



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Mille sykkii nuoren yrittäjänaisen sydän? Ikkunoita Suomen Yrittäjänäisten jäsenyyden parantamiseen.

Korhonen, Tiina

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Mille sykkii nuoren yrittäjänaisen sydän?
Ikkunoita Suomen Yrittäjänäisten
jäsenyyden parantamiseen.

Korhonen, Tiina
Palvelumuotoilu (YAMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2019

Korhonen, Tiina

**Mille sykkii nuoren yrittäjänaisen sydän?
 Ikkunoita Suomen Yrittäjänaisen jäsenyyden parantamiseen**

Vuosi 2019

Sivumäärä 103

Tämän kehittämistyön tarkoitus oli muovata kohdeorganisaatio Suomen Yrittäjänaisen jäsenpalvelua siten, että se olisi vetovoimainen nimenomaan nuorten yrittäjien tai sellaiseksi aikovien silmissä. Tavoitteena oli parantaa jäsenpalvelua yhdistystoimintaan ja asiakasymmärrykseen perustuen, käyttäen päämetodin prosessimaisesti etenevää palvelumuotoilumenetelmää. Kohdeorganisaatio oli viimeisimmässä jäsentutkimuksessaan havainnut jäsenmäärän pienentyneen ja jäsenistön keski-ikä kasvaneen. Jäsenpalvelujen kehittämiseksi ja opinnäytetyölle oli aito tarve: jotta organisaatio pysyisi hengissä, on sen oltava valmis jatkuvaan muutokseen. Jäsenet jäsenmaksun muodossa viime kädessä rahoittavat Suomen Yrittäjänaisen toiminnan.

Jäsenkehittämisen tyyppinen palvelunkehitystyö vaatii onnistuakseen ihmiskeskeistä lähestymistapaa. Kehittämistyössä selvitettiin, millaisia jäsenpalveluita nuoret yrittäjänaiset tai sellaiseksi aikovat haluavat, miten he kokevat yrittäjäjärjestön kanssa asioinnin, mitkä asiat estävät ja edistävät Suomen Yrittäjänaisen jäsenyyttä ja millainen on yrittäjähdistysten toimintaympäristö. Kehittämistyö oli luonteeltaan laadullinen. Tutkimuksen viitekehystä rakennettiin päämetodin toimivan palvelumuotoilun lisäksi muillakin lähestymistavoilla: jäsenyyden kehittämiseen yhdistellään muotoiluajattelua, asiakaskokemusta, yrittäjyyttä sekä verkosto- ja järjestötoimintaa.

Tuloksissa korostui, että itse yrittäjäjärjestö ei ole jäsenistölle se merkityksellisyyttä tuova voima, vaan siinä mukana olevat ihmiset. Parhaimmillaan kuulutaan ikään kuin samaan heimoon. Erityisesti nuoret ja uudet yrittäjäsukupolvet painivat yrittäjyyden alussa samojen ongelmien parissa, joihin toivottaisiin vinkkejä saman kokeneilta konkareilta. Myös vertaistuki, keskustelut, sparrailut ja onnistumistarinoiden kuuleminen auttavat yksinäistäkin yrittäjää eteenpäin. Helppous, hauskuus, oppiminen ja verkostot ovat tavoiteltavia seikkoja jäsenyydelle. Aika on usein haaste osallistua järjestötoimintaan, joten joustavat, vaikkapa jäsenten itse organisoimat vapaamuotoiset tapaamiset tai verkkokoulutukset ovat tervetulleita.

Rouvakerhomaisuus, sisäänpäin lämpiävyys ja byrokraattisuus puolestaan työntävät nuoria pois päin järjestötoiminnasta. Tärkeä huomio oli myös se, että biologinen ikä ei saisi olla tärkein nuorta yrittäjää määrittävä tekijä: 40-vuotias yrittäjänoviisi kohtaa samoja haasteita kuin 20-vuotias kanssasisar.

Kehittämistehtävässä sovellettiin palvelumuotoilua, ja siihen liittyvää tuplatimanttimallia. Ensimmäisessä Tutki-vaiheessa kerättiin ymmärrystä niin jäsenten kuin yhdistystoiminnankin ympäriltä. Tarkenna-vaiheessa puolestaan määriteltiin jäsenten tarpeita aiemman vaiheen perusteella ja kerättiin tietoa kilpailevia yhdistyksiä seuraamalla. Kehitä-vaiheessa prototyyppiä testattiin kohderyhmään kuuluvilla. Viimeisessä Toteuta-vaiheessa palvelukonseptin osat alueet koottiin yhteen kokonaisuuteen, ja näin valmistui service blueprint. Lisäksi koottiin työkalupakkiin yksittäisiä ideoita käytettäväksi ja jatkojalostettavaksi paikallisyhdistysten ruohonjuuritoiminnassa.

Projekti käynnistyi tammikuussa 2018 ja valmistui vuoden 2019 lopulla. Kehittämistyö osoitti, että palvelumuotoilu ja sen soveltamisella on paikkansa myös järjestösaralla.

Asiasanat: palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, järjestötoiminta, yhdistystoiminta, yrittäjyys

Korhonen, Tiina

**What inspires the young women entrepreneurs?
Examples to improve the membership of the Finnish Women Entrepreneurs.**

Year: 2019

Pages: 103

The main goal of this study was to develop the services offered to members by the Women Entrepreneurs of Finland, which was also the target organization. The idea was to find solutions for how the association could become more attractive in the eyes of young current or future female entrepreneurs. The objective was to improve the membership services based on customer understanding. The target organization had noticed in their most recent research that the number of members was decreasing, and the average age was growing. In other words, there was a real need to develop the services offered to members.

The objectives of this development project were to clarify the kinds of membership services young female entrepreneurs require, the ways they experience co-operation with the association, the factors perceived by members to improve or deteriorate their relationship with the organization and the nature of the operational environment of an association. The development work was qualitative in nature. In addition to service design methods, the research framework was built on other approaches, as well: design thinking, customer experience, entrepreneurship, networking and organizational activities were combined in order to develop the membership services.

The study was structured as follows. Chapter 1 introduces the research objectives and key concepts, such as service design, design thinking, networks and associations. Chapter 2 introduces the target organization and highlights the importance of entrepreneurship in Finland. Chapter 3 briefly reviews the main research method, service design, and how the membership could be developed with the help of service design. Chapter 4 goes deeper into the research methods and explains how the research method was applied. Chapter 5 explains how the research process was carried out. Chapter 6 outlines the results of this research. Chapter 7 includes the observations in light of the selected theoretical framework. It also concludes with the evaluation of the research and discusses the implications for further research.

The results emphasized that the association itself is not the driving force bringing meaning to its members, but it is the other people involved in the activities. At best, the members have a feeling of belonging to the same 'tribe'. Generation after generation, young and new entrepreneurs are struggling with the same problems at the beginning of their careers as entrepreneurs. Peer support, discussions, sparring and hearing success stories were also perceived to help the new entrepreneur move forward. Ease, fun, learning and networking are aspirational aspects of membership. Time is often a challenge to participate in an organization. Bureaucracy or "inner circle" attitude, in turn, push young people away from membership activities. Another important consideration was that biological age should not be the most important determinant of a young entrepreneur: a 40-year-old novice faces the same challenges as a 20-year-old peer.

In this development task, service design and a four-phased double diamond model were applied. In the first Explore-phase, awareness was created for both members and stakeholders. The Define-phase in turn determined the needs of members on the basis of the previous phase and also competing associations were benchmarked. In the Develop-phase, the prototype was tested on the target group. In the final Implement-phase, the service concept elements were brought together into a service blueprint. In addition, a toolbox of individual ideas and activities was assembled. The development work showed that service design also has its place in the nonprofit sector. The project started in January 2018 and was completed at the end of 2019.

Key words: service design, design thinking, co-design associations, entrepreneurship

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Kehittämistyön tavoitteet ja rajaus	8
1.2	Yhdistystoiminta ja palvelumuotoilu – aiempia tutkimuksia.....	11
1.3	Keskeiset käsitteet	12
1.4	Työn rakenne ja eteneminen	14
2	Naisyrittäjyydestä, yrittäjäjärjestöistä ja verkostoista	16
2.1	Kohdeorganisaatio Suomen Yrittäjänaiset	16
2.2	Järjestöjen moninainen toimintaympäristö	17
2.3	Yrittäjyys Suomessa ja naisyrittäjyyden rooli.....	19
2.4	Verkostoitumisen merkitys yrittäjille	23
3	Jäsenpalvelujen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	25
3.1	Palvelumuotoilu kehittämisen apuna.....	25
3.2	Yhteiskehittämisestä saa voimaa tekemiseen.....	30
3.3	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka muuttaa ajattelua	32
3.4	Asiakkaan palvelupolku avaa jokaisen kohtaamispaikan	32
4	Kehittämistyön tutkimusmenetelmät	35
4.1	Projektin eteneminen käytännössä	35
4.2	Palveluprosessin kehittämismetodi tarkastelussa	37
5	Kehittämistyön toteutus	41
5.1	Tutki – nykytilan selvitys ja määrittäminen.....	41
5.2	Tarkenna – suunnitteluhaasteen kiteytys ja laajempi asiakasymmärrys	45
5.3	Kehitä – kokeileva testaus ja visualisointi.....	55
5.4	Toteuta – viimeistely ja hiominen	65
6	Kehittämistyön tulosten avaaminen.....	66
6.1	Uusia ideoita nuorten jäsenten palvelukonseptiin	66
6.2	Jäsenyyden odotuksiin vastaaminen.....	67
6.3	Aktiivijäsenten merkitys.....	68
6.4	Yhdistysten rooli tulevaisuudessa	69
7	Pohdintaa ja reflektointia	70
7.1	Tutkimuksen viimeistelyssä syntyneitä toimenpide-ehtotuksia.....	72
7.2	Oma oppiminen	76
7.3	Ehtotuksia jatkotutkimuksiin.....	77
8	Lähteet	79
9	Kuviot	84
10	Liitteet.....	85

1 Johdanto

Tämän kehittämistyö sai alkunsa loppuvuonna 2017, kun opinnäytetyön kirjoittaja tiedusteli yhteistyömahdollisuudesta Suomen Yrittäjänaisilta. Ajankohta ei olisi voinut olla sopivampi: järjestö oli viimeisimmässä (12/2017) jäsenkyselyssä havainnut jäsenmäärän pienentyneen, ja suunnan muuttamiseksi asialle haluttiin tehdä jotain. Lisäksi jäsenpyramidi näytti vuosi vuodelta kallistuvan yhä enemmän varttuneemman polven yrittäjiin, eikä uusia jäsenehdokkaista saatu riittävästi tilalle. Nyt haluttiinkin houkutellessa erityisesti nuoria naisyrittäjiä mukaan järjestön toimintaan ja kasvattaa samalla jäsenmäärää tai pitää se vähintäänkin ennallaan. Konkreettisia ideoita tai ratkaisukeinoja tilanteen muuttamiseksi ei ollut heti käsillä.

Niinpä selvityksen, vaikkapa ylemmän amk-opinnäytetyön muodossa, ajateltiin tuovan järjestölle uusia ajatuksia. Tutkimuksen toteuttamistavat olivat alkuvaiheessa hieman auki. Ajatuksena oli kuitenkin selvittää, mikä nuorille yrittäjänaisille tai sellaisiksi aikoville on tärkeää ja mikä heitä oikeasti jäsenyydessä liikuttaa. Oli pohdittava seikkoja, kuinka saada järjestö tähän kohderyhmään kuuluvien silmissä aidosti kiinnostavaksi, arvoa tuovaksi yhteistyökumppaniksi, josta olisi tuoreelle nuorelle yrittäjälle hyötyä ja iloa pidemmäksikin aikaa. Oli selvää, ettei jäsenyydessäkään kaikkea voi tarjota kaikille. Luschin ja Vargon (2014, 16) sanoin koettu arvo näet syntyy ja määräytyy nimenomaan yksilöllisesti kunkin asiakkaan mukaisesti. Saadun arvon taustalla ovat siten erilaiset sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden yhdistelmät.

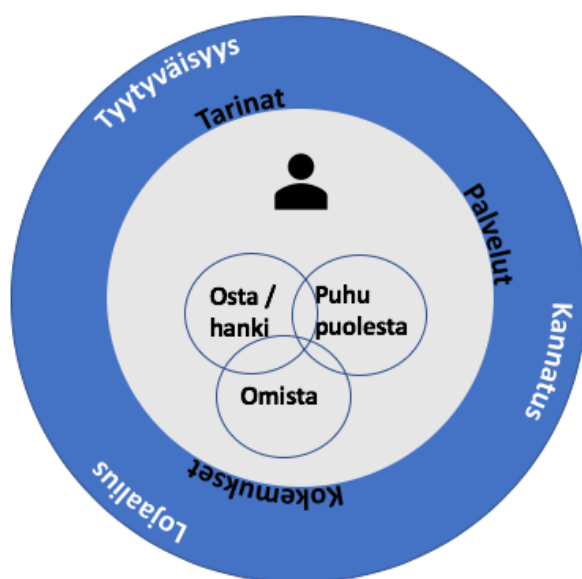
Suomen Yrittäjänaisien jäsenpalvelujen kehittämiseksi ja opinnäytetyölle oli siis havaittavissa aito tarve: jotta organisaatio pysyisi hengissä, on sen oltava valmis jatkuvaan muutokseen. Tämän tyyppinen palvelunkehitystyö vaatii onnistuakseen ihmiskeskeistä lähestymistapaa. Oli päivänselvää, että potentiaalisten jäsenten ja muiden sidosryhmien osallistaminen palveluiden kehittämiseen auttaisi syventämään jäsenen ja Suomen Yrittäjänaisien välistä suhdetta.

Moni voi pohtia, mistä ja miten oikein aloittaa järjestön suunnittelu- ja kehitystyö. Vapaaehtoisipohjalta toimivan järjestön resurssit niin ajan kuin varojenkin kannalta ovat rajalliset. Järjestön sydän ovat kuitenkin jäsenet, joita voi ja kannattaakin kehitystyössä ehdottomasti hyödyntää. Loimu (2005, 164-167) vinkkaakin tarkastelemaan erilaisia jäsenryhmiä kriittisin silmin: usein näillä ryhmillä on ristiriitaisia odotuksia yhdistykselle ja sen toiminnalle. Yrittäjyyttä vasta aloittelevalla tai sitä harkitsevalla nuorella on erilainen kokemustausta kuin pidempään jäsenenä olleella yrittäjäkonkarilla. Toisin sanoen, jäsenten mielipiteet ja asenteet on otettava tosissaan – jos jäsenten tarpeet eivät kohtaa Suomen Yrittäjänaisien nykyiseen tarjoomaan, tarpeet saadaan kohtaamaan ainoastaan muuttamalla kullekin jäsenryhmälle tarjottavia palveluita. Myös Puustinen (2006, 10) muistuttaa, ettei ole olemassa yrittäjän stereotyyppiä – niin taustat kuin tarpeetkin vaihtelevat yksilöstä riippuen. Suomen Yrittäjänaisien jäsenyyttä ajatellen voidaan vetää johtopäätös, että erilaisia yrittäjänaisia tai sellaisiksi aikovia on tarkasteltava eri tavoin ja eri ryhminä, eikä heitä voi niputtaa yhteen pinoon. Kuten

monessa kehitystyötä sisältävässä tutkimuksessa käy, myös tässä opinnäytetyössä tarkka lähestymis- ja toteutustapa oli alussa avoinna. Kuitenkin, kun ratkotaan nykypäivän isoja ja pieniä ongelmia, on tehtävä jotain eri tavoin kuin aiemmin ja muutettava omia lähestymistapoja haasteisiin nähden. Liedtka, Azer ja Salzman (2017, 6) ehdottavat ratkaisuksi muotoiluajattelua, jonka etu on ihmiskeskeisyys: ennen ratkaisun suunnittelun aloittamista on ymmärrettävä juuri niiden ihmisten päivittäisiä haasteita, joiden elämää haluamme parantaa.

Ihmiskeskeinen metodi tuntui oivalta tutkimuksen lähestymistavaksi ja askelmerkeiksi. Lähtökohdan taustalla oli ajatus, että järjestön jäsenenä olo on oma valinta ja usein jäsenyydellä on henkilökohtaista merkitystä omaan elämään monellakin tasolla. Kehittämistyötä vietiinkin eteenpäin palvelumuotoilun metodein. Samalla opittiin ymmärtämään nuoria yrittäjänaisia tai sellaiseksi aikovia jäsenpalvelujen käyttäjinä ja toisaalta, kuinka palvella heitä näiden toiveiden mukaisesti. Koska palvelumuotoilussa johtoaikutuksena on tukea organisaatiota tai ihmisiä ratkaisemaan heidän kohtaamansa haaste, tuntui valittu metodi oikealta menetelmältä työlle.

Jäsenpalveluiden vankan ihmiskeskeisyyden myötä tutkimuksen lähestymistapana paikkansa osoitti siis edellä viitattu palvelumuotoilu, jonka tärkeys on liiketoiminnassa huomattu – yhä useammin se onkin yritysten ja organisaatioiden kilpailuvaltti. Gartnerin (2018) asiakaskokemustutkimuksen mukaan organisaatioista kaksi kolmesta kilpailee tätä nykyä pitkälti asiakaskokemuksella, ja osuuden arvioidaan nousevan 81 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä (ks. kuvio 1 alla). Nämä ajatukset olivat tässäkin kehittämistyössä vahvasti taustalla. Projektia aloittaessa kohdeorganisaatio Suomen Yrittäjänaisilla oli jo ymmärrys, että on tärkeää palvella jäsenistöä siten, että he kokevat palvelut itselleen merkityksellisiksi. Itse haasteen ratkaisu ja keinot olivat alkuvaiheessa vielä määrittelemättä, mutta valittu suunta oli selvästi oikea.



Kuvio 1: Asiakaskokemusstrategia ja muotoilu

Paitsi että Suomen Yrittäjänaiset halusi parantaa jäsenpalveluitaan, kehittämistyön aiheen valintaa tuki myös se, että yrittäjyys ylipäätään on teemana ajankohtainen niin Suomessa kuin maailmallakin. Tilastokeskuksen (2018) mukaan vuonna 2016 Suomessa oli yhteensä liki 357 000 yritystä. Yrittäjyys työllistävine vaikutuksineen nähdäänkin suuressa roolissa, kun tarkoituksena on Suomen kilpailukyvyyn kehittäminen ja talouden vauhdittaminen. Yrittäjyyden avulla saadaan uudenlaisia liiketoimintamalleja tapoja tehdä työtä, työllistää ja työllistyä, tämän lisäksi tuloksena on luonnollisesti kallisarvoisia veroeuroja. Yrityskatsaus -julkaisussa (2/2016, 6) todetaan, että toimivan yhteiskunnan kannalta tarvitsemme kannattavia yrityksiä, joiden kautta kansantalous saisi sysäyksen hyvinvoinnin ja taloudellisen arvon kannalta.

Näin ollen suomalaisia olisi syytä kannustaa luomaan uutta yritystoimintaa ja innostumaan kasvusta. Yrittäjyyden jatkumoa ajatellen valokeilassa ovat juuri nuoret. Nykyinen väestörakenteemme paisuu vanhemman ikäryhmän kohdalla, ja vaikutukset Suomen talouteen tulevat olemaan merkittäviä. Puustinen (2006, 113) arveleekin, että seuraavien vuosikymmenten aikana 60 000 - 80 000 yrityksellä on tarve löytää uusi omistaja nykyisen eläköityessä. Olemme yhteiskuntana erityisesti kansantalouden kannalta haastavassa tilanteessa, jos nuorista ei ole olemassa olevien liiketoimintojen jatkajiksi tai uusien yritysten käynnistäjiksi. Omaan suvun varaan ei voi laskea: Möttönen (2019, 39) kuvaa, että vain 15 prosenttia yrityksistä on toisen tai sitä seuraavan sukupolven hallussa, joten perinnettä suvussa pysyvistä yrityksistä ei ole.

Olisiko nuorista aidosti näille eläköityvien yrittäjien elämäntöille jatkajia? Potentiaalia ja kasvunvaraa yrittäjyyteen periaatteessa löytyy, onhan Suomessa yrittäjien osuus pienempi kuin länsimaissa keskimäärin, laskeskelee Puustinen (2006, 22). Naisyrittäjien määrää lisäämällä voitaisiin niin ikään kasvattaa yrittäjyyttä, mutta rohkeutta tulisi saada lisää. Naisyrittäjyyden edistämisyöryhmä (2010, 9) on samoilla linjoilla: naisilla on kattavasti monipuolista osaamista ja tietotaitoa, mutta harmillisen usein heiltä puuttuvat halut ja rahkeet hyödyntää ideoita kaupallisesti, saati ryhtyä työnantajaksi. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan kasvattamisen ei soisi olevan liian suuri seikkailu naisille. Naisyrittäjyyden lisääminen, edistäminen ja kannustaminen onkin tärkeää kansallisen kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin jatkuvuuden näkökulmasta.

Yhtä kaikki, yrittäjyyden suuri merkitys koko yhteiskuntamme ja sen rakenteen kannalta on tunnustettu, mutta silti suomalaiset tapaavat kokea palkkatyön yrittäjyyttä houkuttelevammaksi urapoluksi. Puustinen (2006, 9) kiteyttää oivallisesti nykytilanteen kipukohdan: suomalaisten mielissä näyttäytyvät selkeämmin yrittäjyyden tuomat riskit kuin mahdollisuudet. Lohdullista on, että esimerkiksi Suomen Yrittäjänaiset (Yrittäjänainen 3/2017, 8) uskoo, että naisyrittäjyyden asemaa ja naisyrittäjien määrää voidaan silti kasvattaa nimenomaan tekeillä asioita yhdessä. Tässäkin tutkimuksessa sivutaan, kuinka Suomen Yrittäjänaiset voisi auttaa yhtälössä ja innostaa yhteiskuntaamme yrittäjyysmyönteisyyteen – sekä bonuksena saada samalla itselleen lisää jäsenyyteen ja sen antiin tyytyväisiä jäseniä muotoilun keinoin.

Muotoiluajattelua sisältävissä projekteissa, kuten kehityshankkeissa yleensäkin, voidaan kohdata haasteita. Liedtka ym. (2017, 189 - 190) tuovat esille, että kehitysprosessissa mukana olijoita saattaa pelottaa: tuntuu stressaavalta, kun ei ole selvää, tulevatko hyviksi suunnitellut asiat ikinä toteutumaan ja valuuko aika sittenkin täysin hukkaan. Muotoiluajattelun lähestymistavasta tuleekin puhua yhteistä kehitystyötä tekevien kesken, ja pitää tällaisia epämääräiseltä tuntuvia vaiheita osana normaalia suunnitteluprosessia. Kohdeorganisaatio Suomen Yrittäjänaisille ja muille osapuolille painotettiin esimerkiksi haastattelutilanteissa, ettei kehitystyössä mukana olijan tarvitse olla yli-ihminen. Riittää, että ennen ratkaisun luomista tehdään käyttäjälähtöisiä ja empaattisia tutkimustekoja ja Liedtka ym. (2017, 1-3) sanoin rakennetaan silta ongelman ja ratkaisun välille, askel kerrallaan. Onneksi Suomen Yrittäjän naisten toimistolla asenne oli heti projektin alussa positiivinen ja uteliaalla tavalla kokeileva, vaikka tavoiteltavat tulokset eivät ensi askelissa olleetkaan kristallinkirkkaina mielessä.

Kirjoittajan näkökannalta oli hienoa huomata, että kohdeorganisaatio ymmärsi alusta lähtien palvelumuotoilun sekä muotoiluajattelun merkityksen osana organisaation kehittämisprosessia, ja näin lopputyö saatiin pantua alulle samoin ajatuksin. Onnistunut yhteistyö ja lopputulokset ovatkin näin edeten varmempia. Mäkinen (2018, 9) tiivistää, että muotoiluajattelun ja toiminnan avulla voidaan edesauttaa organisaation muodostumista avoimeksi ja kokemukselliseksi, unohtamatta ihmiskeskeisyyttä. Tämän tyyppiseen yrittäjän naisten yhdistykseen on niin hallituslaisten, aktiivien kuin jäsentenkin varmasti miellyttävää tulevaisuudessa kuulua.

Viime kädessä valitun aiheen valintaa tuki myös se, että yhteistyö yrittäjäm maailman kanssa kiehtoi kirjoittajaa henkilökohtaisellakin tasolla: yrittäjyys on aidosti yksi tulevaisuuden uramahdollisuus. Kehittämistyön laatimisen ohessa tarjoutuikin tilaisuus syventää tietämystä yrittäjyydestä monelta kannalta, kun pääsi kohtaamaan jo yrittäjinä toimivia henkilöitä ja muita sidosryhmiä sekä osallistumaan erilaisiin yrittäjyysaiheisiin tapahtumiin. Tänä aikana tarjoutui monta hetkeä pohtia yrittäjäuran mahdollisuuksia, haasteita sekä sopivuutta itselle.

Kehittämistyöprojektin tekeminen käynnistyi lopulta alkuvuodesta 2018. Kirjoitus sekä käytännönsuudet vuorottelivat sykleittäin kirjoittajan muiden opintojen, projektien ja töiden ohella, välissä oli pidempiäkin taukoja. Kehittämistyö valmistui lopulta syyskaudella 2019.

1.1 Kehittämistyön tavoitteet ja rajaus

Yhdeksi kohdeorganisaatio Suomen Yrittäjän naisten haasteeksi on nostettu jäsenhankinnan ohella uusien jäsenten sitouttaminen – myös nuorten halutaan mahtuvan järjestön toimintaan ja kokevan sen aidosti omakseen. (Yrittäjänainen 2/2017, 7). Tämän kehittämistyön löydösten avulla onkin tarkoitus parantaa olemassa olevaa yrittäjäjäsenten palvelua erityisesti nuorempien yrittäjän naisten tarpeiden pohjalta, niin liittotasolla kuin paikallisesti. Kehittämistyön tavoite ja määritellyt tutkimuskysymykset esitellään seuraavalla sivulla.

Tutkimuksen tavoite on seuraava:

Tässä tutkimuksessa selvitetään vastauksia, kuinka Suomen Yrittäjänaiset ry. voi palvella erityisesti nuorempia jäseniään siten, että he myös pysyvät järjestön toiminnassa mukana pidemmälläkin tähtäimellä – kuinka saada paitsi vetovoimaa, myös pitovoimaa.

Tutkimuskysymyksiksi määriteltiin seuraavat:

- Millaisia jäsenpalveluita nuoret yrittäjänaiset tai sellaiseksi aikovat haluavat?
- Miten he kokevat yrittäjäjärjestön kanssa asioinnin?
- Mitkä asiat estävät ja edistävät Suomen Yrittäjänaisien jäsenyyttä?
- Millainen on yrittäjäjyhdistysten toimintaympäristö?

Kehitystyössä tulee varmasti vastaan uusiakin asioita, joilla Suomen Yrittäjänaisien jäsenten elämästä voisi tehdä hitusen parempaa, mukaansatempaavampaa tai helpompaa. Jotta näiden asioiden havaitsemisessa ja toteuttamisessa onnistuttaisiin, on asioita tarkasteltava juuri Suomen Yrittäjänaisien nykyisten ja potentiaalisten jäsenten silmin. Voidaankin todeta, ettei palvelua ei ole olemassa ilman asiakasta tai käyttäjää: yhdistyksen jäsenten tarpeet ovat palvelujen keskiössä ja avain palvelujen kysynnän kasvuun. (Yrityskatsaus 2/2016, 5).

Tämä opinnäytetyö on tasoltaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon lopputyö, joka voidaan laittaa tutkimuksellisen kehitystyön kategoriaan. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2010, 19) kuvaavat tämän kategorian toimintamallia seuraavasti: tutkimuksellista kehitystyötä tekevä opiskelija edistää valitsemassaan kohdeorganisaatiossa asioita, ja samalla aikaiseksi pyrittään saamaan parannuksia tämän hetkiseen tilanteeseen tai jopa ideoimaan uusia ratkaisuja. Toisin sanoen, tämän nuorten yrittäjänaisien jäsenyyttä tutkivan opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille aitoja ja hyödynnettävissä olevia kehittämissuhteita, joita on mahdollista soveltaa Suomen Yrittäjänaisien päivittäiskäyttöön niin liitto- kuin paikallistasolla, erityisesti nuorten yrittäjänaisien tai sellaiseksi aikovien vinkkelistä.

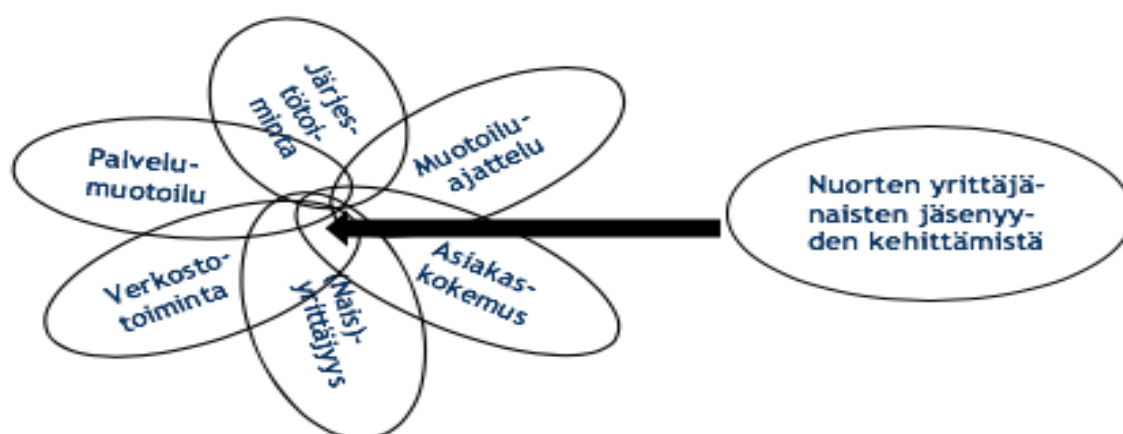
Lähtökohtaisesti työn tutkimusotteena oli palvelumuotoilu, jonka avulla haluttiin tuoda uusia näkökulmia Suomen Yrittäjänaisien jäsen toiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilu on luonteeltaan laadullinen tutkimusmenetelmä. Tällainen lähestymistapa on juuri tässä nuorten yrittäjänaisien tutkimuksessa perusteltu, sillä se mahdollistaa ymmärtämään tilanteen merkityksiä määrällisenä tutkimuksena tehtyä työtä enemmän. Tämän kehittämistyön viitekehityksessä sivutaan kuitenkin myös muita teemoja, kuten yhdistystoimintaa, yhteiskehittämistä, yrittäjyyttä ja verkostoja.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö on rajattu Suomen Yrittäjänaisien yhdistyksen nuorten yrittäjien jäsenpalvelujen kehittämiseen. Seuraavalla sivulla nähtävissä olevassa kuviossa 2 esitellään tutkimustyön lähtökohdat, jotka myös avataan lukijalle sanallisesti.

Lähtökohdat tutkimustyölle	
Tavoite	Selvitetään nuorten yrittäjänaisien tai sellaiseksi aikovien tarpeita jäsenyydelle
Tutkimuskysymykset	1) Millaisia jäsenpalveluita nuoret yrittäjänaiset haluavat? 2) Miten he kokevat yrittäjäjärjestön kanssa asioinnin? 3) Mitkä asiat estävät ja edistävät Suomen Yrittäjänaisien jäsenyyttä? 4) Millainen on yrittäjäjyhdistysten toimintaympäristö?
Viitekehys	Palvelumuotoilu / Muotoiluajattelu / Asiakaskokemus / Yhteiskehittäminen / Asiakaskeskeinen liiketoiminta / Yhdistystoiminta / Verkostotoiminta
Kehittämismenetelmät	Palvelumuotoilun tuplatimanttimalli (ns. double diamond)
Lopputulokset	Liitto- ja paikallisyhdistystasoisia ideoita nuorten yrittäjien parempiin jäsenpalveluihin, sekä visualisoitu service blueprint

Kuvio 2: Lähtökohdat tutkimustyölle

Usein organisaation kehityksen suunnittelu käynnistyy organisaation sisältä, lähinnä sen omiin tarpeisiin pohjautuen. Tämä ei monestikaan ole paras ratkaisu. Palvelumuotoilun ihmiskeskeisen lähestymistavan mukaan tässä kehittämistyössä haluttiinkin heti alussa ottaa keskiöön järjestön asiakkaat, erityisesti nuoret naisyrittäjät tai sellaiseksi aikovat. Yllä olevassa kuviossa 2 esitellään, miten nyt yhdistetään luovasti erilaisia lähestymistapoja sekä pyritään luomaan uutta tietoa ja ratkaisuja sovellettavaksi Suomen Yrittäjänaisille. Yhteiskehittämiseen nojaten kehittämistyön toiminnalliseen osaan osallistettiin järjestön toimijoita eri tasoilta, niin hallituksesta, rivijäsenistä, potentiaaleista kuin aktiiveista. Taustalla oli Liedtka ym. (2017, 50; 57-58) neuvo koota yhteen organisaatorajat ylittäviä ryhmiä – näin saadaan koottua ajatuksia oman laatikon ulkopuolelta ja altistutaan samalla myös muiden erilaisille ajatuksille. Tällä tavoin kuullaan, miten eri henkilöt palvelun kokevat ja miten sitä arvostavat.



Kuvio 3: Viitekehys tutkimuksen teorian rakentumiselle

Kuten kuviossa 2 ja 3 ilmenee, on teoreettista viitekehystä höystetty palvelumuotoilun lisäksi muillakin lähestymistavoilla: jäsenyyden kehittämiseen yhdistellään muotoiluajattelua, asiakaskokemusta, yrittäjyyttä sekä verkosto- ja järjestötoimintaa. Tietoa sekä laajempaa

ymmärrystä kerättiin kirjallisuuden ohella haastatteluin, työpajoin ja seuraamalla yksilöyrittäjien, järjestöjen sekä yrittäjäjärjestöjen toimintaa. Aineistoa peilattiin sitten haastattelussa ja työpajoissa syntyneisiin tutkimustuloksiin sekä analysoitiin tiedon ja tulosten soveltamista järjestön jäsenpalvelujen kehittämiseen. Toisin sanoen, olemassa olevaan tietämykseen ja tilanteeseen nivottiin uutta ymmärrystä kehittämistyön edetessä ja ajatusten kiteytyessä.

Tämän tutkimuksen käytännön osiossa tärkeää oli saada ymmärrys, mitä nuoret naisyrittäjät tai sellaiseksi aikovat odottavat naisyrittäjäjärjestön palveluilta. Syvemmillä oli ajatus, kuinka Suomen Yrittäjänaiset voisi tarjota tähän asiakasryhmään kuuluville jäsenilleen juuri heitä koskettavia palveluita: mikä on nuorten yrittäjänaiasten näkemys koskien järjestön tarjoamia palveluita ja toimintaa yrittäjäyhteisön kanssa ylipäättään. Tutkimuksen alustavaksi lopputulokseksi oli kaavailtu ideoita ja mahdollisesti prototyyppi sovellettavaksi jäsenpalvelujen parantamiseen (ks. kuvio 2). Käytännön osiossa syntyneet tulokset oli metodisena prosessina toimivan palvelumuotoiluprosessin mukaisesti tarkoitus saattaa lopuksi visuaalisen muotoon. Tässä työssä ratkaisu oli service blueprint (ks. liite 8) sekä prototyyppi (ks. liite 14).

Tutkimuksen myötä tarkennettiin Suomen Yrittäjänaiasten nykytilaa, mutta järjestön on myös olennaista seurata, mitä sen päivittäisessä toimintaympäristössä tapahtuu. Organisaation on välttämätöntä ymmärtää, millaiset markkinat sen ympärillä ovat, ja mitkä rakenteelliset muutokset vaikuttavat jäsenten asiakaskäyttäytymiseen. Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen (2015, 193 - 198) linjaavatkin, että mahdollisuuksien tunnistaminen palveluinnovaatioissa ja niiden ottaminen hyötykäyttöön vaatii uusia kyvykkyksiä vinhaan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Organisaation on pysyteltävä virkeänä sekä omaehtoisesti tarkasteltava sen itsensä ympärillä olevia mahdollisuuksia ja uhkia. Ennen kaikkea, organisaation tulee tuntea ja pysäyttää uudet mahdollisuudet, ja ottaa pohdinnassa mallia myös tulevaisuuksien ajattelusta. Toimintaympäristökanavaasi esitellään liitteessä 9.

1.2 Yhdistystoiminta ja palvelumuotoilu – aiempia tutkimuksia

Opinnäytetyöprojektin alkuvaiheessa selvetettiin, millaisia tutkimuksia ja artikkeleita löytyisi liittyen jäsenpalvelujen kehittämiseen palvelumuotoilun keinoin. Haut tehtiin talvella ja keväällä 2018, ja viitteitä etsittiin lukuisista tietokannoista, kuten mm. EBSCOhos, Google Scholar, Sage Journals, ProQuest Central. Selkeästi samanlaista aineistoa ei juurikaan nousut esille. Hauissa vastaan kyllä tuli erillisiä artikkeleita palvelumuotoilusta, muotoiluajattelusta ja yhteiskehittämisestä. Samoin löytyi järjestö- tai vapaaehtoistoimintaa käsitteleviä tekstejä, mutta ei sellaisia, jotka yhdistäisivät kehitystyötä myös palvelumuotoilun saralle. Samassa yhteydessä tutkittiin, löytyisikö aiempia opinnäytetöitä, jotka yhdistäisivät palvelumuotoilua sekä yhdistystoiminnan kehittämistä. Muutamia järjestöjä käsitteleviä opinnäytetöitä tuli vastaan erityisesti humanistisella puolella, mutta metodipuolella töitä ei ollut toteutettu samankaltaisella, palvelumuotoilua soveltavalla tutkimusotteella.

Tämän kehittämistyön kirjoitusprosessin aikana, syksyllä 2018 julkaistiin kuitenkin suomalaisen tekijän Milla Mäkisen opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Kirjassa kuvataan paitsi tärkeimpiä palvelumuotoilun menetelmiä, myös napakoita ja visuaalisia esimerkkejä järjestöjen ja yhdistysten kehittämisprojekteista. Kehityksen siemen lienee nyt myös kylvetty Suomen järjestöjen kentälle. Tämäkin kehittämistyö sai kirjan lukemisen yhteydessä samalla rutkasti lisää inspiraatiota ja uskoa tekemiseen, kun pääsi lukemaan muita hyviä kokemuksia ja tarinoita palvelumuotoilumenetelmän toimivuudesta järjestömaailmassa.

Muutoin eri hakusanoilla haettu, järjestöjen jäsenpalvelujen kehitykseen liittyvä kirjallisuus oli vähäistä: aiheet liittyivät lähinnä historiikkeihin, mutta itse jäsenpalvelujen hoidosta ja kehityksestä ei juurikaan tekstiä löytynyt. Toisaalta eri järjestöalat ja niiden toimintatavat ovat myös hyvin pirstaleiset. Kysyntää järjestöjen oman toiminnan tutkimukselle ei ole oikein varsinaisesti syntynyt, eikä siten myöskään selviä perinteitäkään. Oma vaikutuksensa lienee myös sillä, että järjestöt ainakin meillä Suomessa toimivat pitkälti vapaaehtoisvoimin oman työn ohella, eikä suunnitelmalliseen tutkimus-kehitystyöhön oikein ole varojakaan.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tätä kehittämistyötä varten kerättiin eri lähteistä palvelumuotoilua ja muita käytettäviä käsitteitä käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita. Kehitystyön sisällön ja varsinaisen tekemisen tavoitteena oli käyttää ja soveltaa tutkittua tietoa ja oikeaa termistöä. Lähdekirjallisuus myös antoi askelmerkkejä käytännön kehittämistyössä käsiteltävistä asioista ja aihealueista, sekä toisaalta auttoi jäsentämään käsitteitä termien viidakossa ja rajaamaan kehittämistyötä. Seuraavaksi esitellään lyhyesti tärkeimpiä tässä työssä käytettäviä käsitteitä.

Palvelumuotoilu

Stickdorn ja Schneider (2010, 29 - 33) näkevät palvelumuotoilun monitieteellisenä lähestymistapana, jossa yhdistetään työkaluja ja näkemyksiä eri aloilta. Tavoitteena on saada aikaiseksi asioita, jotka tarjoavat asiakkaille kokonaisvaltaisia ja empaattisella tavalla parannettuja palveluita. Tavoite on tehdä asiat käyttäjälle mahdollisimman helpoksi. Meroni ja Sangiorgi (2011, 4) lisäävät, ettei kehitettyä palvelua ole syytä tuoda markkinoille kuuntelematta asiakkaita, keskustelematta palvelusta heidän kanssaan sekä testaamatta palvelua yhdessä.

Muotoiluajattelu

Miettinen (2014, 11 - 16) kuvaa muotoiluajattelua organisaation kykynä luovaan toimintaan, jossa kehitetään liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien sekä tehdään yli organisaatioarjojen menevää yhteistyötä. Uusia ratkaisuja ja uusia keinoja tuottaa arvoa kehitetään muotoiluajattelun voimin koko henkilöstön näkökulmasta ja sidosryhmät osallistaen. Muotoilun avulla kerätään myös uusia menetelmiä palvelujen kehittämiseen, ja saadaan näin asetettua asiakasymmärrys keskiöön organisaation palvelukehitystyössä.

Yhteiskehittäminen

Yhdessä luomista ja kehittämistä voidaan käyttää erityisesti silloin, kun innovoidaan palveluita ja tähdätään löytämään uusia mahdollisuuksia. Yhteiskehittämisessä nähdään tärkeänä kerätä yhteen ja ikään kuin yhteentörmäyttää erilaisia ihmisiä, jotka voivat jakaa ajatuksiaan järkevästi ja yhdessä työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Yhdessä luominen mahdollistaa myös ajattelemaan asioita uudelleen ja eri tavoilla sekä tutkimaan tulevaisuuden mahdollisuuksia avoimemmin mielin. (Holmid, Mattelmäki, Visser ja Vaajakallio, 2015, 545 - 572).

