

Ulla Rätty & Kim Wrangle (toim.)

OIVALLUSOPAS INNOVAATIOMATKALLE

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisu B:21

OIVALLUSOPAS INNOVAATIOMATKALLE

ULLA RÄTY & KIM WRANGE (TOIM.)

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU

Joensuu 2011



Julkaisusarja
Vastaava toimittaja

B:21
Dos, YTT Anna Liisa Westman

Toimittajat

Ulla Rätty & Kim Wrangé

Graafinen suunnittelu ja sivuntaitto
Kannen kuva
Painopaikka ja vuosi

MEDIAVARAANI/Anne Muhonen
MEDIAVARAANI/Anne Muhonen
Suomen Graafiset palvelut, Kuopio 2011

ISBN: 978-951-604-125-7 (painettu)
ISBN: 978-951-604-126-4 (verkkójulkaisu)

ISSN 1797-3821 (painettu)
ISSN 1797-383X (verkkójulkaisu)



SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	5
MILLÄ KARTALLA OLET?	11
MATKAAN VALMISTAUTUMINEN	17
2.1. ”Miksi saksalainen takavetoisia henkilöautoja valmistava autotehdas valmistaa pieniä englantilaisia etuvetoisia autoja?”	17
2.2. Rikas mahdollisuuskenttä	22
2.3. Kenen kanssa innovoidut?	22
OIVALTAMINEN	32
3.1. Löytöretki asiakkaan arkeen	32
3.2. Seikkailu tulevaisuuden saaristossa	41
3.3. Vuorovaikutus ja visuaalisuus	51
AARTEISTA TULOIKSI: KONSEPTIT	58
4.1. Konseptoinnin tarkoitus	58
4.2. Konseptointi on tarinan kerrontaa	60
4.3. Konsepti on kehittämisen työväline	63
INNOVAATIOMATKOILLA OPITTUA	70
EPILOGI: ”AINA REISSUSSA”	76

ESIPUHE

*ULLA RÄTY
KIM WRANGE*

Tämä julkaisu on suunnattu kaikille teille, jotka olette kiinnostuneet innovatiivisuudesta ja innovaatioista, niiden luomisesta, toteuttamisesta ja kaupallistamisesta. Eritoten tämä opas on tarkoitettu rohkaisemaan kaikkia niitä ihmisiä, joiden tehtävänä on uusien mahdollisuuksien havaitseminen ja tämän osaamisen kehittäminen organisaatioissa ja yrityksissä. Toivomme, että julkaisu antaa paitsi rohkeutta, niin myös eväitä kokeilla sekä toteuttaa monialaisen ja asiakaslähtöisen innovaatiotoiminnan keinoja luonnollisena osana arkipäivän aherrusta.

Julkaisun sisältö perustuu Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoimassa MONNI-hankkeessa toteutettuihin lukuisiin kehitysprojekteihin, workshoppeihin, innovaatioleireihin, tutkimukseen sekä niiden kautta oppimiseen. MONNI, eli monialainen innovatiivinen tuote- ja palvelukehitysympäristö, -hankkeen tavoitteena oli kehittää maakunnan innovaatiotoimintaa monialaisemmaksi, etupainotteisemmaksi, innovatiivisemmaksi sekä asiakas- ja markkinalähtöisemmäksi. Hankkeen rahoittajana toimivat Euroopan sosiaalirahasto (ESR) / Pohjois-Karjalan ELY-keskus, Joensuun Seudun Kehitysyhtiö Josek Oy sekä yksityisinä rahoittajina hankkeeseen osallistuneet yritykset.

Mikä on yhdistänyt MONNI-organisaatioita?

MONNI-hankkeeseen osallistuminen on vaatinut yrityksiltä ja organisaatioilta avoimuutta ja epävarmuuden sietokykyä. Kehitysprojektien alussa on ollut selkeää vain idea tai tavoite, jonka ainoa kiinnekohta on ollut yrityksen vahva halu kehittää liiketoimintaansa. Osallistumishalukkuus, mistä on osoituksena 17 kehityscasea,



sekä kysynnän kasvaminen hankkeen päätöstä kohti, ovat osoitus siitä, että maakunnastamme löytyy osajia, jotka avoimesti uskaltavat lähteä mukaan erilaiseen toimintaan, kokeilemaan ja oppimaan. Lähtökohtaisesti halu kehittyä uusille urille on niin voimakas, että riskejä on uskallettu ottaa ja käytännön toimenpiteisiin ryhtyä nopeallakin aikataululla. Jotta kehittymistä tapahtuu, on oltava motivaatiota, joka saa yksilön tai organisaation liikkeelle ja pyrkimään tavoitteisiin.

Positiivinen signaali alueen yrityskentältä on myös se, että tätä rohkeutta on löytynyt liiki jokaiselta toimialalta, raskaasta metalliteollisuudesta elintarviketeollisuuteen ja hyvinvointipalveluihin, Business-to-Business -markkinoilla toimijoista Business-to-Customer -markkinoilla toimiviin yrityksiin. Myöskään yrityksen koko tai kehitysvaihe ei ole ollut este kehitystyön aloittamiselle. Kehityksen peruskysymykset ovat olleet samat kaikille: mitä voimme tehdä, että pärjäisimme markkinoilla paremmin nyt ja tulevaisuudessa? Toisille se on tarkoittanut lähestymistä brändin kehittämisen kautta, toisille tuotteen tai tuotannon kehittämistä, kolmannelle palvelun muotoilua. Lisäksi Innoviikko41-toiminnalla tavoitimme myös heitä, joille haettiin perustettavalle yritykselle yritysideoita kirkastamista ja mahdollisuuksia markkinoilla.

Kehitysloikka tai tipuaskel - suunta aina asiakkaista

Toteutetut kehitysprojektit olivat pilottiesimerkkejä siitä, että yhtä ainoaa oikeaa innovatiivista prosessia ei ole olemassa, vaan kaikissa niissä on omat piirteensä. Kukin kehitysprojekti on luonut oman etenemispolkunsa ja siten piirtänyt myös omat kartastonsa. Kaikille on kuitenkin yhteistä se, että on oltu tutkimusmatkalla hakemassa uutta, erityisesti erilaista ja kestäväää arvoa *sisällön tuottamisen* kautta, ennen konkreettista ongelmanratkaisua. Jokaisessa projektissa on lähdetty määrittelemään, kenelle ja mitä arvoa on tuotettava ja mikä on se mahdollinen arvo, jolla yritys perustelee olemassaolonsa ja myyntiarvoa argumenttinsa. Voidaanko se toteuttaa yrityksen omilla tuotannon tekijöillä vai tarvitaanko muiden osaamista?

Toisaalta kysymystä on lähestytty tulevaisuuden kautta: millaisia arvoja tulevaisuudessa kannatetaan, kuinka se vaikuttaisi yrityksen tarjontaan - mihin suuntiin yrityksen olisi mahdollista kehittyä?

Innovaatiotoiminta nähdään liian usein radikaalien teknisten innovaatioiden hakemisena, patentoimisena ja tuotteiden kehittämisenä, joilla tavoitellaan kehitysloikkaa. Entä jos innovaatiotoiminta olisikin myös pieniä keikkejä, 'entä jos' -ajattelua arjessa ja olemassa olevien päivittäisten totuttujen totuuksien murttamista? Tällaiset tipuaskleet vahvistavat pohkeita. Sen jälkeen syntyy loikka aika helposti.

Innovaatiot edellyttävät syntyäkseen avoimuutta, epävarmuuden sietoa, intuitiota, osaamista ja verkostoja. On oltava valmis käyttämään olemassa olevaa tietoa sekä luottamaan itseensä. Epävarmuus voidaan muuttaa positiiviseksi energiaksi, heikkoudet mahdollisuuksiksi. Lähtökohtana on se, että jokainen voi olla luova. Luovuus on jo meissä ja meidän omassa arkipäivässä tunnistettavissa. Kysymys on luovuuden irti päästämisestä, sen yllyttämisestä ja suitsimisesta tuottavaksi innovatiivisuudeksi.

Julkaisun tavoitteena on tarjota lukijalleen eväitä omalle tutkimusmatkalle uusiin mahdollisuuksiin. Toivomme, että tämä opas rohkaisee lukijaansa

NÄKEMÄÄN, KOKEMAAN, KOKEILEMAAN, JA ENNEN KAIKKEA - LÄHTEMÄÄN LIIKKEELLE!





KIRJOITTAJAT

Ulla Räty

Etupainotteisen asiakaslähtöisen innovoinnin ennakkoluuloton promoottori. Herkkä kameleontti, jolla on ihmeellinen kyky löytää juuri se olennainen silloin kun muut vielä miettivät, mistä pitäisi aloittaa. On aina matkalla ja pystyy siksi pakkaamaan viime hetkellä.

KTM, koruseppä ja projektipäällikkö. PKAMK.

Kim Wrangé

Liiketalouden vakuuttava monivaikuttaja, joka penkoo pohjamutia myöten, kuten kunnan innovaattorin kuuluukin. Pitää luonnostaan asiat koossa ja jäsenyydessä. Suunnittelee matkan tarkkaan, poiketakseen suunnitelmasta spontaanisti, mutta hyvillä perusteilla.

KTL, Yliopettaja, markkinointi. PKAMK.

Martha Balerina

Suloisin ja lempein ihminen ikinä, empatiakyvyltään rajaton. Latentin tiedon taitava visualisoija ja paketoija. Matkustamisessa tykkää kauniista lentosukista sekä erityisesti saapumisesta päämäärään. Positiivisen energian aikaansaaja.

KT- jatko-opiskelija, opettaja, Design Management ja Graafinen Suunnittelu. PKAMK.

Mirja Kälviäinen

Lateraalisen ajattelun Mestari, asiakaslähtöisen innovaatiotoiminnan pioneeri ja toteuttaja. Laittaa ihmiset tekemään ja kokemaan ja siten oppimaan. "Matkalla on hauska mennä katsomaan vähän off the beaten track kohteita ja toreja ja butiikkeja. En ota useinkaan matkalle mukaan paljon, mutta joskus kiinnostavia löytöjä on ollut aivan liikaa kotiin palatessa."

FT, Yliopettaja, muotoilu. PKAMK.

Heikki Koivurova

Oivallusten tehtailija, kaupallistamisen ykkösmies. Toteuttaa oivallukset silmänräpäyksessä, eikä liikoja vatvo. "Ei tee heikkoakaan yhdistää hajuvettä ja lihapullia".

