



FUTURE  
MOBILITY

CO-CREATION  
DAY  
21.1.2021

Ilmoittaudu nyt!  
[clemet.fi](http://clemet.fi) > tapahtumat



# Liikkumisen tulevaisuus tehdään yhteiskehittämällä



Krista Keränen

Liiketoimintamuotoilija & kouluttaja & tutkija

Vision Factory Oy

**VISION  
FACTORY**

# Hei olen Krista Keränen

## VISION FACTORY



Krista Keränen

Läketointamuuotoilu | Koulutus | Tutkimus  
Toimitusjohtaja, Vision Factory



Outi Kinnunen

Palvelumuotoilu | Koulutus | Fasilitointi  
Partneri, Vision Factory



Laura Väisänen

Palvelumuotoilu | Taloushallinto | Grafiikka  
Palvelumuotoiluassistentti, Vision Factory

YHTEISKEHITTÄMINEN  
MUOTOILUAJATTELU  
INNOVAATIO-OSAAMINEN  
PALVELUKEHITYS  
PELILLISTÄMINEN

... olemme näiden asioiden ammattilaisia

[Krista Keränen ja Vision Factory](#)



Digital Business Coach



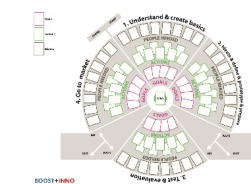
Using Digital Co-creation  
for Business Development

Scientific Director



Uudet palvelupolut  
korkeasti koulutetuille  
maahanmuuttajille

Palvelumuotoilija



Pellillistettyjä  
tutkimustuloksia

An exploration of the characteristics of  
co-creation in the B2B service business

Krista Keränen

Ph.D. 2015

Design Management



Department of  
Engineering



Vapaan sivistystyön  
koulutusohjelmaan tehty video:  
Viestintä kuuluu kaikille –  
Oppijan palvelupolon  
rakentaminen

[https://vimeo.com/showcase/  
6641810/video/378485949](https://vimeo.com/showcase/6641810/video/378485949)

# Liikkumisen tulevaisuus tehdään yhteiskehittämällä

## Intro

Perustuen Future Mobility Co-creation Dayn kutsuteksteihin

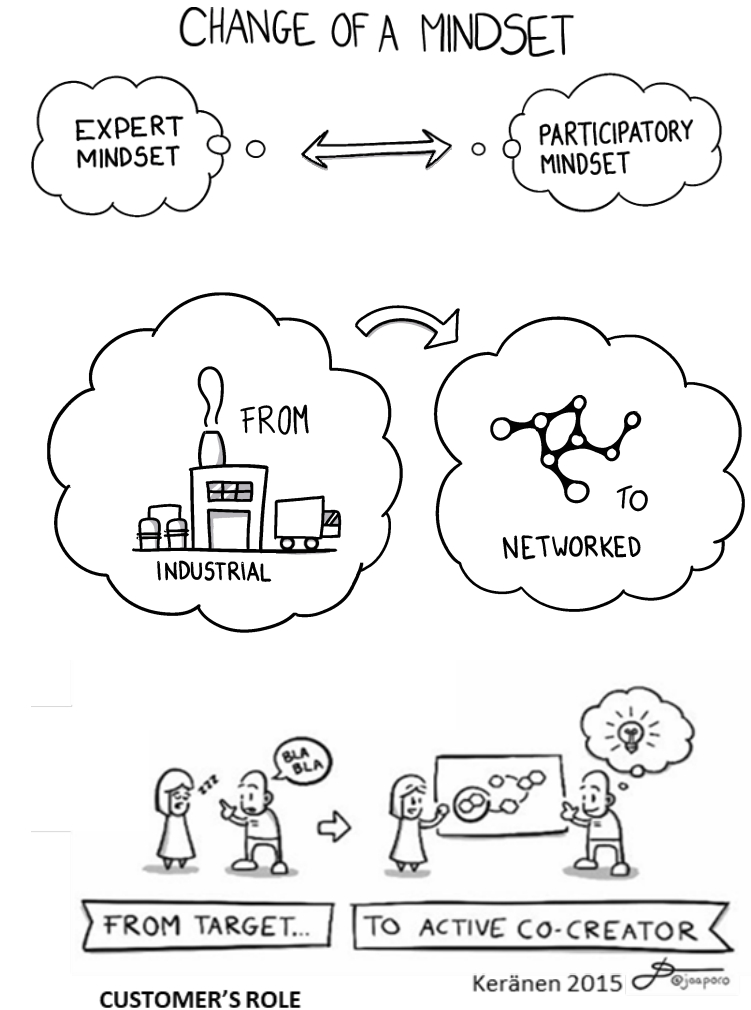
”Onko autojen yksityisomistaminen pian historiaa, kun itseajavat, yhteiskäyttöiset autot tulevat? Tulevaisuuden liikkuvuusratkaisut saattavat olla palveluita, jotka yhdistävät monenlaisia liikkumisen muotoja asiakkaan tarpeen mukaan.”

”Emme vielä tiedä, mikä tulee käytännössä yleistymään, mutta on selvää, että niiden kehittämisessä tarvitaan eri alojen ja sektorien yhteen tuomista.”

”Uudet energiamuodot, digitalisaatio, pyrkimys kestävään kehitykseen, liikkumisen palvelullistuminen ja monet muut trendit tarjoavat mahdollisuuksia liikennejärjestelmien kehittymiselle.”

### Sisältö

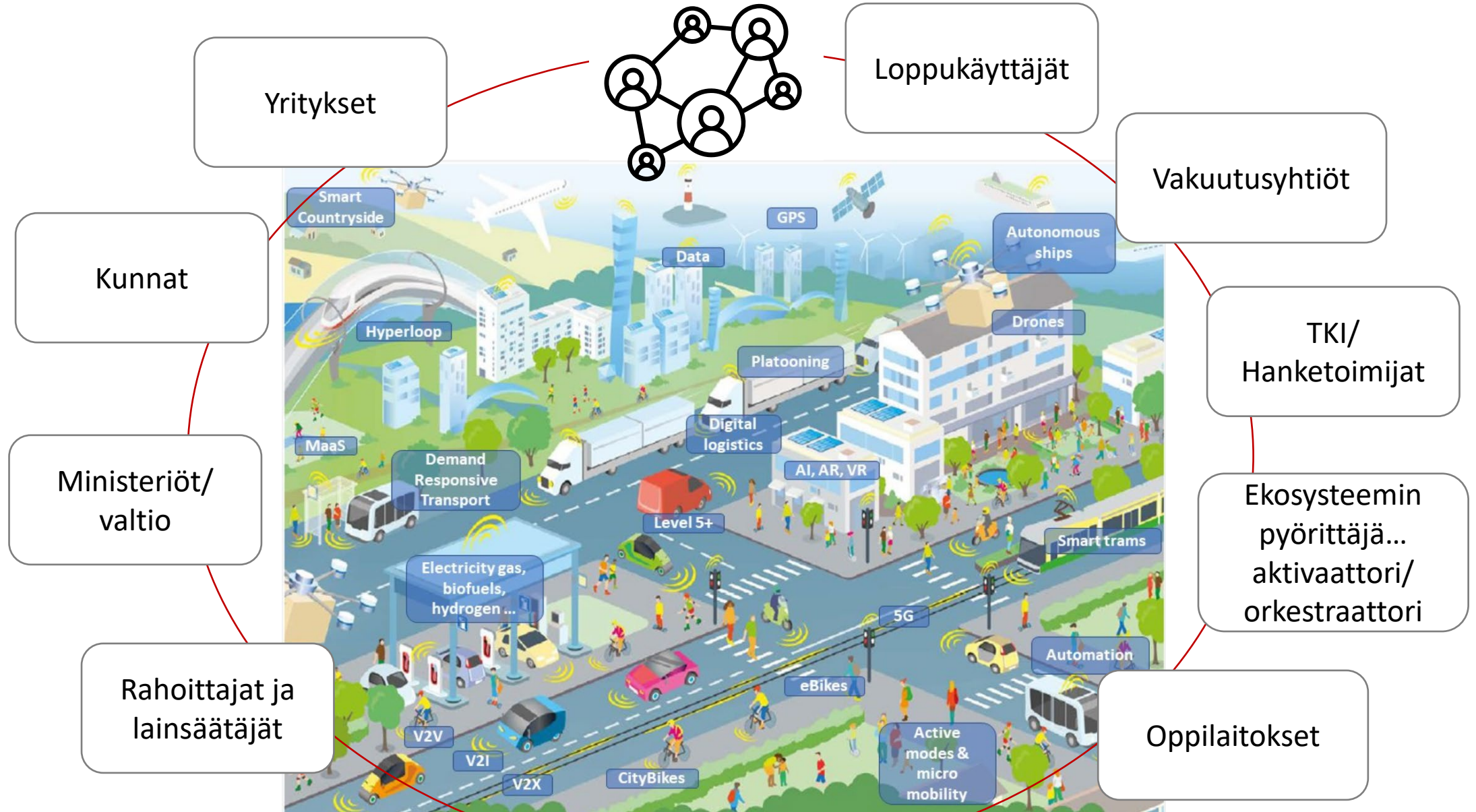
- Liikkumisen kehittämisen ekosysteemi
- Yhteiskehittämisen maailma
- Ekosysteemin muotoiluprosessi 1.0
- Tarvitaanko yhteiskehittämistä