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka

Yhteiskuntamme muuttuessa yhä pidemmälti asiantuntijuutta ja tietoa tukevaan tekemiseen, on tuotekeskeisyydestä siirrytty asiakaskeisempään toimintaan. Luschin ja Vargon (2014, 14 - 16) kuvaamassa palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa nimenomaan palvelua pidetään liiketoiminnan ydintekijänä, ja asiakas luo myös arvoa taloudellisten ja sosiaalisten tekijöiden yhteen kerättyinä kokoelmana. Olennaista on havaita palvelun tärkeys ja toisaalta rajapinnat, jotka jäävät asiakkaan ja palvelua tuottajan väliin. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa juuri palvelu on toiminnassa keskeisin tekijä, ja asiakas on prosessissa luomassa arvoa.

Asiakaskeisinen liiketoimintalogiikka

Verrattuna palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, asiakaskeisessä liiketoimintalogiikassa tarkastellaan palvelun lisäksi asiakaskokonaisuutta sekä tästä muodostuvaa yksilöllistä arvoa. Asiakaskeisessä liiketoimintalogiikassa pyrkimys on käyttäjän kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, ja keskiö tulee siirtää nimenomaan asiakkaan oman maailman ymmärtämiseen kokonaisuuden tasolle. Näin toimien voidaan kerryttää oivalluksia, kuinka palvelulla pystyisi tukemaan toimintoja asiakkaan kannalta, ja mahdollisesti tuottamaan hänelle lisäarvoa. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvarsson, Sundström ja Andersson 2010, 17-19).

Lisäksi tässä mallissa pohditaan, kuinka itse palvelu viime kädessä sopii sitä käyttävän ihmisen omaan elämään. Asiakaskeisinen logiikka antaa uusia ajatuksia siihen, kuinka organisaatio voi toimia menestyksekkäästi muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Nykypäivänä muutokset niin teknologian, kilpailun kuin kestävän kehityksen saralla ovat yhä vain nopeampia, ja tässä ympäristössä asiakkaat kasvavat rooliltaan entistä vahvemmiksi. Kaikki kiteytyy lopulta siihen, mitä yritykset voivat tuottavasti tarjota asiakkailleen, ja mitä palveluita tai tuotteita asiakkaat lopulta ovat oikeasti halukkaita hankkimaan. (Strandvik ja Heinonen 2015, 111; 121).

Järjestötoiminta

Kansalaisyhteiskunta (2012) kuvaa merkityksen antavaa järjestö- ja kansalaistoimintaa seuraavin sisällöin: merkityksellistä tässä ihmiselle ovat läsnäolo, tunne, intohimo, kumppanuus ja sitoutuminen. Kansalais- ja järjestötoiminta on toisin sanoen kursittu kokoon ihmisten hyvistä aikomuksista ja konkreettisista teoista. Järjestötoimintaa tehdään yhteisöissä ihmisten

kesken, ja toisaalta toisten ihmisten ja yhteisöjen hyväksi. Vatesin (2019) mukaan kolmannen sektorin toimijat, mukaan lukien yhdistykset ja järjestöt, auttavat toiminnallaan edistämään meitä kaikkia arjen hallinnassa ja sosiaalisessa elämässä. Kolmannen sektorin tekemisessä mukanaolo myös toisaalta kerryttää työelämässä tarvittavaa, arvokasta osaamista. Olipa tarkasteltava ihminen sitten työmarkkinoiden käytettävissä tai niiden ulkopuolella, voi järjestötoiminnassa mukana olemalla kukin saada itselleen arvokkaita osallisuuden kokemuksia.

Naisyrittäjyys

Yrittäjyys sanana kuvaa Möttösen (2019, 16) kertomana yksityisyrittäjän taloudellista toimintaa. Tuntuu kuitenkin tavallaan vanhanaikaiselta puhua erillisenä seikkana naisyrittäjyydestä, mutta Suomen yritysten kokonaisuuteen verrattuna eroja sukupuolten välillä on nähtävissä. Naisyrittäjyyden edistämisyöryhmä (2010, 5,9, 25) kuvaa Suomessa olevan 80 000 naisyrittäjää, joka on määrältään ainoastaan kolmasosa koko maan yrityksistä. Lisäksi naisten pyörittämät yritykset ovat kooltaan pääosin hyvin vaatimattomia: pieniä toiminimimuotoisia naisten vetämiä yrityksiä onkin 80 prosenttia kokonaismäärästä, eli yritys on hyvin usein oikeastaan käytännössä yhtä kuin nainen itse. Nykypäivän naisyrittäjyys ei kuitenkaan ole mitään puuhastelua, vaan moni on yrittäjäpolulla aidosti bisnesmielessä. Silti naisten yrityksistä vain kymmenisen prosenttia on muodoltaan astetta tavoitteellisempia osakeyhtiöitä. Tavallista naisyrittäjälle on halu yhdistää joustavasti työ- ja perhe-elämä.

Verkostotoiminta

Verkostotoiminta on erilaisille ryhmille hyödyllistä monin ja vaihtelevin tavoin. Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller ja Vesalainen (2009, 64 - 65) laskevat verkoston eduksi sen, että yritys saa näin tarpeen tullen toisesta organisaatiosta omaa tietämystään ja resursseja täydentävää apua, ja voi keskittyä omaan osaamisalueeseensa. Toisilta voi myös oppia, jakaa riskejä ja viime kädessä saavuttaa yhdessä paljon enemmän, kuin yksin saisi aikaiseksi. Toivola (2006, 54) puolestaan toteaa, että 2000-luvulla erilaisten verkostojen rooli ja merkitys on kasvanut – verkosto voi olla luonteeltaan myös vahvasti sosiaalisuuteen painottuva.

1.4 Työn rakenne ja eteneminen

Tämä kehittämistyö koostuu seitsemästä pääluvusta, jotka esitetään seuraavalla sivulla kuviossa 4. Lukujen sisältö avataan myös sanallisesti. Tämän kehittämistyön rakenne on koostettu Kanasen (2015b, 18) linjauksen mukaisesti: tutkimusmallisen perusrakenteen on tarkoitus kertoa, mitä aiheita kussakin vaiheessa otetaan käsittelyyn. Juuri tämän kehittämistyön sisältö on saatu lukijalle näkyviin mukauttamalla tutkimuksen aihetta ja sisältöä rakenteeseen sopivalla tavalla, myös tarkentavin alaluvuin.

Luku	Luvun nimi	Luvun tarkoitus
Luku 1	Johdanto	Esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Määritellään tutkimukseen ja aiheeseen liittyvät käsitteet. Avataan, miksi aihetta tärkeää tutkia.
Luku 2	Naisyrittäjyydestä, naisjärjestöistä ja verkostoista	Kirjallisuuskatsaus ja teoriaa. Miten ratkaistaan tutkimusongelma.
Luku 3	Jäsenpalvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	Kirjallisuuskatsaus ja teoriaa
Luku 4	Kehittämistyön tutkimusmenetelmät	Metodit käytössä. Tutkimusongelmaan etsitään ratkaisua.
Luku 5	Kehittämistyön toteutus	Tekeminen, mitä tutkimuksella saatiin aikaiseksi.
Luku 6	Kehittämistyön tulosten avaaminen	Yhteenveto kehitetystä jäsenpalvelukonseptista .
Luku 7	Pohdintaa ja reflektointia	Analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja omaa oppimista

Kuvio 4: Kehittämistyön rakenne

Ensimmäinen luku ”Johdanto” on pohjustusta aiheeseen. Siinä myös kuvataan kehittämiskohdetta ja miksi tätä aihetta on tärkeää tutkia, avataan työn keskeisimpiä käsitteitä sekä esitellään tutkimuksen tarkoitus ja alustavat tavoitteet.

Toisessa luvussa ”Naisyrittäjyydestä, yrittäjäjärjestöistä ja verkostoista” esitellään toimeksiantaja, yrittäjähdistysten toimintaa sekä naisyrittäjyyttä ja yrittäjyyttä ylipäätään Suomessa. Tarkoituksena on tehdä lukijalle kohdeorganisaatio tutuksi sekä tarkentaa yrittäjäjärjestön toimintaympäristöä ja naisyrittäjyyttä ylipäätään Suomessa.

Luvussa kolme ”Jäsenpalvelujen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin” pohditaan jäsenen palveluprosessia kehittämisen kohteena, palvelumuotoilun ja muiden teorioiden keinoin. Käytettävien teorioiden pohjalla on työn viitekehys: luvussa pyritään avaamaan tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä, jotta lukija saisi syvemmän käsityksen teoriapohjasta ja nivominen käytännön osion tuloksiin olisi helpompaa.

Seuraava luku neljä ”Kehittämistyön tutkimusmenetelmät” on pyhitetty kehittämistyön menetelmille, prosessille ja toteutukselle, ja tätä seuraavassa viidennessä luvussa ”Kehittämistyön toteutus” esitellään tutkimuksen toteutus ja tulokset. Kuudennessa luvussa kuusi ”Kehittämistyön tulosten avaaminen” kuvataan kehitysehdotukset, Suomen Yrittäjänäisten nuorille jäsenille suunnattu paranneltu palvelukonsepti service blueprintin muodossa sekä yleisiä ideoita kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen.

Seitsemäs luku ”Pohdintaa ja reflektointia” kattaa tutkimustulosten ja oman oppimisen analysointia, sekä pitää sisällään pohdintaa, reflektointia sekä jatkokehitysmahdollisuuksia ja -tarpeita. Viimeisiltä sivuilta löytyvät lähdeluettelo ja liitteet.

2 Naisyrittäjyydestä, yrittäjäjärjestöistä ja verkostoista

Yrittäjä- ja naisjärjestöjä on Suomessa useita, mutta toisaalta ne ovat profiileiltaan melkoisen tasapaksuja. Apunen ja Parantainen (2014, 89) neuvovatkin tarkastelemaan omassa strategiassa, mitä juuri oma organisaatio tekee toisin kuin käyttäjien ajasta kilpailevat tahot. Suomen Yrittäjänaiset on ainakin jo henkisesti varautunut siihen, että muutosta vaaditaan – tekeminen itsessään ja toimintamallit vielä puuttuvat. Jäsenpalvelujen kehityksessä on myös hyvä pitää mielessä, että palveluita – myös yrittäjyyteen liittyen – hankitaan herkimmin sellaiselta taholta, jonka kanssa asioiminen koetaan miellyttäväksi. (Puustinen 2006, 133).

2.1 Kohdeorganisaatio Suomen Yrittäjänaiset

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatio ja toimeksiantaja on Suomen Yrittäjänaiset, joka vuoteen 2012 asti tunnettiin nimellä Yrittäjänaiisten Keskusliitto. Liitto on saanut alkunsa vuonna 1947, ja perustamisensa aikoihin sen tavoitteena oli ottaa vastuu yksityisyritteliäisyyden olemassaolosta, yrittäjien oikeuksien puolustamisesta sekä tulevaisuudesta. (Yrittäjänainen 2/2017, 12). Samalla tiellä ollaan edelleen, sillä tärkeä osa tämän päivän järjestötoimintaa on valvoa valtakunnallisesti naisyrittäjien etuja. Möttönen (2019, 125) kuvaa edunvalvontana sitä, että pyritään vaikuttamaan yhteiskuntaan lainsäädännön tasolla, sekä myös lobbamalla poliittisiin toimijoihin. Näin vuorovaikutusta yritysten ja valtion välillä hoitavat siis nämä edunvalvontajärjestöt, johon Suomen Yrittäjänaisetkin voidaan laskea kuuluvaksi.

Vuonna 2018 Suomen Yrittäjänaiisten liitto muodostui liki seitsemästäkymmenestä paikallisyhdistyksestä, joiden yhteenlaskettu jäsenmäärä oli noin 6 200. Järjestölle tyypilliseen tapaan yhdistyksen päivittäinen toiminta perustuu pitkälti aktiivijäsenten työhön, toisin sanoen iso osa järjestötyöstä etenkin paikallisyhdistyksissä tehdään vapaaehtoisten voimin, ilman varsinaista rahapalkkaa. (Suomen Yrittäjänaiset 2018).

Niin ikään yhteisöllisyys muiden yrittäjänaiisten kanssa on Suomen Yrittäjänaiisten järjestölle olennaista. Myös Puustinen (2006, 132) uskoo yhteistyön voimaan ja hän alleviivaakin, että aloittavan yrittäjän on syytä lyöttäytyä samaan porukkaan muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Näin hän voi oppia kuin varkain itseään kokeneemilta konkareilta – esimerkiksi juuri järjestön kautta saa arvokkaita vinkkejä ja neuvoja omaan yritystoimintaansa.

Yhdistystä vuonna 2018 luotsanneen Natalia Härkinin mukaan yhteiskunnassamme on edelleen tarve nimenomaan vain naisille suunnatulle ja heidän etujaan ajavalle yrittäjäjärjestölle. Suomen Yrittäjänaiset on Härkinin sanoin ainoa taho, joka edistää kokonaisvaltaisesti ja keskitetysti nimenomaan maamme naisyrittäjyyttä. Vaikka yrittäjyyden määrä on Suomessa noussussa ja yrittäjyyssympäristö on kehittynyt yhä positiivisempaan suuntaan, on naisyrittäjien osuus pysynyt kutakuinkin samana viimeisen vuosikymmenen ajan. (Yrittäjänainen 3/2017, 8).

Puustinen (2006, 9) pohtii yrittäjyyden yleisen kasvun syitä seuraavasti: taustalla tuntuu olevan se tosiseikka, että palkansaajien luottamus työnantajan tarjoamaan turvallisuuteen on heikentynyt – yrittäjänä onnistuminen on viime kädessä omassa käsissä ja se voi toisaalta olla järkevä tapa huolehtia omasta ja läheisten hyvinvoinnista. Härkin (Yrittäjänainen 3/2017, 8) kuitenkin osoittaa huolensa yrittäjyyden sukupuolittumisesta ja sen jatkumisesta tähän päivään saakka: hän kertoo suomalaisten yrittäjien määrän olevan yli 300 000 kappaletta, mutta naisten johtamien yritysten määrä jää edelleen kokonaismäärästä kolmannekseen.

2.2 Järjestöjen moninainen toimintaympäristö

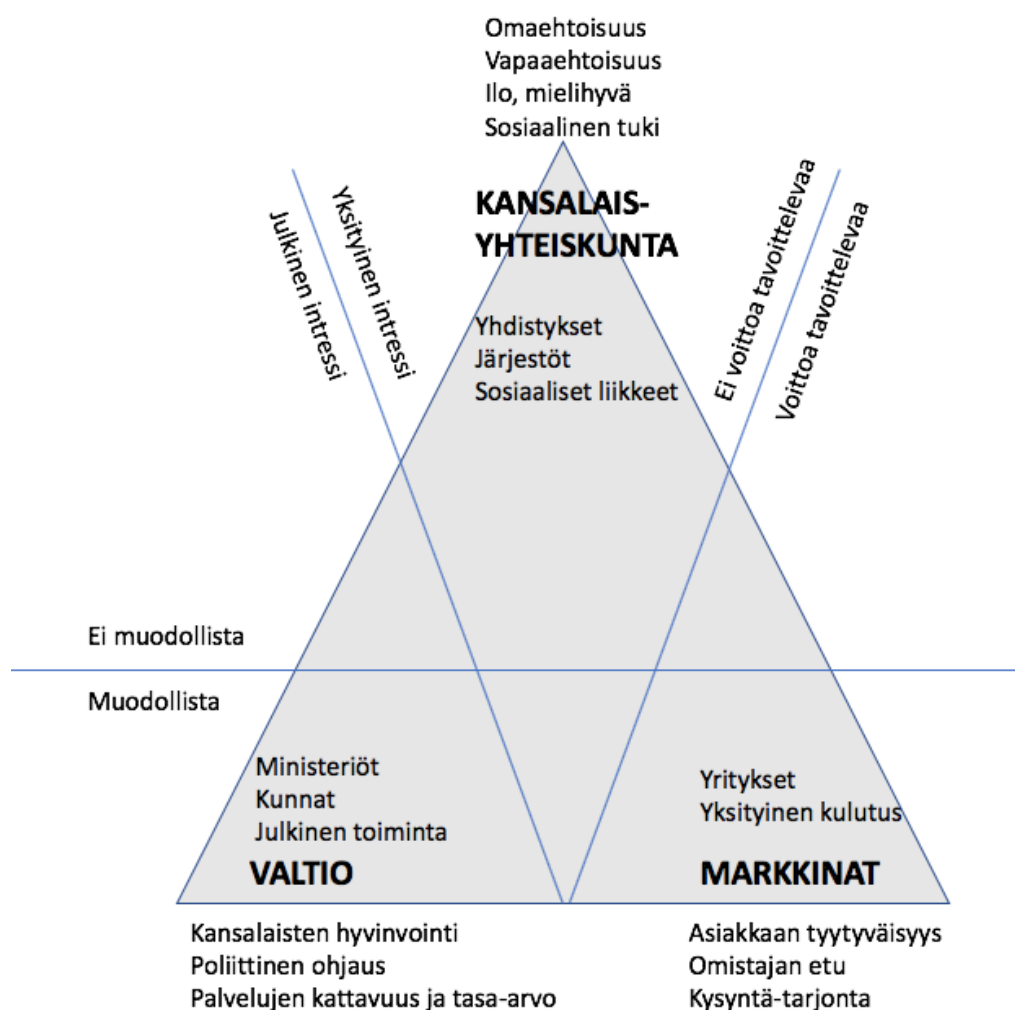
Järjestöjen toiminta on usein luonteeltaan melko järjestelmätöntä, eivätkä raamit tekemiselle ole kovin selkeät. Loimu (2005, 158) toteaa, että monasti yhdistysten ongelmana on se, ettei toimintaa joko osata tai ehditä tehdä ajatuksella, eikä suunnitelmalliseen tekemiseen ole riittävästi resursseja. Toisaalta hajanaiselta vaikuttavan toiminnan taustalla on myös se tosiasia, että tavallisesti järjestöaktiivit ovat mukana tekemisessä puhtaasti vapaaehtois-pohjalta, oman päivätyönsä ohella. Tämä on tilanne myös Suomen Yrittäjänaisien paikallisyhdistyksissä, vain liiton päätoimistolla on muutama palkattu henkilö. Loimu (2005, 191, 194) kuitenkin huomauttaa, että jos yhdistyksen tavoitteet ja tekeminen ovat vaatimattomalla tasolla, myös tulokset helposti jäävät helposti sellaisiksi, hyvistä aikeista huolimatta.

Vapaaehtoisten toiminnan menestyksen kannalta Suomen Yrittäjänaisille on oltava tehtynä kunnollinen ja toteutuskelpoinen toimintasuunnitelma. Niinpä suunnitelluille parannuskeinoille järjestössä pitäisikin olla nimetyt vastuuhenkilöt aikatauluineen ja selkeine seuranta- taulukoineen. Märkjärven (2012, 179) mukaan vapaaehtoiset ovat rooleissaan tekemässä todeksi ja kehittämässä nimenomaan järjestön tekemisessä päätettyjä asioita, eivät edistämässä omia mielenkiinnon kohteitaan. Toiminnanjohtajan ja hallituksen hyvä ja selkeä toimivuus puolestaan säteilee koko liittotasolle asti.

Vaikka yhdistystoiminta onkin pitkälti palkatonta tekemistä, haluavat siinä mukana olevat ihmiset järjestönsä menestyvän – ja samalla sen olevan mukava ja tärkeäksi koettu yhteisölle merkitystä tuottavien asioiden parissa. Mason, Mattin, Luthy ja Dumitrescu (2015, 30) näkevät, että elämäntilanteeseen sopivien elämysten ja kokemusten yhdisteleminen juurikin osaksi omaa itseään on länsimaaisessa nykymaailmassamme uusi normi. Järjestön toiminnan suunnittelussa tulisi ylipäätään olla mukana erityisesti henkilöitä, jotka tulevat asioita käytännössä toteuttamaan. Toki mielipiteitä tulisi tiedustella myös jäsenpalvelujen loppukäyttäjiltä, eli juuri niiltä rivijäseniltä. Nykytilanteessa Suomen Yrittäjänaiset kuuntelee aktiivisesti esimerkiksi vuosittaisilla liittokokouspäivillä, johon koko jäsenistö on tervetullut mukaan suunnittelemaan toimintaa ja jakamaan ideoitaan. Yhtenäistä, jatkuvaa palaute- tai suunnittelujärjestelmää ei kuitenkaan tutkimusta kirjoittaessa ollut olemassa.

Kun puhutaan järjestön kehittämistyöstä, ollaan jo pitkällä, kun ymmärretään, että pienikin askel kerrallaan eteneminen on hyvä alku. Kaikkea ei tarvitse tehdä samalta istumalta, eikä ole yhtä oikeaa tapaa suunnitella jäsenyhdistyksen asioita. Loimu (2005, 159-160) kuitenkin varottaa huonosta toteutustavasta: ääriesimerkki on tilanne, jossa laaditaan suunnitelmat pienessä sisäpiirissä ja vain ilmoitetaan päätökset muille ne sanelemalla.

Vaikka järjestöillä ei suurta taloudellista intressiä tavallisesti olekaan, kuuluvat ne mukaan yhteiskuntakokonaisuuteen, eikä niiden merkitystä yhteiskunnalle tule siten väheksyä. Kansalaisyhteiskunta (2019) jakaa yhteiskuntakokonaisuuden kolmeen, oheisessa kuviossa 5 kuvattuun päätoimintalohkoon: a) yritysten muodostama yksityissektori, b) valtion johtama julkinen sektori sekä kolmantena c) kansalaisyhteiskunta, joihin järjestötkin lasketaan. Viimeksi mainitun ryhmän toiminnot ovat toiminnoiltaan epämuodollista, eivätkä nämä ryhmät tavoittele voittoa. Kuten kolmion kärjen Kansalaisyhteiskunta-otsikon alta nähdään, on toiminta luonteeltaan yksityistä ja vapaaehtoista. Tekeminen keskittyy nimenomaan yhdistysten, järjestöjen ja sosiaalisten liikkeiden pariin, ja tuo mukanaolijoille iloisuutta heidän elämäänsä.



Kuvio 5: Yhteiskunnan päätoimintalohkot

Edellisen sivun kuvion 5 pohjalta voidaan linjata, ettei Suomen Yrittäjänäistenkaan yhteisö voi eikä saa olla irrallaan muusta yhteiskunnasta. Yhteiskunnan rakenteen lisäksi ei tule siis unohtaa myöskään ympärillämme alati muuttuvaa toimintaympäristöä, joka heijastuu järjestöjenkin tekemiseen. Järjestön toimintaympäristöä pohdittiinkin laajemmalti toimintaympäristökanvaasin avulla, joka esitellään liitteessä 9. Kepa (2019) kuvaa toimintaympäristöllä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation yhteistyöhön ja sen toteutukseen. Taustalla ovat niin poliittiset, lainsäädännölliset kuin sosiaalisetkin tekijät. Kehitystyötä tehtäessä on syytä pitää mielessä, että kun toimintaympäristö kokonaisuudessaan huomioidaan, on helppoa tehdä oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikealle käyttäjäryhmälle.

Tässä työssä jäsenjärjestön toimintaympäristöön määriteltiin sisältyvän mm. muut järjestöt ja organisaatiot, arvoympäristö, julkinen valta ja poliittiset toimijat, sidosryhmäympäristö, paikalliset jäsenyhdistykset, jäsenet ja kysyntä. Tekes (2016) on koonnut Megatrendi-listaukseen muuttuvia tekijöitä, kuten taloudelliset valtasuhteet, teknologian vaikutukset, terveys, demografiset ja sosiaaliset muutokset, maailman kaupungistuminen sekä elämyksellisyyden ja kokemuksellisuuden maailma. Näitä kaikkia Suomen Yrittäjänaiset voisi peilata lähivuosien tekemiseensä ja ammentaa oppia ehkäpä tuloksellisemmin erityisesti viimeiseksi listatun trendin, jäsenten elämyksellisyyden parissa. Pohdinnasta ei myöskään saa jättää pois poliittista vaikutustyötä naisyrittäjien aseman kannalta.

2.3 Yrittäjyys Suomessa ja naisyrittäjyyden rooli

Yrittäjyys ylipäätään on Suomessa tärkeää: jos meillä ei ole yrittäjyyttä ja yrittäjiä, jotka työllistävät ja maksavat veroja, ei luonnollisesti ole nykyisenlaista suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaakaan. (Kallio, Ripatti & Tanni, 2008, 5). Naisyrittäjyyden edistämisyöryhmä (2010, 16) linjaa, ettei virallista määritelmää naisyrittäjyydellä todellakaan löydy, ja siksi nykytilanteesta ja kaikesta tekemisestä on hankala piirtää yhtenäistä kuvaa. Tutkimusalanakin naisyrittäjyys on melko tuore, sillä sen juuret menevät vain noin neljän vuosikymmen taakse. Myös Möttönen (2019, 57) sanoo, että vaikka naisia yrittäjinä onkin ollut Suomessa jo useammalla vuosisadalla, ei toiminnasta olla juurikaan kerätty, saati esitelty kokonaisvaltaista tietoa.

Naisyrittäjyyden edistämisyöryhmä (2010, 5,9, 25) kertoo, että Suomessa on noin 80 000 naisyrittäjää, joka on määrältään kolmasosa koko maan yrityksistä. EU:n mittapuulla tätä lukua voidaan pitää meillä korkeana. Naisyrittäjien määrän kasvu kuitenkin painottuu yksinyrittäjyyteen: naisilla toiminimuotoisia yrityksiä onkin 80 prosenttia, eli yritys on oikeastaan käytännössä yrittäjänainen itse. Nykypäivän naisyrittäjyys ei silti ole mitään puuhastelua, vaan moni uusi yrittäjänä harjoittaa liiketoimintaa aidosti bisnesmielessä. Silti naisten yrityksistä vain kymmenisen prosenttia on muodoltaan osakeyhtiöitä. Möttönen (2019, 104 - 105) huomauttaa, että naisista useat ovat yrittäjinä sivutoimisia, kun taas tämä toimintamalli on miehillä harvinaista. Naisyrittäjät kuitenkin ovat keskimäärin miesyrittäjiä koulutetumpia.

Uusia yrittäjiä tarkastellessa huomataan, että perustaja on yhä tavallisemmin nuori, hyvän koulutustason omaava nainen. Puustinen (2006, 28) kuitenkin kritisoi perinteistä koulutietä yrittäjyyteen ja alleviivaa, että kyky oppia on yrittäjälle tärkeämpi ominaisuus kuin tietty, koulutuksen kautta saatu taito. Myös Kallio ym. (2008, 8) toteavat, ettei yrittäjyyteen ole tarkkareunaista polkua, vaan alalle ja menestyväksi yrittäjäksi voi tulla lukuisia reittejä. Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmä (2010, 23) silti huomauttaa, että koulutuksen avulla voidaan auttaa havaitsemaan omien kyvykkyyksien sopivuutta peilattuna liiketoiminnalliseen osaamiseen. Yhtä kaikki, kun yksilöllä on motivaatiota ja ammattitaitoa, on yrittäjyys mahdollista jokaiselle, ja hyvin orientoituneelle yrittäjänoviisille myös onnistumisen mahdollisuudet ovat paremmat. Sekki (2007, 30) puolestaan arvioi, että monesti yrittäjyyden taustalla on yrittäjän tahto olla oma pomonsa, ja että voi näyttää osaamisensa muille. Toisaalta yrittäjyyden aloittamisen taustalla voi olla halu tavoitella rikkauksia tai aito tahto muiden auttamiseen.

Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmällä (2010, 5) on samansuuntaisia havaintoja naisyrittäjien taustoista. Heidän mukaansa yhä useammin yrityksen perustaa nainen, joka on nuori ja koulutettu ja joka antaa piut paut perinteisiksi katsotuille naisaloille. Keskimäärin katsottuna uuden yrityksen perustavat naiset ovat kulkeneet pidemmän koulutien verrattuna alalla kauan toimineisiin yrittäjiin. Yrittäjien korkeakoulutausta on silti kovin edelleen alhainen. Nuoria silti saisi olla yrittäjäpolulla enemmänkin. Edelleenkin vain noin yksi viidestä naisyrittäjästä on iältään alle 35-vuotias.

Myös yhteiskunta näkee naisyrittäjyyden merkityksen tärkeänä Suomelle: naisyrittäjyyteen panostamista halutaankin kasvattaa valtion tasolla asti ainakin puheissa, ja vuosien saatossa meillä Suomessa on toteutettu erilaisia hankkeita. Esimerkiksi 2000-luvun alkupuolella toimi naisyrittäjyystyöryhmä yhdessä kauppa- ja teollisuusministeriön kanssa, päämääränä vahvistaa naisyrittäjyyden edellytyksiä Suomessa. Työryhmä sai asioita eteenpäin, ja aitojen onnistumisten puolesta puhuu se, että monet ryhmän esittämistä ehdotuksista ovat oikeasti edenneet aina lainsäädännön tasolle asti. (Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmä 2010, 26 - 27).

Yhteiskuntamme painottuu vuosi vuodelta yhä voimakkaammin palveluyhteiskuntaan, jota suurin osa naisten yrityksistä tukee mm. sosiaali- ja terveystalouden sekä kotitalouspalveluiden muodossa. Tämä ilmiö heijastuu myös naisyrittäjyyteen ja sen määrän kasvuun. Jo noin 90 prosenttia naisyrittäjistä toimii kaupan alalla ja muilla palvelualoilla: yhteiskuntamme suuntautuessa aina vaan enemmän palvelujen tuottamiseen, vaikuttaa nyt olevan ainakin perinteiseksi katsottujen naisyritysten alojen kannalta otolliset ajat. Myös väestön ikääntyminen lisääntyneiden hoivapalvelujen tarpeen myötä on mahdollisuus naisyrittäjyyden kasvulle erityisesti näillä perinteisillä toimialoilla. (Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmä 2010, 5, 25).

Toisaalta ikäänntyminen on myös haaste, sillä noin kolmannes yrittäjistä asettuu ikäluokkaan 55-74-vuotiaat. Näin ollen omistajanvaihdosten todennäköisyys lisääntyy tilastojen mukaan vuosi vuodelta ja yhä useammalle yritykselle asia on ajankohtainen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019). Olisikin hienoa, jos edes osa yrittäjän naisten yrityksistä siirtyisi yritysjärjestelyin edelleen toiselle sukupolvelle, vaikka omassa lähipiirissä ei olisikaan jatkajaa. Kenties Suomen Yrittäjänaiset voisi olla tässä siltojen yhdistäjänä ja tavallaan toimia uuden yrittäjän kättilönä, ettei usein vuosikymmenten elämäntyö ja toimiva yritys vain katoaisi pois kotimaamme liiketoimintakartalta. Tässä yhteydessä on todettava, ettei olemassa olevan yrityksen hankinta usein houkuttele yrittäjäpolulle, vaan usein nuoremmat yrittäjät haluavat hallita itse luomaansa yritystä. Uudet yrittäjänaiset ovat melko koulutettuja verrattuna vanhempiin yrittäjäsariin. Naisten edustamat yritykset ovat pääosin alle 10 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä, yksinyrittäjiä naisista on jopa kolme neljästä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistä naisten taustalla on monesti mittava työkokemus muiden palveluksessa uuden yrittäjänaisen liikeidea voi-kin pohjautua henkilökohtaiseen koulutus pohjaan ja alalta kerättyyn ammattitaitoon.

Yrittäjäksi ryhtymispäätöksissä naisyrittäjillä korostuvat esimerkiksi seuraavat tekijät: halu itsensä toteuttamiseen sekä vapaus vaikuttaa työaikaan ja -tehtäviin. Sen sijaan muiden työllistäminen ja taloudellisen menestyksen tavoittelu koetaan usein naisilla toissijaiseksi. Menestys ei välttämättä ole paha asia, sillä toisaalta Guiliano (2010) puhuu kirjassaan, kuinka työssään voi edetä haluamallaan tavalla ja silti elää onnellista ja hyvää elämää. Ahkerointi ja hyvinvointi eivät hänen mielestään ole toisiaan poissulkevia.

Kuten edellä on todettu, naisten syyt ja motiivit yrittäjyyteen ovat moninaiset. Yleistä kuitenkin on, että monasti yrittäjänä toimivat tahtovat nivoa yrittäjyyteen paikallisuuden ja yhteisöllisyyden: yhdistetään sosiaalisuus ja itsenäinen elämä sekä minimoidaan samalla riskejä. Sosiaalisten verkostojen voima on vahva, ja erityisesti henkinen tuki koetaan tärkeäksi. (Naisyrittäjyyden edistämisyöryhmä 2010, 23, 30). Myös Kallio ym. (2008, 19) yhtyvät samaan ääneen: itsenäisenkään yrittämisen ei todellakaan tarvitse merkitä samaa kuin yksinpuurtaminen. Menestyvän yrittäjän merkki usein onkin aktiivinen kontaktiverkosto, jolta saa virikkeitä ja ehkäpä siinä sivussa yhteistyömahdollisuuksiakin omaan liiketoimintaan.

Suomen Yrittäjien yksinyrittäjäkyselystä (2016) huomataan, että nuoret erottuvat yrittäjien massasta kasvuhaluudellaan. Heidän keskuudessaan kasvuhaluus on voimakasta: alle 35-vuotiaista yksinyrittäjistä kasvua hakee kyselyn mukaan reilut 80 prosenttia. Kasvu on kuitenkin haasteellista, sillä itsensä lisäksi työllistämisen suurimpana esteenä pidetään etenkin työllistämisen kalleutta ja tekemiseen liittyvää riskiä. Ehkäpä naiset eivät halua ottaa riskejä, vaan pelaavat varman päälle.

Guiliano (2010, 34) kuitenkin neuvoo naisia rohkaistumaan: pelko ei saa rajoittaa naisen omiin pyrkimyksiin pääsyä. Rohkeutta tarvitaan lisää yrittäjänaisille. Ei myöskään ole turhan monia naisia antamassa kasvoja menestyvälle yrittäjyydelle, toimien alan esikuvina. Viime aikoina menestystarinoita on kuitenkin tuotu aiempaa enemmän esille vapaamuotoisissa yhteyksissä, esimerkiksi yrittäjänaisien Facebook-sivuilla.

Vaikka monipuoliset verkostot yrittäjää tukisivatkin, on yksinyrittämisessä omanlaisensa haasteet. Sekki ja Niemi (2016, 15) kuvaava pk-yritystä usein yrittäjän itsensä jatkeena. Pelkkä tahtotila ja omat ominaisuudet eivät useinkaan riitä menestyvään yritykseen, vaan yrittäjän olisi saatava tarvittaessa myös ulkopuolista apua. Mikä sitten avuksi? Liiketoiminnan aloitusta suunnittelevia naisia olisi hyvä esimerkiksi tuupata kontaktoimaan asiantuntijatahoja mahdollisimman aikaisessa yrittäjyysvaiheessa ja keskustella mahdollisuuksista ja omista rakkeista. Jo nyt on olemassa hyviä palveluita aloittavalle yrittäjälle, mutta tuntuma on sellainen, ettei näistä palveluista tiedoteta tarpeeksi tai uudet yrittäjät tai alanvaihtoa suunnittelevat eivät tiedonlähteille löydä. Suomen Yrittäjänaiset voisi olla tässä hyvä välikapale, ja yhden luukun periaatteella johdattaa jäseniään sparrailemaan esimerkiksi uusyrityskeskuksiin kaavailemaan liikeideasta ja yhtiömuodosta.

Kallio ym. (2008, 5) muistuttavatkin, että yrittäjyydessä, kuten kaiken muunkin uuden opettelussa, kannattaa asioista ottaa ajoissa selvää. Voisiko yrittäjyysasioita kenties ottaa vahvemmin oppilaitosten agendalle jo nuorten osalta. Naisyrittäjyyden edistämisyöryhmä (2010, 35-36, 77) puhuu yrittäjyyskasvatuksen merkityksestä yhteiskuntamme yrittäjyyden edistämisessä. Ryhmän mielestä yrittäjyyttä tulisi lisätä erityisesti naisvaltaisten alojen opetussuunnitelmiin ja koulutusohjelmiin saakka. Yrittäjäkasvatuksen myötä asenteet yrittäjyyttä kohtaan tulevat myönteisimmiksi ja ala voi houkuttaa uravaihtoehtona. Pidemmällä aikavälillä syntyy uudenlaista yrittäjyyttä ja bonuksena kaikkeen toimintaan sopivaa yrittäjämäistä asennetta. Ehdotuksena voi esittää, että kenties Suomen Yrittäjänaiset voisi rakentaa konseptin, jossa kierrettäisiin naisalaisia oppilaitoksia tietynlaisella esittelysablunalla, kertoen yrittäjyydestä ja järjestön innostavasta jäsenoiminnasta, kannustaen liittymään jo tänään.

Yrittäjyyden puolesta puhumisen lähtökohdissa ei saa unohtaa sen mittavaa merkitystä yhteiskunnalle. Suomen Yrittäjät (2019) alleviivaa, että yritykset työllistävät suuren osan suomalaisista, noin 1,4 miljoonaa henkilöä. Työllistämisen lisäksi yritykset maksavat veroina maallamme huomattavan summan euroja, vahvistaen näin osaltaan kansalaisten hyvinvointia. Kotimaamme yrityksistä 99 prosenttia on alle 50 hengen yrityksiä ja 93 prosenttia alle 10 hengen yrityksiä. Erityisesti pienten (työntekijöitä alle 50) ja keskisuurten (työntekijöitä alle 250) yritysten rooli maamme taloudessa ja elinkeinoelämässä on suuri, tuoden noin 40 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta.

Yrittäjyyden toimintaympäristöstä Möttönen (2019, 120-121) linjaa, että yrittäjyys ei ole yhteiskunnasta erillinen, vaan yrittäjät ja yritykset ovat usealla tapaa sidoksissa yhteiskuntaan. Yhteiskunnan hyvinvoinnin kehittämisen kannalta onkin tärkeää kehittää yrittäjien toimintaedellytyksiä, sekä ylläpitää yrittäjämysteistä ilmapiiriä. Kun muutoksia yhteiskunnassa tehdään, pyritään saamaan aikaiseksi yhteiskunnalle hyödyllistä ja tuottavaa yrittäjyyttä. Lyhyesti kiteytettynä, yrittäjät omalla panoksellaan vaikuttavat siis siihen, mihin suuntaan Suomen talouden pyörät etenevät. (Kallio ym. 2008, 23). On kuitenkin valitettavan haasteellista saada lisää yrittäjänaisia alalle ja vieläpä rohkaista heitä myös työnantajiksi.

Naisyrittäjyyden edistämisyöryhmän (2010, 74 - 75) mukaan tällä hetkellä on tunnistettu naisten yrittäjyyspolun ominaistarpeita, muttei kuitenkaan pystytä lokeroida heille tarjottua yritysneuvontaa. Naisyrittäjien keskuudessa on havaittavissa yleisiäkin osaamisen kehittämistarpeita – niihin pureutuessa yrittäjyyden käytännön haasteetkin voisivat madaltua.

Tukea ja apua siis tarvitaan. Työ- ja elinkeinoministeriön (2010a) tekemän selvityksen mukaan erityisesti nuoret yrittäjänaiset ja työntajina toimivat naisyrittäjät kokevat tarvitsevana tukea ammatillisen ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeen on nähty vähenevän naisyrittäjän iän ja kokemuksen sekä kertyvän osaamisen myötä, joten alkuvaiheessa uuden yrittäjän saatavilla olevaan tukeen tulisi panostaa. Puustinen (2006, 93-125) lisää, että usein osaamishaasteita on myös tietotekniikassa, markkinoinnissa ja alkuvaiheessa apua kaivattaisiin myös yritysmuodon ja -tyypin valinnassa.

2.4 Verkostoitumisen merkitys yrittäjille

Miettinen, Toikka, Tuunanen, Lehenkari ja Freeman (4-5, 2006) vertaavat artikkelissaan verkostoa metaforana. Merkityksiä voidaan nähdä useita, mutta tässä verkostovertauksessa mukana olevat henkilöt kytkeytyvät toisiinsa, ja ovat tavallaan sosiaalisia olioita. Sosiaaliselta näkökannalta painotetaan sosiaalisen kanssakäynnin merkitystä, ja sen pohjalta syntyviä luottamusverkostoja.

Toivola (2006, 11-13) kiteyttää verkostoitumisen merkityksen yrittäjille seuraavasti: verkostoitumalla muiden yritysten kanssa pienelläkin toimijalla on tavanomaista kattavammin joustavuutta tekemiseensä sekä paremmat mahdollisuudet päästä kohti isomman organisaation etuja. Samalla tarjoutuu mahdollisuus yhdistää toisten yrittäjien osaamista omaan tekemiseen. Myös Länsisalmi (2013, 105) on samoilla linjoilla: hän sanoo, ettei yrityksen palvelu- ja tuotekehitystyötä tehdä pelkästään neljän seinän sisällä, vaan ideoita saadaan myös oman yhteisön ulkopuolelta. Verkostoista on hyötyä myös luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta, ja lisäksi niistä voi saada lisäresursseja tarpeen tullen ja tukea oman ydinosaamisen ulkopuolelle ulottuvissa asioissa. (Toivola 2006, 24).

Suomen Yrittäjien yksinyrittäjäkyselyn (2016) mukaan verkostojen merkitys korostuu erityisesti yksinyrittäjän toiminnassa, sillä lopulta hyvin harva yrittäjä toimii aivan yksin, ilman muiden yrittäjien kanssa kokoon solmittua verkostoa. Lähes puolet yksinyrittäjistä itse asiassa on säännöllisessä yhteistyössä 2-3 muun yrittäjän tai yrityksen kanssa.

Myös aikansa kirjallinen vaikuttaja Charles Dickens ymmärsi yhteistyön merkityksen jo toistasataa vuotta sitten:

Ei kukaan, joka keventää toisen taakkaa, ole maailmassa hyödytön.