Teollinen muotoilija, yrittäjä TotalDesign ja projektipäällikkö. PKAMK.

Tommi Silván

Rauhallinen kyseenalaistaja ja monimutkaisten kokonaisuuksien selkiyttävä, selkokielen taitaja. Ei tyydy keskinker-





TOMMI



MIKKO



HARRI



SAARA



ANDREAS



ANNE

taisuuksiin niin työssään kuin estetiikassakaan. Matkoilla kiertää nähtävyydet kaukaa, mutta saapuu kotiin uusissa GustoBarcelonissa. "No ihan kai tässä tavallinen oon".

Teollinen muotoilija ja projektipäällikkö. PKAMK.

Mikko Matveinen

Tutkijaluonne, joka tekee teoriasta totta ja todesta teoriaa. MONNI-innovaatiotyökalujen tuottaja ja toteuttaja.

Muotoilija, Taiteen maisteri/IDBM-opiskelija.

Saara Newton

Helposti lähestyttävä ja empaattinen ihminen, minkä vuoksi myös mainio etnograafikko. Hajamielisyys- tai -puvaisen tiimin aarre: pitää hommat koossa ja ennakoii toistenkin matkalaukun puutteita. Matkoilla tunnistaa ennakkoluulottomasta asenteesta, aussimurteesta ja tarttuvasta naurusta! MOTTO: no minä tein sen jo.

Muotoilija, projektkoordinaattori. PKAMK.

Harri Tuononen

Innovaatiotoiminnan rämäpää, liittää helposti korkeimilla rajapinnoilla vaivattomasti. Visualisoi toisten ajatuk-

set helposti kuviksi. Rakastaa uusia kummallisia juttuja. Mahdollista on, että unohtaa kameran lisäksi matkalle myös itsensä.

Teollinen muotoilija, MONNI-hankkeen projektkoordinaattori 2009–2010

OIVALLUSOPPAAN TOTEUTTAMISEEN ON ERITYISESTI TUONUT PANOKSENSA MYÖS

Andreas "Andy" Pattichis

Kasvanut Innovaatioagentti n:o 1:ksi. Uskomaton tiimin innostaja ja fasilitaattori, välittömästi valmis toimintaan. Intohimona uudet maat, mantereet ja kulttuurit, no matter what!

Opiskelija, International Design. PKAMK.

Anne Muhonen

Inspiroiva, oivaltava taittajamme, jolla on abstraktien kokonaisuusien vertaansa vailla oleva käsittämisen taito.

Medianomi, yrittäjä. MEDIAVARAANI.

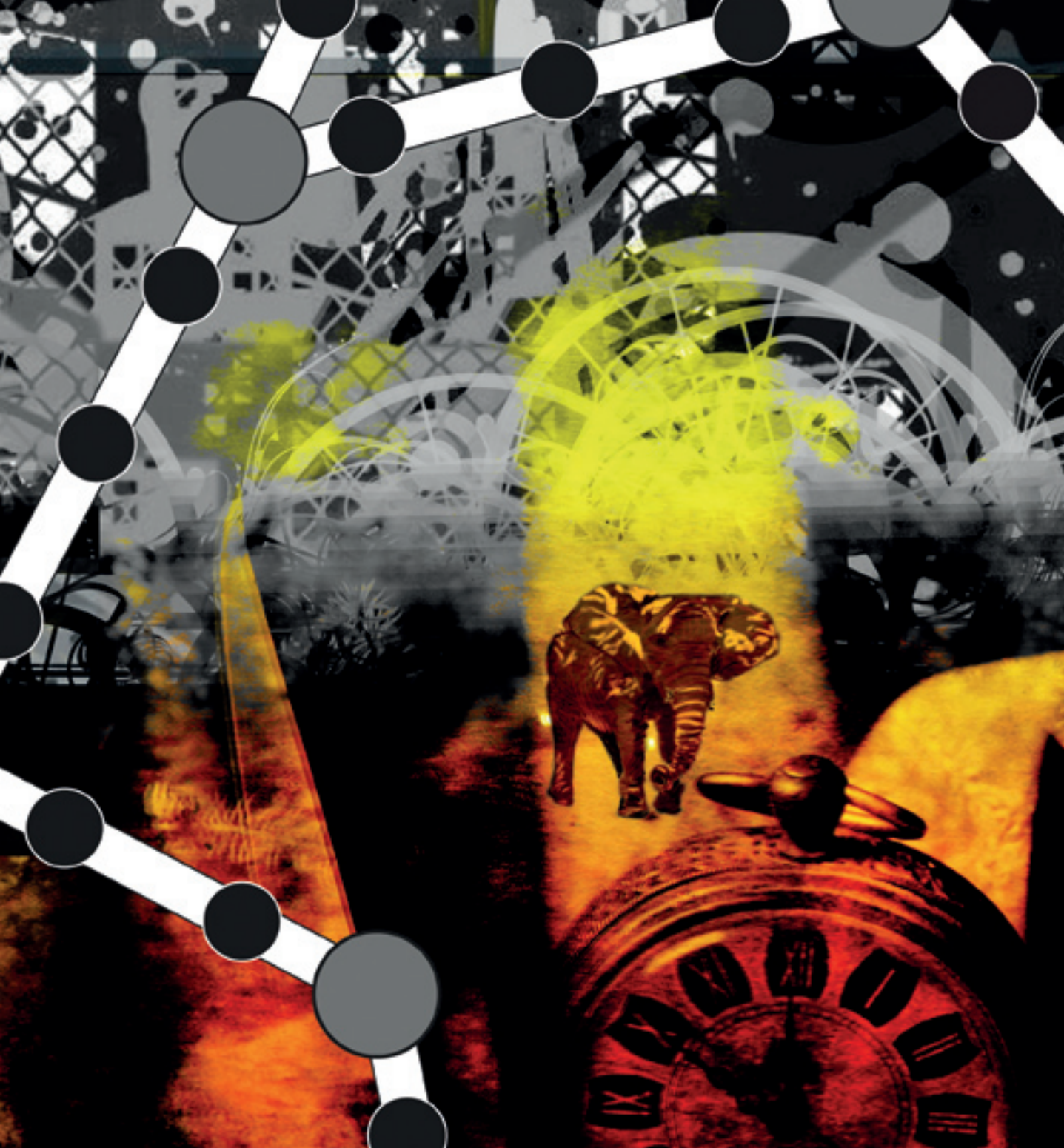


1. Millä kartalla olet?



Millä kartalla olet?





MILLÄ KARTALLA OLET?

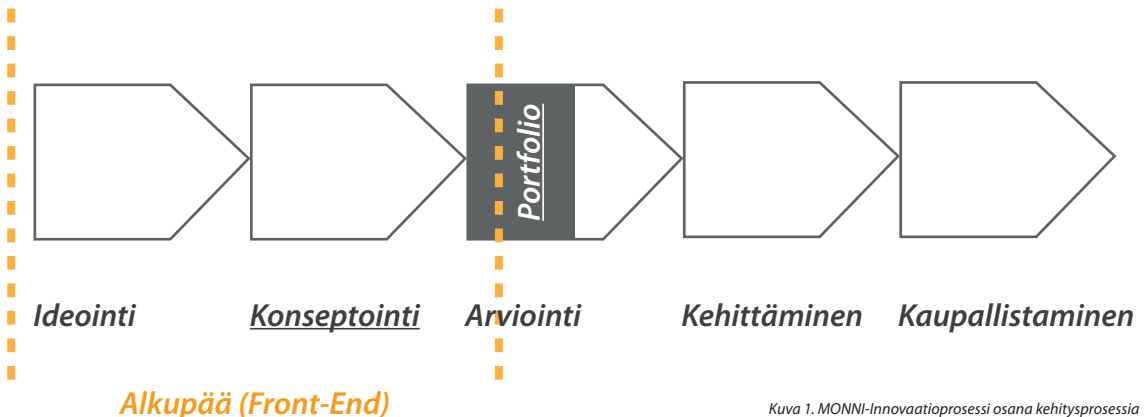
MIKKO MATVEINEN
ULLA RÄTY
SAARA NEWTON

Yleensä innovaatiot tuovat mieleen keksijän, idearikkaan henkilön, patentoimisen sekä hyvin erityiset tuote- innovaatiot. Innovaatioita on pyritty luokittelemaan ja arvioimaan niiden tyyppien mukaan. Usein kuulemme puhuttavan inkrementaalista ja radikaaleista innovaatioista. Kun tarkastellaan kokonaisvaltaisesti tuotantotalouden eri logiikoita ja prosesseja, huomataan, että innovaatioiden kehittämisenäkökulmia löytyy yrityksen liiketoiminnasta hyvin monelta eri osa-alueelta, kuten ansaintalogiikoista, prosesseista sekä tarjoamasta tai sen toimitustavasta. (Ks. esim. <http://www.dublin.com/AboutInno/innotypes.html>)

MONNI-projektissa lähestyttiinkin aihetta käytännön työn kannalta ja todettiin, että on hyödyllisempää tietää, mistä innovaatioita kannattaa etsiä ja kuinka innovatiivisuutta voidaan lisätä.

Tuote- tai palvelukehitystä on aina pyritty kuvaamaan vaiheittaisiksi prosesseiksi, että se olisi paremmin hallittavissa. Eri prosessikuvauksissa alkuvaihe on tyypitetty ideoinniksi tai määrittelyvaiheeksi. Innovatiivisuus kulminoituu erityisesti vaiheisiin ennen varsinaista ideointia, sekä ideoinnin ympärillä tapahtuviin toimenpiteisiin. Ideointi sinänsä on siis vain yksi toimenpide lukuisten muiden joukossa. Tärkein havainto on se, että näitä alkupäässä toteutettavia toimenpiteitä itse asiassa voidaan toteuttaa jatkuvasti yrityksen arkipäivän käytännöissä eikä välttämättä sitoutettuna ainoastaan yhteen määriteltyyn kehitysohjelmaan.