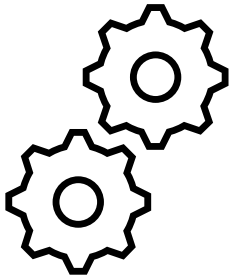
Keränen, K. 2015. Exploring the characteristics of co-creation in the B2B service business. PhD dissertation in Engineering. Cambridge: University of Cambridge.  
<https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/252638>



# Liikkumisen kehittämisen ekosysteemi ja sen toimijat



*Varo  
näennäisosallistamista...  
"Badly managed  
co-creation process  
can lead to co-destruction."*



# Käsitteitä

**Co-creation** = Yhteiskehittäminen = Yhteisluominen = Yhteissuunnittelu = Yhteisöllinen suunnittelu

**Service design** = Palvelumuotoilu = Asiakaslähtöinen tapa kehittää, myös prosessi, menetelmä ja työkalut

## Muita yhteiskehittämiseen ja palvelumuotoiluun liittyviä sanoja

- Co-design = Yhteismuotoilu, yhteissuunnittelu
- Co-innovation = Yhteisinnovointi
- Co-production = Yhteistuottaminen
- Co-learning = Yhteisoppiminen
- Value co-creation = Arvon yhteisluominen/ yhteiskehittäminen
- **Value co-destruction = Arvon yhteistuhominen/ näennäisosallistaminen**
- Design Thinking = Muotoiluajattelu = Ajattelutapa, josta palvelumuotoilu kumpuaa
- Goods-Dominant Logic/ Goods Logic = Tuotelähtöinen logiikka
- Service-Dominant Logic/ Service Logic = Palvelulähtöinen logiikka
- Customer-Dominant Logic/ Customer Logic = Asiakaslähtöinen logiikka

# Tuotelähtöinen ajattelumalli vs palvelulähtöinen ajattelumalli

Yhteiskehittämisellä ja palveluajattelulla osaamista sekä strategista kilpailukykyä

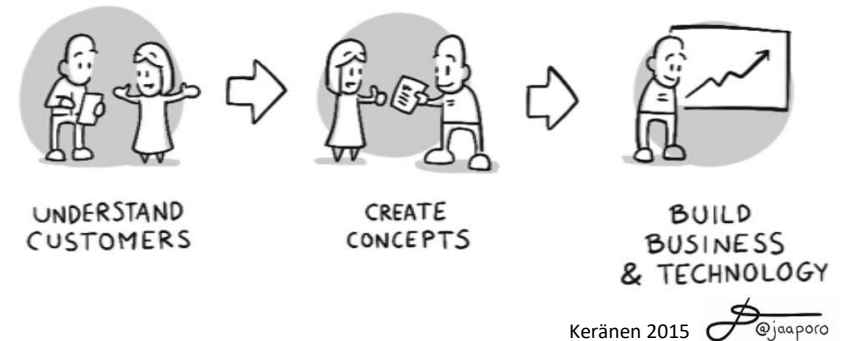
*Mitä... pitäisikö meidän ottaa mukaan asiakkaita sekä muita sidosryhmiä yrityksen tulevaisuuden/ toiminnan suunnitteluun?*

**Niiden ideathan saattavat sotkea meidän prosessit ja se vie aikaakin.**

*Kyllä näin saattaakin käydä... mutta samalla opimme ymmärtämään, mitä asiakkaat oikeasti arvostavat ja miten me voimme olla osa heidän arvonluontiaan. Saamme hiljaista ja arvokasta tietoa siitä, mihin markkinat ovat menossa.*

Asiakkaiden ja meidän, siis molempien osapuolien, kilpailukyky vahvistuu ja saamme myös lisäresursseja toimintamme kehittämiseen sekä opimme yhdessä uusia asioita. Saattaa kuulostaa pelottavalta, mutta yhteiskehittämisen tietä voi lähteä kulkemaan lyhyellä kokeilulla ja sen pohjalta suunnitella jatkoa.

Tähän yhteispeliin on jo olemassa tehokkaita malleja ja työkaluja.



# PALVELU + MUOTOILU

*”Palvelun kehittäminen/tuottaminen on mielenkiintoinen prosessi, siinä pyritään löytämään kahden tekijän, palvelun ja asiakkaan, täydellinen kohtaaminen.”*

*Palvelupolku ja palveluprosessi sisältää sarjan näitä kohtaamisia sekä palvelukohtaamisien mahdollistajia*

**Palvelun onnistuminen edellyttää asiakkaalta panostusta – läsnäoloa, tekemistä tai päätöksiä**

*Miten palveluntarjoajana mahdollistat tämän?*

## Vinkki

Lähde: Jääskeläinen et al. 2013:  
Arvoa palvelutuotannon mittareista

[https://www.lut.fi/documents/10633/30059/LSI\\_Arvoa\\_palvelutuotannon\\_mittareista/d644d35f-e0e3-4ad1-bf77-0163e969265e](https://www.lut.fi/documents/10633/30059/LSI_Arvoa_palvelutuotannon_mittareista/d644d35f-e0e3-4ad1-bf77-0163e969265e)