On syytä muistaa, että yhdessä ollaan aina enemmän ja saadaan usein oivalluksia, joita ei välttämättä yksin pohtien ikinä saisi aikaiseksi. Esimerkiksi Facebookin kautta syntyneet verkot voivat suorituskyvyllään olla kuin parvia ja tällä yhteenlasketulla suorituskyvyllä saada enemmän asioita toteutetuksi kuin yhteenlasketuna kunkin yksilön kyvyt erikseen. Vaikka verkkokohtaamiset näppäriä ovatkin, niin kasvokkaisten kohtaamisten merkitystä ei silti voi ohittaa: vain aidot tapaamiset takaavat vinoutumattoman viestinnän vuorovaikutuksen. Verkon kautta tapahtuvissa keskusteluissa kun jää välittämättä pois suuri osa siitä informaatiosta, jota käytetään kommunikaatioon kokonaisuudessa. (Ellun kanat 2013, 25-29).

Voidaankin vetää yhteen, että verkostoituminen ei ole mitään salatiedettä tai höttöhattaraa, vaan aidosti verkostoissa mukana olevaa väkeä hyödyntävää toimintaa. Monipuolisesti yhteen kootut ihmisryhmät voivat saada aikaiseksi myös täysin uusia ideoita ja bisnesmahdollisuuksia. Verkostojen avulla yksilö voi kehittää omaa osaamistaan, oppia lisää oman alan muutoksista, tehdä kysymyksiä ja saada niin nopeasti vastauksia, sekä tavata uusia kumppaneita ja ehkäpä potentiaalisia asiakkaitakin. Toivolan (2006, 196) sanoin yrittäjä saa ympärillä olevalta verkostoltaan myös kannustusta päätöksentekotilanteessa ja haastavissa hetkissä.

Möttönen (2019, 135-137) sanoo, että viime aikoina suosiota ovat kasvattaneet erityisesti toisiaan suosittlevien yrittäjien suositteluverkostot, kuten Business Network International BNI. Samassa yhteydessä voidaan myös puhua yrittäjyyden ekosysteemistä, tarkoituksellisesta yhteistyöverkostosta. Yritykset ovat sidoksissa alueellisesti tai paikallisesti, ja toiminnan tarkastelussa keskitytään yritysten välisiin rooleihin ja suhteisiin. Verkostojen voidaan siis sanoa toimivan myös sosiaalisena pääomana. Lisäksi oikeita henkilöitä tuntemalla voi olla kontakteja toivottuihin tahoihin, esimerkiksi potentiaalsiin asiakkaisiin.

3 Jäsenpalvelujen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Edellisestä yrittäjyyttä ja sen merkitystä käsiteltävästä luvusta on luontevaa jatkaa kehittämiskohteeseen ja siinä pääasiallisesti käytettäviin metodeihin. Tutkimuksen tarkoituksenaan oli tutkia ja selvittää, kuinka Suomen Yrittäjänaiset voisi palvella erityisesti nuorempia jäseniä tai sellaiseksi aikovia siten, että he myös pysyvät järjestön toiminnassa tyytyväisinä mukana pidemmälläkin tähtämellä. Päämetodiksi tutkimukseen valittiin prosessimaisesti etenevä palvelumuotoilu, jota kuvataan ja esitellään tarkemmin tässä luvussa.


3.1 Palvelumuotoilu kehittämisen apuna

Palveluihin liittyy erilaisia ominaispiirteitä: ne ovat esimerkiksi tavallisesti luonteeltaan näkyvämpiä, ja se on haasteena palvelumuotoilussakin. (Stickdorn & Schneider 2011, 132). Palveluita voidaan verrata prosessiin, johon sisältyy aina aineettomia toimintoja. Palveluita usein tuotetaan ja kulutetaan yhtä aikaa, ja monesti myös asiakas itsekin osallistuu tuottamaan palvelua, joka vastaa hänen ongelmiinsa ja tarpeisiinsa. Lopputulos voi eri käyttäjien silmissä olla erilainen, ja käyttäjistä kukin kokee palvelun omalla tavallaan. Palvelukokemuksen onnistumisesta onkin vastuussa monta osapuolta: itse asiakas, palvelutyöntekijä ja palveluntarjoaja. Palvelu on syytä nähdä myös isompana kokonaisuutena eikä vain yksittäisenä hetkenä. (Grönroos 2009, 79-81.)

Palveluiden yksi kehittämisen keino on palvelumuotoilu. Stickdornin, Lawrencen, Hormessin ja Schneiderin (2018, 23) mukaan sitä voi käyttää muotoillessa liki kaikkea ihmisen käyttäytymistä. Stickdorn ja Schneider (2011, 122-123, 126, 130) kuvaavat palvelumuotoilua iteratiivisena ja epälinearisena prosessina, jonka vaiheet ovat etsintä, luominen, reflektointi ja implementointi. Muotoilijalle on tärkeää oppia virheistään iteraatioprosessin aikana, ja siten muuttaa suuntaa tarvittaessa. Toisin sanoen, prosessina palvelumuotoilussa kyse on tavallaan testaamisesta ja uudelleentestaamisesta ennen palvelun implementointia. Palvelumuotoilun avulla kehittäminen ei ole vain yhden ihmisen tai tiimin tehtävä: halu ottaa asiakas keskiöön tulisi olla koko organisaation valinta ja heijastua kaikkeen, eikä olla vain suunnittelijoiden sisäpiirin juttu. Organisaation tulee katsoa asioita pidemmällä tähtämellä ja pyrkiä tunnistamaan asiakkaiden piilevätkin tarpeet. Jokaisen on ymmärrettävä, ettei tämä ei onnistu pelkästään organisaation sisäisellä tekemisellä, vaan sidosryhmien huomiointia tarvitaan.

Mäkinen (2018, 23-26) tarkentaa, että nimenomaan juuri ihmisten välinen vuorovaikutus on palvelussa se paikka, jossa arvo syntyy. Palvelussa on myös mukana lupaus siitä, mitä asiakkaalle palvelusta jää itselleen. Palvelussa syntyy jonkinlainen kokemus – hyvä, huono tai merkityksetön. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus asiakkaan, tai tässä yhteydessä jäsenen sitouttamiseen, ja jokaista palveluvaihetta voi pyrkiä muotoilemaan tiettyyn suuntaan. Näistä muodostuvat palvelun päävaiheet on esitelty seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 6.

Esipalveluvaihe	Ydinpalveluvaihe	Jälkipalveluvaihe
Palvelun luominen ja palveluun hakeutuminen (haku-sanat, netti, some, mainokset, puskaradio)	Palvelun tuottaminen ja palvelussa asioiminen (digipalvelut, koulutukset, ryhmätapaamiset, neuvonta)	Palvelun kehittäminen ja jälkimainonta sekä palvelusta muille kertominen (some, puskaradio)
Odotukset	Kokemukset	Yleinen tyytyväisyys



Kuvio 6: Palvelujen vaiheet

Tässä kappaleessa otetaan vielä hieman tarkempi katsaus palvelumuotoiluun: mitä se oikein on, miten sitä käytetään ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa. Tietoperustaa osittain käsitellään myös muissa raportin kappaleissa – palvelumuotoilun ominaispiirteiden mukaisesti loppu-työ tuloksineenkin on iteratiivinen. Tutkimustapaa arvioitaessa tulee kuitenkin pitää mielessä, ettei palvelumuotoilu ole sinällään puhdas tutkimusmenetelmä, vaan metodinen prosessi, jonka avulla voidaan löytää ratkaisuja ja ehdotuksia toiminnan muuttamiseen.

Enää ei tarvitse miettiä, miksi organisaatioiden on panostettava palveluihin ja niiden kehittämiseen. Viimeisinä vuosikymmeninä länsimaat ovat muuttuneet pitkälti palvelutalouksiksi, ja palvelut työllistävät valtaosan kansalaisista. (Meroni & Sangiorgi 2011, 11). Palvelujen merkitys on siis tunnustettu, mutta kuinka erottautua palvelujen saralla asiakkaiden silmissä? Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 9) arvioivat, että mieleenpainuva ja ainutkertainen asiakaskokemus on ainoa tapa pärjätä digitaalisen ajan kilpailussa – asiakasymmärrys ja -kokemus on edellytys asiakaskeskeiseen toimintaan. King (2009) on jopa kirjassaan julistanut, että kokemusten muotoilu joka kohtaamispaikassa on markkinoinnin uusi avainsana – niin virtuaalisesti kuin oikeissa kohtaamisissa. Arantola (2006, 23, 28) kuvaa asiakasymmärrystä yrityksen kilpailukyvyyn kannalta välttämättömänä tekijänä, viimekädessä avaimena kilpailuetuun.

Ylä-Anttila (2018, 16) on haastatellut tunnettua markkinoinnin professoria Moira Clarkia. Clarkin mukaan positiivinen asiakaskokemus on erityisen tärkeä, sillä tavallisesti on tarjolla muita toimittajavaihtoehtoja, joihin tyytymätön asiakas voi vaihtaa. Avainasioita on kolme: avuliaisuus, asiakkaan ajan arvostaminen sekä asiakkaan tunnistaminen. Kosketuspiste merkitsee mitä tahansa toimintoa tai tapahtumaa, jossa käyttäjä on palveluntarjoajaan kosketuksissa. Jos nämä simppeleiltä vaikuttavat kohdat Suomen Yrittäjänäisten kohtaamisissa saadaan hoidettua, ollaan jo hyvällä tiellä kohti parempia jäsenpalveluja.

Yksi ratkaisu palvelujen kehittämiseen onkin palvelumuotoilu, joka auttaa ymmärtämään asiointia asiakkaiden näkökulmasta. Metodien tavoitteena on saada aikaiseksi palvelu, jota on helppo käyttää, joka on tehokas ja johon asiakkaat ovat tyytyväisiä. Pennington (2016, 3)

kuitenkin ottaa huolekseen, etteivät monet organisaatiot sittenkään ajattele kokonaisuutena sitä kokemusta, jonka he haluavat asiakkailleen tarjota, eivätkä siten aktiivisesti suunnittele asiakaskokemusta. Kohdeorganisaatiossa Suomen Yrittäjänaisissa on kuitenkin hoksattu käyttäjänäkemyksen merkitys, ja kohtaamisia tahdottiin nyt suunnitella ja kehittää juuri palvelumuotoilun keinoin sekä käyttäjiä aidosti kuunnellen.

Palvelumuotoilu on kuitenkin alati kehittyvä ala, eikä sille toistaiseksi ole yhtä kattavaa määritelmää. Voidaanpa kysyä ihan ääneen, onko palvelumuotoilu nyt jopa trendisana, jota on kiusaus lisätä sinne tänne sen kummemmin sanan merkitystä ajattelematta. Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen (2015, 72-73) kuitenkin kiteyttävät, että kaikkea liiketoimintaa, joissa tavoitellaan asiakkaiden arvontuotannon tukemista, voidaan pitää palveluna – tarkoituksena on ratkaista tarve taikka ongelma, joka asiakkaalla on. Palvelumuotoilua käyttäen organisaation on mahdollista saada aikaiseksi uusia mahdollisuuksia liiketoimintaansa. Stickdorn ja Schneider (2010, 29 - 33) puhuvat palvelumuotoilusta monitieteellisenä lähestymistapana, jossa yhdistetään erilaisia työkaluja ja koulukuntia. Etenkin markkinoinnilla paljon annettavaa palvelumuotoilulle tai designille – mutta voidaan pohtia, mikä lopulta on palvelua ja mikä designia.

Palvelumuotoilussa tavoitteena on saada aikaan asioita, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisesti asiakkaille parannettuja palveluita, empaattisella lähestymistavalla. Tavallaan tehdään asiat käyttäjälle mahdollisimman helpoksi. Meroni ja Sangiorgi (2011, 4) niin ikään muistuttavat asiakkaan osallistamisen tärkeydestä: nykypäivänä uutta tai edelleen kehitettyä palvelua ei edes kannata tuoda markkinoille kuuntelematta asiakkaita, keskustelematta palvelusta heidän kanssaan sekä testaamatta yhdessä palveluratkaisua. Lisäksi, ei voi ajatella niin yksioikoisesti, että yksi ja sama malli jäsenyydestä sopisi eri tilanteissa oleville yrittäjille.

Kuten yllä on osoitettu, asiakkaiden osallistaminen on palvelumuotoilussa olennaista. Meroni ja Sangiorgi (2011, 4; 11) näkevät käyttäjän yksilönä, joka tuo palvelumuotoiluprosessiin mukanaan tarpeitaan, toiveitaan ja tietämystään. Kerätyn asiakasymmärryksen avulla päästään parantamaan asiakaskokemusta. Stickdorn ja Schneider (2010, 29 - 33) toteavat, että prosessin onnistuessa asiakas kokee palvelun hyödylliseksi ja on tyytyväinen lopputulemaan. Kehitystyössä etsitään ongelmakohtia ja piileviä tarpeita ihmisten elämässä. Tärkeää on ymmärtää palvelun luoma arvo, luonne ja kokemus, jotka syntyvät ihmisten ja organisaatioiden välisistä suhteista. Myös Ahvenainen ym. (2017, 10) ovat samoilla linjoilla: he muistuttavat, että kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu siitä, mitä ajatuksia palveluntarjoaja asiakkaassa herättää. Näkemys on huomioitava asiakaspolun kaikissa vaiheissa jo ennen osto- tai käyttövaihetta, jolloin asiakaskokemukseen voi olla liian myöhäistä vaikuttaa.

Palvelusuunnittelun pääperiaatteilla eteenpäin

Mikä sitten on palvelua suunnitellessa tärkeää? Stickdorn ja Schneider (2011, 34 - 45) luettelevat viisi palveluajattelun periaatetta, jotka organisaation on suunnittelussa huomioitava:

- Ensinnäkin käyttäjakeskeisyys ja asiakkaiden osallistaminen on välttämätöntä. Samalla tulee huomioida konteksti, ja tavallaan astuttava asiakkaan kenkiin.
- Toiseksi palvelu on yhdessä luotua, ja vaikka asiakkaat tärkeitä ovatkin, lisäksi myös muut sidosryhmät otetaan mukaan suunnitteluun. Luodaan positiivinen ympäristö, jonka tarkoituksena on yhdessä etsiä eri keinoja auttaa organisaatiota ja sidosryhmiä.
- Kolmanneksi palveluajattelu on luonteeltaan ketjumaista. Palvelu mielletään ikään kuin elokuvana, ja määritellään siinä ne palveluhetket, joissa asiakas kohdataan.
- Neljänneksi palveluajatteluun kuuluu näkyväksi tekeminen: prosessit ja muut palvelun elementit tehdään näkyväksi asiakkaalle; visualisointi yhteisenä kielenä on tärkeää.
- Lopuksi, palveluajattelu on kokonaisvaltaista. Palvelun kokonaiskuva on pidettävä mielessä, sisältäen myös kaikki alitajuntaan vaikuttavat tekijät näöstä hajuaistiin. Myös organisaation arvot ja kulttuuri vaikuttavat taustalla.

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu sopivat yhteen

Muotoiluajattelukin liittyy vahvasti palvelumuotoilun konseptiin. Muotoiluajattelun avulla pyritään luomaan silta ongelman ja ratkaisun välille. Lohduttavaa on, ettei kenenkään tarvitse olla muotoilumaailman nero löytääkseen aiempaa luovempia ja parempia ratkaisuja organisaation ongelmiin. Liedtka ym. (2017, 1-3) kuvaavat, että ennen kaikkea on tärkeää löytää käyttäjälähtöisiä ja empaattisia tutkimustapoja, joiden avulla on mahdollista pohtia erilaisia ratkaisuja, arkisiakin. Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen (2015, 200) näkevät muotoiluajattelun vahvasti osallistavana toimintana, jossa vuoropuhelu on aina läsnä. Muotoiluajattelussa korostetaan käyttäjakeskeistä empatiaa ja sitoutuminen on kokonaisvaltaista, jolloin asiakkaan ymmärtäminen käy helpommin. Stickdorn ja Schneider (2011, 86 - 87) täydentävät, että suunnittelutyössä myös palvelun käytettävyyden on huomioitava: palvelun on ensinnäkin oltava haluttava, hyödyllinen sekä helppo ja miellyttävä käyttää.

Miettinen (2014, 11 - 16) puolestaan kuvaa muotoiluajattelua organisaation kykynä luovaan toimintaan, jossa kehitetään liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien sekä tehdään yli organisaatorajojen menevää yhteistyötä. Uusia ratkaisuja ja uusia keinoja tuottaa arvoa kehitetään muotoiluajattelun avulla koko henkilöstön näkökulmasta ja sidosryhmät osallistaen. Muotoilun avulla kerätään myös uusia menetelmiä palvelujen kehittämiseen, ja saadaan

asiakasymmärrys palvelukehityksen keskiöön. Liedtka ym. (2017, 199) näkevät muotoiluajattelun etuna myös sen, että tämä lähestymistapa pakottaa pysymään kysymyksessä silti määrittelemättä tarkkaan, mikä ongelma oikein on: itse ratkaisuun ei saa hypätä liian nopeasti.

Muotoilu tuo palvelujen uudistamiseen mukavasti myös uudenlaisia menetelmiä, joiden avulla saadaan asiakasymmärrys palvelujen kehittämisen lähtökohdaksi tuotantolähtöisyyden sijaan. Toki organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet pysyvät taustalla. Liedtka ym. (2017, 199-200) ovat sitä mieltä, että organisaation erilaisten ihmisten on luotava yhdessä jaettu ja ymmärryksiä ja tavoitteita ennen ideoiden luomista. Apuna voidaan käyttää myös kokemusperäistä dataa toimintatapojen määrittelyyn.

Muotoiluprosessi etenee vaiheittain

Käytännön toteutuksena palvelumuotoilun prosessi kulkee vaiheittain. Stickdorn ja Schneiderin (2011, 149) määritelmässä prosessin ensimmäisessä vaiheessa nimenomaan tutkitaan erilaisia näkökulmia tietyille palvelulle ja laajennetaan asiakasymmärrystä. Tilannetta voidaan tarkastella niin asiakkaan, henkilökunnan kuin vaikka kilpailijan silmälasien läpi ja saada näin tarkempaa näkemystä palvelukokemukseen. Ensimmäinen vaihe eli asiakasymmärrysvaihe luo pohjan loppuprojektille.

Arantola (2006, 12 -16; 53) toisaalta huomauttaa, että vaikka asiakasymmärrystä saadaankin kerättyä, ei sitä ole aina helppoa kehittää eteenpäin. Pitää myös tavoitteiden ja tilanteiden kautta arvioida, mikä sisältö on kulloinkin olennaista. Loppujen lopuksi asiakastietämys on kuitenkin koko organisaation yhteinen resurssi, johon tulee yhdessä panostaa. Kuluttajan ymmärtämiseen ei riitä esimerkiksi se, että ryhmitellään kyselytutkimuksen tulokset taustatietojen mukana – raakadatasta ymmärtämisen asteelle pääsyyn on pitkä matka. On päästävä liki asiakkaan elämää ja hahmotettava, mikä asiakkaalle aidosti on tärkeää. Myös Miettisen (2014, 85-86) ajatukset yhtyvät tähän: täysin uusia ideoita syntyy vain, kun palvelujen aidot käyttäjät ovat mukana prosessissa suunnitellusta asti palvelujen toteuttamiseen saakka.

Stickdorn ja Schneider (2011, 149) kiteyttävät palvelumuotoiluprosessin seuraaviin askeliin: luomis- ja reflektointivaiheessa näkemykset visualisoidaan uusiksi ideoiksi ja konsepteiksi, jotta nähdään, kuinka niitä voidaan kehittää edelleen. Reflektiossa ideoita kehitetään ratkaisuksi, joista päästään prototyyppeihin, ja voidaan testata suhteessa ensimmäiseen vaiheeseen. Lopulta viimeisessä implementointivaiheessa pohditaan tapoja, joilla saadaan parannettu palvelu organisaation tasoille ja ideat toimintaan. Palvelumuotoilua leimaava iteratiivinen luonne on jatkuvasti syytä pitää mielessä. Menetelmän etuna on, että prosessin edetessä on tietynlainen vahvistus, että ollaan viemässä palvelua oikeaan suuntaan. Liedtka ym. (2017, 203) muistuttavat, että itse prosessissa syntyvää lopputulosta ei voida etukäteen tietää. Muotoiluajattelulla on paikkansa, taaten mahdollisuusajattelun prosessin jokaiseen vaiheeseen.

Tuntuu itsestään selvältä ajatukselta, että organisaation tulee suunnitella tarjoamansa palvelu hyvin, mutta harmillisen usein tuotantokeskeisesti toimivat yritykset unohtavat lopulta käyttäjänsä. Filenius (2015, 89 - 98) kumminkin sanoo napakasti, miksi palvelu kannattaa suunnitella huolellisesti juuri asiakkaan kannalta: palvelun toimivaksi kokevat käyttäjät tavallisesti näkevät organisaation positiivisessa valossa ja viestivät hyvästä käyttökokemuksesta eteenpäin. Tämä on tärkeä huomio palveluntarjoajan kannalta: suosittelut tukevat vahvasti lopullista päätöksentekoa palvelun hankinnan suhteen, ja kuluttajat usein luottavat ventovieraidenkin mielipiteisiin, enemmän kuin itse yritykseen. Toisin sanoen huonoa palvelua tarjoavalla organisaatiolla ei välttämättä riitä kovin pitkään enää asiakkaita.

Tutkimuskysymyksen pöyhminen

Tutkimuskysymystä ja ongelmaa on syytä myös uudelleen muotoilla rohkeasti palvelumuotoiluprojektin aikana, ja vieläpä moneen kertaan. Liedtka ym. (2017, 76) neuvovat prosessin edetessä tarkastelemaan uudestaan ja uudestaan aiemmin määriteltyä ongelmaa: voidaan jopa pukea tutkimuskysymys täysin uusiksi sanoiksi ja näin uskaltaa ajatella asioita laajemminkin. Mäkinen (2018, 24) suosittelee pohtimaan isosti myös organisaatiossa annettua arvolupaa. Tässä tutkimuksessa voidaankin pohtia, miten Suomen Yrittäjänaiset erottuu toisista järjestöistä tai yhdistyksistä. Mitä oikeastaan Suomen Yrittäjänaiset tarjoaa viime kädessä jäsenilleen, vapaaehtoistyöntekijöilleen ja muille sidosryhmilleen? Vertailukohtaa ja benchmarkkausta muihin kilpaileviin yhdistyksiin on koottu lukuun 5.2.

3.2 Yhteiskehittämisestä saa voimaa tekemiseen

On tärkeää osallistaa myös asiakkaat mukaan palvelun kehittämiseen ja edesauttaa heidän äänensä kuuluviin. Tämä on myös ainutkertainen mahdollisuus saada aikaan muutosta. Kaikkien mukana olevien ajatukset, näkemykset ja kokemukset ovat tasavertaisen arvokkaita. Tulee myös varmistaa, että hiljaisimmatkin henkilöt esimerkiksi työpajassa saavat näkemyksensä esille ja että heitä kuunnellaan. (Mäkinen 2018, 42-44). Tässä yhteydessä voidaan puhua termistä yhteiskehittäminen, joka on vakiinnuttanut paikkansa palvelumuotoilussa.

Artikkelissaan ”Co-creative Practices in Service Innovation” Holmid ym. (2015, 545 - 572) kuvaavat yhdessä luomisen (co-creation) käytäntöjä, joita voidaan soveltaa erityisesti palveluiden innovoinnissa ja uusien mahdollisuuksien löytämisessä. Tärkeimpiä syitä yhdessä luomisen käytänteille on se, että saadaan yhteen erilaisia ihmisiä, jotka voivat jakaa ja pallorella ajatuksiaan järkevästi ja yhdessä työskennellen. Toisaalta yhdessä luominen mahdollistaa uudeleen ajattelemaan asioita sekä tutkimaan tulevaisuuden mahdollisuuksia avoimin mielin: ongelmien tunnistaminen kulkee käsi kädessä ratkaisujen luomisten kanssa. Yhdessä luotaessa kehittämisvaiheet eivät etene lineaarisesti: tekeminen on iteratiivista ja vaiheet saattavat mennä päällekkäin, aivan kuin palvelumuotoiluprosessin askeleissa tavallisestikin.

Holmid ym. (2015, 546) suosittelevat yhdessä luomista käytettäväksi muun muassa oivallusten luomiseen, konseptin kokeiluun ja kehitykseen, tarkentamiseen sekä muutos- ja käytäntöönpanoprosesseihin. Tässä mallissa ollaan menossa yhdessä sidosryhmien kanssa oikeanlaisen tulevaisuuden suuntaan. Toisin sanoen, yhdessä luominen sopii eri tilanteisiin ja monen ajattelijan voimin voidaan kenties saada aikaiseksi yhdessä uusia, toivotunlaisia tulevaisuuksia. Myös Prahalad ja Ramaswamy (2004, 6-8) jakavat samankaltaisen näkemyksen yhteiskehittämisestä, sen muodoista ja hyödyistä. Kaksikko kokee, että nykypäivän asiakkailta on tahto vaikuttaa liiketoimintaan organisaatioissa ja yhdessä kehittää sen arvoa, sekä toisaalta valita hänelle sopiva organisaatio. Yhteiskehittämisessä on myös se positiivinen puoli, että asiakas itse pääsee tällä tavoin vaikuttamaan hänelle rakennettavaan palvelukokemukseen.

Muotoilu ylipäättään nivoutuu siis vahvasti yhteiskehittämiseen: näin voidaan tutkia tulevaisuuden vaihtoehtoja sekä viestiä ratkaisuja konkreettisesti. Holmid ym. (2015, 546 - 547) jatkavat näkemystään, että yhteismuotoilu tarkoittaa suunnittelun ja muun työn tekemistä yhdessä – yhdistämällä resurssit halutaan saavuttaa yhteiset ja yksilölliset tavoitteet. Yhdessä luomisen työkalut ovat hyvin moninaisia ja menetilat tulevat pitkälti palvelumuotoilun kentältä. Esimerkkejä yhteismuotoilun menetelmistä mainittakoon muotoilupelit tai kokemuksen kautta prototyyppi. Tekemisessä tärkeää on määritellä, mihin tarkoitukseen yhdessä luomisen käytännettä käytetään – tämä helpottaa myös sovellettavan menetelmän valintaa. Lisäksi yhdessä luomisen menetelmässä käytännön tasolla tarvitaan mukaan myös osaavaa fasilitaattoria, joka osaa dokumentoida tulokset ja viestiä ne selkeästi, tulevaa dialogia innoittavasti.

Yhtä kaikki, yhdessä luomisen lähestymiskulmia on useita, ja se, minkälaisen linssin läpi asioita tarkastelee, vaikuttaa toimintamalleihin ja tuloksiin. Yhdistävä tekijä on se, että yhteismuotoilussa käyttäjille annetaan ääni ja heidän ideoitansa ja osaamista käytetään vahvasti muotoiluprosessin tukena. Usein myös käyttäjien osallistumista fasilitoidaan työpajoissa tai jollain muulla tavoin (Holmid ym. 2015, 547 - 549), kuten tässäkin kehittämistyössä.

Tuntuukin järkevältä, että Suomen Yrittäjänäisten nykyisiä ja potentiaalisia jäseniä otettiin mukaan jäsenpalvelujen kehittämiseen ja yhdessä luomisen prosessiin. Jäsenpalvelujen käyttäjät ovat kuitenkin oman elämänsä ja tarpeittensa asiantuntijoita. Kun heillä on sopiva foorumi tuoda äänensä esiin suunnittelussa, on oletettavampaa, että lopputuloksena on laadukkaampia ja paremmin Suomen Yrittäjänäisten jäsenistön tarpeisiin sopivia palveluita: sellaisia, jotka juuri näille tai samankaltaisille jäsenisarille sopivat. Tämä onkin tärkeää, sillä Prahalad ja Ramaswamy (2004, 6) näkevät, että nimenomaan asiakkailta on lopulta valita ne yritykset ja organisaatiot, joiden kanssa he haluavat toimia ja jotka heille arvoa tuottavat.

3.3 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka muuttaa ajattelua

Asiakkaalla on länsimaisessa yhteiskunnassamme tavallisesti valinnanvaraa erilaisten palveluntarjoajien kesken – niinpä on mielenkiintoista, miten tämä valinta tapahtuu ja miksi pysytään tietyn organisaation asiakkaana. Palvelujen saralla jo jonkin aikaa on puhuttu termistä palvelulogiikka, jossa palveluntarjoajalla voi olla mahdollisuus vaikuttaa asiakasarvon muodostumiseen. Kokonaisuudessa tärkeää on arvon luominen kaikille palvelun osapuolille. (Grönroos & Gummerus 2014, 206-211). Tässä mallissa ei kuitenkaan keskitytä vain ja ainoastaan asiakkaaseen, jonka merkitystä puolestaan asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa korostetaan. Strandvik ja Heinonen (2015, 112; 122-123) kuvaavat asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa seuraavasti: taustalla on ajatus, että käyttäjän tavoitteiden ja tehtävien tunnistamisen lisäksi tulisi ymmärtää myös palvelun käyttäjien kokemuksia, toimintaa ja heille merkityksellisiä asioita.

Tavallaan on jännittävä ajatus, että se, mitä asiakas luulee ostavansa voikin olla ihan eri asia, mitä organisaatio mielestään myy. Organisaation tulisi ymmärtää, kuinka tämä palvelu vastaa käyttäjän tarpeisiin ja miten näitä tarpeita mahdollisesti saataisiin synnytettyä lisää. Voima, Heinonen ja Strandvik (2010, 11) ehdottavat, että organisaation tulisikin mukauttaa ajatus siitä, kuinka asiakkaat palvelua käyttävät siihen, kuinka nämä asiakkaat elämäänsä elävät.

Mitkä sitten ovat niitä merkityksellisiä asioita? Asiakkaan silmin katsottuna palvelusta saadun arvon muodostumiseen vaikuttavat erinäiset ominaisuudet, joita ovat palveluntarjoajan omat prosessit ja toimivuus, palveluntarjoajan arvonmuodostusprosessi lopputuloksineen sekä palvelun käyttäjän omat sisäiset toiminnot. (Heinonen ym. 2010, 537).

3.4 Asiakkaan palvelupolku avaa jokaisen kohtaamispisteen

Muotoiluajatteluun liittyy vahvasti visualisuus – ideoita ja konsepteja voidaan helpommin kommunikoida ja ymmärtää kuvien ja visualisointien kautta, kuin ympäröivästä sanoilla puheen. (Liedtka ym. 2017, 33). Kuten aiemmissa kappaleissa on nostettu esiin, muotoutuu palvelupolku ja samalla myös sen kehittäminen vaiheittain. Mäkinen (2018, 46) toteaa, että palvelupolulla on tärkeämpää kysyä oikeita kysymyksiä, kun löytää heti oikeita vastauksia.

Asiakaspolkua rakentaessa on tunnistettava ja yhdistettävä kaikki ne kohtaamispisteet, joita asiakkaan näkökulmasta koetaan palvelun käytön aikana. (Pennington 2016, 9). Stickdorn ja Schneider (2010, 127, 158) vertaavat näitä kohtaamispisteitä ikään kuin sellaisen matkan rakentamiseksi, joka perustuu käyttäjän kokemuksiin. Nämä kohtaamispisteet voivat olla niin kasvokkaisia tapaamisia kuin virtuaalisia toimintoja verkkosivuilla – mukaan tarkasteluun tulee ottaa kaikki nuo asiakkaan läpikulkemat pisteet, ja pyrkiä muovaamaan niitä asiakkaalle mieleiseksi.

Kalbach (2016, 19) puolestaan kuvaa palvelua prosessina, jonka polkua pitkin käyttäjä kulkee. Tässäkin asiakaspolkumallissa käyttäjän tarpeet ja odotukset pitäisi olla vahvasti suunnitellussa taustalla. Sen sijaan, että ikään kuin siirryttäisiin kirjan sivulta sivulle, palvelun aikana liikutaan kosketuspisteestä toiseen. Jos näiden kosketuspisteiden – oli sitten kyseessä ihminen tai ympäristö – välillä toiminta on liian epäjohdonmukaista, välittyy samanlainen tunne viime kädessä myös palvelua käyttävälle asiakkaalle.

Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, ettei asiakkaita saisi pakottaa rakentamaan siltoja pisteiden välille, se on palveluntarjoajan tehtävä. Kalbach (2016, 19) alleviivaa, että käyttäjän kannalta palvelu on kuitenkin yhtenäinen kokonaisuus, kohtaamispaikasta riippumatta. Asiakaspolun avulla dokumentoidaan asiakaskokemus pohtimalla, mitä asiakas näkee ja kokee. Se auttaa organisaatiota ymmärtämään, miten asiakkaat heidän asiakkaansa ovat vuorovaikutuksessa palveluun. Lisäksi se mahdollistaa tunnistamaan parantamiskohteita palvelukokemuksen ja asiakaspolun eri vaiheissa ennen, aikana ja sen jälkeen. Visuaalista asiakaspolkua tehtäessä ja sitä analysoitaessa on hyvä huomioida persoonat, asiakaspolun vaiheet, asiakkaan tavoite ja logiikka kuin myös vuorovaikutus, tunnetilat ja aika.

Stickdorn ja Schneider (2011, 141; 159) arvelevat, että asiakkaat nykyisin erityisesti etsivät palveluista kokemuksia ja emotionaalisia siteitä. Kokemukset ovatkin asiakaspolulla erottautumistekijä: ne tarjoavat paitsi miellyttävää palvelukokemusta, myös auttavat meitä käyttäjinä luomaan ja ilmaisemaan omaa identiteettiämme. Kokemus voi itse asiassa olla näin veto voima kyseiseen palveluun. Palvelun kehittämisen kannalta visualisoidulla asiakaspolulla on myös seuraava hyöty: se antaa organisaatiolle yleiskatsauksen niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat käyttäjän kokemukseen juuri hänen näkökannaltaan. Palvelupolun avulla voidaan niin ikään tunnistaa haasteita ja mahdollisuuksia, sekä vertailla palvelua muihin kilpailijoihin.

Kalbach (2016, 3) linjaa, että yleensä asiakkaat haluavat jotain hyötyä käyttäessään organisaation tarjoamaa palvelua: ratkaista ongelman, saada jotain aikaiseksi tai kokea jonkun tunnetilan. Arvo hänen mukaansa piilee ihmisen vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Ahvenainen ym. (2017, 54, 68) muistuttavat, että asiakaskokemus on kuitenkin kaikkien asiakaspolulla tapahtuvien kohtaamisten summa, ja että kokonaisuus on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Asiakaskohtaamisessa on onnistuttu, jos asiakkaalle saadaan positiivinen tunne-tila, joka on parempi kuin ennen juuri tätä kohtaamista. Tässä yhteydessä Kalbach (2016, 31) neuvoo palvelun kehittäjää pitämään mielessä niin kutsutut totuuden hetket: ne auttavat organisaatiota myös tunnistamaan ja ymmärtämään palvelupolun kriittiset pisteet. Taustalla on edellisessä kappaleessa kuvattu asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, jonka tavoitteena on Heinosen ym. (2010, 17) mukaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti käyttäjän kokemusta. Tarkastelussa on nimenomaan asiakaskokemus ja siitä saatu arvo asiakkaan yksilöllisissä tilanteissa.

Ahvenainen ym. (2017, 36 - 42) toteavat, että hankintaprosessi alkaa yhä useammin internet-verkosta, kun asiakas vertailee sitä kautta erilaisia vaihtoehtoja. Kalbach (2016, 19) sanoo, että emme voi tietää, missä potentiaalinen käyttäjä palveluntarjoajaan ensi kertaa törmää. Usein ensimmäinen kohtaamispiste palveluntarjoajaan onkin esimerkiksi hakukone tai verkkosisältö. Mitä enemmän ja aikaisemmin palveluntarjoaja voi antaa potentiaaliselle käyttäjälle tietoa, sitä paremmin voidaan myös rakentaa luottamusta ja herättää kohderyhmän kiinnostus. Myös Suomen Yrittäjänaisissa juuri tämä ennakkotietoisuus palvelusta voi olla pullonkaula – miten potentiaaliset jäsenet saataisiin löytämään yhdistys ja vieläpä kiinnostumaan siitä. Palvelunpolun ensimmäiseen vaiheeseen eli tietoisuuden lisäämiseen ja markkinointiin voisi-kin panostaa Suomen Yrittäjänaisissa.

Pelkkä Suomen Yrittäjänaisien jäsenpalvelun löytyminen potentiaalisen jäsenen silmiin ei riitä, vaan mahdollisen uuden jäsenen on myös tiedettävä mihin ja minkälaiseen toimintaan hän on tulossa mukaan. Apunen ja Parantainen (2014, 82) uskovat tunteen voimaan – heidän vertauskuvansa mukaisesti tunne saa meidät ikään kuin tikittämään. Tämä parivaljakko neuvoo tunteen kasvattamiseksi jakamaan muiden aitoja onnistumistarinoita ja kokemuksia, sillä niiden uskottavuus on ihan toista luokkaa kuin organisaation itsensä sanelema sisältö. Heinonen ym. (2010, 7) taas suosittelee organisaation huomioimaan asiakkaille palveluja suunnitellussa sen, mitä käyttäjä on tekemässä tai yrittämässä tehdä ja kuinka tarjottu palvelu tässä tukisi. Taustalla on hyvä pitää myös erilaiset elämäntyyli- ja -tilanteet, joita yrittäjillä on.

Palataan vielä palvelupolkuun. Kalbachin (2016, 13) mukaan piirretty tai muulla tavoin visualisoitu palvelupolku, kuten diagrammit ylipäätään, ovat itsessään vain kuvauksia ja jaettuja viittauksia, joiden tarkoituksena on herättää organisaation sisällä keskustelua arvon luomisesta ja auttaa toimimaan yhtenäisesti. Diagrammit ovat kuitenkin palvelukehityksessä tärkeitä, sillä ne auttavat organisaatiota ajattelemaan asiakasta empaattisesti, jäsentämään ajatuksia, luomaan ison kuvan, vapautumaan sillojattelusta ja löytämään erilaisia ratkaisuja innovointiin ja palvelun parantamiseen. Yksi tämän työn palvelupolku löytyy liitteestä 12.

Kalbach (2016, 252) lisää, että muiden diagrammien lailla visuaalinen asiakaspolku helpottaa organisaatiossa yhteisen tulkinnan ja kielen löytämistä – pelkän sanallisen esittelyn perusteella ei kaikilla organisaatiossa usein ole sama tilannekuva mielessään. Asiakaspolkukuvauksen etuna on niin ikään se, että se kuvaa yksilön suhdetta organisaatioon ja päätöksentekoon. Hyötynä on, että tilanteen ymmärtävä organisaatio voi helpommin parantaa asiakaskokemusta ja pidemmällä tähtäimellä sitouttaa palvelunsa käyttäjiä. Kun erilaisia visuaalisia kuvauksia laatii, tulee Kalbachin (2016, 27; 83) järkeväksi kiteytetty neuvo pitää mielessä: mihin ja kenelle visualisointeja oikein tarvitaan ja kuinka niitä tullaan hyödyntämään. Tulee muistaa, ettei tarkoituksena ole tehdä vain kuviota, vaan osallistaa muutkin keskusteluun ja luoda yhdessä tiiminä ratkaisua, jonka suuntaan kaikki yhtenä joukkueena pyrkivät menemään.

4 Kehittämistyön tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodi on palvelumuotoilu, ja kehittämistyössä käytetty lähestymistapa on siten luonteeltaan laadullinen. Kananen (2015a, 128) kuvaa laadullisen lähestymistavan tilannetta siten, että projektin pyrkimyksenä on koota tarkasteltavasta ilmiöstä kattava aineisto, jotta saataisiin ymmärrystä aikaiseksi. Tutkimusaineistoa kerätään syklisesti aina saturointipisteeseen saakka, jotta tutkimusongelma saadaan ratkaistuksi. Toisin sanoen, aineiston keräys jatkuu, kunnes uusi aineisto ei enää tuota uutta tietoa selvittävän ilmiön ymmärtämiseksi. Laadullinen prosessi menetelmänä voidaan kuvata seuraavin vaihein:

1. Valitaan tutkimusaihe
2. Valitaan tutkimusongelma
3. Valitaan tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät
4. Tutustutaan aiempaan kirjallisuuteen, tutkimuksiin sekä menetelmiin
5. Valitaan tutkimuskohde
6. Kerätään tutkimusaineisto
7. Analysoidaan tutkimusaineisto
8. Ratkaistaan tutkimusongelma ja laaditaan johtopäätökset

Tässäkin opinnäytetyössä yllä kuvattuja kohtia seurataan, ja edetään laadullisen tutkimuksen suuntaviivoja pitkin, kuitenkin iteratiivisesti edeten. Palvelumuotoilun metodia käyttävä tutkimus on toteutettu ns. tuplatimanttimallia, joka on esitelty kuviossa 8. Metodissa käytetyt vaiheet löyhästi kuvattuna ovat tiedonkeruu, teemojen tunnistaminen, asiakasymmärryksen luominen, muotoilukriteerit aiempaan pohjautuen, uudet ideat protoillen ja lopuksi mallien toteutus. Tätä ennen oli jo valittu kohdeorganisaatiossa toteutettava tutkimusaihe nuorten yrittäjänäisten jäsenpalveluista. Palvelumuotoilun mukainen toteutustapa oli siis lähellä Kananen (2015a, 128) kuvaamaa mallia, jonka vaiheet tämän kappaleen alussa esiteltiin.