Alkupään innovaatioilla tarkoitetaan perinteisen tuotekehitysprosessin esivaihetta, jossa kartoitetaan mahdollisuuksia uudelle liiketoiminnalle, tuotteille, palveluille tai arvon luomiselle (kuva 1). Aika ennen ideoita koetaan hyvin kaoottisena ja epäloogisena tapahtumana, mikä kuitenkin sellaisenaan on innovatiivisuuden eilinehto ja innovaatioita parhaiten tuottava toimintamalli. Inno-



Kuva 1. MONNI-Innovaatioprosessi osana kehitysprosessia





Kuva 3. Sarjakuva alkupään innovointia toteuttavan INNOviikon työskentelyvaiheista.

(Piiros: Jari Ikonen.)

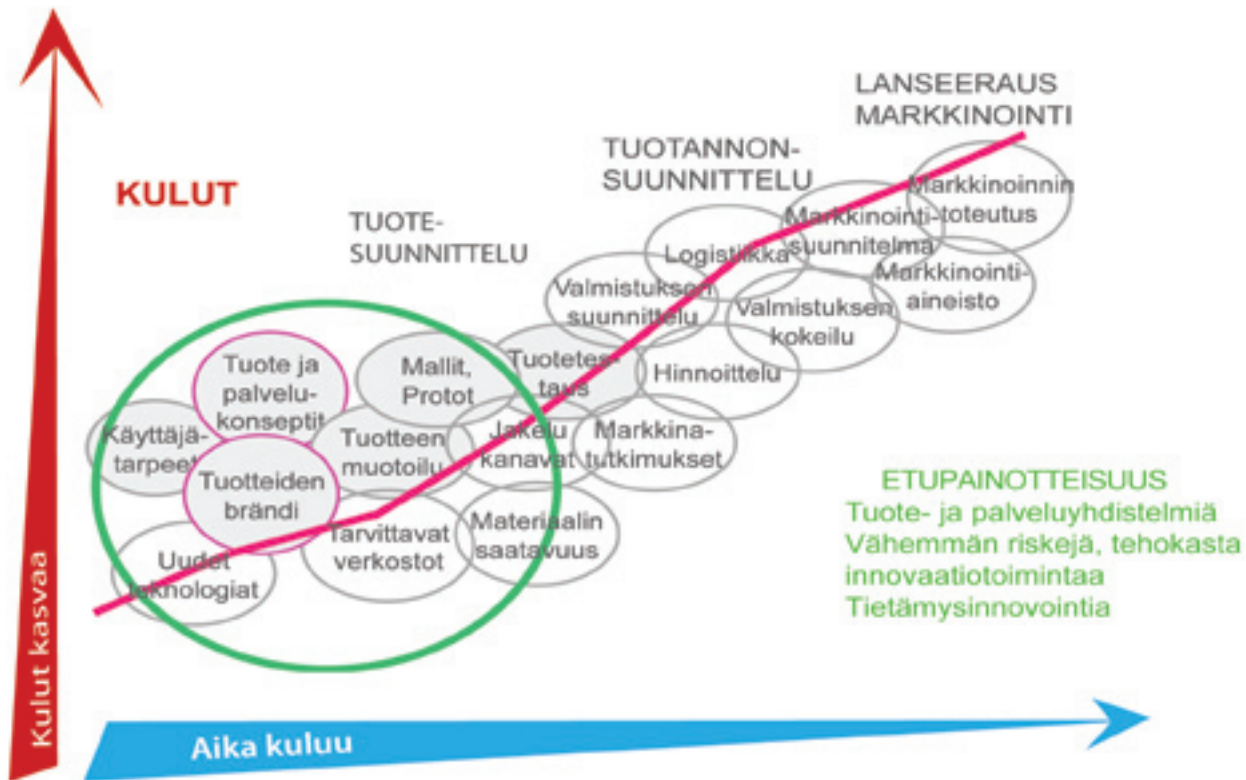
vatiivisuuden lisäksi esivaiheeseen panostaminen on yritykselle kustannustehokasta (kuva 2).

Tämä OivallusOpas on koottu tukemaan alkupään innovointia ja kokeilemaan sitä itse käytännössä. Tässä vaiheessa tulee huomioida se, että innovatiivisuutta sinänsä ei mittaa pelkästään esimerkiksi tuotettujen patenttien lukumäärä. Innovatiivisuutta voidaan mitata erityisesti opittuina käytänteinä sekä yrityksen portfolioon kertyneillä konsepteilla, joiden kaupallinen potentiaali voi olla hyödynnettävissä vasta muutaman vuoden päästä. (Brown & Katz 2009.)

Oivallusten ja mahdollisuuksien vaiheessa tapahtuu jatkuvaa oppimista yksilö- ja organisaatiotasolla. Alkupään kehittämisessä syntyy parhaimmillaan jatkuvasti oivalluksia, jotka taas ovat syötteitä uusien mahdollisuuksien hahmottamiseen tai suoraan käytettävissä parantamaan olemassa olevaa toimintaa yrityksessä. Toimintamallin luonnetta kuvaa epälineaarisuus, sillä sen vaiheita voidaan toistaa tarpeen mukaan uudelleen iteroiden. Olennaista on dokumentointi, jatkuva liike tiedon virrassa sekä nopeat kokeilut, jolloin turvataan se, että oivallukset eivät jää vain hiljaiseksi tiedoksi (kuva 3).

Innovaatioiden ja mahdollisuuksien oivaltamiseen tarvitaan sekä luovuutta että systemaattista asioiden ja ilmiöiden tarkastelua. Tätä systematiikkaa on kuvattu MONNI-innovaatiotyökalu -paketissa. Työkalut on testattu käytännössä ja ne edustavat parhaita käytäntöjä innovaatiotoiminnassa. MONNI-innovaatiotyökaluihin on yhdistetty luovat ja analyttiset menetelmät toisiaan tukevaksi lähestymistavaksi. Asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi menetelmät nostavat käyttäjät ja asiakkaat suunnitteluprosessin keskiöön. Visuaalisuuden ja konkreettisten mallien avulla monimutkaisia asioita voidaan hahmottaa helpommin. Lisäksi menetelmät auttavat viestinnässä ja yhteisymmärryksen luomisessa eri osapuolten kanssa. Innovaatiotyökalujen menetelmiä sivutaan OivallusOpaan esimerkeissä.





Kuva 2. Alkupään (front end) painotettu innovointi on on kustannustehokasta. (Kälviäinen 2009.)





2. Matkaan valmistautuminen

2

Matkaan valmistautuminen





“ IF YOU’ RE NOT IN THE JUNGLE,
YOU’ RE NOT GOING TO KNOW THE TIGER ”.
(KELLEY ET AL. 2001, 31.)

MATKAAN VALMIS- TAUTUMINEN

2.1. "Miksi saksalainen takavetoisia henkilöautoja valmistava autotehdas valmistaa pieniä englantilaisia etuvetoisia autoja?"

HEIKKI KOIVUROVA
TOMMI SILVÁN
KIM WRANGE

Arvon etsimiseen yritys- ja innovaatiotoiminnassa liittyy keskeisesti voiton tekeminen tai voiton maksimointi, kuten talousteoria meille opettaa. Tuloksen, tai voiton, tekemisen perusyhtälö on lyhyt ja ytimekäs: $2 - 1 = 1$. Osta eurolla ja myy kahdella! Siinä se on kaikessa yksinkertaisuudessaan, vanha kauppiasviisaus.

Yksinkertainen yhtälö kätkee sisälleen paljon arvon luomisen perusasioita. Kahden euron tuotot pitävät sisällään markkinakysynnän, kysyntään vaikuttavia omia toimenpiteitämme, tuotteen tai palvelun hinnan, kilpailijoiden vastaavien hyödykkeiden hinnan, kilpailijoiden markkinointitoimenpiteitä, yleisen ostovoiman kehityksen sekä suhdannetilanteen.

Euron kustannukset sisältävät tuotannon ja raaka-aineiden kustannuksia, työntekijöiden palkkoja, markkinointitoimenpiteitä, investointeja ja investointien rahoituskustannuksia. Yhtälön lopputuloksena on synnyttävä lisäarvoa luojalleen, voittoa. Jos tuotot eivät edes pitkässä juoksussa ylitä kustannuksia, pääomat loppuvat ja mikä tahansa toiminta lakkaa kannattamattomana. Vanha lausuma siitä, että "voitto ei ole kirosana, sillä muuten loppuisi työ", pitää yhä vahvemmin paikkansa.



Miksi hyväksymme sen, että joku saa voittoa tai lisäarvoa meille tuottamistaan tavaroista tai palveluista? Miksi siis yrityksiä on ylipäättään olemassa? Vastaus on se, että emme voi, pysty, kykene, osaa, emmekä yksinkertaisesti ehdi itse tyydyttää kaikkia tarpeitamme. Yritäpä itse tuottaa oma kahvisi arvoketjun alusta loppuun asti ja huomaat pian, että on helpompi ostaa se valmiina kahvilayrittäjältä. Toki kahvinsa voi itsekin keittää, mutta on edelleen huomattavasti helpompaa ostaa valmiina siihen tarvittavat tuotantovälineet, keitin ja kahvinpurut.

Yrityksiä syntyy vastaamaan niihin tarpeisiin, joita ihmiset eivät voi tyydyttää itse. On sitten oman keskustelunsa paikka, ovatko tarpeet olemassa olevia vai voivatko yritykset luoda niitä. Tässä on suora kytkentä innovaatiotoimintaan. Lisäarvoa voidaan synnyttää aidoimmin niillä innovaatioilla, jotka parhaiten vastaavat ihmisten tarpeisiin. Lisäarvoa syntyy näin sekä innovaatioiden kuluttajille että innovaatioiden tuottajille (kuva 4).

Tuotannosta asiakkaalle

Perinteisesti tuotteen ”kulkeutuminen” valmistavalta taholta asiakkaalle on jaettu valmistus- ja jakeluvaiheisiin. Sama jako on löydettävissä myös palveluissa. Tämä tapahtumasarja voi fyysisesti tapahtua maantieteellisesti hajallaan ympäri maapalloa, vaikkapa siten, että tuote tehdään Kiinassa ja jaellaan mantereittain eri toimijoiden omistamista jakelukeskuksista tukku- tai vähittäiskaupoihin. Erityisesti palvelualoilla toiminnot voivat myös olla jopa saman katon alla (vrt. keittiö - sali).

Tätä sinällään selkeää jakoa hämärtää uudet ilmiöt, kuten valmistuksen siirtyminen ”satelliittitehtaisiin”, web-suoramyynti, erilaiset franchising-sopimukset ja jakelijan omat tuotemerkit.