# Mitä yhteiskehittäminen on?

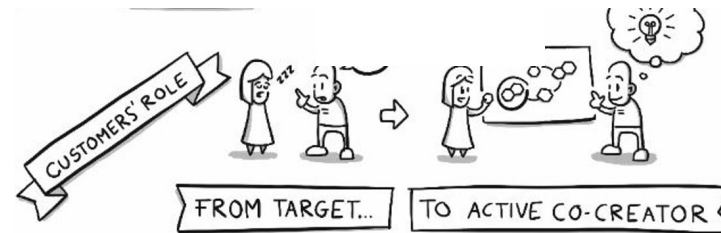
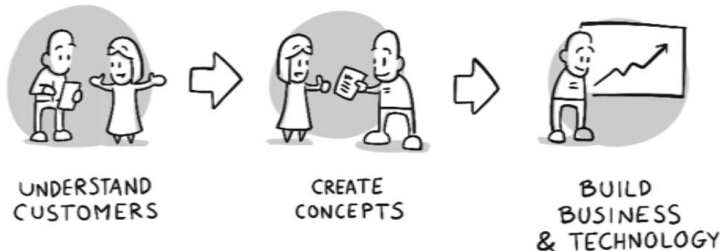
- Yhteiskehittäminen on yksi innovoinnin toteuttamistapa.
- Kyseessä ei ole mikään yksittäinen menetelmä, vaan kahdensuuntainen toimintatapa, jossa kaikki osapuolet oppivat.
- Yhteiskehittämisessä ihmiset kehittävät yhdessä jotakin uutta; se voi olla mm.
  - olemassa olevan tuotteen tai palvelun/ ratkaisun jatkokehittämistä tai kokonaan uuden ratkaisun kehittämistä
  - Uusien toimintamallien/ prosessien kehittämistä
- Yhteiskehittämisen avulla yritys/ organisaatio/ ekosysteemi saa mahdollisuuden nähdä asioita asiakkaiden silmin ja kehittää ratkaisuaan asiakkaiden tarpeisiin perustuen.

## Vinkkejä yhteiskehittämiseen

- ☐ Perehdy yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun toimintatapoihin
- ☐ Uskalla osallistaa ajoissa
- ☐ Opettele näkemään asioita asiakkaan silmin, laita oma asiantuntijuus hetkeksi syrjään
- ☐ Ole avoin uudelle tiedolle - kerää kaikki saamasi tieto ja analysoi myöhemmin

## Huomioithan, että yhteiskehittämistä ei ole

- ☐ Kyselytutkimus
- ☐ Mukava juttutuokio, jonka aikana ei luoda mitään visuaalista
- ☐ Työpaja, jonka tuloksia ei analysoida ja hyödynnetä jatkokehittämisessä



# Yhteiskehittämisen ajattelumallin avaamista

## Asiantuntijälähtöinen ajattelumalli

**Ajattelulle on ominaista**, että asiakas on keskiössä, mutta hän on ns. reaktiivinen informaation tuottaja. Tuotettu informaatio on yleisesti ottaen määrällistä eli kvantitatiivista dataa.

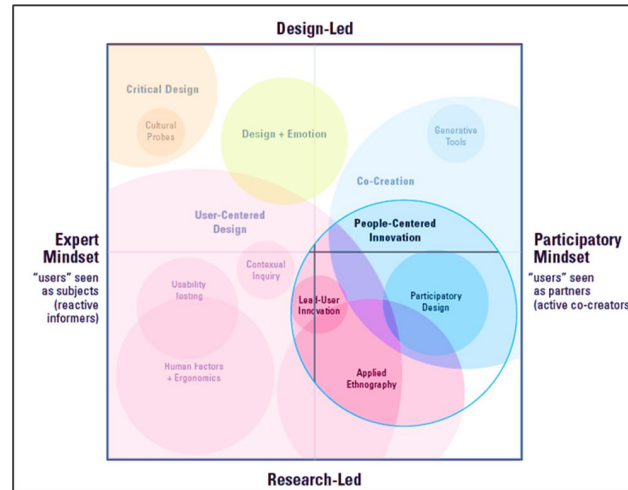
### Toimintaa kuvaavia sanoja ovat

- Yksilötyöskentely ja siiloutuminen
- Sisäinen ja suljettu toiminta
- Ns. top-down ja inside-out toiminta
- Numeroilla johtaminen

### Työkaluina toimivat esim.

- Palautekyselyt ja asiakastyytyväisyystutkimukset
- Haastattelut

## Change of a mindset Expert Mindset – Participatory Mindset



## Osallistava yhteiskehittämisen ajattelumalli

**Ajattelulle on ominaista**, että yhdessä asiakkaan kanssa kartoitetaan juurisyitä ja tarpeita. Lisäksi asiakas osallistuu ratkaisujen ideointiin, kehittämiseen ja testaukseen. Hän saattaa jopa alkaa toimimaan aktiivisena viestijänä ts. ratkaisun puolesta puhujana. Tuotettu informaatio on yleisesti ottaen laadullista eli kvalitatiivista dataa.

### Toimintaa kuvaavia sanoja ovat

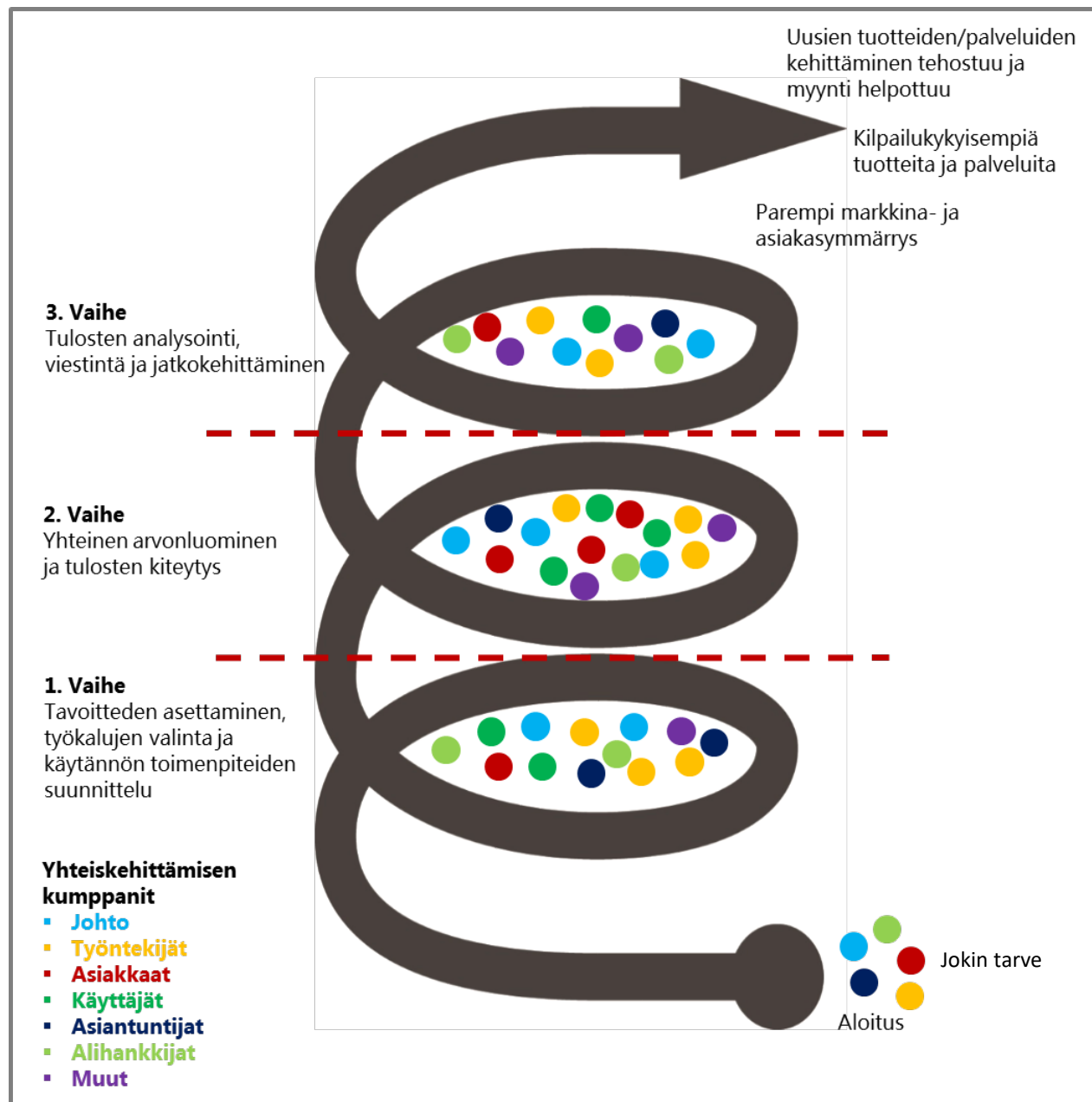
- Yhdessä tekeminen ja avoin toiminta
- Ns. Outside-in ja bottom-up toimintaa
- Visuaalisuus
- Empatia

