



Kirjallinen ekosysteemi innovaatiohaasteena

Heini Oikkonen-Kerman

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kirjallinen ekosysteemi innovaatiohaasteena

Heini Oikkonen-Kerman
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Kesäkuu 2021

Kirjallinen ekosysteemi on muuttunut viime vuosina nopealla tahdilla digitalisaation myötä. Äänikirjojen ja lukusovellusten yleistyminen on muuttanut monien lukijoiden kulutustottumuksia ja kirjamyynnin painopisteitä. Toisaalta kirjastojen ja romaanin asema kirjallisessa ekosysteemissä on pysynyt samankaltaisena, ja esimerkiksi e-kirjojen suosio on Suomessa vielä maltillista suhteessa painettuun kirjaan.

Opinnäytetyö käsittelee innovaatioiden mahdollisuutta kirjallisessa ekosysteemissä. Tarkoituksena on selvittää, millaiset innovaatiot olisivat mahdollisia kirjallisessa ekosysteemissä ja millainen innovaatioprosessi tukisi innovaatioiden syntymistä. Työn tavoitteena on luoda mahdollisuuksia uudelle yritystoiminnalle kirjallisen ekosysteemin kontekstissa.

Työn viitekehyksenä toimii innovaatioon ja innovaatioprosessiin liittyvä tutkimus, erityisesti Acklinin (2010) ja Kumarin (2009) muotoilulähtöinen tapa jäsentää innovaatioprosessin etenemistä. Innovaatio ymmärretään työssä positiivisena epäjatkuvuuskohtana, uusien ideoiden hyväksymisenä ja käyttöönottona, joka johtaa merkittävään muutokseen toimintaympäristössä, markkinassa tai organisaatiossa (Baregheh ym. 2009).

Työssä seurataan innovaatioprosessin muotoilua ja prosessin toteuttamista kirjallisen ekosysteemin erityiskysymykset huomioiden. Innovaatioprosessin malli on luotu osana opinnäytetyötä perustuen aiempaan tutkimukseen ja havaintoihin innovoinnin toteuttamisesta osallistavasti. Prosessi sisältää kuusi vaihetta: havaintovaihe, merkityksenannon vaihe, tutkimisvaihe, kehittämisvaihe, käyttöönottovaihe ja jatkuvan toiminnan vaihe ja sen aikana pyritään luomaan ymmärrystä käyttäjien maailmasta.

Prosessin toteutuksessa hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä, kyselyn muodossa toteutettua laadullista tutkimusta ja osallistavia työpajoja ja luotiin käyttäjien osallistamisen avulla uusi kirjojen välittämiseen ja tuottamiseen liittyvä palvelukonsepti. Kontekstiin liittyviä erityiskysymyksiä selvitettiin lisäksi tutustumalla kirjamyyntiä ja kirjallisuutta koskevaan julkiseen keskusteluun ja kirjallista ekosysteemiä koskeviin tilastotietoihin.

Opinnäytetyössä havaittiin, että kirjallisessa ekosysteemissä on huomattavan paljon mahdollisuuksia innovaatioille ja uusille, monipuolisille käyttötavoille kuluttaa, hankkia ja keskustella kirjallisuudesta. Lukijat kaipaavat lisää mahdollisuuksia jakaa kokemuksiaan ja hyödyntää nykyisiä palveluita joustavammin. Kirjailijoiden nykyiseen asemaan liittyy haasteita tuottaa kirjallisuutta ammattimaisesti. Työn tuloksena syntynyt palvelukonsepti osoittaa, että molempien ryhmien tarpeisiin vastaava innovaatio on mahdollinen. Innovaation toteutuminen edellyttäisi kuitenkin palvelukonseptin käyttöönottoa ja jatkuvaa kehittämistä.

Asiasanat: palvelumuotoilu, innovaatiot, innovaatioprosessi, kirjallisuus

Heini Oikkonen-Kerman

Literary Ecosystem as an Innovation Challenge

Year

2021

Pages

92

The literary ecosystem has changed in recent years at a rapid speed due to digitalization. Many readers are more accustomed to using audiobooks and book apps and purchase their reading from new sources. On the other hand, the role of libraries and the novel seem to be unchanged, and e.g. e-books are relatively not as popular in Finland as printed books.

The topic of this thesis is the possibility of innovations in the literary ecosystem. The purpose was to find out what kind of innovations could be possible in the literary ecosystem and how the process of innovating should be organized to succeed in producing them. The goal was to create possibilities for new business and entrepreneurship in the context of the literary ecosystem.

The academic context of this thesis consists of the research on innovation and innovation process, particularly the work of Acklin (2010) and Kumar (2009) who describe the innovation process from the design thinking perspective. Innovation is understood as a positive discontinuity, accepting and using new ideas that lead to a prominent change in operations, markets, or organizations (Baregheh ym. 2009).

This thesis follows the designing and execution of a new innovation process model that considers the particulars in the literary ecosystem. The model is based on earlier research and observations on how to execute a participatory design process. The innovation process has six phases: observation, meaning, study, development, launch, and continuous development. The idea is to understand customers and their world in depth.

The process was executed through service design methods, qualitative research, and participatory workshops. The result was a new service concept that solved service issues with the distribution of books and the creation of fiction. In addition, a review of relevant statistics and public discussion was conducted.

This thesis concluded that the literary ecosystem has many options for innovations and new ideas concerning how to use, find, or discuss literature. Many readers will have more options to share their experiences and use the current services more flexibly. Authors have challenges writing professionally because of their current role in the ecosystem. The new service concept created in this thesis shows that innovation is possible in solving the needs of both subjects. In order to realize the innovation, the service concept would need to be launched and developed continuously.

Keywords: service design, innovations, innovation process, literature

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Taustaa	6
1.2	Kehittämistyön tavoitteet.....	8
1.3	Kehittämistyön menetelmät ja rakenne.....	9
1.4	Avainkäsitteet	10
1.5	Kehittämistyön rajoitukset.....	12
2	Teoreettinen viitekehys.....	13
2.1	Innovaatio	13
2.2	Innovaatioprosessi.....	18
2.3	Käyttäjät osana innovaatioprosessia.....	23
2.4	Innovointi menetelmänä.....	26
2.5	Palvelukonsepti: persoonat, asiakaspolku ja arvonlupaus	32
2.6	Liiketoimintamallin muotoilu	33
3	Kehittämistyön toteutus	35
3.1	Innovaatioprosessin muotoilu	36
3.2	Innovaatioprosessin tavoite	42
3.3	Aineiston keruu	46
3.4	Aineiston tulkinta.....	47
4	Tulokset.....	49
4.1	Havaintoja kirjallisuuskustelusta Suomessa	49
4.2	Kirjallisuuden arvo kuluttajalle.....	52
4.3	Työpajat osana innovaatioprosessia.....	60
4.4	Palvelukonsepti	64
4.5	Liiketoimintamalli	70
5	Johtopäätökset ja pohdinta	72
5.1	Kehitysmahdollisuudet	74
5.2	Opinnäytetyön luotettavuus.....	75
	Lähteet	77
	Kuviot ja kuvat	84
	Taulukot.....	84
	Liitteet	85

1 Johdanto

Millaiset innovaatiot ovat mahdollisia, kun kontekstina on kirjallisuuteen liittyvät toimet, prosessit ja rakenteet – kirjallinen ekosysteemi, jossa toimii kaupallisia ja yleishyödyllisiä toimijoita, yhteisöjä ja yksilöitä? Voiko näitä innovaatioita edistää suunnitelmallisesti? Millaisia kirjallisuuden kuluttamista tai tuottamista muuttavia ideoita voitaisiin synnyttää tutkimukseen perustuvan innovaatioprosessin kautta? Millainen innovaatioprosessi toimisi tässä kontekstissa parhaiten? Käsillä oleva kehittämistyö on lähtöisin näistä kysymyksistä, joihin olen paneutunut aiemmin kirjallisuustieteen maisterina ja nyt uudesta näkökulmasta, palvelumuotoilun ja yritystoiminnan kehityksessä. Kirjallisuudessa innovaatio voi liittyä kirjallisuuteen itseensä tai sen kulutukseen, tuottamiseen, jakeluun, kirjallisuuskeskusteluun tai niihin identiteetteihin ja tarinoiden kaanoniin, joita kirjallisuus vahvistaa, rikko ja uusintaa jatkuvasti. Tässä työssä tarkastelussa on ensisijaisesti kaupalliseen toimintaan liittyvät innovaatiot ja innovaatioprosessit, mutta olen pyrkinyt huomioimaan kehittämistyössä myös kirjallisuuden omaehtoisen arvon ja aseman. Siksi pyrkimyksenä on tarkastella uusia ideoita, jotka toimivat yhtä lailla kannattavan yritystoiminnan näkökulmasta kuin kirjallisuuden itseisarvoa kunnioittaen.

Työssä seurataan innovaatioprosessin muotoilua ja prosessin toteuttamista kirjallisen ekosysteemin kontekstissa. Pyrin tuottamaan positiiviseen muutokseen johtavia ideoita osallistamalla käyttäjät prosessin keskeisiin vaiheisiin ja hyödyntämällä sekä induktiivista analyysia eli tuottamaan tuloksia kehittämistyössä syntyviin havaintoihin perustuen että saatavilla olevaa tutkimus-, tilasto- ja median tuottamaa tietoa kirjallisen ekosysteemin ja innovaatioprosessien toiminnasta. Prosessin aikana tarkastelen, millaisia mahdollisuuksia yritystoiminnalle kirjallisen ekosysteemi voisi luoda ja millä tavalla uudet ideat voisivat muuttaa nykyistä toimintaympäristöä ja toimijoiden totunnaisia rooleja. Työssä käytettävät menetelmät perustuvat palvelumuotoiluun ja innovaatioprosessiin liittyvään tutkimukseen.

1.1 Taustaa

2010-luvun loppupuolella julkaisut uudet lukupalvelut¹ ovat muuttaneet lukijoiden kulutustottumuksia melko nopeasti älypuhelinien yleistymisen jälkeen. Vaikka kirjastojen

¹ Näkyvimpiä Suomessa toimivia lukupalveluita vuonna 2020 olivat BookBeat, Storytel, Nextory ja Supla, joista huomattavan moni on perustettu Ruotsissa.

rooli näyttäytyy yhä vahvana², on lukijoilla aiempaa enemmän vaihtoehtoja kirjojen hankkimiseen ja kuluttamiseen. Uudet, nopeasti ja vaivatta tarpeeseen vastaavat lukupalvelut myös haastavat kirjastoja ja kustantamoja kehittämään uusia palveluita, kuten Helmet-Taskukirjasto³ tai nopeasti saatavilla oleva kirjastojen Bestseller-kokoelma.

Alustatalous luo mahdollisuuksia toteuttaa uudentyyppisiä palveluita, joissa kuluttajien oma sisällöntuotanto on osa palvelun arvoa ja ero markkinoiden ja yrityksen välillä hämärtyy (Koponen 2019). Monella alalla digitalisaatio on tuottanut laajasti erilaisia uusia palvelumahdollisuuksia ja lisännyt vuorovaikutusta sekä yritysten että asiakkaiden välillä. Palvelut ovat sidoksissa asiakkaan henkilökohtaisiin arvoihin ja uniikkiin elämäntilanteeseen, mikä lisää niiden arvoa asiakkaalle. (Hämäläinen & Maula 2016.)

Näistä mahdollisuuksista huolimatta kaunokirjallisuuden kuluttamiseen liittyvät digitaaliset palvelut näyttävät melko yksipuolisina. Muutamia esimerkkejä toimijoiden rooleja uudistavista sovelluksista löytyy, kuten kirjoittajien yhteisöpalvelu Wattpad, mutta ainakin tähän mennessä näiden palveluiden vaikutus koko kirjalliseen ekosysteemiin on jäänyt vähäiseksi, etenkin jos huomioidaan kielialueeseen liittyvät rajoitukset. Vaikka lukeminen on siirtynyt erilaisille digialustoille, ne pääsääntöisesti replikoivat fyysisen kirjan myyntiin ja välittämiseen liittyviä prosesseja. Suurimmat muutokset lukemisessa liittyvät äänikirjojen yleistymiseen ja lukusovelluksissa hankintapäätöksen kohdistumiseen kokoelmaan ja käytettävyyteen yksittäisten teosten sijaan. Millaiset uudet digitalisaatiota hyödyntävät palvelut voisivat kiinnostaa kaunokirjallisuuden lukijoita? Voisiko lukija valita esimerkiksi eettisesti tuotetun kirjan tai muun kirjallisen palvelun, jonka tuotantotapa vastaisi asiakkaan arvoja?

Kaunokirjallisuuden luomiseen ja julkaisemiseen liittyvät prosessit ovat melko muuttumattomia, mikä on tullut esiin esimerkiksi äänikirjoista käydyssä julkisessa keskustelussa. Äänikirjoista maksettavat korvaukset on määritelty markkinatilanteessa, jossa äänikirjojen julkaisu oli yhä marginaalista (Sommers 2020). Tilanteen johdosta kirjoittajat tai ammattikirjailijat eivät saa riittävää korvausta työstään. Suomessa kirjailija ansaitsee keskimäärin noin 2000 e/vuosi (Gustafsson 2018), eivätkä uudet lukusovellukset ole vaikuttaneet ansaintamahdollisuuksiin positiivisesti (Gustafsson 2020a). Kirjalliseen laatuun vaikuttavat kirjoittajan taloudelliset ja henkiset olosuhteet (Hiidensalo 2018). Myös kirjailijoiden luokittelu yrittäjiksi suhteessa sosiaaliturvaan on lisännyt kirjallisen työskentelyn epävarmuutta (Malminen 2013). Kirjailijat voisivat selvästi hyötyä nykyistä

² Yleisistä kirjastoista lainattiin Suomessa vuonna 2020 noin 70 000 000 kertaa, ja uusia teoksia hankittiin noin 1 500 000 kappaletta. Lähde: <https://tilastot.kirjastot.fi/>

³ Olen toiminut Taskukirjasto-hankkeen projektipäällikkönä vuosina 2010-2013. Toteutimme projektissa asiakastutkimusta, jossa selvitettiin asiakkaiden odotuksia ja reunaehtoja kirjastopalvelujen käyttöön liittyen.

laajemmista mahdollisuuksista hankkia elantoa kirjoittamalla, jotka toisivat enemmän joustavuutta ja läpinäkyvyyttä nykyiseen toimintamalliin, jossa tieto kirjailijoiden ansioista on salattu sopimuksen alaisena tietona (Gustafsson 2020a).

Olen toiminut kirjasto- ja kulttuurialan asiantuntija- ja johtamisroolien lisäksi palvelumuotoiluun ja liiketoiminnan kehittämiseen erikoistuneena yksityisyrittäjänä kulttuurin toimialalla. Tässä kehittämistyössä kartoitetaan mahdollisia uusia osa-alueita liittyen tähän yritystoimintaan. Kehittämistyön taustalla on myös kirjallisen kentän jaettu kokemus tarpeesta vahvistaa kaunokirjallisuuden merkityksellisyyttä digitalisaation murroksessa. Työn näkökulma ja menetelmät ovat ensisijaisesti liiketalouteen ja palvelumuotoiluun painottuvia, mutta myös kirjallisuustieteellä on työssä tärkeä rooli. Kirjallisuustiede antaa vastauksia esimerkiksi kirjallisen laadun, lukukokemuksen, luomisen ja intertekstuaalisuuden kysymyksiin, eikä esimerkiksi kirjallisuuteen liittyviä tekijänoikeuksia voi täysin hallita ilman tätä ymmärrystä. Käyttäjien osallistamisen menetelmät on valittu palvelumuotoilun työkaluista, ja työn tulokset liittyvät yrityksen kasvun mahdollisuuksiin.

1.2 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, millainen innovaatio parhaiten vastaisi kirjallisen ekosysteemin haasteisiin ja kehittämistarpeisiin ja toteuttaa innovaatioprosessi yhdessä käyttäjien kanssa. Millä tavalla kirjallinen ekosysteemi vahvistaa tai ehkäisee innovaatioiden syntymistä, ja millainen suhde lukijoilla on kentän kaupallisiin toimijoihin? Kirjallisuus liittyy temaattisesti vahvasti innovaatioihin esimerkiksi mielikuvituksen, näkökulmamuutosten, uusien tai kuviteltujen maailmojen ja uusien yhteiskunnallisten ideoiden muodossa. Erityisesti 1800-luvulla kirjailijoiden merkitys yhteiskunnallisten innovaatioiden alullepanijoina oli suuri (Morris 2003), ja tämä perinne jatkuu sekä romaaneissa että fiktion lajityypeissä, kuten tieteiskirjallisuudessa, fantasiassa tai viime vuosina yleistyneessä ekologisessa kirjallisuudessa. Kaunokirjallisuus tuo monelle lukijalle merkityksellistä sisältöä ja inspiraatiota arjen keskellä, ja siksi alue voi olla innovaatiotoiminnan kannalta erityisen kiinnostava.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaisia käyttäjille merkityksellisiä innovaatiota tai niiden mahdollisuuksia on mahdollista löytää kirjallisessa ekosysteemissä?
- Millainen prosessi parhaiten tukee tällaisten innovaatioiden syntyä?
- Mitä hyötyjä ja liiketoimintamahdollisuuksia kehitetty innovaatio voisi synnyttää?



Kuva 1: Opinnäytetyöprosessi kuvattuna

Työn tuloksena syntyy kuvaus innovaatioprosessista, yhteistyössä käyttäjien kanssa luotu palvelukonsepti, johon sisältyvät persoonat, asiakaspolku ja arvonlupaus, sekä potentiaalinen liiketoimintamalli (Business Model Canvas).

1.3 Kehittämistyön menetelmät ja rakenne

Ensimmäinen luku kuvaa kehittämistyön kohdetta ja menetelmiä yleisesti, ja selventää työn keskeiset käsitteet ja niiden painopisteet suhteessa käsillä olevaan työhön. Myös työn rakenne ja rajoitukset kuvataan lyhyesti. Toisessa luvussa käydään läpi työn teoreettinen tausta liittyen sekä innovaation, innovaatioprosessin että innovoinnin käsitteisiin ja myöhemmin toteutusvaiheessa käytettäviin menetelmiin ja niiden rajauksiin. Kolmas luku esittelee innovaatioprosessin muotoilun ja toteutuksen, ja neljäs luku kuvaa prosessissa syntyneitä tuloksia ja esittelee palvelukonseptin eri osat. Viidennessä luvussa todetaan työn johtopäätökset ja tulokset.

Kehittämismenetelmät perustuvat palvelumuotoilun vakiintuneisiin työkaluihin, joita voidaan käyttää myös uuden palvelun tai innovaation suunnittelussa.

- Käyttäjäpersoonat ovat synteesi todellisiin käyttäjiin liittyvästä käyttäjätiedosta, jota hyödynnetään kehittämistyössä (Stickdorn ym. 2018). Persoonien tehtävä on vahvistaa asiakaslähtöisyyttä ja konkretisoida, miten asiakkaan maailma, kuten lähiympäristö, koulutustausta, osaaminen tai elämäntilanne, voi vaikuttaa palvelun käyttöön tai kokemuksiin palvelusta (Koltay & Tancheva 2010).
- Asiakkaan palvelupolku (asiakaspolku) kuvaa palvelua asiakkaan näkökulmasta (Stickdorn ym. 2018), tarkemmin palvelun kontaktipisteitä, alkua ja loppua, ja

onnistumisia tai epäonnistumisia. Se visualisoi palvelun toteutumista asiakkaan näkökulmasta ja mahdollistaa kriittisten vaiheiden suunnittelun asiakasta palvellen.

- Arvonlupaus (Value Proposition Canvas) on muotoilumenetelmä, joka kuvaa, millä tavalla palvelu on merkityksellinen asiakkaalle, esimerkiksi mihin tarpeisiin, haluihin tai ongelmiin palvelu vastaa. Arvonluonti asiakkaalle on yrityksen tärkein tehtävä, ja siksi arvonlupauksen laatiminen on merkittävä osa innovaatioprosessia. (Osterwalder ym. 2015.)

Liiketoimintamallissa kuvaillaan (potentiaalisen) yrityksen keskeiset tekijät ja tehtävät sekä taloudelliset edellytykset. Malli perustuu Osterwalderin, Pigneurin ja Clarkin teoksessaan *Business Model Generation* (2013) esittämään pohjaan.

1.4 Avainkäsitteet

Innovaatio on arvon luomisen väline, joka tuottaa kilpailuetua yritykselle kestäväällä ja tulevaisuuteen luotsaavalla tavalla. Se on tapa uudistaa yrityksen tarjoomaa tai toimintatapoja vastaamaan asiakkaiden ja toimintaympäristön muuttuvia tarpeita ja siten elinehto yrityksen menestymiselle. Innovaatioprosessia on mahdollista tarkastella eri tieteenaloista ja näkökulmista käsin, aina yksittäisestä tuotekehitysprosessista yrityksen liiketoiminnan tai ekosysteemin kehittämiseen. Innovaatio edellyttää sekä havaintoja että toimintaa ja on vaikutuksiltaan merkittävää sektorista tai toimialasta riippumatta. Innovaatioilla on merkitystä myös yksilöille, vaikka innovaatio koskee määritelmällisesti aina laajempaa joukkoa. (Baregheh ym. 2009; Croitoru 2017; Chen & Yin 2019; Schumpeter 2007; Keeley ym. 2013; Godin 2015; Hyvönen ym. 2007.)

Ekosysteemillä tarkoitetaan sosiaalisesti määrittynyttä verkostoa, jonka toimijoilla on eri syitä, ominaisuuksia ja uskomuksia toimintansa taustalla. Yksi syy käsitteen yleistymiseen tutkimuksen ja kehittämisen alueilla on, että ekosysteemillä voidaan kuvailla myös sellaista systeemiä, johon liittyy sekä julkisia että yksityisiä toimijoita ja joka on muodostunut historiallisesti, ilman erityistä suunnitelmallisuutta. (Tsujimoto ym. 2018.) Käsite soveltuu siten hyvin kirjallisuutta ympäröivään toimintaan ja verkostoon. Kirjallisella ekosysteemillä tarkoitetaan kustantajien, lukijoiden, kirjakauppojen, kirjastojen, kirjallisuuskritiikin ja muiden kirjallisuuteen liittyvien toimien ja toimijoiden muodostamaa kokonaisuutta.

Innovaation käsite nykymerkityksessään on syntynyt taloustutkimuksen yhteydessä, mutta laajentunut 1900-luvun aikana eri tieteenalojen käyttöön ja arkipuheeseen (Croitoru 2017, 68). Innovaatiolla kuvataan suurta ja usein käsillä olevaa muutosta, kuten Sitran yliasiamies Mikko Kosonen Suomen juhluvuonna 2017 julkaistussa podcastissa toteaa:

”Toivon todella hartaasti, että osaamme tehdä myös isoja muutoksia, jotka voivat pelastaa ihmiskunnan. On ihan selvää, että sosiaalinen eriarvoistuminen ja uhkaava ekokatastrofi voivat johtaa myös väkivaltaan, mikäli niitä ei hallita. Siksi toivoisi, että meillä olisi viisautta tehdä muutoksia jo nyt.”

(Sitaatti *Mikko Kosonen*, Vahti 2017)

Innovaatio voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta useimpia määritelmiä yhdistää innovaation käsittäminen prosessiksi, vähintään yhdelle osapuolelle positiiviseksi muutokseksi, joka johtaa merkittävään muutokseen toimintaympäristössä tai markkinassa (Baregheh ym. 2009, 1334). Innovaatioita tutkitaan eri tiedealoilla ja niiden merkitys on korostunut nykyhetkessä, digitalisaation ja asiakaslähtöisyyden aikakaudella. Keskeistä innovaatioille on niiden muutosvoima.

Innovaatiotoiminta on uusien ideoiden hyväksymistä ja käyttöönottoa, positiivinen epäjatkuvuuskohta, jolla on tyypillisesti huomattava merkitys sekä yksilölle että yhteisölle (Baregheh ym. 2009, 1325). Innovaatioprosessia luonnehtii näiden kUILujen ylittäminen (Andersson & Mattsson 2015, 99) ja se esitetään tyypillisesti eri vaiheiden jatkumona (ks. esim. Acklin 2010, 56). Innovoinnilla tarkoitetaan tiedon muodostamisen tai oppimisen tekemistä, joka usein sisältää tiedon paikallistamista, rajaamista, kontekstualisoimista ja yhteyksien luovaa synnyttämistä (Sundbo & Fuglsang 2002, 12). Innovaatioihin liittyviä käsitteitä avataan tarkemmin luvussa kaksi.

Kirjallisuudella⁴ viitataan tässä työssä ensisijaisesti kaunokirjallisiin teoksiin, joista tunnetuimpia lajeja ovat romaanit, runous ja novellit. Myös sarjakuvat ja näytelmät kuuluvat kaunokirjallisuuteen. Kirjallisuuden käsite kattaa myös tietokirjallisuuden ja laajemmin kaikki kirjoittamisen muodot, mutta tämä tutkimus keskittyy erityisesti kaunokirjallisuuden luku- ja hankkimistapoihin. Kaunokirjallisuuteen liittyvillä palveluilla tarkoitetaan sellaisia kuluttajille suunnattuja palveluita, joiden avulla voi lainata, lukea tai kuunnella, jakaa, julkaista, keskustella tai hankkia kirjallisuutta, ja joihin liittyy tai jotka perustuvat kokonaan digitaalisiin käyttöliittymiin.

Teksti on laajasti kirjallisuustieteessä käytetty käsite, joka viittaa mihin tahansa kirjoitukseen, joka muodostaa asiakokonaisuuden. Tekstin fiktiivisyys ei ole yksiselitteisesti nähtävissä, ja yksi kaunokirjallisuuden ydinmerkityksistä onkin tarkastella todellisuuden ja sen kuvausten välistä dynamiikkaa. Tämä kirjallisuuden jäljittelevä tehtävä (mimesis) sisältää ajatuksen uuden luomisesta, jäljittelemisestä siten, että syntyy uutta. Toinen tapa ilmaista kirjallisuuden tehtävä on, että se peilaa todellisuutta ja mahdollistaa uuden näkökulman

⁴ Kirjallisuudella viitataan puhekielessä usein kaunokirjallisuuteen, mutta yhtä usein myös tietokirjallisuuteen. Riippuu kontekstista, millä tavalla ilmaisu tulee tulkita.

todellisuuteen. (Eagleton 2008.) Molemmat näistä määritelmistä ilmentävät hyvin, millaisia yhtäläisyyksiä kirjallisuudella ja innovaatioilla on suhteessa toisiinsa.

Kirjallisuudella voi olla sekä kirjallista että henkilökohtaista merkitystä eli laatua. Henkilökohtainen laatu liittyy siihen, miten kirjallisuuden kuluttaminen vastaa henkilön uniikkeja tarpeita tai mieltymyksiä. Kirjallinen laatu kuvaa laajemmin, miksi teksti on arvokas kirjallisena tuotoksena. Usein ns. laatukirjallisuuden vaikutuksen nähdään kestävän pitkään tai siirtyvän kulttuureista toiseen. Toisaalta monet nykyään klassikoiksi nimetyt teokset, kuten Väinö Linnan *Täällä Pohjantähden alla* -sarja, ovat saaneet erittäin kriittisen aikalaisarvion ja vasta myöhemmin saavuttaneet klassikon aseman. Kaunokirjallinen laatu koostuu tekstin elementeistä, kuten kerronta, juoni, kuvaus, henkilöhahmojen syvyys ja motiivit, joiden tulkintaan liittyy aina ajallinen ja tulkinnallinen ulottuvuus. (Eagleton 2008.)

1.5 Kehittämistyön rajoitukset

Työssä tarkastellaan innovaatioprosessia pääosin käyttäjälähtöisestä näkökulmasta, jossa palvelun tuottamisen näkökulmat ja rajaukset eivät tule ensisijaisina huomioiduksi suunnitteluprosessissa. Myös työn tavoite, aidon innovaation synnyttäminen, edellyttää laajaa ja kauas katsovaa ajattelua, jossa ei keskitytä nykyhetken reunaehtoihin ja tuotantohaasteisiin. Mikäli palvelu siirtyisi tuotantoon, nämä näkökulmat tulisi ratkaista riittävällä tavalla ennen tuotannon käynnistämistä.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esittelen työn taustalla olevan teoreettinen viitekehysten niiltä osin, kun kyse on liiketalouden ja palvelumuotoilun menetelmistä ja käsitteistä. Kirjallisuustieteeseen liittyvää teoreettista taustaa ei tässä työssä tarkemmin käydä läpi, vaikka se on vaikuttanut aineiston tulkintaan ja työn perustana toimivaan käsitykseen kaunokirjallisista laatutekijöistä osana lukupalveluiden laatua. Aineiston tulkinnassa käytettävät kirjallisuustieteelliset käsitteet ja painotukset selitetään tarvittaessa tarkemmin tulkinnan yhteydessä.

2.1 Innovaatio

Innovaation määritelmä on väistämättä epätarkka, koska määrittely syntyy lukuisista innovaatioihin liittyvistä kirjoituksista ja yrityksistä sanoittaa, rajata ja selventää innovaation käsitettä (Baregheh 2009, 1324). Käsite on ollut käytössä jo pitkään, ja esimerkiksi Machiavelli viittaa siihen jo renessanssin aikaan faktuaalisena ilmiönä, jonka seuraukset voivat olla yhtä hyvin negatiivisia tai positiivisia (Godin 2015, 14). Historiallisesti innovaatio on näyttäytynyt myös utopistisena ja poliittisena käsitteenä (Godin 2015). Vasta 1900-luvulla innovaatioon liitetään ideologisia konnotaatioita, ja käsite siirtyy osaksi yritysorganisaatioiden prosesseja ja johdon tehtäviä (Godin 2015, 25). Innovaation voi ajatella edustavan yleistä yhteiskunnan kaupallistumista, joka ratkaisee tuotannon ja tuottavuuden haasteita (Godin 2015, 26).

Innovaatio on usein nähty kapitalistisen järjestelmän ydinkäsitteenä. Sen moderni tulkinta on levinnyt laajasti käyttöön 1930-luvulta alkaen, erityisesti Joseph Schumpeterin töihin ja ajatteluun perustuen (Croitoru 2017, 68; Godin 2015, 26). Siinä missä keksinnön vaikutus voi jäädä paikalliseksi, innovaatio toimii todellisena yhteiskunnallisena muutostekijänä, koska se kytketty taloudellisen elämän perusteisiin (Croitoru 2017, 69).

Schumpeterin mukaan innovaatio voi viitata seuraaviin muutoksiin (Godin 2015, 26; Croitoru 2017; Schumpeter 2017a):

- Uusi tuote
- Uusi toimintatapa
- Uusi markkina
- Uusi raaka-aine tai niiden yhdistelmä
- Markkinan uusi rakenne

Schumpeterin määritelmä laajeni kapitalistisen järjestelmän ulkopuolelle jo hänen omissa kirjoituksissaan. Schumpeterin ajattelussa tuotekehityksen innovaatiot ovat suoraan sidoksissa kaupallistamiseen, mutta muiden mahdollisten innovaatioiden osalta merkitsevää on niiden

puhdas innovatiivisuus, kyky yhdistää erilaisia elementtejä uudella tavalla⁵. (Croitoru 2017, 69; Godin 2015, 26.) Innovaation voi ajatella koskevan kaikkea ihmisen toimintaa ja sen vaikutuksia silloin, kun vaikutetaan olennaisesti ja pysyvää muutosta aiheuttaen johonkin yhteiskuntaa määräävään järjestelmään, joita voivat talouden lisäksi olla esimerkiksi työkulttuuri tai tapakulttuuri. Vaikka nämä järjestelmät kytkeytyvät myös talouteen, niitä on mahdollista tarkastella itsenäisesti muista tieteellisistä näkökulmista käsin. Innovaation voi täten mieltää käsitteeksi, jonka merkitys ei ole johdannainen ainoastaan kapitalistisesta järjestelmästä.