Markkinataloudessa jokaisen yksittäisen tapahtuman tai tapahtumaketjun tulee minimissään tuottaa omistajalleen riittävästi voittoa, joka peittää ko. toiminnasta aiheutuneet kulut, mutta mieluusti hieman yli, jotta ko. toimintoa voidaan myös kehittää.

Jotta toiminnosta tai toimintaketjusta voidaan pyytää rahaa, sen tulee tuottaa koko prosessiin jotakin sellaista lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Mikäli näin on, voidaan katsoa, että vaiheella on ns. olemassaolon oikeus. (Ks. kuva 5).

Ansaintalogiikka

Ilmiötä voidaan yksinkertaistaa tarkastelemalla sitä pelkätään lisäarvon näkökulmasta. Mikäli lisäarvo on suurempi, kuin sen tuottamiseen käytetty rahasumma, voidaan puhua kannattavasta toiminnasta. Se, missä vaiheessa, mistä ja miten vastikkeellinen lisäarvo syntyy, kutsutaan myös ansaintalogiikaksi.

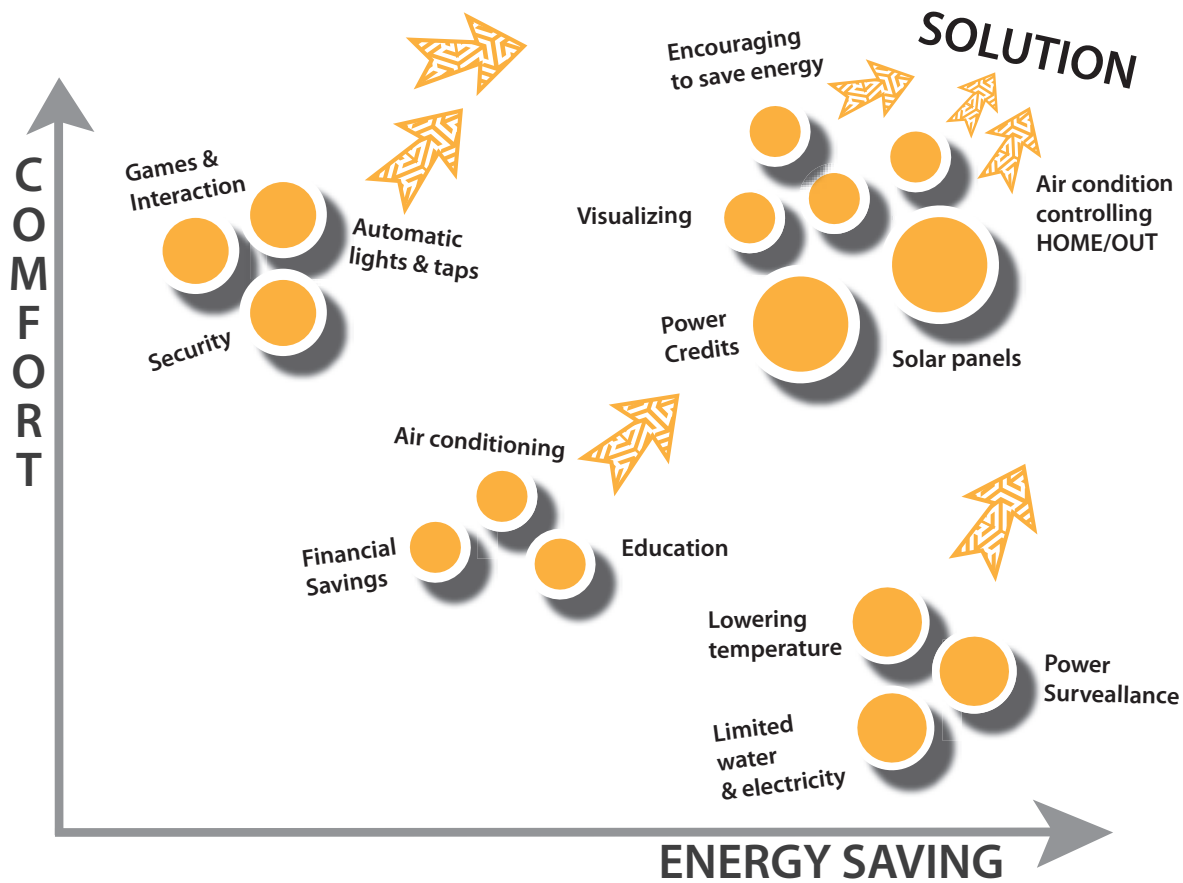
Kuluttajan (loppukäyttäjän) kannalta ansaintalogisesti aivan fiksut toimintamallit voivat joskus näyttää hyvinkin kummallisilta: Miten täysin toimintavalmis printteri voi olla halvempi, kuin sen mustepatruunat? Miten televisio tai web-sivut voivat olla yhtäaikaan hyödyllisiä, viihteellisiä ja silti ilmaisia? Miten sama peruselintarvike voi maksaa huomattavasti vähemmän kaupan omalla merkillä, kuin alkuperäisen tuottajan omalla brandillä? Miksi saksalainen takavetoisia henkilöautoja valmistava autotehdas valmistaa pieniä englantilaisia etuvetoisia autoja? Miten kuppi kahvia itsepalvelutiskiltä voi maksaa kilpailevissa yrityksissä yhdestä viiteen euroa ja silti molempien kuppiloiden asiakkaat voivat olla tyytyväisiä!

Mikä on innovaation takaisinmaksuaika?

Talousteorian ehkä keskeisin käsite on aiemmin mainittu voiton maksimointi. Tuottojen on ylitettävä kustannukset ainakin pitkässä juoksussa, sillä syvimmätkin taskut tyhjenevät ennen pitkää. Tappiolliset vuodet on katettava voitollisilla vuosilla. Tästä päästään suoraan yrityksen - tai innovaation - arvon määrittämiseen ja takaisinmaksuajan laskemiseen.

Yrityksen, sekä sen tuotteen tai palvelun arvon voidaan määrittää olevan sen tulevien vuosien nykyhetken arvotettujen voittojen summa. Mitä suuremmat myynti-

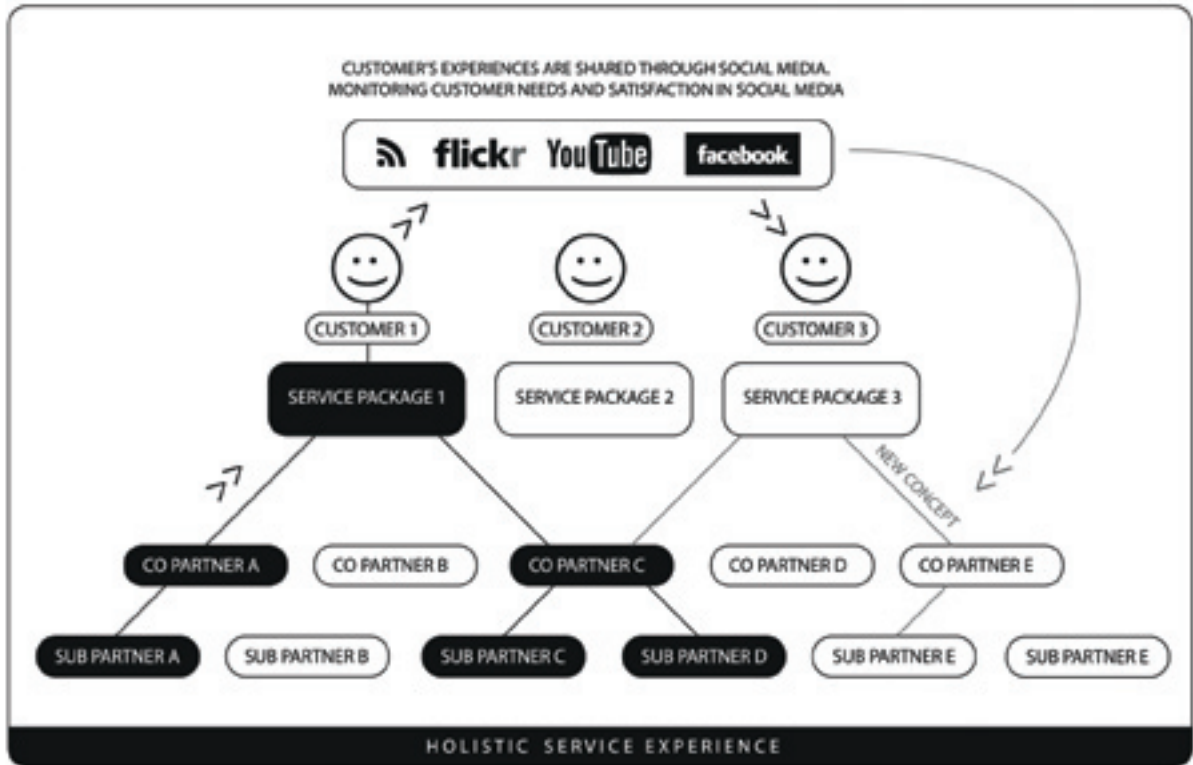




Kuva 4. Arvomahdollisuuksien hahmottelua: asumismukavuus vs. energian säästämisen keinot. Innovaatiotiiimin tuottama analyysikartta.

(Case Joensuun Elli, INNOviikko41, 2010.)





Kuva 5. Samoilla eri tuottajien/partnereiden (co partner) palveluelementeillä voidaan tuottaa yhdistelmiä, jotka näkyvät erilaisina palvelukokonaisuuksia erilaisille asiakkaille. Myös asiakas voi tuottaa lisäarvoa esim. sosiaalisen median kautta. Kuva: MONNI, 2010.



tuotot voidaan saada suhteessa kustannuksiin ja mitä lyhyemmässä ajassa tämä voi tapahtua, sitä nopeammin innovaation synnyttämiseen ja lanseeraukseen sijoitetut pääomat saadaan takaisin eli takaisinmaksuaika on lyhyt. Toisaalta, mitä suurempi riski innovaation menestymiseen ylipäänsä liittyy, sitä suurempi on toki myös tuottovaade. Eikä omakaan pääoma voi tyytyä vähempään. Suuret riskit siis edellyttävät lähtökohtaisesti suurempia tuottoja, koska joskus käy niin, että jokin innovaatioista ei menesty lainkaan. Nämä epäonnistumiset on pystyttävä kattamaan toisten innovaatioiden onnistumisilla.