### Työkaluina toimivat esim.

- Palvelupolkujen rakentaminen
- Empatiakartta/ asiakkaan kipupisteet ja tavoitteet
- Havainnointi/ varjostus
- Muotoilupelit
- 5x miksi

# Yhteiskehittämisen prosessi

Varo  
näennäisosallistamista



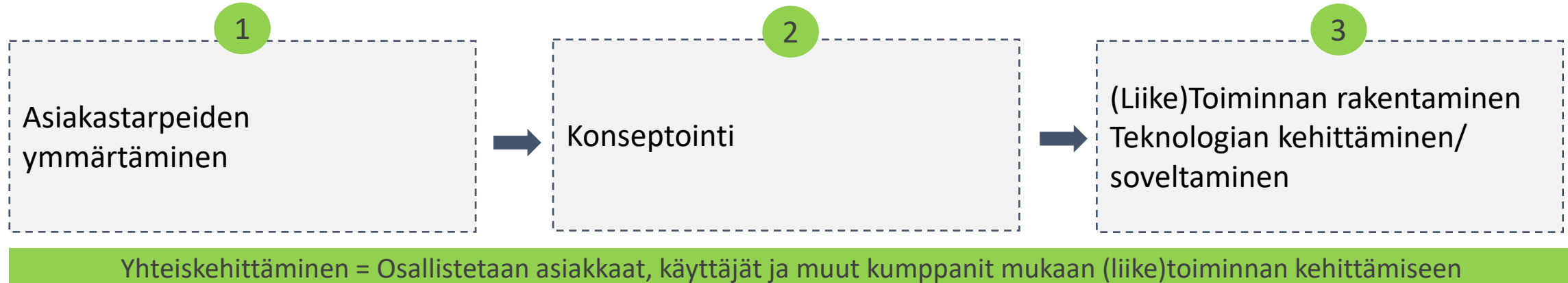
# Yhteiskehittämisen eri tasot



| Perinteinen näkökulma                                                                                                                                                                              | Yhteiskehittäminen                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Asiantuntijalähtöinen ajattelumalli</p> <p>Expert mindset</p>                                                                                                                                   | <p>Osallistava yhdessä tekemisen ajattelumalli</p> <p>Participatory/ co-creative mindset</p>                                                                                                                            |
| <p>Sisäinen suljettu johtajalähtöinen/asiantuntijalähtöinen toimintamalli</p> <p>Inside-out, closed, top-down model</p>                                                                            | <p>Osallistava, avoin, asiakaslähtöinen toimintamalli</p> <p>Outside-in, open, bottom-up model</p>                                                                                                                      |
| <p>Yksilökeskeisiä, asiakasdataa kerätään strukturoiduilla kyselyillä, kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä</p> <p>Individual-centred, structured questionnaires, quantitative research methods</p> | <p>Osallistavia, visuaalisia, sidosryhmät osallistetaan kehittämiseen mukaan, kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä</p> <p>Participatory, visual, stakeholders involved into development, qualitative research methods</p> |

# Muotoiluajatteluun perustuva innovaatioprosessi vs. Perinteinen liiketoiminta- & teknologialähtöinen innovaatioprosessi

## Muotoiluajatteluun perustuva innovaatioprosessi



Keränen 2015, Kumar 2008

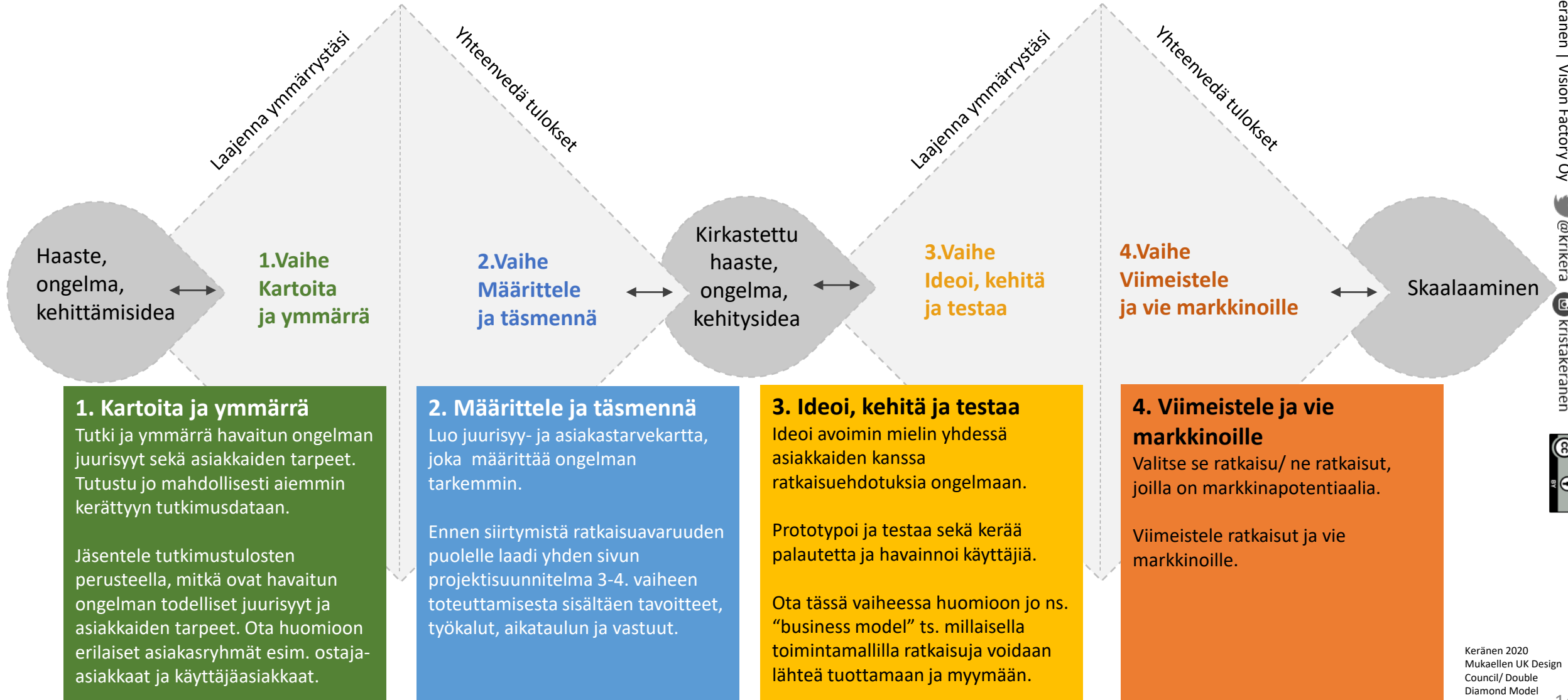
## Perinteinen liiketoiminta- & teknologialähtöinen innovaatioprosessi



# Palvelumuotoiluprosessi

**Ongelma-avaruus**  
Ymmärrä juurisyys & asiakkaiden tarpeet

**Ratkaisu-avaruus**  
Kehitä & viimeistele/ vie markkinoille



# Ekosysteemin muotoiluprosessi 1.0

## Ongelma-avaruus

Tunnista eri ekosysteemit toimijat & heidän tarpeet

Laajenna ymmärrystäsi

Yhteenvetä tulokset

### 1. Kartoita ja ymmärrä

Ekosysteemiin liittyvän aihealueen nykytila-analyysi/ olemassa olevan tiedon ja nykytilanteen kartoittaminen.