Innovaatio voi olla esimerkiksi uusi tapa tehdä asioita (Croitoru 2017, 71) tai toimintatapa, jonka käyttöönotto aiheuttaa muutoksia koko markkinoilla tai toimintaympäristössä (Croitoru 2017, 72). Sitä ei voida jakaa pieniin, toisistaan eroteltavissa oleviin osiin (Schumpeter 2017a, 17). Nykytutkimuksessa innovaatiota kuvataan tyypillisesti organisaatiossa tapahtuvaksi ilmiöksi (Quintane ym. 2011, 928), prosessiksi (Baregheh 2009, 1334) ja siihen liittyy uuden tai muutoksen tapahtumista (Croitoru 2017, 71-72). Innovaatioiden tarkoitus liiketoiminnassa on yrityksen kilpailukyvyyn lisääminen ja menestyminen tietyssä toimintaympäristössä (Schumpeter 2017a). Koska innovaatioista keskustellaan vilkkaasti eri tutkimusaloilla, ei yhtä universaalialta tai lopullista määritelmää ole mahdollista antaa (Baregheh ym. 2009, 1334), vaikka keskustelu innovaation tarkoituksesta toki jatkuu sekä akateemisissa että valtaviiran medioissa.

Bareghehin, Rowleyn ja Sambrookin artikkeli *Towards a multidisciplinary definition of innovation* (2009) käy läpi innovaatioihin liittyviä tutkimusartikkeleita ja päättyy seuraavaan yhdistelmään:

Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace.

(Baregheh ym. 2009, 1334)

Innovaatio siis tapahtuu monivaiheisena prosessina, jonka toteuttaja on *organisaatio*. Tässä Bareghehin ym. määritelmässä korostuu innovaation käsitteellinen ero keksinnöstä, joka tyypillisesti liitetään tietyn yksittäisen henkilön toiminnaksi tai aikaansaannokseksi. Innovaatio kattaa laajemman ja kompleksisemmän toimintakentän, jossa voi syntyä uusia tuotteita, palveluita tai prosesseja, joiden tehtävänä on edistää, erottautua tai kilpailla markkinoilla tai suhteessa toimintaympäristöön. Innovaatiolla voi siis olla useita päällekkäisiä tehtäviä organisaatiossa ja se voi koostua sekä havaittavista että ei-havaittavista piirteistä.

⁵ Schumpeterin tulkintaperinteeseen on liittynyt uskomus, jonka mukaan Schumpeter määritteli innovaation lähtökohtaisesti suhteessa kaupallisuuteen. Godin haastaa tämän tulkintaperinteen ja toteaa, että se perustuu Freemanin tulkintaan Schumpeterin kirjoituksista. (Godin 2015, 26.)

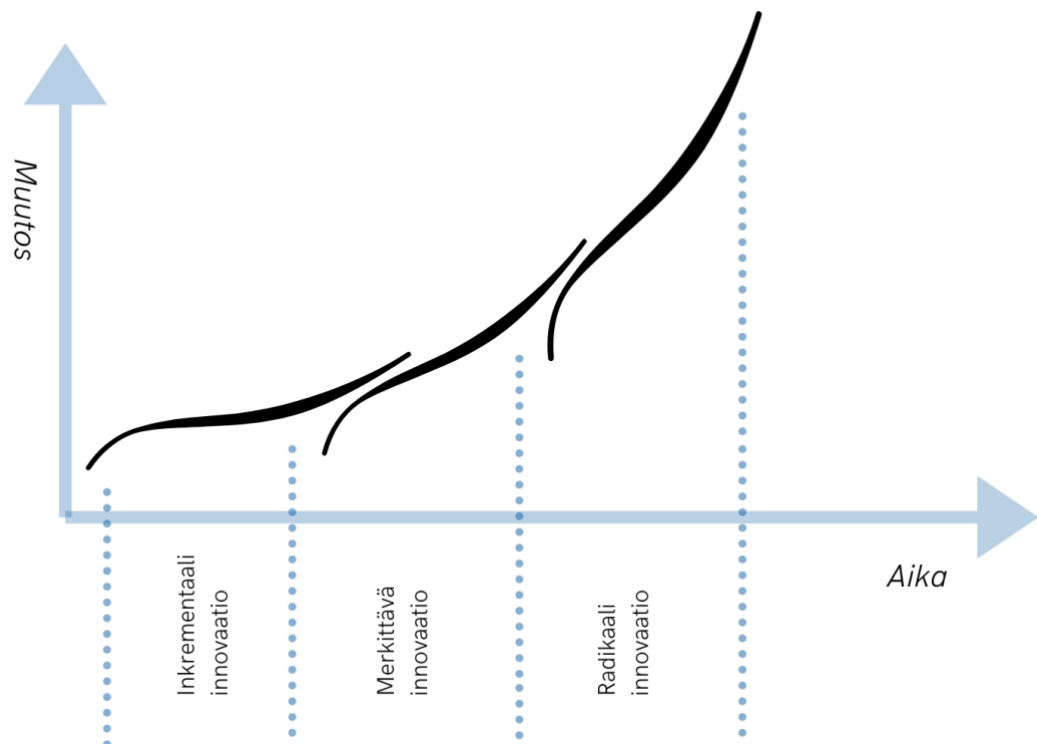
Monille määritelmille on yhteistä, ettei innovaatiota voi pitää ilmeisenä. Usein innovaatio on vaikea toteuttaa tai tunnistaa (Croitoru 2017, 72; Baregheh ym. 2009, 1325). Tunnistamisen hankaluus voi johtua havaittajan näkökulmasta, tieteenalasta tai ajallisesta hetkestä, josta käsin innovaatiota tarkastellaan (Baregheh ym. 2009, 1325). Keskustelu teknologian ja digitalisaation suhteesta innovaatioon on lisääntynyt viime vuosina (ks. esim. Christensen ym. 2015; Rachinger ym. 2019), ja nämä ilmiöt asettavat uusia haasteita sille, kuinka innovaatiomahdollisuuksia voi havaita tai jopa luoda ympäristössä, jossa digitalisaatio luo jatkuvaa muutosta (Rachinger ym. 2019, 1156). Mahdollisuuksien havaitseminen (sensing) on kriittinen tekijä innovaatioiden syntymiselle ja siten yrityksen menestymiselle jatkossa (Rachinger ym. 2019, 1157).

Innovaation muodot

Yritystoiminnassa tunnetaan laajasti innovaatioiden erilaisia painopisteitä tai tarkastelutapoja, kuten radikaali, merkitsevä tai inkrementaali innovaatio, läpimurrot, uudet ideat tai palvelut, innovaatio tuotekehityksen osana tai uusien markkinoiden mahdollisuudet (Apilo & Taskinen 2006, 12-18). Inkrementaali innovaatio viittaa vähäisiin tai pieniin muutoksiin esimerkiksi jo markkinoilla olevassa tuotteessa. Niiden avulla voidaan saavuttaa kyseisen teknologian tai prosessin potentiaalinen enimmäistaso, mutta ei varsinaisesti muuttaa sen elementtejä tai sidonnaisuuksia. Tyypillisesti inkrementaalit innovaatiot vaikuttavat merkittävästi yrityksen tuottavuuteen. Inkrementaalit innovaatiot, jotka keskittyvät jo olemassa oleviin tuotteisiin tai palveluihin, tarvitsevat rinnalleen kuitenkin radikaalin innovaation, jotta yritys voi siirtyä seuraavaan teknologiseen aikakauteen tai saavuttaa uusia asiakasryhmiä. (Chen & Yin 2019, 43.)

Radikaali innovaatio muuttaa merkittäväällä tavalla markkinoiden sääntöjä, kilpailuasetelmaa, käytettävää teknologiaa tai tuotteen ominaisuuksia. Radikaalia innovaatiota on haastavaa tarkastella normaalin panos-tuotto-logiikan mukaisesti, koska sen syntyminen tai lopputulos ei välttämättä ole tarkasti selvillä. Sitä kuvataan usein läpimurroksi tai ydintoiminnan muutokseksi, vaikka radikaali innovaatio ei välttämättä muuta koko yrityksen toimintalogiikkaa. Riittää, että sen vaikutus on merkittävä, kuten kustannusten lasku yli 30 % tai tuotteen täysin uudet ominaisuudet. Vaikka radikaali innovaatio usein seuraa inkrementaalia tai merkittävää innovaatiota, se ei muodosta jatkumoa, vaan oman, itsenäisen kehityskaarensa. Yleisesti radikaalin innovaation hyödyt ovat vallitsevaa ratkaisua tai tuotetta vähäisemmät kehityskaaren alussa, mutta kasvavat nopeasti edellistä teknologiaa tai toimintatapaa menestyksekkäämmäksi. (Chen & Yin 2019, 43-45.)

Merkittävä innovaatio sijoittuu inkrementaalien ja radikaalin innovaation välimaastoon. Käsitteellisesti sen erottaa varsinaisesta radikaalista innovaatiosta se, ettei merkittävää innovaatiota ole tapana nimittää läpimurroksi. Yhteistä molemmille innovaation tyypeille on,



Kuva 2: Inkrementaali, merkittävä ja radikaali innovaatio

että niitä on erittäin hankala toteuttaa ja useimmat yritykset epäonnistuvat (Schumpeter 2017b, 12). Ne myös edellyttävät paljon aikaa, resursseja ja johdon sitoutumista. (Chen & Yin 2019, 43-44.) Radikaali innovaatio on epävarma ja sattumanvarainen ilmiö, johon kuitenkin vaikuttavat yrityksen historia ja kulttuuri. (Chen & Yin 2019, 47.)

Kuten edellä esitetty, innovaatio tapahtuu organisaation toiminnassa (Baregheh 2009, 1334). Organisaatio on se konteksti, jossa innovaatiota tarkastellaan, jolloin innovaatioksi voidaan määritellä sellainen uusi tekeminen, joka on organisaatiolle uutta. Tätä suppeampi määritelmä, yksilö, on liian rajattu johtaakseen merkittäviin tai radikaaleihin innovaatioihin, koska innovaatioihin kuuluu kirjaimellisesti niiden toteuttaminen, ei vain suunnittelu tai keksiminen. Laajempi määritelmä taas vaikeuttaisi entisestään innovaatioiden tunnistamista tai ymmärtämistä. (Godin 2015, 24.)

Innovaatio ja markkinoiden luominen

Geoffrey A. Mooren vaikutusvaltainen teoria käyttäjien jakautumisesta viiteen eri kategoriaan selvittää, miten markkina uusille innovaatioille syntyy. Moore jakaa käyttäjät innovaattoreihin, edelläkävijöihin, varhaisiin omaksujiin, myöhäisiin omaksujiin ja mattimyöhäisiin (Moore 2014). Vaikka keskittyminen yhteen käyttäjäryhmään kerrallaan on aluksi tarpeen, on siirtymä edelläkävijöistä valtavirtaan välttämätön osa yrityksen ja siten innovaation kehitystä:

My own view, however, is that there is not any *becoming* involved. All organizations *are* market-driven, whether they acknowledge it or not. The chasm phenomenon – the rapid acceleration in market development followed by a dramatic lull, occurring whenever a discontinuous innovation is introduced – drives all emerging high-tech enterprises to a point of crisis where they must leave the relatively safe of their established early market and go out in search of a new home in the mainstream. These forces are inexorable – they will drive the company. The key question is whether management can become aware of the changes in time to leverage the opportunities such awareness confers.

(Moore 2014, 15)

Kuilun ylittäminen edelläkävijöistä omaksujiin on innovaation koetinkivi, joka viime kädessä osoittaa sen toteutuskelpoisuuden markkinoilla.

Uusi markkina voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa teknologia luo uusia mahdollisuuksia tuoda totuttu kulutushyödyke täysin uudelle alustalle, joka taasen avaa täysin uusia käyttötapoja tai yhdistelmiä. Esimerkiksi älypuhelimet ovat mahdollistaneet viime vuosina monia täysin uudenlaisia jakelu- tai kohtaamisen tapoja. Kirjallisuuden osalta tunnetuimpia uusille markkinoille syntyneitä palveluita ovat lukusovellukset. Niiden käyttäjäkunta on kasvanut Suomessa jopa 300 % vuonna 2020 (Suomen virallinen tilasto 2020b.) Samalla kirjastojen käyttötavat ovat murreksessa, ja kirjojen varaaminen on yhä suosituampi palvelun muoto (Haavisto 2016). Laajemmin tämä kulutustottumusten muutos kytkeytyy asiakkaiden odotusten ja tottumusten muutoksiin kaikilla palvelualoilla. Portinvartijoiden rooli palvelussa vähenee, ja asiakkaan oma valta ja valinnat korostuvat (ks. esim. Hämäläinen & Maula 2016).

Palveluinnovaatiot

Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia eikä niiden tuotantoprosessia ole mahdollista erottaa niiden kuluttamisen prosessista. Palveluja ei myöskään ole mahdollista varastoida, mutta toisaalta ne esiintyvät usein osana kokonaisuutta, johon kuuluu myös aineellisia tuotteita tai sovelluksia. Palvelujen laatu on tyypillisesti vaihtelevaa ja tasalaatuisen prosessin rakentaminen haasteellista, koska kunkin asiakkaan omat odotukset, toiminta ja osallistuminen määrää palvelun toteutumista. Asiakkaan koko kokemushistoria vaikuttaa palvelukokemukseen. (Heinonen ym. 2010, 527.) On myös hankala määritellä, kuka palvelun todella omistaa tai miten palvelun arvoa voidaan mitata. (Chen & Yin 2019, 38-39.)

Palveluinnovaatiot ovat tyypillisesti vähittäistä kehittämistä. Toisin kuin tuote, palvelu voi kehittyä, kasvaa ja muuttua joustavasti eikä radikaali innovaatio ole välttämätön esimerkiksi uusien asiakasryhmien saavuttamiseksi. Koska palvelun elementit ovat välttämättä kytköksissä toisiinsa, johtavat muutokset esimerkiksi prosessissa usein muutoksiin myös muissa palvelun osissa, toisin sanoen tuote- ja prosessi-innovaatiot sulautuvat toisiinsa. Palveluinnovaatiot ovat usein asiakaslähtöisiä ja ne voivat vaikuttaa jopa yrityksen ajattelutapaan

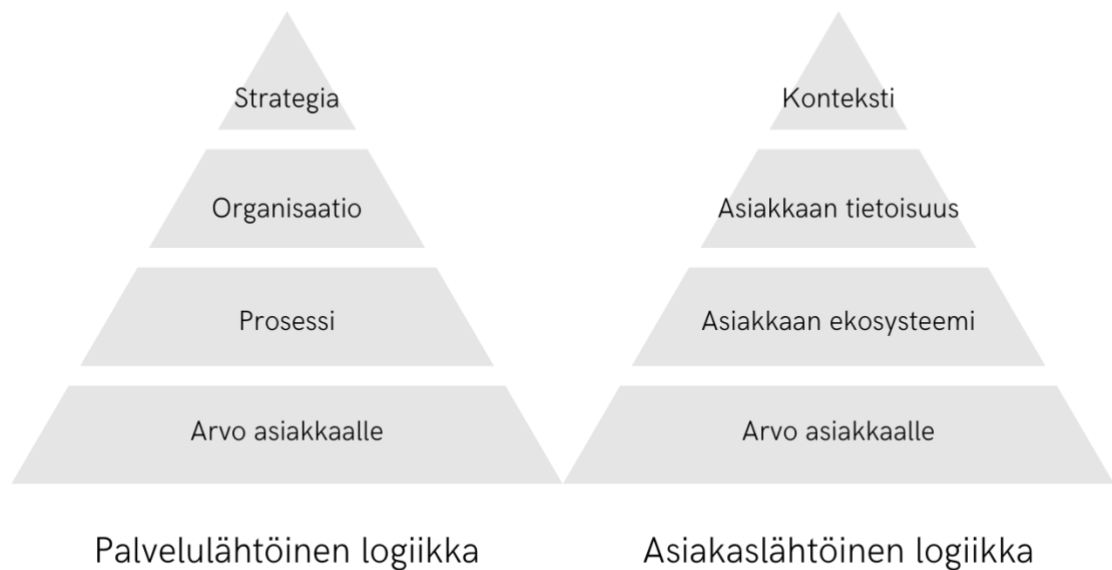
kokonaisuudessaan. Silti muutoksia palveluissa on mahdollista toteuttaa verraten nopeassa ajassa. (Chen & Yin 2019, 39-40.)

Miksi innovaatiot ovat arvokkaita kaikilla yritystoiminnan osa-alueilla? Innovaatio on ajallinen tapahtuma, joka poiketen monista muista yritystoiminnan prosesseista kykenee määritelmällisesti reagoimaan ajan kulumiseen ja sen tuomiin muutoksiin toimintaympäristössä. Innovaatio on mahdollinen tietyssä ajassa, paikassa ja ympäristössä, ja 1900-luvun teoreetikot ovat antaneet sille normatiivisen, positiivisen merkityksen. Nykyajassa innovaatioita tarkastellaan usein performatiivisesta näkökulmasta, jolloin niiden arvo määrittyy niistä itsestään käsin. Tämän painotuksen takia innovaatio lähestyy kaunokirjallisuudesta tuttua utopian käsitettä, mahdollisuutta kuvitella parempi tai ainakin toisenlainen maailma, jonka lainalaisuudet syntyvät sen itsensä sisällä. Toisaalta innovaation arvon katsotaan sitoutuvan sen tuotantovaikutuksiin. Innovaatio käsitetään usein markkinalähtöisenä tai kaupallisena prosessina, ja sen arvo liittyy menestymiseen näissä konteksteissa. (Godin 2015, 27.) Innovaatioprosessin kannalta innovaation käsitteen ideologinen määrittely tarkoittaa, että prosessilla on arvoa sekä sen tuloksen että prosessin itsensä kautta. Innovaatiotoiminta on siten yrityksille hyödyllistä sekä strategiselta että operatiiviselta kannalta tarkasteltuna.

2.2 Innovaatioprosessi

Innovaatioita voi ajatella uusien yhdistelmien löytämisenä ja niiden välissä olevien kuilujen ylittämisenä, siltojen rakentamisena näiden kuilujen yli (Andersson & Mattsson 2015, 99). Innovaatioprosessi on täten prosessi, joka pyrkii yhdistämään erilaisia verkostoja ja mahdollistamaan yhteistyön näiden verkostojen tai elementtien välillä. Schumpeterin mukaan innovaatiot ovat jopa saavuttamattomia suurelle osalle yrityksistä (Schumpeter 2017b, 12). Yritys luoda toistettavissa tai sovellettavissa oleva innovaatioprosessi on haastava, eikä yhtä yleisesti käytössä olevaa innovaatioprosessin mallia ole tunnistettavissa. Esittelen seuraavaksi muutamia vaihtoehtoja, kuinka innovaatioprosessi on mahdollista järjestää.

Palveluinnovaatiot ovat usein lähtöisin yrityksen työntekijöistä, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa ja tuntevat asiakkaiden tarpeet. Tästä kontaktista lähtöisin olevia ideoita kehitetään yhdessä johdon kanssa, ja niiden toteuttaminen edellyttää usein sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös johdettuja prosesseja. (Rubalcaba ym. 2012, 701.) Yhä useammin palveluinnovaatioita kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa (Rubalcaba ym. 2012, 702-703). Tällainen asiakkaita osallistava toteutustapa on sidoksissa siihen, miten palvelun arvo määritellään ja miten arvonluonti on mahdollista saavuttaa innovaatioprosessin tuloksena.



Kuva tekijän, Heinonen ym. (2015) mukailleen

Kuva 3: Palvelulähtöinen ja asiakaslähtöinen logiikka

Palvelu- ja asiakaslähtöinen logiikka innovaatioprosessissa

Palvelujen arvo määrittyy palvelulähtöisen logiikan (service-dominant logic) mukaisesti, jossa asiakas ja yritys molemmat osallistuvat arvon luomiseen (cocreation). Lähtökohtana on asiakkaan maailma, johon yritys ja sen palvelut voivat päästä osallisiksi yhteisiin arvon luomisen prosesseihin. (Vargo & Lusch 2004.) Palvelu on asiakkaan ja yrityksen välisen arvonluonnin perusta. Arvon luominen, jota Vargo ja Lusch kuvaavat vaihdantana (exchange), on usein epäsuoraa, koska palvelut koostuvat erilaisten tuotteiden, tapahtumien, prosessien ja resurssien kokonaisuudesta. Palveluun liittyvät resurssit⁶ määräävät Vargon ja Luschin mukaan yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla. Yritys ei voi luoda arvoa itsenäisesti, vaan tarjota arvonluomisen mahdollisuutta asiakkaalle, jonka kanssa yhteistyössä syntyy arvon luomisen prosessi. (Vargo & Lusch 2008, 7.) Innovaatioprosessissa pitää siis huomioida, kenelle innovaation tulos on tarkoitus luoda ja millainen tämän henkilön tai ryhmän maailma ja kokemus siinä elämisestä ovat.

Palvelulähtöinen logiikka on aina asiakaslähtöistä (Vargo & Lusch 2008, 7). Vargon ja Luschin 2000-luvun julkaistut tutkimukset kuvailevat palvelulähtöistä logiikkaa (service-dominant logic), jonka pohjalta Heinonen ym. ovat kehittäneet 2010-luvulla edelleen asiakaslähtöistä logiikkaa (customer-dominant logic). Suurin ero näiden viitekehysten välillä on suhde

⁶ Esimerkiksi osaaminen, tieto tai teknologia.

prosesseihin ja näkökulmiin. Palvelulähtöinen logiikka keskittyy prosesseihin, asiakaslähtöinen logiikka asiakkaan näkökulmaan ja kokemukseen. (Heinonen ym. 2015, 474.) Asiakaslähtöinen logiikka korostaa asiakkaan oman kokemuksen mielekkyyttä ja sisäistä koherenssia. Palvelun arvo ei ole universaali, vaan mielekäs ja merkitsevä asiakkaan yksilöllisessä maailmassa. (Heinonen ym. 2015, 474-478.) Molemmat viitekehykset edellyttävät, että asiakkaan maailma on tunnettu, jotta yritys voi kehittää asiakkaalle tarjouksia (offerings) palveluista.

Innovaatioprosessin kannalta on yleensä hyvä huomioida sekä palvelun prosessiin että asiakkaan näkökulmaan liittyvät tarpeet ja pyrkiä suunnittelutyössä siihen, että innovaatio on mahdollista toteuttaa ketterästi. Vakiintunut tapa kehittää palveluinnovaatioita on esimerkiksi toteuttaa erilaisia testiprojekteja, mutta Anderssonin ja Mattsonin mukaan testeihin tai prototyyppeihin keskittynyt innovaatioprosessi ei ota huomioon, että palvelu(innovaatio) syntyy laajemmista yhteyksistä kuin ainoastaan asiakkaan ja palvelutuottajan välillä (Andersson & Mattsson 2015, 88-89). Sekä palvelulähtöinen ja asiakaslähtöinen logiikka tukevat tätä tulkintaa. Tästä huolimatta testejä ja kokeiluja usein suositellaan innovaatiotyön perustaksi (ks. esim. Stickdorn ym. 2018). Testiprojektia tai pilottia tulisi vähintään edeltää suunnitteluprosessi, jossa asiakas on aktiivisesti läsnä, jotta sekä asiakkaan tarpeet että elämänpiiri tulevat huomioituksi lopullisessa palvelussa.

Innovaatioprosessin tuloksellisuus

Toimivan innovaatioprosessin muodostamiseksi yritysten tulee valita, millaisia innovaatioita ne tavoittelevat, ja tunnistaa, onko niillä riittävää osaamista tai resursseja innovaatiotyöhön. Innovaatioiden tosiasiallinen käyttöönotto, jota Suomessa usein nimitetään jalkauttamiseksi, kuuluu olennaisena osana innovaatioprosessiin. Toteutusvaiheen jälkeen toteutettujen muutosten säännöllinen arviointi ja seuranta on tarpeen. (Lichtenthaler 2016, 43.) Innovaatioiden seurauksista tai vaikutuksista on verrattain vähän tutkimusta, varsinkin huomioiden, kuinka merkittävänä innovaatioita pidetään yritystoiminnan menestyksen kannalta (Sveiby ym. 2012, 14).

Innovaatioprosessiin liittyvä kirjallisuus ja median tuottama tieto paikoin hämärtävät rajaa innovaatioiden ja minkä tahansa kehittämisen välillä. Innovaatioiksi saatetaan nimittää minkä tahansa muutoksen tekemistä. Vaikka innovaatiot voivat olla tyypiltään inkrementaaleja, niitä luonnehtii määrätty suhde yrityksen markkina-asemaan ja tämän aseman kehittymiseen. Vastaavasti sosiaalisten ja ei-kaupallisten innovaatioiden ollessa kyseessä voidaan ajatella, että innovaatiot liittyvät tiettyyn kehittymiseen esimerkiksi organisaation arvoaseman tai asiakkaalle tarjoaman arvon kannalta. Myös ei-kaupalliset organisaatiot toimivat omalla markkinallaan, vaikka tämä markkina ei välttämättä muodostuisi kaupallisen hyödyn näkökulmasta vaan esimerkiksi organisaation maineen, tuloksellisuuden, luottamuksen tai luovuuden kaltaisten arvojen kautta.

Mikä tahansa muutos ei määritelmällisesti ole innovaatio, ja innovaatioprosessin erottaa muista muutosprosesseista sen tavoitteellisuus suhteessa organisaation markkina- tai arvoasemaan. Innovaatioprosessilla pyritään siten tiettyyn, laaja-alaiseen ja merkittävään vaikutukseen. Prosessi saa tyypillisesti alkunsa jostakin havainnosta tai mahdollisuudesta ja sisältää yhteisöitä eri tahojen ja ryhmien välillä (Meissner & Kotsemir 2016).

Innovaatioprosessin vaiheet

Useimmat innovaatioprosessin mallinnukset sisältävät ideointivaiheen, karsintavaiheen, kehitysvaiheen ja käyttöönottovaiheen (Acklin 2010, 56). Monet malleista ovat liiketoimintalähtöisiä, vaikka pääsääntöisesti asiakastarpeen määrittely ja testaaminen (kuten prototyyppi) yhdessä asiakkaiden kanssa on tunnistettu innovaatioprosessin kannalta tärkeäksi. Riippumatta siitä, miten innovaatioprosessin vaiheet määritellään, prosessi edellyttää oppimista ja kokeilua. (Endsley 2011, 5.) Asiakslähtöisyyden lisäksi organisaatioiden sidosryhmien merkitys on tunnistettu keskeisenä tekijänä innovaatioiden onnistumiselle. Innovaatio tarvitsee perustakseen kokonaisen heimon, joka tukee innovaation läpimenoa kaikilla organisaation tasoilla. (Meissner & Kotsemir 2016.)

Claudia Acklinin innovaatioprosessin malli yhdistää muotoiluajattelua ja innovaatiojohtamisen teoriaa. Mallin mukaan (Acklin 2010) innovaatioprosessi etenee seuraavasti:

1) Impulssi

Toimintaympäristöstä tai yrityksen sisältä nousevat impulssit eli idea-aihiot sekä tärkeät havainnot toimintaympäristön, asiakkaiden kokemusmaailman tai yrityksen toimintatavan muutoksista ja mahdollisuuksista.

2) Tutkimus

Avointen innovaatioiden⁷, markkinan ja trendien kartoittaminen, havainnoiminen ja tutkiminen. Yrityksen sisällä tutkimus- ja kehittämistoiminta, kokeilut, asiakasrajapinnassa toteutettava tutkimus.

3) Kehittäminen

Konseptin kehittäminen, testaus.

⁷ Avoin innovaatio tarkoittaa tilannetta, jossa yritys hyödyntää alun perin toisen yrityksen luomaa ideaa esimerkiksi yhteistyön, lisensoinnin, ostamisen tai rahoittamisen kautta ja vie nämä innovaatiot markkinoille (Endsley 2011, 5).

4) Strategia

Sidosryhmien osallistuminen, liiketoimintamallin muotoilu.

5) Käyttöönotto

Operatiivisen toiminnan suunnittelu, lanseeraus.

Acklinin malli on kehitetty erityisesti pieniä ja keskiuuria yrityksiä ajatellen, ja se nojaa tällaisten yritysten joustavuuteen ja hierarkkisten rakenteiden väljyyteen. Mallin tavoitteena on nostaa toimintaympäristön ja asiakkaan maailman mahdollisuudet (offerings) etusijalle, ja lisätä kykyä moniammatilliseen työskentelyyn innovaatioiden parissa. Malli myös kannustaa yhteistyöhön yli organisaation rajojen, joka lisää organisaation mahdollisuuksia menestyä ja jäädä eloon kilpailulla markkinalla. Muotoiluajattelu on rakennettu malliin sisään, eikä sitä tarvitse erikseen tuoda innovaatioprosessin osaksi. (Acklin 2010, 57-58.)

Mallin haasteena on vähäinen empiirinen tieto mallin toimivuudesta (Acklin 2010, 59). Toisaalta Acklinin mallissa on huomattavia yhdenmukaisuuksia esimerkiksi tuotekehityksen vakiintuneiden kehittämisprosessien kanssa, jotka yhtä lailla sisältävät idea-, analyysi-, valinta- ja kehittämisvaiheen. Malli on poiketen monista vastaavista sovellettavissa myös tilanteissa, jossa innovaatiotyötä tehdään vain väljästi suhteessa tiettyyn organisaatioon ja asiakkaiden tarpeita ja toimintaympäristön mahdollisuuksia painottaen.

Innovaatioprosessi organisaatiossa

Innovaatioprosessin suhde strategiaan on keskeistä prosessin selkeyden ja fokuksen kannalta. Innovaatioiden ja strategian tulee olla linjassa keskenään, ja tämä onnistuu parhaiten, kun innovaatioprojektin osalliset tuntevat yrityksen strategian hyvin. Innovaatioprosessiin kuuluu epävarmuus projektin kestosta tai tarvittavista panoksista. Myös tarvittava osaaminen tai muut prosessin rakennusosat voivat tarkentua vasta prosessin aikana. Siksi innovaatioprosessia tulee johtaa joustavasti ja herkästi reagoiden. Innovaatiot edellyttävät hyväksyvää innovaatiokulttuuria, jossa ollaan valmiita joustamaan totutuista mittareista tai resurssien tiukasta ennalta asettamisesta innovaatioprosessin ollessa kyseessä. (Kerzner 2019, 9.)

Suhtautuminen innovaatioprosessiin ja sen riskeihin liittyy pitkälti siihen, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Puhtaasti liiketoiminta-ajattelua ja tiettyjä vakiintuneita projektitoiminnan malleja korostavat kirjoittajat kuvailevat innovaatioprosessia tiukasti kytköksissä organisaation strategiaan ja kaupalliseen toimintaan (ks. esim. Kerzner 2019), ja muotoilusta tai yrittäjyydestä kirjoittavat tekijät tuntuvat painottavan enemmän innovaatioprosessin luovaa soveltamista ja ymmärryksen syntymistä (ks. esim. Bessant & Tidd 2015). Kumpikin näkökulma on mahdollinen innovaatioiden ollessa kyseessä.