Varman mutta tylsän innovaation, joka tuottaa tasaisesti vähän, takaisinmaksuaika saa olla pidempi kuin sellaisen, johon liittyy suurta epävarmuutta. Täysin epävarmaan tuskin sijoittaa kukaan, mutta sitten välimaastosta löytyykin se suuri mahdollisuuksien ja unelmien maailma, jossa riskit, mutta samalla mahdolliset voitot ovat suuret. Uuden iPadin tuominen markkinoille on aina riski, mutta samalla suuri mahdollisuus.

Onko arvo aina rahallista voittoa?

Omaa luokkaansa ovat sellaiset hyödykkeet, jotka tuottavat ensimmäiset vaikkapa viisikymmentä vuotta tappiota. Harvan sijoittajan elinaika riittää odottamaan "sadonkorjuuta" tällä aikataululla. Siksi juuri valtiot ovatkin yleensä niitä, jotka rakentavat junaraitteita. Investoinnit koko maan kattavaan junaverkostoon ovat megalomaanisen suuria. Mutta valtioilla on aikaa odottaa, ylisukupolisestikin. Eikä lisäarvoa mitata pelkästään rahassa. Lisäarvoa voi olla myös siinä, että ainakin lähes joka niemeen, notkoon ja saaremaan pääsee ilman omaa henkilöautoa.

Voidaankin perustellusti kysyä, mikä on minkä tahansa asian yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen lisäarvo? Onko lisäarvoa se, että kaduilla saa kulkea rauhassa? Mikä on yhteiskuntarauhan tuoma lisäarvo sille, että toimintaympäristö säilyy ennustettavana ja että esimerkiksi kauppiaan ei tarvitse joka aamu pelätä mellakoivan nuorisojoukon rikkoneen näyteikkunoita?



Kuva: Saara Newton



2.2. Rikas mahdollisuuskenttä

MARTHA BALERINA
MIRJA KÄLVÄINEN
SAARA NEWTON
ULLA RÄTY

Innovaatiotoiminta ei ole perinteistä ongelmanratkaisua. Ongelma täytyy esittää ja asettaa itse. Ongelma vaikuttaa merkittävästi ratkaisuun, koska se määrittää ja kuvaa ratkaisun toimintoja. Työskentely ongelman asettamiseksi tarkoittaa sitä, että kehittämisaiheeseen liittyvistä asioista haetaan lisää tietoa ja sen pohjalta työskennellen rakennetaan asian laajaa ymmärrystä. Asetettu ongelma voi olla myös este hyvälle ratkaisulle. Tällöin, erityisesti muotoilulle tyypillisessä työskentelyssä, ongelma määrittää uudelleen ja vasta sitten kokeillaan uusia ratkaisun mahdollisuuksia. (Gedenryd 1998, 77-83.) Ongelmakentän etsiminen johtaa työskentelyn laaja-alaisuuteen ja siten kehittymiseen, sillä laaja ja syvä ongelmakentän ymmärtäminen rohkaisee kehittämään jo olemassa olevia ratkaisuja ja määrittelemään lähtökoh- taongelmaa uusilla tavoilla. Lisäksi, kun lähtökoh- tana oleva kysymyksenasettelu ei ole liian kapea, auttaa se kehittäjiä luottamaan siihen, että kaikki ei ole jo ennalta määriteltyä eikä ole vain yhtä oikeaa ratkaisua. Laaja-alainen kysymyk- senasettelu paljastaa siis lukuisat mahdollisuudet.

Monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa kehittämistyön tarpeisiin vastaamiseksi tarvitaan rikasta mahdollisuuskenttää. Siksi innovaatiotyöskentelyyn osal- listuvien tulisi pystyä vastaamaan kysymykseen *”mikä oi- keasti on kehittämistehtävään liittyvä ongelma tai ongelmat”*. Innovaatioprosessin ei pitäisi keskittyä hakemaan väärää tai oikeaa, vaan tutkimaan ja syntetisoimaan mahdollisuuksia. (Ks. sivu 24.)

2.3. Kenen kanssa innovoidut?

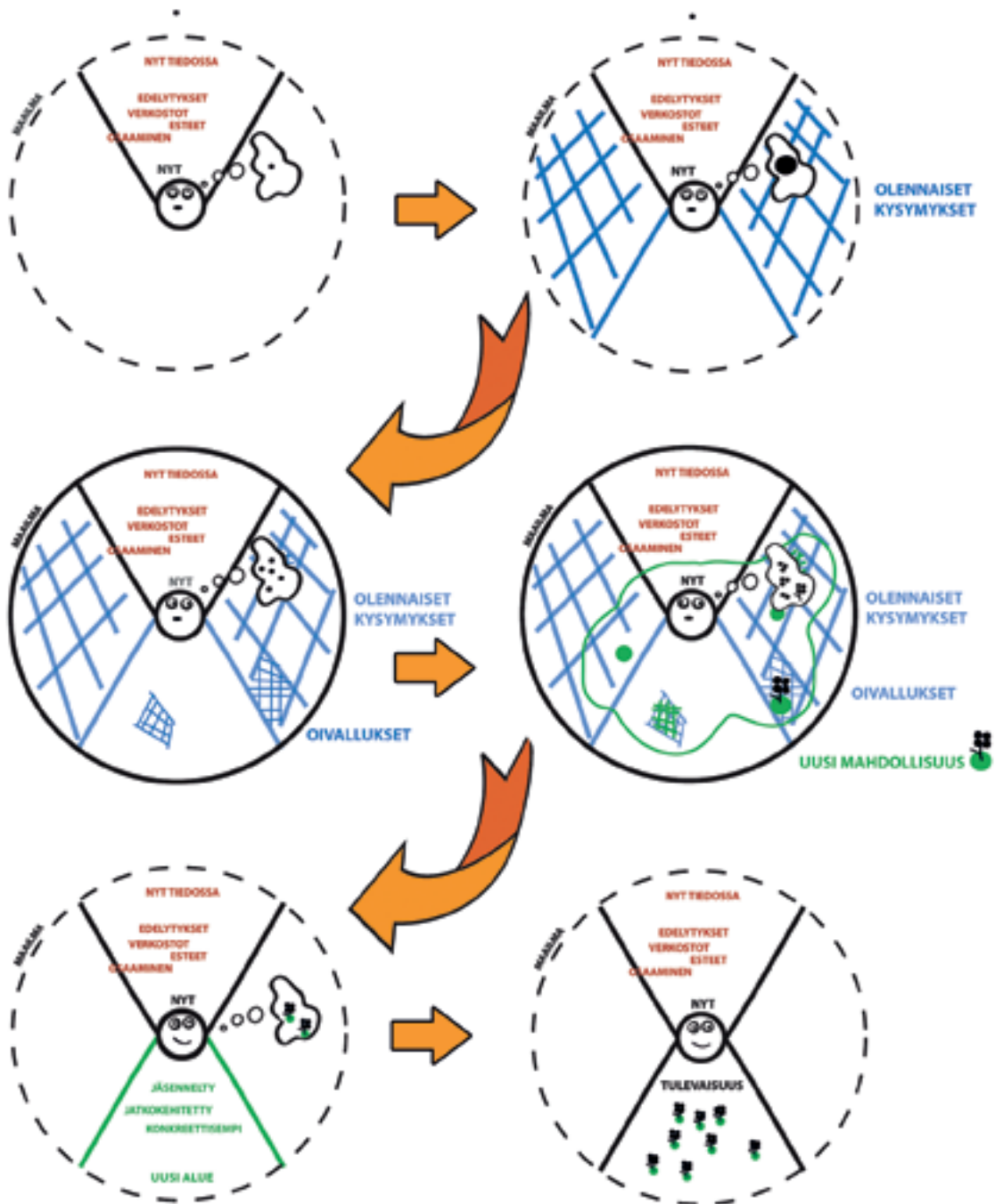
MARTHA BALERINA
MIRJA KÄLVÄINEN
SAARA NEWTON
ULLA RÄTY

Innovaatiotoimintaa pidetään helposti luonnontietei- lijöiden ja muiden tutkijoiden, keksijöiden ja insinööri- en toimintakenttänä, joiden tyypillinen ajattelutapa on systemaattista. Toisaalta taas luovaa ajattelua pidetään innovatiivisuuden ehtona. Molemmat näkökulmat ovat oikeita: innovaatiotoiminnassa tarvitaan tasapainoa loogi- sen ja luovan ajattelutavan välille. Innovatiivisuus syntyy näiden molempien ajattelutapojen yhdistämisestä. Se ei ole pelkästään luovan prosessin toteuttamista vaan myös sellaista toimintakulttuuria, joka auttaa innovaatioproses- sin alkuvaiheissa tuottamaan uudenlaista tietoa, rikasta- maan ja myös yhdistelemään asioita uusista näkökulmista. (Ward, Runcie, & Morris 2009, 78-84.)

Monialaiset työskentelyryhmät edesauttavat erilaisten suhteiden ja näkökulmien esiintuomista, havainnoimis- ta ja yhdistämistä, jolloin myös saadaan eniten ideoita, oivalluksia ja innovatiivisia tuloksia. Tiimiltä vaaditaan kykyä nähdä asiakkaan ja käyttäjän motivaatiotekijöihin, tavoitteisiin ja merkitysrakenteisiin. Samoin heidän on osattava yhdistää erilaisia suhteita, ideoita ja perspektii- vejä eli löytää uusia linkkejä toisistaan poikkeavien asioi- den välille. Näin lisätään jaettava ymmärrystä nykyisestä tilanteesta ja laajennetaan ymmärrystä eri suuntiin. (Dahl & Moreau 2002, 47-60.) Yhteistoiminnallisuus onkin yksi lähtökoh- ta innovatiivisuudelle (Parjanen, Harmaakorpi & Frantsi 2010).