4.1 Projektin eteneminen käytännössä

Tämän kehittämistyö työstäminen sai alkusykäyksen loppuvuodesta 2017, kun mahdollisesta yhteistyöstä keskusteltiin Suomen Yrittäjänäisten silloisen toimitusjohtajan Natalia Härkinin kanssa. Opinnäytetyön kirjoittaminen työpajoineen ja kirjoittamisineen oli luonteeltaan vaiheittaista, ja lomittui opiskelijan lukuisiin muihin samanaikaisesti opiskelu- ja työprojekteihin. Opinnäytetyön aikana oli muutamia käytännön haasteita: toteuttamisen aikana ehtivät vaihtua niin työn ohjaaja Laureasta kuin kohdeorganisaation yhteyshenkilönä toiminut toimitusjohtaja. Lopulta kaikki oli kuitenkin yksissä kansissa ja valmiina julkaisuun syksyllä 2019. Seuraavan sivun kuviossa 7 esitetään tämän yamk-opinnäytetyön tutkimuksen vaiheittainen eteneminen tavoitteineen. Samalla myös avataan, miksi kukin vaihe ylipäättään toteutettiin, mitä kussakin vaiheessa tapahtui ja mitkä olivat kussakin tilanteessa käytetyt menetelmät.

PROSESSIVAIHE	MENETELMÄ	MILLOIN	MENETELMÄN TARKOITUS	LOPPUTULOS	TEKIJÄT /OSALLISTUJAT	PERUSTELUT VALITULLE TEKEMISELLE
Esiselvitys	Haastattelu, esiselvitys, ”Mitä tiedämme nyt”	Tammihuhtikuu 2018	Saada alkutiedot Suomen Yrittäjänaisista ja heidän toiminnastaan. Jäsentää tietoa, jota yhdistyksellä jo on.	Ajatuksia, tekstiä	kehittämistyön kirjoittaja ja Suomen Yrittäjänaisien toiminnanjohtaja	Helpotti määrittelemään, mitä oikein ollaan tutkimaan, millaiset toteutusmenetelmät sopisivat tähän tutkimukseen
Tutki: Hahmota nykytila	Palvelusafari	Huhtikuu 2018	Kerätä havainnoimalla tietoa, millaisia Suomen Yrittäjänaisien jäsen-tapahtumat ovat	Ajatuksia	kehittämistyön kirjoittaja	Auttoi tutkimuksen sisällön, rakenteiden suunnittelussa ja käytettävien työkalujen valinnassa
Tutki: Hahmota nykytila	Nettikysely, pääosin avokysymyksiä	Syys-lokakuu 2018	Kerätä tietoa Suomen Yrittäjänaisien paikallisyhdistysten jäsen-toimintojen ja -palvelujen nykytilasta	SWOT	19 paikallisyhdistysten aktiivia	Auttoi tutkimuksen sisällön, rakenteiden suunnittelussa ja käytettävien työkalujen valinnassa
Tutki: Hahmota nykytila	Perehtyminen yhdistyksen materiaaleihin, osallistuminen / seuraaminen nuorten yrittäjien kisassa	Tammijoulukuu 2018	Saada kokonaiskuva Suomen Yrittäjänaisien organisaation tilanteesta Saada näkemyksiä nuorten yrittäjien tarpeista	Ajatuksia	kehittämistyön kirjoittaja	Osataan määritellä, mitä kysymyksiä otetaan esiin tutkimuksen edetessä mm. työpajoissa
Tarkenna: Mikä kaikki mahdollista	Työpaja (1. työpaja tehty jo service safarin yhteydessä)	Marraskuu 2018	Saada näkemys potentiaalisista jäsenistä ja heidän tarpeistaan. Pohjana tulevalle prototyypille.	Työpajan tulokset dokumentoitu	3 potentiaalista jäsentä	Kerätään tietoa potentiaalisten jäsenten toiveista ja käyttäytymisestä
Tarkenna: Mikä kaikki mahdollista	Yksilöhaastattelut	Marras-joulukuu 2018	Saada näkemys potentiaalisista jäsenistä / alle 3 vuotta jäsenenä olleista	Haastattelutulokset dokumentoitu	8 potentiaalista jäsentä, 3 alle vuoden jäsenenä ollutta	Kerätään tietoa potentiaalisten jäsenten / alle vuoden jäsenenä olleiden toiveista ja käyttäytymisestä
Tarkenna: Mikä kaikki mahdollista	Asiakaspersoonat (myös empati kartta)	Helmikuu 2019	Tiivistetään kerätty tieto kehittämisen pohjaksi	Erilaisia jäsentyyppejä	kehittämistyön kirjoittaja	Kuvataan jäsenistä kerätty tieto helposti ymmärrettävissä olevaan visuaaliseen muotoon. Auttoi ymmärtämään (potentiaalista) nuorta jäsentä ja hänen tarpeitansa
Kehitä : Testaa tulokset	Prototyyppi ja sen testaus	Syys-lokakuu 2019	Prototyyppimuotoinen palveluehdotus	Palaute prototyypistä	2 potentiaalista jäsentä kommentoi	Saadaan kehitettyä prototyyppiä saadun palautteen perusteella
Toteuta: Mikä toimii?	Palveluprosessin luonti visuaalisesti	Syys-lokakuu 2019	Kehittämistyön tulokset visualisoiduna service blueprintin muotoon	Prosessikuvaus	kehittämistyön kirjoittaja	Jäsenen palveluprosessi visualisoidaan helposti tulkittavaan muotoon

Kuvio 7: Kehittämistyön etenemisen tärkeimmät kohdat

4.2 Palveluprosessin kehittämismetodi tarkastelussa

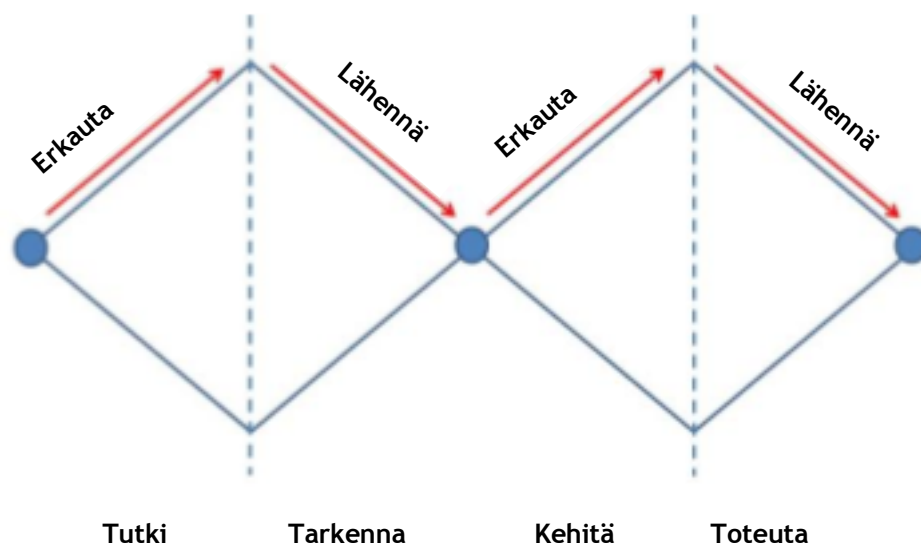
Palvelumuotoilussa koko prosessin sydän ovat ihmiset, ja ilman heidän ääntään ei syvempää ymmärrystä ja hyviä oivalluksia tai toivottuja lopputuloksia oikeastaan voi saada aikaiseksi. Aikaisemmissa kappaleissa, vahvasti luvussa 3, on perusteltu palvelumuotoilun merkitystä erityisesti palvelujen kehittämisen tapana, ja miksi metodi on tähän työhön otettu käyttöön.

Tämän kehittämistyön prosessimalliksi päätettiin valita selkeä, vaiheittain etenevä niin sanottu tuplatimantti -prosessi, joka esitellään seuraavan sivun kuviossa 8. Mallin etuna on, että se toimii palvelujen kehittämiseen yleisellä tasolla, mutta sen avulla voidaan lisäksi pureutua tavallista epämääräisempiinkin ongelmiin. Pääsääntöisesti tämän tuplatimanttimallin hyötynä on, että sen avulla saadaan selvitettyä, kuinka voidaan edetä yleisen ongelmallisuuden tasolta kohti tarkkarajaisempaa ratkaisua. Kuten luovissa projekteissa tavallisestikin, tuplatimanttimallissa luodaan moninaisia ideoita ennen kuin tarkennetaan ja rajataan parasta ideaa. Ideoita kehitetään, testataan ja tarkennetaan lukuisissa vaiheissa, kun iteratiivinen prosessi etenee. Kaikki nämä vaiheet on toteutettu tämän kehittämistyön aikana.

Kehittämistyön alkuvaiheessa ja myös pitkin prosessia käytiin laajalti lähdekirjallisuutta ja artikkeleita läpi. Materiaalia tutkittaessa löytyi tuplatimanttiin verrattuna samankaltaisia, eri nimillä kulkevia palvelumuotoilun prosessimalleja, joita esitellään seuraavaksi muutamia. Yhtä kaikki, yhteenvetona todeta, että loppupeleissä tutkijat liikkuvat pitkälti saman aiheen ympärillä, vaikka hieman eri sanamuodoilla kehittämisprosessista puhutaankin.

Stickdorn ja Schneider (2011 122 - 127) eivät kiistä asiaa samankaltaisista, ikään kuin kilpailevista malleista vaan toteavat, että eri koulukunnilla voi hyvin olla toisista poikkeavia nimityksiä tälle kehitysprosessille. Palvelumuotoilun raamit ovat joka tapauksessa suhteellisen samanlaiset eri tutkijoiden laatimissa malleissa. Prosessin iteratiivisuutta voidaan kuitenkin korostaa seuraavien, yksinkertaistettujen vaiheiden kautta: Tutkimus – Luominen – Reflektointi – Implementointi. Yksityiskohtaista, kunkin hankkeen toteutuksen lopullista tiekarttaa ei voi ikinä ennalta tietää. Yksinkertaisen tai monimutkaisenkkin muotoiluprosessin vaiheet voivat mennä epälineaarisesti limittäin ja toteutusjärjestys vaihtua moneen kertaan pitkin matkaa.

Tässä tutkimuksessa lähimmäksi sovellettu palvelumuotoiluprosessi on neliportainen, British Design Councilin (Design Council 2019, 6) niin sanottu Double Diamond -malli, joka esitellään seuraavalla sivulla kuviossa 8. Mallissa pitää aluksi ymmärtää, mitä ollaan ratkaisemassa tai mitä tarvitsee ratkaista. Sitten vasta lähdetään pohtimaan palvelua, joka ongelman ratkaisee ja vastaa käyttäjien tarpeeseen. Monimutkaisiltakin asioilta tuntuvat haasteet saadaan siinä näin pilkottua prosessin kuluessa pienempiin, vaiheittain eteneviin osiin, eikä kerralla tarvitse olla kaiken valmista.

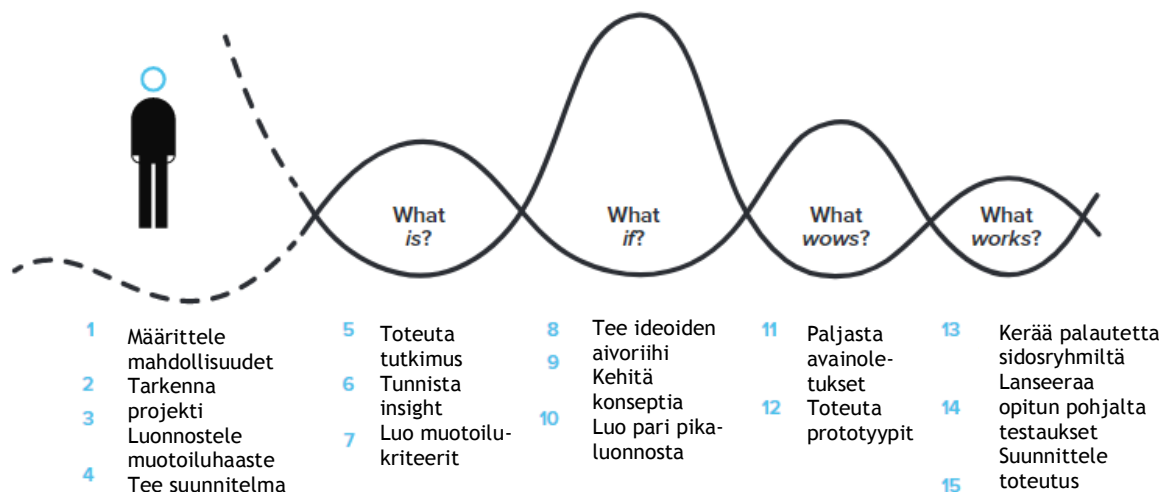


Kuvio 8: Tuplatimanttimalli

Kuten edellä todettu, tuplatimantti ei ole ainoa palvelumuotoilussa sovellettava vaiheittainen etenemismalli. Toinen esimerkki palvelumuotoiluprosessin toimivasta visualisoinnista on Liedtkalla, Azerilla ja Salzmanilla (2017, 37-38). He ovat luoneet niin ikään neliportaisen mallin, jossa palvelumuotoiluprosessin apuna on neljä kysymystä: ”What is?”, ”What if?”, ”What wows?” ja ”What works?”. Heidän määrittelemänsä, kysymysten mukana etenevät muotoiluajattelun askeleet esitellään seuraavalla sivulla kuviossa 9.

Eriyisen osuvaa tässä mallissa on se, että oikeiden kysymysten avulla voidaan pureutua entistä lähemmäs ratkaisuja. Tämänkaltaiset muotoiluajattelun kysymysten avulla kulkevat askeleet (ks. kuvio 9 seuraavalla sivulla) auttavat organisaatiota ja palvelun suunnittelijaa tekemään kehitystyössä järkeviä valintoja sekä seuraamaan muotoiluprosessia vaihe vaiheelta, luovuutta unohtamatta. Pää- ja apukysymykset ovat melko lailla linjassa muiden tunnettujen mallien, mm. Stickdornin ja British Design Councilin mallien kanssa. Prosessin vaiheet voidaan kuvata seuraavaan tapaan:

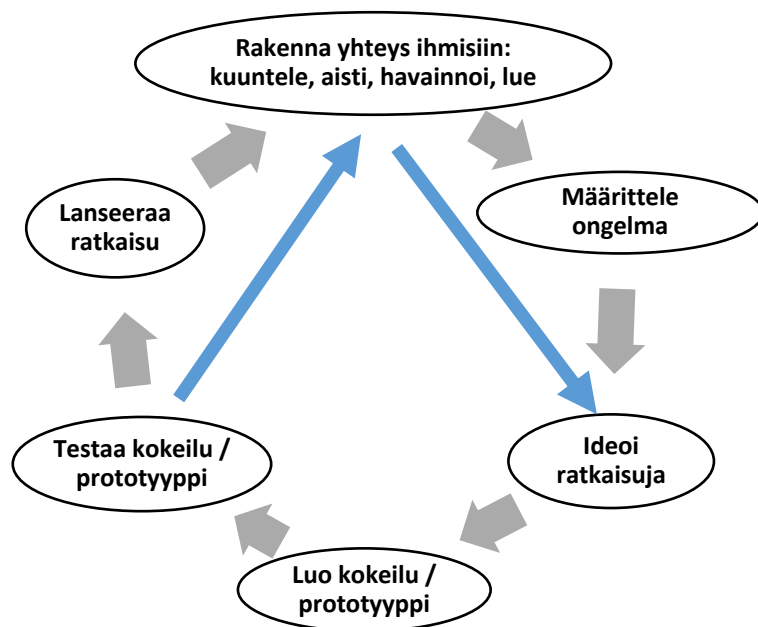
- **What is:** nykytila, sisältäen markkinat, kilpailijat, haasteet, mahdollisuudet
- **What if:** tulevaisuus, missä meidän pitäisi ja haluamme olla
- **What wows:** millainen muotoilu auttaa meitä pääsemään haluamaamme tilaan
- **What works:** kuinka saamme asiat toimimaan oikeassa maailmassa



Kuvio 9: Muotoiluajattelun askeleet

Suomessakin on pohdittu palvelumuotoilumalleja. Esimerkiksi Mäkisen (2018,29-30) mallissa etenemistä kuvataan seuraavin, edellä esiteltyjen mallien tapaisten vaiheiden (ks. kuvio 10).

1. **Empatian rakentaminen:** ymmärrä palvelua laajasti asiakkaiden näkökulmasta.
2. **Ongelmien etsiminen:** tarkastele palvelua laajasti ja etsi ongelmakohtia.
3. **Yhden ratkaisun löytäminen:** Isosta määrästä ongelmia seulotaan yksi ratkaisu.
4. **Protoilut ja kokeilut:** Toteutetaan kokeilu mahdollisimman pian konkreettisessa muodossa, ja näin saa paljon lisää tietoa ongelmasta.
5. **Ratkaiseminen:** Lopullinen ratkaisuehdotus voi muotoutua monen prototyypin lopputuloksena. Toiminta on näin ollen iteratiivista.



Kuvio 10: Palvelumuotoiluprosessi Mäkisen mukaan

Stickdorn ja Schneider (2011, 126) alleviivaavatkin, että eri tutkijoilla on erityyppisiä, jopa liki kymmenkohtaisia viitekehyksiä, joilla kuitenkin loppujen lopuksi on sama pääajatus ja tavoite. Liedtka ym. (2017, 190-191) toteavat vastaavien prosessimallien yleisenä vahvuutena olevan yleisesti sen, että muotoiluajattelu auttaa laittamaan asiakkaan keskiöön entistä innovatiivisemmalla tavalla, ja prosessimenetelmän aikana asiakas saadaan myös pysymään keskiössä. Ilman aitoa asiakasempatiaa voi jäädä tärkein huomioimatta: kenelle oikein ollaan palvelua suunnittelemassa tai kehittämässä, eli mikä se tärkein kehitysseikka työssä oikeasti on.

Tämän kehitystyön aiemmissa tekstiosuoksissa on kuvattu, kuinka palvelumuotoilu itsessään yhdistää elementtejä eri aloista, kuten markkinoinnista ja käyttäytymistieteistä. Uusia ideoita oman kehittämisen etenemiseen organisaatio siis voi saada alan viitekehyksiä hyödyntämällä ja vertailemalla, kuten tässäkin kehittämistyössä tehtiin. Palvelumuotoilun yleisen etenemismallin mukaisesti Suomen Yrittäjänäisten kehittämistyö etenikin pikkuhiljaa pala kerrallaan, ja raportti laajeni siinä samalla, iteratiivisesti työskennellen.

Ballantyne ja Varey (2008, 11) neuvovat tutkimus- ja kehitystyötä tehtäessä huomioimaan, että vaikka palvelumuotoilussa asiakas nostetaan palvelunkehittämisessä keskiöön, ei prosessi itsessään käynnisty sittenkään aina asiakkaasta. Joka tapauksessa asiakas on syytä ottaa prosessiin vahvasti mukaan innovoimaan uusia palveluita tai kehittämään vanhoja – lopulta asiakas määrittää valmiin palvelun käyttöarvon. Toisaalta Stickdorn ja Schneider (2010, 127) kehottavat samalla pitämään mielessä, että prosessin edetessä päätökset ja toiminta on toteutettava organisaation omaan budjettiin, resursseihin ja asiakkaiden mielipiteisiin pohjautuen.

Stickdornin ja Schneiderin (2011, 128, 129) mietelmät ovat suunnittelijan kannalta lohdullisia: alussa ei tulisikaan yrittää löytää selkeärajaista ratkaisua, vaan löytää ensin se ongelma, johon syvemmälle pureudutaan. Lisäksi tutkijan tulisi ymmärtää myös palvelua tarjoavan tahon tavoitteet ja kulttuuri. Prosessin toisessa vaiheessa siirrytään Tarkenna-vaiheeseen, eli päätehtään alue, johon syvennytään. Tätä seuraa Kehitä-vaihe, eli potentiaalisten ratkaisujen päättely. Tuplatimanttimallin neljäs eli viimeinen vaihe on Toteuta-vaihe, jossa määritellään toimivat ratkaisut organisaation haasteeseen. Tätä samaa sabluunaa käytetään myös kyseessä olevan opinnäytetyön prosessissa, jossa kohdeorganisaatio on Suomen Yrittäjänaiset. Seuraavassa luvussa 5 esitellään ja analysoidaan tämän kehittämistyön tutkimuksen käytännössä toteutettuja vaiheita ja toimenpiteitä saatuine tuloksineen.

5 Kehittämistyön toteutus

Tämän kehittämistyön kokonaisuus hahmottui ja rakentui luonnostelemalla, ideoimalla ja kokeilemalla eri vaihtoehtoja – ja samalla palvelumuotoilun peruselementtejä seuraten. Tässä luvussa tullaan kuvaamaan ja avaamaan tarkemmin, mitä oikein tehtiin ja mitä tapahtui, kun palvelumuotoiluprosessia lähdettiin viemään Suomen Yrittäjänäisten pariin nuorten jäsenasioiden parantamiseksi. Läpikäytävät vaiheet ovat palvelumuotoilun mukaisesti Tutki - Tarkenna - Kehitä - Toteuta. (Liite 15 toteutusvaiheet). Kehittämistyön ja opinnäytetyöprosessin aikana syntyi useita kokeiluja, uusia ideoita ja ajatelmia sekä pieniä muutoksia matkalla kohti parempaa Suomen Yrittäjänäisten jäsenyyttä ja erityisesti nuorille tarjottavia palveluita.

Tulosten käsittelyssä pääpaino oli nykyisten ja potentiaalisten jäsenten yksilökohtaisissa teemahaastatteluissa, joita pidettiin yhteensä 11, ja työpajoissa, sekä niistä saaduissa tuloksissa. Lisäksi taustatietoina käytettiin niin yhdistyksen historiikkaa, jäsenkyselyä kuin benchmarkingia. Myös järjestön silloista toiminnanjohtajaa haastateltiin useampaan otteeseen, samoin kuin järjestöaktiiveja, sekä toteutettiin verkkopohjainen kysely paikallisyhdistysten aktiivihenkilöille. Kehitystyön aikana myös luotaimia, eli päiväkirjajamaista itsedokumentointimenetelmää olisi haluttu käyttää opinnäytetyön osana ja vahvistaa näiden aineistojen avulla käytännön osiota tutkimustuloksineen. Tämä olisi ollut eräänlainen nykyisten tai potentiaalisten jäsenten kenttäpäiväkirja. Mäkinen (2018, 126) kuvaa menetelmän hyvänä puolena sen, että apuna on ihmisille tuttuja välineitä, joiden avulla voi koota omia tekoja ja tunteita: päiväkirjajamaista toteutusta voi tehdä vaikkapa kännykämerralla kuvia ottamalla. Valitettavasti hurjan mielenkiintoisesta ideasta täytyi luopua, sillä lukuisista yrityksistä huolimatta ei osallistujia saatu rekrytoitua. Suunnitteilla oli myös muotoilupelin käyttäminen, mutta tämän peliporukan rekrytointia ei huonoista aiemmista värväyskokeilusta johtuen edes aloitettu.

5.1 Tutki – nykytilan selvitys ja määrittäminen

Kuten edellisessä luvussa todettiin, mukaillaan tässä kehittämistyössä pitkälti British Councilin tuplatimanttimalleja. Suomen Yrittäjänäisten jäsenpalvelujen kehityshankkeen alkuvaiheessa ollaan Tutki-vaiheessa, jossa muodostetaan kuva palvelun nykytilasta. Tiedonkeruun avulla selvitetään palvelun nykytilanne, haasteet ja mahdollisuudet sekä alustavasti kerätään asiakasymmärrystä. Ilman suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa ei voida vastata käyttäjien tarpeisiin ja menestyä tarjotulla jäsenpalvelulla. Tutki-vaiheen aikana on määrä saada keräytyksi syvempää ymmärrystä niin asiakkaista kuin toimintaympäristöstä. Ojasalon ym. (2015, 74) mukaan tähän vaiheeseen on syytä panostaa todella kunnolla, sillä Tutki-vaihe on alkusysäyksenä koko kehittämistyölle ja nimenomaan empaattinen suhtautuminen asiakkaaseen on tärkeää. Tutkijan on tutustuttava kehittämistyön ympäristöön ja asiakkaisiin sekä pohdittava, mitä ovat heidän tarpeensa, arvonsa ja millä tavoin he käyttäytyvät. Seuraavaksi esitellään Suomen Yrittäjänäisten kehittämistyössä käytettyjä Tutki-vaiheen metodeja ja tuloksia.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa lähdettiin tuplatimanttimallin ensimmäiseltä portaalta tutki-
maan, tarkkailemaan ja analysoimaan järjestön nykyistä tilannetta. Tietämystä ja sen syven-
tämistä varten suunnitelma oli lukea taustatietoa Suomen Yrittäjänaisista eri lähteistä, haas-
tatella organisaation henkilöstöä ja vapaaehtoisia toimijoita, osallistua tarkkailijana vuosittai-
siin liittokokouspäiviin, tehdä verkkokysely paikallisyhdistysten aktiiveille, järjestää osallis-
tava työpaja eri sidosryhmille jne. Suurin osa suunnitelman ideoista toteutettiin, uusillakin
ideoilla höystettyinä, osa pohdituista menetelmistä siirrettiin projektin seuraaviin vaiheisiin.

Palvelumuotoiluprojektin alkuvaiheessa on selvitettävä nykyisten tai potentiaalisten asiakkai-
den näkökulmasta haasteet, ja toisaalta heidän todelliset motivaationsa palvelun käyttöön.
Tärkeintä on löytää ongelma, johon sitten etsitään ratkaisuja. Organisaatiossa on sisäistet-
tävä, kuka oikeasti käyttää palvelua ja miten sitä käytetään. Kaikki kosketuspisteet palveluun
on kartoitettava. Projektin alkuvaiheessa on syytä ajatella tutkittavaa aihetta todella laajasti
ennen näkökulman laajentamista. Muutoin on uhkana se, että rakastutaankin ensimmäiseen
ideaan, ja jätetään tavallaan näkemättä muut mahdolliset ideat. (Liedtka ym. 2017, 191).

Mäkinen (2018, 79- 81) muistuttaa, että jo projektin alkumetreillä on tärkeää kerätä tietoa
kattavasti paitsi asiakkailta, myös organisaation sidosryhmiltä. Vinkki huomioitiin, ja tässäkin
Suomen Yrittäjänaisille toteutettavassa tutkimuksessa osallistettiin eri tahoja: näin saatiin
kerättyä mielipiteitä niin jäseniltä, vapaaehtoisilta, hallituslaisilta kuin toimiston väeltä. Sa-
malla keskusteltiin nykyhetkestä ja miltä tulevaisuuden haluttaisiin Suomen Yrittäjänaisissa
näyttävän niin jäsenen kuin järjestöorganisaationkin kannalta.

Kuten edellä todettiin, oli jäsenkuntaa siis tutkittava ja ymmärrettävä monesta eri suunnasta.
Prosessin alkuvaiheessa pyrittiin Mäkisen (2018, 47) ohjeistamana keräämään kaikki olemassa
oleva ja eri kanavista saatavissa oleva aineisto, joka antaisi lisätietoa jäsenten ajatuksista,
toiminnasta ja arvoista.

Toiminnanjohtajan haastattelu

Kananen (2015b, 81) kuvaa, että haastattelun tarkoituksena on saada ongelmasta näkemykset
eri osapuolilta, ja löytää syitä ongelmalle. Haastattelun kohteiksi on syytä valita ihmisiä, joita
muutos koskettaa ja jotka asiasta tietävät. Kananen neuvoo aloittamaan haastattelut organi-
saation ylätasolta. Tässä tutkimuksessa ensimmäinen kontaktointi ja keskustelu tapahtui yh-
dessä Suomen Yrittäjänaisien toimitusjohtajan kanssa. Hän oli juuri ennen ensimmäistä ta-
paamista yhdessä järjestön hallituksen kanssa havainnut hälyttävän tilanteen: järjestön jä-
senmäärä oli laskemassa ja erityisesti nuoria jäseniä tarvittaisiin lisää järjestön toimintaan.
Suomen Yrittäjänaisien heikohkon jäsentilanteen tiedostamisen ja ensimmäisen pöyhimisen
jälkeen pohdittiin ensin itsenäisesti ajatuksia ja jatkosuunnitelmaa akselilla ”ennen - nyt - tu-
levaisuudessa”. Mietteet on kuvattu seuraavalla sivulla esiteltävään kuvioon 11.

Millaisia jäseniä on	Mitä meiltä odottavat	Mitä meiltä saavat	Kilpailevat yhdistykset tai muut tahot	Jäsenrakenne	Jäsenpotentiaali
Uran eri vaiheissa Eri toimialoilla Eri kok. yritys Eri ikäisiä Ympäri maan	Vastapainoa työlle Tukea arkeen Apua yrittäjyyteen ”Sielunsiskoja”	Koulutuksia Jäsenlehti Verkostoitumista	Mothers in Business Muut naisverkostot Suomen Yrittäjät Ammattiliitot Kotisohva	Jo yrityksen perustaneita, nuoret ja opiskelijat nyt puuttuvat	Jäsenmäärä laskussa, jäljelle jääneet vanhemmat konkarit

Kuvio 11: Jäsentilanteen pohdintaa

Suomen Yrittäjänäisten tuolloista toiminnanjohtajaa Natalia Härkiniä haastateltiin useaan otteeseen vuonna 2018 ja kerättiin näin tietoa erityisesti tutki- ja tarkenna-vaiheisiin. Härkinin mukaan järjestö tunnetaan harmittavan huonosti nykyisen jäsenryhmän ulkopuolella. Hän nostaa kehittämisalueiksi mm. järjestön yleisen viestinnän, tunnettuuden ja brändin vahvistamisen sekä paikallisyhdistysten toiminnan tukemisen eri tavoin. Nämä voisivat toimia keinoina myös jäsenkatoon. Edellä kuvattuihin kohtiin pureuduttiin opinnäytetyön eri vaiheissa. Härkinin kanssa keskusteltiin myös vuodenvaihteessa 2017-2018 tehdystä jäsenkyselystä, joka oli nyt toteutettu pitkästä ajasta monen vuoden jälkeen. Kyselyn tuloksista oli tulkittavissa myös uusia ideoita yrittäjyyden kasvukeskusteluun, sillä joissakin yhteyksissä naisyrittäjien kasvun yleisinä esteinä pidetään rohkeuden, riskinoton tai riittävän osaamisen puutetta.

Kun kirjallisuuteen peilaa, niin esimerkiksi Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen ja Siikavuo (2009, 19-20) ovat näiden haasteiden kanssa melko samoilla linjoilla. He korostavat, että yrittäjyyden alkuvaiheessa kannustus, rohkaisu sekä tuki joka päivä mieleen nouseviin kysymyksiin olisi tarpeen. Kukaan ei ole yrittäjä syntyessään, vaan on oltava jatkuvasti valmis oppimaan ja kasvamaan. Asenne on tietenkin tarpeen. Suomen Yrittäjänäisten jäsentutkimuksessa nämä rohkeuden tai riskinoton puutteet eivät kuitenkaan nousseet merkittävänä haasteina esille. Jäsenkyselyssä suurimmat kasvun esteet olivat sen sijaan resurssitekijät, kilpailutilanne sekä muut seikat, kuten lähestyvä eläkeikä ja perhesyyt.

Strandvik ja Heinonen (2010, 111) neuvovat ottamaan asiakaskeskeisen logiikan organisaation johdon näkökulmaksi ja johtotähdeksi. Asiakaskeskeisen logiikan avulla yritykset voivat keskittyä asioihin, jotka liittyvät asiakkaaseen, pikemmin kuin olla toisten vaikutustekijöiden hallittavissa, kuten tuotteet, palvelut, kulut tai kasvu. Juurikin tästä jäsenkeskeisestä lähestymistavasta moneen otteeseen keskusteltiin Härkinin kanssa, ja asiaa pidettiin tärkeänä.

Muotoiluajattelu on vahva työkalu, mutta se ei riitä – täytyy myös tietää syvällisesti organisaatiosta, jonka kontekstissa työskentelee ja oppia ikään kuin tarkasteltavan organisaation DNA. (Liedtka ym. 2017, 32- 33). Niinpä tutkimustyön alkuvaiheessa tutustuttiin kattavasti Suomen Yrittäjänäisten saatavilla oleviin materiaaleihin niin verkossa kuin painettuna.

Empaattinen lähestymistapa oli taustalla läpi koko opinnäytetyön. Myös Liedtka ym. (2017, 195) neuvovat palvelumuotoilussa ottamaan muotoiluajattelun piirteet kuten empatian joka-päiväiseen käyttöön, se auttaa myös ratkaisemaan liiketoiminnallisia ongelmia. Tulee aidosti pyrkiä ymmärtämään asiakkaita, muistaen, että oppia voi myös observoinnin ja kokemuksen kautta.

Työpöytä tutkimus

Työpöytä tutkimuksena käytiin läpi Suomen Yrittäjänäisten tuoreimman jäsenkyselyn tuloksia, esitteitä ja verkkosivuja. Näistä sai hyvän käsityksen, miltä järjestö tuolla hetkellä näytti ja kuinka tekemisestä viestittiin ulospäin. Vinkkejä materiaaleista ja aineistoista, joita kannattaisi käydä läpi, saatiin silloiselta järjestön toiminnanjohtajalta Natalia Härkiniltä.

Palvelusafari

Ensimmäinen palvelusafari, johon osallistuttiin, oli huhtikuussa 2018. Kyseessä ollut tapahtuma oli Uskalla Yrittää -tapahtuma, joka on nuorille järjestettävä yrittäjäyyskilpailu. Tilaisuudessa pääsi seuraamaan nuorten yrittäjien yhdessä tekemistä positiivisen kilpailun hengessä, sekä myös haastattelemaan nuoria naispuolisia yrittäjiä. Näin havainnoinnin lisäksi saatiin kerättyä alustavaa näkemystä heidän tulevaisuuden haaveistaan ja kipukohdistaan, sekä miltä yrittäjäjärjestöön kuulumisen heidän silmissään vaikuttaisi.

Opinnäytetyön kirjoittaja osallistui myös Suomen Yrittäjänäisten vuosittaisille liittokokouspäiville Kotkassa huhtikuussa 2018. Hienosti järjestetyssä tapahtumassa nähtiin ja koettiin aidossa ympäristössä, millaista Suomen Yrittäjänäisten jäsenoiminta voi parhaimmillaan olla. Jäsentapahtumaa ulkopuolisen silmin tarkkaillen oli aivan upeaa havaita, kuinka naiset olivat kuin yhtä perhettä ja näyttivät saavan toisiltaan energiaa. Tämä liittokokouspäiville osallistuminen oli palvelumuotoilun prosessissa oikeastaan palvelusafari, jossa halutaan ymmärtää palvelua. (Design Council 2019,14). Jäsenoimintaa ja meneviä keskusteluja saatiin seurattua, havainnointia ja arvioitua aivan läheltä, viiteryhmän näkövinkkelistä. Kananen (2015b, 78) muistuttaa havainnointimuodon oikean valinnan tärkeydestä. Tässä yhteydessä otettiin valokuvia sekä toteutettiin face-to-face-havainnointia sekä osallistuvaa havainnointia päivätapautumassa ja iltajuhlissa. Tapahtumaillen päätteeksi kirjattiin huomioita havainnoista muistiin.

Liittokokouspäivien aikana, palvelusafarin lisäksi päästiin myös toteuttamaan pienimuotoinen ideointityöpaja. Sen aikana pohdittiin, mikä Suomen Yrittäjänaiset tällä hetkellä oikein, mitä hyötyä järjestöstä on jäsenille ja mitä kaikkea järjestössä mukana olemiseen ja tekemiseen itse asiassa oikein liittyy. Koolla ollut ryhmä oli aktiivisesti mukana: aineistoa ja ideoita kertyi yllättävän hyvin, ja näin saatiin lisää lihaa luiden ympärille järjestön nykytilanteen ymmärtämiseksi ja seuraavien askelmerkkien muodostamiseksi. Saldoa tästä työpajasta esitellään seuraavalta sivulta löytyvässä kuviossa 12 ideaseinän muodossa.



Kuvio 12: Yrittäjäpäivien ideointityöpajan tuloksia

5.2 Tarkenna – suunnitteluhaasteen kiteytys ja laajempi asiakasymmärrys

Nelivaiheisen palvelumuotoilumallin toisena askeleena on ideoida uudenlaisia ratkaisuja luovia menetelmiä käyttäen, jo kerätyn tiedon sekä ymmärryksen pohjalta. Tarkenna-vaiheessa yhteisöllisyyden osuus on tärkeää, ja tavallisesti eri sidosryhmiä osallistetaan prosessiin asiakkaista omiin työntekijöihin. (Ojasalo ym. 2015, 75). Seuraavaksi kerrotaan, mitä Tarkenna-vaiheessa tehtiin ja miten hyödynnettiin yhteissuunnittelun keinot osallistavina menetelminä.

Teemahaastattelut

Projektin aikana tehdyt yksilölliset teemahaastattelut olivat luonteeltaan melko epämuodollisia, kestoltaan noin 45 minuuttia. Haastattelu oli luonteeltaan puolistrukturoitu, ja keskustelut äänitettiin sanelimella. Teemahaastattelurunko löytyy liitteessä 6. Haastattelun tavoitteena oli selvittää uudehkojen ja potentiaalisten nuorten jäsenten tarpeita ja toiveita jäsenpalvelulle, sekä haasteita omassa tekemisessä. Yhteensä haastateltiin 11 naisyrittäjää tai sellaiseksi aikovaa, iältään 24 - 35-vuotiaita. Rekrytointi tapahtui järjestön toimiston tai omien kontaktien kautta. Kanasen (2015b, 81) vinkin mukaan haastatteluin saatiin aitoa tietoa kehittämistyön kohteesta ja lisättiin ymmärrystä sekä ilmiöstä että sen parissa toimivista ihmisistä.

Haastatteluja analysoitiin samankaltaisuusryhmittelyn avulla. Tuulaniemi (2011, 154) sanoo, että malli helpottaa jäsentämään tutkimustietoa, kun aineistosta kaivetaan esiin samankaltaisuuksia ja ryhmitellään ne teemoittain. Näin saadaan esille asioita, jotka palvelun käyttäjän silmissä tuntuvat olennaisilta ja merkityksellisiltä.

Jo yrittäjinä toimivista haastatelluista monet kuvasivat alkuvaiheen ongelmia eritoten raha-asioihin liittyvät asiat. Sekki ja Niemi (2016, 127, 138) alleviivaavatkin, että pienten yritysten resurssit ovat tavallisesti rajalliset niin kokonaisuosaamisen mutta toisaalta myös varojen suhteen. Monasti yritys joutuukin lopettamaan johtuen epäammattimaisesti hoidetuista talousasioista. Rahoituksen riittävydestä on joka käänneessä varmistuttava ja seurattava, että yrityksellä on aidosti jatkuvuutta. Stressitason lisääntyessä samoin kasvavat myös operatiiviset ongelmat. Riskialtteimmat vuodet ovat Ilmoniemen ym. (2009, 22 - 24) mukaan nimenomaan ensimmäiset vuodet heti perustamisen jälkeen – tuona aikana tulisikin saada yrittäjän perusasiat aidosti kuntoon ja tarvittaessa apua tekemiseen.

Haastatellut yrittäjät tai sellaiseksi aikovat kokivat ajankäytön sekä haasteeksi että mahdollisuudeksi: työaika voi palkkatyöhön verrattuna joustavammin säädellä, mutta usein tunteja ei lasketa. Ilmoniemi ym. (2009, 387) listaavat, että tavalliseen palkansaaajaan nähden yrittäjän työpäivä onkin jopa viidenneksen pidempi, lomalla ollaan ainoastaan kolmisen viikkoa, eikä sairauspäiviä useinkaan ehdi pitää. Voidaan kuitenkin vetää yhteen, että työkyky, ajankäyttö ja elämänhallinta kuitenkin ovat pitkälti yrityksen menestyksen takana.

Yhteydenpitokanavina haastateltavat toivoivat erityisesti sähköisiä kanavia ja niiden aikariippumatonta käyttöä. Vastauksia toivottiin kuitenkin nopeasti. Lighthart, Porokuokka ja Keränen (2016, 6) näkevät, että kansalaiset yleisestikin käyttävät teknologiaa jatkuvasti yhä enemmän niin yksityis- kuin työelämän puolella. Sähköisten kanavien käyttö onkin Suomen Yrittäjänäisten toimintaan perusteltua, ja tämä on tuonut ja voi edelleen tuoda yhä monipuolisempia mahdollisuuksia yhteydenpitoon. On selvää, että tietoverkkojen ja digitaalisten ratkaisujen avulla on joustavaa pysyä aika- ja paikkariippumattomasti yhteyksissä eri tahojen kanssa. Näin jäsenet voivat entistäkin kattavammin saada tietoa ja eri kanavia pitkin osallistua keskusteluun ja Yrittäjänäisten jäsenjärjestön kehitykseen. Ehkäpä digitaalisia vaihtoehtoja voisi tehdä entistä enemmän matalan kynnyksen välineiksi pitää järjestöön yhteyttä.

Lighthart ym. (2016, 1) näkevät, että nykypäivän yhteiskunnassa on kysyntää nimenomaan ratkaisuille, jotka auttaisivat ihmisiä digitaalisten välineiden käyttöön. Nykypäivän käyttäytymistä leimaa todellakin se, että kaikki mahdollinen on verkkoyhteyden päässä – netissä voi kattavasti tutkia tietoja, vertailla suosituksia ja seurata mielenkiintoisia organisaatioita. Arvioiden mukaan kuluttajista liki kolme neljästä tekee hankintapäätöksen ennen ottaa yhteyttä organisaatioon. (Yrityskatsaus 2/2016, 31). Varmasti Suomen Yrittäjänäisten jäsenyyttäkin

harkitsevalle verkko on ensimmäinen tiedonlähde pohdittaessa, olisiko tästä järjestöstä henkilökohtaiseen tilanteeseen arvoa. Verkossa toimivasta yhteisöstä varmasti saa myös esimakua, millainen Suomen Yrittäjänäisten yhteisö voisi varsinaisissa kohtaamissakin olla. Jäsenyydestä puhuttaessa sen sijaan varsinainen edunvalvontatyö ei noussut kovin tärkeäksi.