Ekosysteemi toimijoiden tunnistaminen. Toimijoiden ja heidän roolin sekä tarpeiden tunnistaminen.

Ota huomioon, toimijat voivat vaihtua/ heitä voi tulla lisää toiminnan erivaiheissa, joten ekosysteemillä tulisi olla jonkinlainen kompakti esittelymateriaali sekä tämä vaihe tulee käydä myös uusien toimijoiden osalta läpi.

### 2. Määrittele ja täsmennä

Rakenna ekosysteemin ns. tietokartta.

Rakenna ekosysteemin arvokartta, joka tuo esille eri toimijat, roolit, tarpeet sekä arvon, jota ekosysteemi tuottaa/ voisi tuottaa heille.

## Ratkaisu-avaruus

Kehitä & viimeistele hankehakemus

Laajenna ymmärrystäsi

Yhteenvetä tulokset

### 3. Ideoi, kehitä ja testaa

Ideoi ekosysteemin tietokartan ja arvokartan perusteella, mitä ekosysteemissä tulisi tehdä/ tapahtua/ kehittää, jotta ekosysteemin

Huomio, että jos Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa ollaan edetty ketterästi ja tehty asiantuntijalähtöisesti tarpeiden tunnistus, niin tässä vaiheessa niitä on hyvä ns. happotestata eri toimijoiden näkökulmasta.

Palvelumuotoilun näkökulmasta tässä kohtaa ideoidaan ja protoillaan erilaisia potentiaalisia toteuttamisnäkökulmia ja luodaan toiminnan tiekarttaa ekosysteemille.

### 4. Viimeistele ja toteuta

Tee valinnat siitä, mitkä ovat ekosysteemin kärkevät ja tarkastele niitä vielä eri toimijoiden tarpeiden näkökulmasta = mikä on ekosysteemin palvelulupaus/ palvelulupaukset eri toimijoiden näkökulmasta.

Kirkasta ekosysteemin tulostietoa ja muista ottaa huomioon viestintä.

# Palvelumuotoiluprosessi & työkalut

## Ongelma-avaruus

Ymmärrä juurisyyt & asiakkaiden tarpeet

### 1. Kartoita ja ymmärrä

Tutki ja ymmärrä havaitun ongelman juurisyyt sekä asiakkaiden tarpeet.

Jäsentele tutkimustulosten perusteella, mitkä ovat havaitun ongelman todelliset juurisyyt ja asiakkaiden tarpeet. Ota huomioon erilaiset asiakasryhmät esim. ostaja-asiakkaat ja käyttäjäasiakkaat.

### 2. Määrittele ja täsmennä

Luo juurisyy- ja asiakastarvekartta, joka tuo määrittää ongelman tarkemmin. Ennen siirtymistä ratkaisuvastuun puolelle laadi yhden sivun projektisuunnitelma 3-4. vaiheen toteuttamisesta sisältäen tavoitteet, työkalut, aikataulun ja vastuut.

### Sopivia työkaluja

- Varjostus
- Haastattelut
- 5x miksi
- Luotaimet
- Netnografia
- Palvelusafari
- Affinity diagram
- Persoona-kuvaus
- Empatiakartta
- Trendiskannaus
- CoCo Cosmos
- Palvelupolku

### Sopivia työkaluja

- Tiekartta
- Juurisyy-/ asiakastarvekartta
- Kontekstikartta
- Delfoi
- Projektihallinnan työkalut

## Ratkaisu-avaruus

Kehitä & viimeistele/ vie markkinoille

### 3. Ideoi, kehitä ja testaa

Ideoi avoimin mielin yhdessä asiakkaiden kanssa ratkaisuehdotuksia ongelmaan. Prototypoi ja testaa sekä kerää palautetta ja havainnoi käyttäjiä. Ota tässä vaiheessa huomioon jo ns. "business model" ts. millaisella toimintamallilla ratkaisuja voidaan lähteä tuottamaan ja myymään.

### Sopivia työkaluja

- Tulevaisuustaulukko
- Skenaariot
- Tulevaisuuspyörä
- Kontekstikartta
- Tulevaisuustarinat
- Muotoilupelit
- Lootuskukka
- Luokittelutaulukot
- Trendityöskentely
- Fiktiivinen esite
- Story board
- Palvelupolku
- Prototyypit

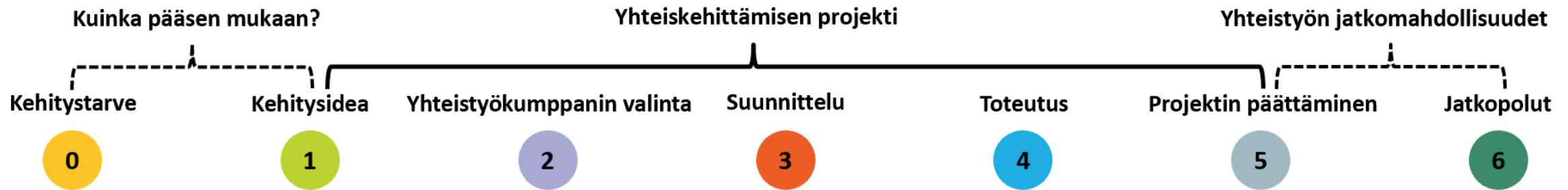
### 4. Viimeistele ja vie markkinoille

Valitse se ratkaisu/ ne ratkaisut, joilla on markkinapotentiaalia. Viimeistele ratkaisut ja vie markkinoille.