Innovatiivisuutta voidaan vahvistaa kokoamalla ”joukkue”, johon kuuluu osajia eri aloilta, mutta lisäksi jäsenten tulisi olla ”mentaalisesti eroavaisia” (Kelley & Littman 2001, 161; Sethi, Smith & Park 2001, 74). Joukkueet mahdollis- tavat uudenlaisen tiedon tuottamisen, rikastamisen ja myös asioiden yhdistelyn uusista näkökulmista. Innova- tiivisuutta on siis mahdollista maksimoida monialaisella työskentelyllä, koska silloin on enemmän mahdollisuuksia luoda lähtökohdiltaan erilaisia linkkejä asioiden välille, havaita ’aukkoja’ ja toimintoja sekä sovittaa niitä yhteen. Tiimiin osallistuvien tavoitteena on toimia omia tieto- ja taitovaroja käyttäen, eikä niin, että kehitettävä asia peilaisi esimerkiksi alan ihannekuva. Jokaisella kehityk- seen osallistuvalla on siis oltava yhteinen tavoite, johon







“ON OLTAVA VISIONÄÄRIN VIKAA”
- YRITÄJÄ

pystyy soveltamaan omaa osaamistansa. (Sethi 2000; Sethi & Nicholson 2001.) Yhteinen tavoite on etsiä ja löytää uusia mahdollisuuksia asiakkaan motivaatiotekijöiden ja tarpeiden, pientenkin vivahteiden perusteella. (Hasu et al. 2004, 111; Kelley et al. 2001, 39.)

'Out of the box'

Muotoiluajattelun, design thinking:n, avulla lisätään mahdollisuuksia radikaaliin ajatteluun. Sillä myös konkretisoidaan oivallukset ja ideat, hyvinkin abstraktit asiat esimerkiksi kuviksi, luonnoksiksi ja malleiksi. Muotoilutyöhön liittyy avoimuuden ja epävarmuuden sieto, minkä vuoksi muotoiluajattelussa tuotetaan esimerkiksi ajatuksellisia ja tunteenomaisia tulevaisuuskuvauskuksia. Nämä toimivat ei vielä olemassa olevan maaston tutkimisen apuvälineinä. Erilaiset näkökulmat ovat muotoiluajattelun avulla yhdistettävissä kokonaisuuksiksi, markkinoitavissa oleviksi kokonaisratkaisuuksiksi. (Haythornthwaite 2005, 22.)

Sumuinen innovaatioprojektin alkukenttä voi kannustaa osallistujia uuden oppimiseen ja luovaan ajatteluun, jos työvälineet ovat oikeat. Kyseessä on siis oppimisprosessi uusista teorioista, kokonaisuuksista ja menetelmistä tuntemattomassa tilanteessa. Älyllinen avoimuus ja itsenäisyys vaativat tiettyä ennalta-arvaamattomuutta. Laatikosta ulospäin suuntautuva "out of the box"-ajattelu on välttämätöntä odotetun ja ilmeisen ulkopuolelta löytyvien ratkaisujen ja vaihtoehtojen löytämiseksi (kuva 6). Suoran jatkumon sijaan innovaatioprosessin alkupää käsitetään nykyään rikkaan kenttänä, jossa vuorovaikutus tuottaa sopivan ja uusia mahdollisuuksia avaavan ongelmakentän, jota seuraa vaihtoehtoiset ratkaisupalaset ja konseptit. Nämä konseptit ovat nykyään monimutkaisia, vuorovaikutteisia yhdistelmiä pienemmistä ratkaisuisista ja niiden tuottamiseen tarvitaan eri taustaisia, erilaista tietoa ja käytännön osaamista hallitsevia osallistujia. (Linturi 2007.)

Kyky tuottaa ja ratkaista uudenlaisia ongelmia, joihin ei ole olemassa vanhoja vastauksia, on olennaista innovaatiotoiminnassa. Luovan ajattelun ja sen työvälinei-

den soveltaminen auttaa avoimen kehittämistilanteen hallinnassa. Luova ajattelu jakaantuu divergenttiin ja konvergenttiin ajattelutapaan, joista divergentti tapa tuottaa ideoiden erilaisuutta, omaperäisyyttä, määrää ja joustavuutta ja konvergentti taas loogis-analyttistä ongelmanratkaisua, arviointia ja parhaan idean perustelua valintaa. Divergenttiin luovuuteen liittyy kyky viestiä epätavallisia, odottamattomia ajatuksia, tuottaa näkemyksellisiä ideoita, tehdä keksintöjä ja ymmärtää todellisuutta omaperäisellä tavalla. Kehittämiskohteen laaja-alaisen ymmärtämiseen ja rikkaan, uudenlaisen ongelmakentän rakentamiseen voidaan soveltaa monia menetelmiä kuten mielikuvakarttoja ja vertauskuvia. Konvergentti taas voi konkretisoida ne näkemykselliset ideat ja lähteä toteuttamaan ideoita sekä tuoda hieman maanläheisyyden tuntua tuotekehitysprosessiin. Olennaista on kuitenkin se, että parhaimman lopputuloksen aikaansaamiseksi molempia tarvitaan! (Brown 2009, 63-86; Vidal 2006, 11.)

Muotoilun rooli

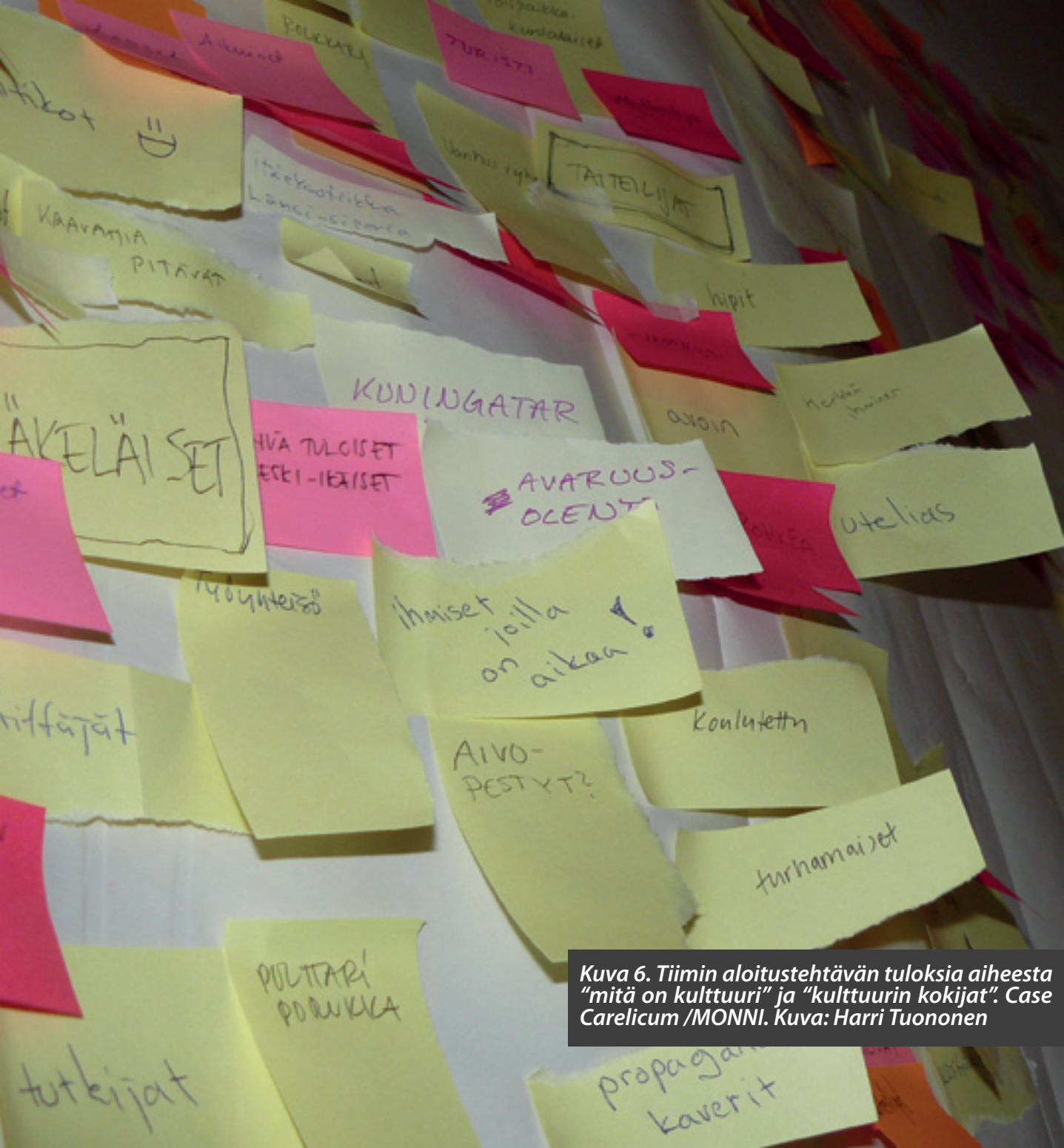
Muotoiluammattissa työskennellään erilaisten teollisuuden alojen ja palvelujen parissa, josta syystä ammattilaiset luonnollisesti oppivat soveltamaan työskentelyään eri toimialoille. Muotoiluun on tästä syystä kehittynyt myös työskentelytapoja, jotka auttavat viestittämään ja järjestämään eri alojen ammattilaisten monimutkaista prosessia ja tuloksia. Muotoilijat tulkitsevat ihmisten ideoita ja toivomuksia ja kuvaavat niitä sitten konkreettisina lopputuloksina. Muotoilutyön lopputulokset vaihtelevat tuotteista viesteihin, ympäristöihin, toiminnallisuuteen ja palveluihin. Jopa palveluja on välttämätöntä kuvata ja viestiä konkreettisesti tulevaisuuskuvinä, sosiaalisen toiminnan kuvauksina ja käyttäjän kosketuspisteinä, jotta ne olisivat ymmärrettäviä kaikille osallistujille. Ajattelun visualisointi on tehokasta kun se ilmaisee osallistujien sisäisiä ajatuksia ja mielensisäistä karttaa asioiden suhteista toinen toisiinsa. Visuaaliset työvälineet auttavat ihmisiä ulkoistamaan vuorovaikutteisesti kehitteillä olevia ajatuksiaan. Siksi tällaiset viestinnän välineet ovat tärkeitä innovaatiotoiminnan monialaisen tiedon luomisessa. (Haythornthwaite 2005, 16; Walton 2004.)