Suomen Yrittäjänäisten löydettävyyttä mietittäessä voisi olla syytä pitää taustalla asiakaskesteistä logiikkaa. Strandvik ja Heinonen (2010, 112) kuvaavat, että koska asiakkaat voivat tehdä valintansa erilaisten tarjoomien välillä, on tärkeää tietää, kuinka he valintansa tekevät näiden eri tarjoomien välillä, miten tulevat asiakkaiksi ja miksi jatkavat asiointia juuri tiettyjen organisaatioiden kanssa. Asiakkailla on alati aiempaa enemmän valtaa. Taustalla on tosiasia, että tietoa on saatavilla todella paljon ja sitä on helppoa jakaa viestintävälineiden avulla. Nämä kehityssuunnat ovat mahdollistaneet asiakkaille yhä enemmän valtaa ja mahdollisuuksia tehdä aloitteita palveluhankinnan suhteen, kun taas organisaation kannalta asiakas on käyttäytymiseltään aiempaa haastavammin ennustettavissa ja vähemmän sitoutunut. Voidaan sanoa, että jotta organisaatio voi luoda ja ylläpitää tuottoisia suhteita asiakkaaseen, on asiakaslogiikkaa ymmärrettävä, jotta asiakasta voi houkuttaa ja pitää yhä asiakassuhteessa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että etenkin potentiaaliset jäsenet, jotka olivat yrittäjyyttä vasta suunnittelemassa, haluaisivat saada ohjatun tietoa yrittäjäuransa alkumetreille. Ilmoniemi ym. (2009, 49) kuitenkin alleviivaavat, että yrityksen perustaneen tai perustamista aikovan henkilön tulisi ensisijaisesti itse koostaa tarvitsemaansa tietoa. Tiedon etsimistä ei pitäisi kuitenkaan pitää mörkönä ja pitää itseään asioista tietämättömänä. Aivan jokainen yrittäjä on joskus ollut aloittelija, kaikki on tuntunut sekavalta ja on ollut välttämätöntä selvittää aivan samoja asioita. Onneksi tukena on monia eri tahoja Finnverasta Suomen Yrittäjänaisiin. Haastatteluissa kuitenkin ehdotettiin, että esimerkiksi Suomen Yrittäjänäisten sivuilla voisi olla koostetusti vähintäänkin perustietoja ja linkkejä eri tiedonlähteille – miksi jokaisen pitäisi ehdoin tahdoin kipuilla samojen tieto-ongelmien kanssa kuin aiemmatkin sukupolvet?

Nykyisiä jäseniä haastatellessa tiedusteltiin myös heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan Suomen Yrittäjänäisten järjestön nykytilasta. Haastateltavat kertoivat, että Suomen Yrittäjänäisten jäsenistöä tulisi saada jotenkin enemmän aktivoitua tapahtumiin ja muutoinkin. Haasteeksi koettiin, että suurimman osan toiminnasta järjestävät kuitenkin nimenomaan ”tutut naamat”. Kun kaikki näyttävät tuntevan toisensa, voi uusien, järjestön ulkopuolelta tulevien jäsenten olla hankala hitsautua mukaan toimintaan, ja olo voi tuntua ulkopuoliselta. Niinpä tämän havainnon pohjalta suunniteltiin kysely, jossa selvitettäisiin monipuolisempia keinoja osallistua toimintaan, ja toisaalta mitkä voisivat olla vaikutusmahdollisuuksia. Alkuhavainnosta nousseiden ideoiden sekä nykyisten ja potentiaalisten jäsenten haastattelujen pohjalta laadittiin ja toteutettiin paikallisyhdistysten aktiiveille verkkopohjainen kysely, jonka toteutuksista ja tuloksista kerrotaan seuraavassa kappaleessa.

Verkkopohjainen kysely

Syyskuussa 2018 oli vuorossa paikallisyhdistysten toimijoille toteutettu verkkokysely (liite 4), jota suunniteltiin osittain aiemmin tehtyjen, edellä esiteltyjen haastattelujen pohjalta. Järjestön toimistolta lähetettiin sähköpostitse kutsu vastata kyselyyn, ja kaikkiaan 19 jäsenaktiivia ympäri Suomen antoi palautetta. Kyselyssä tiedusteltiin laajasti paikallisyhdistysten näkemyksiä, millä tolalla heidän mielestään ovat tämän hetken jäsenpalvelut nuorille, kuinka nuoria yrittäjiä tai sellaiseksi aikovia houkuteltaan jäseniksi ja mitkä ovat järjestön tulevaisuuden suunnitelmat ja aikomukset. Kyselystä kiteytyneet teemat koottiin teemapilveksi alla esiteltyävään kuvioon 13, jossa kiteytetään, mitä jäsen saa kuulumalla paikallisyhdistykseen.



Kuvio 13: Mitä jäsen saa kuulumalla paikallisyhdistykseen?

Vaikka Suomen Yrittäjänäisten nuorille suunnattujen palvelujen määrä on vielä melko vähäistä, huokui jäsenaktiivien vastauksista silti selvä innostus nuorten jäsenryhmää kohtaan: ilman muuta mukaan halutaan myös nuoriakin, eikä haluta pitää järjestöä suljetun piirin juttuna. Kolmannes vastaajista kuitenkin kertoi, että tällä hetkellä paikallisyhdistys ei syystä tai toisesta tarjoa nuorille yrittäjänaisille tai sellaisiksi aikoville minkäänlaista juuri heille kohdennettua toimintaa. Esimerkiksi tarkasteltavalla toiminta-alueella nuorten yrittäjänäisten määrä voi olla niin pieni, ettei heille tunnu olevan järkevää toteuttaa omaa tekemistä. Voidaan kuitenkin pohtia, onko biologinen ikä sittenkään ratkaiseva tekijä ”nuorten yrittäjänais-ten” tekemiselle – moni nelikymppinen tai vanhempikin on yrittäjäikältään nuori, ja ajatukset pyörivät samoissa aloittavan yrityksen haasteissa kuin 20 vuotta nuoremmalla kanssaisarella.

Verkkokyselyn tuloksia läpikäydessä oli suuri ilo havaita, että pääosa vastaajista kuitenkin totesi, että heidän paikallisyhdistyksessään on jo jossain muodossa olevaa aktivointia nuoremmalle polvelle. Reilut puolet kertoi järjestävänsä paikallisyhdistyksessään jäsentapaamisia, joihin nuoretkin toivotetaan lämpimästi tervetulleiksi, eikä todellakaan esiinnytä rouvakerhona. Joillakin paikkakunnilla yhdistykseen tutustumista on helpotettu tarjoamalla myös ei-jäsenille avoimia ja hyväksi havaittuja tilaisuuksia, kuten lounasperjantai ja kuohuviinikeski- viikko. Vastaajista joka kolmas mainitsi, että nuorille on tarjolla lisäksi mentorointia tai sparrailua, ja osa paikallisyhdistyksistä järjestää myös oppilaitosyhteistyötä tai koulutuksia.

Paikallisyhdistysten asioista viestitään nykyisille ja potentiaalisille jäsenille monia eri kanavia käyttäen, erityisesti sosiaalinen media, Facebook etunenässä, on valjastettu käyttöön miltei kaikilla paikallisyhdistyksillä. Nykyiset jäsenet tavoitetaan tapahtumien lisäksi myös Membookin, eli verkossa toimivan ”jäsenkirjan” kautta, johon jäsenillä on sisäänkirjautumista varten tunnukset. Uusien jäsenten houkuttelun osalta onnistumisia on kyselyn mukaan saatu erityisen hyvin yksilöllisellä kontaktoinnilla, joko puhelimitse tai sähköpostitse. Tämä luonnollisesti vie runsaasti aikaa ja vaivaa. Kyseinen jäsenyhdistys on löytänyt itse nämä uudet, naisryttäjien luotsaamat yritykset seuraamalla paikkakunnalle viime aikoina avattuja yrityksiä.

Nuorten yrittäjänäisten jäsenyyden mahdollistajat ja kompastuskivet

Sujuvan järjestötoiminnan ja jo pelkän rahoituksenkin vuoksi on jatkossakin tärkeää taata riittävä jäsenmäärä Suomen Yrittäjänaisissa. Lähivuosien tilannetta ei helpota yhä useamman yrittäjänaisen eläköityminen, joten on päivänselvää, että yleisen jäsenpysyvyyden ohella on syytä houkuttaa mukaan myös nuoria. Jäsenaktiivien vinkeissä korostui nuoremmen polven aito kuuleminen ja toimiminen heidän arvojensa sekä toiveidensa mukaisesti. Lisäksi pohdittiin vetovoimaefektiä: mitä useampi samassa tilanteessa oleva nuori on Suomen Yrittäjänaisissa mukana, sitä helpompaa on muidenkin liittyä.

Järjestötoiminnassa jo mukana olevia nuoria ja heidän kokemuksiaan ja innostuneisuuttaan voisikin tuoda viestinnässä laajemmin esiin. Potentiaalista nuorta jäsenkantaa voisi miettiä nykyistä laajemmin: vastauksissa mainittiin muun muassa kevytyrittäjät, maahanmuuttajat ja vielä opiskelijavaiheessa olevat. Jäsenyyttä harkitsevien kynnyks osallistua tapahtumiin pitäisi olla matala, jotta toimintaan olisi helppo tulla tutustumaan.

Yhteistyössä on voimaa oman järjestön rajojen ulkopuolella. Monet vastaajista järjestävät säännöllisesti yhteisiä koulutuksia ja tapahtumia maantieteellisesti läheisten sisarjärjestöjen tai samaa etua ajavien yhteisöjen kanssa – kimpassa saadaan enemmän ja monipuolisemmin asioita aikaiseksi, resursseja säästään. Osalla paikallisyhdistyksistä on myös yhteyksiä valtionhallintoon, kaupungin elinkeinotiimistä eduskuntatasolle asti. Näin voidaan kattaa osittain myös järjestön yhteiskunnallinen tavoite, eli vaikuttavuusnäkökulma yhteiskunnan tasolla.

Mahdollisuuksia enemmän vastaajat näkivät kuitenkin haasteita, esimerkiksi yrittäjänaisen arjen aikapulan ja korkeaksi koetun jäsenmaksun. Loppujen lopuksi maksu (noin 120 eur / vuosi) ei ole kovin korkea, mutta toisaalta osa vapaamuotoisista verkostoista ei veloita minäänlaista maksua. Yhteenvetona voi sanoa, että Suomen Yrittäjänaiset kilpailee potentiaalisten jäsenten huomiosta niin muiden järjestöjen kuin yrittäjän oman toimialan verkostojen kesken. Lisäksi pienten lasten kanssa on hankalaa lohkaista aikaa jäsenoiminnalle. Vastauksissa kerrottiin, että yhteistyötä voisi tehdä samaa etua ajavien yhteisöjen kanssa: esimerkiksi Mothers in Business -verkosto yhteistyökumppaniksi nimenomaan yrittäjä-äidin näkökulmasta.

Useissa vastauksissa myös toistui, että jäsentilaisuuksista vastaa lähinnä paikallisyhdistysten hallitus, joka tekee vapaaehtoistyötä oman työnsä ohella. Tämä toisaalta voi saada uuden jäsenen silmissä vaikutelman, että kyse on pienen piirin jutusta. Tapahtumasunnittelua ja -toteutusta voisikin olla järkevää toteuttaa suuremman työryhmän voimin, ja jakaa paikallisyhdistysten kesken toteutuneita, onnistuneita tapahtuma-aihoita toteutusvinkkeineen. Näin myöskään eivät päävastuulliset uupuisi liikaa oman työnsä ohella. Myös Länsisalmi (2013, 109) toteaa, että näille siltanrakentajille jäsenistön välillä pitäisi vapauttaa aikaa tekemään juurikin aktiivista yhteistyötä lisäävää verkostotyötä ja välttää hallinnollisempaa tekemistä.

Aktiivit kiittelivät kyselyssä järjestön toimiston tähänastista työpanosta. Tukea toivottaisiin kuitenkin erityisesti visuaalisuuden ja viestinnän osalta: eri kanavissa jaettavat, helposti käytettävät materiaalit ja keinot tavoittaa (nuorta) potentiaalista jäsenistöä tulisivat tarpeeseen ja helpottaisivat paikallisyhdistyksen työtä. Myös yhteiskunnallisiin asioihin tulisi pureutua hankammin ja liiton näkyä vahvemmin esimerkiksi ajankohtaisissa yrittäjyys- ja naisasioissa. Saaduista vastauksista koottiin lopuksi paikallisaktiivien vinkit nuorten jäsenten hankintaan, ideat on koostettu oheiseen kuvioon 14.



Kukoistetaan yhdessä!

Paikallisaktiivien onnistumisresepti nuorten jäsenten hankintaan

- Henkilökohtainen kutsu tulla tutustumaan
- 1-3 vuoden alennettu jäsenmaksu
- Näkyvää ja iloista toimintaa
- Vertaistukea - kysytään miten menee
- Matalan kynnyksen tilaisuuksia
- Paikallisuuden korostamista
- Laajempi kohderyhmä kiikariin
- Yhteistilaisuuksia sisarjärjestöjen kanssa
- Nuoria mukaan hallitustyöskentelyyn
- Tarjotaan aitoja kohtaamisia
- Kuunnellaan nuoria ja otetaan heidät mukaan

Kuvio 14: Paikallisaktiivien vinkit nuorten jäsenten hankintaan

Benchmarkkaus

Benchmarking-toiminnassa vertaillaan toimintaa kahden tai useamman organisaation välillä. Toimintoja voidaan toisiinsa nähden vertailla ja analysoida, ja näin poimia hyvät mallit myös oman organisaation toimintaan. Itä-Suomen yliopisto (2019) kuvaa benchmarkingia arvioinniksi, jossa verrataan organisaation toimintaa ja prosesseja suhteessa toiseen organisaatioon, joko omalla tai jollain toisellakin toimialalla. Vertailun etuna voi olla se, että saadaan oppeja toisten parhaista käytännöistä ja toimiviksi testattuja vinkkejä myös omaan tekemiseen ja sen parantamiseen. Tapoja benchmarkkauksen tekoon on vierailta organisaatioon tai etsiä tietoja vaikkapa verkkosivuilta.

Ideapakan neuvon mukaan benchmarkingia on hyvä käyttää, kun on tahto kehittää ja parantaa oman organisaation toimintaa taikka säilyttää tai tehostaa kilpailuasemaa. Tämä on hyvä työkalu myös silloin, kun on toive oppia alan parhailta. Tarkkailemalla ja vertailemalla kerätty materiaali tuloksineen analysoidaan, ja poimitaan omaan tekemiseen parhaita paloja. (Fasilitointi & Ideointi. IMPROvement 2015.) Kilpailevien yhdistysten vertailu valittiin mukaan menetelmäksi, sillä tuntui tärkeältä saada käsitys, mitä muut vastaavat yhdistykset tekevät, ja saada niistä taustatietoa. Suomen Yrittäjänäisten toimintaa vasten benchmarkattavat tahot, joko naisten ammattiverkostoihin tai yrittäjyyteen painottuvat, esitellään seuraavaksi.

- **Tiistai-klubi**

Tiistai-klubi on perustettu syksyllä 2010. Verkosto on urasuuntautuneille naisille, ja suuri osa jäsenistä työskentelee markkinoinnin, myynnin ja viestinnän parissa tai niihin läheisesti liittyvillä aloilla. Tiistai-klubi järjestää verkostoitumistapahtumia, joissa jäsenet kehittyvät ammatillisesti ja luovat oman uran kannalta arvokkaita suhteita. Asema tai ikä eivät rajoita ketään pois toiminnasta, vaan tervetulleiksi toivotetaan kaikki ammatillisesta kehittämisestä ja verkostoitumisesta kiinnostuneet naiset (www.tiistaiklubi.fi).

- **Vaikuttajaverkosto WoMan ry**

WoMan ry on naisvaikuttajien järjestö, joka edistää aktiivisesti jäsentensä verkostoitumista työelämässä. WoManin jäsenet edustavat eri toimialoja ja ovat oman alansa vaikuttajanaisia. Tarkoitus on tarjota jäsenille mahdollisuutta päästä laajentamaan tietämystään ja näkyvyyttä myös oman toimialan ulkopuolelle. Erilaisten tapahtumien kautta verkosto pyrkii tarjoamaan raikasta, uudistavaa ja erilaista näkökulmaa, joka voisi olla omassa työssä naisille apuna. (<https://www.womanvaikuttajat.fi>)

- **WomenSuite**

WomenSuite on pääkaupunkiseudun markkinointi-, viestintä- ja media-alan naisasiantuntijoiden verkosto, jonka idea on järjestää matalan kynnyksen tapaamisia työelämän inspiroimiseen ja ammattitaidon jakamiseen. (suljettu Facebook-ryhmä)

- **Ompeluseura-ryhmä Facebookissa**

Ompeluseura on verkosto naisille ja sukupuolivähemmistöihin kuuluville muille ihmisille, eli heille, jotka törmäävät työelämässä sukupuolittuneisiin rakenteisiin. Ompeluseuran aiheet koskettavat työelämää. Ryhmässä käydään myös verkkopohjaista työ- ja urakeskustelua sekä jaetaan työpaikkavinkkejä ja sparraillaan toisia naisia. Lisäksi myös kysytään ja saadaan neuvoja. Verkoston luonne on avoin, sitoutumaton ja hierarkiaton. Ompeluseura ei organisoidu yhdistykseksi eikä valitse hallitusta, vaan toiminta pidetään vapaamuotoisena. Jäsenmäärä on tätä nykyä 32 000. (suljettu ryhmä Facebookissa)

- **Mothers in Business**

Mothers in Business (MiB) on urasuuntautuneiden äitien verkosto, joille työn ja perheen yhdistäminen on luonnollinen osa arkea. Verkosto lupaa tarjota mahdollisuuden työelämätaitojen ja oman osaamisen kehittämiseen, mutta verkoston tavoitteena on myös edistää äitien asemaa työelämässä ja yhteiskunnassa. (<https://www.mothersinbusiness.fi>)

- **Aalto Women in Business**

Aalto Women in Business on ottanut linjakseen kansainvälisyyden, sillä verkkosivut ovat ainoastaan englanniksi. Osa tapahtumista järjestetään myös suomenkielellä. Yhteisö haluaa kerätä yhteen nykypäivän naisjohtajat ja antaa heidän avullaan inspiraatiota tulevaisuuden naisjohtajille. Aalto Women in Business on aloittanut toimintansa alumniyhteisönä, mutta muutkin kuin vanhat aaltolaiset ovat tervetulleita verkostoitumaan muiden naisammattilaisten kanssa. Yhteisö järjestää vuosittain myös lukuisia yritysvierailuja ja verkostoitumistilaisuuksia. (<http://www.aaltowib.com>)

- **Piilo-osaajat**

Piilo-osaajat on aloittanut Mothers in Business -yhteisön alahankkeena. Aluksi tutkittiin, onko yhteisöllinen työnhaku ja osaajasivusto tehokas sekä hyödyllinen keino tukea MiBin jäsenten työnhakua ja tuoda esille heidän ammatillista osaamistaan. Hanke oli menestyksenkäs ja irtautui 2018 omaksi yhdistyksekseen. Jäseneksi on tervetullut niin työnhakija, alanvaihtaja, yrittäjä tai muutoin uusista mahdollisuuksista ja oman osaamisen markkinoinnista kiinnostunut asiantuntija. Piilo-osaajat on valtakunnallinen eri alojen asiantuntijoiden verkosto, joka tekee verkkosivujensa mukaan osaajien löytämisestä sekä osaamisen markkinoinnista helppoa, hyödyllistä ja hauskaa. (<https://piilo-osaajat.com>)

- **Suomen Yrittäjät (emojärjestö lukuisille yrittäjäjärjestöille)**

Suomen Yrittäjät tarjoaa vaikutuskanavan kunnalliseen, alueelliseen ja valtakunnalliseen sekä toimialakohtaiseen päätöksentekoon. Tämän lisäksi yrittäjäjäsenten käytössä ovat monipuoliset jäsenpalvelut. Suomen Yrittäjät on elinkeinoelämän suurin, yli 115 000 jäsenyrityksen keskusjärjestö. Mukana on yrityksiä niin kaupan, liikenteen, palvelujen,

teollisuuden kuin urakoinninkin toimialoilta. Jäsenrakenne vastaa suomalaista yritysra-
netta. Jäsentyöryhmissä puolet on yksinyrittäjiä ja puolet työnantajayrityksiä. Suomen 90
000 työnantajayrityksestä Suomen Yrittäjiin kuuluu 50 000 yritystä. Myös osa Suomen Yrit-
täjänaisten jäsenistä kuuluu lisäksi emojärjestöön. (<https://www.yrittajat.fi/>)

- **Hyny**

Hyny on yhtä kuin Helsingin Yrittäjien nuorten yrittäjien yhteisö. Sen tavoitteena on edis-
tää pääkaupunkilaisten, alle 40-vuotiaiden yrittäjäjäsenten toimintaa ja verkostoitumista.
Järjestö tuo yhteen niin nuoria yrittäjiä, opiskelijoita kuin itsensä työllistämistä kiin-
nostuneita. Hyny järjestää sekä tapahtumia että pyörittää yli 1500 jäsentä sisältävää Fa-
cebook-ryhmää. Jäsentyöryhmillä on tarjolla kerran kuukaudessa afterworkit sekä kaksi
kertaa vuodessa verkostoitumisbileet. Yhteistyötä tehdään mahdollisuuksien mukaan myös
pääkaupunkiseudun oppilaitosten kanssa. (<https://www.yrittajat.fi/helsingin-yrittajat/a/helsingin-yrittajat/hyny-nuorten-yrittajien-verkosto-285529>)

- **Muut ammattiliitot, kuten Suomen Ekonomit**

Myös erilaiset ammattiliitot ovat ottaneet yrittäjyyden agendalleen. Esimerkkinä mainit-
takoon Suomen Ekonomit, jotka ovat parhaillaan kaavailemassa uusia linjauksia edistääk-
seen kasvuyrittäjyyttä ja yrittäjyyden toimintaedellytyksiä Suomessa. Laki- ja muita neu-
vontapalveluita on jo tarjolla. Suomen Ekonoimille tärkeää ovat myös nuoret yrittäjät, ja
kaupallisen alan opiskelijoille onkin jaettu erityisesti kasvuyrittäjyydestä kertovaa kirjaa
”Kutsuvat sitä pöhinäksi”. (Ekonomi 6/2018 Matti Remes, 34-25)

Kilpailevien organisaatioiden seuraamisen lisäksi Mäkinen (2018, 104; 107) muistuttaa seuraa-
maan myös tahoja, joiden toiminnasta voisi saada vinkkejä oman organisaation kehittämistä
varten. Kehitystyötä varten voi myös osallistua tällaisten toimijoiden järjestämiin aktiviteet-
teihin, sekä heidän tapansa kertoa ja viestiä itsestään. Voi olla mukana tavallaan ”salashop-
pajana”. Samaan tapaan voi tehdä myös vertailuanalyysiä ja eri kanavien kautta, vaikka ver-
kossa tutkailla, miten asiat esimerkiksi tietyn teeman ympärillä hoidetaan maailmalla.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja vertaili ja analysoikin yllä listattujen nais- ja yrittäjäorgani-
saatioiden toimintaa verkon välityksellä muun muassa organisaatioiden nettisivuilla käytyjä
keskusteluja seuraten. Tietoa ja näkemystä saatiin lisää myös aidoista ympäristöistä ilmoit-
tautumalla ja osallistumalla joidenkin kilpailijaorganisaatioiden järjestämiin tapahtumiin nor-
maalina osallistujana, samalla järjestön tekemistä havainnoiden ja muiden osallistujien
kanssa kokemuksista jutellen. Tapahtumat olivat hyvin monipuolisia, kevyestä verkostoitumi-
sesta urasparraukseen ja käytännönläheisiin koulutuksiin, esimerkiksi digimarkkinoinnin sa-
ralla. Märkjärvi (2012, 217) näkee, että järjestön johtaminen koostuu sääntöihin perustuvan
olemassaolon oikeutuksesta. Näissä benchmarkatuissa yhteisöissä ei tästä ollut merkkiäkään.

Kilpailevia naisverkostoja ja -yhdistyksiä löytyi vertailtavaksi helposti kymmenen kappaletta. Analyysin pohjalta vaikuttaa, että naisten vetämiä ja naisille suunnattuja ”hyvä sisko” -verkostoja on viimeisten vuosien aikana tullut Suomeen yhä enemmän. Taustalla lienee se, että naisten roolista yhteiskunnassa esimerkiksi ammatillisesti puhutaan mediassakin yhä enemmän ja syvemmin. Tässä yhteydessä esitellyt verkostot ovat hyvin vapaamuotoisia, niissä verkostoidutaan sekä jaetaan neuvoja ja kokemuksia. Suomen Yrittäjänaisiin verrattuna näistä puuttuu ammattiyhdistystä lukuun ottamatta yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Kuvailtujen verkostojen ominaisuutena oli lisäksi se, että ne toimivat pääasiallisesti pääkaupunkiseudulla. Tätä ei välttämättä yhdistyksen toimintakuvauksessa kerrottu, mutta asiaa kävi ilmi selatessa toteutettavia tilaisuuksia, mukana olijoiden paikkakuntia tai yhdistyksen kotipaikkaa.

Verkostot osoittautuivat niin mielenkiintoisiksi, että opinnäytetyön kirjoittaja liittyi mukaan Tiistai-klubiin ihan jäseneksi, sekä käy säännöllisesti WomenSuiten sekä Aalto Women in Business -yhteisöjen tapahtumissa. Parin muunkin yhteisön sosiaalisen median kanavat ovat seurannassa sekä antamassa inspiraatiota omaan tekemiseen ja työhön.

Verkkokeskustelujen seuraaminen

Erityisesti tutki- ja tarkenna-vaiheissa seurattiin erilaisia yrittäjänaisille suunnattuja Facebookin keskustelupalstoja. Kuviossa 15 esitellään muutama ruutukaappaus naisyrittäjien ryhmän keskustelusta Facebook-ryhmässä. Keskusteluketjuista paistoi läpi, että mikä ikinä yrittäjän tai alalle aikovan kysymys olikaan, vastauksen saa aina ja nopeastikin - eri asia sitten on, mikä on vastauksen taso ja pääseekö sen avulla tekemisessään eteenpäin. Keskustelut palstoilla näyttivät pääsääntöisesti olevan hyvin positiivisia hengeltään, ja apua annettiin toisille auliisti kysymysten laadusta riippumatta. Mukava oli myös nähdä, että omia onnistumistarinoita kerrottiin avoimesti ja nostatettiin yleistä yrittäjien tsemppihenkeä. Näissä Facebook-ryhmissä ollaan samankaltaisessa tilanteessa toisten vertaisten kanssa, ja jaetaan myös aktiivisesti ajatuksia ja vinkkejä yrittäjyyteen. Hyvää on lisäksi se, että keskusteluihin voi osallistua omaan aikatauluun sopivina aikoina ja että keskustelut tallentuvat sivulle myöhempiäkin käyttötärpeitä ajatellen. Kovin yksilöllistä keskustelua ja vastailut eivät kuitenkaan olleet.



Kuvio 15: Naisyrittäjien Facebook-ryhmän keskusteluja

5.3 Kehitä – kokeileva testaus ja visualisoinnit

Ojasalo ym. (2015, 76) neuvovat testailemaan ja mallintamaan palvelua Kehitä-vaiheessa. Visuaaliset menetelmät palveluideoista sekä prototypoinnit sopivat tähän hetkeen hyvin, ja simuloivat mahdollista parannettua palvelua. Myös asiakkaita ja muita sidosryhmiä voidaan ottaa mukaan ja osallistaa tähän vaiheeseen. Seuraavassa kuvataan tämän opinnäytetyön Kehitä-vaiheessa käytettyjä menetelmiä tuloksineen.

Asiakaspersoonat

Miettinen (2014, 42) alleviivaa, että palvelulla on harvoin vain yksi yhtenäinen kohderyhmä – yleensä asiakkaat ovat joukko hyvinkin erilaisia ihmisiä. Asiakastietoa voidaan kiteyttää visualisoitujen persoonien muodossa: asiakkaista kerätyn tiedon pohjalta luodaan keskeisten eroavaisuuksien, kuten vaikkapa tarpeiden, elämäntavan ja muiden taustatietojen mukaan, kuvitteellisia persoonia, jotka visualisoivat laajempaa käyttäjäjoukkoa kuin yksi tutkittu käyttäjä. Visualisoinnin on tarkoitus inspiroida palvelunkehittämistä ja oppia ymmärtämään käyttäjiä. Asiakaspersoonat auttavat olemaan empaattisia erilaisia käyttäjiä kohtaan ja samaistumaan heidän käyttötilanteeseensa. Persoonalle luodaan nimi ja visualisointi, ja kuvataan hänen arkeaan, mieltymyksiään ja motivaatioitaan päivittäisessä elämässä – näin persoonasta saadaan ikään kuin herätetyksi henkiin kehittämistyötä varten.

Ihmiset ovat siis aina palvelumuotoiluajattelun ytimessä, kun pohditaan, mitä yrittäjähdistyksen jäsenet tarvitsevat, toivovat ja haaveilevat. Ilman tätä ymmärrystä ei voida parantaa palvelusta saatavia kokemuksiakaan, eivätkä jäsenten tarpeet ja toiveet kohtaa yhdistyksen tarjoomaa kohden. (Mäkinen 2018, 39)

Yhdistyksessä mukana olevia henkilöitä voidaan miettiä siis ikään kuin kuvitteellisina persoonina: tiiviinä kuvauksina yhdistyksen jäsenistä ja edustajista. (Mäkinen 2018, 110). Samalla vastataan kysymyksiin, keitä jäsenet ovat, miksi ovat mukana yhdistyksen toiminnassa. Liitteessä 5 esitellään kolme persoonaa, jotka syntyivät opinnäytetyötä rakennettaessa, Suomen Yrittäjänäisten haastattelujen ja työpajojen puitteissa.

Persoonat tehdään pääasiallisesti visuaaliseen muotoon, kuten tässäkin opinnäytetyössä. Visualisointien etuna on Kalbachin (2016, xiv) mukaan lisäksi se, että niiden avulla voidaan rikkoa organisaation siiloutunutta ajattelua: persoonakortti tai diagrammi asiakkaan käyttökokemuksesta on silmännähtävä malli, josta jokainen voi nähdä esimerkiksi eri osastojen yhtymäkohdat ja toimintaan liittyvät tekijät. Liedtka ym. (2017, 39) korostavat, että visualisointi on palvelumuotoilussa ytimessä, eikä piirtämistä tai muuta visuaalista esitystapaa kannata jännittää. Ei tarvitse olla taiteilija, vaan tärkeintä on muuttaa omat ajatukset kuvalliseksi informaatioksi – olla kuin oman mielen silmät ja välittää tieto toisille.

Kuvakollaasi

Kahden potentiaalisen jäsenen kanssa toteutettiin myös kuvakollaasi, eli moodboard (ks. kuvio 16), johon mallinnettiin yrittäjähdistykseen kuulumisen haasteita ja mahdollisuuksia. Kollaasissa yhdistellään jäsenpalveluun liittyviä käsitteellisiä ja teknisiä piirteitä vertauskuvallisesti (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun, 27).

Tässä menetelmässä potentiaalisilla jäsenillä käytettävät materiaalit olivat kasa aikakauslehtiä, liimaa, sakset ja kynä. Tässä tarkoituksena oli hahmotella ensin, mikä jäsenyydessä tuntuu haasteelta ja sitten mitkä olisivat positiiviset mahdollisuudet hyvänä lopputuloksena. Viimeistelyn jälkeen tulokset käytiin yhdessä suullisesti läpi: tuloksina oli aika samoja asioita, joita oli uudehkojen ja potentiaalisten jäsenten haastatteluissa, tietojen saatavuudesta mentorointiin ja omaan osaamiseen. Visuaalisesta mallista oli paljon hyötyä kehittämistyön seuraavissa vaiheissa: kuvakollaaseja käytettiin ideoimaan lisää ja inspiroimaan prosessia jäsenpalvelun kehitystyön edetessä.



Kuvio 16: Yrittäjähdistykseen kuulumisen haasteet ja mahdollisuudet

Toimintamallikanvaasi

Palvelumuotoilun avulla voidaan onnistua erottautumaan muista ja vahvistamaan jäsenten kiinnittymistä yhdistyksen brändiin. Jotta Suomen Yrittäjänäisten jäsenten tai sellaiseksi aikovien muutostarpeita ja ymmärrettäisiin paremmin ja yhteisymmärrystä voisi laajentaa, laadittiin avuksi kuvankaltaisessa muodossa oleva toimintamallikanvaasi (business model canvas). Sen on tarkoitus koota yhdelle visualisoidulle dokumentille avaintiedot palvelun arvolupauksen täyttämiseksi, sekä kommunikoida organisaation tekemisen idea. Sekä sisäiset että ulkoiset asiat tulee huomioida. Menetelmä käy esimerkiksi tilanteisiin, kun halutaan ideoida, arvioida ja suunnitella uutta toimintaa nimenomaan visuaalisessa muodossa. Malli on parhaimmillaan palvelukehityksessä ja liiketoiminnan arvioinnissa. (Strategyzer 2019). Suomen Yrittäjänaisille laadittu toimintamallikanvaasi esitellään liitteessä 11.

Palvelupolku

Asiakaspolkua tehdessä tunnistetaan ja yhdistetään kaikki ne kohtaamispisteet, joita asiakas omasta näkökulmastaan kokee käyttäessään palvelua. (Pennington 2016, 9). Stickdorn ja Schneider (2010, 158) vertaavat näitä kohtaamispisteitä matkan rakentamiseksi – se on kuin matka, joka perustuu käyttäjän kokemuksiin. Nämä kohtaamispisteet voivat olla niin kasvokkaisia tapaamisia kuin virtuaalisia toimintoja verkkosivuilla. Kalbach (2016, 19) puolestaan kuvaa palvelua prosessina, jonka polkua pitkin käyttäjä kulkee: käyttäjän tarpeet ja odotukset pitäisi olla suunnittelussa taustalla. Sen sijaan että liikuttaisiin kirjan sivulta sivulle, palvelun aikana siirrytään kosketuspisteestä toiseen. Jos näiden kosketuspisteiden – oli sitten kyseessä ihminen tai ympäristö – välillä toiminta on liian epäjohdonmukaista, on samanlainen tuntemus myös asiakkaalla. Asiakkaita ei saisi pakottaa rakentamaan siltoja pisteiden välille, se on palveluntarjoajan tehtävä. Käyttäjän kannalta palvelu on kuitenkin yhtenäinen kokonaisuus. Asiakaspolun avulla dokumentoidaan asiakaskokemus pohtimalla, mitä asiakas näkee ja kokee. Se auttaa ymmärtämään, miten asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa palveluun. Lisäksi se auttaa tunnistamaan parantamiskohteita palvelukokemuksen eri vaiheissa ennen, aikana ja sen jälkeen. Asiakaspolkua tehtäessä ja analysoitaessa on hyvä huomioida persoonat, asiakaspolun vaiheet, asiakkaan tavoite, vuorovaikutus, tunnetilat ja aika.

Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilu koottiin yhdelle persoonalle, nuorelle potentiaaliselle Suomen Yrittäjänäisten jäsenelle. Liitteestä 12 löytyy tälle persoonalle rakennettu palvelupolku – se kiteyttää, minkälaisin askelin juuri tuon persoona kulkisi Suomen Yrittäjänäisten jäsenpolulla. Tämä helpotti yhdellä vilkaisulla näkemään, mitä kaikkia vaiheita jäsenen palvelupolulla on ja miten siinä uutena jäsenenä edetään.

Työpaja

Seuraava opinnäytetyön vaihe oli työpaja, jossa tarkennettiin aiemmin prosessissa havaittuja teemoja ja kehitettiin uutta. Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti tarkentavassa vaiheessa tutkitaan mahdollisimman monta virhettä – halutaan löytää kaikki virheet mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tämä helpottuu testaamalla asioita uudestaan ja uudestaan asioita. Näppärimmin se käy osallistamalla sidosryhmät ja kuuntelemalla avoimesti näkemyksensä. Työpajan aikana löytyi tarkennettujen tietojen lisäksi myös vanhaa ja uutta kehitettävää. Tämän vaiheen menetelmänä käytettiin siten työpajaa, jossa yhdessä työskennellen pohdittiin eri asioita. Holmid ym. (2015, 545, 570) korostavat, että yhteisluomisessa yksi tärkeimpiä tavoitteita on nimenomaisesti tuoda yhteen erilaisia ihmisiä, jotka jakavat tavoitteet ja saavat järkeviksi kokonaisuuksiksi asioita yhdessä. Lisäksi ajatellaan nykyisiä mahdollisuuksia ja pohditaan mikä olisi mahdollista tulevaisuudessa, tarjotaan aihioita palveluinnovaatioille.

Työpaja ei toteudu itsestään, vaan suunnittelun lisäksi itse tilaisuudessa fasilitointi ja sen osaaminen käytännössä on tarpeen. Kantojärven (2017, 10) sanoin kokemuksen ja taitojen yhdistäminen on avain jokaisen organisaation menestykseen myös jatkossa. Niinpä tarvitaan eri sektoreiden yli menevää tekemistä ja epämukavuusalueille menemistä, jotta voidaan yhdessä rakentaa aidosti uusia ja innovatiivisia ratkaisuja.

Fasilitointi voidaan nähdä neutraalina ryhmäprosessin ohjauksena – taustalla on ajatus, että ryhmä itsessään on käsiteltävän asian paras asiantuntija. Käyttäjät ovat vastuussa sisällöstä ja työpajan lopussa he myös vastaavat tehtävistä päätöksistä. Työpajan fasilitoinnin tavoitteena on helpottaa ryhmän työtä parantamalla luovuutta ja innostamalla jokaisen tietotaito yhteiseen käyttöön. Tavoitteena on myös käyttää aikaa tehokkaasti ja varmistaa tehokkuus itse prosessissa. (Summa & Tuominen 2009, 8-9; Kantojärvi 2017, 10). Myös Nummi (2007, 16-17) on samoilla linjoilla: fasilitoinnin ansiosta ryhmätyöskentelyssä on helpompaa yhdistää ja hyödyntää ihmisissä jo olevaa tietämystä ja soveltaa asioita yhdessä luovasti.

Palvelumuotoilussa voidaan myös tutkia asioita tulevaisuuden kautta. Tulevaisuuden ajattelu auttaa tekemään muutoksia ja helpottaa epävarmuutta, saaden toimintamalleihin lähestyttävämmän suunnan. Ojasalo ym. (2015, 208) linjaavat, että muotoiluajattelun avulla saadaan systemaattinen, luova ja ihmiskeskeinen lähestymistapa, joilla voidaan ymmärtää ja konseptoidaan asiakasarvoa, yhdistämällä sidosryhmät ja asiakkaat innovaatioprosessiin.

Työpajailu liittyy siis palvelumuotoiluun, joten fasilitoidun työpajan käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua. Sekä tulevaisuuden ajattelu että muotoiluajattelu ovat tulevaisuuteen suuntautuvia, luovia ja osallistavia tapoja, jotka käsittelevät aiheita kokonaisvaltaisesti ja iteratiivisesti. Ne hyödyntävät toinen toisiaan, ja niiden luovalla yhdistelmällä voidaan luoda organisaatiolle merkittäviä ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 208). Ojasalon ym. tapaan Holmid ym. (570) sanovat, että muotoilua voidaan pitää tulevaisuuden mahdollisuuksien tutkimisena, ja kuinka niitä artikuloidaan konkreettisesti. Yhteissuunnittelu puolestaan on näiden tekemistä yhdessä muiden kanssa – yhdistetään resurssit ja saavutetaan tavoitteita.

Tämä Suomen Yrittäjänäisten opinnäytetyön työpajan toteutuksessa lähtökohta-ajatuksena olikin, että yhdessä olemme enemmän. Työpaja toteutettiin fasilitaattorin – opinnäytetyön kirjoittajan – toimesta. Kuten haastatteluissakin, myös työpajoja suunniteltaessa kysymyksiä testattiin muutamalla ystävällä ennen työpajan toteutusta käytännössä. Työpaja vaatii onnistuakseen myös fasilitoijaa. Kantojärvi (2017, 11) kuvaa työpajaa fasilitoivaa henkilöä neutraalina tahona, joka keskittyy ryhmäprosessiin ja auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Myös Nummi (2018, 34-35) näkee fasilitoijan ikään kuin kapelimestarina, joka toimii neutraalisti keskustelujen aiheita kohtaan. Fasilitoija

keskittyy työpajan edistämiseen, kun taas osallistujat ovat itse puhujia ja tekevät käytännössä ratkaisut.

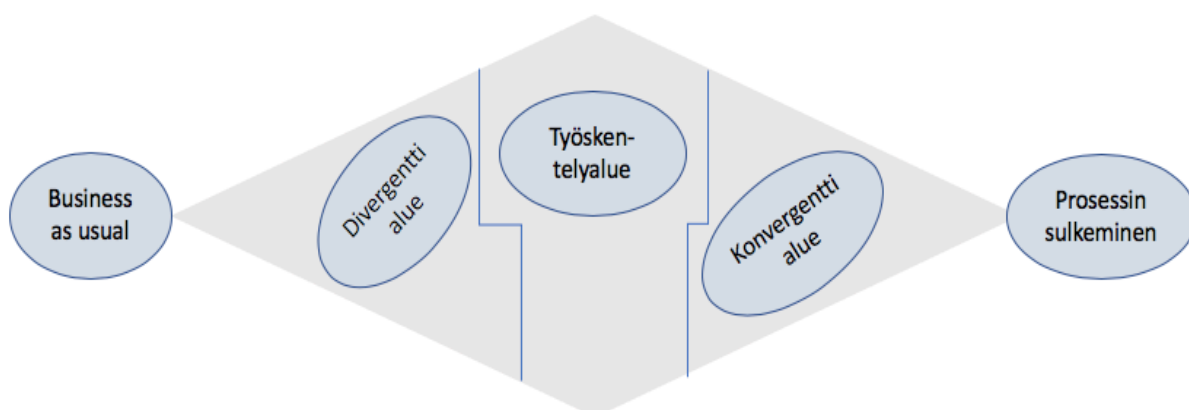
Maxey ja O'Connor (2013, 1-11) kuvaavat, että fasilitaattori auttaa ryhmää saavuttamaan tavoitteensa. Fasilitaattorin tulee antaa ryhmäläisille epäsuoraa apua ja tukea: näin kaikki ryhmäläiset kokevat helpoksi osallistua keskusteluihin ja aktiviteetteihin. Kuuntelu, kysyminen, observointi ja tekemisen tiivistäminen omin sanoin ovat fasilitaattorin olennaisia taitoja.