Missä ja miten innovaatioprosessi käytännössä toteutetaan? Usein innovaatioprosessi keskittyy organisaation sisäisiin toimijoihin, ja yhteistyö asiakkaiden kanssa toteutetaan yrityksen omilla tiloilla tai kanavissa (He & Wang 2015, 264). Sosiaalisen median kaltaiset uudet alustaratkaisut ovat lisänneet painetta jatkuvaan asiakkaiden osallistamiseen organisaation innovaatioprosesseihin (He & Wang 2015, 273). Se, kuinka paljon näitä uusia kanavia voidaan hyödyntää innovaatioprosessissa, riippuu yrityksen johtamis- ja innovaatio-osaamisesta (He & Wang 2015, 274). Joka tapauksessa käyttäjien osallisuus on prosessin edellytys.

2.3 Käyttäjät osana innovaatioprosessia

Vargo ja Lusch esittelevät artikkelissaan *Evolving to a new dominant logic for marketing* (2004) asiakaslähtöisen logiikan, jonka mukaan asiakkaat ovat yhtä lailla palvelun luoja kuin yritys, joka tuottaa palvelun markkinoille.

This means more than simply being consumer oriented; it means collaborating with and learning from customers and being adaptive to their individual and dynamic needs. A service-centered dominant logic implies that value is defined by and cocreated with the consumer rather than embedded in output.

(Vargo & Lusch 2004, 6)

Myös palveluinnovaatiot edellyttävät yritysten ja asiakkaiden yhteispeliä (Fidel ym. 2016, 196). Ensinnäkin innovaatioprosessissa pitää huomioida asiakkaiden tieto (customer knowledge) ja sen hallinta (customer knowledge management). Asiakkailla olevaa tietoa voidaan ajatella resurssina, joka luo kilpailuetua yritykselle sekä tuotannon että kehittämisen prosesseissa. (Fidel ym. 2016, 196-197.) Toiseksi luodakseen menestyviä innovaatioita yrityksen tulee toimia yhteistyössä asiakkaidensa kanssa innovaatioprosessin aikana. Innovaatioprosessin tärkeimpiä vaiheita ovat prosessin aloitus, tutkimisvaihe, ja toteutusvaihe, jossa toteutetaan varsinaista innovaation arvoa, muutosta, ja näiden vaiheiden aikana innovaatiotyötä vie eteenpäin yhteistyö ja kohtaaminen asiakkaiden ja yritysten välillä. Kun asiakkaiden tiedon hallinta on osa tätä prosessia, innovaatiotyö selkeytyy ja siihen liittyvä epävarmuus vähenee. Yhteistyö asiakkaiden kanssa on myös välttämätön edeltäjä asiakkaiden tiedon hallinnan systemaattiselle kehittämiselle. (Fidel ym. 2016.)

Asiakkaiden tiedon hallinta tarkoittaa asiakkailla olevan tiedon hyödyntämistä yrityksen toiminnassa. Tämä jakamisen prosessi hyödyttää yhtä lailla asiakasta. Tiedon jakaminen synnyttää ymmärrystä asiakkaan maailmasta ja yrityksen mahdollisesta roolista siinä, joka on edellytys (kuten luvussa 2.1 esitetty) palveluiden kehittämiselle asiakaslähtöisesti. Yksinkertainen esimerkki asiakkaiden tiedon hallinnasta on esimerkiksi asiakkaiden tuottamien suositusten jakaminen verkkokaupassa. (Gibbert ym. 2004.) Myös asiakkaiden tuottama sisältö sosiaalisen median alustoilla, yhdessä paikallisten yhdistysten tai muiden

yhteisöjen kanssa järjestetyt tapahtumat, jaetut kokemukset ja tarinat asiakkaan käyttökokemuksista tai yhteisölliset, leikkimieliset joukkuekampanjat kuten kilometrikisat voidaan nähdä sovellutuksina asiakkaiden tiedon hallinnasta. Näistä esimerkeistä huolimatta asiakkaan osallistumista yrityksen innovaatiotoimintaan ei aina ole nähty positiivisessa valossa.

Käyttäjien osallisuus innovaatioprosessissa on nähty aiemmassa tutkimuksessa sekä negatiivisesti että positiivisesti värittyneenä (Hyvönen ym. 2007, 7). Laajemmin kysymys asiakkaiden osallistumisen vaikutuksista liittyy siihen, millaisissa ympäristöissä innovaatioita parhaiten syntyy (ks. esim. Hautamäki 2008, 90). Avointen verkostojen merkitys innovaatioiden syntymiselle on suuri, samoin vallitseva yrityskulttuuri voi ohjata kohti innovaatioita esimerkiksi yhteistyön, erikoistumisen tai luovuuden arvostamisen kautta. Myös osaamisen liikkuvuus luo edellytyksiä innovaatioiden syntymiselle. (Hautamäki 2008, 91-92.) Innovaatioihin liittyvät toimintatavat ovat usein toimialakohtaisia ja perustuvat totunnaisuuksille vahvistettujen menetelmien sijaan (Hyvönen ym. 2007, 7).

Käyttäjät voivat olla innovaatiotoiminnan osapuolia monella tavalla, joko havainnoinnin kohteena tai suoraan osallistumalla. Osallistuminen voi tapahtua missä tahansa tuotesuunnittelun vaiheessa, ideointi- tai määrittelyvaiheesta käyttööntövaiheeseen. (Hyvönen ym. 2007, 8-10.) Aiemmin käyttäjien läsnäolo prosessissa on saatettu nähdä esteenä sellaisille innovaatioille, jotka suuntautuvat täysin uusiin palveluihin tai käyttäjäryhmiin (Hyvönen ym. 2007, 7). Tällainen näkemys on väistymässä, ja yhä useammin käyttäjät ovat aktiivisesti mukana innovaatioprosessissa muutenkin kuin havainnoinnin kohteena.

Asiakaslähtöisyyttä ja innovaatiolähtöisyyttä voidaan tarkastella myös osittain ristiriitaisina lähtökohdina. Tyypillisesti radikaali innovaatio on suunnattu täysin uusille asiakasryhmille ja sen on nähty jopa uhkaavan nykyisiä asiakkaita. (Hyvönen ym. 2007, 13.) Tällainen näkökulma on mahdollinen, mutta mikäli innovaatioprosessia lähestyy asiakkaiden tiedon hallinnan näkökulmasta, huomioi yhteistyö asiakkaiden kanssa laajasti markkinan eri osa-alueita. Monet yritykset ovat suunnanneet uudet tuotteensa tai brändinsä ainoastaan uusille käyttäjäryhmille ja silti jopa vahvistaneet asemaansa nykyisten asiakkaiden keskuudessa. Esimerkiksi Nike tavoittelee jo nyt seuraavan aikuistuvan sukupolven ostovoimaa ja Applen iPhone on arvostetuin brändi erityisesti nuorten keskuudessa, vaikka molempien yritysten kaupallinen menestys perustuu nykyisiin asiakkaisiin (Dorsey 2020).

Asiakasyhteistyön lähtökohdat

Yhteistyö asiakkaiden kanssa edellyttää seuraavia elementtejä (Fidel ym. 2016):

- Asiakkaat tulee nähdä yhteistyön kumppaneina, josta molemmat osapuolet hyötävät kestäväällä, kauaskantoisella tavalla

- Asiakkaiden monimuotoisuus tulee huomioida ja kullekin asiakasryhmälle tulee valita sille soveltuvat yhteistyön tavat ja menetelmät
- Yhteistyön kannustimien tunnistaminen ja käyttäminen soveltuvalla tavalla
- Asiakkaiden tiedon hallinta edellyttää toimivia ja joustavia organisaatorakenteita, joiden kannattelemana voidaan sekä hyödyntää asiakkaiden tietoa että tuottaa sen pohjalta innovaatioita ja palveluita
- Potentiaalisten uusien asiakkaiden sisällyttäminen asiakkaiden tiedon hallintaan
- Luottamuksen ja ymmärryksen rakentaminen asiakkaan ja yrityksen välille siten, tieto on avointa ja jaettavaa soveltuvissa määrin

Asiakkaiden ja yritysten yhteistyötä tapahtuu sekä suunnitellusti että spontaanisti, ja se voi olla muodoltaan joko formaalia tai informaalista (Hyvönen ym. 2007, 14). Käyttäjien osallistuminen uuden tuotteen tai palvelun ideointi- tai tutkimusvaiheessa voi muodostua merkittäväksi kilpailueduksi, koska tällöin asiakkaiden tieto tulee luontevaksi osaksi innovaatioprosessia. Asiakaslähtöisen innovaatioprosessin kautta kehitettävät innovaatiot ovat lähtökohdiltaan asiakkaiden tarpeiden mukaisia ja maailmaan sopivia. (Ks. Hyvönen ym. 2007, 16.)

Käytännössä yhteistyö asiakkaiden kanssa voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyn, työpajan, yhteisen keskustelun tai havainnoinnin avulla. Vuorovaikutus varsinaisten kehittäjien, kuten projektiryhmän tai koodaajan kanssa, helpottaa asiakkaiden tiedon hyödyntämistä tuotekehitysprosessissa. Myös osallistumisen vaivattomuudella ja ajantasaisuudella on merkitystä: esimerkiksi asiakkaan elämäntilanne vaikuttaa siihen, millaisten asioiden kehittäminen kiinnostaa häntä ja toisaalta, miten hän käytännössä haluaa tai pystyy osallistumaan yhteistyöhön. Yhteistyön helpottamiseksi kannattaa suunnitella myös, miten kehittäjien empaattista suhtautumista asiakkaisiin ja heidän näkökulmaansa voidaan lisätä esimerkiksi tunnistamalla yhteisiä arvoja tai kokemuksia. (Hyvönen ym. 2007, 21-39.)

Asiakasyhteistyön ja tavallisen asiakaspalautteen ero ei välttämättä ole aina selvä. Merkittävää on, millä tavalla asiakkailta saatu tieto tuodaan osaksi yrityksen innovaatio- ja tuotekehityksen prosesseja. Asiakaspalaute on nopea ja tyypillisesti helppo keino kerätä asiakkaiden tietoa, ja sitä kannattaa hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Asiakasyhteistyössä käytettävä menetelmä ei ole merkittävä itsessään, vaan siitä syntyvä tulos ja tiedon käytettävyys. Yhteistyön merkittävänä tuloksina voidaan pitää esimerkiksi kehittäjien näkökulman muuttumista asiakaslähtöiseksi, kuten asiakkaille tärkeiden ominaisuuksien tunnistaminen aiempaa paremmin, tai saatavan palautteen ajankohtaisuutta ja siitä seuraavaa tuotantotiimin kykyä hyödyntää tuloksia välittömästi. (Hyvönen ym. 2007, 21-39.)

Jos innovaatio liittyy tietyn tuotteen tai palvelun kehittämiseen, sen prototyypin testaaminen tuottaa tyypillisesti helposti käytettävää asiakastietoa. Yhteistyö asiakkaiden kanssa auttaa tuotekehittäjiä laajentamaan asiakasperspektiiviään ja ottamaan huomioon erilaisia asiakkaita tai asiakasryhmiä. Se validoi valittua kehityssuuntaa, tai luo tietoa suunnanmuutoksen tarpeellisuudesta. Yhteistyö auttaa myös tuotteen käyttötarkoituksen määrittelyssä. Asiakkaat tulevat ikään kuin eläviksi kehittäjille ja saatu palaute jää paremmin mieleen. Kehittäjät pystyvät paremmin kuvittelemaan, millaisille markkinoille ja asiakkaan maailmaan tuote lopulta tulee käyttöön. Asiakasyhteistyö tuo tuotekehitysprosessiin energiaa ja dynaamisuutta, joka myös lisää prosessin tulosten laadukkuutta. (Hyvönen ym. 2007, 40-42.)

Innovaatioprosessiin kuuluu varsinkin alkuvaiheessa ideoiden runsaus eikä kaikki asiakkailta saatu tieto tai ideat ole välttämättä toteuttamiskelpoisia (Hyvönen ym. 2007, 42). Monet tuntevat tarinan käyttäjästä, jotka mieluiten valitsee nopean hevosen kuin hitaan auton, ja asiakkaiden suhtautuminen uusiin innovaatioihin voi olla aluksi negatiivinen. Käyttäjien osallistuminen innovaatioprosessiin on arvokasta ennen kaikkea ymmärtämisen näkökulmasta. Vaikka asiakas ei itse tunnista kaikkia tarpeita ja mahdollisuuksia, pystyy yritys luomaan asiakkaiden tiedon hallinnan avulla monipuolista, rikastettua ymmärrystä asiakkaista ja tunnistaa yhtäläisyyksistä eri yksilöiden elämän ja tarpeiden välillä. Tästä asemasta huolimatta yrityksen ei tule suhtautua asiakasyhteistyöhön tai yksittäisen asiakkaan palautteeseen ylimielisesti, sillä jokainen käyttäjä on oman kokemuksensa asiantuntija. (Ks. Hyvönen ym. 2007, 43.)

2.4 Innovointi menetelmänä

Tarkastelen seuraavaksi kahta erilaista lähestymistapaa siihen, mitä innovoinnilla voidaan tarkoittaa ja miten ryhmät, yritykset tai verkostot voivat käytännön tasolla synnyttää ja toteuttaa uusia ideoita. Millaista toimintaa innovointi tarkoittaa ja mitä sillä voidaan saavuttaa?

Innovointi on innovaatiotoimintaa, jonka tavoitteena on yrityksen kasvu tuottavuutta lisäämällä (Hautamäki 2008, 17-18). Innovointi voi tarkoittaa luovien yhteyksien muodostamista, tiedon paikallistamista, kontekstualisoimista tai rajaamista, tiedon muodostamista tai oppimista (Sundbo & Fuglsang 2002, 12.) Eriyisen hyödyllistä on yhteistyö erikoistuneiden toimijoiden kanssa. Innovointia on harvoin tehokasta ulkoistaa kokonaan yrityksen kumppaneille, mutta yhteistyö tutkimusinstituuttien, toimittajien ja muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa luo merkittävää hyötyä innovaatiotoiminnalle. (Greco ym. 2015, 168.)

Tarkastelen ensin tarkemmin muotoilulähtöistä innovointia, pyrkii hyödyntämään käyttäjien tietoa ja kokemuksia prosessin lähtökohtana. Asiakkaiden maailma koostuu fyysisestä, kulttuurisesta, sosiaalisesta, tiedollisesta ja tunteiden maailmasta, ja pyrkimällä tuntemaan nämä kaikki yksilön elämän osa-alueet yritys oppii, millaiset palvelun tai tuotteen ominaisuudet ovat merkityksellisiä asiakkaalle ja miten merkityksellisiä kokemuksia voi luoda yhteistyössä asiakkaan kanssa kestäväällä tavalla. Toiseksi käyn läpi Keeleyn ym. teoksessa *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* (2013) esittelemää systemaattisen innovoinnin mallia. Mallissa innovointi kohdistuu systeemeihin, jolloin innovaatio voi koskea varsinaisen palvelun tai tuotteen lisäksi verkostoja, prosesseja, liiketoiminnan malleja, markkinointia, jakelukanavia tai käyttäjäkokemusta, jotka mahdollistavat tuotteen tai palvelun käytön. (Kumar 2009.)

Muotoilulähtöinen innovointi

Vijay Kumar kuvaa artikkelissaan *A process for practicing design innovation* (2009) muotoilulähtöistä innovaatiotoimintaa. Muotoilulähtöisessä innovoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia muotoilutyökaluja innovaatioprosessin eri vaiheissa.

- 1) Innovaatioprosessi lähtee usein liikkeelle satunnaisesta havainnosta, palautteesta tai ongelman havaitsemisesta. Havaitsemisvaiheessa näitä havaintoja voidaan pyrkiä keräämään aktiivisesti erilaisin työkaluin, kuten tarkastelemalla trendejä tai mahdollisuuksia, joita avautuu nykyisten ongelmien tai havaintojen kautta. Myös historiallisen aikajanana ja erilaisten kehityslinjojen tunnistaminen voi auttaa havaintojen löytämisessä. Havaitsemisvaiheessa määritellään karkeasti, kenen ongelma halutaan ratkaista ja mihin tarpeeseen mahdollinen innovaatio vastaa.
- 2) Käyttäjien tunteminen on seuraava vaihe prosessissa. Innovaatiotoiminnassa kannattaa hyödyntää olemassa olevaa käyttäjädataa, kuten kävijämääriä tai ostotapahtumia, ja lisäksi pyrkiä ymmärtämään asiakkaiden maailmaa näitä toistuvia käyttäytymismalleja syvällisemmin. Sopivia työkaluja ovat esimerkiksi etnografinen tutkimus, kuten asiakkaiden arjen dokumentointi päiväkirjan, valokuvien tai haastattelujen kautta, laadullinen tutkimus, kokemuskartan visualisointi, jolla selvitetään käyttäjien aistivaraisia havaintoja nykyisistä tuotteista tai palveluista, tai muu käyttäjä tutkimuksen muoto. Käyttäjien kokemuksia voi lähestyä viiden käyttäjän mallilla, jossa asiakkaan maailmaa kuvataan sen fyysisten, tunteellisten, sosiaalisten, tiedollisten ja kulttuuristen piirteiden kautta.
- 3) Käyttäjien lisäksi kontekstin tunteminen on tarpeen, jotta innovaatio voi toimia siinä maailmassa, johon se on suunniteltu. Kontekstin tunteminen voi syntyä esimerkiksi kilpailuasetelman kuvailun kautta, selventämällä kontekstille tyypillistä arvojen vaihdantaa (esimerkiksi rahaa, palveluksia tai arvostusta), kuvailemalla aikajanalla muutoshistoriaa, joka

liittyy mahdolliseen innovaatioon, tai listaamalla kontekstiin liittyvät elementit, kuten käyttäjät, tuotteet, palvelut, viestit, toimijat tai yritykset.

4) Prosessin neljäs vaihe, ymmärryksen muodostaminen, on riippuvainen kahdesta aiemmasta vaiheesta, sekä käyttäjien että kontekstin kuvaamisesta. Ymmärrys syntyy järjestämällä löydetty informaatio johdonmukaisesti ja siten, että toistuvat motiivit on helppo tunnistaa ja yhdistää toisiinsa. Syntynyt tiedollinen rakenne auttaa muodostamaan muotoiluperiaatteita ja kriteerejä, joiden perusteella on mahdollista muotoilla uusi ratkaisu ongelmaan, innovaatio. Periaatteet kuvailevat laajemmin innovaatioon liitettyjä tavoitteita, kuten sosiaalisten kohtaamisten lisääminen tai tasa-arvoiset mahdollisuudet harrastustoimintaan, ja kriteerit hyötyjä, kuten aiempaa alhaisempi hinta tai helppokäyttöisyys.

Ymmärrystä voitaisiin kuvailla myös oivallukseksi tai näkemykseksi, jonka tietopohja on ilmeinen, kun innovaatioprosessi toteutetaan Kumarin kuvailemalla tavalla. Mikäli tieto on rikasta ja monipuolista, voi ymmärrys kasvaa kokonaiseksi viitekehyykseksi, joka auttaa innovaation muotoilussa toteutukseen asti. Viitekehyyksen rakentamiseksi voidaan käyttää monenlaisia työkaluja, esimerkiksi palvelupolku, datan visualisointi, asiakasdatan tai motiivien analysointi, erilaisten löydösten listaaminen tai simulointi. Kun tiedollinen viitekehys on selvitetty ja ymmärretty, voidaan sen sisällä jatkaa innovaatiotyötä kohti konseptien muodostamista.

5) Palvelu- tai tuotekonseptin muotoilu on luova prosessi, jossa on suositeltavaa käyttää erilaisia luonnostelun ja näkökulman vaihtamisen työkaluja. Erilaisia konsepteja voidaan verrata toisiinsa matriisin avulla, esimerkiksi kuinka hyvin ne vastaavat erilaisiin ymmärrysvaiheessa syntyneisiin periaatteisiin. Usein konsepteja eli ideoita pyritään muodostamaan mahdollisimman paljon, jolloin tarvitaan välineitä näiden ideoiden hallintaan. Joitain konsepteja voidaan kehittää pidemmälle, ja jotkut jäävät ideavaiheeseen. Tällaisetkin raakaversiot kannattaa säilyttää tulevaa innovaatiotoimintaa ajatellen.

6) Ratkaisuvaiheen tärkein tavoite on valita edellisessä vaiheessa muotoilluista ideoista parhaiten soveltuvat jatkokehitystä varten. Ideoita voidaan myös yhdistellä ja niiden varhainen testaaminen on tärkeää. Testejä varten kannattaa määritellä etukäteen kriteerit, ja testata sellaisia prototyyppejä, jotka ovat mahdollisimman yksinkertaisia ja edustavat vain niitä ominaisuuksia, joita kulloinkin halutaan testata. Testit auttavat määrittelemään, mikä konsepteista valitaan jatkokehityksen pohjaksi.

Valittuja konsepteja kehitellään iteratiivisesti, kunnes niistä on mahdollista muodostaa kokonaisratkaisu. Ratkaisujen toimintaa voidaan havainnollistaa tarinallistamalla tai erilaisten skenaarioiden ja prototyyppien avulla. Ennen toteutus- tai tuotantovaiheeseen siirtymistä ratkaisu eli prosessissa syntynyt innovaatio arvioidaan ja testataan mahdollisuuksien mukaan palvelun tai tuotteen todellisessa kontekstissa, esimerkiksi julkaisemalla testierä tietylle

asiakasryhmälle tai testaamalla palvelua tietyllä alueella. Kun innovaation elinkelpoisuus on testien avulla selvitetty, on aika siirtyä viimeiseen vaiheeseen.

7) Lopullinen tarjooma syntyy yhteistyössä mahdollisen tuotantoketjun tai yrityksen johdon kanssa. Innovaatio toteutuu tiekartan ja selkeästi määriteltyjen aloitteiden tai tehtävien avulla, jotka suunnitellaan yrityksen strategian mukaisesti. Tiekartan lisäksi voi olla tarpeen suunnitella erillinen liiketoimintamalli tai taktinen suunnitelma riippuen innovaation tyypistä.

Koko innovaatioprosessia määrää yrityksen innovaatiokulttuuri, esimerkiksi se, kuinka tärkeänä innovointia pidetään osana yrityksen päivittäisiä rutiineja. Arvon luominen asiakkaalle tulee sisällyttää jatkuvana vireenä prosessissa silloinkin, kun se toteutuu pitkän ajan kuluessa. (Kumar 2009.) Kumarin mallissa innovointi näyttäytyy prosessilähtöisenä, ja mahdolliset innovoinnin työkalut voivat vaihdella tarpeen ja toteuttajien intressin mukaisesti. Monet palvelumuotoilun työkalut soveltuvat innovointiin tässä mallissa.



Kuva 4: Muotoilulähtöinen innovointi

Kymmenen tyypillistä innovaatiota

Kymmenen tyypillistä innovaatiota on Keeleyn, Pikkelin, Quinnan ja Walterin teoksessa *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* (2013) esittelemä innovoinnin systemaattinen malli, joka pyrkii purkamaan innovointiin liitettyjä oletuksia ja uskomuksia. Menestyksekkäät innovaatiot syntyvät systemaattisesta, pitkälle kehittyneestä ympäristöstä, johon luodut rakenteet kannattelevat ja synnyttävät suotuisaa innovaatiokulttuuria. Yksittäisten menetelmien tai erillisten innovaatioprosessien merkitys on Keeleyn ym. mukaan pieni, ja osa tällä hetkellä suosituista innovaatiotoimista kuten työpajat tai innovaatiolaboratoriot ovat merkityksellisiä lähinnä niihin liitettyjen uskomusten takia, vaikka tällaisten menetelmien tosiasiallinen vaikuttavuus voi olla heikko. Maneerien sijaan onnistunut innovaatiotoiminta edellyttää oppimista ja rakenteiden kautta luotua innovaatiokulttuuria. (Keeley ym. 2013, 8.)

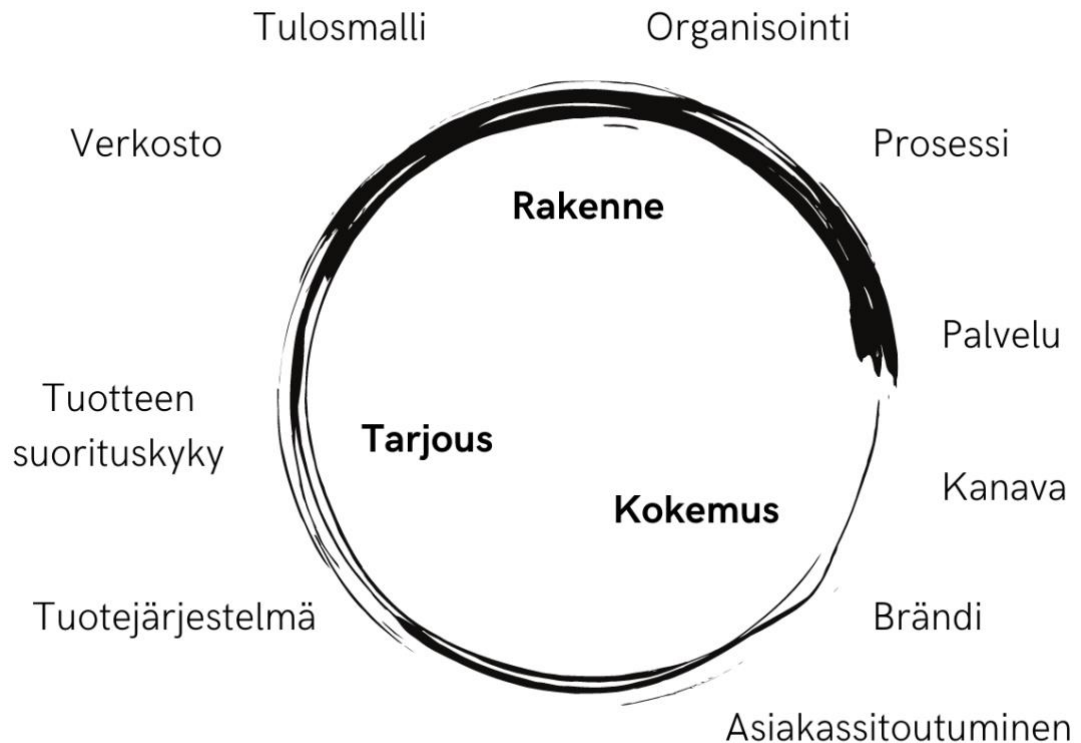
Future Squared -podcastin haastattelussa Keeley toteaa, että parhaimmillaan yritys voi saavuttaa jopa 80 % onnistumisprosentin innovaatiotoiminnassa, joka on todella poikkeuksellinen tulos suhteessa tavalliseen onnistuneiden innovaatioiden määrään, yleensä 4-5 % suhteessa annettuihin aloitteisiin. Tällainen menestyminen onnistuu luomalla suotuisat edellytykset innovaatiokulttuurin syntymiselle. Kulttuuria ei ole mahdollista suoraan luoda tietyillä toimilla tai päätöksillä, mutta sen suuntaa voi ohjata rakenteiden ja ympäristön avulla. Keeley käyttää tästä ohjaamisesta kielikuvaa ”right plumbing” ja tarkoittaa niitä prosesseja ja työtapoja, jotka auttavat yksilöitä ja yhteisöjä tekemään innovaatiotoiminnan kannalta suotuisia valintoja joka päivä. Keeleyn ym. ajattelussa innovaatiotoiminta ei palaudu yksittäisiin menetelmiin tai työkaluihin, ja varsinkin menetelmien kopiointi sellaisenaan johtaa yleensä epäonnistumiseen. Tehdäkseen innovaatiotoimintaa yrityksen tulee luoda viitekehys, innovaatioympäristö, jossa on mahdollista synnyttää menestyksekkäitä innovaatioita pitkäjänteisellä tavalla, ja aktiivisesti arvioida ja työstää, millaiset työkalut tai menetelmät toimivat juuri tietyssä yrityksessä tai toimintaympäristössä.

Leikkimielisyys ja luovuus ovat tärkeitä innovoinnin piirteitä, ja ne voivat ilmetä ja niitä voidaan hyödyntää monella tavoin. Innovaatiotoiminnassa luovuutta tärkeämpää on kuitenkin ymmärtää ratkaistava ongelma syvällisesti ja tunnistaa, miten se on mahdollista ratkaista niin, että idea on toteuttamiskelpoinen. Innovointi ei tarkoita ideointia eikä ideoiden paljous välttämättä johda innovaation menestymiseen. Keeley ym. määrittelee innovaation toteuttamiskelpoiseksi uudeksi tarjoukseksi, ja innovointi tarkoittaa tarjouksen luomisen prosessia. Työ itsessään on harvoin helppoa, vaikka sen lopputulos on yleensä yksinkertainen, elegantti ratkaisu. (Keeley ym. 2013, 8.) Nykypäivän innovaatiot ovat yhä useammin eräänlaisia ekosysteemejä, joiden luominen edellyttää monen toimijan yhteistyötä, kuten

sovellukset osana älypuhelimia tai sisällöntuottajat erilaisilla julkaisu- tai sosiaalisen median alustoilla.

Keeleyn ym. malli kattaa kymmenen kategorian, jotka muodostavat erilaisia innovoinnin painopisteitä. Rakenteeseen keskittyvät innovaatiot koskettavat yleensä yrityksen omaa toimintaa ja sisäisiä prosesseja. Niiden toteuttamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi avoimia innovaatioita (open innovations) tai resurssien uudelleenorganisointia. Tarjoukseen keskittyvät innovaatiot liittyvät yrityksen avaintuotteiden tai -palveluiden kehittämiseen. Niitä on tyypillisesti helppo kopioida, mutta toisaalta tuotejärjestelmään voidaan liittää myös sellaisia osia, joita yritys ei itse omista tai tuota esimerkiksi kylkiäisten (bundling) kautta. Kokemukseen keskittyvät innovaatiot syntyvät yleensä asiakkaiden ja yrityksen yhteistyössä. Millaisia kanavia tuotteen tai palvelun jakamiseen tulisi käyttää tai millaisessa brändissä asiakkaat haluavat olla osallisina? (Keeley ym. 2013.)

Keeley ym. suosittelee mallin käyttämistä siten, että yritys tarkastelee omaa toimintaansa yksi näkökulma kerrallaan. Malli auttaa paitsi innovoinnissa, myös innovaatiomahdollisuuksien tai alullaan olevien innovaatioiden tunnistamisessa. Näkökulmia eli erilaisia laatutekijöitä on myös mahdollista yhdistää toisiinsa. Tavoitteena on vaikeasti kopioitava, uniikki innovaatio,



Kuva tekijän, Keeley ym. (2013) mukailleen

Kuva 5: Kymmenen laadun malli

jolla on paljon arvoa asiakkaalle. Miltä innovaatio lopulta näyttää ja mihin laatutekijään se keskittyy, riippuu yrityksen innovaatiotoiminnalle itse asettamista tavoitteista. (Keeley ym. 2013.) Keeleyn mukaan suunnittelijan (designer) rooli innovaatioprosessissa on muotoilla mahdollisuuksista käsin kosketeltavia, työstettävissä olevia ehdotuksia (Keeley 2007).

Käyn seuraavaksi läpi ne muotoilun menetelmät, joita hyödynnän työssäni. Menetelmien valinnan taustalla on Keeleynkin esittämä ajatus, että yritysten tulisi innovoida tavalla, joka parhaiten ratkaisee käsillä olevat ongelmat (Keeley ym. 2013).