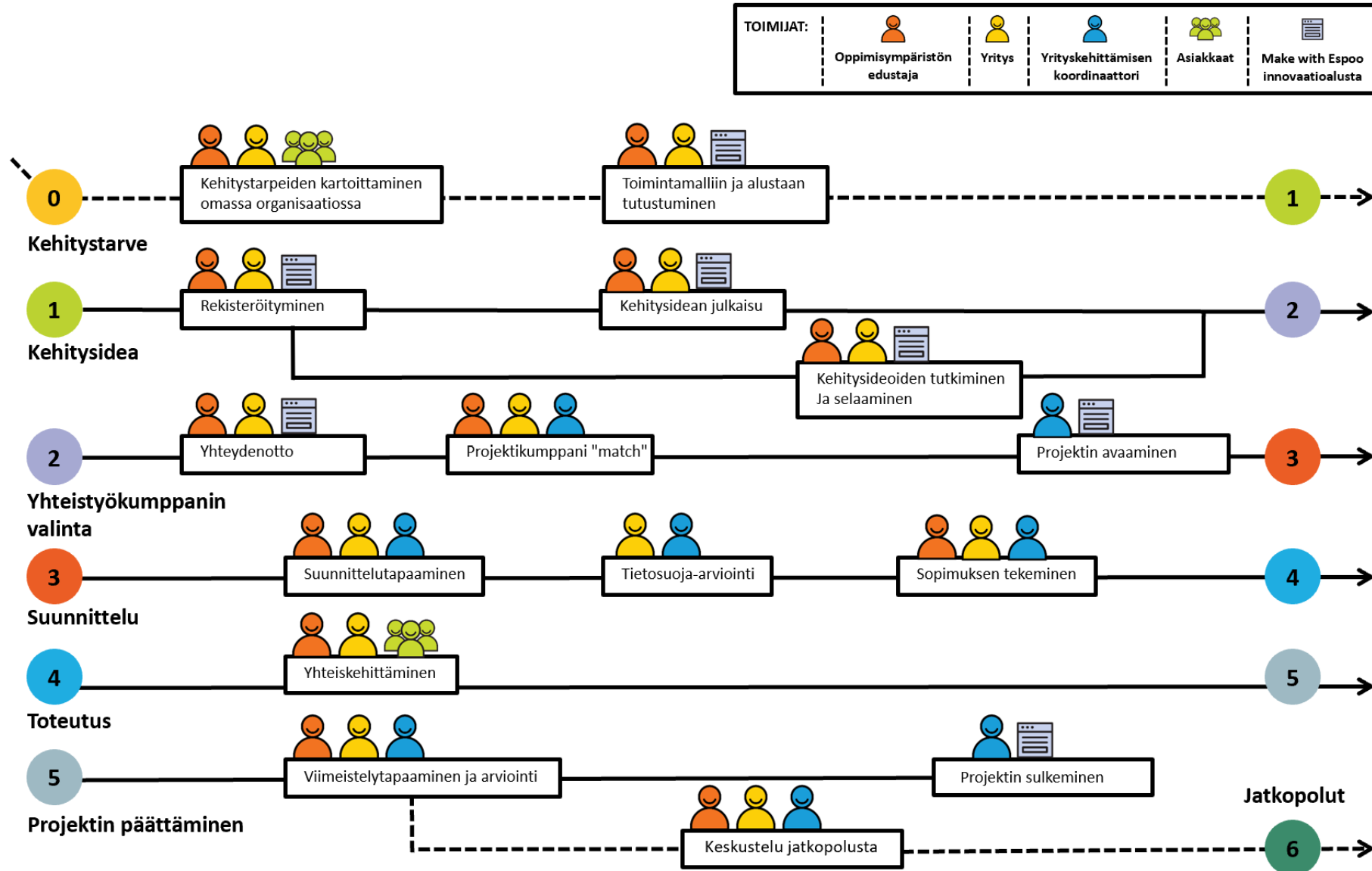
### Sopivia työkaluja

- Arviointimatriisi
- Lean canvas
- A/B testaus
- Konseptikuvaus
- Kyvykkyyssmatriisi
- Service logic business model canvas
- Business Model Canvas
- Palvelupolku
- Pilotointi
- Tulevaisuus-tiekartta
- Arvo-analyysi
- Mittarikartoitus

# Palvelupolku eri toimijoiden näkökulmasta?



# Palvelpolkukuvauksen malli



# Liikkumisen kehittämisen ekosysteemi ja sen toimijat





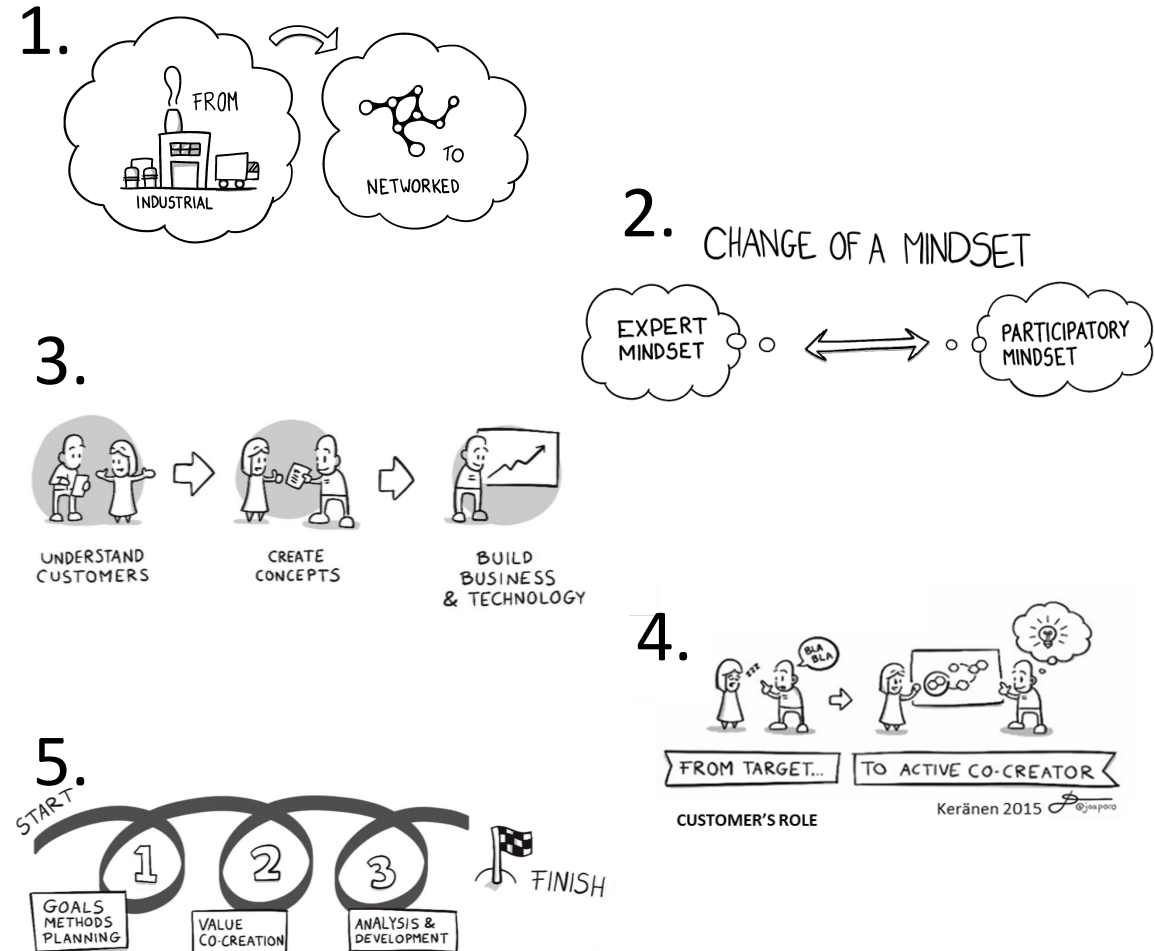
# Zoomin chatistä poimitut osallistujien näkemykset/ kysymykset