Summa ja Tuominen (2009, 10) näkevät fasilitoijan osaamisessa tärkeinä myös etenkin ihmis- taidot ja kyvyn kysyä osallistujilta rakentavia kysymyksiä, jotta työpajaa voidaan viedä eteenpäin. Tärkeää on myös asenne: fasilitoijan tulee uskoa, että ryhmä itse on paras taho ideoimaan sen toimenpiteet, rakentamaan erilaisia ratkaisuja ja arvioimaan omat lopputuloksensa. Fasilitoijan tulisikin aina pitää mielessään, että muut arvostavat fasilitoijaa, joka voi auttaa heitä. Fasilitoijan on syytä muistaa, että osallistuja tulee arvostaa ja käyttää horisontaalista kieltä, jotta jokainen olisi samalla tasolla.

Hyvä fasilitaattori osoittaa kiinnostuksensa muita kohtaan, osaa motivoida osallistujia ilmaisemaan, mitä osallistuja ajattelee, tuntee ja tietää. Hän haluaa myös kuunnella muita ja kysyy avoimia kysymyksiä, kunnes löytää ratkaisuja. (Maxey & O'Connor 2013, 12-16). Nämä edellä mainitut vinkit osoittautuivatkin kullannarvoisiksi tämän järjestön työpajaa toteuttaessa. Samalla ne loivat uskoa, että nimenomaan ryhmä on paras taho ideoimaan – työpajassa olijoille uskalsi antaa vastuuta. Osallistujat olivat itse asiassa työpajan yhteenvedossa itsekin yllättyneitä, miten paljon heistä sai lopulta työpajassa irti.

Edellä lueteltujen seikkojen lisäksi fasilitaattorin avainosaamiseen kuuluu myös se, että hän osaa valita kulloinkin tarvittavat metodit ja varmistaa, että osallistujaryhmä keskittyy divergenttiin ja konvergenttiin vaiheeseen prosessin aikana. Kantojärvi (2017, 26) käyttää metaforana tulta kuvatessaan prosessia: fasilitaattorin on suunniteltava metodi ja sen käyttö, jotta tuli saadaan aikaiseksi (Divergentti vaihe), savua on varsinaisen työskentelyn aikana oltava riittävästä ja tarpeeksi kauan (groan vaihe), ja tuli on lopulta sammutettava sopivalla tavalla (konvergentti vaihe). On vielä jätettävä myös kipinä, jotta voidaan ohjata kohti seuraavia askeleita.

Myös Kaner ym. (2014) ovat kuvanneet tätä osallistumisen mallia laajenevan ja suppeenevan timanttimallin muodossa, jonka keskellä on vaikein kohta, itse varsinainen työvaihe. Kanerin mallista mukailtu kuvio 17 esitellään seuraavalla sivulla.



Kuvio 17: Osallistumisen timanttimalli

Nummi (2007, 37) muistuttaa, että työpajaan valittavia metodeita on olemassa useita ja että hyvä fasilitoija tietää, mitä metodia käyttää kulloinkin. Ennen Yrittäjänaisien työpajaa oli luonnollisesti suunniteltava, mitä työpajassa tapahtuisi, myös mitä metodeja olisi paras käyttää. Jokaisen metodin tarvetta ja työpajaan sopivuutta pohdittiin, lisäksi perusteltiin syy metodin valinnalle ja mitä metodilla tavoiteltaisiin. Lisäksi pohdittiin, kuinka kauan aikaa tulisi menemään ja mitä materiaaleja kukin menetelmä tarvitsisi.

Työpajaa suunniteltaessa oli Nummen (2018, 32) ohjeistus vankasti mielessä: fasilitoija tukee ryhmää työskentelemään yhdessä erilaisten metodien ja työkalujen avulla. Maxey ja O'Connor (2013, 19 -20) puolestaan neuvovat, että fasilitaattorina ei ole tarkoitus saada ihmisiä tekemään mitä fasilitaattori haluaa, vaan saada heitä haluamaan saada asiat tehtyä. Työpajassa pyrittiin luomaan tunne, että Suomen Yrittäjänaisille tehtävä työpaja on osallistujille hyödyllinen. Palautteessa oli mukava kuulla, etteivät osallistujat edes tunteneet työskentelevänsä vaan ilta meni mukavasti ja nopeasti. Ikinä ei saisi kuitenkaan unohtaa, että fasilitointi ei ole tekniikkaa ja temppeja, vaan ikään kuin mielentila esitellä asioita. Työpajassa oli tarkoituksena löytää aihioita, kuinka yhdistys voisi tarjota hyödyllisempiä ja mukavampia palveluita uusille, nuorille yrittäjille (alle 40-vuotiaat). Työpajassa myös pohdittiin, kuinka saada näitä nuoria jäseniksi ja pysymään jäseninä, ja toisaalta kasvatettiin näkemystä, millaisia erilaiset jäsenprofiilit voisivat olla: samalla kerättiin tietoa persooniin ja empatiakarttaan.

Hankalin osa työpajassa oli ehdottomasti osallistujien rekrytointi. Kutsua laatiessa ja julkaishtaessa mietittiin kanavat, joissa kohde ryhmä liikkuisi. (ks. Liite 3) . Ilmoitus ja kutsu työpajaan oli hyvissä ajoin nähtävillä lukuisissa Facebook-kanavissa, kuten Yrittäjänaiset, Freelance Yrittäjät, Opiskelijayrittäjät, Ompeluseura yms. Lisäksi ilmoitusta jaettiin eri oppilaitosten sisäisissä kanavissa, kuten Amiedu ja Haaga Helian Start Up School. Ilmoituksessa mainittiin, että kyseessä on opiskelijan lopputyöhön liittyvä työpaja. Valitettavasti työpajaan saatiin vain

viisi ilmoittautujaa, joista paikalle saapui kolme. Vahvistus osallistumisesta lähetettiin välittömästi ilmoittautumisen jälkeen, kaksi päivää ennen ja vielä uudestaan työpajapäivänä.

Työpajan tekeminen ja metodit esitellään ja kuvataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Alla esiteltävä kuvio 18 on työpajan suunnittelussa käytetty malli, joka esittelee työpajassa käytetyt metodit tavoitteet ja metodit. Kuvioista ilmenee, kuinka kaikki työpajan metodit suunniteltiin tukemaan tavoitetta kohti nuorille soveltuvampia jäsenpalveluita. Työpajan dokumentointia on kuvattu liitteessä 2.

MIN	TEHTÄVÄ	TEHTÄVÄN TAVOITE	AINEISTO
0	odottelu	ennen tilaisuutta, kun ihmiset saapuvat	musiikki
2	esittäytyminen ja päivän ohjelma	virittäytyminen tunnelmaan	prese
7	alkulämmittely, possutesti	verkostoituminen, tutustuminen	prese
15	ideointi (100 ideaa / 5x miksi)	saada vastauksia / ideoita miksi liittyä jäseneksi	post it-laput, kynät
10	läpikäynti, arviointi	koota vastaukset, "parhaat palat"	fläpiti
10	pulmapaperi / isoimmat haasteet	mikä estää liittymästä jäseneksi / jännittää	A4
9	läpikäynti	koota vastaukset, "parhaat palat"	fläpiti
20	empatiakartta	saada iso näkemys jäsenestä ja hänen käyttäytymisestään	karttapohjat, post it-laput
7	läpikäynti	koota vastaukset, "parhaat palat"	fläppi
5	puhuva keppi, mitä jäi käteen	loppuyhteenveto osallistujien näkökulmasta	pehmolelu tai joku keppi
7	yhteenveto	tilaisuuden lopetus	fläpiti
90			

Kuvio 18: Työpajan tehtävät, tavoitteet ja materiaalit

Työpajaa suunniteltaessa oli jo arveltavaa, että osallistujamäärä jäisi vähäiseksi. Niinpä arviotavaksi otettiin metodeita, jotka ovat sopivia pienten ryhmien työpajoihin. Työpajan tehtävät ja menetelmät tavoitteineen sekä tarvittavine materiaaleineen on esitetty yllä kuviossa 18. Samaisesta kuvioista myös ilmenee, että työpajan kulku alusta loppuun oli tarkkaan suunniteltu. Tilaan saapuvia osallistujia oli odottamassa miellyttävä taustamusiikki ja tarjolla oli iltapalaa energiatason ylläpitämiseksi.

Ennen varsinaista työpajaa Nummi (2007, 18; 21) neuvoo, että ryhmän pitäisi tulla tutuksi, valmistautua työpajaan ja fokuoitua tulevaan työpajaan. Niinpä alussa opinnäytetyön tekijä eli samalla myös työpajan vetäjä esitteli itsensä, ja kertoi sitten työpajan teemoista, tavoitteista ja aikatauluista, unohtamatta käytännön asioita. Samalla mielessä oli myös ajatus, että fasilitaattorin itse on pysyttävä neutraalina työpajassa käsiteltävän aiheen suhteen. Työpajassa käytetyt metodit, vaiheet ja toteutus käytännössä kuvataan tarkemmin seuraaviksi. Osallistujien saapuessa työpajaan he myös täyttivät suostumuslomakkeet (liite 1).

Metodi 1: Possutesti lämmittelytehtäväksi

Osallistujien ensimmäinen tehtävä oli helppo lämmittelyharjoitus, possutesti. Osallistujien tuli piirtää kahdessa minuutissa possu, jonka jälkeen luettiin hauska kuvaus, mitä piirretty possu kertoo piirtäjästänsä (esim. mihin suuntaan possu katsoo, onko saparo jne.) Kevyelle jäänsärkijälle oli paikkansa työpajan alussa. Nummi (2018, 60) kuvaa, että mitä tahansa työpajaa ollaankin toteuttamassa, on aina tärkeää saada osallistujat rentoutumaan ja tuntemaan olonsa mukavaksi. Myös osallistujien palaute kyseistä tehtävää kohtaan oli positiivinen, ja nauruakin kuului kuvien tulkintoja tehdessä - possutesti oli siis onnistunut jäänsärkijä, jonka jälkeen oli mukava ja helppo siirtyä illan varsinaiseen agendaan.

Metodi 2: Ideointi - 100 ideaa

Seuraava tehtävä oli jo täyttä työskentelyä, ja käytetty metodi oli ”100 ideaa” (Fasilitointi & Ideointi). Tämän tehtävän tarkoituksena oli luoda ideoita, miksi potentiaalisen jäsenen kannattaisi liittyä yhdistykseen. Tehtävä toteutettiin siten, että työpajan osallistujat kirjoittivat post it -lapuille viidessä minuutissa niin monta ideaa, kuin heille tuli mieleen. Ohjeeksi annettiin, ettei ideoiden järkevyyttä tai toimivuutta saanut miettiä, vaan kaikki pienemmätkin ajatukset tuli kirjata ylös. Laaja ajattelu on tärkeää, ja Nummi (2018, 86) kehottaa käyttämään divergenttiä ajattelua jo työpajaprosessin alussa, jotta mahdollistetaan mahdollisimman suuri määrä ideoita kaikilta osallistujilta. Nummen (2007, 25) mukaan ideat tulevat yhteisiksi, kun ne on kirjoitettu ylös ja kaikki näkevät ajatukset. Niinpä 100 ideaa -harjoituksen jälkeen kaikki post it -lapuille kirjatut ideat koottiin fläppitaululle, ja laput ryhmiteltiin teemoittain. Samalla saatiin yhdessä luotua muutamia uusia ja jatkokehitettyjä ideoita. Metodi oli tehokas, tuottoisa ja erittäin hyvin toimiva tähän työpajaan. Osallistujat olivat itsekin hie-man hämillään, että lopputulokseksi saatiin oikeasti liki sata ideaa näinkin pienellä porukalla.

Metodi 3: Haasteet - Pulmapaperi

Erialaisten ideoiden keräämisen jälkeen oli aika haasteille. Työpajan osallistujat kirjoittivat paperille haasteen tai uhan: mikä estää liittymästä yhdistykseen tai mietityttää yleisesti. Kukaan haasteen kirjoittaja antoi paperin seuraavalle osallistujalle, ja hän puolestaan kirjoitti mahdollisen ratkaisun. Tämä henkilö taitteli sitten oman vastauksensa piiloon, ja antoi paperin vielä seuraavalle osallistujalle, joka puolestaan kirjoitti oman vastauksensa haasteeseen. Kierrosten päätyttyä kaikki haasteet vastauksineen analysoitiin fasilitaattorin johdolla yhdessä läpi, ja saatiinpa vielä jotain uusiakin kehitysideoita aiempien jatkoksi. Pulmapaperi-tehtävän tulokset löytyvät raportin lopusta, liitteestä 7. Tiivistelmästä ilmenee, että pulmapaperi-menetelmällä saatiin kuhunkin haasteeseen hyvin lyhyessä ajassa useampi ratkaisuehdotus. Lopupalautteen perusteella myös osallistujat pitivät tätä mukavana menetelmänä.

Työpajassa käytetty pulmapaperi oli mukailtu Nummen (2007, 35 - 37) kiertävät kysymykset -metodista. Nummi lukee tämän metodin eduksi sen, että sen avulla saadaan nopeasti kerättyä ideoita vastauksinaan, jopa monimutkaisiin teknisiin kysymyksiin ja haasteisiin. Muiden

ryhmäläisten ratkaisuehdotuksia ei kuitenkaan tässä metodissa taitella piiloon. Suurempaa työpajaa ajatellen varalla oli myös metodi ME-WE-US. Tässä tapauksessa kukin olisi ensin itse miettinyt ja kirjannut ylös ideoita ja haasteita (ME), sitten asiasta olisi keskusteltu kaverin kanssa (WE) ja lopuksi jaettu yhdessä ideat ja jatkojalostettu niitä vielä yhdessä eteenpäin.

Metodi 4: Käyttäjän ymmärtäminen - empatiakartta

Nummi (2018, 68) alleviivaa, että konvergentti ajattelu auttaa työstämään ajatuksia ja rakentamaan parhaita ideoita. Niinpä työpajan viimeinen varsinainen tehtävä oli kokonaisvaltainen: siinä pyrittiin ymmärtämään käyttäjää, eli potentiaalista uutta jäsenentä syvemmillä tasolla. Tehtävän pohjalla oli empatiakartta: kanvaasin otsikot nostettiin kukin kerrallaan yhteiseen suulliseen keskusteluun, ja fasilitaattori kirjoitti ideat työpajan osallistujien ideat taululle. Aiheista keskusteltiin myös yhdessä.

Nostetaan tässä esille muutama huomio työpajassa syntyneistä ajatuksista. Suomen Yrittäjänaisille tarvittaisiin osallistujien mielestä erottuvampi ja myyvämpi nimi, vaikka pelkästään markkinointinimi. Uudehkot yrittäjät kaipaavat myös koulutusta ja kannustusta tekemiseensä. Halutaan saada kanavia, joissa voidaan helposti jakaa hyviä kokemuksia ja vaikeuksia. Työpajassa käytetyistä metodeista käyttäjän ymmärtäminen empatiakartan avulla oli hankalin osio. Kaikki kanvaasin sisältämät otsikot saatiin siis yhdessä käytyä läpi. Kanvaasia ei siis täytetty suoraan työpajassa, vaan yhdessä keskusteltiin kanvaasin sisältämistä teemoista. Opinnäytetyön tekijä laati itsenäisesti empatiakartan visuaaliseen muotoon vasta työpajan jälkeen, ja yhdisteli tietoja muistakin vaiheista. Kyseinen kanvaasi löytyy raportin lopusta liitteestä 10.

Metodi 5: Työpajan päättäminen - puhuva keppi

Työpaja on tärkeää lopettaa kunnollisella tavalla, neuvoo Nummi (2007, 29 - 30). Osallistujilta voi kerätä palautetta eri tavoin, kuten käyttäen metodina ”puhuvaa keppiä” tämän työpajan tapaan. Alun perin intiaanien metodi mahdollistaa, että jokainen pääsee vuorollaan kertomaan ajatuksensa – puheenvuorossa on se, joka kulloinkin on kepin haltija. Osallistujien kertomat tuntemukset kirjattiin fläpille nähtäville. Hyvään lopetukseen kuuluvat myös loppuseremoniat ja kiitokset – näitä ei unohdettu tässäkään työpajassa. Työpajan päätteeksi oli mukavaa, että osallistujat olivat hyvillä mielin vielä tilaisuuden päättyessäkin: työpaja oli hyvin jäsenelty ja sitä oli helppo seurata. Kaikki kertoivat saaneensa uusia ideoita omaan tekemiseen ja onnistumisen iloa, kun osasivat enemmän kuin odottivat. Osallistujat kiittivät myös toisiaan hyvästä yhteistyöstä ja tuotteliaasta illasta, mikä lämmitti opinnäytetyön tekijää. Nummi (2018, 34 - 35) sanookin, että fasilitaattorin tulisi antaa aina osallistujien luoda ratkaisut – tässä onnistuttiin erittäin hyvin, sillä äänessä olivat pääosin osallistujat itse.

Työpajan lopuksi nousi osallistujilta hyvä huomio: Suomessakin on lukuisia (nais)verkostoja, jotka ovat osin päällekkäisiäkin. Ryhmä jäi pohtimaan, voisiko yhteistyötä olla enemmän ja

tietoa jakaa verkostojen välillä. Taustalla oli syvempi ajatus, ettei kaikkien samankaltaisten yhteisöjen ja verkostojen pitäisi tehdä erikseen samoja juttuja, vaan osaamista ja tapahtumia voisi yhdistää. Toisaalta puhuttiin, että Suomen Yrittäjänaiset vaikuttaa olevan turhan tuntematon yhteisö kohdeyleisönkin joukossa. Miksi ei Suomen Yrittäjänaisia tuotaisi esiin uusilla, aiempaa rohkeammilla tavoilla? Puustinen (2006, 179) ehdottaa, että lähestymistavat voisivat olla mielenkiintoiset kulmat viestinnässä, kuten kova väite, osuva kysymys tai yllättävä tieto.

Storyboard

Miettinen (2014, 41) pitää havainnoivan kokeilun etuna sitä, että päästään arvioimaan, mikä toimii ja mikä ei, mikä hämmentää käyttäjiä ja mikä jo toimii. Ratkaisut pyritään kehittämään niin, että ne perustuvat käyttäjien elämään ja identiteettiin, sopivaan käyttäjäkokemukseen ja -tilanteeseen. Pyritään aidosti ymmärtämään, miten käyttäjät hahmottavat käyttötilannetta. Haastetta tulisi lähestyä mahdollisimman kriittittömästi ja saada aikaan niin paljon ratkaisuideoita kuin mahdollista. Kehitä-vaiheen luonnetta kuvaa kokeilu: tulisi testata erilaisia vaihtoehtoja sekä iteroida lisää, ja samalla katsoa, mikä toimii.

Yleensä visualisointi auttaa: kun palvelun voi pukea kuviksi, voi oppia lisää ideasta ja myös sen, kuka palvelua käyttää, miten ja missä. Suunnittelu tiimi voi jopa hämmästyä siitä, mitä simppelimmillään kynän ja paperin käyttö voikaan paljastaa. (Design Kit 2019). Tässä tutkimuksessa laadittiin jäsenpalvelun käyttöä esittelevä storyboard, joka kuvaa käyttöä nimenomaan visuaalisessa muodossa yhdessä tekstin kanssa. Kalbach (2016, 204 - 207) toteaa storyboardista, että jokainen askel kokemuksessa kuvataan yhdessä ruudussa, jossa kerrotaan, mitä tulisi palvelussa kulloinkin tapahtua. Storyboardin etuna on, että siinä visualisoidaan konsepti ennen prototyyppiä. Malli esitellään liitteessä 13. Siinä on persoonaksi valittu henkilö, joka on vastikään liittynyt jäseneksi ja joka tuskailee yrittäjyytensä alkumetreillä. Storyboardin sisältö muodostui yhdistelemällä työpajoissa ja haastatteluissa syntyneitä ajatuksia.

Prototyypointi

Palvelumuotoiluprosessissa on hyvä jättää aikaa prototyypoinnille, jonka avulla kerätään palautetta lisäkehitykseen. Asiakkaalle tai sidosryhmälle, jolle palvelua esitellään, tulee näin kokonaisvaltainen kuva suunnitellusta palvelusta. Stickdornin ja Schneiderin (2011, 124; 129) mukaan prototyypit rakennetaan ja testataan peilaten funktionaalisuuteen, toteutuksen soveltavuuteen ja kuluihin. Vain jos prototyypin testaustulokset ovat positiivisia, saatetaan uusi palvelu tai tuote markkinoille. Varsinaisten prototyyppien ohella visualisoinnit ylipäättäänkin ovat tärkeitä, sillä ne auttavat paremmin kuvaamaan näkymättömiä palveluita ja prosesseja. Jos mahdollista, prototyyppijä on hyvä testauttaa asiakkailla aidoissa tai lähellä aitoa olevassa tilanteissa. (Stickdorn & Schneider 2011, 133).

Tähän kehittämistyöhön laadittiin yksi prototyyppi, jonka oli tarkoitus vastata asiakasymmärryksestä saatuun tietoon: aloittava yrittäjä tarvitsee tukea konkarilta, paikkariippumattomasti nopeasti ja helposti. Työhön saatiin lopuksi kommentoimaan kaksi potentiaalista järjestöjäsentä. Prototyyppi sai suupielet ylöspäin. Keskusteluissa mallin kerrottiin vaikuttavan helpolta, ajatuksen tasolla toimivalta ja olisi kiinnostusta testata tätä oikeassakin elämässä. Prototyyppi löytyy liitteessä 14.

Prototyypin toimivuuden arvioinnissa on monta näkökulmaa. Liedtka ym. (2017, 82) kehottavat huomioimaan, mikä tunteen prototyyppi saa aikaiseksi, ja mitä muutos todella tarkoittaa. Prototyyppi voi olla simppeleitä visualisointeja kuten sarjakuva, video, storyboard. Prototyypin ei tarvitse näyttää kauniilta, vaan tarkoitus on saada ideat näkyviksi ja konkreettisiksi. Näin palautetta on helpompi saada asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Prototyypin testailua ei kannata viivytellä, vaan heti rakentaa luonnosversioita. Myös Mäkinen (2018, 56) pitää aikaisen vaiheen prototyyppinä tärkeänä osana palvelumuotoilua. Näin toimien päästään ikään kuin asiakkaan päähän rakentamalla mahdollisimman ajoissa konkreettisia luonnoksia. Testausten jälkeen palvelua voidaan kehittää yhä paremmaksi saadun palautteen perusteella.

Mäkinen (2018, 59, 64) antaa vielä lopuksi vinkin palvelumuotoilun tekemiseen. Ei riitä, että tunnustetaan asiakkaan tai palvelun käyttäjän tarpeet. On tiedettävä, mitä tapahtuu asiakkaan elämässä ja mitä hänellä liittyy palvelun käyttämiseen: mitä tuntee, millaisia kokemuksia on. Pitää tunnistaa, mitä tietää itse ja myös kolikon käänttöpuoli: mitä ei tiedä. Luonnollisesti on järkevää osallistaa ihmisiä, joilla on välitöntä kokemusta palvelujen käyttämisestä.

5.4 Toteuta – viimeistely ja hiominen

Nelivaiheisen palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe on Toteuta-vaihe. Tässä kohdassa halutaan tarkastella, mikä on palvelun arvo ja kannattavuus asiakkaan näkökulmasta. Samalla myös määritellään toteutettavat palvelun ratkaisut. (Ojasalo ym. 2015, 76). Tässä kehittämistyössä edellisessä kappaleessa esitellyn prototyypin toteutus käytäntöön jää toteuttamatta, mutta tarkennettu ja paranneltu service blueprint esitellään lukijalle.

Service blueprint

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä, eli implementointivaiheessa palvelu otetaan käyttöön. Design Councilin (2019, 19) mukaan service blueprint hahmottelee aikajanalla koko palvelukokemuksen kosketuspisteineen, ja kommunikoi palvelun sitä kehittäville ihmisille ja sidosryhmille. Myös työntekijät tulee motivoida, ja hyvä jos he ovat olleet jo prosessin aiemmissa vaiheissa mukana. Kuinka otetaan mukaan esim. palvelutuokioihin. Kehitetty palvelukonsepti jäsenille ja tutkimuksen tulokset avataan seuraavissa luvuissa.

Tutkimukset toteutusvaiheet tuplatimanttimenetelmällä on koottu liitteeseen 15.

6 Kehittämistyön tulosten avaaminen

Uuden palvelukonseptin implementointi vaatii aina muutosprosessin. Stickdorn ja Schneider (2011, 134) linjaavat, että muutoksen tulisi perustua aiemmissa prosessin vaiheissa toteutuneeseen muokkaamiseen, löydöksiin ja testaamiseen. Mikäli suinkin mahdollista, on tärkeä ottaa työntekijätkin mukaan prosessiin, jotta heidät saadaan motivoitua ja sitoutettua. Service blueprint on hyvä tapa mallintaa uutta tai paranneltua palvelukonseptia.

6.1 Uusia ideoita nuorten jäsenten palvelukonseptiin

Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun keinoin: palvelua kehitettiin asiakaslähtöisesti, asiakasymmärrystä arvostaen. Projektin alkuvaiheessa selvitettiin Suomen Yrittäjänäisten kehittämiskohteet. Tämän jälkeen muotoiltiin valittuja kehittämiskohteita, jonka jälkeen mahdollisuuksia ideoitiin ja testattiin. Viimeisenä vaiheena oli kehittämistyön lopputuloksen toteuttaminen, joka tässä yhteydessä on freesattu konsepti Suomen Yrittäjänäisten järjestölle. Lopputulos on toteutettu visualisen service blueprintin muodossa, joka esitellään liitteessä 8.

Ennen viimeistä vaihetta sidosryhmiltä, etupäässä potentiaalisilta että uusilta nuorilta jäseniltä koostetun ymmärryksen perusteella luotiin yksi prototyyppi, joka visualisoidaan liitteessä 14. Idean taustalla oli ajatus, että nuori yrittäjänainen haluaa saada nopeasti apua haastaviin kysymyksiin vertaiseltaan, ehkäpä alan konkarilta. Tähän ideaksi laadittiin puhelinsovelluksen tyyppinen ratkaisu: pidempään alalla toimineet voivat laatia ja avata itselleen sopivan profiilin, syöttää siihen osaamisalueensa ja ajat, milloin ovat käytettävissä. Nuoret puolestaan valitsevat kysymyksensä, klikkaavat kyseessä olevaa aihepiiriä ja puhelu yhdistyy ensimmäisenä vapaana olevalle konkarille. Tämä palvelu ristittiin nimellä Liekki, Suomen Yrittäjänäisten logossa olevan liekkimäisen kuvion perusteella. Kahden potentiaalisen jäsenen haastattelun ja testailun perusteella konsepti vaikutti sellaiselta, että sitä haluaisi käyttää, erityisesti jos vastaajapoolissa olisi riittävästi ihmisiä ja voisi olla melko varma, että joku vastaa. Jäsenmaksun lisäksi palvelu ei saisi maksaa mitään lisää. Myös Ilmoniemi ym. (2009, 19-20) sanovat, että yrittäjyyden alkumetreillä rohkaisu sekä tuki päivittäisiin kysymyksiin tulisi tarpeeseen.

Kehittämistyössä käytetystä metodista palvelumuotoilusta voidaan todeta, että se tuntui toimivalta tavalta Suomen Yrittäjänäisten jäsenpalvelujen kehittämiseen. Kehittämiskohteisiin oli valitun metodin avulla helpompi tarttua, luovuutta unohtamatta. Tutkimustulokset piirsivät kuvan, että yrittäjänäisten järjestössä tehdään hyviä, vaikkakin irralliseksi jääviä asioita jo nyt. Tutkimuksen myötä saatiin kuitenkin selkeyttäviä linjauksia ja käytännönläheisiä vinkkejä järjestön tulevaisuuden tekemiselle nimenomaan nuorten jäsenten näkökulmasta.

Kehittämistyötä kirjoittaessa kirkastui, että lopulta empatian soveltaminen kaikissa yhteyksissä on kenties käyttökelpoisin polttoaine, vähintäänkin ensimmäisen kipinän aikaansaamiseksi toiminnan kehittämisen alkuvaiheessa. Kokeilujen kautta tehokkaimmin edetään ja opitaan tekemästämme. Kun on kohderganisaation lupa, tila ja aika testata erilaisia ratkaisuja, auttavaa se kasvattamaan toimintaa. Samalla mahdollistetaan asioita ja ruokitaan järjestön kehitysvauhtia. Kehitysidealla itsesään siis ei ole arvoa, jos idean mahdollistajat unohtuvat. Olisi mainiota, jos Suomen Yrittäjänaisista löytyisi sellaisia innovaattoreita, jotka olisivat valmiita puskemaan ideaa eteenpäin. Hyvä palvelu ei kuitenkaan välttämättä enää riitä kestävään kilpailuetuun – verkostoissa toimimalla pärjää varmasti kokonaisvaltaisemmin.

6.2 Jäsenyyden odotuksiin vastaaminen

Jäsenyydeltä toivotaan erityisesti tukea ja verkostoja – kun näissä onnistutaan, auttaa se jo saatujen jäsenten jäsenpysyvyydessä. Tuloksissa korostui, että halutaan saada itselle merkityksellisiä jäsenpalveluita. Sellaisten suunnitteluun ja toteuttamiseen tulisikin Suomen Yrittäjänaisissa panostaa. Voima, Heinonen ja Strandvik (2010, 111; 119) neuvovat organisaatiota huomioimaan, kuinka asiakas käyttäytyy omassa maailmassaan. Kun asiakkaan omasta ympäristöstä, toiveista ja mielenkiinnon kohteista on saatu kattavammin tietoa, auttaa tämä ymmärrys organisaatiota suunnittelemaan asiakkaalle tarjottua palveluprosessia ja pohtimaan, miten asiakas haluaisi siinä arvoa muodostaa. Tulee ymmärtää syvällisesti ja laaja-alaisesti, mitä Suomen Yrittäjänaisien jäsen tavoittelee ja millaisia muutoksia tavoitteeseen pääseminen vaatii. Järjestöllä on oltava käsitys, kuinka voidaan tärkeimmissä kohtaamishetkissä auttaa jäsentä, ja samalla jäsenen suhde järjestöön epäilemättä syvenee. Parhaimmillaan Suomen Yrittäjänaisiin kuulumisen voi tuntua kuin samaan heimoon kuulumiselta.

Suomen Yrittäjänaisien tekemisessä olisi hyvä saada esiin se tosiasia, että asioita tehdään nimenomaan naisilta naisille. Guiliano (2010, 10) korostaa naisnäkökulman tärkeyttä keskusteluissa: näin voidaan jakaa yhdessä osaamista ja olla saman mielisten joukossa. Kun toinen nainen kertoo toiselle elämästä ja työstä, osaa toinen nainen samaistua tilanteeseen.

Ja lopuksi, kiteytetään vielä haastatteluissa esiin noussut painotus yhteistyöhön ja muilta arvoa saamiseen seuraavaan runomuotoon. Vaikka tämä kiinalainen sananlasku hieman arkipäiväiseltä kuulostaakin, on sillä tämän kehittämistyön perusteella vinha perä: verkostoissa toimiminen sekä muiden auttaminen ja avun saaminen korostui haastatteluissa ja työpajoissa vahvasti.

*Jos haluat olla onnellinen tunnin – ota päiväunet.
 Jos haluat olla onnellinen päivän – mene kalaan.
 Jos haluat olla onnellinen vuoden – peri omaisuutta.
 Jos haluat olla onnellinen koko loppuelämäsi – auta muita.*

6.3 Aktiivijäsenten merkitys

Yrittäjähdistyksen toimivan yhteydenpidon ja toimintaympäristön takaavat aktiivit. Yrittäjähdistykset, mukaan lukien Suomen Yrittäjänaiset, toimii pääsääntöisesti aktiivien voimin. Toki erityisesti paikallisyhdistysten toiminnassa on tärkeää huomioida erilaisten jäsenten tavoitteet ja tarpeet, mutta myöskin ruohonjuuritoiminnan takaavien vapaaehtoisten voimavarat. Paikallisyhdistysten aktiivien työstä saadut palkkiot ovat luonteeltaan enemmän henkisiä kuin rahallisia – riittääkö tällainen kannustin pitkällä aikavälillä? Jäsenaktiivit ovat loppupeleissä olennainen solmukohta verkostossa, toisin sanoen merkittävä osa Suomen Yrittäjänaisien toimintaa. Toiminnassa mukana olo on sosiaalista yhteistoimintaa ja yhdessä oloa. Kenties tätä voisi jotenkin korostaa ja huomioida ajoittain jäsenaktiiveja vähintäänkin kiitoksin.

Myös Sorri (1998, 95-100) näkee vapaaehtoisten roolin järjestölle merkittävänä tekijänä. Hän kuvaa vapaaehtoisena työskentelyä kokonaisuutena, johon liittyvät joustavuus ajallisesti, luovuus, kuinka asiat koskettavat omaa elämää ja mahdollisesti ajankohtaisia haasteita. Toisin sanoen se, mitä henkilökohtaisesti toiminnassa mukanaolosta saa, on vapaaehtoiselle tärkeää. Vain niukasti byrokratiaa sisältävät yhdistykset, jotka tarjoavat elämyksiä, yhdessäoloa ja samaistuttavaa toimintaa ilman pitkää sitoutumista voisivat toimia inspiraationa aktiiveille ja toki muillekin jäsenille.

Paikallisyhdistysten aktiiveille toteutetussa kyselyssä saatiinkin useita parannusehdotuksia järjestön toiminnalle. Tekemisestä viestittäessä suositeltiin korostamaan, että järjestötoiminnassa mukana olo antaa suuntaa omalle elämälle. Virkamiesmäisyyttä sen sijaan ei katsota hyvällä, se etäännyttää liikaa. Vaikka varsinaisesti nuorille suunnattua toimintaa ei vielä juuri ollutkaan, nähtiin heille tarjottava konkreettinen, näyttävä toiminta tärkeänä. Palvelusafari-osiossa vanhempien yrittäjien kanssa keskustellessa monet manailivat omaa jaksamistaan. Ehkäpä ennakoivasti järjestö voisi konseptoida hyvinvointia vahvistavia tapahtumia tai toimintaa.

Puhutaan paljon, että yhteiskunnallisten asioiden kiinnostavuus olisi yhteiskunnassamme vähentynyt. Naisten asiat eivät kuitenkaan parane yhteiskunnassamme itsestään; ilmiselvästi tarvitaan edelleenkin puolestapuhujia naisyrittäjyyden kannalta. Pidemmällä tähtäimellä Suomen Yrittäjänaisien tulevaisuuden menestys riippuu kuitenkin osaltaan siitä, kuinka saadaan houkuteltua mukaan nuorempia jäseniä ja innostetaan heitä jatkamaan yhdistyksen toimintaa. Voidaan vetää yhteen, että Suomen Yrittäjänaiset on paitsi järjestö, myös sosiaalinen yhteisö ja vertauskuvallinen turvasatama, jossa nämä naiset voivat rakentaa omaa identiteettiään saman henkisten seurassa. Guilliano (2010, 42) neuvookin aina kysymään itseltään, tekeekö asioita sydämellään ja sellaista työtä, mikä on itselle ominaista. Suomen Yrittäjänaiset toivottavasti on jäsenilleen sellainen kotipesä, joka on yrittäjäjäsenelle itselleen merkityksellinen ja mukava paikka viettää aikaa.

6.4 Yhdistysten rooli tulevaisuudessa

Onko yhdistystoiminnalla vakiintunut paikkansa jatkossa, vai onko yhdistysten tulevaisuuden rooli sittenkin kysymysmerkki? Saattaa olla pohtimisen paikka, onko viralliseen, perinteitä noudattavaan yhdistykseen kuulumisen enää ainakaan nuoremmalle polvelle sittenkään symbolisesti tärkeää, kun vapaamuotoisempiakin verkostoja on olemassa. Tämä on toisaalta Suomen Yrittäjänaisille myös mahdollisuus uudistua tai päivittää omaa toimintaansa. Kappaleessa 5.2 esiteltiin lukuisia, nimenomaan naisille suunnattuja verkostoja, jotka eivät toimi järjestönä vaan hyvin vapaamuotoisesti, jopa amebamaisesti liikkuen. Tällaiset verkostot ovat kuin varkain imeneet joukkoonsa naisia, jotka itse omatoimisesti ideoivat ja toteuttavat tapahtumansa ja niihin jopa jonotetaan. Myös keskustelut näiden verkostojen eri kanavissa, esimerkiksi Facebook-sivuilla, käyvät vilkkaina, ja vertaistukea saadaan.

Benchmarkatuista verkostoista on järkevää myös kopioida toimivia malleja sovellettavaksi järjestön omiin toimintoihin. Esimerkiksi Aalto Women in Business on konseptoinut tapahtumiaan, ja tämä auttaa verkostoon kuuluvaa henkilöä nopeasti suodattamaan, millaiset tapahtumat hänelle mahdollisesti sopivat ja mihin kannattaa aikaansa antaa. Konseptin mukaisesti erilliset sisällöt ainakin ajatuksen tasolla ovat round table (yhteiset keskustelut teemojen ympäriltä), Skills Academy (puhtaasti taitojen syventämistä), Brunchpiration (hyvinvointiteemat brunssin merkeissä) sekä Fireside chat (omakohtaisia tarinoita johtajanaisilta). Koska tämä verkosto ei vaikuta suoranaisesti kilpailijalta Suomen Yrittäjänaisien verkostolle, kiehtoisi seuraava ajatus: joku tai jotkut aktiivihenkilöistä voisivat tavata vastinparejaan esim. juuri Aalto Women in Business -verkostosta ja vaihtaa ajatuksiaan yhteisön kuulumisista ja parhaista käytännöistä. Ehkäpä ensimmäinen yhteistapahtumakin saataisiin alulle.

Tässä opinnäytetyössä nousseet kehityskohteet ja huomiot olisi hyvä nostaa pöydälle, kun seuraavan kerran päivitetään Suomen Yrittäjänaisien arvoja, missiota ja visiota. On mukavampi olla jäsenenä tai aktiivina sellaisen järjestön toiminnassa, joiden arvojen takana voi suoraselkaisesti seistä ja jonka toiminnan kokee itselleen tärkeäksi. Tulee muistaa, että kohderyhmään kuuluvien jäsenten silmissä yhteisön on oltava mieluisa. Järjestön kannalta ikävin painajaisuni olisikin jäsenten eli maksavien ihmisten katoaminen.

Tutkimuksen edetessä vahvistui toinenkin huomio. Varmasti niin uusien kuin nykyistenkin jäsenten silmissä olisi hyvä korostaa Suomen Yrittäjänaisien roolia yhteiskunnallisena vaikuttajana esimerkiksi yrittäjälainsäädännön syntymiseen. Monelle tämä oli ikävä kyllä epäselvää eikä vaikutusroolia koettu kovin tärkeäksi. Järjestö on kuitenkin ainoa taho, joka tekee naisyrittäjyyteen liittyvää vaikutustyötä, aina eduskuntatasolle saakka.

7 Pohdintaa ja reflektointia

Tässä kehittämistyön viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja reflektoidaan omaa oppimista. Tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia palveluita Suomen Yrittäjänäisten tulee tarjota, jotta toimintaan voitaisiin houkutella lisää erityisesti nuoria jäseniä. Palvelumuotoilumetodissa korostuva iteratiivisuus toistuu myös prosessin loppuvaiheessa: palataan aivan prosessin alkuun ja arvioidaan onnistumista verrattuna siihen, kuinka vastataan tutkimuskysymyksiin. Kerrataanpa siis vielä, mitä projektin alkuvaiheessa kehittämistyössä tavoiteltiin:

Tässä tutkimuksessa selvitetään vastauksia, kuinka Suomen Yrittäjänaiset ry. voisi palvella erityisesti nuorempia jäseniä siten, että he myös pysyvät järjestön toiminnassa mukana pidemmälläkin tähtämellä – kuinka saada paitsi vetovoimaa, myös pitovoimaa.

Lopputulokseksi haluttiin siis löytää tapoja, jolla Suomen Yrittäjänäisten jäsenyyttä voisi parantaa etenkin nuorten silmissä. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millaisia jäsenpalveluita nuoret yrittäjänaiset tai sellaiseksi aikovat haluavat?
- Miten he kokevat yrittäjäjärjestön kanssa asioinnin?
- Mitkä asiat estävät ja edistävät Suomen Yrittäjänäisten jäsenyyttä?
- Millainen on yrittäjähdistysten toimintaympäristö?

Kolmeen ensimmäiseen kysymykseen löytyvät vastaukset pääosin luvusta 5, viimeiselle on visualisointi liitteessä 7. Tutkimuksen onnistumisen arvioinnissa pidettiin taustalla Ojasalon ym. (2010, 32) määrittelemiä linjauksia: kriittinen arviointi sisältää asioiden eri puolien punnitsemista, vahvuuksien ja heikkouksien tietoista pohtimista ja tiedon luotettavuuden ja merkittävyyden analysointia. Pohdinnassa puolestaan on taustalla ajatus, mitä tulokset tarkoittavat (Kananen 2017, 25). Kehittämistutkimuksen kohdalla on huomion arvoista, ettei luotettavuustarkastelu ole aina kovin helppoa. Kananen (2015b, 111) toteaaakin, ettei kehittämistyössä kyse ole varsinaisesti puhtaasti omasta tutkimusotteesta, vaan kooste laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. Luotettavuutta tuleekin arvioida käytettyjen menetelmien kautta.