Asiantunteva muotoilija on kekseliäs yli tietyn erikoistumisalan ja pystyy pukemaan erilaisia oivalluksia konkreettisiin muotoihin kehittämistyön vaiheissa. Mikä hyödyllisintä, näitä työkaluja käyttämällä voidaan havaita eri alojen väliset aukkokohdat, innovaatioiden lähteet. Muotoiluajattelulle onkin tyypillistä mahdollisuuksien huomaaminen. Muotoilussa kehittyy luovalle prosessille otollinen tottumus tuntemattomien, epämääräisten asioiden ja ongelmien käsittelyyn. Asiantunteva muotoilija ei pelkää kokeilemista ja hänen roolinansa on myös haastaa olemassa olevia käsityksiä. Muotoiluajattelussa katsotaan tulevaisuuteen, kuvitellaan mitä voisi olla olemassa ja painotetaan mahdollisuuksia. (Brown & Katz 2009,13-39; Kälviäinen 2007; Walton 2004, 7.)

Muotoiluajattelu sekä muotoilun työkalut toimivat käytännöllisenä siltana eri alojen ja näkökulmien välillä. Muotoilijat esittävät konkreettisenä niitä kokonaisuuksia, joihin ollaan pyrkimässä. Muotoilu tukee yksilöllisen ja yhteisen sekä kosketeltavan ja tarkan tiedon rakentamista. Kehitystyöhön liittyvässä ajattelussa on useita vaiheita: yksilöllisen, sisäisen tiedon muuttuminen kuvitellun kautta kosketeltavaksi tiedoksi ja tämän muuttuminen tulevaisuussuuntautuneeksi tiedoksi. (Harmaakorpi & Melkas 2005, 649.) Visualisointi auttaa muuttamaan abstraktit, yksilölliset ensiajatukset tunteiksi ja mielikuvamalleiksi ja mahdollisuuksien etsimisvaiheessa taas tämä alkuideainainen muuttuu yleistettäväksi tulevaisuuskuviksi. (Belk 1998, 294-295.)





Kuva 6. Tiimin aloitustehtävän tuloksia aiheesta "mitä on kulttuuri" ja "kulttuurin kokijat". Case Carelicum /MONNI. Kuva: Harri Tuononen

“PITÄÄ PYSTYÄ HAISTELEMAAN
TULEVIA MUUTOKSIA”
- YRITTÄJÄ



Näille sivuille voit vapaasti kirjoittaa, poh-
tia ja ideoita. Anna ajatuksen lentää!

KUKA VOISI TARVITA SINUN OSAA-
MISTASI?

KETÄ SINÄ TARVITSISIT?

MILLAISIA PERSONALLISUUSTYYP-
PEJÄ ON SINUN JOUKKUEESSASI?

TUNNISTA ITSE RAKENNETUT ESTEET. JOS
NIIÄ EI OLISI, KUINKA VOISIT TOIMIA?



3. Oivaltaminen



Oivaltaminen





OMA MAA MANSIKKA,
MUU MAA MUSTIKKA,
- LÖYDÄ EROT,
MUTTA MYÖS YHTÄISYYDET

MIKSI TÄMÄ ON OLEMASSA?
- KYSEENALAISTA

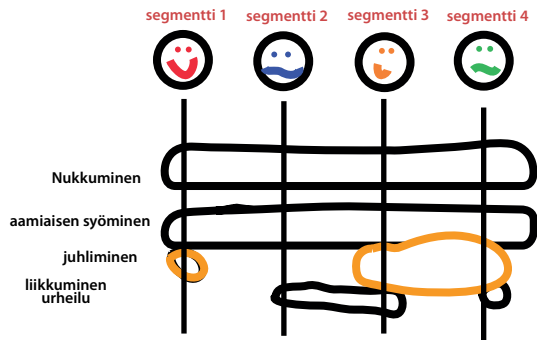
OIVALTAMINEN

3.1. Löytöretki asiakkaan arkeen

MARTHA BALERINA
HEIKKI KOIVUROVA
TOMMI SILVÄN
KIM WRANGE
MIRJA KÄLVIÄINEN
ULLA RÄTY
SAARA NEWTON

Kuluttajakäyttäytymistä eli meidän jokaisen käyttäytymisen tutkimusta on tehty 1940-luvulta lähtien. Alkuaikoina kuluttajakäyttäytymisen tutkimus keskittyi lähinnä kuluttajan päätöksenteon ympärille. Tavoitteena tuolloin oli määritellä mm. keinoja, joilla tuottajat voisivat päästä asiakkaan ostoslistalle ennen muita tarjoajia. Kuluttajakäyttäytymisen tutkimuksella on tuolloin pyritty hakemaan ratkaisuja siihen, kuinka mainonnalla, graafisella ilmeellä ja pakkauksilla, voidaan erottua tavalla tai toisella muista ja olemaan houkuttelevampia kuin muut tarjoajat. On siis pyritty tekemään erilaista ja poikkeavaa "making change". (Laaksonen 2005; Humantific 2011.) Jotta taas erilaistumiselle löydettäisiin ostavat asiakkaat ja viesti saataisiin kustannustehokkaasti kohdennettua, on asiakkaat luokiteltava eroaviksi ryhmiksi eli segmenteiksi. MONNI hankkeen kehitysprojekteissa keskusteluun nousi usein segmentit ja segmentointi. Vaikka segmentointi onkin tärkeää, todettiin sen myös rajoittavan ajattelua silloin, kun etsitään uusia mahdollisuuksia.

Mahdollisuuksien hahmottamisessa olemassa olevien segmenttien käyttäjien kokemuksiin, käytäntöihin ja todellisuuteen sukelletaan syvemmmälle. Lopputuloksena voi olla mm. se, että näiden saatujen tietojen perusteella voidaan havaita yhdistäviä tekijöitä ohi olemassa olevan



Kuva 7. Arjen käytänteistä ja todellisuuksista voidaan löytää uusia yhdistäviä tekijöitä ohi olemassa olevan segmentoinnin. (Korkman & Arantola 2009, 31.)



segmentin. (Ks. kuva 7). Näin voidaan löytää kirkaampi käyttäjäryhmä ja muodostaa juuri heille soveltuva kokonaisuus. Tämän jälkeen segmentointi on toki välttämätöntä, sillä toteutettujen konseptien tavoiteltuja tuloksia on mitattava liiketoiminnan edelleen kehittämiseksi. (Korkman & Arantola 2009, 31.)

Kokonaiskokemus ja kokonaisarvo

Länsimaisesta kuluttamisesta on kehkeytnyt mm. eettisesti vastuullisempaa ja ihmiset kaipaavat sisältöjä. Ostos, jonka teit ”heräteostoksena sattumalta”, ei ehkä ollutkaan heräteostos, vaan olit jo kauan kerännyt alitajuntaisesti signaaleja ja merkityksiä kyseisestä tuotteesta. Nämä vaikuttivat ostopäätökseesi ja mahdollistivat sen, kunhan sopiva ärsyke eli tuote tuli eteesi. Yhtäkkiä teitkin ostopäätöksen sen enempää miettimättä tarvitsetko todella tuotetta. Se vain ”tuntui oikealta”. Meidän ihmisten päätöksenteko saati kuluttaminen, ei ole toisin sanoen rationaalista.

Tuotteisiin ja laajemmin brandeihin sisältyy aina sekä piilotettuja että näkyviä viestejä tai lupauksia. Jokin tiskiaine pesee 55% enemmän tiskiä kuin toinen. Samalla kerrotaan sen olevan hellävarainen käsille. Tässä tapauksessa lupaus on tiskiaineen tehokkuus. Piilotettuna viestinä on, että tiskiaine hoitaa käsiäsi. Piilotettuja arvoja on vaikeampi arvioida, sillä ne voivat muodostuvat jokaiselle yksilöllisiksi. Joku pitää negatiivista signaalia positiivisena ja haluttavana. Arvot ovat usein ristiriitaisia ja täysin riippuvaisia vastaanottajasta ja tämän mieltymyksistä. Auton tai moottoripyörän tulisi olla mahdollisimman hiljainen - se olisi järkevää. Mutta monet ovat valmiita maksamaan enemmän, jos menopeli onkin äänekkäämpi, kuluttaa enemmän polttoainetta tai jos siitä on karsittu kaikki ”ylimääräiset” varusteet, jolloin se on kevyempi ja samalla suorituskykyisempi. Hyvin pienillä ja jopa tuotantokustannuksia alentavilla muutoksilla voidaankin saada aikaan lopputuotteen korkeampi hinta!

Käyttäjän kokema kokonaisarvo on monimutkainen kuvi- en, äänien, tarinoiden, hajujen, mainosten, palvelutilan-

teiden, tapahtumien verkosto. Kuitenkin juuri nuo itse asiassa täysin itse fyysisen tuotteeseen liittymättömät asiat muodostavat kokonaiskokemuksen eli voivat muodostaa myös brandin arvon: tuotteen tai palvelun hinnan. Maksat mielikuvasta. Ostat mielikuvia - vaikka käytätkin itse tuotetta.

Usein onkin tärkeää kyseenalaistaa nykyistä toimintaa ja etsiä varsinaisia käyttäjiä tai kuluttaja, jotka olisivat valmiita uhraamaan panoksia luonnostaan tiettyyn, heille sopivimpaan tarjoomaan. Tulee löytää tarinoita, jotka ovat lähtöisin ihmisistä itsestään, jotka me ihmiset itse jopa luomme. Ei tehdäkään enää näennäisesti erilaista, ”change making”, vaan todellisesti ihmisille sopivia käytänteitä, ”sense making”:iä. (Brown 2009, 119; Laaksonen 2005; Korkman 2009; Humantific 2011.) Mahdollisuuksien havaitsemisen kenttänä on käyttäjän arki ja siellä *kokonaisvaltainen käyttäjäkokemus* (kuva 8). (Kälviäinen 2009.)

Sukellus ja laajennus

Mistä sitten aloittaa ja mistä löytää mahdollisia asiakkaita ja käyttäjiä? Edetä voidaan esimerkiksi seuraavasti:

1. Piirrä kartta tietojesi pohjalta, mihin asioihin tarjoamasi a) olemassa oleva tuote tai palvelu liittyy b) mihin kokonaisuuksiin organisaatiosi ydinosaaminen liittyy.
2. Asiakasroolit: ketkä ovat nykyisen tuotteesi tai palvelusi hankinnasta päättäviä, ketkä ostajia, käyttäjiä, tuloksista nauttivia?
3. Miten tuotteesi tai palvelusi liittyy kunkin asiakasroolin arkeen?
4. Ketkä esim. kolmannen sektorin toimijat näihin edellä mainittuihin liittyy?