## Nauhoitteesta löytyy vastauksia näihin

- Yhteiskehittäminen lisää onnistumisen todennäköisyyttä, kun useampi näkökulma on jo varhaisessa kehitysvaiheessa huomioitu.
- Mitä paremmin operaattoreita sekä eri toimijoita saadaan mukaan, sitä nopeammin päästään konkretiaan. Monesti ongelmana on, ettei ole sopivia kontakteja tai ei löydetä lisäarvoa tuottavia konsepteja, mikä sitouttaisi toimijoita.
- Lisäarvot pitäisi olla se tavoite. Selkeänä kokonaisuutena.
- Yhteiskehittäminen tuo kaikkien toimijoiden faktat pöytään ilman epäselvyyksiä, niin on oikea lähtökohta toiminnalle.
- Kyllä, esim. asemanseutujen ja matkaketjujen kehittämisessä tärkeää.
- Ekosysteemikehittäminen liikkumisen alueella tuntuu haastavalta. Miten tätä lähtisi rakentamaan niin, että kaikki eivät pyri samaan ja liian isojen tavoitteiden ratkaisemiseen, vaan saataisiin lyhyessäkin ajassa konkreettisia tuloksia ja edistysaskelaita kestävän liikkumisen saavuttamiseksi?
- Hanketoiminnasta: törmätään melko usein haasteeseen siitä, että pitää olla jo melko valmiit suunnitelmat toiminnasta rahoittajalle. Kuinka voisi oikeasti ja aidosti tehdä hankesuunnitelmia jossa palvelumuotoilun näkökulma saataisiin mukaan?
- Yhteiskehittäminen lisää näkökulmien määrää
- Tuplakysymys: jos haluamme tämän, mihin meidän pitää ryhtyä + jos ryhdymme tähän, mitä siitä seuraa. Jälkimmäisestä voi tulla yllätyksiä - seuraako edes se, mitä halusimme..
- Palvelumuotoilu tarjoaa hyviä työkaluja, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arkea ja tekemään kokeiluja.
- Yhdyskuntasuunnittelun proseduuri kestää pitkään aloitteesta lapiomaahanvaiheeseen. Miten mahdollistetaan riittävän sitkeää yhteistoimintaa?
- Vaikeaa suunnitella yhteiskehittäminen huolellisesti, mutta kuitenkin toteuttaa sitä jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Käytännössä tässä joutuu ehkä tekemään kompromisseja.
- Alustakehittämisessä myös julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö ja sen ketteröittäminen on tärkeää.
- Valmistelemme jo kolmatta kuukautta tälle keväälle työpajasarjaa; emme ole vielä valmiit mutta toivomme saavamme ensimmäisen kokoon helmikuun puolella - sitten on kyse siitä jaksavatko muut pysyä mukana.
- Työpajasta ei ole hyötyä, jos se johda mihinkään.
- työpaja vaatii kotitehtäviä, varsinkin järjestäjältä, mutta myös osallistujilta

# Yhteenvetoa

- ❑ Selvitetään ensiksi toimijoiden tarpeet (asiakastarpeet) , vasta sitten mietitään toimintaa.
- ❑ Käyttäjien tarpeita pitää ymmärtää paremmin kuin he itse.
- ❑ Asiakastarpeen selvittäminen vaatii välillä ”salapoliisin” ja laadullisen tutkijan otteita.
- ❑ Hyväksytään, että asiat kehittyvät/ muuttuvat
- ❑ Tiimien poikkitieteellisyys ja sitoutuminen takaavat menestyksen.
- ❑ Kehitetään asioita yhdessä, ei suunnitella sisäisesti ja oleteta asioita.
- ❑ Uskaletaan kokeilla - epäonnistutaan aikaisin, jotta säästetään vaivaa ja onnistutaan nopeammin.
- ❑ Kuva on parempi kuin tuhat sanaa, prototyyppi on parempi kuin tuhat kuvaa.
- ❑ Seurataan palvelumuotoilun iteratiivista prosessia ja ollaan valmiina palaamaan edellisiin vaiheeseen, jos oletukset eivät päde.
- ❑ Osallistava yhteiskehittäminen... liikutaan minä-muodosta me-muotoon.



# Linkkejä & vinkkejä & tietoa

## Linkkejä

Jääskeläinen et al. 2013 - Arvoa palvelutuotannon mittareista: [https://www.lut.fi/documents/10633/30059/LSI\\_Arvoa\\_palvelutuotannon\\_mittareista/d644d35f-e0e3-4ad1-bf77-0163e969265e](https://www.lut.fi/documents/10633/30059/LSI_Arvoa_palvelutuotannon_mittareista/d644d35f-e0e3-4ad1-bf77-0163e969265e)

Blogi: <https://www.vapamedia.fi/blogi/digimarkkinoinnin-tyokalut-osa-1-asiakaspersoonat-ja-kokemuspolut>

Innokylän työkalupakki:

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut>

Espoon sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun:

<https://docplayer.fi/3974767-Tyokalupakki-palvelumuotoiluun.html>

## Virtuaalisia työkaluja yhteiskehittämiseen

Miro <https://miro.com/>

Howspace <https://www.howspace.com/>

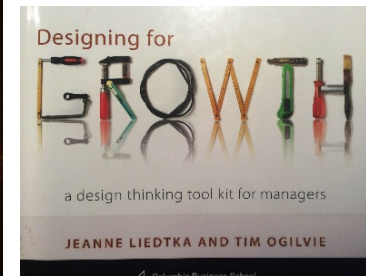
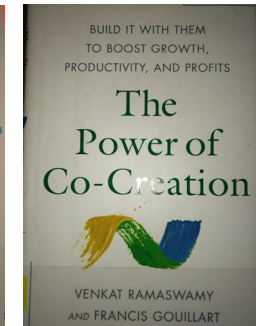
Innoduel <https://www.innoduel.com/en/>

Viima <https://www.viima.com/product>

Mural <https://mural.co/>

Flinga <http://www.nordtouch.fi/> <http://www.nordtouch.fi/flinga/qards/etusivu/>

## Kirjoja



## Tutkimustietoa

Brodie et al 2019: Evolution of service-dominant logic: Towards a paradigm and metatheory of the market and value cocreation.

Gouillart, F.J., 2014. The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage. Strategy & Leadership, 42(1), pp.2–8.

Nuttavuthisit, K., 2010. If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumers' co-creative practices. Business Horizons, 53(3), pp.315–324.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A. & Löfgren, M., 2011. Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. Journal of Service Management, 22(2), pp.140–159.