2.5 Palvelukonsepti: persoonat, asiakaspolku ja arvonlupaus

Innovaatioprosessin tuloksena syntyy parhaassa tapauksessa elinkelpoinen tuote tai palvelu, jonka hiomiseen tarvitaan muotoilun työkaluja. Muotoilun menetelmät myös tukevat innovointityötä ja yksityiskohtien työstämistä.

Persoonat

Persoonilla tarkoitetaan esimerkkiasiakkaita, eräänlaisia henkilöahmoja, jotka perustuvat asiakastutkimukseen ja sen keskeisiin löydöksiin. Persoonien tehtävänä on tukea tuotteen tai palvelun kehitystyötä siten, että asiakaslähtöisyys säilyy konkreettisesti mukana koko prosessin ajan. (Stickdorn ym. 2018, 40.) Monet suosittelevat, että persoonat perustuvat juuri niitä varten toteutettuun asiakastutkimukseen (Westerholm-Smyth 2020), mutta myös olemassa olevan datan käyttö on mahdollista (Schäfer & Klammer 2015).

Monet yritykset käyttävät persoonia, joiden piirteet nousevat tosiasiallisesta asiakastiedosta, kuten ikä, sukupuoli, ammatti, asiakkuuden kesto tai kulttuuritausta. Nämä helposti todennettavat piirteet voivat kuitenkin johtaa harhaan suunnittelutyössä, jolloin persoonat alkavat muistuttaa stereotyyppisiä hahmojen sijaan, ja kategorisoinnin tulisi olla paljon syvällisempi ja monipuolisempi (ks. Westerholm-Smyth 2020). Toimiva esimerkki käyttäytymisperusteisesta kategorisoinnista on esimerkiksi Mooren viisi käyttäjäryhmää innovaattoreista mattimyöhäisiin (Moore 2014).

Omassa työssäni hyödynnän persoonia ennen kaikkea apuna sen hahmottamisessa, millaisille potentiaalisille asiakkaille innovaatio on suunniteltu. Tavoitteena on luoda persoonat, jotka ovat kaunokirjallisten henkilöahmojen tapaan mahdollisimman pyöreitä, eli syvällisiä ja moniulotteisia. Menetelmä soveltuu yhtä lailla nykytilan kuin tulevaisuuden kuvittelemiseen.

Asiakaspolku

Asiakaspolku voi kuvata nykyistä tai potentiaalista palvelua ja sen käyttötapoja. Polkuun voi yhdistää erilaisia asiakkaan kokemukseen liittyviä näkökulmia fyysisestä kosketuksesta emootioihin. Tärkeintä on tunnistaa mahdolliset kuilut tai potentiaalit asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa, ja tarkastella asiakkaan polkua tavalla, joka tukee asiakkuuden syvenemistä ja asiakasuskollisuutta pitkällä aikavälillä. Mikä on asiakkaalle ja toisaalta yritykselle arvokkainta polun varrella? (Stickdorn ym. 2018, 43.)

Asiakaspolun avulla voidaan kuvata myös monikanavaista palvelua, jossa asiakas siirtyy kanavalta toiselle tai käyttää palvelua simultaanisesti eri kanavien kautta, esimerkiksi seuraa tv-ohjelmaa sekä televisiosta, tabletilta että kännykältä. Polku konkretisoi, kuinka asiakkaan tarve ilmenee käytännössä ja millaisia valintoja asiakas on valmis tekemään täyttääkseen tarpeensa. (Lemon & Verhoef 2016.) Persoonien tavoin asiakaspolun tärkein tavoite on mahdollistaa asiakaslähtöinen suunnittelu ja asiakkaan ensisijaisuus palvelun tai tuotteen toteuttamisessa. Siksi polun uimaradat kannattaa järjestää tavalla, joka edellyttää yhteistyötä organisaation eri yksiköiden, esimerkiksi markkinoinnin ja tuotannon, välillä. (Rosenbaum ym. 2017.)

Arvonlupaus

Arvonlupaus (value proposition) visualisoi, mitä uusi innovaatio ratkaisee asiakkaalle ja millä tavalla se luo arvoa asiakkaalle. Mikä tekee uudesta palvelusta tai tuotteesta erityisen rakastettavan? Mallista on muutamia erilaisia sovelluksia (ks. esim. Osterwalder ym. 2015), joiden perusteella pyrin kuvailemaan, kuinka innovaatio luo arvoa asiakkaalle.

2.6 Liiketoimintamallin muotoilu

Liiketoimintamalli (Business Model Canvas) antaa kokonaiskuvan palvelusta tai tuotteesta ja sen ympärille rakentuvasta yrityksestä. Se yhdistää palvelun ja tuotteen suunnitteluprosessissa syntyneet tulokset yrityksen tulo- ja kulurakenteeseen ja kuvaa myös, mitä asiakasryhmiä ja kanavia yritys käyttää. Kolmas tärkeä elementti ovat keskeiset verkostot ja kumppanit, jotka mahdollistavat yrityksen menestymisen. (Stickdorn ym. 2018, 75.) Ojasalo & Ojasalo ovat muokanneet alkuperäisestä liiketoimintamallista version, joka painottaa asiakaslähtöisyyttä (Ojasalo & Ojasalo 2018).

Liiketoiminnan mallintaminen juuri tietyllä tavalla ei välttämättä johda yrityksen menestymiseen. Ted Ladd ei löytänyt tutkimuksessaan (2018) merkkejä siitä, että Business Model Canvas -menetelmän käyttö lisäisi yritysten menestymistä. Tulos voi johtua mallin tulkinnanvaraisuudesta tai siitä, millaista ennakkotietoa tai -osaamista yrityksillä on

esimerkiksi prototyyppien testaamisen tuloksiin liittyen. Sen sijaan hypoteesien todenmukaisuus ja määrä vaikuttavat tutkimuskirjallisuuden mukaan menestymismahdollisuuksiin positiivisesti, ja siksi niitä kannattaa testata usein prosessin aikana. Toinen merkittävä vaikutustekijä oli asiakkaita koskeva tieto ja edelleen sen todenmukaisuus ja määrä. (Ladd 2018, 65-66.)

Karkeasti ottaen vain seuraavilla osa-alueilla oli merkitystä suhteessa yritysten menestymiseen: asiakasryhmät, arvonlupaus, kanavat, päätoiminnot ja kumppanit. Asiakassuhteiden, kulurakenteen, tulon muodostuksen ja avainresurssien merkitys jäi Laddin mukaan vähäiseksi. (Ladd 2018, 66.) Omassa työssäni käytän mallia erityisesti viestinnällisenä työkaluna, joka kokoaa yhteen koko prosessia. Asiakkaisiin liittyvä tiedonkeruu on keskeisin osa työni innovaatioprosessia, ja siten linjassa Laddin löydösten kanssa.

3 Kehittämistyön toteutus

Tässä työssä innovaatiota ja innovoinnin syvällistä ymmärtämystä tavoitellaan innovaatioprosessin muotoilun ja toteuttamisen avulla. Olen toteutuksessa noudattanut Keeleyn ym. lähtökohtaa siinä, että innovaatioprosessin tulee vastata käsillä oleviin ongelmiin ja prosessin tarkka kulku ja painopisteet määräytyvät tilannekohtaisesti ja niitä on myös mahdollista muokata prosessin aikana. Innovaatioprosessin toteuttaminen edellyttää aktiivista valintaa eri painopisteiden välillä, ja tämän arvioinnin kautta prosessista muodostuu ainutlaatuinen, tietynä historiallisena hetkenä toteutettava kokonaisuus. (Keeley ym. 2013.) Haasteena toteutuksen kannalta on myös, että useimmat innovaatioprosessit edellyttävät prosessin lähtökohdaksi organisaatiota (ks. esim. Godin 2015, 25; Quintane ym. 2011, 928; Baregheh ym. 2009, 1334; He & Wang 2015, 264). Myös Acklinin ja Kumarin malleissa oletuksena on, että innovaatioprosessi toteutetaan organisaatiolähtöisesti (Acklin 2010, 57-58; Kumar 2009).

Siksi olen muotoillut tätä kehittämistyötä varten uuden innovaatioprosessin mallin, joka toisaalta yhdistää innovaatiotutkimuksesta esiin nousseita näkökohtia, hyödyntää oman yksilöllisen osaamiseni vahvuuksia ja pyrkii tukemaan työn kontekstista, kirjallisesta ekosysteemistä, nouseviin haasteisiin vastaamista. Seuraavaksi esittelen tarkemmin muotoilemani innovaatioprosessin ja sen vaiheet. Monelta osin se noudattelee tutkimuskirjallisuudessa käsiteltyjä malleja ja niiden vaiheita, mutta vaiheiden painopisteet ja kronologian joustavuus ovat uniikkeja ja tätä työtä varten muotoiltu. Innovaatioprosessiin liittyvä merkityksenanto on valittu toteuttaa omana vaiheenaan, koska merkittävyys on innovaation keskeinen ominaisuus⁸ (Baregheh ym. 2009, 1325). Valintaani muotoilla uusi innovaatioprosessin malli osana opinnäytetyötä perusteli myös se, että tutkimuskirjallisuus korostaa kunkin innovaatioprosessin toteutumista ainutlaatuisella tavalla ja olemassa oleviin malleihin liittyy vain vähän empiiristä tietoa mallin toimivuudesta (Acklin 2010, 59).

Olen aiemmin hyödyntänyt vastaavissa kehittämisprosesseissa ns. tuplatimanttimallia (Double Diamond Model, British Design Council 2019), joka soveltuu monenlaisen kehittämisen ja asiakkaiden osallistamisen kehykseksi. Tässä työssä olen kuitenkin halunnut keskittyä tarkastelemaan ja syventämään omaa ymmärrystäni kehittämisen ja innovoinnin eroista ja yhtäläisyyksistä. Mitkä ovat kehittämisprosessin erityispiirteitä silloin, kun tavoitteena on innovaatioiden tai vähintään uusien ideoiden luominen? Miten innovaatioprosessia tulisi ohjata? Näihin kysymyksiin pystyn parhaiten vastaamaan refleктоimalla tutkimuksesta nousseita erityisesti innovaatioprosessiin liittyviä näkökulmia.

⁸ Tässä viitataan innovaatioiden merkitsevyyteen yleisesti, ei merkitsevään innovaatioon erotuksena radikaalista tai inkrementaalista innovaatiosta.

3.1 Innovaatioprosessin muotoilu

Kuten edellisessä luvussa esitetty, innovointi etenee prosessina havaintovaiheesta toteuttamisvaiheeseen (Kumar 2009). Tutkimuskirjallisuudessa kuvataan innovaatioprosessia pääpiirteiltään samankaltaisesti, vaikka sen yksityiskohdat ja fokus vaihtelevat tutkijasta riippuen. Olennaista on luoda prosessi, joka sopii juuri käsillä olevan lähtökohdan tai ongelman ratkaisuun ja huomioi ihmisten kyvyt ja haasteet prosessin toimijoina (Meissner & Kotsemir 2016). Näistä syistä olen muotoillut uuden innovaatioprosessin mallin tämä kehittämistyön pohjaksi.

Muotoilemani innovaatioprosessi hyödyntää Kumarin ja Acklinin malleja ja noudattelee pääpiirteissään samaa kehityskaarta. Suurin ero liittyy siihen, missä prosessin vaiheessa työstettäviä ideoita on mahdollista tai tarkoituksenmukaista luoda ja miten eri vaiheet on muotoiltu liittyen niiden painopisteisiin ja kronologiaan. Mallissa on pyritty keskittymään kunkin vaiheen tehtävään osana prosessia, ja vaiheiden toteuttamiseen on mahdollista käyttää monipuolisesti erilaisia palvelumuotoilun, kehittämisen ja tutkimuksen menetelmiä.

1) Havaintovaihe

Havaintovaiheessa tutkija tai innovaattori kiinnittää huomiota toimintaympäristöstä, yrityksen sisältä, kumppaneilta tai asiakkailta tuleviin impulsseihin, pieniin merkkeihin uudentyypisistä käyttäytymisistä, tarpeista tai arvojen muutoksesta. Impulssit voivat liittyä suurin teknologisiin murroksiin ja niiden avaamiin uusiin mahdollisuuksiin, esimerkiksi uusien alustaratkaisujen kuten Amazonin tai Alibaban tarjoamiin kasvun mahdollisuuksiin suomalaiselle yrittäjälle. Toisaalta impulssit voivat liittyä myös pieniin havaintoihin asiakkaiden käytöksessä, esimerkiksi trendikkäisiin värivalintoihin tai uuteen tekniseen ominaisuuteen, jonka implementointi omaan palveluun tai tuotteeseen voi johtaa inkrementaaliin innovaatioon.

Tässä työssä pyrin tunnistamaan sellaisia koko kirjallisuuden toimialaa koskevia murroksia, jotka avaavat uusia mahdollisuuksia kirjalliselle ekosysteemille ja asiakkaiden kuluttamiselle sen sisällä. Esimerkiksi asiakkuuden ja palvelun tuottajan välisen rajan hämärtyminen tai mobiiliteknologia ovat tällaisia muutoksia, jotka vaikuttavat laajasti myös kirjallisuuden kuluttamiseen ja mahdollistavat uudenlaisia näkökulmia siihen, mitä kirjallisuuden kuluttamisella, kustantamisella tai jakamisella voidaan tarkoittaa.

Havaintovaiheeseen kuuluu myös markkinan ja trendien kartoittaminen eli sellainen esivaiheen tutkimus, joka ei liity suoraan käsillä olevaan ideaan. Myös avoimet innovaatiot voivat tuottaa ideoita ja oivalluksia siitä, millaisia mahdollisuuksia uusi tilanne tarjoaa.

2) Merkityksenannon vaihe

Havaintovaiheen jälkeen syntyy ideoita ja näkökulmia siihen, mikä on asiakkaille merkityksellistä ja miten tätä merkityksellisyyttä voidaan tuottaa uuden palvelun tai ekosysteemin sisällä. Mikä tuottaa asiakkaalle parhaiten arvoa, kun arvoa tarkastellaan uudesta näkökulmasta tai uuden murroksen kynnyksellä? Jos yritys ei pysty tunnistamaan arvon luomisen mahdollisuuksia, joko ensimmäisessä vaiheessa syntyneet havainnot ovat triviaaleja tai niihin liittyvää potentiaalia ei ole vielä tunnistettu. On toki myös yleistä, että yritys on kääntynyt tuottamaan arvoa eniten itselleen asiakkaan sijaan. Tällaisten yritysten elinkaari jää väistämättä lyhyeksi, etenkin teknologian murrostilanteissa, jossa ne eivät pysty siirtymään seuraavaan historialliseen aikakauteen. (Moore 2014).

Merkityksenannon vaihetta voidaan ajatella myös vaiheena, jossa yritys valitsee itselleen uuden mantran. Mantra kuvaa lyhyesti ja napakasti sitä, mikä yrityksessä on arvokkainta asiakkaalle ja korvaa tarpeen kirjata yrityksen missiota (Kawasaki 2015). Mantra vastaa innostavasti kysymykseen, mitä arvoa yrityksen toiminnalla on sekä asiakkaalle että laajemmin yhteiskunnallisessa kontekstissa. Hyviä esimerkkejä yrityksen mantrasta ovat esimerkiksi Applen ”Do the Right Thing” tai Niken ”Authentic Athletic Performance”. Yritys voi lisäksi määritellä, mitä se pyrkii vastustamaan ja mitä edustamaan: yritys voi esimerkiksi vastustaa epätasa-arvoa tai stereotyyppistä naiskuvaa ja edustaa monimuotoisuutta ja hyväksymisen kulttuuria.

Merkityksenanto voi tapahtua myös limittäin tutkimusvaiheen kanssa. Sen tärkein tehtävä on vastata, miksi juuri tämän yrityksen menestyminen on tärkeää sekä asiakkaille että yritykselle itselleen. Innovaatioprosessia on tyypillistä kuvata siten, että innovaation merkityksellisyys syntyy vasta prosessin tuloksena (Godin 2015) ja onkin hyödyllistä palata merkityksen kysymykseen tutkimusvaiheen jälkeen ja todentaa, että havainnoista syntynyt idea kantaa yhä suhteessa asiakkailta kerättyyn tietoon ja osallistumiseen. Toisaalta innovaation oletettua merkitystä, innovaatiohypoteesia, voi tuoda esille koko prosessin ajan (ks. esim. Hautamäki 2008; Ladd 2018). Merkitys liittyy kysymykseen *mitä jos...* ja se toimii tärkeänä fokus- ja motivaatiotekijänä koko prosessin aikana.

Innovaatiotyössä on siinä mielessä kyse utopioista, että innovaatioiden avulla pyritään muuttamaan maailmaa paremmaksi. Tällöin niihin väistämättä liittyy uskomuksia ja näkemyksiä siitä, millainen maailma on juuri nyt ja miten maailma voisi olla parempi. Merkityksenannon vaiheessa nämä näkemykset tuodaan esille ja kirjoitetaan auki, jolloin niiden työstämiseen voi osallistua myöhemmin prosessin aikana asiakkaat, kumppanit ja muut sidosryhmät. On todennäköistä, että merkitys tai sen nyanssit muuttuvat prosessin aikana. Toisaalta yrittäjän ja innovaattorin tehtävä on pitää kiinni näkemyksistään silloinkin, kun ne tuntuvat muista turhilta tai mahdottomilta (Keeley 2007).

Merkityksenannon vaiheen tuloksena voi olla yhä useita ideoita, jos ne liittyvät samaan ongelmaan tai ekosysteemiin. Tutkimus- ja kehittämisvaiheen aikana nämä ideat selkeytyvät, karsiutuvat, mahdollisesti yhdistyvät toisiinsa, kunnes prosessin tuloksena on tiivistynyt toteuttamiskelpoinen palvelu- tai tuotekonsepti.

3) Tutkimisvaihe

Tutkimisvaiheessa yritys kerää tietoa nykyisistä tai potentiaalisista asiakkaista esimerkiksi asiakastutkimuksen, laadullisen tutkimuksen, palvelumuotoilun menetelmin tai asiakkaita osallistamalla. Tavoitteena on luoda ymmärrystä asiakkaiden maailmasta ja siitä, miten yritys tai uusi innovaatio voi tulla merkitykselliseksi osaksi tätä maailmaa. Tutkimisvaihe voi sisältää uuden palvelun tai tuotteen testaamista kokeilun tai prototyypin avulla, mutta tässä vaiheessa palvelun sisältö tai yksityiskohdat ovat vielä melko jäsentymättömiä. Tutkimuksen avulla luodaan ymmärrystä, miten uusi innovaatio voi tulla osaksi asiakkaan arkea, mitä siltä odotetaan ja mihin asiakastarpeisiin se vastaa. Vaiheen tuloksena on laaja valikoima työkaluja ja tietoa, joiden perusteella voidaan myöhemmin suunnitella palvelun tai tuotteen varsinainen toteutus ja käyttöönotto.

Tutkimisvaiheessa on hyödyllistä, jos tutkimus ottaa huomioon uuden innovaation roolin osana ekosysteemiä, ympäristöä, jota luonnehtii sekä asiakkaiden toiminta, arvot ja näkökulmat että markkinoiden kilpailijat, haasteet tai mahdollisuudet. Jonkun verran tietoa markkinoista on syntynyt jo havaintovaiheessa, ja tutkimisvaiheessa näitä kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää. Kuinka tarkkaa tutkimusta markkinoista tarvitaan, riippuu innovaation luonteesta ja kyseisestä toimintaympäristöstä. Olennaisinta on, että asiakkaasta syntyy kokonainen, aito kuva.

4) Kehittämisvaihe

Viimeistään kehittämisvaiheessa uutta palvelua tai tuotetta pitää testata todellisten asiakkaiden kanssa (Stickdorn ym. 2018). Kehittämisvaihetta voitaisiin nimittää myös ratkaisuvaiheeksi, sillä sen aikana ratkaistaan innovaation yksityiskohtiin liittyvät toteutukset ja muotoiluhaasteet. Tuotteen tai palvelun ympärille alkaa muodostua tarina ja merkityksellisiä kohtaamisia (Kumar 2009). Tarpeen mukaan kehitetään myös yrityksen liiketoimintamallia ja luodaan tiekartta innovaation viemisestä markkinoille.

Kehittämisvaiheessa näkökulma vaihtelee yksityiskohtien kehittämisestä koskemaan koko ekosysteemin muotoutumista. Tämä näkökulman dualikaatio auttaa tarkentamaan, millä tavalla uusi palvelu tai tuote vastaa markkinoilla ilmeneviin ongelmiin tai mahdollisuuksiin.

Vaikka Keeleyn ym. kymmenen innovaatiolajin viitekehys jakaa innovaatiot eri tyyppeihin sen mukaan, mitä laatutekijää ne koskevat, ei tällä jaottelulla ole innovaatioprosessin kannalta

keskeistä merkitystä. Tutkimuskirjallisuudessa käsitellään runsaasti tapauksia, joissa innovaatio koskee kokonaista ekosysteemiä eikä tällöin voi tietenkään keskittyä vain yhteen tuotteen tai palvelun ominaisuuteen tai prosessiin (ks. esim. Godin 2015). Keeleyn näkökulma on hyödyllinen, kun tarkennetaan, mihin positioon innovaatio markkinoilla pyrkii (Kawasaki 2015), sillä se auttaa selkeyttämään innovaation arvoa suhteessa asiakkaan näkökulmaan, siihen, mikä on yrityksen toiminnassa näkyvää asiakkaille tai yhteistyökumppaneille.

Kehittämävaiheen tuloksena syntyy asiakaslähtöinen, tutkimukseen ja asiakkaiden tarpeisiin perustuva konsepti tai tulos, jonka toteuttaminen on mahdollista olemassa olevilla tai muodostumisvaiheessa olevilla markkinoilla. Innovaation arvo syntyy yhteistyössä asiakkaiden kanssa, osana asiakkaiden maailmaa.

5) Käyttöönotto vaihe

Innovaation lanseeraus, toteuttaminen, on olennainen osa innovaatioprosessia, jonka jälkeen innovaatio siirtyy osaksi yrityksen ydintoimintaa. Käyttöönotto vaiheessa toteutetaan käytännössä aiemmin suunnitellut palvelun tai tuotteen ominaisuudet ja lanseerataan tuote tai palvelu markkinoille. Jos yritys toimii ketterän kehittämisen logiikalla, käyttöönotto voi alkaa jo limittäin osana kehittämävaihetta. Joka tapauksessa käyttöönotto vaiheessa innovaatio tavoittaa todelliset asiakkaat ja sen kehittäminen jatkuu asiakaslähtöisesti osana yrityksen ydinprosesseja.

Käyttöönotto vaihe voi sisältää strategian ja liiketoimintasuunnitelman laatimisen, tai ne voidaan toteuttaa jo varhaisemmissa vaiheissa riippuen innovaation tuotantotavasta ja omistajuudesta. Vaiheen keskiössä on yhteistyö aiempien tuotantoprosessien kanssa ja innovaation jalkauttaminen osaksi näitä prosesseja.

Näkökulma prosessin lähtökohtana

Havaintovaihe ja merkityksenannon vaihe liittyvät asioiden tarkasteluun uusista näkökulmista, uudessa kontekstissa tai uusilla alustoilla. Tutkimus- ja kehittämävaihe liittyvät ideoiden todentamiseen ja testaamiseen ja sitä kautta asiakaslähtöisyyden varmistamiseen.

Käyttöönottoa seuraa jatkuvan toiminnan vaihe, ja nämä viimeiset vaiheet tuovat näkyväksi innovaatioprosessin tulokset ja vaikutukset. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa syntynyt innovaatio auttaa yritystä ylittämään kuilun vanhan ja uuden markkinan välillä.

Vaiheet voivat seurata toisiaan limittäin tai jopa kokonaan päällekkäin, riippuen idean luonteesta ja kontekstista. Mallin tarkoituksena on auttaa luomaan toteuttamiskelpoinen innovaatio, mutta se ei ole välttämättä ainoa tapa saavuttaa tämä tavoite.

Innovaatioprosessin kannalta on olennaisinta, että asiakkaiden tuntemus ja yhteistyö on

Malli tekijän



Pohdinta



Todentaminen



Tulos



* Ideoiden tunnistaminen ja valinta sekä asiakkaiden osallistaminen on mahdollista kaikissa prosessin vaiheissa

Kuva 6: Innovaatiomalli

keskeinen osa innovaatiotoimintaa (Hyvönen ym. 2007, 21-39; Hautamäki 2008, 91-92; He & Wang 2015, 273; Vargo & Lusch 2008, 7).

Erotuksena Kumarin mallista en tarkastele esimerkiksi kontekstin tai konseptin määrittelyä erillisinä, melko varhain toteutettavina vaiheina, erityisesti siksi, että niihin liittyy huomattava määrä hiljaista tietoa, ennako-oletuksia ja toisaalta tutkimuksen kautta syntyvää tietoa, joka iteratiivisesti tarkentuu ja selkeytyy koko prosessin aikana. Olen pyrkinyt luomaan mallin, joka antaa raamit prosessin toteuttamiselle, mutta ei pyri rajoittamaan, millaista tietoa tai ideoita missäkin vaiheessa prosessia syntyy.

Muotoilemassani mallissa tiedon tuottaminen ja idean valinta tai karsiminen voi tapahtua missä vaiheessa tahansa lukuun ottamatta viimeistä vaihetta, käyttöönottoa. Mallin lähtökohdana on, että innovointi edellyttää ensisijaisesti oppimista ja vasta toissijaisesti päätöksentekoa. Oman kokemukseni mukaan parhaat ideat syntyvät usein vasta lähellä prosessin loppua, jolloin ne hyödyntävät kaikkea tietoa ja vuoropuhelua, jota prosessin aikana on syntynyt. Tällaiset ideat kannattaa hyödyntää ja kehittää eteenpäin, mutta monissa malleissa näin ei ole mahdollista toimia, koska mallia ei ole rakennettu iteratiiviseksi, ja esimerkiksi mukana olevien yksiköiden, yhteistyökumppanien tai asiakkaiden aikataulu rajoittaa kehittämistyön jatkamista.

Kehitettävän idean valinta voi olla myös alitajuista ja tehty päätös voi muuttua prosessin aikana. Haasteena innovaatioprosessin etenemisen kannalta on, että tehtyjä ratkaisuja voi olla hankala perua tai muuttaa jälkikäteen. Siksi prosessissa kannattaa painottaa oppimisen syventymistä ja tehdä mahdollisimman vähän sitovia valintoja, etenkin prosessin alkuvaiheessa. Innovaatioprosessin kautta yritykselle kerääntyy tietoa, parhaimmillaan jopa viisautta, joka vaikuttaa positiivisesti koko yrityksen oppimiseen ja iteratiiviseen kehittymiseen.

Yksi tapa painottaa oppimisen merkitystä innovaatioprosessissa on tarkastella sitä vuoropuhelun käsitteen kautta. Innovaatioihin voi ajatella liittyvän kolmen tyyppistä vuoropuhelua: vuoropuhelua asiakkaiden, kontekstin ja valintojen tekemisen välillä. Nämä vuoropuhelut jatkuvat koko innovaatioprosessin ajan ja yhä sen käyttöönottovaiheen jälkeen. Ne liittävät innovaatioprosessin saumattomasti osaksi yrityksen ydintoimintaa ja lisäävät siksi yrityksen kykyä oppimiseen ja reflektioon. Innovaatioprosessilla on täten muutakin arvoa yritykselle kuin prosessissa syntynyt uusi palvelu tai tuote (ks. esim. Heffernan 2020).



Kuva tekijän

Kuva 7: Vuorovaikutus innovaatioprosessissa

Muotoilemani innovaatioprosessin malli muodostuu tekemistäni valinnoista – olen valinnut korostaa joitain tutkimuskirjallisuudessa esiintyneitä näkökulmia ja mahdollistaa joustavuutta mallin eri vaiheiden välillä. Nämä valinnat perustuvat sekä omiin kokemuksiini kehittämiskonsulttina, kouluttajana ja työpajojen fasilitaattorina viimeisen 20 vuoden aikana että oman osaamiseni vahvuuksiin. Innovaatioprosessin toteuttaminen käytännössä työn seuraavassa vaiheessa vastaa kysymykseen, kuinka onnistuneita nämä valinnat ovat olleet. Ne ovat joka tapauksessa mahdollistaneet oman oppimiseni syventämistä, mikä on tämän työn tavoite. Prosessi sopii hyvin myös kirjallisen ekosysteemin kaltaiseen kontekstiin, jossa toimijoiden välillä voi ilmetä ristiriitoja tai huomattavia eroja tietoperustassa, eikä tarvittava tutkimuksen ja tiedon keruun määrä ole tiedossa vielä prosessin alkuvaiheessa.

3.2 Innovaatioprosessin tavoite

Useimmat innovaatiot alkavat havainnosta. Käsillä olevaan prosessiin johtanut impulssi oli syntynyt jo aiemmin seuraamalla kirjallisuuden kentän keskustelua Suomessa usean vuoden ajan ja toisaalta työskentelemällä konsulttina ja suunnittelijana innovaatioiden ja digitaalisten palveluiden parissa. Digitalisaatio ja siihen liittyvä verkostojen voima luo valtavasti mahdollisuuksia uudenslaisille ratkaisuille ja liiketoiminnalle, ja nähdäkseni kirjallisuuden kentällä olisi tilaa uusille yrittäjille etenkin, jos niiden osaaminen keskittyisi esimerkiksi alustatalouden ympärille. Toinen vaihtoehto on, että nykyiset toimijat laajentuvat näille alueille. Kentälle on jo syntynyt paljon uusia yrityksiä, etenkin lukusovellusten muodossa, mutta myös nämä uudet toimijat keskittyvät kirjojen logistiikan eli

jakamisen ja kuluttamisen palveluihin. On mahdollista, että kirjallisuuteen liittyisi muunkinlaisia innovaatiomahdollisuuksia.

Havaintoani kirjallisuuden kentän mahdollisuuksista uudelle liiketoiminnalle vahvasti muutama viime vuosina toteutunut muutos ja uusi palvelu. Oriveden opisto, jonne suuri osa Suomen kirjoittajakoulutuksesta oli keskittynyt, lakkautettiin kirjoittajalinjan osalta vuonna 2015. Vaikka toiminta siirtyi osittain Ahlmanin opistoon Tampereelle, menetti kirjallisuuden kenttä tärkeän kohtaamispaikan ja koulutuslinjan Suomessa (Ekholm 2019). Toisaalta Taideyliopistossa vuonna 2019 käynnistynyt ja Otavan rahoittama kirjoittamisen maisteriohjelma tuo Suomessa ensi kertaa mahdollisuuden opiskella kirjoittamista ylempään korkeakoulututkintoon asti⁹.

Myös kirjallisuuden lukemisen ympärille on syntynyt uusia ilmiöitä, esimerkiksi suosittu pääkaupunkiseudun yleisten kirjastojen yhteinen Helmet-lukuhaaste¹⁰ tai Helena Kastikaisen marraskuussa 2020 käynnistämä Lukupiiri Piste¹¹, joka hyödyntää sosiaalisen median alustoja lukukokemusten jakamiseen ja yhteisölliseen lukemiseen. Sosiaalinen tai yhteisöllinen lukeminen on jo melko vakiintunut käsite¹², ja siihen liittyviä ominaisuuksia löytyy myös BookBeat-, Nextory- ja Storytel-palveluista. Myös akateemiseen kirjallisuuteen tai kurssikirjoihin keskittyvät palvelut tarjoavat osin mahdollisuutta jakaa esimerkiksi omia muistiinpanoja tai merkintöjä muiden käyttäjien kanssa. Kaikki kirjallisuuteen liittyvät kokeilut digitaalisilla alustoilla eivät kuitenkaan ole onnistuneet, ja esimerkiksi vuonna 2014 lanseerattu¹³ kustantamoiden yhteinen kirja.fi-palvelu on nykyään yhä avoinna, mutta sisältää lähinnä ilmoittautumislomakkeen uutiskirjeen tilaajille.