Kehittämistyön tutkimuksellisenä metodina käytettiin palvelumuotoilua, jonka soveltamista palvelujen kehittämisprojektissa voidaan tässä tutkimuksessa pitää järkevänä ratkaisuna. Palvelumuotoilu menetelmänä ei ole vain keisarin uudet vaatteet, vaan menetelmän avulla saadaan oikeasti aitoja, uusia ja merkittäviä tuloksia organisaation avuksi. Markkinointi & Mainonta -lehdessä (16/2018, 8) on osuvasti kiteytetty, että avain menestykseen on halu kokeilla ja yrittää uutta. On rohjettava kokeilla, vaikkei olisi ihan varma, mitä se uusi tuleva löydös oikein tulee olemaan. Tämä oli lähtökohtana myös aloittaessa Suomen Yrittäjänäisten palvelujen kehitysprojektiä. Työ oli luonteeltaan uudistava ja kehittävä, ja prosessin aikana tahdottiin kartoittaa uusia lähestymistapoja törmäyttämällä rajapintoja niin yrittäjyyden,

verkostotoiminnan kuin palvelumuotoilun saralla. (Ojasalo ym. 2010, 26). Kehittämistyössä toteutettiin tutkimuksellista kehittämistä ja ratkottiin käytännöstä syntyneitä ongelmia; tässä nuorten jäsenten palvelujen parantamista. Samalla luotiin uutta tietoa työelämään: miten yhdistyksessä saadaan jäsenten ääni kuuluviin. Tutkimuksessa on Kanasen (2017, 25) mallin mukaisesti kuvattu, mitä tehtiin, miten tehtiin ja miksi tehtiin eri vaiheissa prosessia. Työn toteutusvaiheet tuplatimanttimalia hyödyntäen on kiteytetty liitteeseen 15.

Loppukäyttäjien eli tässä tutkimuksessa nykyisten tai potentiaalisten jäsenten kanssa työskentely oli merkittävä osa tutkimusta. Kohtaamisia jäsenten ja muiden sidosryhmien kanssa tapahtui niin haastattelussa, työpajoissa kuin havainnoimalla: useampi ajatteleva pää on parempi kuin yksi. Yhdessä ideoimalla saatiin aihioita, joilla Suomen Yrittäjänaisiin saataisiin erityisesti nuorille jäsenille sekä vetovoimaa että pitovoimaa. Pitkin matkaa tekemistä peilattiin kattavasti myös kirjallisuuteen ja teorioihin. Prototyypoinnin avulla sitten katsottiin, miten ideat käytännössä toimisivat, mutta palveluidean mahdollinen käyttöönotto rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kehittämistyön päätteeksi on hyvä myös reflektoida tutkimuksen laatua, johon voivat vaikuttaa lukuisat tekijät. Heikkilä (2008, 47, 185) nimeää mahdollisesti vastaantuleviksi ongelma-kohtiksi muun muassa mittaus- ja käsittelyvirheet, hatarasti laaditun haastattelulomakkeen sekä tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksen haastattelutilanteessa. Laadullisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun ominaispiirteiden mukaisesti tässä Suomen Yrittäjänaisien palveluita käsittelevässä tutkimuksessa tehtiin paljon kasvokkaista vuoropuhelua muiden ihmisten kanssa. Esimerkiksi työpajoissa ja haastatteluissa noudatettiin aiemmissa luvuissa kuvattuja fasilitaattorin askelmerkkejä: tutkimuksen tekijä pyrki siihen, että hän on neutraali taho eikä vaikuta vastaajan mielipiteisiin.

Tutkimusta toteuttaessa vahvistui tunne, ettei meidän kaikkien tarvitse olla muotoilijoita isolla M-kirjaimella. Nimenomaan haastatteluista ja työpajoista kertyi paljon hyvää tietoa, ihan tavallisilta ihmisiltä. Liedtka ym. (2017, 78) toteavatkin, että organisaatiossa on tultava tunne, että jokainen voi vaikuttaa muotoiluprosessiin – muotoiluajattelu on enemmänkin lähestymistapa ongelmaan kuin suora ratkaisu haasteisiin. Sen sijaan Suomen Yrittäjänaiset voisivat vielä tehostaa jäsenpalautekanavien hyödyntämistä. Jäsenillä ja muillakin sidosryhmillä olisi hyvä olla oikeus ja tapa esittää myös keskeneräisiä ajatuksia eri kanavia pitkin, ei vain läsnäoloa vaativassa liittokokouksessa kerran vuodessa.

Tutkimustulokset ovat varmasti siirrettävä myös toisiin järjestöihin. Toiminnassa mukana olon merkityksen syyt tuntuva olevan melko samanlaisia esimerkiksi aiemmin tutkimuksessa vertailussa naisverkostoissa (ks. luku 5.3). Syvemmässä vertailussa varmasti yhteisöllisyyden merkitysten vertailua voisi tehdä, ja mitä jäsen aidosti kaipaa jäsenyydeltä jäsenyyden eri

vaiheissa. Naisyrityksillä on monet kasvot ja monia eri tarpeita. Jotta Suomen Yrittäjän naisten kaltainen järjestö voi jatkossakin menestyä eikä surkastua, on toimintaympäristön muuttuessa mukauduttava myös itse muutokseen. On katsottava tulevaisuuteen positiivisesti.

7.1 Tutkimuksen viimeistelyssä syntyneitä toimenpide-ehdotuksia

Tätä kappaletta kirjoittaessa ja kehittämistyötä viimeistellessä on tutkimuksen käytännön osion toteuttamisesta vierähtänyt jo useampi kuukausi. Aika on tehnyt hyvää ja auttanut kiteyttämään tiettyjä huomioita ikään kuin ulkopuolisen silmin. Tärkeä huomio on, että nykyäänä naisyrityksiä tulee vastaan melkein alalla kuin alalla – naisyrityksyyks on ikään kuin arkipäiväistynyt, eikä menestyväkään, kasvua hakevaa yrittäjänaista pidetä kummajaisena. Paitsi naisyrityksyydestä, myös naisten asemasta työ- ja kotirintamalla ylipäättään keskustellaan päämedioissa vuonna 2019 melkein päivittäin. Samoin naisverkostojen määrä ja niiden vaikutus yhteiskunnassamme kasvaa alati. Yhtenä Suomen Yrittäjän naisten viestinä voisikin olla kehoitus tulla ikään kuin samaan tiimiin tai saman katon alle niiden ihmisten kanssa, jotka jakavat samat tavoitteet ja ideologian.

Toisin sanoen, jäsenyyden arvo muodostuu tavallaan muista jäsenistä eli verkostosta: siellä saa arvokasta ajatusten vaihtoa ja tukea omalle tekemiselleen. Voisiko suuri tuota verkostojen voimaa ajatella korostettavan Suomen Yrittäjän naisten jäsenviestinnässä. Puustinen (2006, 259-260) alleviivaa, että yhdessä kumppanien kanssa yhteiset voimavarat voidaan kohdistaa paremmin kuin yksin toimien. Yhteistyötä voi toteuttaa muun muassa alihankinnan ja asiakasyrittäjien (heiltä ostamisen) muodossa. Kimpassa verkostoissa toimien päivistä voi myös tulla hausempia ja antoisampia. Yhdessä ja tasavertaisesti toimien ollaan myös enemmän kuin yksin:

*Älä kulje edelläni,
en ehkä seuraa.
Älä kulje takanani,
en ehkä johda.
Kulje vierelläni, ja ole ystävänäni.
– Albert Camus*

Toisaalta järjestöjen perinteiseksi katsottu rakenne on murtumassa, kun some-verkostojen kautta siinä mukana olevat henkilöt itsenäisesti järjestävät tapahtumia, ilman jäsenmaksuja ja keneltäkään lupaa kysymättä, ja tekevät näin itsensä näköisiä tapahtumia. Jäsenyyden merkityksellisyys yhteiskunnassa tuntuu kaventuneen, joten voisiko juurikin tuota vapaampaa toimivuutta tehdä entistäkin helpommaksi. Ehkäpä näin opittaisiin myös tuntemaan jäseniä paremmin, kun huomattaisiin, mitä (nuoret) yrittäjänaiset oikeasti haluavat jäsenoiminnassa tehdä. Viime aikoina on paljon puhuttu työn puskemisesta vapaa-ajalle ja päinvastoin. Oletettavaa on, että myös jäsenyyppistä toimintaa pitäisi tarkastella samaan tapaan - se ei varmasti ole vain yksi muusta elämästä erillinen saareke.

Tutkimuksen aikana eri kohtaamistilanteissa nykyiset tai potentiaaliset jäsenet puhuivat, että jäsenmaksu saisi olla alhaisempi. Hyvin määritelty tarjous kuitenkin poistaa asiakkaan tunteen riskistä (Parantainen 2011, 52). Voisi pohtia, mihin verrattuna 120 euroa oikein on kallis. Järjestön jäsenille tai sellaisiksi aikoville olisikin syytä avata tarkkaan, mitä jäsenmaksulla itselleen saa ja että sillä voi myös yhteiskunnallisesti vaikuttaa ja summan vähentää verotuksessa.

Yleisellä tasolla Suomen Yrittäjänäisten visio ja strategia näyttää ulospäin hieman epämääräiseltä. Suomen Yrittäjänaisilla ja sen aktiiveilla tulee olla kristallinkirkkaana ajatus, miksi liitto ja paikallisyhdistykset ovat ylipäätään olemassa. Loimu (2005, 179) neuvoo pohtimaan ajatusta seuraavasti: mitä tapahtuisi, jos järjestöä ei enää olisi olemassa? Tämänkaltainen ajatusleikki toimisi varmasti karuna herättäjänä myös Suomen Yrittäjänäisten tulevaisuutta muotoiltaessa. Myös tunteita kannattaa synnyttää. Parantaisen (2011, 209) mukaan nimenomaan tunteet ovat se voima, jotka saavat asiakkaat toimimaan. Yrittäjänäistenkin toiminnassakin kannattaa siis uskoa tarinan voimaan, ja tuoda niitä entistä enemmän esille.

Jäsenet törmäävät Suomen Yrittäjänaisiin eri tilanteissa ja kanavissa. Vaikka ei voidakaan tietää, missä potentiaalinen jäsen ensi kertaa kohtaa järjestön, voidaan joka tapauksessa vaikuttaa siihen, miten kohtaaminen tapahtuu. Suomen Yrittäjänaiset ei myöskään voi päättää, mikä on jäsenen kokemus – sen tekee jäsen itse. Loimu (2005, 204) ehdottaa yleisratkaisuna jäsenten aktivointiin sen, että laskeudutaan ruohonjuuritasolle: luottamushenkilöt kohtaavat yksittäisiä jäseniä ja antavat järjestölle kasvot. Henkilöittämisen avulla organisaatio voidaan nähdä persoonallisempana ja särmikkäämpänä. (Parantainen 2011, 30).

Tässä kohtaa voidaankin pohtia, pitäisikö Suomen Yrittäjänäisten toiminnanjohtajan lisäksi myös paikallisyhdistysten puheenjohtajien olla enemmän esillä ja tuoda nimenomaan yrittäjää lähellä olevia palveluita ja saatavilla olevaa apua tehokkaammin esille. Paras tapa tiedustella asiakkailta tai tässä tapauksessa jäseniltä, mitä mieltä he ovat palveluista ja mitä niiltä he toivovat, on kysyä sitä suoraan käyttäjiltä. Suomen Yrittäjänäisten jäsenpalvelun tulee olla merkityksellinen juuri tähän hetkeen, juuri kullekin jäsenelle.

Kenties ratkaisu jäsenten kohtaamiseen voisi olla seuraava: paikallisyhdistysten puheenjohtajat kutsuisivat koolle uusista jäsenistä koostuvan pienryhmän, jonka kanssa käytäisiin vapaa-muotoisesti jutustellen lounaalla ja keskusteltaisiin samalla jäsenyyteen liittyvistä mukavista asioista. Ehkäpä näin uudet jäsenet saisivat alusta lähtien tiiviin kosketuksen yhdistykseen, eikä eroaminen merkityksellisestä verkostosta kävisi niin herkästi mielessä. Varmasti olisi syytä myös panostaa jälkimarkkinointiin esimerkiksi paikallisyhdistyksen puheenjohtajan henkilökohtaisen soiton muodossa. Uudelta jäseneltä voisi tiedustella tietyn ajan jälkeen mahdollisia ongelmia jäsenyyden suhteen, ja saako jäsen mitä on odottanutkin? Jos jäsen on tyytyväinen, ehkäpä hän levittäisi sanaa yhdistyksestä ja markkinoisi yhdistyksen puolesta. Niinpä

voisi ottaa kokeilevan asenteen käyttöön, ja ainakin testimielessä aloittaa tiedustelut uusien jäsenten tyytyväisyydestä vaikkapa ensimmäisen parin kuukauden jälkeen, jos ei puhelinsoitolla niin vähintäänkin automatisoidulla uutiskirje-tyyppisellä sähköpostiviestillä.

Tämä kehittämistyön prosessissa alkuvaiheesta painoon vierähti kokonaisuudessaan reilusti yli vuoden, vaikkei toki aikajanalla koko ajan tapahtunutkaan asioita. Eteneminen tapahtui pikemminkin tiiviiden sprinttien ja pitkien taukojen muodossa. Ajasta ja sulattelusta oli näin jälkikäteen ajatellen hyötyä, vaikka välillä olisi halunnut edetä nopeammin. Suurimpana haasteena palvelumuotoiluprosessissa Liedtka ym. (2017, 195) näkevät mukana olevien ihmisten kärsimättömyyden: rynnätään suin päin ratkaisemaan ongelma, eikä käytetä aikaa asioiden ymmärtämiseen. Tässä kehittämistyössä kyseistä ongelmaa ei loppujen lopuksi onneksi ollut, vaan Suomen Yrittäjänaisille laaditun tutkimuksen aikana oli reilusti aikaa makustella tilannetta, kokeilla erilaisten vaihtoehtojen toimivuutta ja muuttaa tarvittaessa suuntaa.

Tutkimuksessa syntyneiden huomioiden ja ideoiden pohjalta jaoteltiin järjestön tekemistä oheiseen sinisen meren nelikenttään (ks. kuvio 19). Kimin ja Mauborgnin (2015) lanseeraamassa kaaviossa tarkastellaan organisaation tekemistä neljän kategorian kautta:

- **Luovu:** Mitkä asiat, joista toimialalla on pitkään kilpailtu, pitäisi lopettaa kokonaan?
- **Vähennä:** mitkä asiat ovat tulosta kilpailusta muita vastaan, ja joista voidaan luopua?
- **Kasvata:** Mitä asioita pitäisi kasvattaa yli toimialan standardin?
- **LUO:** Mitä asioita pitäisi luoda, joita toimialalla ei ennen ole tarjottu?

<p>POISTA Sisäpiirin tunnelma Vanhoissa toimintamalleissa pysyminen Byrokraattisuus Vaikea lähestyttävyyys Nuori yrittäjä ei välttämättä iällisesti nuori Ylhäältä johdettua tekemistä</p>	<p>KASVATA Strategia ja arvot selkeämmäksi Järjestön tekeminen näkyväksi Verkostoitumiselle paikkoja, myös vapaamuotoiset Monipuolisempia osallistumismahdollisuuksia Koulutuksia toiveaiheista Iloisuutta tekemiseen ja näkymiseen Yhteistyötä nuorten ja oppilaitosten kanssa</p>
<p>VÄHENNÄ Strukturoitua toimintarakennetta Liian pieni ydinjoukko toteuttajana Yksipuoliset viestintäkanavat Jäsenmaksun suuruus 1. vuodelta Liika järjestömäisyys ilmeessä (ehkä jopa nimi uudelleen brändätyksi?)</p>	<p>LUO Jäsenille mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon Jäsenaktiiveille aikaa palautua Kohdennettuja tapahtumia erilaisille yrittäjille Apua ja tukea yrittäjyysasteisiin Yhdessätekemistä toisten järjestöjen kanssa Kokeilun kulttuuri Mahdollisuuksia oppia</p>

Kuvio 19: Sinisen meren nelikenttä

Kuviossa 19 kiteytetään huomioita, jotka kehittämistyön aikana nousivat esiin niin haastatte-
luissa, työpajoissa kuin tarkkaillessakin. Tekemisestä tulisi poistaa sisäänpäin kääntyvää rou-
vakerhon tunnelmaa eikä jatkaa tekemistä vanhojen toimintamallien mukaisesti ja ylhäältä
johdettuna. Olisi myös huomattava, ettei nuorella yrittäjällä välttämättä tarkoiteta henkilön
ikä - aloittava yrittäjä on aina yrittäjäikältään nuori. Tällä hetkellä tapahtumia on järjestä-
mässä tiivis aktiivijoukko, mutta järjestäjiä voisi ajatella laajemminkin: voisi kannustaa rivi-
jäseniä vapaastikin tapahtumien pitämiseen. Uusilta jäseniltä voisi vähentää jäsenmaksun
suuruutta ensimmäiseltä vuodelta, jotta pääsisi matalalla kynnyksellä testaamaan toimintaa
käytännössäkin. Viestintäkanavia saisi olla monipuolisimmin käytössä, esimerkiksi Instagram
voisi olla mahdollisuus laajentaa järjestön tavoitettavuutta. Olisiko tähän mahdollista houku-
tella mukaan esimerkiksi muutama ns. influenceri mukaan ja saamaan nuoremman polven
keskuudessa visuaalista näkyvyyttä laajemminkin?

Kehittämistyössä kävi ilmi, että Suomen Yrittäjänäisten arvot ja strategia jäivät kontaktoitu-
jen naisten keskuudessa hieman epämääräisiksi. Sekä arvoja että strategiaa olisikin hyvä tar-
kentaa ja osoittaa yrittäjänäisten yhteisön merkitys ja voima. Näkyvyydessä pitäisi tuoda
aiempaa enemmän esille iloisuutta ja hauskuutta. Hyvä olisi myös korostaa ajatusta, että hy-
vinvoiva ja osaamisensa ajan tasalla pitävä yrittäjä myös herkemmin menestyy. Haastatte-
luissa ja työpajoissa kävi ilmi, että vapaamuotoisia kohtaamispaikkoja saisi olla enemmän,
toisaalta myös täsmäkoulutuksia tietyistä aiheista toivottiin. Yrittäjyyden intoa olisi hyvä
ruokkia jo alkulähteiltä asti, kasvattaen vankasti yhteistyötä sopivaksi valittujen oppilaitosten
kanssa.

Eri yhteyksissä todettiin, että samankaltaiset yhteisöt ja järjestöt tekevät asioita yksin - tuli-
sikin luoda mahdollisuuksia järjestää yhteistyötapahtumia muiden järjestöjen kanssa ja sääs-
tää näin kaikkien voimavaroja. Jäsenaktiivitkin saisivat enemmän aikaa palautua. Potentiaali-
set jäsenet toivoivat myös puhtaasti keinoja saada apua yrittäjyysaasteisiinsa, ja juuri tälle
aloittavan yrityksen ryhmälle suunnattuja tapaamisia.

Lopuksi voidaan pohtia, miten tutkimuksen tulosten ”hyvyys” oikein tulkitaan ja missä muo-
dossa se näkyy ulospäin. Sepä ei olekaan ihan helppo tehtävä, sillä esimerkiksi markkinaosuu-
den kasvu, kerätyt uudet liidit taikka kustannussäästöt ovat ainoastaan pienen pieni osa tu-
loksia. Suomen Yrittäjänäisten kohdalla hyvyys voisi olla vaikkapa valmiiksi mietitty konsepti
paikallisyhdistysten käyttöön, jotta 70 paikallisyhdistyksen ei tarvitsisi erikseen miettiä pro-
sessia. Liedtka ym. (2017, 69) listaavat konseptoinnista saatavien hyötyjen olevan muun mu-
assa seuraavat: ei tarvitse jatkuvasti vastata puhelimeen, saa enemmän kasvokkaista aikaa
asiakkaille. Toisaalta tapahtumien osalta voidaan myös mitata, kuinka monta uutta (potenti-
aalista) jäsentä on osallistunut tai kuinka monta on nähnyt tapahtumasta kertovan mainoksen.

Suunnittelutyössä avain menestykseen löytyy kokeilun ja uudelleen yrittämisen kulttuurista – pitää uskaltaa heittäytyä uuteen, vaikkei olisikaan ihan varmaa, mitä se uusi oikein tulee olemaan. (Markkinointi ja Mainonta 16/2018, 8). Myös Liedtka ym. (2017, 209) näkevät tärkeimpänä ajattelutavan muutoksen: se on asia, joka lopulta johtaa tuotavuuteen, tyytyväisempiin asiakkaisiin ja henkilöstöön. Organisaatiossa on oltavat jatkuva valmius ideoinnille, kokeilulle, epäonnistumiselle ja uudelleen yrittämiselle ilman epäonnistumisen pelkoa. Muotoiluajattelussa on onnistuttu, kun ihmiset näkevät maailman täynnä mahdollisuuksia, jotka he voivat tehdä todeksi. (Liedtka ym. 2017, 210). Palvelumuotoilun peruseräite, positiivisen palvelukokemuksen aikaansaaminen, varmasti näiden vinkkien avulla on helpompaa. Olisi hienoa, jos jäsenille asioista tulisi aiempaa helpompia ja he saisivat järjestöstä merkitystä.

Jäsenmäärän ja järjestön yleisen tilanteen heikkeneminen on haaste, mutta toisaalta tämä on hyvä mahdollisuus muutoksiin ja uusiin tilaisuuksiin perinteisiä kaavoja rikkomalla. Toivomus on, että Suomen Yrittäjänaiset ottaa kehittämistyössä syntyneitä aihioita käyttöön, näkee ympäröivät mahdollisuudet ja innostuu jatkokehittämään jäsenpalveluita entistä mielisemmiksi. Oleellista on saada järjestön, paikallisaktiivien ja jäsenten toiveet ja tavoitteet kohtaamaan. Utelias mieli on hyvä lähtökohta: se auttaa kuulemaan ympäriltä tulevia signaaleja sekä miettimään jäseniä, heidän tavoitteitaan ja tarpeitaan. Kun palvelut tulevat jäsenille paremmiksi ja ne koetaan sellaiseksi, on sivutuotteena pysyvämpi ja kasvavampi jäsenmäärä. Ja näin lopputuloksena on entistä houkuttelevampi yhdistys.

7.2 Oma oppiminen

Laadullisessa muodossa toteutettu tutkimusprosessi on samalla myös opiskelijan oppimisprosessi: läpi koko tutkimuksen kasvatetaan tietoa kohdeilmioistä sekä sitä ohjailevista tekijöistä (Valli & Aaltola 2015, 80). Tällä kehittämishankkeen matkalla kirjoittajan oma ymmärrys Suomen Yrittäjien jäsenorganisaation toiminnasta ja naisyrittäjyydestä on kasvanut hurjasti, ja omat tuntemukset tutkimusprosessiin ovat olleet motivoituneet koko matkan ajan. Kirjoittaja on kahlannut läpi suuren tietomäärän erityisesti kirjallisessa muodossa, ja pyrkinyt sulattamaan tähän tutkimukseen aineistosta poimitut olennaisimmat tiedot. Vaikkei tutkimukseen osallistettavien henkilöiden otos ollut kovin suuri, syntyi kehittämistyön aikana tunne, että palvelumuotoilu todella sopii kehittämään myös järjestökentän toimintaa, Suomen Yrittäjänaisissa etenkin paikallisyhdistykset ovat loppupeleissä niin vahvoja, kuin mukana olevat vapaaehtoiset aktiivit sekä varsinaiset jäsenet, ja tämä heijastuu väistämättä toimintaan.

Matkan aikana tosin oli hiljaisempiakin hetkiä, jolloin asiat eivät tuntuneet etenevän mutta yhteiset sparraushetket saman vuosikurssin palvelumuotoilun opiskelijakollegoiden kanssa auttoivat aina jaksamaan eteenpäin. Kehittämistyön aikana oppi myös sen, ettei kaikkeen voi aina varautua, ja muutoksista huolimatta eteenpäin on jatkettava. Esimerkiksi kehittämistyön kirjoittajan yhteyshenkilö ja ohjaaja Laurea ammattikorkeakoulusta muuttui, samoin kuin

Suomen Yrittäjänäisten puolelta työtä seurannut ja sparrannut toimitusjohtaja. Kirjoittaja tunsi kuitenkin olevan etuoikeutettu saadessaan tehdä kehittämistyötä näin merkittävästä aiheesta. Ehkäpä jonain päivänä yrittäjyys hämöttää edessä - ja jäsenyys yrittäjähdistyksessä.

7.3 Ehdotuksia jatkotutkimuksiin

Kauppalehden pääkirjoituksessa (s.3, 4.10.2018) keskusteltiin palkansaajan ja yrittäjyyden häilyvästä erosta tulevaisuudessa. Ehkäpä tätä ”Ryhtyisinkö yrittäjäksi vai palkansaajaksi - haastetta” kannattaisi tutkia syvemmin, sillä hyvinvointivaltion tulevan rahoituksen takaavat menestyvät yritykset ja hyvä työllisyysaste.

Kuten kehittämistyön alkuosiossa tuotiin esille, ei järjestö- ja vapaaehtoistoimintaa sekä palvelumuotoilua yhdistäviä artikkeleita tai muutakaan aineistoa löytynyt kuin kourallinen. Olisi siis hyvä selvittää erilaisia tapoja parantaa jäsenpalveluita yhdessä sidosryhmien kanssa. Koska järjestöt toimivat pääasiallisesti vapaaehtoimin ja aktiivijäsenten vapaa-aika on rajallista, voisi kehitysvälineenä käyttää digitaalisia ratkaisuja. Digitaalisten välineiden hyödyntämistä järjestön viestinnässä, verkostoitumisessa ja muussa toiminnassa voisi tutkia tarkemmin. Digitaaliset välineet kiinnostanevat ainakin nuorempaa polvea. Digitaalisten välineiden avulla jäsenet esimerkiksi voisivat helposti ja nopeasti tuoda ideoitaan esille vaikkapa jäsenyyden esteisiin ja mahdollisuuksiin sekä tulevaisuuden toiveisiin liittyen. Osallistamisen ja yhteenkuuluvaisuuden avulla saadaan varmasti tuloksena innovatiivisempi organisaatio. Haastatteluissa ilmeni, ettei järjestön yhteiskunnallista vaikutusta nuorten silmissä pidetty kovien tärkeänä. Tulisikin kaivaa esille nuoria koskettavia toimintamalleja jäsenoiminnalle.

Kevytyrittäjiä on tätä nykyä jo muutamia kymmeniä tuhansia. Taustalla on esimerkiksi työelämän murros, jolloin elantoa kerätään useammastakin purosta, eikä toisaalta sitouduta yhteen työnantajaan. (Valkonen 2019, 58 - 59). Suomen Yrittäjänaiset voisivatkin pohtia kohdennettua viestintää nimenomaan esim. lukuisten laskutuspalveluiden kautta toimiville kevytyrittäjille. Heille monet yrittäjyyden koukerot ovat usein epäselviä, ja tässä voitaisiin olla apuna ja alustana verkostoitumiselle. Ja toivottavasti tällaiset henkilöt liittyisivät jäseniksi, että heitä voisi tukea tulevaisuudessakin, kun yrittäjyystoiminta on jo vankentunut.

Unohtaa ei saa myöskään asiakaskesteistä logiikkaa, sillä Strandvikin ja Heinosen (2010, 119 - 121) mukaan juuri asiakkaan logiikan ymmärtäminen on avain menestykseen. Suomen Yrittäjänaisissa tulisi ajattelu kääntää ikään kuin pääläelleen ja kaikessa tekemisessä miettiä, mitä voidaan jäsenelle tarjota, jotta hän olisi innokas liittymään. Kenties asiakaskeskeisen logiikan soveltuvuutta järjestömaailmaan voisi tutkia lisää hedelmällisin tuloksin. Asiakkaana voisi nähdä myös vapaaehtoiset aktiivijäsenet ja logiikan kautta pohtia, kuinka auttaa näitä aktiiveja jaksamaan ja tehostamaan toimintaa - he loppupeleissä auttavat järjestöä onnistumaan.

Aiemmin tässä työssä on puhuttu verkostojen merkityksestä yrittäjäjärjestön jäsenyydelle. Tästä ehkä yksi askel ylöspäin voisi olla konnektivismi, jota Downes ja Siemens ovat vuodesta 2005 lähtien ideoineet. (Duke, Harper & Johnston 2015). Kehittämistyön haastatteluissa ja muissakin tiedonkeruuvaiheissa ilmeni, että yrittäjyyteen liittyvä tietämys ja tiedon jakaminen nähdään hyvin tärkeänä. Downesin ja Siemensin mallissa nimenomaan verkostot auttavat tiedon saamisessa ja osaamisen laajenemisessa ja aja tasalla pysymisessä. Tässä yhteydessä verkostot tarjoavat mahdollisuuden yhteisöllisiin tietovarantoihin, joiden solmukohdat tiedonjakamiseen ovat tavallisesti verkossa, kuten blogeissa tai keskusteluissa verkkoalustoilla. Kun tietoa jaetaan yhteisesti, lisää se osaamista sujuvasti koko verkostossa, ilman maantieteellisiä esteitä. Voisi olla mielenkiintoista tietää, kuinka konnektivismi-malli toimisi myös Suomen Yrittäjänaisilla tai järjestöissä ylipäätään.

Nykypäivänä puhutaan paljon myös vaikuttajamarkkinoinnista. Erityisesti kuluttajatuotteita tai -palveluita markkinoivat yritykset tätä kanavaa käyttävät, mutta olisi jännittävää selvittää, miten tämä toimisi järjestömaailmassa. Ping Helsinki (2019) kuvaa, että vaikuttajamarkkinoinnin tavoitteena on nimenomaan etsiä sellaisia vaikuttajia, jotka edustavat kohderyhmien arvoja ja heidän kauttaan kuvataan kohderyhmille heitä oikeasti kiinnostavia juttuja. Vaikuttajamarkkinoija voi olla vaikkapa bloggaaja tai tubettaja, jolla on intoa tehdä ja jakaa kiinnostavia sisältöjä, jotka on laadittu ammattimaisesti.

Jäsenpalvelujen kehittämistä palvelumuotoilun keinon ei ole vielä paljon tutkittu, joten jatkotutkimukselle on varmasti tilaa. Kanasen (2015b, 13) tutkimusongelmaa voisi myöhemmässä vaiheessa tarkastella myös eri näkökulmista ja kaukaisemmistakin tieteenaloista käsin, jos vaikkapa haluttaisiin saada taloudellinen näkökulma enemmän kuuluviin.

8 Lähteet

Painetut

- Ahvenainen, P., Gylling, J., Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari.
- Apunen, A. & Parantainen, J. 2014. Tuotteistajan taskuraamattu. Helsinki: Talentum Media.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight - uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. 2008. Service-dominant logic and the future of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 11-14.
- Ellun Kanat: Mitä tapahtuu Huomenna Ajattelulle? Väitekirja-sarja. 2013.. Toim. Piha, K. Nurmilaakso, S., Catani, J., Heinonen, M., Väkeväinen, S., Tuhkanen, S., Surakka, P. Vantaa: Multiprint Oy.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. 2015. Jyväskylä: Docendo.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.
- Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, *Managing Service Quality*, 24:3, 206-229.
- Guiliano, M. 2010. Nainen ja työelämän taito. Helsinki: Otava.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21:4, 531-548.
- Holmlid, S., Mattelmäki, T., Visser, F. & Vaajakallio, K. 2015. Co-creative Practices in Service Innovation. In: Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. (eds.). *The Handbook of Service Innovation*. London, United Kingdom: Springer, 545-574.
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J., Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Improvement. 2015. Fasilitointi ja ideointi.
- Kalbach, J. 2016. Mapping Experiences. Beijing: O'Reilly Media.
- Kallio, J., Ripatti, E. & Tanni, K. 2008. Oma Yritykseni. Tampere: TAT-palvelu.
- Kananen, J. 2015a. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2015b. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. 2014. Facilitator's guide to participatory decision-making. 3rd ed. San Francisco, C: Jossey-Bass.
- Kantojärvi P. 2017. Fasilitointi luo uutta. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Kauppalehti, pääkirjoitus. 4.10.2018. s. 3
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005). Naisyrittäjyys - nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 6/2007.
- Kim, W.C. & Mauborg, R. 2015. Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business Review Press.
- King, D.L. 2009. Designing the Digital Experience: How to use Experience Design Tools and Techniques to Build websites Customers Love. Medford: Information Today.
- Liedtka, J.; Azer, D.; Salzman, R. 2017. Design thinking for the greater good: innovation in the social sector. New York: Columbia Business School Publishing.
- Lighthart, R.; Porokuokka, J. & Keränen, K. 2016 Using digital co-creation for innovation development. XXVI International RESER Conference.
- Loimu, K. 2005. Johda yrityksesi menestykseen. Juva: WS Bookwell.
- Lusch, R.F. & Vargo, S.L. 2014. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Markkinointi & Mainonta -lehti. 16/2018.
- Mason, H., Mattin, D, Luthy, M. & Dumitrescu, D. 2015. Trend Driven Innovation. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Maxey, C. & O'Connor, K. 2013. Fearless Facilitation: The Ultimate Field Guide to Engaging (and Involving!) Your Audience. San Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints.
- Meroni, A., Sangriorgi, D. 2011. Design for Services. Burlington: Gover.
- Miettinen, R., Toikka, K., Tuunanen, J., Lehenkari, J. & Freeman, S. 2006. Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa. Tutkimusraportteja 9. Helsinki: Yliopistopaino.
- Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. 2014. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Tammerprint Oy.
- MoniNainen ja Uudistuva Naisyrittäjyys. Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 4/2010. Edita Publishing
- Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi. Helsinki: Changeagentia.
- Märkjärvi, L. 2012. Järjestöjohtamisen pyörteissä. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Möttönen, T. (toim.) 2019. Yrittäjät Suomessa - elinkeinovapaudesta yrittäjyysyhteiskuntaan. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Punamusta Oy.
- Nummi P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja: tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tuloon. Helsinki: Edita

- Nummi P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K. Koskelo, M. Nousiainen, A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. Teoksessa *The Handbook of Service Innovation*. London: Springer.
- Ojasalo, K. 2010. The Shift from Co-Production in Services to Value Co-Creation: The Business Review, 16, 171-177.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön Menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.
- Parantainen, J. 2011. Pölli tästä: 101 rusinaa bisnespullasta. Helsinki: Alma Talent.
- Pennington, A. 2016. *The Customer Experience Book*. Harlow: Pearson Education.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18:3, 5-14.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Kirjakas.
- Remes, M. (Ekonomi 6/2018 Matti Remes, 34-25) Kasvuyrittäjä on usein ekonomi.
- Sekki, A. 2007. Successful new venturing process implemented by the founding entrepreneur: A case of Finnish sawmill industry. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 266, LTY (doctoral dissertation).
- Sekki, A. & Niemi, M. 2016. *Menesty yrittäjänä*. Helsinki: Talentum Media.
- Sorri, H. 1998. Vapaaehtoistyö ja elämäntyyli. *Kirkon tutkimuskeskus*. Sarja B, nro 78, 1998
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (eds.) 2010. *This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (eds.) 2011. *This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M.; Lawrence, A.; Hormess, M.E.; Schneider, J. 2018. *This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook*. First Edition. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Strandvik, T & Heinonen, K: 2015. *Essentials of Customer Dominant Logic*. Teoksessa Gummerus J. & von Koskull C. (toim.) *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: CERS, Hanken School of Economics.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. *Kepan raporttisarja* 103. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa.
- Tilastokeskus. 2018. *Palkansaajat ja yrittäjät, 15 - 74 vuotiaat*.
- Toivola, T. 2006. *Verkostoitava yrittäjyys, strategiana kumppanuus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2010a: Toim. Palmgren, H. & Kaleva, S. & Jalonen, P. & Tuomi, K. *Naisyrittäjien liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus*. Helsinki: Edita Publishing.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2010b. Työ ja yrittäjyys-julkaisu. 4/2010. MoniNainen ja Uudistuva Naisyrittäjyys. Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K., Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Valkonen, M. 2019. Ensin päivätyö, sitten yrittäjyys. Talouselämä 28 23.8.2019. 58-59.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Working Papers, 552. Helsinki: Hanken School of Economics.

Ylä-Anttila, A. 2018. Markkinointi ja Mainonta 2/2018: Uskollinenkin asiakas voi lähteä hetkessä.

Yrityskatsaus-julkaisu. 2/2016.

Yrittäjänainen 2/2017.

Yrittäjänainen 3/2017.

Sähköiset

Aalto Women in Business. 2019. Viitattu 8.8.2019
www.aaltowib.com.

Design Council. Design methods for developing services. Viitattu 4.9.2019
<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>.

Design Kit. 2019. Storyboard. Viitattu 30.10.2019
<https://www.designkit.org/methods/35>.

Duke, B.; Harper, G.; Johnston, M. 2013. Connectivism as a Digital Age Learning Theory. Viitattu 28.10.2019.
<https://pdfs.semanticscholar.org/9d49/9406ce42d07fc501c534eca528361ffe460f.pdf>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2016. Pk-toimintaympäristökysely. Viitattu 6.9.2019
https://ek.fi/wp-content/uploads/Pk-toimintaymparisto_kesakuu2016.pdf

Gartner. Customer Experience Strategy and design primer for 2018. 2018. Viitattu 15.8.2018
http://images.gartnerformarketers.com/Web/Gartner/%7Baaef1d43-6919-4865-a6b4-b3becb744ef1%7D_Customer_Experience_Strategy__Design_FI-NAL.pdf?_ga=2.28881407.211365596.1534574656-1707535731.1534574656.

Helsingin Nuoret Yrittäjät. 2019. Viitattu 8.8.2019
www.hyny.fi.

Itä-Suomen Yliopisto 2019. Benchmarking. Saatavilla: <https://www.uef.fi/benchmarking>. Viitattu 27.10.2019

Kansalaisyhteiskunta. 2012. Aaro Harju. Mitä on kansalais- ja järjestötoiminta?
Viitattu 16.9.2019
https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset/mita_kansalais_ ja_jarjestotoiminta_on.1198.blog.

Kepa ry. 2019. Mikä on toimintaympäristö, mitä siitä pitää ymmärtää ja miksi?
Viitattu 11.11.2019
<https://itseopiskelu.kepa.fi/fi/node/112>

Ompeluseura. 2019. Viitattu 8.8.2019
Suljettu Facebook-ryhmä.

Piilo-osaajat. 2019. Viitattu 8.8.2019 www.piilo-osaajat.fi.

Ping Helsinki. 2019. Viitattu 6.8.2019
<https://pinghelsinki.fi/mita-on-vaikuttajamarkkinointi/>.

Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Viitattu 20.10.2019
https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf.

Strategyzer. Business Model Canvas. 2019. Viitattu 4.11.2019.
<https://www.strategyzer.com/canvas>

Suomen Yrittäjät, Yksinyrittäjäkysely 2016. Viitattu 4.9.2018
https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_yksinyrittajakysely_2016.pdf.

Suomen Yrittäjät. 2019. Viitattu 8.8.2019
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyy-suomessa-316363>.

Suomen Yrittäjänaiset. 2018. Viitattu 10.8.2018
<http://www.yrittajanaiset.fi>.

Tekes. Megatrendit. Luettu 4.12.2018.
<https://prezi.com/mb3dwu355rfh/megatrendit/>

Tiistaiklubi. 2019. Viitattu 8.8.2019
www.tiistaiklubi.fi.

Vates. 2019. Viitattu 16.9.2019
<https://www.vates.fi/tyonantajalle/jarjestotoiminta.html>.

Vaikuttajaverkosto WoMan ry. 2019. Viitattu 8.8.2019
www.womanvaikuttajat.fi.

Womensuite. 2019. Viitattu 8.8.2019
Suljettu Facebook-ryhmä.

Julkaisemattomat

Suomen Yrittäjänaiset. 2017. Jäsenkysely.

Suomen Yrittäjänaiesten liittokokouspäivät Kotkassa. 4/2018.

Uskalla yrittää / Nuori yrittäjä -tapahtuma Helsingissä. 18.4.2018.

9 Kuviot

<i>Kuvio 1: Asiakaskokemusstrategia ja muotoilu</i>	6
<i>Kuvio 2: Lähtökohdat tutkimustyölle</i>	10
<i>Kuvio 3: Viitekehys tutkimuksen teorian rakentumiselle</i>	10
<i>Kuvio 4: Kehittämistyön rakenne</i>	15
<i>Kuvio 5: Yhteiskunnan päätoimintalohkot</i>	18
<i>Kuvio 6: Palvelujen vaiheet</i>	26
<i>Kuvio 7: Kehittämistyön etenemisen tärkeimmät kohdat</i>	36
<i>Kuvio 8: Tuplatimanttimali</i>	38
<i>Kuvio 9: Muotoiluajattelun askeleet</i>	39
<i>Kuvio 10: Palvelumuotoiluprosessi Mäkisen mukaan</i>	39
<i>Kuvio 11: Jäsentilanteen pohdintaa</i>	43
<i>Kuvio 12: Yrittäjäpäivien ideointityöpajan tuloksia</i>	45
<i>Kuvio 13: Mitä jäsen saa kuulumalla paikallisyhdistykseen?</i>	48
<i>Kuvio 14: Paikallisaktiivien vinkit nuorten jäsenten hankintaan</i>	50
<i>Kuvio 15: Naisyrittäjien Facebook-ryhmän keskusteluja</i>	54
<i>Kuvio 16: Yrittäjäyhdistykseen kuulumisen haasteet ja mahdollisuudet</i>	56
<i>Kuvio 17: Osallistumisen timanttimali</i>	60
<i>Kuvio 18: Työpajan tehtävät, tavoitteet ja materiaalit</i>	61
<i>Kuvio 19: Sinisen meren nelikenttä</i>	74

10 Liitteet

<i>Liite 1: Suostumuslomake</i>	86
<i>Liite 2: Työpajan dokumentaatiota</i>	87
<i>Liite 3: Kutsu työpajaan</i>	88
<i>Liite 4: Verkkokysely paikallisyhdistysten aktiiveille</i>	89
<i>Liite 5: Persoonat</i>	91
<i>Liite 6: Teemahaastattelurunko</i>	94
<i>Liite 7: Pulmapaperi / haasteet</i>	95
<i>Liite 8: Service Blueprint</i>	96
<i>Liite 9: Toimintaympäristökanvaasi</i>	97
<i>Liite10: Empatiakartta, potentiaalinen jäsen</i>	98
<i>Liite 11: Toimintamallikanvaasi</i>	99
<i>Liite 12: Palvelupolku</i>	100
<i>Liite 13: Storyboard</i>	101
<i>Liite 14: Prototyyppi</i>	102
<i>Liite 15: Tutkimuksen tuplatimantti-menetelmän toteutusvaiheet</i>	103

Liite 1: Suostumuslomake

Suostumuslomake

Osallistumisesi tähän työpajaan on mahdollista, kun allekirjoitat vapaasti ja itsenäisesti tämän suostumuslomakkeen, jolla annat meille luvan käyttää dataa, jonka tarjoat.