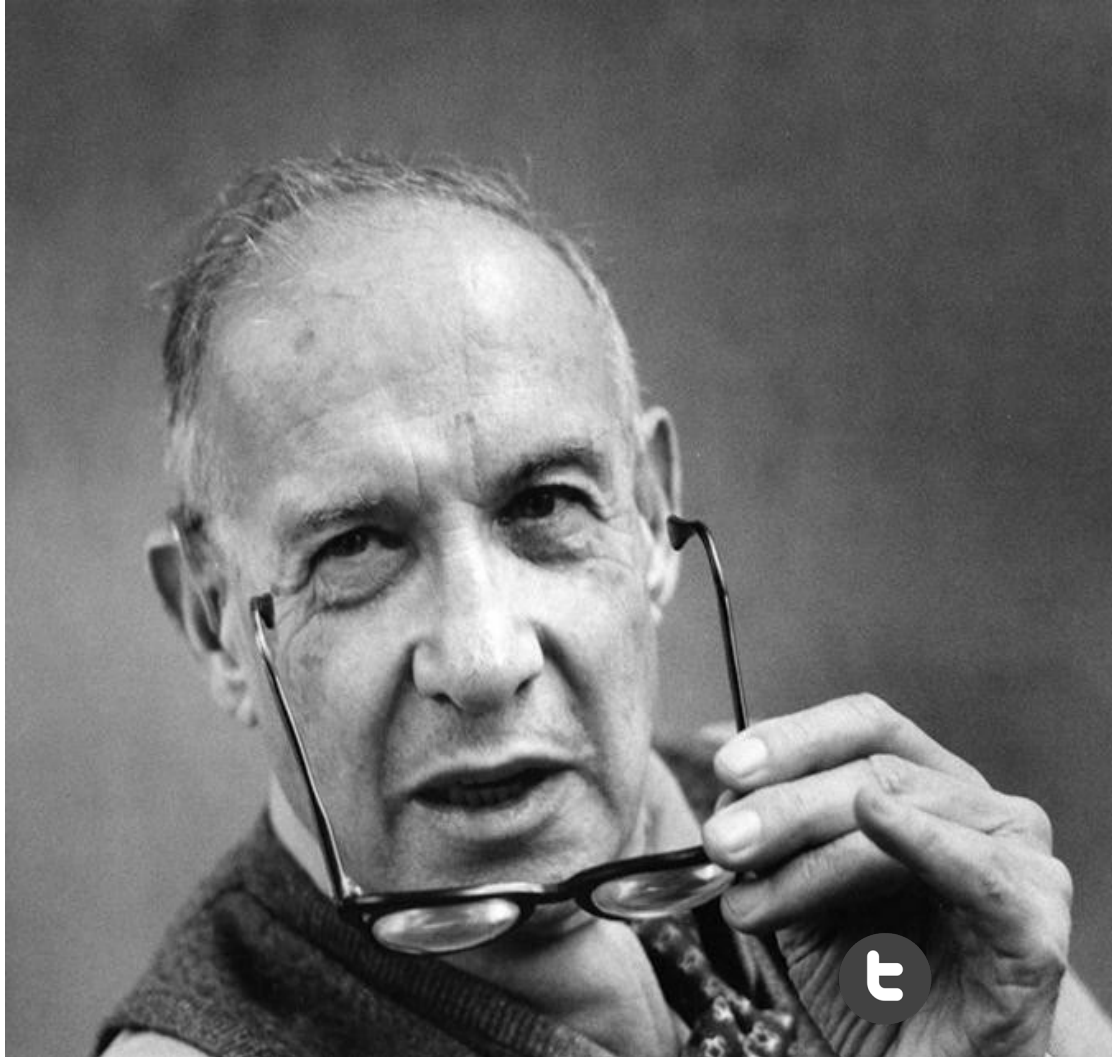
Grönroos, C. & Voima, P., 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science, 41, pp.133–150

Von Hippel, E., 2005b. Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. Journal für Betriebswirtschaft, 55(1), pp.63–78.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V., 2004c. The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers 1st ed., Boston MA: Harvard Business School Press.

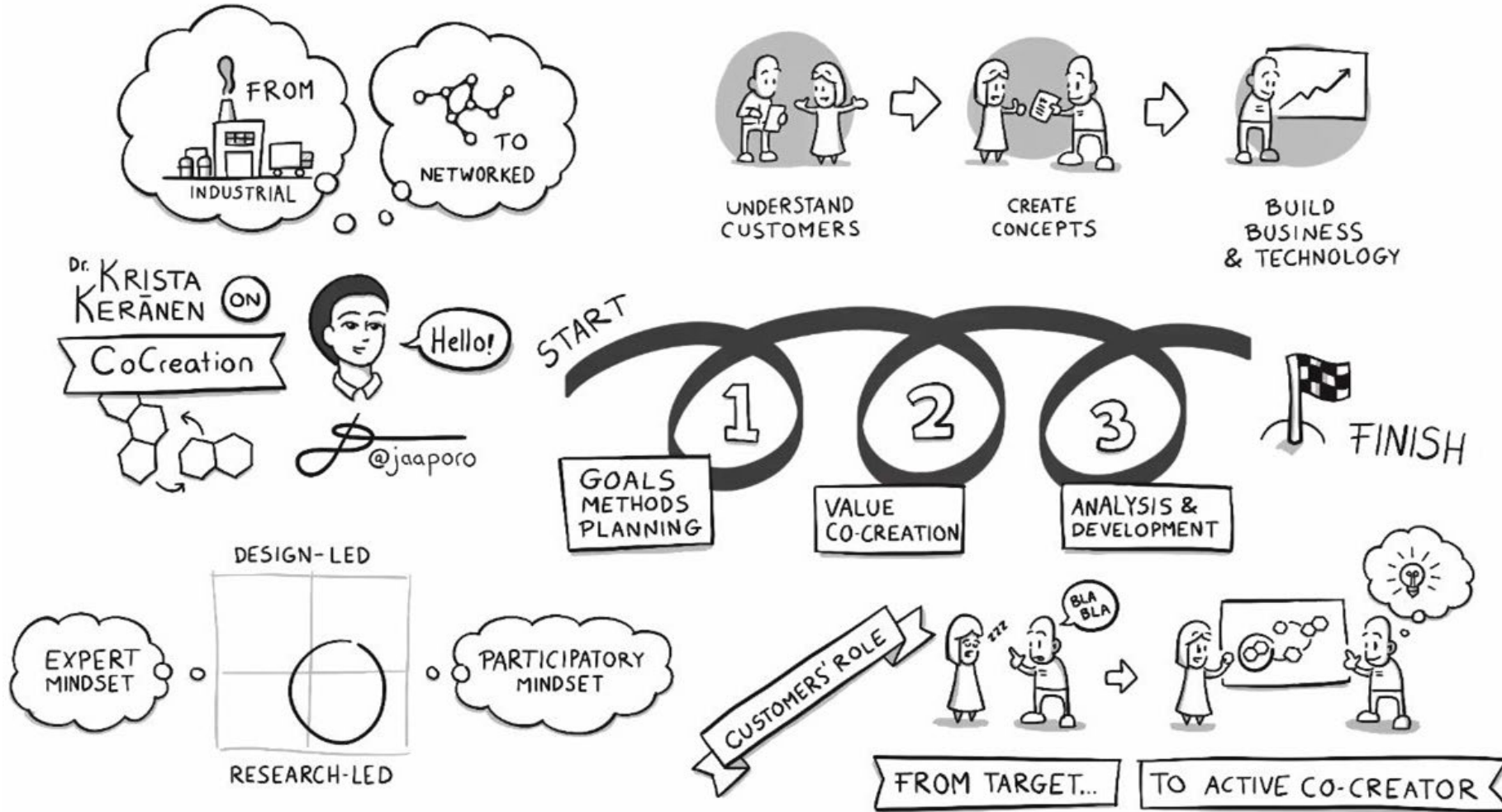
Keränen, K. 2015. Exploring the characteristics of co-creation in the B2B service business. PhD dissertation in Engineering. Cambridge: University of Cambridge. <https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/252638>

# Ajatuksia & kysymyksiä



*"The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence – it is to act with yesterday's logic."*

*Peter Drucker*



Keränen, K. 2015. Exploring the characteristics of co-creation in the B2B service business. PhD dissertation in Engineering. Cambridge: University of Cambridge.  
<https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/252638>

# Kiitos

Olethan yhteydessä, jos sinulla on lisäkysyttävää tai haluat keskustella johonkin yhteiskehittämiseen liittyvästä asiasta.

Konsultoin | Koulutan | Coachaen | Tutkin

Krista Keränen  
 046-8567483  
[krista.keranen@visionfactory.fi](mailto:krista.keranen@visionfactory.fi)  
[www.visionfactory.fi](http://www.visionfactory.fi)  
 Vision Factory Oy