Kehittyvän digitaalisten palveluiden kentän lisäksi minua motivoi työhön kirjailijoiden nykyinen ansiotaso Suomessa. Keskimäärin ammatikseen kirjoittava kirjailija ansaitsee kirjoittamisella Suomessa noin 2300 e/vuosi (Gustafsson 2018), eikä tällaisilla tuloilla ole tietenkään mahdollista tulla toimeen. Äänikirjojen suosio on viime vuosina kasvanut räjähdysmäisesti, mutta kirjailijoiden sopimuksissa niistä saatava tulo on huomattavan pieni suhteessa painettuihin kirjoihin (Gustafsson 2020a). Yksi alustatalouden vaikutuksista on mahdollistaa pienille yrityksille tai tuottajille aiempaa joustavampia ansaintamahdollisuuksia (Hämäläinen & Maula 2016). Miten kirjallisuuden kentällä voisi hyödyntää digitalisaation ja alustatalouden synnyttämiä uusia ansaintalogiikoita tai tuotantomalleja, joissa tuotanto

⁹ Taideyliopiston dramaturgiaopinnot ja Aalto-yliopiston elokuva- ja tv-käsikirjoittamisen opinnot keskittyvät sellaiseen kirjoittamiseen, jonka on ennen kaikkea väline toisen teoksen luomiseen.

¹⁰ [https://www.helmet.fi/fi-FI/Tapahtumat_ja_vinkit/Uutispalat/Helmetlukuhaaste_2020\(198681\)](https://www.helmet.fi/fi-FI/Tapahtumat_ja_vinkit/Uutispalat/Helmetlukuhaaste_2020(198681))

¹¹ <https://lukupiiripiste.fi/>

¹² <https://www.makeuseof.com/tag/best-social-reading-apps/>

¹³ <https://www.sttinfo.fi/tiedote/kirja-on-nyt-kirja?publisherId=750618&releaseId=17691532>

hyödyttäisi nykyistä enemmän ketjun alkupäätä, kirjailijaa? Hyötyisikö myös lukija tällaisista ratkaisuista?

Suomessa kirjallisuuden kenttää määrittää vahva dikotomia julkisten ja yksityisten palvelutuottajien välillä. Suomalaiset käyttävät kirjastoa kansainvälisesti verrattuna huomattavan paljon, mutta yhteistyö kustantamoiden ja yleisten kirjastojen välillä koskee lähinnä logistiikkaketjua, kirjojen tuotantoa ja jakelua (Tuomi 2017). Vaikka e-kirjat olisivat voineet muuttaa tätä toimintalogiikkaa, jäi muutos kirjastopalveluiden osalta melko vähäiseksi, e-kirjojen käyttö kirjastopalveluissa vastaa lähes identtisesti fyysisen kirjan lainaamista. On melko ilmeistä, ettei kirjallinen ekosysteemi ole ollut avoin muutoksille, ja tilanteen hyötyjiä ovat lähinnä isot ruokakaupat ja marketit, joiden osuus kirjamyynnistä oli merkittävä varsinkin ennen lukusovellusten leviämistä (Sommers 2020). Samaan aikaan pienet, yksityiset kirjakaupat ovat lähes kadonneet, vaikka sekä kuluttajat ja kirjallisuuden kentän asiantuntijat ovat tyypillisesti katsoneet tällaisen toimintamuodon kentän monimuotoisuuden kannalta arvokkaaksi (Gustafsson 2020b). Tekijän osuus tuloista on ilmeisesti säilynyt melko samankaltaisena myyntipaikkojen muutoksista huolimatta (Hiidensalo 2018).

Kirjastojen kohdalla kyse on ollut pitkälti halusta säilyttää julkinen kulttuuripalvelu voimallisena eikä kirjastojen näkökulmasta toimivaan arvon tuottamisen prosessiin ole haluttu tehdä muutoksia, vaikka lainaus on laskenut huomattavasti 90-luvun huippuvuosista. Kirjastot elävät maineensa puolesta uutta renessanssia, mutta onko niillä aidosti kykyä ja halua siirtyä uuteen teknologiseen aikauteen? Sama kysymys koskee toki myös suomalaisia kustantajia, joiden siirtyminen esimerkiksi e-kirjojen julkaisuun on ollut hidasta. (Tuomi 2017; Hämäläinen 2019.)

Innovaatioprosessin tavoitteena, sen merkityksenä, toimii siten halu mahdollistaa kirjallisuuden hyvinvointi uudella digitalisaation aikakaudella. Tähän hyvinvointiin liittyy seuraavia piirteitä:

- Monimuotoinen toimijakenttä, jossa syntyy kilpailua ja jossa kaikilla osapuolilla on mahdollisuus neuvotella arvostaan ekosysteemissä
- Kirjailijoiden mahdollisuus ensisijaiseen ansiotuloon kirjoittamalla silloin, kun kyseessä on ammatillinen toiminta
- Moniarvoinen kirjailijakunta, johon yksilöillä on mahdollisuus liittyä tulotasosta, ihonväristä, kielestä, kulttuurista tai muusta tausta riippumatta
- Monipuolisia mahdollisuuksia kuluttaa, käyttää, hyödyntää, jakaa ja nauttia kirjallisuudesta ja sen eri lajityypeistä

- Mahdollisuus kouluttautua kirjallisuuden kentällä ja toimia siinä eri rooleissa esimerkiksi ammatillisena kirjoittajana, harrastajakirjoittajana, lukijana, suosittelijana, kirjoittamiskouluttajana, kirjallisena agenttina tai lukupiirin vetäjänä
- Yhteistyötä kirjallisuuden kentän eri toimijoiden välillä silloin, kun toimijoilla on yhteisiä tavoitteita
- Yhteistyötä läheisalojen eli etenkin muiden kulttuuri- ja taidealojen kanssa, kuten pelialan, teatterialan, media-alan tai sisällöntuottajien kanssa
- Yhteistyötä kirjallisen kentän eri tasojen välillä, esimerkiksi lukijoiden ja kustantamoiden välillä
- Kirjallisen kentän avoimuus ja mukautuminen uusiin sisällöntuotannon kanaviin, alustoille tai digitaalisiin palveluihin sekä tarjoutuvien mahdollisuuksien, kuten alustatalouden, hyödyntäminen

Nämä piirteet liittyvät lopulta suoraan kirjallisuuden laatuun, joka taas on välttämätön kilpailuetu kansainvälisillä markkinoilla. Laadukas kirjallisuus syntyy juuri monimuotoisen kirjallisen kentän kautta, jossa on tilaa erilaisille kirjoittajille, tekstilajeille ja kokeiluille (Sommers 2020). Varsinkin pienellä kielialueella on valtava merkitys, millä keinoin kirjallisuuden kenttä pystyy kehittymään, mukautumaan tai jopa uudistamaan omaa toimintaansa, ja missä määrin pakko uudistua sanellaan kentän ulkopuolelta.

Tämän työn kontekstissa BookBeatin kaltaisten sovellusten kehittymistä ja menestymistä tarkastellaan positiivisena ilmiönä, koska ne menestyneen liiketoiminnan lisäksi lisäävät kirjallisuuden kuluttamisen vaihtoehtoja, mahdollisesti saavuttavat uusia asiakasryhmiä, helpottavat ja nopeuttavat kirjallisuuden saavutettavuutta ja ovat lisäksi kustannuksiltaan soveltuvia laajalle joukolle ihmisiä. Näiden jo markkinoille siirtyneiden innovaatioiden jatkeena olisi kiinnostavaa nähdä ideoita, jotka tekevät tilaa laajemmalle joukolle kirjallisuudenlajeja, muuttavat kuluttajien käsitystä teoksen rajoista ja kulutustavoista tai kiihdyttävät sellaista kirjallisuuskeskustelua tai -yhteistyötä, jota käytäisiin avoimesti eri tahojen, lukijoiden, kirjailijoiden ja kirja-alan toimijoiden kesken. Innovaatioprosessin mukaisesti näitä idea-aihiota työstetään tarkemmin tutkimusvaiheessa, yhteistyössä potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja heitä kuunnellen. Tavoitteiden asettaminen on osa merkityksenannon vaihetta, jossa pyritään kuvailemaan potentiaalisen innovaation merkittävyyttä sekä laajassa yhteiskunnallisessa kontekstissa että kaupallisen menestymisen näkökulmasta.

3.3 Aineiston keruu

Aineisto koostuu kolmesta osuudesta: katsauksesta kirjallisuuskeskusteluun ja kirjallisuuteen ammatillisena toimintana Suomessa, kirjojen suurkuluttajille suunnatusta kyselystä ja osallistavista työpajoista, joissa aiemmin prosessissa syntyneitä ideoita kehitettiin eteenpäin. Nämä vaiheet muodostavat prosessin tutkimisvaiheen.

Katsaus meneillään olevaan kirjallisuuskeskusteluun perustuu pääosin tilastotietoihin ja lehtiartikkeleihin sekä valtamediassa että kirjallisuuden julkaisufoorumeilla. Katsauksen tehtävänä on tarkastella niitä mahdollisuuksia tai ongelmia, joita nykyinen toimintakenttä on jo nostanut aktiivisesti esille. Katsaus on rajattu Suomeen, koska vaikka kirjallisuuden julkaisijat toimivat kansainvälisessä toimintaympäristössä, on kirjallisuuden kuluttaminen yhä keskittynyt paikallisiin, usein kielen rajaamiin toiminta-alueisiin, jotka väistämättä vaikuttavat suomalaisten kuluttajien tottumuksiin ja toiveisiin. Katsaus koostuu ainoastaan julkisista ja julkaisuista lähteistä.

Aineistokatsauksen perusteella muotoilin kirjallisuuden kuluttamiseen keskittyvän kyselyn, jonka kohdevastaajaksi tavoittelin kirjallisuudesta ja sen kehittämisestä kiinnostuneita ahkeria lukijoita. Toteutin kyselyn Google Forms -työkalun avulla. Vastajat pystyivät valitsemaan, halusivatko he vastata kyselyyn anonyymina, ja kyselyn alussa vastaajille kerrottiin, miten tietoa käytetään, säilytetään ja arkistoidaan tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Vastauksia kerättiin 4.-19.11.2020 ja kyselyä markkinoitiin sosiaalisen median kanavien avulla, julkistamalla kysely kirjoittajan omalla Facebook-sivulla ja ylläpitäjän luvalla Kirjallisuuden ystävät -Facebook-ryhmässä, jossa oli marraskuussa 2020 yli 30 000 jäsentä.

Kysely keräsi 60 uniikkia vastausta. Kyselyn vastaajatavoitteena oli 50 henkilöä, ja tavoite saavutettiin suunniteltujen markkinointitoimien avulla. Sosiaalisen median verkostoihini kuuluu paljon kirjallisuuden alan henkilöitä ja ahkeria lukijoita, jotka mielellään vastasivat kyselyyn. Osa vastaajista kommentoi omaa rooliaan kirjallisuuden kentällä, mutta suurimmaksi osaksi vastaajien oma rooli kirjallisuuden tuottajina tai kuluttajina jäi avoimeksi.

Kyselyn tuloksia säilytetään henkilökohtaisessa arkistossani, joka sijaitsee tietosuojatussa pilvipalvelussa. Tuloksista on poistettu mahdolliset viittaukset vastaajien henkilöllisyyteen ennen tulosten tallentamista eikä tuloksiin sisälly salassapidettävää aineistoa. Vastajat on eritelty aineistossa juoksevan numeroinnin avulla. Aineistoa ei tarjota pitkäaikaissäilytettäväksi, koska tulosten keräämisessä on hyödynnetty kirjoittajan henkilökohtaisia sosiaalisen median kanavia, vaan se poistetaan kehittämistyön valmistuttua. Poistaminen tarkoittaa kaikkien mahdollisten kopioiden poistamista koskien myös datan mahdollisia varmuuskopioita.

Työpajat järjestettiin 30.11.2020 ja 8.12.2020 ja niihin osallistui molemmilla kerroilla sama tiivis työryhmä, kirjoittajan lisäksi kolme henkilöä. Työpajoihin oli kutsuttu myös neljäs henkilö, mutta hän perui tulonsa juuri ennen ensimmäistä työpajaa. Kooltaan ryhmä oli sopiva: työpajoissa työstettiin ideoita ja näkökulmia keskustellen ja oli tärkeää, että kaikille jäi aikaa tuoda omia ideoitaan esille. Molemmat työpajat olivat kestoltaan 1 h, joka mahdollisti sen, että samat osallistujat pystyivät sitoutumaan ajankäytön kannalta kahteen työpajaan. Työpajat nauhoitettiin analyysia varten ja ne toteutettiin koronarajoitteiden takia etätapaamisena Zoom-työkalun avulla. Nauhoitukset säilytetään samoin kuten kyselyn tulokset, ja ne tuhoetaan kehittämistyön valmistuttua.

Työpajaan osallistujat oli etukäteen valittu joko kiinnostuksen perusteella tai erikseen kutsumalla. Työryhmään osallistui yksi kirjastoalan ammattilainen, vain englanninkielisiä teoksia harvakseltaan lukeva kehittämisen ammattilainen ja kolmantena ahkera ja kulutustottumuksiltaan melko perinteinen lukija kasvatuksen ja koulutuksen alalta. Osallistujien valintaa ja yhdessä työskentelyä helpotti myös se, että kirjoittajalla oli kaikkien osallistujien kanssa aiempaa taustaa yhteistyöstä, jolloin työpajassa voitiin siirtyä ryhmän tutustumisvaiheesta työskentelyvaiheeseen nopeasti. Monipuolisuuden lisäksi osallistumisen kriteerinä oli näkemyksellisyys: kaikki osallistujat olivat idearikkaita ja valmiita tuomaan esiin ja perustelemaan muille omaa näkemystään. Työpaja toi tietoa sekä kuluttajarooleista ja -tavoista että korvasi prosessissa projektiryhmän tai tuotantotiimin, joka tyypillisessä innovaatioprosessissa pystyy tukemaan toisiaan ja edistämään työtä vuorovaikutuksessa toisiinsa.

3.4 Aineiston tulkinta

Tutkimusaineisto koostui kolmesta kokonaisuudesta: kirjalliseen ekosysteemiin liittyvistä lehtiartikkeleista, kannanotoista ja tilastotiedoista, marraskuussa 2020 toteutetun kyselyn vastauksista sekä työpajassa kerätystä aineistosta eli tallenteista. Ensimmäisen kokonaisuuden tulkinta keskittyi erityisesti tutkimuskysymysten taustoittamiseen. Keräämällä tietoa kirjallisuuden ilmiöistä ja keskustelusta liittyen kirjallisen ekosysteemin viimeaikaiseen kehittymiseen tai kehittymistarpeisiin oli mahdollista tarkentaa kuvaa siitä, millaiset innovaatiot olisivat mahdollisia tai houkuttelevia asiakkaiden tai ekosysteemin toimijoiden näkökulmasta. Tiedon keräämisen prosessi oli muodoltaan orgaaninen ja rakentui osin kirjoittajan aiemman kirjallisuustieteellisen koulutuksen pohjalta.

Kyselyn vastausten tulkinta toteutui laadullisen tutkimuksen menetelmien mukaisesti, erityisesti narratiivista tulkintaa ja induktiivista analyysia hyödyntäen. Narratiivinen tulkinta tekee näkyväksi, että kaikki tulkinnat ovat subjektiivisia ja riippuvat tulkitsijan persoonasta. Tämä lähtökohta mahdollistaa aineiston tulkinnan siten, että kerrontaa ja yksittäisiä

havaintoja, informaatiota tai tietoa voidaan tarkastella toisistaan erillisinä. Toisin sanoen on eri asia, miten vastaaja kuvailee jotakin asiaa kuin mitä tapahtumia tai faktoja asiaan varsinaisesti liittyy. (Taylor ym. 2015.)

Induktiivista analyysia hyödyntäen oli mahdollista kehittää tutkimuksen ydinkysymystä: millainen innovaatio olisi mahdollinen kirjallisessa ekosysteemissä? Keskeistä analyysissa oli pyrkiä erottamaan, millaiset piirteet vastaajat näkivät vahvuuksina ja millaisiin asioihin he eivät kiinnittäneet huomiota juuri lainkaan. Analyysin avulla oli mahdollista tunnistaa, millainen innovaatio todennäköisesti vastaisi lukijoiden odotuksiin ja arvoihin.

Jo kyselyaineiston ensimmäinen lukukerta sisälsi toistuvien teemojen alleviivaamisen aineistosta. Toisella lukukerralla toistuvat teemat tai näkökulmat eroteltiin toisistaan värikoodilla tai - ja + merkeillä, joilla merkittiin vastauksen sävyä, joka välittyi kerronnan tavasta. Samaan vastaukseen saattoi sisältyä sekä positiivisessa valossa esitettyjä näkemyksiä että negatiivisesti kuvattuja näkökantoja. Kolmannella lukukerralla aineistosta oli jo mahdollista erottaa laajempia ja toistuvia teemoja, jotka muodostivat verkoston suhteessa toisiinsa. Tätä verkostoa kuvattiin miellekartalla, jota hyödynnettiin myöhemmin palvelukonseptin muotoilussa. Opinnäytetyön laajuudesta johtuen analyysitapaa ei kuvailla tarkemmin: tuloksia on hyödynnetty ensisijaisesti uuden palvelukonseptin muotoilussa.

Taylorin ym. mukaan (2015) laadullinen analyysi on vahvasti sidoksissa analysoijan omaan näkökulmaan ja persoonaan eikä sitä ole mielekäs toteuttaa kaavamaisesti. Prosessiin liittyy luovuutta ja yllättäviä yhteyksiä eri näkökulmien välillä. (Taylor ym. 2015.) Olen analyysissani pyrkinyt kunnioittamaan tätä analysoimisen luovaa luonnetta, erityisesti työpajojen tulosten kohdalla. Koska olen itse osallistunut työpajoihin, niiden aineistoon tutustuminen herättää myös muistoja omista aiemmista tuntemuksistani tai ajatuksistani tilanteessa. Palaamalla tallenteen avulla tilanteeseen minun on ollut mahdollista syventää ja selkeyttää näkemystäni ennen kaikkea siitä, miten ja minkä perusteella oma tulkintani on muodostunut, ja siten ymmärtää omaa tulkintaani laajasta ajallisesta perspektiivistä.

4 Tulokset

4.1 Havainnot kirjallisuuskeskustelusta Suomessa

Kuten todettu aiemmin, impulssi innovaatioprosessin aloittamiselle perustuu havaintoon kirjallisuuden kentän ongelmista ja mahdollisuuksista Suomessa. Lukukeskuksen vuosittainen raportti *10 faktaa lukemisesta* kertoo vuonna 2020, että samalla kun lukutaito eriytyy yksilöiden sosioekonomisen taustan perusteella, tarve monimuotoiselle lukemiselle kasvaa. Suomalaisista nuorista 28 % pystyy heikosti yhdistelemään tai käyttämään lukemaansa. (10 faktaa lukemisesta 2020.) Toisaalta kirjojen lukeminen on yksi yleisimmistä harrastuksista Suomessa, ja lukeminen on lisääntynyt viimeisen 20 vuoden aikana, vaikka edelleen lukijana on useammin nainen kuin mies. Lukemisen määrä hiipuu 65 ikävuoden jälkeen, ja on korkeimmillaan 10-14-vuotiaiden joukossa, vaikka kasvua voidaankin nähdä kaikissa ikäryhmissä. (Suomen virallinen tilasto 2017.)

Lukeminen kohdistuu kuitenkin yhä harvemmin kirjaan. Silloin kun luettavana on kirja, se on useimmiten romaani. Kaunokirjallisuuden genreistä suosituimpia ovat jännityskirjallisuus, kuten dekkarit, sekä muistelmat ja elämäkerrat, joissa usein hyödynnetään kaunokirjallisia kerronnan keinoja. Sen sijaan novellien ja runojen lukeminen vähentyy jatkuvasti. Lukeminen on sukupuolittunutta erityisesti miesten kohdalla, jotka harvoin lukevat naisten kirjoittamaa kirjallisuutta. E-kirjojen lukeminen oli tuttua noin kolmannekselle 15-44-vuotiaista, ja lukeminen sujui sekä mobiililaitteella, tabletilla että tietokoneella. (Suomen virallinen tilasto 2017.)

Äänikirjojen tulo markkinoille on muuttanut lukemista maailmanlaajuisesti. Vuonna 2019 äänikirjoja oli kuunnellut Suomessa 13 % väestöstä, ja 25-34-vuotiaiden keskuudessa joka neljäs. Podcastien suosio oli selvästi suurempi. (Suomen virallinen tilasto 2019.) Vuonna 2020 tilanne on muuttunut, ja äänikirjojen käyttö vaihtelee 13-42 % välillä ikäryhmissä 16-64-vuotiaat. Edelleen podcastit ovat huomattavasti suosituimpia, mutta äänikirjojen kuuntelun lisääntyminen on ollut huomattavaa esimerkiksi 35-44-vuotiaiden keskuudessa. (Suomen virallinen tilasto 2020b.) ”Äänikirjoja oli kuunnellut miljoona suomalaista (23 % 16-89-vuotiaista) kun edellisenä vuonna niin oli tehnyt vain 600 000” (Suomen virallinen tilasto 2020a). Ilmiö heijastuu myös uutisointiin.

Keväällä 2020 julkaistussa Ylen uutisessa kerrotaan, että äänikirjat toisaalta lisäävät kirjallisuuden pitkää häntää eli pidentävät kirjan käyttöikä, mutta kirjailijoiden kannalta niistä saatava korvaus on huono johtuen yksilöllisistä ja ei-julkisista sopimuksista, jotka perustuvat painetun kirjan myynnille (Gustafsson 2020a). On itsestään selvää, että tilanne on hankala ja kestämaton koko ekosysteemin kannalta, jos sen tuotannon alkupää ei pysty jatkamaan toimintaansa nykyisten sopimusten puitteissa.

Ylen uutinen vuodelta 2018 tuo esiin toisen rakenteellisen ongelma nykyisessä ekosysteemissä: kirjailijoiden keskiansio perustuen heidän kaunokirjalliseen työskentelyynsä oli 2294 e / vuosi. Kirjamyynnin osuus kaunokirjallisista ansioista on 54 %. Mediaani kirjailijoiden ansioille koskien kaikkia ansaintatapoja oli 11 000 e / vuosi, mikä tarkoittaa, että kirjailijuus tarkoittaa säännömukaisesti elämistä pienituloisena huolimatta useista tulonlähteistä. Vuoden 2010 ja 2017 tutkimusten välillä kirjailijoiden tavallinen ansiotaso on pysynyt melko samalla tasolla, mutta tuloerot menestyvien ja muiden julkaisevien kirjailijoiden välillä ovat kasvaneet. 60 % kirjailijoista työskenteli muissa ammateissa kirjailijan työn lisäksi. Luvut perustuvat Kirjailijaliiton vuonna 2018 toteuttamaan kyselyyn. (Gustafsson 2018.)

Näiden ongelmien syiksi esitetään usein pientä kielialuetta, kuten Kirjailijaliiton puheenjohtaja Sirpa Kähkönen Ylen uutisessa vuodelta 2018 toteaa (Gustafsson 2018). Kirjailijan ammatti edellyttää yhä mesenaatteja, joka tyypillisesti on kirjailijan puoliso tai muu lähiomainen. Kirjailijaliitto toivoo kirjailijan ansiotulojen turvaamiseksi ennen kaikkea apurahajärjestelmän ja taiteilijoiden sosiaaliturvan kehittämistä. Monet kirjailijat tuovat esille, kuinka vaikea rahatilanne vaikeuttaa taiteellista työtä. Vielä vuonna 2018 kirjailijat pitivät uusia kirjallisuuden muotoja, kuten äänikirjoja, positiivisena asiana, joka tukee kirjallisuuden näkyvyyttä yhteiskunnassa (Hiidensalo 2018), mutta sittemmin moni kirjailija on tuonut esille, kuinka äänikirjat ja lukusovellukset ovat pahentaneet kirjailijoiden taloudellista ahdinkoa (Gustafsson 2020a).

Suomessa, ja toki myös laajasti kirjallisuuden kansainvälisillä markkinoilla, käsitykseen taiteilijuudesta liittyy vapaus taloudellisista realiteeteista ja yhteiskunnallisesta tehtävästä, joka toteutuu vain irrallaan taloudellisista prosesseista (ks. esim. Gustafsson 2018). Ei kuitenkaan ole totta, ettei kirjallisuuden tuotantoprosessiin liittyisi taloudellista menestystä. Esimerkiksi Kustannusosakeyhtiö Otavan liikevaihto on jo vuosia ollut voitollista, vaikka kustantamoiden taloudellinen tilanne vaihtelee melko paljon. Lukusovellusyritysten, kuten Storytelin ja Boobeatin, tulos on vielä tappiollinen, mutta nousee liiketoimintastrategian perusteella pian voitolliseksi (Hämäläinen 2019).

Vuosi 2020 on ollut poikkeuksellisen hyvä kirja-alalla:

Eriyisen harppauksen on ottanut digitaalinen kauppa. *BookBeatissä*, *Storytelissä* ja muissa lukuaikapalveluissa Suomessa julkaistun kirjallisuuden tammi-syyskuun myynti on 119 prosenttia enemmän kuin viime vuonna samaan aikaan.

(Sommers 2020)

Kirja-alalla tapahtuu juuri nyt. Amazon on astumassa myös Pohjoismaissa kirjamyynnin markkinoille, ja äänikirjat saattavat muuttaa kirjallista makua. Joka tapauksessa ne muuttavat sitä, millaiset teokset menestyvät äänikirjojen täyttämällä markkinalla.

Lukusovellukset myös sisältävät valtavia mahdollisuuksia kirjailijan työn ja lukijan mieltymysten vuoropuhelulle. Jatkossa dataa kertyy esimerkiksi siitä, missä kohtaa lukija jättää kirjan kesken tai miten lukijuus muuntuu maasta toiseen. (Sommers 2020.)

Suomessa käsitys kirjailijuudesta on yhä melko vanhakantainen, suljettu. Vallitsevassa tulkinnassa kirjailijan roolista yhteiskunnassa, ja sitä myötä suhteesta taloudellisiin järjestelmiin, on nationalistia piirteitä, jotka vaikeuttavat tavallista enemmän kirjailijuuden käsittelemistä ammattina (Salusjärvi 2018). Myös kirjailijoiden yhteisöön kuulumisen kriteerit ovat tiukat. Suomen Kirjailijaliitossa on noin 800 jäsentä, ja jäsenyys edellyttää vähintään kahden eri teoksen julkaisua¹⁴. Polku harrastajasta ammattikirjailijaksi on pitkä ja melko irrallaan tavallisesta ammatillisesta kehittymisestä, jossa ammatti on sidoksissa yksilön elantoon. Jonkin verran tekstiä, joka syntyy tämän polun aikana, on Suomessa saatavilla esimerkiksi erilaisten kirjoittajaryhmien tai fanisivustojen kautta¹⁵.

Koska suuri osa lukemisesta tapahtuu jossain muualla kuin kirjojen maailmassa (Suomen virallinen tilasto 2017), on sekä kirjoittajien että lukijoiden kannalta tärkeää, kuinka paljon kaunokirjallisuus on esillä tai suoraan luettavissa esimerkiksi verkkosivuilla, sosiaalisessa mediassa tai uutisissa, kuinka eriytyneesti lukija- tai kirjoittajayhteisöt verkossa toimivat, kuinka ei-ammattilliset kirjoittajat voivat osallistua kirjallisuuden jatkuvaan uudistumiseen tai millainen suhde teoksilla ja muilla teksteillä on kirjallisuuden kentällä. Mikä tahansa uusi innovaatio joutuu muodostamaan kannan siihen, millaiseen teoskäsitukseen tai lukijuuden määrittelyyn se osallistuu ja miten palvelu tai prosessi arvottaa erilaisia lukemisen, kirjoittamisen ja kirjallisuuden muotoja.

Suomessa julkaistaan noin 9000 nimikettä vuosittain, joista kaunokirjojen osuus on noin kolmannes. Tällä hetkellä (2020-luvun alussa) myynti virtaa perinteisistä kirjakaupoista ja marketeista kohti verkkokauppaa. (Suomen virallinen tilasto 2020c.) Kirjastojen rooli kirjallisuuden välittäjänä on Suomessa merkittävä, vaikka erillisten kirjastojen määrä on laskenut viimeisen 20 vuoden aikana sadoilla kirjastoilla. Aukasta kohden lainataan noin 15,6 teosta vuodessa, mutta vain noin puolet väestöstä käyttää kirjastoa aktiivisesti, edes kerran kuuden kuukauden aikana. Yleisten kirjastojen menot vuosittain ovat noin 330 miljoonaa, joista puolet koostuu henkilöstökustannuksista. (Suomen virallinen tilasto 2020d.)

Kirjallisuuden edistämiseen eli kirjoittamisen tukitoimiin kohdistuu Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämänä noin 7 miljoonaa vuosittain¹⁶, jonka lisäksi kentällä toimii paljon yksittäisiä säätiöitä, yhdistyksiä ja muita mesenaatteja. Kuitenkin jo tarkastelemalla

¹⁴ Kirjailijaliiton jäsenehdot. Viitattu 4.12.2020. <https://kirjailijaliitto.fi/liitto/jaseneksi/>

¹⁵ Ks. esim. <https://aaresblog.wordpress.com/2017/04/02/kirjoittajan-vinkkilista-10-tapaa-kirjoittaa-netissa/> Viitattu 4.12.2020.

¹⁶ <https://minedu.fi/kirjallisuus> Viitattu 4.12.2020.

valtiosuosuuksia kirjastotoiminnan ja kirjallisuuden tuottamisen välillä voidaan todeta, että kirjallisuuden välittämiseen kohdistuu huomattavasti enemmän julkisin varoin tuotettuja resursseja kuin kirjallisuuden kirjoittamiseen.

Onko tällainen kirjallisuuden jakelun tukitoimiin keskittynyt malli kannattava koko ekosysteemin kannalta? Mikä on kirjastojen tehtävä, jos yksityiset yritykset pystyvät toteuttamaan liiketoiminnaltaan kannattavan kirjallisuuden välitysketjun, joka on taloudellisesti useimpien suomalaisten ulottuvilla? Modernit kirjastot ovat syntyneet sekä ideologisista että rakenteellisista syistä: 1900-luvulla kirjojen lainaaminen ja siihen liittyvä logistiikka edellytti resursseja, joita ei yritystoiminnalla ollut mahdollista toteuttaa (Tuomi 2017). 2020-luvulle tultaessa tilanne on kuitenkin toinen. Viimeisen vuoden aikana menestystään kasvattaneet lukusovellukset korvaavat tulevaisuudessa ainakin osittain kirjastojen tehtävän kirjojen välittäjänä ja ovat jo nyt muuttaneet toimintaympäristöä niin, ettei kirjastoilla ole enää monopoliasemaa edullisen, melko kattavan teosvalikoiman tarjoajana. Silti kirjastolla on arvoa sekä kuluttajille että kirjallisuudelle, koska se tarjoaa monipuolisen kokoelman, jonka aikajänne ja monimuotoisuus on huomattava suhteessa tällä hetkellä tarjolla oleviin kaupallisiin vaihtoehtoihin.