Alla on lista ehdoista, jotka pyydämme sinua lukemaan, ja mikäli suostut kaikkiin näihin ehtoihin, allekirjoitathan tämän lomakkeen.

- Osallistumisesi tähän työpajaan on vapaaehtoista.
- Voit kysyä tutkimuksen suorittajilta kysymyksiä osallistumisestasi koska tahansa.
- Sinulla on oikeus olla vastaamatta mihin tahansa kysymykseen ja jos tunnet olosi millään tavalla epämukavaksi työpajatyöskentelyn aikana, sinulla on oikeus vetäytyä tilanteesta.
- Kaikki henkilökohtaiset tiedot tehdään tunnistamattomiksi niin, ettei mielipiteitä ole mahdollista yhdistää henkilöön, joka esitti ne.
- Tutkimusaineisto tuhoaan tutkimuksen päätyttyä.
- Tutkimuksen tulosten pohjalta kehitetään Suomen Yrittäjänäisten toimintaa ja jäsenpalveluita erityisesti nuorten yrittäjien ja yrittäjyyttä suunnittelevien näkökulmasta.
- Työpajatyöskentely dokumentoidaan tutkimustarkoituksiin tekstimuodossa. Tilaisuudessa voidaan ottaa myös kuvia. Tallenteita käsittelevät vain hankkeessa työskentelevät ja siinä opintojaan suorittavat henkilöt. Osoita suostumuksesi tai kieltäytymisesi valitsemalla alla olevista vaihtoehdoista oikea:

----- **Annan luvan** ottaa ja **käyttää** valokuvia, videoita ja äänitallenteita **tutkimus- ja viestintätarkoituksiin** (esim. tieteelliset julkaisut, opinäytetyö).

----- **Annan luvan** ottaa valokuvia, videoita ja äänitallenteita **tutkimustarkoituksiin**.

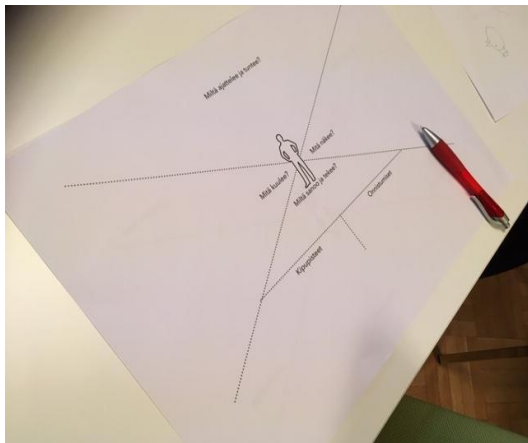
----- **En anna lupaa** ottaa valokuvia, videoita ja äänitallenteita tiedonlevitystä varten.

.....
Osallistujan etu- ja sukunimi

.....
Paikka ja aika

.....
Osallistujan allekirjoitus

Liite 2: Työpajan dokumentaatiota



Empatiakartta oli työpajan vaikein osuus - tehtiinkin yhteistyönä fläpille



Kulloinkin käsiteltävät kysymykset ja teemat heijastettiin valkokankaalle



Saatiin aikaiseksi monta ideaa! Ei ihan sata, mutta melkein.



Huomiot ja ideat kerättiin kaikille näkyviin ja jatkotyöstettäväksi fläpille

Liite 3: Kutsu työpajaan

Kutsua muokattiin eri kanaviin sopiviksi, tässä yksi esimerkki.

Etsin vielä muutamaa osallistujaa huomenna järjestämäni ideointityöpajaan. Lue lisää ja ilmoittaudu mukaan! Mitkä asiat tukevat yrittäjäuraasi? Entä mitä mieltä olet yrittäjäjärjestöön kuulumisesta? Anna äänesi kuulua ja tule mukaan pohtimaan naisyrittäjäverkoston merkitystä ja jäsenille tarjottavia palveluita!

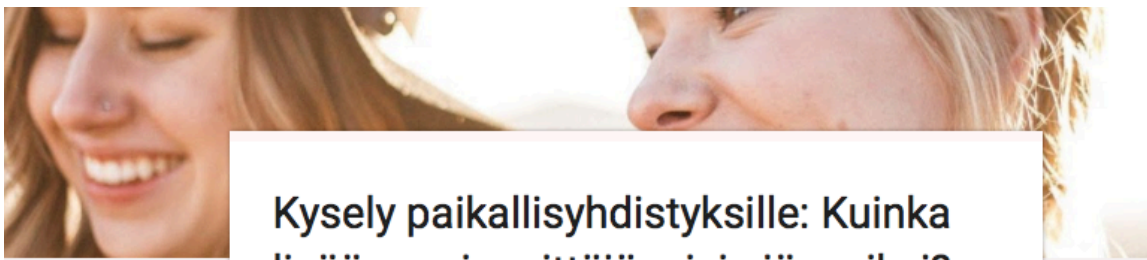
Työpaja järjestetään Helsingin keskustassa Uudenmaankadulla tiistaina 13.11. klo 17.30 - 19.00, ja tarjolla on myös iltapalaa. Rennossa tilaisuudessa mietimme yhdessä, kuinka Suomen Yrittäjänäisten palveluita voisi kehittää erityisesti yrittäjyyttä pohtivien nuorten tai yrittäjyyden alkumetreillä olevien naisten näkökulmasta. Keskustelujen puitteissa pääset verkostoitumaan samanhenkisten naisten kanssa ja saat varmasti uusia ajatuksia arkeesi. Tule viettämään mukava ilta ja rakentamaan parempia palveluita kanssasisarille! Toteutan tilaisuuden osana palvelumuotoilun erikoistumisopintojani.

Ilmoittaudu mukaan (klikkaa <https://goo.gl/forms/soV20l8Zzluqwr732>) tai kysy lisää yksityisviestillä. Jos et pääse työpajaan, liikenisikö sinulta pieni hetki puhelimitse tai kasvokkain toteutettavaan yksilöhaastatteluun? Laita viesti ja sovitaan ajankohdasta.

(tiina.korhonen(@)gmail.com) Ihanaa viikkoa ja suurkiitokset ajastasi jo etukäteen! Ilmoitusta saa myös jakaa



Liite 4: Verkkokysely paikallisyhdistysten aktiiveille (1/2)



Kysely paikallisyhdistyksille: Kuinka lisää nuoria yrittäjänaisia jäseniksi?

Hyvät paikallisyhdistysten avainhenkilöt, nyt tarvitsemme hetken aikaanne! Olemme tekemässä selvitystä erityisesti nuorten yrittäjänaisien* jäsenhankinnasta ja jäsenpysyvyydestä. Anna äänesi kuuluu ja kerro ajatuksia paikallisyhdistyksenne jäsenoiminnan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta erityisesti nuorten osalta. Jokainen kommentti ja pieniltäkin tuntuvat ideat ovat äärimmäisen arvokkaita – väärää vastauksia ei ole. Tehdään yhdessä Suomen Yrittäjänaisien toiminnasta entistäkin parempaa!

Vastaaathan kyselyyn viimeistään maanantaina 10.9.2018, osallistut samalla hienon korupalkinnon arvontaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, ja saat kopion omista vastauksistasi antamaasi sähköpostiin. Syksyn aikana koostamme tutkimustuloksista yhteenvedon ja jaamme hyvät ideat paikallisyhdistysten käyttöön.

Lämpimät kiitokset vastauksistasi ja kallisarvoisesta ajastasi jo etukäteen!

*Tässä tutkimuksessa nuorilla yrittäjänaisilla tarkoitetaan alle 40-vuotiaita Suomen Yrittäjänaisien jäseniä tai sellaisiksi aikovia.

Tutkimuksesta vastaa palvelumuotoilun yamk-opiskelija Tiina Korhonen yhdessä Suomen Yrittäjänaisien kanssa. Paikallisyhdistyksille suunnatun kyselyn lisäksi tulemme myöhemmässä vaiheessa osallistamaan tutkimukseen myös nuoria yrittäjänaisia, sekä nykyisiä että potentiaalisia jäseniä. Jos sinulla on kysymyksiä tutkimukseen liittyen, otathan yhteyttä: [tiina.korhonen\(at\)gmail.com](mailto:tiina.korhonen@gmail.com)

* Required

Email address *

Your email

Paikallisyhdistyksenne nimi *

Your answer

Liite 4: Verkkokysely paikallisyhdistysten aktiiveille (jatkuu, 2/2)

1. Millaista toimintaa paikallisyhdistyksellänne on erityisesti nuorille yrittäjänaisille tai sellaisiksi aikoville?

- Ei mitään
- Oppilaitosyhteistyötä
- Yhteisiä jäsentapaamisia
- Mentorointia tai sparrailua
- Koulutusta
- Opiskelijajäsenyys
1. vuoden tutustumisjäsenyys edullisemmin
- Other:

Avoimet kommentit kysymykseen 1.

Your answer

2. Miten paikallisyhdistyksenne viestii kaikesta toiminnastanne ylipäättään nykyisille ja potentiaalisille jäsenille?

- Ei mitenkään
- Tapahtumissa
- Some-kanavissa
- Sähköpostilla
- Membookin kautta
- Puskaradion kautta
- Kontaktoimalla suoraan (potentiaalisia) yrittäjiä
- Other:

Avoimet kommentit kysymykseen 2.

Your answer

3. Miksi nuoren yrittäjänaisen tai sellaiseksi aikovan kannattaisi liittyä paikallisyhdistykseenne jäseneksi?

Your answer

4. Mitkä keinot auttaisivat nuorten yrittäjänaisen jäseneksi liittymistä ja jäsenpysyvyyttä?

Your answer

5. Mitkä asiat estävät nuorten yrittäjänaisen jäseneksi liittymistä ja jäsenpysyvyyttä?

Your answer

6. Millaisista osista nuorten yrittäjänaisen jäsenyyden tulisi mielestäsi koostua?

- Jäsenlehti
- Koulutukset
- Vapamuotoiset tilaisuudet, esim. after work
- Mentorointi
- Uutiskirje
- Opiskelijajäsenyys
1. vuoden tutustumisjäsenyys edullisemmin
- Other:

Avoimet kommentit kysymykseen 6.

Your answer

7. Miten suunnittelette kehittäväne tulevaisuuden jäsenoimintaa nuorille yrittäjänaisille tai sellaisiksi aikoville?

Your answer

8. Millä tavoin jäsenet voivat vaikuttaa paikallisyhdistyksenne toimintaan mm. tapahtumiin?

Your answer

9. Millainen työryhmä vastaa paikallisyhdistyksenne jäsenasioista esim. tapahtumista?

Your answer

10. Miltä jäsenkannanne nuorten yrittäjänaisen suhteen vaikuttaa? (esim. onko heitä nyt, ennakoitaanko liittyvän tulevaisuudessa)

Your answer

11. Millaista yhteistyötä teillä on muiden paikallisyhdistysten ja sidosryhmien kanssa?

Your answer

12. Millaista tukea yhdistykseenne toivoisi toimistolta tai muilta tahoilta nuorten yrittäjänaisen jäsenasioiden edistämiseen?

Your answer

Voiko sinuun voi olla yhteydessä mahdollisen lisähaastattelun merkeissä?

Your answer

Muut kommentit ja terveiset tutkimukseen liittyen

Your answer

Onko teillä nuorille yrittäjänaisille suunnattua materiaalia? Lisää verkkosivun osoite tähän alle. Muuta aineistoa (esim. PDF) voit lähettää sähköpostitse tiina.korhonen(at)gmail.com

Your answer

Kyselyn päätteeksi klikkaa vielä LATAA/ SUBMIT -painiketta. Saat myös sähköpostiisi koosteen omista vastauksistasi.

Liite 5a: Persoonat

Noora Nokkela



"Yrittäjyys, uhka vai mahdollisuus?"

Aktiivinen

Motivoitunut

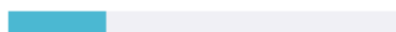
Moderni

Tavoitteet

- Tavoitteellinen, haluaa saattaa opinnot nopeasti loppuun
- Yrittäjyys vai palkkatyö?
- Nauttia elämästä
- Laajentaa osaamista ja verkostoja

Käytetyt mediat ja kanavat

Koulun ulko-ovi



Online & Sosiaalinen media



Suosittelevat



Tapahtumat

**Perhetilanne:** Sinkku, koira**Ikä:** 25**Asuinpaikka:** Tikkurila, Vantaa**Harrastukset:** Tanssi

Haasteet

- Ajankäyttö
- Stressi
- Rahatilanne
- Uran selkiytyminen

Bio

Noora on 25-vuotias nuori nainen. Hän viimeistelee maisteriopintojaan ja tekee vapaa-ajallaan valokuvauskeikkoja. Hän on kiinnostunut yrittäjyydestä ja haluaisi saada valokuvaustoiminnasta ammattimaisempaa. Yrittäjyys kiinnostaa, mutta sen mukanaan tuomat koukerot pelottavat. Hän pohtii, mistä voisi saada apua suunnitelmiinsa ja tekemiseensä.

Nooralla on aktiivinen elämäntyyli: opiskelun ja valokuvauksen ohella hän viettää paljon aikaa koiransa ja ystäviensä kanssa. Hyvät verkostot Olivialle tärkeitä, ja hän haluaa nauttia elämästä.

Liite 5b: Persoonat

Ellen Epäröivä

age: 28
 residence: Matinkylä, Espoo
 education: IT-tradenomi
 occupation: IT-alan kouluttaja
 marital status: Naimaton, yksi lapsi



Tarkoittaako yrittäjyys jäämistä yksin?

Ellen on 28-vuotias IT-alan kouluttaja isossa IT-talossa. Yksinhuoltajana hänen aikansa on usein kortilla, eikä hän haluaisi enää tehdä yli yön kestäviä koulutusmatkoja toiselle paikkakunnalle. Hän pitää kovasti tehtävistään ja kouluttamisesta, eikä haluaisi jäädä pois alalta. Niinpä hän onkin miettinyt töiden jatkamista omalla toiminimellä. Ellen on varma osaamisestaan, mutta yrittäjyys pelottaa - mitä jos nykyinen työnantaja suuttuu, kun lähtee kilpailemaan ehkä samoistakin asiakkaista? Yrittäjiä ei lähipiirissä ole, joten myös paperiasioiden ja rahoituspuolen jutut mietityttävät kovasti. Entä miten pärjää taloudellisesti, jos tilauksia ei tulekaan? Pelko on myös, että yksinyrittäjänä joutuisi luopumaan kollegoista.

Käytetyt mediat ja kanavat

Online & Sosiaalinen media



Radio



Sanomalehti



Tapahtumat



Tarpeet

- Enemmän aikaa itselle
- Joustavuutta elämään
- Vakaat tulot

Arvostaa

- Itsenäinen päätöksenteko
- Osaavat kollegat
- Oppiminen

Menestymisen kriteerit

Nähdä, että omalla työllä on vaikutusta.

Päästä vaikuttamaan omaan työmäärään ja ajankohtiin.

Oppia muilta.

Kehittyä alallaan.

Haluaa

- Verkostoja
- Mukavia työprojekteja
- Ainakin osa vakituisia asiakkaita

Pelkää

- Taloudellinen tilanne heikkenee
- Riittääkö tilauksia asiakkailta
- Suuttuuko nykyinen työnantaja

Liite 5c: Persoonat

Amanda Ammattilainen

age: 32
 residence: Kruununhaka, Helsinki
 education: Filosofian maisteri
 occupation: Toimittaja
 marital status: Avoliitossa, kaksi kissaa



Yrittäjyys on jees!

Amanda on 32-vuotias toimittaja, ja työskennellyt alalla jo seitsemän vuotta. Toimittajan työ on tavallisesti freelancer-hommaa, mutta se ei Amandaa häiritse - saapahan valita itselle mielenkiintoiset juttukeikat. Osa tilauksista tulee puolestaan vakiasiakkailta. Amanda on jo syvällä yrittäjyydessä, mutta miettii, voisiko siitä saada vielä jotain lisää irti. Ehkäpä uusia asiakkaita! Myös perheenisäys tulevaisuudessa huolestuttaa - miten taloudellinen tilanne tulee muuttumaan ja jääkö ihan ulalle työmaailmasta? Yrittäjyhdistys sinänsä kiinnostaa, mutta onko aikaa osallistua ja saada vastinetta jäsenmaksulle? Työn puolesta hän käy jo monissa asiakastilaisuuksissa - joista tosin pitää sitten laatia juttu.

Käytetyt mediat ja kanavat

Tapahtumat



Online & Sosiaalinen media



Radio



Sanomalehti



Tarpeet

- Uusi tilitoimisto
- Tukea eläkkeen ja muun sosiaaliturvan suunnitteluun
- Vinkkejä videoviestintään

Arvostaa

- Yrittäjän vapautta
- Inspiroivia tapaamisia
- Taitavasti kirjoitettuja tekstejä

Menestymisen kriteerit

Saada julkaistua juttuja erilaisiin lehtiin.

Uusintatilaukset

Oma hyvinvointiin liittyvä kirja jonain vuonna.

Voi vaikuttaa omaan elintasoonsa ja ajankäyttöön

Haluaa

- Mielenkiintoisia juttukeikkoja
- Uusia asiakkaita
- Uusia tuttavuuksia ja ehkä ystäviäkin

Pelkää

- Miten lapsi muuttaisi yrittäjän tilannetta?
- Entä jos ei ehdikään tapahtumiin?
- Onko järjestössä poliittista toimintaa?

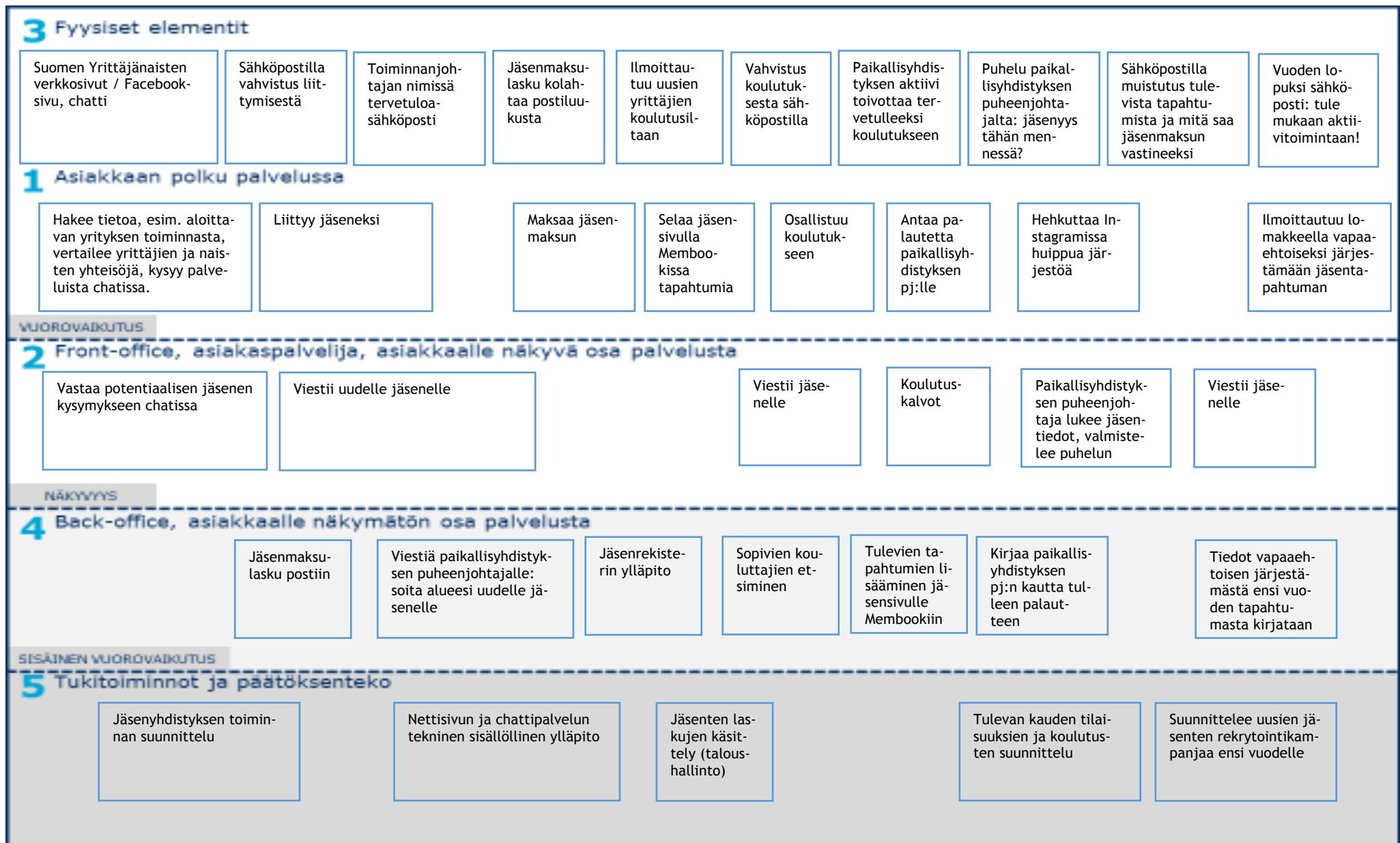
Liite 6: Teemahaastattelurunko

- Oman yrityksen olemassaolo, taustaa
- Mitä asioita kaipaisi yrittäjyyden tueksi, mitkä näkee haasteita
- Tärkeimmät hyvät asiat verkostoon liittyen
- Haastavimmat asiat verkostoihin liittyen
- Mitä tulee mieleen yrittäjänäisten verkostosta ja siinä mukanaolijoista
- Miten ja missä yrittäjänäisten verkostosta pitäisi viestiä
- Miten saada lisää osallistujia
- Miten Yrittäjänaiset eroaa mielestäsi muista järjestöistä
- Miksi pitäisi liittyä mukaan
- Parhaat asiat verkostoissa
- Mikä saisi yrittäjänaisen sydämen sykkimään

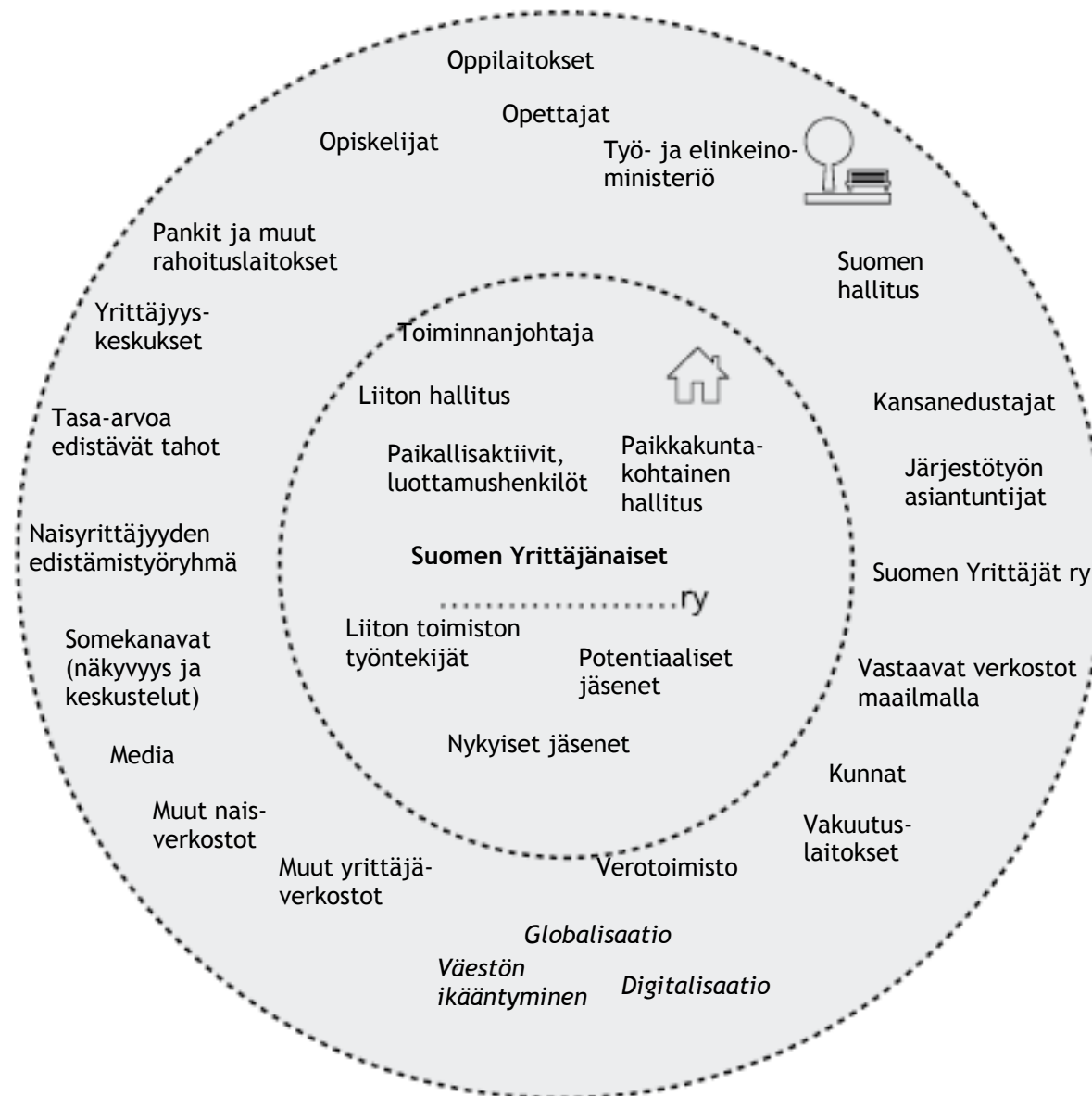
Liite 7: Pulmapaperi / haasteet

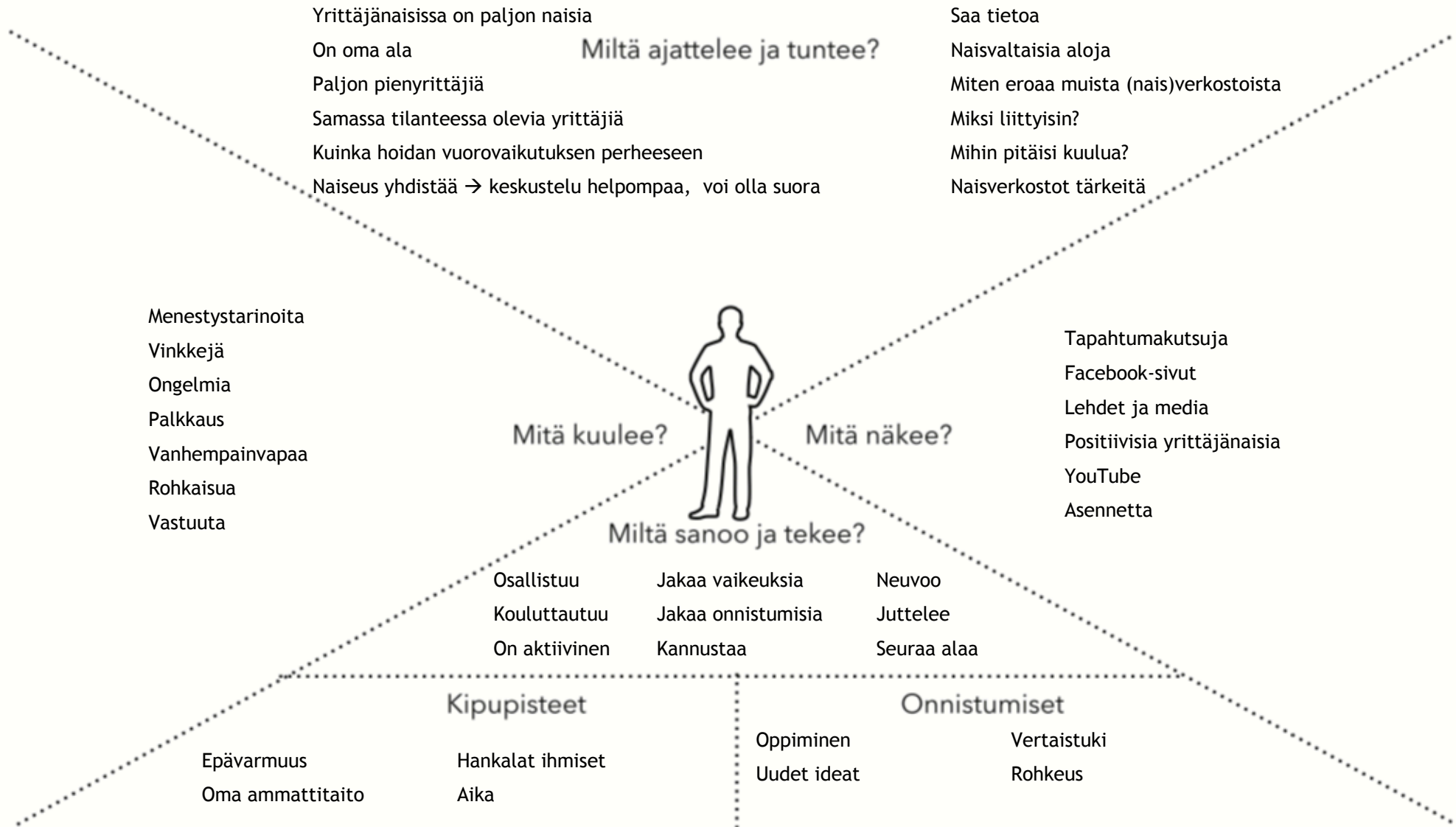
HAASTE 1: AIKA	HAASTE 2: USKALLUKSEN PUUTE TILAISUUKSIIN	HAASTE 2: RAHA JA JÄSENMAKSU
<p>Ratkaisu: webinaari</p> <ul style="list-style-type: none"> - etäyhteydellä mukaan - vaihtoehtoisesti tallenne - livetoteutus: muille paikkakunnille kootut ryhmät, voisi katsoa yhdessä webinaaria ja pitää oheisen varjotapahtuman (webinaaria yksin katsoessa puuttuu vuorovaikutus - ajankohtana paras ilta tai viikonloppu 	<p>Ratkaisu: Tarkoin laadittu kutsu</p> <ul style="list-style-type: none"> - jo kutsusta tulee fiilis, ettei itse tarvitse esiintyä - kutsussa tuodaan selkeästi esille, mitä tapahtumassa on tulossa 	<p>Ratkaisu: Erilaiset maksukategoriat</p> <ul style="list-style-type: none"> - sisältää lakipalvelut - sisältää vain tapahtumaosallistumiset - jotain muuta - perussetti kaikille sama, kukin maksaa vain haluamistaan lisäpalveluista
<p>Ratkaisu: Verkkosivuilla aiheittainen tietopankki</p> <ul style="list-style-type: none"> - tärkeään yrittäjyyteen liittyvään ongelmaan löytyy nopeasti vastaus 	<p>Ratkaisu: Voi tuoda kaverin mukaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaverin ei tarvitse vielä olla jäsen, voi ottaa mukaan tueksi ja turvaksi 	<p>Ratkaisu: Tule tutustumaan maksutta</p> <ul style="list-style-type: none"> - ensimmäiseen tapahtumaan kullakin on 1. kerta avoimet ovet → tutustuttuaan voi päättää, haluaako sitten liittyä jäseneksi - tyytyväisyystakuusta keskusteltiin, mutta on subjektiivinen käsite
<p>Ratkaisu: Oman alan yrittäjiin tutustuminen itselle sopivina aikoina</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjänäisten ”Facebook”: sivu, jossa esitellään itsensä, missä toivoo apua, mitä apua voi antaa jne. - voi sopia treffit yksittäisen yrittäjän kanssa, kutsua koolle lounaalle enemmänkin tms. - vertaistukea - voi löytää yhteisiä projekteja muiden yrittäjänäisten kanssa 	<p>Ratkaisu: ”Kevyitä” tapahtumia</p> <ul style="list-style-type: none"> - kuunnellaan aidosti ihmisiä - ei ole pakko sosialisoida - verkostoituminen jo etukäteen? lista ketä on tulossa mukaan? 	<p>Ratkaisu: Tutustumisvuosi edullisemmin</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1. vuosi uudelle jäsenelle edullisemmin, pienempi kynnys liittyä mukaan

Liite 8: Service Blueprint



LIITE 9: Toimintaympäristökanvaasi

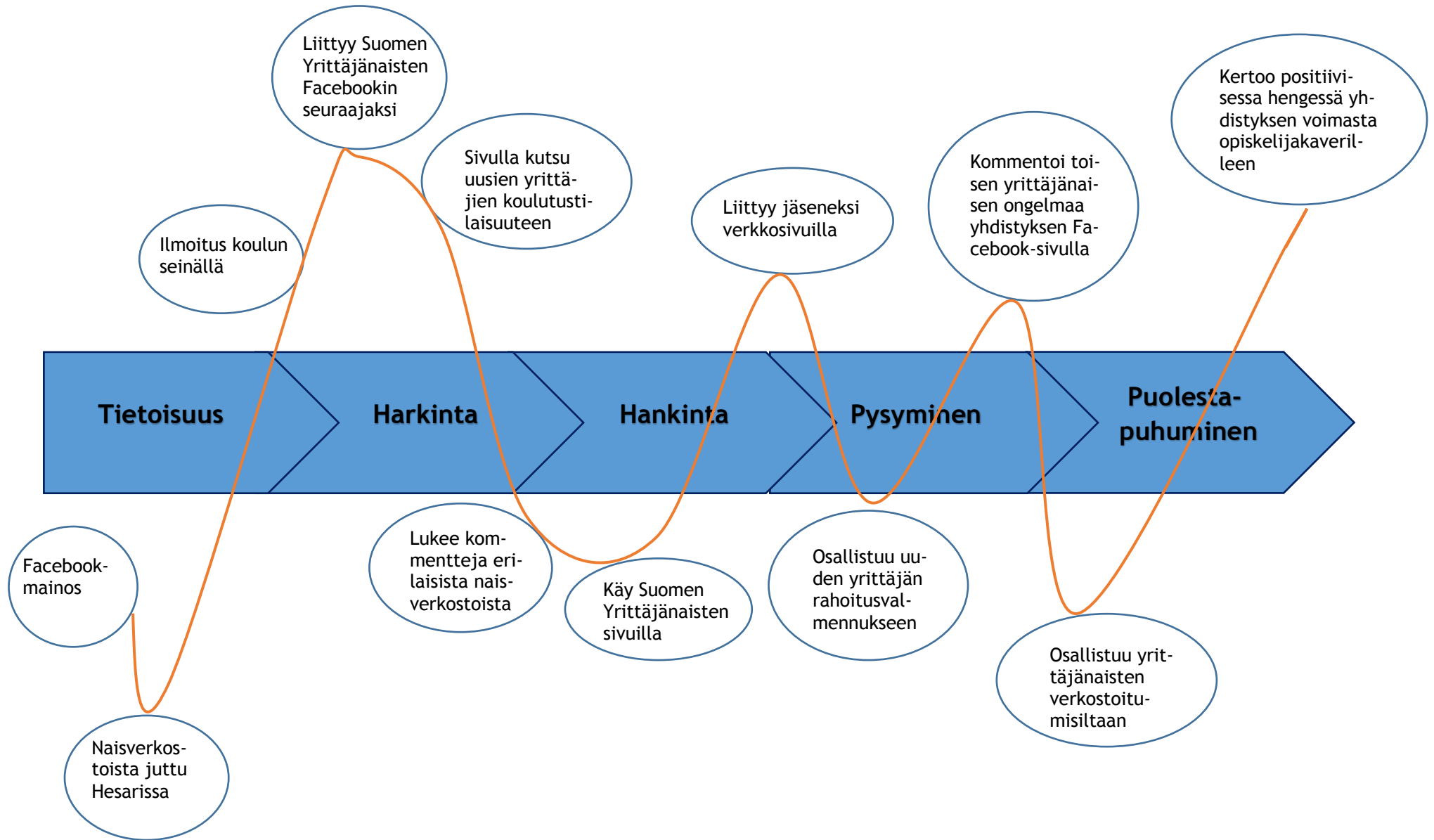




Liite 11: Toimintamallikanvaasi

<p>Kuka auttaa sinua?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suomen Yrittäjät - Paikallisaktiivit - Nykyiset jäsenet - Eduskunta (jotkin kansanedustajat) - Lähitapiola (sponsorit) - Verottaja (jos sopivat muutokset yrittäjälle) - Naisjärjestöjen keskusliitto - Women Entrepreneurship Platform - TEM-ministeriö 	<p>Miten toimit?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jäsenlehti - Verkostuminen - Koulutukset - Verkkosivut 	<p>Mitä lupaat?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kannanotto naisyrittäjyyden puolesta - Tapaa muita yrittäjiä - Mukavaa yhdessä-oloa - Opi uutta työhösi - Neuvoja ja apuja yrittäjyyteen - Juridista ja taloudellista tukea 	<p>Miten vuorovaikutat?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liittokokous - Jatkuva palaute - Viestin viemistä ja kuuntelua paikallisesti - Tj:n sparrausviestit 	<p>Kenelle lupauksen teet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyiset jäsenet - Potentiaaliset jäsenet - Opiskelijat - Rahoittajat - Kantavan idean takana olevat kansanedustajat ja muut tukijat, TEM - Naisjärjestöjen keskusliitto 
<p>Mitä kaikki maksaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vakituisten henkilöstön palkka (toiminnanjoht. & muut) - Verkkosivujen ylläpito ja sisällöt - Jäsenlehden teko, postitus - Tapahtumat - Jäsenkampanjat 		<p>Mitä tuloksia saavutat ja miten ne osoitat?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uusien jäsenten määrän kasvu, erityisesti nuoria - Lisää naisyrittäjiä Suomeen - Jäsenpysyvyys - Tyytyväisyys jäsenyyteen - Useampi osallistuu tapahtumiin 		

Liite 12: Palvelupolku



Liite 13: Storyboard

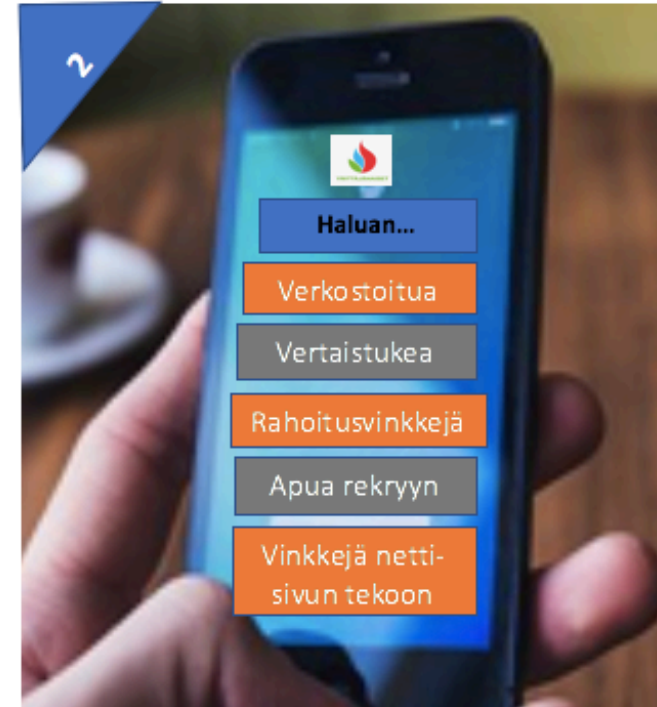


Liite 14: Prototyyppi



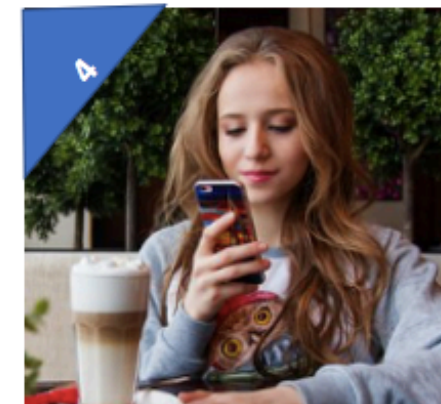
1. Uudella yrittäjäjäsenellä on ongelma: hän tarvitsee vinkkejä yrityksensä nettisivujen tekoon.

2. Liekki-puhelinäpistä voi valita aiheen, jota kysymys eniten koskettaa. Muut yrittäjät, jotka haluavat olla mukana, ovat avanneet oman profiilinsa ja täyttäneet osaamistietonsa.



3. Ohjelma osaa yhdistää kysyjän vastaajiksi sopiviin yrittäjiin ja soittaa ensimmäisenä listalla – niin kauan kunnes seuraava vastaa. Mukana olevat yrittäjät voivat säätää aikoja, jolloin ovat tavoitettavissa.

4. Puhelu voi alkaa – joko pelkän kuvan kera tai videopuheluna



Liite 15: Tutkimuksen tuplatimantti-menetelmän toteutusvaiheet