Kaikkiin mahdollisiin kirjallisuuden välittämisen malleihin liittyy kuluttajan kannalta muitakin kustannuksia kuin suoraan taloudelliset sitoumukset, kuten aika, ponnistelu, muistamiseen liittyvä työ, sitoutuminen asiakkuuteen tai helppokäyttöisyys. Siksi kirjastojen ja muiden lainauspalveluiden tarjontaa voidaan tarkastella kuluttajan kannalta toisilleen rinnakkaisina vaihtoehtoina, joita kuluttaja päätyy usein hankkimaan useita rinnakkain. Suomessa kirjan ostaja tai lainaaja on tyypillisesti nainen, ja lukija todella ahkera lukija (Suomen virallinen tilasto 2017). Kirjallisuuden ekosysteemin kannalta suurin kysymys on, miten nämä lukemisen suurkuluttajat omaksuvat uusia palveluita tai kokeiluja. Millaisia lisäpalveluita kaipaa se, joka viettää vapaa-aikansa mieluiten kirjojen parissa?

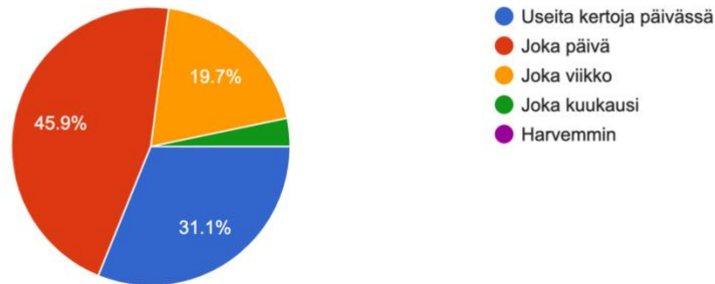
4.2 Kirjallisuuden arvo kuluttajalle

Miksi suomalaiset lukevat niin paljon, mikä on lukemisen palkinto lukijalle tai arvo asiakkaalle? Innovaatioprosessissa on keskeistä ymmärtää asiakkaan maailmaa ja sitä, millaisen arvon palvelu tai tuote saa tuossa maailmassa. Avaan seuraavaksi kirjallisuuteen liittyvää merkityksenannon prosessia kyselyn vastausten pohjalta.

Useimmat vastaajat olivat kirjallisuuden suurkuluttajia ja lukivat kirjallisuutta vähintään kerran päivässä (yli 75 %).

Luen kirjallisuutta yleensä

61 responses



Kuva 8: Vastaajat lukijoina

Lukijoiden jakautuminen suurkuluttajiin ja satunnaiskäyttäjiin näkyy myös aiemmin tarkastelluissa tilastoissa, eikä tämä tulos siksi ollut yllättävä. Kirjallisuus kuuluu tiiviisti lukijoiden arkeen, ja tuo mukanaan monenlaisia positiivisia kokemuksia.

Yksi kyselyn keskeisiä teemoja oli, millä tavalla kirjallisuus on tärkeää vastaajille. Teemaa tarkasteltiin esimerkiksi kysymällä, mikä kirjallisuudessa on mieluisinta vastaajille. Vastaukset olivat huomattavan yhdenmukaisia keskenään. Monille vastaajille kirjallisuuden kuluttaminen oli sekä rentouttavaa että inspiroivaa yhtäaikaaisesti ja sai arvonsa juuri tästä yhdistelmästä.

Mieluisinta on kaikki! Lukeminen on niin ihanaa! Rauhoitun, matkustan muihin maailmoihin, koen uusia asioita, saan uusia ajatuksia.

Oman ajatusmaailman laajentuminen ja toiseen todellisuuteen uppoutuminen

Tarinat, rauhallisuus, mahdollisuus sukeltaa uusiin maailmoihin ja seikkailuihin.

Lukeminen on yhtä tärkeää ja luontaista minulle kuin hengittäminen.

Rentoutumista kuvattiin myös epäsuorasti esimerkiksi metonymioiden kautta, kuten ”kirja ja puhtaat lakanat”, tai kuvailemalla uppoutumista kirjaan ja tähän uppoutumiseen liittyvää mielihyvää. Lukemiseen liittyvä kuvailu oli huomattavan rikasta ja omaäänistä riippumatta, millä tavalla varsinainen kysymys liittyi lukemiseen.

Monet vastaajat kuvailivat kirjallisuuden lukemisen inspiroivaa vaikutusta heidän omassa ajattelussaan tai elämässään. Kirjallisuus vei lukijoita toisiin maailmoihin ja toi uusia ajatuksia tai näkymiä tavalla, joka oli samaan aikaan rentouttava kokemus lukijalle.

Tutustua erilaisiin ihmisiin ja erilaisiin elämäntapoihin ja toisenlaisiin ajatuksiin elämästä ja maailmasta.

Uudet ajatukset ja oivallukset joita lukeminen synnyttää

Matkaaminen uuteen sai kaikkein eniten mainintoja vastaajien joukossa. Joillekin kirjallisuus antoi myös mahdollisuuden etäännyä omasta arjesta tai nauttia kaunokirjallisesta ilmaisusta. Myös tarinat saivat merkittävästi mainintoja, ja niihin liitettiin flow-kokemuksen tai tunteiden käsittelyn merkityksiä.

Kirjallisuuden kuluttamiseen liittyi lukemisen lisäksi muitakin toimintoja, joita vastaavat kuvailivat rentouttaviksi, inspiroiviksi tai muulla tavalla merkityksellisiksi osaksi kirjallisuuden kuluttamista:

Kun kuuntelen äänikirjoja, jään joskus vaan selaamaan mitä on tarjolla, jolloin voi löytää sattumalta jotain mielenkiintoista. - - Siksi liityin tähän kirjallisuuden ystävien FB-ryhmään, josta saa koko ajan hyviä vinkkejä.

Kokoelman selailuun liittyvä miellyttävyys on tunnustettu sekä kirjastoissa että kustantamoissa, jotka julkaisevat esimerkiksi uutuusluetteloita tai luetteloita tietystä julkaisusarjasta. Kirjastojen verkkosivuille on myös luotu uudenlaisia kokoelmia, joita kävijä voi selailla karuselli-toiminnon avulla. Näissä luetteloissa harvoin esiintyy kirjallisuuden vähemmän suositut alalajit, kuten runous. Myös kyselyn vastaukset vahvistivat, että runouden asema lukijoiden keskuudessa on heikentynyt.

Kyselyssä kysyttiin suoraan, mikä saisi vastaajat lukemaan enemmän runoja, mutta vastausten perusteella kysymyksenasettelu ei ollut vastaajista kiinnostava. Osa vastaajista koki, että runojen lukeminen olisi erityisen arvostettua, mutta harva koki sitä todennäköiseksi omassa toiminnassaan.

Rentoutuminen	15
Uudet asiat, näkökulmat tai maailmat	35
Pakotie arjesta	7
Kieli ja ilmaisu	8
Tarinat	12

Kuva 9: Lukemisen vaikutukset vastaajilla

(Lukisin enemmän runoja jos...)

Ehtisin. Nyt aikani menee uusien ja vanhojen romaanien ja tietokirjojen lukemiseen.

Ouaisin hakea niitä, kun bestsellerit on aina esillä

Joku valitsisi runokirjoja lukupiiriimme luettavaksi.

Jos ymmärtäisin niitä

Löytäisin helpommin ne parhaat runot. Huono runous on jotenkin vaikeammin siedettävissä kuin esim. huono romaani.

Minulla olisi ihminen tai ihmisiä joiden kanssa keskustella niistä

Eteeni tipahtaisi vaikkapa yksi runo joka päivä

niitä olisi somefeedissäni. Kiinnostavan runo lukee jos se tulee vastaan mutta niiden pariin ei tule hakeuduttua.

Moni vastaaja kuvasi, että yksi syy runojen lukemisen vähyyteen omassa arjessa on, että ne tulevat harvoin vastaan markkinoinnin kautta. Runojen valitseminen koettiin haasteelliseksi, koska vastausten perusteella niiden kirjallinen laatu ohjaa lukemista enemmän kuin tarinavetoisen kaunokirjallisuuden kohdalla. Runokysymyksen vastauksissa näkyi myös kirjallisuuden sosiaalinen arvo: moni totesi, ettei runoja tule luettua, koska niistä on hankala keskustella muiden kanssa. Kirjallista keskustelua pidettiin siten merkittävänä osana lukuelämystä ainakin joidenkin vastaajien kohdalla. Yksi keino lisätä runouden lukemista olisi välittää sitä sellaisissa kanavissa, joissa ihmiset jo toimivat, kuten sosiaalisessa mediassa.

Vastaajat kuvailivat yhdenmukaisesti myös sitä, miten he toimivat etsiessään uutta luettavaa. Suosituksia saatiin etenkin kirjastojen ja sosiaalisen median kautta, ja varsinkin Helmet-lukuhaaste mainittiin usein merkittävänä lukuvinkkien lähteenä. Kysymystä kirjallisuuden löytämisestä pidettiin myös jossain määrin turhana, koska moni vastaaja piti itsestään selvänä, että lukemista löytyy ilman erityistä ponnistelua joka tapauksessa. Moni selaili huvikseen kirjaston bestseller-listoja tai lukusovellusten suosituksia, ja myös kirjallisuusblogit tai kritiikit saivat mainintoja. Ystävät mainittiin melko usein vinkkien lähteenä ja yleisin maininta koski omaa kirjahyllyä, josta lukemista löytyi helposti. Kyselyn perusteella lukuvinkkien löytäminen ei ole ahkerille lukijoille haasteellista, koska he jo valmiiksi tuntevat useita lähteitä. Monella oli valmis lukulista, jolta saattoi aina valita uutta luettavaa. Huomionarvoista on, ettei valtamedian tai kirjallisuuskritiikin rooli näkynyt juurikaan vastauksissa ja ne mainittiin harvoin. Jos lukemista etsittiin sekä lukusovelluksista ja kirjastoista, usein etsiminen aloitettiin ensin sovelluksesta ja jos lukemista ei löytynyt, sen jälkeen kirjastosta.

Kyselyn vastaajat jakautuivat melko jyrkästi niihin, jotka suosivat kirjojen kuuntelua, ja niihin, jotka pitivät perinteistä kirjaa ainoana vaihtoehtona. Lukusovelluksia käyttävät

lukijat lukivat tosin myös perinteisiä kirjoja, mutta tuntuivat suosivan sovellusta sen helppokäyttöisyyden ja helpon saatavuuden takia. Kirjojen kuuntelu oli monelle uusi, viime vuosina tutuksi tullut kokemus, johon muotona liittyi myös painetusta kirjasta poikkeavia taiteellisia arvoja, kuten tietty lukija tai lukutapa. Myös kyselyn vastausten perusteella koronapandemia vaikutti suoraan äänikirjojen suosioon vuonna 2020.

Luku- ja kuunteluaikepalvelut ovat tulleet elämäni jäädäkseen parin viime vuoden aikana. Halusin lukea Douglas Adamsin *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*, ja eräänä n. kaksi vuotta sitten ostin sarjan ensimmäisen osan Amazonin Audible-palvelusta Stephen Fryn lukemana. Se oli rakkautta ensi kuulemalla, ja sittemmin rakkauteni äänikirjoihin on vain yltynyt.

Käytän kaikkia muotoja: e-kirjoja, äänikirjoja, perinteisiä, podcasteja. Tykkään kokeilla kaikkea uutta, digiteknikka on ystävä

Kirjallisuuden kuunteluvälineet ovat viime kevään aikana tulleet itselleni uutena. Kirjamesuilla muistaakseni sain joskus esitteen ja kirjakerhon myötä kaivoin sovelluksen naftaliinista. Sieltä löytyi pandemian aikaan kirjat menemättä kauppaan tai kirjastoon.

Paikallinen kirjasto oli suljettuna yhteensä puoli vuotta, joten otin käyttöön ääni- ja e-kirjapalvelun.

Myös Helmet-lukuhaaste oli tarjonnut monille uusia, sosiaalisia elämyksiä lukemiseen liittyen. Vastaukset toivat jonkin verran erille, että Helmet-haasteen suosioon liittyy sen jatkuvuus, joka oli myös helpottanut haasteen löydettävyyttä.

Muutama vuosi sitten aloin puolisoni ja hänen äitinsä kanssa tehdä Helmetin lukuhaastetta. Se on kiva tapa jakaa lukuideoita.

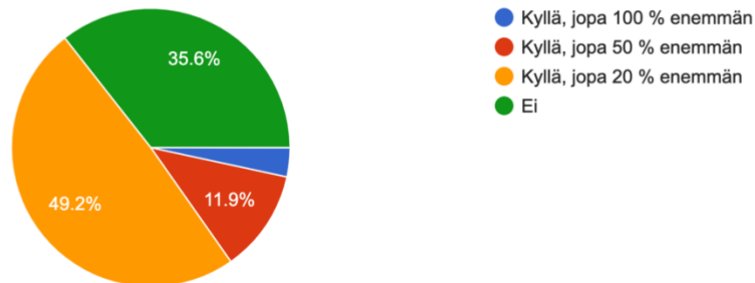
Helmet-haaste on mahtava! löysin sen kaksi vuotta sitten.

Kokonaisuudessaan vastauksista voidaan päätellä, että kirjalliset välitys- ja keskustelukanavat ovat nykyään melko eriytyneitä ja niihin vaikuttaa esimerkiksi lukijan lähipiiri, asuinpaikka ja saatavilla olevat lähipalvelut. Siksi erilaisten lukuohjelmien tai haasteiden suosio rakentuu hitaasti, ja sama ilmiö näkyy myös siinä, kuinka yksittäisten teosten suosio rakentuu jopa vuosia julkaisun jälkeen. Liiketoiminnan kannalta tällainen hidas reaktio on tietenkin haasteellinen.

Useimmat kyselyyn vastanneista olivat valmiita maksamaan ainakin 20 % enemmän, jos tekijälle maksettava korvaus teoksesta olisi suurempi (49 %). Vain 35 % vastasi, ettei olisi valmis maksamaan lainkaan enempää ja 15 % vastasi, että olisi valmis maksamaan vähintään 50 %. Tästä huolimatta monet kuvailivat, että tieto tekijän reilusta palkkiosta on heille tärkeä, mutta ei vaikuta valintoihin kuluttajana.

Olisitko valmis maksamaan enemmän kirjallisuudesta, josta tekijä saa nykyistä paremman korvauksen?

59 responses



Kuva 8: Tekijän korvaus suhteessa maksuhalukkuuteen

Vastaajilta kysyttiin myös, tuntevatko he, millä tavalla tekijän palkkion saa selville ja onko tieto heille tärkeä.

En ole asiaa juuri ajatellut. En tiedä kuinka asiaa selvittäisin.

On jossain määrin tärkeä. Kyllä mä haluan että kirjailija kykenee elättämään itsensä työllään.

Tiedän, tieto on tärkeä, vaikka se ei vaikutakaan valintoihini

Ei oikeastaan. Käytän kirjastoa.

Tiedän, koska olen itsekin tekijä. Mutta uskon, että suurin osa lukijoista ei tiedä, miten vähän kirjailija teoksillaan ansaitsee.

Kun vastaajilta kysyttiin kantaa tekijöiden palkkioihin, moni toi esille, että oli kuullut kirjailijoiden hankalasta tilanteesta lehdistön, oman lähipiirin tai sosiaalisen median kautta. Toisaalta moni koki, että juuri he eivät voi ratkaista asiaa johtuen omasta elämäntilanteestaan, kuten pienistä tuloista tai kuormituksesta. Vastaajissa oli monia, jotka joko tunsivat kirjailijoita henkilökohtaisesti tai jotka itse toimivat ammatissa, ja siksi kysymys kirjailijoiden elannosta oli erityisen omakohtainen. Toisaalta monet, jotka käyttivät kirjojen kuluttamiseen etupäässä kirjastoa, kokivat, ettei kysymys kirjailijoiden korvauksista oikeastaan koske heitä lainkaan. Vastauksissa tuli muutamia ehdotuksia tilanteen ratkaisemiseksi:

Kirjat ovat todella kalliita jo nyt joten näkisin että systeemiä pitäisi muuttaa niin että alv laskettaisiin alemmas ja siitä osasta kirjailijalle enemmän - ei hintojen nostolla.

tästä pitäisi puhua lukemisen ja kirjojen yhteydessä enemmän

Tarvitsemme enemmän puhetta kirjallisuudessa, enemmän medianäkyvyyttä (esim. televisiossa kirjallisuus ei näy lainkaan, mikä on skandaali!). Tarvitsemme nimenomaan puhetta sisällöstä, kirjailijahaastatteluja on jo riittämiin.

nostamalla fyysisen kirjan hintaa lukijat siirtyvät vain yhä enemmän lukuaikapalvelujen käyttäjiksi, mikä taas on vähemmän kannattavaa tekijälle. Enemmän pitäisi miettiä välikäsien leikkaamista.

Kirjallisuus kuuluu kaikille. En välttämättä lähtisi nostamaan kuukausihintaisten e-kirjapalveluiden hintaa, vaikka itse pystyisin maksamaan niistä enemmän. Ehkä toisenlainen hinnoittelumalli olisi tarpeen. Toivon että verovaroista tuettaisiin lukemista jatkossakin.

"kirjallisuus uusilla alustoilla" kannattaisi laajentaa lukukokemuksen sijaan muihin sosiaaliseen toimintaan: kuinka vuorovaikutan muiden lukijoiden kanssa (some). Mutta varsinkin kuinka kirjailijat voisivat tuottaa uusin tavoin. On taiteilijoita, tai pelistriimaaajia, joiden "perustulo" tulee Patreonin kaltaisista fanit kannustavat tai myöhemmin tilaavat -malleista. En muista kuulleen kirjailijoista. Tai varsinkaan hankalasti toimeentulevista runoilijoista, joilla entisen "muusa elättää" mallin sijaan voisi olla "1000 pikkumuusaa", joiden vuorovaikutus on määritellympää eikä niin suoraan pakota runoilijaa orjan ja elätin roolin hyväksymiseen.

Sellaisia keinoja, joissa ratkaisijoina olisivat kuluttajat itse, ei juurikaan tullut esille. Monet kokivat, että kyseessä on rakenteellinen ongelma, joka tulisi korjata systeemin sisältä käsin.

Minun mielestäni on tärkeää, että kuka tahansa saa työstään korvausta oikeudenmukaisen korvauksen. Minulla ei ole kuitenkaan kiinnostusta selvittää kirjailijoiden korvauksia sen enempää kuin kenenkään muunkaan (länsimaisen hyvinvointiyhteiskunnan tekijän).

Kysymys kirjailijoiden ansioista saattoi myös ärsyttää joitain vastaajia. Vielä haasteellisempi oli kysymys liittyen kirjallisuuden ympäristövaikutuksiin, johon monet totesivat ykskantaan, ettei heillä ole tietoa asiasta, vaikka kysymys on mielenkiintoinen ja heille sinänsä tärkeä. Jotkut perinteisen kirjan lukijat vihjasivat, että erityisesti äänikirjojen hiilijalanjälki tulisi selvittää, mutta varsinaisia kirjallisuuden kuluttamiseen tai todellisiin ympäristövaikutuksiin liittyviä ajatuksia tai tietolähteitä ei tullut esille. Lähtökohtana monelle oli, että "tätä maailmaa ei kirjoja lukemalla voi tuhota". Nämä reaktiot korostivat, että kirjallisuutta tarkastellaan mielellään lukemisen ja siihen liittyvien kokemusten kautta, mutta ei osana taloudellista tai yhteiskunnallista järjestelmää.

Yleisesti ottaen vastaajat olivat tyytyväisiä nykyisiin palveluihin ja välityskanaviin. Jotkut kommentoivat uusien kirjojen saatavuutta kirjastoista, ja toisille kansainväliset myyntikanavat, kuten verkkokaupat, olivat avanneet aiempaa parempia mahdollisuuksia hankkia etenkin englannin- tai muunkielistä kirjallisuutta.

Olen aika tyytyväinen nykykäytäntöön. Olen ahkera kirjaston käyttäjä, ostan kirjoja, kuuntelen äänikirjoja. Usein suosikkeja joutuu jonottamaan, joten kirjastoille toivoisin suurempia määrärahoja.

Valtaosa oli erittäin tyytyväisiä etenkin kirjastojen palveluihin, mutta valtaryhmien ulkopuolelle jääville lukijoille, kuten äidinkieleltään muunkielisille, ne tarjosivat vain vähän palveluja. Myös e-valikoimaa toivottiin enemmän kirjastoihin ja e-kirjojen kuulumista kirjastojen kokoelmiin pidettiin itsestään selvänä.

Tärkein kyselystä noussut aihepiiri, jota ei oltu huomioitu suoraan kysymyksenasettelussa, on lukemisen sosiaalisuus ja tarve osallistua kirjalliseen keskusteluun. Kirjallisuuskeskustelu myös vaikuttaa suoraan siihen, mitkä kirjat ovat esillä ja mitä kirjoja lukijat valitsevat lukulistalleen.

Miusta on mahtavaa keskustella kirjoista ihmisten kanssa.

Minulla olisi ihminen tai ihmisiä joiden kanssa keskustella niistä

Uuden työni kautta olen lukenut lehtiä ja saanut niistä kirjavinkkejä erityisesti uutuuksikirjoja koskien. Luin myös eräältä keskustelupalstalta keskustelua siitä, mitä kirjoja ihmisillä on kesken parhailaan. Sieltä poimin kiinnostavia kirjoja. Erityisesti, jos joku kirjoittajista tuntui itselleni samastuttavalta tai samanhenkiseltä, saatoin valita hänen mainitsemiaan kirjoja.

Kysyttäessä vapaasti ajatuksia kirjallisuuteen ja lukemiseen liittyen moni toi esille omia näkemyksiään siitä, mikä kirjallisuudessa on arvokasta, vaikka samoja teemoja oli jo käsitelty kyselyn alussa.

Kirjallisuus ja lukeminen ovat tärkeitä ja mieltäavartavia puuhia. Toivoisin useampien ihmisten lukevan enemmän. Mikä etuoikeus onkaan osata lukea!

Äänikirjapalveluiden ja e-kirjojen myötä luen nyt enemmän kuin ennen (ja olen aina harrastanut lukemista). Nautin nyt kirjallisuudesta enemmän. Myös sosiaalisen median lukuhaasteet, kirjallisuuskeskustelut netissä jne. Ilahduttavat. Lukeminen on muodikasta ja kirjallisuus ”nousussa”.

Vaikka paljon puhutaan esimerkiksi nuorten vähenevästä kirjallisuuden lukemisesta, en sinänsä ole huolissani. Lukeminen on tapa viettää aikaa siinä missä muutkin tavat. Jos lukemista haluaa lisätä, tarvitsee se ehkä linkittää luontevaksi osaksi muita toimintoja ja ajanviettotapoja - esim. tarjoamalla aihepiirejä, jotka käsittelevät vaikkapa harrastuksia, ja siten liittyvät lukijan arkeen. Tuntuu että lukemisesta on tullut enemmän koulujen ja kirjastojen asia, ja sitä yritetään näiltä tahoilta ”tyrkyttää”.

Vaikka lähes kaikki kyselyn kysymykset olivat vapaaehtoisia ja avoimia, harva vastaaja intoutui ideoimaan uusia näkökulmia kirjallisuuden kuluttamiseen. Kysely on todennäköisesti tutumpi työkalu tilastollisen tutkimuksen näkökulmasta, ja ehkä siksi vapaus vastata oman mieleen mukaan jäi useimmilta vastaajilta käyttämättä. Juuri kukaan ei maininnut luovuutta tai mielikuvitusta, kun käsiteltiin kirjallisuuden merkitystä vastaajalle. Sen sijaan kirjallisuutta kuvailtiin vuolaasti erittäin positiivisessa valossa, kuten ”rakastan lukea” tai ”kirjallisuus on suuri elämänilo”: kyselyn perusteella kirjallisuus poikkeuksetta lisäsi vastaajien positiivisia tunteita. Mahdollisen innovaation ei siten ole tarpeen lisätä

kirjallisuuden arvoa asiakkaalle sinänsä, vaan mahdollisesti lisätä sen näkyvyyttä tai kuluttajan mahdollisuuksia tukea kirjailijaa työssään helppokäyttöisellä ja vaivattomalla tavalla. Myös sosiaaliset kohtaamiset kirjallisuuden ja etenkin sen varsinaisen sisällön ympärillä voivat lisätä kirjallisen toiminnan vaikuttavuutta kuluttajien elämässä. Nykyisiä markkinointikeinoja, esimerkiksi kirjailijahaastatteluja, vain harva mainitsi kiinnostavana kirjallisen tiedon tai lukuvinkkien lähteenä.

Kyselyn vastaukset myös korostavat, että useimmat henkilöt mieltävät itsensä vahvasti joko kirjallisuuden lukijoiksi tai kirjoittajiksi. Kukaan ei viitannut omaan kirjoitusharrastukseensa, ja lukijoiden suhde kirjallisuuteen oli tekijyyden kannalta passiivinen. Kyselyssä ei myöskään kommentoitu tekijöiden monimuotoisuutta tai mahdollista yksipuolisuutta, josta Suomessa on viime aikoina noussut yhä enemmän keskustelua. Lukijoiden suhde kirjallisuuden tekijöihin vaikuttaa kyselyn perusteella melko ohuelta lukuun ottamatta lukemisen kautta syntyvää yhteyttä.

4.3 Työpajat osana innovaatioprosessia

Työpaja järjestettiin kahdessa osassa, jossa ensimmäisessä käytiin läpi kyselyn tuloksia ja niiden pohjalta hahmoteltuja ideoita, tavoitteena ideoiden kehittäminen edelleen ja valinta joko karsimalla tai ideoita yhdistellen. Uusia ideoita oli yhä mahdollista esittää työpajan aikana. Toisessa työpajassa kommentointiin tekijän muotoilemaa palvelukonseptia, jota oli työstetty seuraavien menetelmien avulla: persoonat, palvelupolku (potentiaalinen) ja arvonlupaus. Työpajojen jälkeen ideaa kehitettiin edelleen prototyypin ja liiketoimintamallin laatimisen avulla.

Työpajaan oli kutsuttu neljä henkilöä, joista yksi joutui perumaan tulonsa ja yksi oli estynyt osallistumasta toiseen työpajaan. Tavoitteena oli muodostaa pieni ryhmä, jossa olisi huomattavasti osaamista kehittämisen ja yhteistyön alueilta, jotta ideaa oli mahdollista kehittää eteenpäin nopeasti ja erilaisia mahdollisuuksia ja hyötyjä huomioiden. Toinen tavoite oli tuoda kehittämisryhmään mukaan ihmisiä eri taustoista ja elämäntilanteista. Nämä tavoitteet onnistuivat hyvin, vaikka työpajan toteutustapa oli verrattain epätyypillinen esimerkiksi tavalliseen kävijöille tai käyttäjille suunnattuun työpajaan verrattuna.

Tavoitteiden onnistumista tuki erityisesti se, että henkilöt olivat tekijälle ja osin keskenään tuttuja aiemmista kehittämisprojekteista, jolloin yhteistyö onnistui helposti ilman kasvokkain tapaamista, joka ei syksyllä 2020 ollut mahdollista. Ainoastaan yhden henkilön estyminen osallistumasta toiseen työpajaan vaikutti negatiivisesti ryhmän toimintaan ja tuloksiin.

Innovaatioprosessin kannalta olennaista oli osallistujilta saatu panos ja näkökulmat, joita saattoi tulla esiin myös muualla kuin työpajojen aikana.

Työpajat järjestettiin marras-joulukuussa vuonna 2020, jolloin suositusten mukaan kohtaamisia muiden ihmisten kanssa tuli välttää koronataartuntojen ehkäisemiseksi, jos mahdollista. Tästä syystä työpajat järjestettiin etäyhteyden avulla (Zoom-ohjelmistolla) ja tallennettiin myöhempää analysointia varten. Työpajan runko oli suunniteltu ns. avainkysymysten ja teemojen ympärille siten, että keskustelu saattoi edetä luonnollisesti siihen suuntaan, mikä osallistujia eniten innosti. Tällainen innostumislähtöinen keskustelu auttaa oman kokemuksen mukaan osallistujia muodostamaan yhteistä näkemystä tai haastamaan toistensa näkemyksiä, koska se antaa mahdollisuuksia ilmaista asiaan liittyviä tunteita ja huomioita positiivisessa valossa. Tärkeimmät avainkysymykset olivat:

- Olet tavalla tai toisella kirjallisuuteen liittyvien palveluiden suurkuluttaja joko nyt tai aiemmin elämässäsi. Tunnistatko hetkeä, jolloin sinun teki mieli puuskahtaa, koska joku palvelu ei toiminut kannaltasi lainkaan onnistuneesti? Nouseeko tästä puuskahduksesta uusia ratkaisuja, miten asian voisi hoitaa paremmin?
- Etsin palvelua, joka auttaisi koko kirjallisuuden ekosysteemiä kehittymään niin, että sekä kirjailijoilla olisi enemmän mahdollisuuksia ansaita elantonsa kirjallisuuden kautta ja kirjoittaa uusia teoksia että kuluttajilla olisi entistä kätevämpiä, helpompia, hausempia tai merkityksellisempiä keinoja olla vuorovaikutuksessa kirjallisuuden ja siihen liittyvien palveluiden kanssa. Mikä tai mitkä näistä ideoista auttaisivat koko ekosysteemiä kehittymään? Mihin yksinkertaiseen ongelmaan tai mahdollisuuteen ne vastaavat?

Tällainen vapaamuotoinen työtapa oli mahdollinen sekä ryhmässä olevan osaamisen että tekijän kokemustaan takia, johon liittyi vuosien kokemus ryhmien, koulutusten ja työpajojen ohjaamisesta. Työpaja jakautui karkeasti kolmeen osaan:

- a) Työpajan alussa osallistujille kerrottiin tutkimuksen taustasta ja tavoitteesta ja työpajojen roolista osana tutkimusta. Lisäksi käytiin läpi aiempia tuloksia ja niiden painopisteitä.
- b) Keskusteltiin ideoista, jotka oli laadittu aiempien tulosten perusteella, ja siitä, miten ne liittyivät osallistujien omaan elämään ja kokemuksiin
- c) Pyrittiin tunnistamaan kirjallisuuden palveluihin liittyvä puuskahduksen hetki ja joko yhdistämään se laadittuihin ideoihin tai keksimään uusi idea, joka toimisi parhaiten

Rakenne mahdollisti työpajan etenemisen luonnollisesti niin, että työpajassa oli aikaa ja tilaa tarttua osallistujilta tulleisiin huomioihin tai ideoihin. Toinen mahdollistava tekijä oli työpajan esivalmistelu, jota varten oli kerätty kuusi aiemmasta aineistosta nousutta ideaa ja pyritty kuvaamaan ne lyhyesti osallistujille.

Taulukko 1: Ideat työpajassa

Muistan	Suomenkielinen, helppokäyttöinen palvelu, jonne mahtuu muisteloita, lapsuusajan tarinoita tai sukukertomuksia. Premium-jäsenille tarjolla apua kirjoitusprojektiin.
Likipäin lukupiiri	Suomenkielinen, helppokäyttöinen palvelu, jonne mahtuu muisteloita, lapsuusajan tarinoita tai sukukertomuksia. Premium-jäsenille tarjolla apua kirjoitusprojektiin.
Runo erolla	Suomenkielinen, helppokäyttöinen palvelu, jonne mahtuu muisteloita, lapsuusajan tarinoita tai sukukertomuksia. Premium-jäsenille tarjolla apua kirjoitusprojektiin.
Kirjailijan suositus	Mitä kirjailijat lukevat, sitä sinäkin luet! Varma kanava laadukkaan ja innostavan lukemisen äärelle.
Kynämania	Hynää, mania, pennosia kirjailijalle! Tue kirjailijaa X eurolla, mitä voisit saada tilalle?
Rakastan tätä tekstiä	Tykkäsin juuri tästä kirjasta ja annan sille 5 tähteä! Tosi mahtavaa jutella näistä luku-kokemuksista!

Osallistujat reagoivat ideoihin todella positiivisesti. He pitivät niitä onnistuneina suhteessa innovaatioprosessin tavoitteisiin ja niiden avulla oli selvästi helppo keskustella aiheesta. Moni kuvaili, miten idea joko innosti heitä itseään tai auttaisi kirjallisuuden käyttämisessä heidän arjessaan. Toisaalta mikään ideoista ei selvästi noussut muiden edelle. Sen sijaan keskustelu puuskahduksen hetkestä nosti nopeasti esille idean, joka tuntui vastaavan kaikkiin innovaatioprosessin tavoitteisiin.

Idean esitti yksi osallistujista, ja sen taustalla olivat henkilön elämäntilanteeseen ja myös koronarajoituksiin liittyvät muutokset, jotka olivat pakottaneet henkilön muuttamaan aiempia tottumuksiaan. Aiemmin keskustelussa oli käyty lävitse, miten merkitsevä tekijä kirjasto on suomalaiselle kuluttajalle osana kirjallisuuden palveluita, ja miten juuri kirjastoon liitetään erittäin positiivisia mielikuvia huolimatta omasta kulutuskäyttäytymisestä tai kirjaston asiakkuudesta. Osallistuja oli joutunut luopumaan kirjaston käytöstä, koska ei päässyt paikan päälle kirjastoon. Myös lainarajoitusten noudattaminen, kuten uusiminen tai eräpäivät, oli hankala toteuttaa muuttuneessa elämäntilanteessa, ja siksi kirjaston käyttö oli lähes kokonaan jäänyt. Tästä huolimatta osallistuja ei löytänyt muita korvaavia tapoja hankkia kirjallisuutta. Lukusovelluksilla oli tiettyjä hyviä ominaisuuksia, mikäli kuluttaja halusi

esimerkiksi lukea tai kuunnella lähinnä uutuusteoksia, mutta aiemmin julkaistujen teosten ja lastenkirjallisuuden, erityisesti kuvakirjojen, osalta kirjaston palvelu oli yhä osallistujalle ylivoimaisesti sopivin.

Myös muut osallistajat käyttäisivät mieluiten kirjastoa muiden palvelujen sijaan, vaikka myös heillä oli toisenlaisia käytön esteitä, kuten tiettyjen teosten saatavuus tai mielikuva kirjastosta hankalana palveluna. Matka kirjastoon on todellinen este kirjaston käytölle laajalle joukolle käyttäjiä, ja toisaalta varausten huomattava lisääntyminen kertoo yhtä lailla käyttäjätavan muutoksesta, joka koskee laajasti kirjaston käyttäjäkuntaa.

Osallistuja esitti idean lisäpalvelusta, joka vastaisi kirjaston kirjojen lainaamisesta ja palauttamisesta suoraan kotikuljetuksena. Kuljetuspalvelu voisi vierailla käyttäjän luona säännöllisesti, esimerkiksi 1-2 kertaa kuukaudessa. Tällä tavoin käyttäjän ei tarvitsisi lainkaan muistaa itse lainojen eräpäiviä tai uusimista. Lopuksi käyttäjä voisi lahjoittaa samalla sovelluksella, jolla kuljetus tilattaisiin, euron tai kaksi kirjailijalle, jonka teoksesta oli erityisesti pitänyt.

Muut osallistajat pitivät ideasta huomattavasti. Suhteessa jatkuvasti kertyviin myöhästymismaksuihin sen kustannus olisi huokea ja lisäksi se poistaisi kirjaston käyttöön liittyvää häpeää – mieluummin käyttäjä maksaisi kuljetuspalvelusta kuin myöhästymismaksuja. Etenkin kiireisissä lapsiperheissä kirjaston käyttö onnistuisi huomattavasti helpommin, mikä parhaimmillaan lisäisi lukemista ja aikaa lapsen kanssa. Esimerkiksi Helmet-kirjasto avasi juuri syksyllä 2020 mahdollisuuden luovuttaa asiakkuuden käyttöoikeus toiselle, jolloin tarvittava infrastruktuuri on olemassa myös kirjaston järjestelmässä. Palvelu lisäisi sekä kirjallisuuteen liittyviä positiivisia mielikuvia että tuottaisi todellisia uusia ansaintamalleja kirjailijoille. Toinen osallistuja ehdotti, että kirjailijoille lahjoittaminen voisi edellyttää, että kirjailija on rekisteröitynyt palveluun, joka lisäisi tiettyä aktiivista toimijuutta monipuolisesti koko ekosysteemiin. Vaikka palvelu ei välttämättä olisi yhtä lailla skaalattava kuin esimerkiksi ruokakuljetuspalvelut (johtuen verrattain maakohtaisesta kirjastojärjestelmästä), se antaisi silti paikallisestikin toteutettuna huomattavia kehittymismahdollisuuksia ja ennen kaikkea uusia näkökulmia siihen, kuka ja missä kohdassa ekosysteemiä arvoa vaihdetaan.

Idean toteuttamista tukee myös kirjastojen huomattava suosio Suomessa. Kirjakaupan osalta kävijät ovat nykyään jakaantuneet markettien, lukusovellusten, kivijalkaliikkeiden ja verkkokaupan eri alustoille eikä heitä ole mahdollista saavuttaa ns. yhden luukun avulla. Sen sijaan kirjastoja käyttää Suomessa yhä noin 50 % väestöstä, ja noin 30 % aktiivisesti, joka on kansainvälisessä vertailussa huomattava käyttäjämäärä. On ekosysteemin kannalta keskeistä, että myös kirjastojen käyttäjät olisivat kiinnostuneita ekosysteemistä kokonaisuutena ja sen

keskeisten osien, kuten kirjailijoiden, roolista ja arvosta osana ekosysteemiä. Kyselyn tulosten perusteella tilanne on tällä hetkellä päinvastainen.

Toinen työpaja keskittyi tämän idean kehittämiseen tekijän laatimien menetelmätulosten avulla. Sen rakenne oli ensimmäistä työpajaa väljempi, ja keskittyi kommentoimaan palvelukonseptin osien yksityiskohtia ja eri näkökulmia niihin liittyen. Keskustelun tukena käytettiin SWOT-analyysia eli käsiteltiin palvelun mahdollisia uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia. Seuraavat näkökulmat nousivat keskustelusta korostetusti esille:

- Palvelun sisältämä osaratkaisu, kirjailijan työn tukeminen rahallisesti, kannattaa sanoittaa selkeästi, esimerkiksi ”Ryhdy mesenaatiksi”. Palvelusta kannattaa käyttää rikkaasti erilaisia termejä, kuten joukkorahoitus, mesenointi, tukeminen.
- Palvelukonseptin tulisi puhutella sekä liiketoiminnan että kulttuurin toimialoilla toimivia henkilöitä
- Palvelun tulisi keskittyä kirjoihin: asiakkaan mieleen tulisi jäädä esimerkiksi keskustelu kirjoista tai yllättyminen palvelun sujuvuudesta
- Muita palvelun laatutekijöitä olisivat: nopeus, helppokäyttöisyys, (personoitu) suosittelu, luotettavuus, kirjojen aktiivinen kierto, yksilöllisyys, kotiinkuljetuksiin liittyvä selkeys ja valintamahdollisuus, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, laaja potentiaalinen käyttäjäkunta, innostava tematiikka, kirjailijan ja lukijan yhteistyön lisääminen
- Palvelun mahdollisia heikkouksia tai kehityskohteita olisivat: kohderyhmän pienuus, asiakkaiden saavuttaminen ja asiakasmäärän kasvattaminen, hinnoittelu, riippuvaisuus verkostosta (esimerkiksi kumppanuussopimus kirjaston kanssa), mielikuvat kirjallisuuteen ja kirjailijan rooliin liittyen, mielikuvat joukkorahoitukseen liittyen, lainsäädäntö lahjoitukseen ja joukkorahoittamiseen liittyen

Työryhmän keskustelun perusteella palvelun työnimeksi valittiin Kirjakuljetus Kiero, jonka tavoitteena on vahvistaa lukijan asemaa osa kirjallista ekosysteemiä ja joka tarjoaa käyttäjälle lisää aikaa lukemiselle. Seuraavaksi esittelen palvelun konseptia tarkemmin.

4.4 Palvelukonsepti

Palvelukonsepti luotiin työryhmän keskustelun, kyselyn tulosten ja kirjalliseen ekosysteemiin liittyvän tiedon ja havaintojen perusteella. Toisessa työpajassa käsiteltiin luonnosversioita persoonista, arvonlupauksesta ja palvelupolusta.

Persoonat

Aineiston perusteella luotiin kolme persoonaa: tarvitsija, himolukija ja kokeilija. Tarvitsija hankkii ja lukee kirjoja erityisesti tarveperusteisesti. Hän on hanakka seuraamaan kotiin ja arkeen liittyviä trendejä, kuten lähiruokaa tai luomutuotantoa, ja ottaa käyttöön sellaisia uusia tuotteita tai palveluita, jotka muodostuvat puheenaiheeksi tarvitsijan sosiaalisessa piirissä. Kirjallisuus sinänsä ei ole erityisen merkityksellistä tarvitsijalle.

Himolukija on sekä kirjaston lempiasiakas että järjestelmän haastaja, joka käyttää erilaisia lukusovelluksia ja lainapalveluita jatkuvasti rinnakkain. Himolukija toisaalta nauttii kirjojen hankkimiseen liittyvistä rituaaleista, kuten kirjastokäynneistä tai lukusovelluksen kokoelman selaamisesta, mutta ei välttämättä ehdi tai muista hoitaa kaikkia asiakkuuteen liittyviä velvollisuuksia, kuten kirjojen palauttamista. Mieluiten himolukija käyttäisi aikansa lukemiseen ja kaunokirjallisuudesta keskusteluun. Hän on kirjalliselta maultaan varsin kaikkiruokainen ja seuraa myös tietokirjallisuutta säännöllisesti.

Kokeilija käyttää kirjastoa vain vähän. Hänen äidinkieltensä saattaa olla joku muu kuin suomi, ja hän suosii kansainvälisiä palveluita, jotka tarjoavat kulttuurisesti monimuotoisempaa sisältöä kuin Suomessa toimivat lukupalvelut. Hän intoutuu helposti testaamaan uusia palveluita, mutta ei välttämättä käytä aikaansa lukemiseen kovin paljoa suhteessa muihin harrastuksiin. Tämä persoona on helppo houkutella lukemaan enemmän, mutta toisaalta lukeminen saattaa jäädä sivuosaan henkilön arjessa, jos kiinnostavia tapoja lukea ei löydy niillä teknologisille alustoilla, joita kokeilija eniten suosii.

Persoonien merkitys osana konseptia on taustoittaa asiakkaan maailmaa ja tarkentaa, millaisiin tarpeisiin ja mielikuviin palvelun tulisi vastata.

MOTTO: JUST TÄÄ!

TARVITSIJA

Tarvitsija hankkii jonkin verran kirjoja ostamalla, mutta lainaa mielellään sellaiset teokset kirjastosta, joita arvelee tarvitsevansa vain jonkin aikaa. Hän huolehtii usein myös muun perheen hankinnoista.

Käyttää kirjallisuutta käytännön syistä, esimerkiksi opinnoissa tai ratkaistaakseen jonkin ajankohtaisen tarpeen tai pulman. Lukee satunnaisesti kaunokirjallisuutta, mutta äänikirjojen myötä lukeminen on lisääntynyt.

Kiinnostuksen kohteet

Kurssikirjat
Korjaus- ja rakennusoppaat
Teemakirjat (juhlapyhät, trendit, kotiin liittyvät projektit, fiilistely)
Äänikirjojen kuuntelu siivotessa tai lenkillä

Kompastuskivet

Kiinnostuksen kohteet vaihtuvat nopeasti
Kirjastojen kokoelma tuntuu vaikeasti hahmotettavalta
Kirjallisuus ei kovin tärkeä osa elämää



Kulutustottumukset

Ostaa mieluiten verkkokaupasta, koska haluttu kirja löytyy nopeasti
Hankkimisen helppous ja nopeus tärkeää
On valikoivan ympäristötietoinen: ostaa mielellään ympäristömerkittyjä tuotteita, mutta ei etsi niitä aktiivisesti
Testaa helposti uusia asioita tai kirjoja, jos ystävät tai lähipiiri niitä suosittelevat
Lasten ja nuorten lukeminen tärkeä aihe, vaikka lukeminen ei kuuluukaan omiin harrastuksiin

Kuva 9: Tarvitsija (persoona)

**MOTTO: SE ONKIN JO MUN
LUKULISTALLA!**

HIMOLUKIJA

Himolukijalle ei tarvitse suositella teoksia, koska hän on jo kuullut niistä. Kesken on koko ajan ainakin kolme kirjaa, ja niitä kuuluu sekä äänikirjoina että painettuina kirjoina. Molemmat nautitaan mieluiten vaan lukemiseen tai kuuntelemiseen keskittyen.

Kirjallisuus on yksi elämän tärkeistä alueista himolukijalle. Kirjastossa ja kirjakaupassa käynti on tärkeä riitti, mutta aina sille ole löydy niin paljon aikaa kuin tahtois. Himolukijalle onkin tyypillistä, että kiireisinä jaksoina lukeminen vähentyy, koska sitä ei voi toteuttaa juuri halutulla tavalla.



Kulutustottumukset

Ostaa mieluiten kivijalkaliikkeestä tai lainaa kirjastosta, jossa pääsee selaamaan kirjoja

Äänikirjat ovat käytössä, mutta toissijaisia painettuihin teoksiin nähden
Omasta kirjahyllystä löytyy aina lukulistalla olevia, uusia teoksia

Lukee paljon ympäristöaiheista kirjallisuutta

Seuraa mielellään paljon kirjallisuuskeskustelua tai uusia kirjallisuuteen liittyviä palveluita, mutta pitää kiinni omista tavoistaan

Kiinnostuksen kohteet

Lukeminen missä tahansa muodossa

Korkealaatuinen

kaunokirjallisuus ja runous

Keskusteleminen

kirjallisuudesta

Dekkarit tai joku muu

genre, josta lukee kaikki

suomeksi ilmestyvät kirjat

Kompastuskivet

Kirjaston maksimilainaraja on täynnä ja

myöhästymismaksuja

kertyy helposti

Kaipaa lisää kirjallisuuden

ystäviä, joiden kanssa

keskustella kirjoista

Kuva 10: Himolukija (persoonaa)

MOTTO: INTERESTING!

KOKEILIJA

Kokeilija etsii uutta luettavaa ja lukee kirjallisuutta useilla kielillä. Usein hänen äidinkieltensä on joku muu kuin suomi. Kokeilijasta äänikirjat ja e-kirjat ovat mahtava keksintö! Hän seuraa useiden ammattialojen kirjallisuutta ja hankkii luettavaa myös kansainvälisiltä myyjiltä, kuten Audible-sovelluksesta.

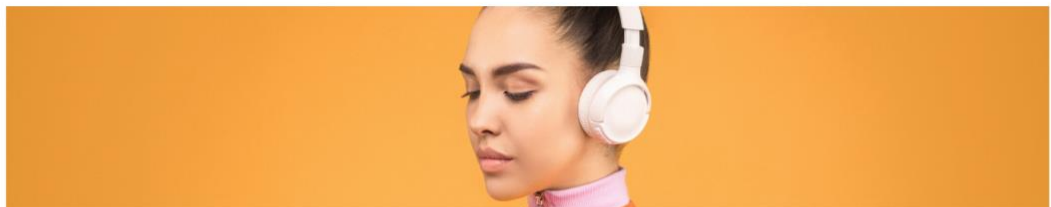
Suomalainen kirjasto on jäänyt kokeilijalle vähän etäiseksi, koska monikielisiä kirjoja on niin vähän saatavilla. Jos kokeilijalla on lapsia, heidän kanssaan olisi kiva käydä kirjastossa, mutta harvoin sinne tulee lähdettyä.

Kiinnostuksen kohteet

Uudet sovellukset
Laaja-alainen ammattikirjallisuus
Uutuuskirjat, etenkin kansainväliset menestysteokset
Scifi, avaruustieteet tai joku muu erityisala

Kompastuskivet

Kirjasto vaikuttaa vanhanaikaiselta
Aika ei tahdo riittää lukemiselle
Omalla äidinkielellä on hankala löytää luettavaa
Vanhat teokset eivät tunnu kiinnostavilta



Kulutustottumukset

Ostaa mieluiten sovelluksesta tai kansainvälisistä verkkokaupoista
Lukee monipuolisesti sekä ammatti- että kaunokirjallisuutta
Matkustaa paljon ja hankkii luettavaa myös lentokentiltä
Jos joskus lainaa kirjastosta, ei muista palauttaa kirjoja
Keskustelee kirjallisuudesta ystäviensä kanssa, mutta päättää itsenäisesti, mihin kirjoihin tarttuu
Lukeminen on ensisijaisesti uuden oppimista, lenkillä rentoudutaan

Kuva 11: Kokeilija (persoona)

Arvonlupaus

Arvonlupaus kuvaa, millaisia ratkaisuja ja ongelmia palvelu ratkoo asiakkaalle ja mitä kilpailuetua se tarjoaa. Arvonlupaus määrittelee myös, kenelle palvelu on ensisijaisesti suunnattu.

Palvelun arvo asiakkaalle liittyy etenkin sellaisten ongelmien ratkaisuun, jotka ovat yleisiä nykyisissä palveluissa, etenkin kirjaston käytössä. Moni käyttäjä kokee esimerkiksi myöhästymismaksut erittäin negatiivisena piirteenä palvelussa, koska niiden kertymiseen ja maksamiseen liittyy häpeää tai väärin tekemisen tunnetta. Sen sijaan palvelusta maksamiseen sinänsä suhtaudutaan aineiston perusteella melko neutraalisti tiettyä, taloudellisesti tukalassa asemassa olevaa käyttäjäryhmää lukuun ottamatta.

Palvelun kilpailuetu syntyy konseptin uniikkiuden ja osin trendikkyiden kautta. Kirjastolla on valtavan positiivinen maine sekä käyttäjien että ei-käyttäjien keskuudessa, ja tämän brändin yhdistäminen ajankohtaisiin trendeihin innostaa monia potentiaalisia asiakkaita. Toisaalta palvelun tarjoama ratkaisu, kirjastolainojen kotiinkuljetus ja hallinta, vaikuttaa aineiston pohjalta käyttäjän näkökulmasta selkeältä ja yksinkertaiselta, joka on positiivinen signaali prosessin tuloksellisuudesta. Palvelua on vaivatonta käyttää.



Kuva 12: Arvonlupaus

Palvelupolku

Palvelupolussa kuvataan palvelun aloitus ja ensimmäinen käyttökerta. Asiakkaan suhtautuminen palveluun on sen keskeinen menestymistekijä, ja siksi palvelupolussa on keskitytty niihin mielikuviin, joita asiakkaalla tilanteessa tulisi olla. Palvelupolku antaa kokonaiskuvan palvelun käytöstä ja sen hyödyistä asiakkaalle. Polun kuvailu auttaa ymmärtämään, missä kohdin asiakkaan sitouttaminen on erityisen tärkeää – asiakas esimerkiksi ilahtuu Kirjakuljetus Kieron palvelun nopeudesta, mutta epäroii palvelun kokeilua, jos palvelu ei mahdollista ilmaista kokeilukertaa tai -jaksoa.

Kirjakuljetus Kiero eroaa muista mahdollisista kuljetuspalveluista etenkin siksi, että palveluun yhdistyy mahdollisuus tukea kirjailijaa taloudellisesti, esimerkiksi toimia oman lempikirjailijan mesenaattina. Tämän keskeisen ominaisuuden toteuttaminen tavalla, joka tukee lisäarvon syntymistä asiakkaalle, on erityisen tärkeää. Toiminnon tulee olla selkeästi toteutettu ja tarjota käyttäjälle välittömästi kokemus arvostuksesta ja merkittävydestä.

4.5 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli kuvaa palvelun tulevaisuuden mahdollisuuksia ja toimii prototyypin lisäksi jatkokehittämisen työkaluna. Koska Business Model Canvasin varsinainen hyöty keskittyy asiakkaita koskevan tiedon lisäksi hypoteesien määrään (Ladd 2018), on liiketoimintamallin

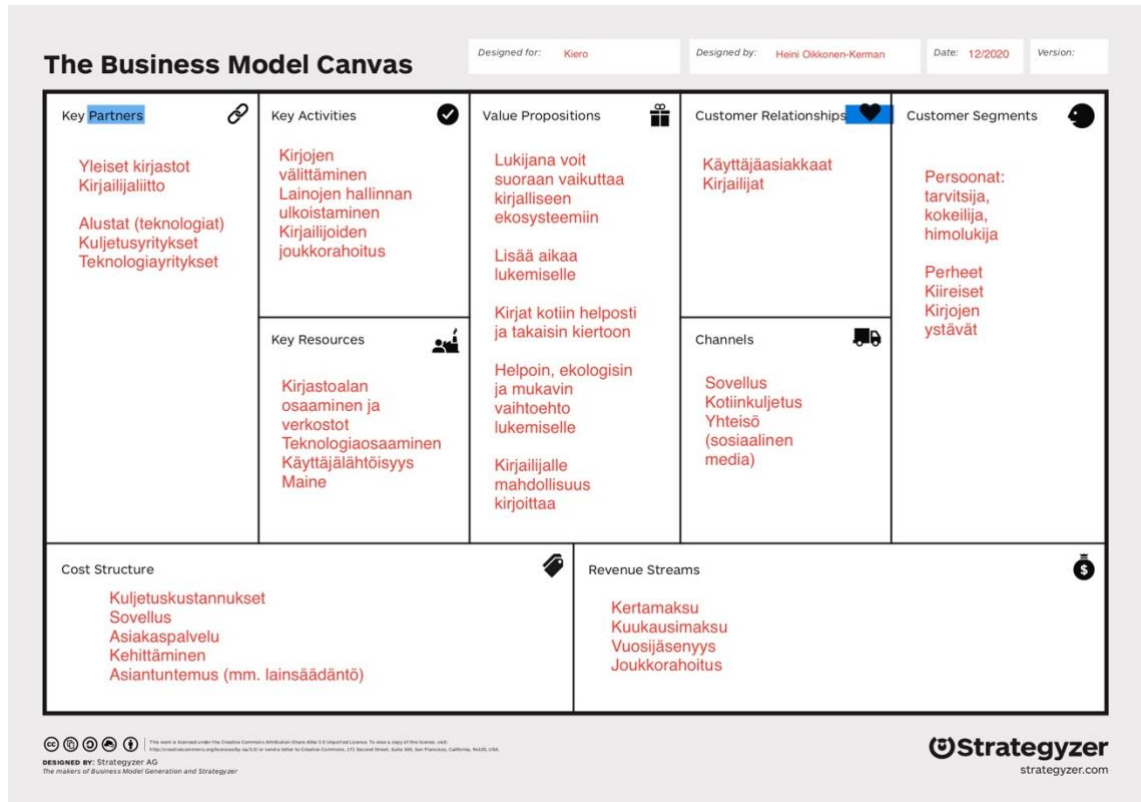
Palvelupolku: Kirjakuljetus Kiero (kirjaston kirjojen toimituspalvelu)

★ Voi sijoittaa jo palvelun valitsemisen yhteyteen

Kuvaus	Asiakkuuden avaaminen	Palvelun valitseminen	Lainat saapuvat / lähtevät	Lisäpalveluiden valinta (kirjailijalle tippiä) ★	Asiakkuuden jatkuminen
Kosketuspiste	Palvelusta kuuleminen, sovelluksen lataaminen	Sovellus, tarvittaessa verkkosivu	Kuljettaja, viestit sovelluksessa / kännykässä	Kuljettaja/sovellus suosittelee	Sovellus, verkkosivu, asiakasyhteisö
Haasteet tai kehitysideat	Uuden palvelun markkinointi, yhteistyö kirjaston kanssa	Palveluiden selkeys ja ymmärrettävyys, sovelluksen käytettävyys	Asiakaspalvelutilanne, keskustelu kirjoista	Millaisia vaihtoehtoja kirjailijoiden työn tukemiseen?	Asiakkaan sitouttaminen, mahdolliset kilpailijat
Repliikki	Ai kato tällainenkin on!	Voiko tätä testata maksuttomasti?	No nyt ne jo tulii!	Just tästä tykkäsin, paras teos lempikirjailijaltani!	Just mitä kaipasin, otan ton kuukausijäsenyyden käyttöön
Toiminta	Yllätyminen	Arviointi, tutkiminen	Ilahtuminen	Arvostus, mesenaatin rooli	Mukaan tuleminen
Tarina					

Kuva 13: Palvelupolku

yksityiskohtaisuuden taso riittävä tässä vaiheessa kehitystyötä. Mikäli prosessi etenisi toteutusvaiheeseen, tulisi toteutustapaa ja liiketoiminnan edellytyksiä selvittää tarkemmin.



Kuva 14: Liiketoimintamalli

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen innovaatioprosessi parhaiten johdattelisi innovaation toteutumiseen kirjallisessa ekosysteemissä ja millainen innovaatio olisi merkityksellinen kirjallisuuden käyttäjille, lukijoille. Lisäksi tarkasteltiin, millaisia hyötyjä tämä innovaatio voisi synnyttää laajemmassa yhteiskunnallisessa ja kaupallisessa kontekstissa.

Kehittämistyön tuloksena on syntynyt uusi innovaatioprosessin malli ja prosessin toteutus. Toteutuksessa edettiin havaintovaiheesta merkityksenannon vaiheeseen, ja tutkimisvaiheen ja kehittämisvaiheen kautta käyttöönottovaiheen kynnykselle. Käyttöönotto ja jatkuvan kehittämisen vaihe eivät sisälly tämän työn laajuuteen. Tutkimisvaiheen tulosten perusteella kehittämisvaiheessa oli mahdollista muotoilla uusi palvelukonsepti ”Kirjakuljetus Kiero”, ja kehittää konseptin yksityiskohtia palvelumuotoilun työkalujen avulla. Prosessi toteutettiin osallistavasti, painopisteenä asiakkaiden maailman ymmärtäminen syvällisellä tavalla (Hyvönen ym. 2007, 8-10).

Vaiheiden tunnistaminen ja erottaminen toisistaan oli merkityksellistä innovaatioprosessin toteutusta suunnitellessa, mutta tulkintavaiheessa näihin vaiheisiin tai niiden selkeään erotteluun ei ollut enää tarve palata, vaan huomio kiinnittyi kertyneeseen tietoon ja ymmärryksen syvenemiseen. Tämä prosessin kulku on yhdenmukainen innovaatiotoimintaa oppimisena korostavan tulkintalinjan kanssa (Endsley 2011, 5; Heffernan 2020; Keeley ym. 2013, 8). Oppimista innovaatiotoiminnan keskiössä korostetaan etenkin, kun puheena on yritystoimintaan liittyvä innovointi (Bessant & Tidd 2015).

Innovaatioprosessissa on keskeistä mahdollistaa oppimista, ja mallin tiukka noudattaminen on toissijaista. Sekä asiakkaiden maailma että ratkaistava ongelma tulee tuntea syvällisesti, ja tarvittaessa keinoja syventää tätä ymmärrystä voi muokata myös prosessin aikana. (Keeley ym. 2013, 8.) Innovaatioprosessiin oli alun perin suunniteltu toteutettavaksi prototyypin toteuttamista ja testausta, mutta tämä vaihe jätettiin pois kehitetyn palvelukonseptin luonteen vuoksi ja siksi, että asiakkaiden maailmasta oli jo kertynyt riittävästi tietoa palvelukonseptin viimeistelyä varten.

Kirjallisessa ekosysteemissä asiakkaat ovat useimmiten aktiivisia lukijoita, jotka hyödyntävät ja hankkivat kirjallisuutta monipuolisella tavalla. Lukijoille merkitsee erityisesti sosiaalinen yhteys muiden lukijoiden ja kirja-alan toimijoiden välillä. Lukeminen tarjoaa kokemuksen yhtäaikaista rentoutumisesta ja uusiin näkökulmiin sukeltamisesta. Yleisesti lukijoiden suhtautuminen nykyisiin palveluihin ja erityisesti kirjastoon on positiivinen eivätkä he tunnistaaneet välittömiä kehittämistarpeita sosiaalisen lukukokemusten jakamisen lisäämistä lukuun ottamatta.

Sekä tutkimisvaiheessa syntyneen asiakasymmärryksen perusteella kehitetyt idea-aihiot että Kirjakuljetus Kieron palvelukonsepti mahdollistavat näiden positiivisten merkitysten vahvistamisen, jolloin käyttäjien on helppo hyväksyä muutoksia toimintaympäristössä. Ne myös vastaavat kirjallisen ekosysteemin rakenteellisiin kehitystarpeisiin, jotka liittyvät ennen kaikkea kirjailijan aseman vahvistamiseen osana kirjallista ekosysteemiä ja sen taloudellisia rakenteita. Innovaatioprosessia kuvailee pyrkimys tavoitella merkittävää muutosta, ja tämä tavoite on toteutunut hyvin prosessin aikana (Meissner & Kotsemir 2016).

Toteutettujen tutkimusmenetelmien ja kehittämistyöpajojen perusteella voidaan todeta, että kirjallisessa ekosysteemissä on huomattavan paljon mahdollisuuksia innovaatioille ja uusille, monipuolisille käyttötavoille kuluttaa, hankkia ja keskustella kirjallisuudesta. Tulokset osoittavat myös, että sekä kirjailijoiden että lukijoiden asemaa ekosysteemissä on tarpeen kehittää. Lukijat kokevat itsensä tulosten perusteella aktiivisiksi toimijoiksi, mutta eivät toisaalta pääpiirteissään tunne kirjallisen ekosysteemin rakenteita. Toisaalta innovaation ei määritelmällisesti tarvitse hyödyttää kaikkia toimintaympäristön osapuolia. (Baregheh ym. 2009.)

Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen tukee väitettä, että tiedonkeruu on keskeinen osa innovaatioprosessia (Ladd 2018, 65-66). Huolimatta siitä, että prosessia ei toteutettu tietyn organisaation sisältä käsin kuten yleisesti innovaatioprosesseissa on tapana (Quintane ym. 2011, 928), syntyi prosessin kautta aihio mahdollisesta innovaatiosta. Oivallus uudesta palvelusta perustui ennen kaikkea laajaan tietoperustaan ja yhteistyöhön asiakkaiden kanssa sekä laadullisen tutkimuksen että työpajoissa toteutetun yhteiskehittämisen kautta. Asiakkaiden osallistuminen prosessiin syvensi laadullisen tutkimuksen kautta syntyneitä tietoja, ja tämä asiakkaiden tiedon hallinta auttoi suoraan kehittämään ideaa eteenpäin (Fidel ym. 2016, 196-197).

Pyrkimys ymmärtää käyttäjien maailmaa on keskeistä innovaatiotoiminnassa, ja yleensä se edellyttää aineiston keruuta ja analysointia. Opinnäytetyössä on syntynyt sekä uutta tietoa käyttäjistä että koostettu käyttäjiä ja kirjallisen ekosysteemin muita toimijoita koskevaa tietoa. Prosessi on saanut alkunsa toimintaympäristöön liittyvistä havainnoista, mikä vastaa tyypillistä innovaatioprosessin alkuvaihetta (Rubalcaba ym. 2012, 701).

Kirjallisuuteen liitetään huomattavan paljon positiivisia arvoja. Tässä työssä esiintyneiden näkökulmien ja kannanottojen perusteella on todennäköistä, että kirjallisuus pyrkii säilyttämään asemansa toimintaympäristön huomattavista muutoksista huolimatta. On kuitenkin toteutuneista innovaatioista ja palveluista riippuvaista, millaiselta kirjallinen ekosysteemi tulevaisuudessa näyttää ja kuka tai mitkä mekanismit tekevät valintoja kirjallisuuden laadusta.

Tässä työssä on pyritty kartoittamaan mahdollisuuksia innovaatiolle, joka ratkaisisi sekä lukijan että kirjailijan rooliin liittyviä haasteita kirjallisessa ekosysteemissä ja lisäisi näiden toimijoiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan rooliinsa ja sen merkittävyyteen osana kirjallista ekosysteemiä. Varsinaista innovaatiota työssä ei kuitenkaan ole ollut mahdollista toteuttaa, koska innovaatio edellyttää aina myös sen toteutumista (Godin 2015, 24.) Innovaatioista puhutaankin usein silloin, kun ne ovat tapahtumassa ja ratkaisevat käsillä olevia ongelmia (Keeley ym. 2013). Tästä huolimatta innovaatiota voi olla vaikea tunnistaa tai havaita (Croitoru 2017, 72).

Työn oppimista tukeva merkitys liittyy ennen kaikkea palvelumuotoilun menetelmien ja innovaatioprosessin välisen suhteen tarkentamiseen. Refleктоimalla innovaatioprosessin kulkua ja innovaation käsitettä olen samalla siirtynyt menetelmäkeskeisestä näkökulmasta merkityskeskiseen prosessiin, jota luonnehtii parhaiten oppiminen ja jatkuva kehitys. Toteutetussa innovaatioprosessissa korostui merkityksenannon tärkeys osana prosessia, joka on sidoksissa innovaation luonteeseen määritelmällisesti merkittävänä epäjatkuvuuskohtana (Baregheh ym. 2009, 1325). Prosessin toista merkittävää askelta luonnehti puuskahduksen hetki, ongelman tai ristiriidan havainto, johon viitataan myös tutkimuskirjallisuudessa (Kumar 2009).

Vaikka innovaatiot ovat keino edistää yrityksen kaupallista menestymistä (Godin 2015, 26), innovointi ja innovaatioprosessin toteuttaminen edellyttävät laajaa, eri perspektiivejä ja osaamista hyödyntävää vuorovaikutusta. Tämä lähtökohta toteutui hyvin prosessin aikana, ja sitä pyrittiin huomioimaan esimerkiksi työpajan osallistujien valinnoissa. Kokonaisuudessaan työ tarjosi enemmän asiakasymmärrystä kuin prosessin suunnitteluvaiheessa tuntui todennäköiseltä, etenkin kun kasvokkain tapahtuvaa laadullista tutkimusta ei koronarajoitusten vuoksi ollut mahdollista toteuttaa. Tärkeitä sekä henkilökohtaista oppimista että innovaatiotoimintaan kuuluvaa iteratiivisen oppimisen prosessia mahdollistavia piirteitä olivat etenkin prosessin avoimuus, asiakkaiden näkemysten kuuntelu ilman pyrkimystä ohjata niitä tiettyyn malliin ja laajemmin asiakastiedon hallinta, sekä tiedonkeruu eri tavoilla edeltäen palvelukonseptin kehittämistä.

5.1 Kehitysmahdollisuudet

Innovaatioprosessin muotoilu sijoittui työn alkupuolelle, ja vaikka sen soveltaminen toteutui työssä melko vapaasti, herätti toteutus kysymyksiä kronologian merkityksestä innovaatioprosessin mallinuksissa. Monet tutkimuskirjallisuudessa esitetyistä innovaatioprosessin malleista perustuvat sekä kronologiseen, vaihe vaiheelta etenevään kehitykseen että käytettävien kehittämismenetelmien sijoittamiseen vain tietyn vaiheen

osaksi. Vaikka monet tutkijat nostavat esille mahdollisuutta toteuttaa vaiheita osittain limittäin, ovat nämä kaksi lähtökohtaa verrattain yleisiä.

Omassa työssäni kehitin innovaatioprosessin mallia siten, että kuhunkin vaiheeseen liittyviä menetelmiä ei oltu tarkasti määrätty. Ratkaisu tuki induktiivisen analyysin hyödyntämistä koko kehittämistyön aikana – esimerkiksi vasta laadullisen kyselyn toteuttamisen jälkeen oli mahdollista tietää, mikä merkitys vastauksilla tulisi olemaan idea-aihioiden muodostamisessa ja olisiko kysely riittävä työkalu asiakastiedon keräämiseen ja asiakkaiden maailman ymmärtämiseen.

Työn edetessä pohdin kuitenkin, onko innovaatioprosessin välttämätöntä perustua lainkaan kronologisesti esitettyyn prosessiin, vai onko sen mahdollista koostua vapaasti kronologiaan sijoitettavista painopisteistä tai elementeistä. Vaikka innovaatio sisältää myös käytännön toimia ja muutoksia esimerkiksi palveluihin tai tuotteisiin, ei näitä toimia edeltävä tutkimus tai ymmärryksen lisääminen välttämättä toteudu tietyssä järjestyksessä. Tässä työssä ei ole mahdollista vastata, vaikuttaako innovaatioprosessin tietty kronologia sen tuloksellisuuteen, vaan kysymyksen vastaaminen edellyttää jatkotutkimusta.

Opinnäytetyössä on kuvailtu melko niukasti, miten innovaatioprosessin suunnittelu eteni ja millaisia vaiheita suunnitteluun sisältyi. Innovaatioprosessin mallin muotoilu syntyi melko orgaanisesti teoriaan tutustumisen rinnalla vastaamaan käsillä olevaan työhön liittyviin haasteisiin. Kokeilu toki validoi mallin toimivuuden riittävällä tavalla suhteessa työn kontekstiin, mutta sen rakentumista olisi voinut reflektoida syvemmin jo suunnitteluvaiheen aikana. Myös laadullisen tutkimuksen (kysely) analyysi esitettiin suppeasti, vaikka tulosten esittelyn yhteydessä analyysia avattiinkin hieman syvemmin.

Jatkotutkimuksen ja palvelun toteuttamisen kannalta on muutamia keskeisiä teemoja, joita on tarpeen selvittää tarkemmin. Lainsäädännön lahjoituksia koskevat haasteet on ratkaistava ennen palvelun kehittämistä edelleen. Nykyisen lainsäädännön mukaan lahjoitusten on oltava vastikkeellisia. Mahdollisesti käyttäjä voisi ohjata osan palvelun käytön hinnasta kirjailijoiden tukemiseen. Markkinoinnin kannalta on keskeistä, miten potentiaalisille asiakkaille esitetään palveluun sisältyvä mahdollisuus tukea kirjailijoita. Joka tapauksessa työssä on syntynyt aihio mahdollisen yritystoiminnan kehittämiseksi muotoillun palvelukonseptin perusteella.

5.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Innovointiin liittyy ajatus muutoksen sattumanvaraisuudesta tai luonnollisuudesta (Chen & Yin 2019, 47), ja voidaan nähdä kiistanalaisena, kuinka paljon innovaatioita voi todella suunnitella tai ohjalla määrättyllä prosessilla. Tässä toteutetun kehittämistyön kannalta on

olennaista, että prosessi johti tuloksiin uusista ideoista, joissa toki yhdistyy muista palveluista tuttuja piirteitä, mutta uudella tavalla. Kuten monien muidenkin innovaatiotoimintaan liittyvien mallien kohdalla, tässä työssä muotoiltu innovaatioprosessi edellyttää lisää empiiristä tutkimusta.

Työn aikana tuli esille joitain tuloksia, joiden validointi edellyttää laajempaa tilastollista tutkimusta, esimerkiksi kirjaston käyttäjien yleisesti välinpitämätön asenne suhteessa oman roolinsa merkitykseen, kun puhutaan koko kirjallisen ekosysteemin rakenteista ja taloudellisten resurssien jakautumisesta.

Työ on dokumentoitu sen etenemisen mukaisesti ja tulokset esitelty pääpiirteissään kattavasti. Oma osallisuuteni kehittämisprosessiin vaikutti työhön sekä luotettavuutta heikentävällä että vahvistavalla tavalla: toisaalta aiheen ja kirjallisen ekosysteemin hyvä tuntemus edisti työn luotettavuutta, toisaalta suora osallisuus kehittämistoimiin ja työryhmätoimintaan saattaa heikentää luotettavuutta.

Työhön liittyy paljon laadullisen tutkimuksen elementtejä, joiden osalta toistettavuus sellaisenaan ei ole suoraan mahdollista (Taylor ym. 2015). Myös kyselyn vastaajien kytkös tiettyyn ryhmään ja omaan rajattuun verkostoon heikentää tulosten luotettavuutta. Toisaalta, kuten aiemmin todettu, kyselyn tulokset ovat samansuuntaisia Tilastokeskuksen tuottamien tietojen kanssa. Kokonaisuudessaan työhön liittyvät luotettavuuden haasteet ovat tyyppisiä kehittämistyöhön liittyviä haasteita, koska jokainen kehittämisprosessi on historiaan ja aikaan sidonnainen ja sisältää vähintään ainutlaatuisia elementtejä, kuten ympäristö, osallistajat tai historialliset tapahtumat.

Kehittämistyö on tarjonnut minulle mahdollisuuden syventää osaamistani sekä innovaation tutkimusperustan että kehittämistyön ja palvelumuotoilun menetelmien toteuttamisen osalta. Vaikka työn jakautuminen näin moniin elementteihin on väistämättä vaikuttanut siihen, kuinka syvästi sen kaikkia osia on tässä esitelty, on se oppimisprosessina ollut erityisen antoisa ja hyödyllinen oman osaamiseni näkökulmasta. Innovaatiota sinänsä työssä ei ollut mahdollista saavuttaa, koska innovaatio tarkoittaa muutoksen todellista toteutumista, mutta se on luonut ymmärrystä siitä, millaista keskustelua, vuorovaikutusta, suunnittelua ja näkökulmia innovointi edellyttää ja mitkä elementit ruokkivat innostavaa, osallistavaa innovaatiotoimintaa.

Lähteet

Painetut lähteet

Keeley, L. 2007. The Innovation Imperative & The Indispensable Role of Designers. *Step Inside Design*, 23(4), 72-75, 12.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol, CA, O'Reilly Media, Inc.

Sähköiset lähteet

Acklin, C. 2010. Design-Driven Innovation Process Model. *Design Management Journal*, 5(1), 50-60. Viitattu 25.10.2020. DOI: [10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x](https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x)

Andersson, P. & Mattsson, L.G. 2015. Service innovations enabled by the “internet of things”. *IMP Journal*, 9(1), 85-106. Viitattu 20.10.2020. DOI: [10.1108/IMP-01-2015-0002](https://doi.org/10.1108/IMP-01-2015-0002)

Apilo, T. & Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. VTT tiedotteita, 2330. Viitattu 20.10.2020. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2330.pdf>

Baregheh, A., Rowley, J & Sambrook, S. 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. Viitattu 19.10.2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>

Bessant, J.R. & Tidd, J. 2015. *Innovation and entrepreneurship*. E-kirja. Hoboken, New Jersey: Wiley.

British Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 25.10.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Chen, J. & Yin, X. 2019. Connotation and types of innovation. Teoksessa *The Routledge Companion to Innovation Management* Routledge. Viitattu 22.10.2020. <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315276670-3>

Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. 2015. What is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. Viitattu 29.10.2020. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

Croitoru, A. 2017. Schumpeter, Joseph Alois, 1939, *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*. 8. 67-80. New York and London: McGraw - Hill Book Company

Inc. Viitattu 18.10.2020. <http://compaso.eu/wp-content/uploads/2017/09/Compaso2016-81-Croitoru.pdf>

Dorsey, J. R. 2020. Zconomy: How Gen Z will change the future of business—and what to do about it. E-kirja. New York: Harper Business.

Eagleton, T. 2008. Literary theory: An introduction: anniversary edition. 2. painos. E-kirja. Malden, MA: Blackwell.

Endsley, D.S. 2011. Innovation in Action: A Practical Guide for Healthcare Teams. E-kirja. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Fidel, P., Cervera, A. & Schlesinger, W. 2016. Customer's role in knowledge management and in the innovation process: effects on innovation capacity and marketing results. *Knowl Manage Res Pract* 14, 195-203. Viitattu 22.10.2020. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.19>

Gibbert, M., Leibold, M. & Probst, G. 2004. Five styles of Customer Knowledge Management, And how smart companies put them into action. *European Management Journal*, 20, 459-469. Viitattu 23.10.2020. DOI:[10.1016/S0263-2373\(02\)00101-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00101-9)

Godin, B. 2015. Innovation Contested. E-kirja. Oxfordshire, United Kingdom: Taylor and Francis.

Greco, M., Grimaldi, M & Cricelli, L. 2015. Open innovation actions and innovation performance: A literature review of European empirical evidence. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 150-171. Viitattu 1.11.2020. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2013-0074>

Gustafsson, M. 2018. Eläisitkö 11 000 euron vuosituloilla? Kirjailijat elävät - kirjamyynti tuo rahasta vain murto-osan. Viitattu 29.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-10421669>

Gustafsson, M. 2020a. Äänikirjoja kuunnellaan enemmän kuin koskaan, mutta kirjailijan lompakkoa se ei juuri lihota. Viitattu 29.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11361031>

Gustafsson, M. 2020b. Onko ilmaisilla oppikirjoilla yllättävä seuraus? Monet kirjakaupat pelkäävät kuoliniskua. Viitattu 30.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11202620>

Haavisto, T. 2016. Kirjastoammattilaisista varastotyöntekijöiksi? Viitattu 28.10.2020. <https://blogit.kirjastot.fi/kirjastoammattilaisista-varastotyontekijoiksi/>

Hautamäki, A. 2008. Kestävä innovointi: Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Helsinki: Sitra. Viitattu 17.10.2020. <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti76.pdf>

He, W. & Wang, FK. 2016. A process-based framework of using social media to support innovation process. *Inf Technol Manag*, 17, 263-277. Viitattu 28.10.2020.

<https://doi.org/10.1007/s10799-015-0236-2>

Heffernan, M. 2020. *Uncharted: How to map the future*. E-kirja. London: Simon & Schuster.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), s. 531-548. Viitattu 19.10.2020. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484. Viitattu 25.10.2020.

<https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>

Hyvönen K., Heiskanen E., Repo P. & Saastamoinen M. 2007. Kuluttajat tuotekehittäjinä: haasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa: *Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2007*. Toim. M. Lammi, R. Järvinen ja J. Leskinen. E-kirja. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Hiidensalo, V. 2018. Puhutaan rahasta. Viitattu 29.10.2020.

<https://kirjailijaliitto.fi/kirjailija-lehti-artikkeli/puhutaan-rahasta/>

Hämäläinen, K. 2019. Olisiko kirjojen Netflix hyvä sijoitus? Viitattu 10.11.2020.

<https://www.taloustaito.fi/Rahat/olisiko-kirjojen-netflix-hyva-sijoitus/#8075e6a3>

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2016. *Digiajan Strategia*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kawasaki, G. 2015. *Art of the start 2.0: The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. E-kirja. New York City, Penguin Books.

Keeley, L., Walters, H., Pikkil, R. and Quinn, B. 2013. *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. E-kirja. Hoboken, New Jersey, Wiley.

Kerzner, H. 2019. *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. E-kirja. Hoboken, New Jersey, Wiley.

Koltay, Z. & Tancheva, K. 2010. Personas and a user-centered visioning process. *Performance Measurement and Metrics*, 11(2), 172-183. Viitattu 26.10.2020. DOI:

<https://doi.org/10.1108/14678041011064089>

Koponen, J. 2019. *Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kumar, V. 2009. A process for practicing design innovation. *Journal of Business Strategy*, 20(2/3), 91-100. DOI: [10.1108/02756660910942517](https://doi.org/10.1108/02756660910942517)

10 faktaa lukemisesta. 2020. Viitattu 16.10.2020. <https://lukukeskus.fi/10-faktaa-lukemisesta-2020/>

Ladd, T. 2018. Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57-69. Viitattu 2.11.2020. DOI: [10.1108/JRME-11-2016-0046](https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0046)

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. Viitattu 29.10.2020. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lichtenthaler, U. 2016. Five steps to transforming innovation processes: continually adjusting to new environments. *Journal of Business Strategy*, 37(5), 39-45. Viitattu 28.10.2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2015-0090>

Malminen, U. 2013. Kirjailijoiden sosiaaliturva on rempallaan. Viitattu 3.11.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-6535646>

Meissner, D. & Kotsemir, M. 2016. Conceptualizing the innovation process towards the ‘active innovation paradigm’—trends and outlook. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 1-18. Viitattu 16.10.2020. DOI: [10.1186/s13731-016-0042-z](https://doi.org/10.1186/s13731-016-0042-z)

Moore, G.A. 2014. *Crossing the Chasm*. E-kirja. New York, HarperCollins.

Morris, P. 2003. *Realism*. E-kirja. London, New York, Routledge.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2018. Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20 (1), 70-98. Viitattu 22.10.2020. DOI: [10.4018/978-1-5225-9615-8.ch020](https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9615-8.ch020)

Osterwalder A., Pigneur Y. & Clark T. 2013. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. E-kirja. Hoboken, New Jersey, Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadacos, T. 2015. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. E-kirja. Hoboken, New Jersey, Wiley.

Quintane, E., Mitch Casselman, R., Sebastian Reiche, B. & Nylund, P. A. 2011. Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928-947. Viitattu 18.10.2020. <https://doi.org/10.1108/13673271111179299>

Rachinger, M, Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. 2019. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. Viitattu 17.10.2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. & Ramírez, G. C. 2017. How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*, 60(1), 143-150. Viitattu 29.10.2020. DOI: [10.1016/j.bushor.2016.09.010](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010)

Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S.W. & Reynoso, J. 2012. Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715. Viitattu 16.10.2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564231211269847>

Salusjärvi, A. 2018. Kuolisitko Suomen puolesta? Sodassa ja kirjallisuudessa isänmaata ei jätetä. Viitattu 4.11.2020. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/11/30/kuolisitko-suomen-puolesta-sodassa-ja-kirjallisuudessa-isanmaata-ei-jateta>

Schumpeter, J. A., Opie, R. & Elliott, J. E. 2007. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. E-kirja. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Schumpeter, J.A. (2017a). *Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*. E-kirja. Oxfordshire, Taylor and Francis.

Schumpeter, J.A. (2017b). *Theory of Economic Development*. E-kirja. Oxfordshire, Taylor and Francis.

Schäfer, A. & Klammer, J. 2015. Service-Dominant Logic in Practice -- Using Online Customer Communities and Personas. *Marketing Review St. Gallen*, 32(5), 90-96. Viitattu 3.11.2020. DOI: [10.1007/s11621-015-0564-y](https://doi.org/10.1007/s11621-015-0564-y)

Sommers, S. 2020. Kirjabisneksen käänne on nyt totta: yli 40 prosenttia kustantajien tuloista tulee digitaalisista julkaisuista - ”Voi kysyä, miksei Suomesta ole löytynyt tämän enempää halua investoida alaan”. Viitattu 2.11.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kirjabisneksen-kaanne-on-nyt-totta-yli-40-prosenttia-kustantajien-tuloista-tulee-digitaalisista-julkaisuista-voi-kysya-miksei-suomesta-ole-loytynyt-taman-enempaa-halua-investoida-alaan/85489e24-541f-4196-8cc0-ff49a1b2ef9f>

Sundbo, Jon & Fuglsang, L. (toim.). 2002. *Innovation as Strategic Reflexivity*. E-kirja. London and New York, Routledge.

Sveiby, K., Gripenberg, P. & Segercrantz, B. 2012. Challenging the Innovation Paradigm. E-kirja. Oxfordshire, Taylor and Francis.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Vapaa-ajan osallistuminen [verkojulkaisu].

Lukemisen Muutokset 2017, 1. Kirjojen lukeminen lisääntynyt - luettujen kirjojen määrä pienentynyt . Helsinki, Tilastokeskus. Viitattu 4.12.2020.

Saantitapa: http://www.stat.fi/til/vpa/2017/03/vpa_2017_03_2019-04-25_kat_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkojulkaisu].

ISSN=2341-8699. 2019, 1. Suomalaisten internetin käyttö 2019 . Helsinki, Tilastokeskus. Viitattu 4.12.2020.

Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_kat_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkojulkaisu].

ISSN=2341-8699. 2020a. Helsinki, Tilastokeskus. Viitattu 4.12.2020.

Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkojulkaisu].

ISSN=2341-8699. 2020b, Liitetaulukko 23. Internetin käyttö musiikin, podcastien ja äänikirjojen kuunteluun 2020, %-osuus väestöstä 1) . Helsinki, Tilastokeskus. Viitattu 4.12.2020.

Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tau_023_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): 3 A Kirjat ja kulttuurilehdet. 2020c. Viitattu 4.12.2020.

https://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/pdf/teksti_3A_2020.pdf

Suomen virallinen tilasto (SVT): 3 B Kirjastot. 2020d. Viitattu 4.12.2020.

https://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/pdf/teksti_3B_2020.pdf

Taylor, S.J., Bodgan, R. & DeVault, M. 2015. Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource. E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J. & Matsumoto, Y. 2018. A review of the ecosystem concept – Towards coherent ecosystem design. Technological Forecasting and Social Change, 136, 49-58. Viitattu 3.11.2020. DOI: [10.1016/j.techfore.2017.06.032](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.032)

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17. Viitattu 2.11.2020. DOI: [10.1509/jmkg.68.1.1.24036](https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036)

Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 1-10. Viitattu 28.10.2020. DOI: [10.1007/s11747-007-0069-6](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6)

Westerholm-Smyth, A. 2020. Your personas probably suck. Here's how you can build them better. Viitattu 16.10.2020. <https://medium.com/uxr-content/your-personas-probably-suck-heres-how-you-can-build-them-better-b2b32a45c93b>

Opinnäytetyöt

Ekholm, M. 2019. Oriveden Opistoa ei enää ole: Kansanvalistusseura päätti luopua lippulaivastaan. Tampere, Tampereen yliopisto.

Tuomi, P. 2017. Kaunokirjallisuus suomalaiselle yleiselle kirjastolle haasteena, rasiitteena ja mahdollisuutena: Historiallis-argumentatiivinen tarkastelu suomalaisen yleisen kirjastolaitoksen suhteesta kaunokirjallisuuteen ja kirjalliseen järjestelmään. Oulu, Oulun yliopisto.

Muut lähteet

Vahti, J. 2017. Sitran podcast-julkaisu. Viitattu 10.10.2020. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mista-innovaatiot-tulevat-ja-mihin-ne-meita-vievat/>

Kuviot ja kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyöprosessi kuvattuna	9
Kuva 2: Inkrementaali, merkittävä ja radikaali innovaatio.....	16
Kuva 3: Palvelulähtöinen ja asiakaslähtöinen logiikka	19
Kuva 4: Muotoilulähtöinen innovointi	29
Kuva 5: Kymmenen laadun malli	31
Kuva 6: Innovaatiomalli	40
Kuva 7: Vuorovaikutus innovaatioprosessissa.....	42
Kuva 8: Lukemisen vaikutukset vastaajilla	54
Kuva 9: Vastaajat lukijoina	53
Kuva 10: Tekijän korvaus suhteessa maksuhalukkuuteen.....	57
Kuva 11: Tarvitsija (persoona)	66
Kuva 12: Himolukija (persoona).....	67
Kuva 13: Kokeilija (persoona)	68
Kuva 14: Arvonlupaus.....	69
Kuva 15: Palvelupolku	70
Kuva 16: Liiketoimintamalli	71

Taulukot

Taulukko 1: Ideat työpajassa	62
------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Kirjallisuus uusilla alustoilla.....	86
Liite 2: Ensimmäisen työpajan esittelymateriaali	90

Liite 1: Kirjallisuus uusilla alustoilla

22/12/2020

Kirjallisuus uusilla alustoilla

Kirjallisuus uusilla alustoilla

Tämän kyselyn tuloksia käytetään osana opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakoulun Yrityksen kasvuun johtaminen (YAMK) -koulutusohjelmassa. Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan ja mallintamaan sellaisia julkaisutapoja, jotka mahdollistaisivat kirjallisuudessa nykyistä laajemmat tai monipuolisemmat ansainta- ja hankintamallit sekä lukijoille että kirjoittajille tukien samalla kirjallisuuden monimuotoisuutta. Opinnäytetyön tekijä on taustaltaan kirjallisuuden maisteri.

Kyselyyn voi vastata anonyymisti eivätkä kysymykset sisällä henkilötietoja tai arkaluontoisia tietoja. Vastauksia säilytetään tutkijan arkistossa ja niitä käsitellään työssä anonyymisti. Opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Vastaaminen kestää noin 15 minuuttia, ja voit halutessasi vastata vain osaan kysymyksistä. Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi!

Ystävällisin lukuterveisin

Heini Oikkonen-Kerman, opiskelija, Laurea-ammattikorkeakoulu
heini.oikkonen-kerman@student.laurea.fi

1. Luen kirjallisuutta yleensä

Mark only one oval.

- Useita kertoja päivässä
- Joka päivä
- Joka viikko
- Joka kuukausi
- Harvemmin

2. Lukemisella tarkoitetaan tässä kyselyssä kirjallisuuden lukemista tai kuuntelemista. Mikä on sinulle lukemisessa mieluisinta?

22/12/2020

Kirjallisuus uusilla alustoilla

3. Luen seuraavia kirjallisuuden lajeja (voit valita useita)

Check all that apply.

- Romaaneja
- Runoja
- Novelleja
- Sarjakuvia
- Jatkokertomuksia
- Kuvakirjoja
- Satuja
- Näytelmiä tai kuunnelmia
- Podcasteja

Other: _____

4. Onko sinulla mielessä joku kirjallisuuden laji, jota haluaisit lukea tai kuunnella enemmän? Miksi?

5. Jatka lausetta. Lukisin enemmän runoja jos...

6. Miten toimit, jos et löydä luettavaa?

22/12/2020

Kirjallisuus uusilla alustoilla

7. Oletko viime aikoina kokeillut uutta tapaa hankkia ja löytää luettavaa? Mikä sai sinut tarttumaan uuteen?

8. Suuri osa lukijoista valitsee useimmiten luettavakseen romaanin ja entistä harvemmin runoteoksen tai novellin. Mistä luulet tämän johtuvan?

9. Olisitko valmis maksamaan enemmän kirjallisuudesta, josta tekijä saa nykyistä paremman korvauksen?

Mark only one oval.

- Kyllä, jopa 100 % enemmän
- Kyllä, jopa 50 % enemmän
- Kyllä, jopa 20 % enemmän
- Ei

22/12/2020

Kirjallisuus uusilla alustoilla

10. Tiedätkö, miten voit selvittää, kuinka paljon tekijä saa teoksesta korvausta? Onko tällainen tieto sinulle tärkeä?

11. Tiedätkö, miten voit selvittää, kuinka paljon valittu lukutapasi kuormittaa ympäristöä ja ilmastoa? Onko tällainen tieto sinulle tärkeä?

12. Onko sinulla lukijana joku erityinen toive tai idea liittyen teosten saatavuuteen tai hankinnan helppouteen?

13. Muita ajatuksia kirjallisuudesta ja lukemisesta, joita haluat tuoda esille?

Liite 2: Ensimmäisen työpajan esittelymateriaali



01

Kiitos kun ootte mukana!

Kirjallisuus
innovaatiohaasteena

Innovaatioprosessi kohti uutta palvelua

02

IMPULSSI
Mitä tarpeita tai mahdollisuuksia markkinoilla on nyt ja lähitulevaisuudessa?

KYSELY
Millä tavalla kirjallisuus on merkittävää kuluttajille? Miten nykyiset kanavat vastaavat asiakkaiden tarpeeseen?

TYÖPAJAT
Ideoiden jatkokehittäminen ja kyselyn tulosten validointi. Palvelun testaaminen.

MUOTOILU
Palvelun suunnittelu ja muotoilu, liiketoimintamalli.

Kirjallisuus innovaatiohaasteena

03

Kirjallisuus innovaatiohaasteena



Osallista minen

Pyrkimyksenä ymmärtää erilaisia näkökulmia, uskomuksia ja arvoja liittyen kirjallisuuden kuluttamiseen ja sitä, minkä merkityksen kirjallisuus saa asiakkaan maailmassa.

Suomalaiset rakastavat kirjastoa

Jos kirjasto olisi yhtäkkiä vain digitaalinen palvelu, mikä siinä olisi ihaninta?

Mitä kirjasto (tai sinä asiakkaana) menettäisi, jos se muuttuisi kokonaan digitaaliseksi palveluksi?



04

Kirjallisuus innovaatiohaasteena

Löydöksiä

05

MARKKINOILLA ON TILAA JA PASSIIVISIA KULUTTAJIA

Jos kirjailija saisi nykyistä paremman korvauksen töistään, useimmat olisivat valmiita maksamaan 20 % nykyistä enemmän. Toisaalta useimmat vastaajat pitivät kirjailijoiden reilua ansiota tärkeänä, mutta eivät olleet itse aktiivisia asian muuttamisen suhteen.

HIMOLUKIJAT: MINULLA ON JO LUETTAVAA

Kyselyyn vastanneista 75 % luki vähintään kerran päivässä. Kirjallisuudesta keskustelu innosti vastaajia todella paljon, erilaisista jakelu- tai hankintakanavista ei niinkään.

LISÄÄ TÄTÄ

Kirjallisuus on arvokasta, koska se sekä rentouttaa että vie uusiin maailmoihin. Eniten kaivattiin sosiaalisia palveluita, joiden avulla jakaa lukukokemuksia, huomioita kirjallisuudesta ja osallistua kirjallisuuskeskusteluun omaa ystäväpiiriä laajemmin. Lisää paikkoja intoilla kirjallisuudesta! Kirjallisuuteen liittyy löytämisen iloa kaikissa kuluttamisen muodoissa.

Kirjallisuus innovaatiohaasteena

06

Vaihtoehdot



MUISTAN

Suomenkielinen, helppokäyttöinen palvelu, jonne mahtuu muisteloita, lapsuusajan tarinoita tai sukukertomuksia. Premium-jäsenille tarjolla apua kirjoitusprojektiin.



LIKIPÄIN LUKUPIIRI

Miltä tuntuisi keskustella kirjasta, jota ei ole vielä olemassa? Jota kirjailija kirjoittaisi. eteenpäin lukupiirin toiveiden perusteella?



RUNO EUROLLA

Osta yksi runo kerrallaan, pala kirjallisuutta juuri tähän hetkeen! Tuoreiden tekstien ja kirjailijan tukemisen äärellä suoraan kännykällä.



KIRJAILIJAN SUOSITUS

Mitä kirjailijat lukevat, sitä sinäkin lue! Varma kanava laadukkaan ja innostavan lukemisen äärelle.



KYNÄMANIA

Hynää, mania, pennosia kirjailijalle! Tue kirjailijaa X eurolla, mitä voisit saada tilalle?



RAKASTAN TÄTÄ TEKSTIÄ

Tykkäsin juuri tästä kirjasta ja annan sille 5 tähteä! Tosi mahtavaa jutella näistä luku-kokemuksista!

Kirjallisuus innovaatiohaasteena