Kuva 8. Kokonaisvaltainen käyttäjän kokemus määrittelee arvostuksen, uudelleen hankinnan ja siten tuotteen tai palvelun markkinoilla menestyksen. Ostopäätös on vain osa käyttäjän kokemuksesta. (Kälviäinen 2009.) Kuva: Harri Tuononen.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on paljastaa mahdollisuuksia. Laadullisen tutkimuksen tuottama viesti voi olla vaikea ottaa todesta, jos tuloksia verrataan määrällisen tutkimuksen reunaehtoihin. Painotettava asia innovatiivisuuteen pyrkiessä on se, että mahdollisuudet piilevät pienissä huomioissa, joita sen jälkeen voidaan toteuttaa laajemmassa mittakaavassa. Etupainotteisessa suunnittelussa onkin tärkeää omaisuus etnografian rooli ihmisten elämisen tavan tallentajan rooli. Pyrkimyksenä on päästä syvemmälle kuin vain havainnointiin ja tallennukseen. On löydettävä sisäpuolinen näkökulma. Analyysi-tallennuksen tuloksia ei saisi vääristää tai tulkita tutkijan lähtökohdista. Liellisen puhtaaksiviljeltyihin malleihin ei pyritä, vaan halutaan tallentaa elämisen kirjo kaikkine rosoineen juuri eläjien omista lähtökohdista käsin. Erityisen tärkeää on tavoittaa ne inhimillisen elämän hetket, jotka ovat painotetun merkityksellisiä ja tärkeitä tuotteen tai palvelun käyttölle ja käyttäjille. (mm. Korkman)

MIKÄ ?

SIIS MIKÄ ?

MITÄ SE YRITTÄÄ SANOA ?

Luultavasti tässä vaiheessa sinulla on jo useita läheisesti tai löyhästi tarjoamaasi tuotteeseen tai osaamiseen liittyviä asiakkaita ja käyttäjiä. Ennen yhteydenottoa asiakkaisiin, tulee olla ymmärrys siitä, mitä asioita käyttäjälähtöisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään, että tulokset ovat kehittämistä edistäviä.

Mahdollisuuksia lähdetään etsimään niistä käytänteistä, joita asiakkaan arkeen liittyy ja erityisesti myös näiden käytänteiden taakse merkityksiin. (Korkman & Arantola 2009; Koskinen 2001, 134–135.) Inhimillistä meille kaikille on se, että muodostamme tiedostaen ja erityisesti tiedostamatta ympäristöstämme sellaisia kokonaiskäsitteitä, joiden perusteella toimimme. Arvioimme ympäröivää maailmaa ja sen viestejä arjesta käsin, omien uskomusten, asenteiden ja merkitysrakenteiden pohjalta. Uudet innovaatiot sopeutamme näihin rakenteisiin ja muodostamme hyvinkin nopeasti niille arvoa tuovat merkitykset esimerkiksi ”tämä on kuin...”-tyyppisesti. Mikäli tällaisia analogioita ei löydy ja nk. epäjatkuvuuksia on liikaa, ei innovaatiota oteta käyttöön eikä se siis myöskään menesty markkinoilla. (Vrt. Dahl & Moreau 2002, 47–60; Moreau et al. 2001, 489; Veryzer 1998.)

Palvelun tai tuotteen tuottajan näkökulmasta tulisi pystyä osoittamaan innovaatiolla juuri oikeaa, yhä uudelleen hankintapäätökseen johtavaa arvoa. Näiden olemassa olevien kuluttajien mentaalisten rakenteiden löytämiseksi käytetään kuluttajan arkipäivässä erilaisia laadullisen tutkimuksen menetelmiä (kuva 9). Psykologia kertoo inhimillisistä tavoista havainnoida ympäristöä. Se selvittää ajattelun prosesseja ja tutkii tunteiden muodostumista ja vaikutusta. Sosiologia paljastaa kuluttajien arvomaailman vaikutusta heidän valintoihinsa ja selvittää sosiaalisia sekä visuaalisia järjestyksiä. Kulttuuritutkimus laajentaa ymmärrystä käyttäjäryhmien elämän rituaaleista, uskomuksista ja merkittävistä teemoista.

Tyypillisiä arkipäivään sukeltavia menetelmiä ovat laadulliset, kulttuuritutkimuksesta yksinkertaistettuna sovelletut kenttätyömenetelmät. Syvää näkemystä antaa esimerkiksi antropologia. Sen menetelmin tarkastellaan ihmisiä heidän jokapäiväisessä ympäristössään ja selvitetään heidän elämänsä kokonaiskäsitteitä sekä merkityskokonaisuuksia. Antropologiassa sovelletaan esimerkiksi etnografista tutkimusotetta, kun halutaan selvittää vaikkapa ihmisten ruoanlaitton liittyvien merkitysten monitasoisuutta. Tällöin henkilökohtaisten merkitysten





Kognitiivinen viestinnän vastaanottomalli



Kuva 9. Kaksi toisistaan visuaalisesti poikkeavaa tapaa kuvata käyttäjien arkipäivän laadullisia tutkimuksia: (yllä) MONNI-hankkeen näkökulmasta kuvattuna laadullisten tutkimuksien tärkeys kehitystyön tueksi. Piirros: Saara Newton. (alla) Kognitiivisen viestinnän vastaanottomalli ja käyttäjälähtöisen kehittämisen monitieteinen kenttä. (Kälviäinen 2009.)



Case Tuuletar Oy
Tiedon etsintä: Mistä arvostus ja vuorovaikutus syntyy?



Syväasukellus ikäihmisen ja lapsen vuorovaikutustilanteen kautta merkityksiin ja mahdollisuuksiin



Observointi, havainnointi



Keskustelutilaisuus 2. vanhemmille



Elokuvatyöpaja (Kaija Juurikkala)



Elokuviin katsominen ja keskustelutilaisuus



Vuorovaikutus kehitystiimin kanssa: eri näkökulmat (palaverit, kokoukset)

Tuuletar Oy: Ikääntyvien yliopisto, Joensuun normaalikoulun 2 luokkalaiset.
Kuva: Johanna Kokkola Oy

rakentumista voi selvittää vertauskuville tai kertomuksilla, jotka liittyvät henkilön identiteettiin ja elämän pyrki- myksiin. Hyödyllisintä on, että selvitystyössä käytetään moninaisia tiedonlähteitä, jotta kokemuksen erilaisia tasoja saadaan ilmi ja jotta saadaan selitys ja ymmärrys toiminnan aiheuttajista tai merkityksistä. Antropologinen lähestymistapa on hyödyllinen juuri kyvyssään kuvata elämän tärkeitä teemoja, järjestystä ja rakentumista eli käyttäjän kokonaiskokemuksen merkityksiä ja asetelmaa. (Arnould 1998, 86-89; Korkman & Arantola 2009, 95-98; Arnould & Wallendorf 1994; Balachandra 2000, 319; Leonard et al. 1997; Keinonen 2000; Salvador, Bell & Anderson 1999, 35-37; Säde 2001, 34-35.)

Innovaatiotoiminnan yksi olennaisimpia taitoja on havainnointi. Erityisesti muotoilijoiden työhön kuuluu havainnoida käyttäjien toimintaa ja ympäristöä käyttötilanteen, ihmisten välisen vuorovaikutuksen, järjestelmän ja mahdollisen tekniikan käyttämisen syiden ja tilanteen ymmärtämiseksi. Havainnoimista tulisi tehdä innovaatioihin johtavalla lapsenomaisella, uuden kokemuksen asenteella, jossa ”miksi” ja ”miksi ei”-kysymyksiä viljellään ja tarkkoja huomioita tehdään vaikutelmista, reaktioista ja eri tavoin vaivaavista kohdista ja ongelmista. (Kelley 2001, 29; Korkman & Arantola 2009; 95-98.) Kasvokkain eri osallistujien ja käyttäjien kohtaaminen auttaa huomaamaan ongelmakohtia ja olemaan monin tavoin utelias kehitystehtävään liittyvässä tiedonhankinnassa. Tutkiva toiminta voidaan jakaa tutkimiseen ja kokeilemiseen, jossa asioiden konkreettinen kokeilu tehostaa ajattelullisen analysoinnin tuottamia tuloksia. (Gedenryd 1998, 123.) Tutkiminen tarkoittaa esimerkiksi muutamien käyttötilanteiden kuvittelemista ja muutamien eri käyttäytymistapojen seuraamusten miettimistä. Tällaisen tilanteilla leikkimisen tuloksena voi löytyä sellaisia tilanteita, jotka eivät olleet aluksi itsestään selviä.

Vuorovaikutteiset kertomukset, haastattelut, havainnointi, valokuvaus ja videointi tuottavat myös oivalluksille tärkeää inspiraatiota. Tavoite on selvittää, miten ihmiset ymmärtävät maailmaa, että voidaan siirtää tämä ymmärtämisen tapa suunniteltavaan tuotteeseen tai palveluun.

(Arnould 1998, 86-91; Salvador, Bell & Anderson 1999, 35; Tso 1999, 70; Kälviäinen 2002.) Tulosten käytössä ei ole syytä rajoittaa seuraamaan pelkästään nykyisen tilanteen kuvausta, vaan nykytilanteen kartoitusta voi käyttää myös pohjana tulevaisuuden skenaarioiden rakentamiseen mahdollisten ennustettavien muutosten vaikutusta tarkastelemalla. Lisäksi tuloksia voidaan käyttää hyväksi esittelemällä käyttäjille, kuinka he todella käytännössä toimivat. Tällöin saadaan selville todellisuuden, oletusten ja luulojen sekä kokemuksen välisiä ristiriitoja, jotka voivat olla oleellisia tekijöitä oivallusten ja uusien mahdollisuuksien löytämisessä. (Keinonen & Jääskö 2004, 81-110; Korkman 2009.)

On olemassa monia menetelmiä, jotka rohkaisevat vaihtamaan rooleja, tuomaan esiin ideoita ja virkistämään vuorovaikutusta. Teatteripelit ja tiettyjen tilanteiden tutkiminen voivat auttaa kehittämistimiä vaihtamaan jäsenille tyypillisiä rooleja ja tällä tavoin edistämään tuoretta ajattelua ja tuottamaan uudenlaista inspiraatiota. Tällaiset menetelmät toimivat todellisen elämän malliprosesseina ja ne ovat yksi keino havainnoida ja tutkia kehittämistehtävää. Erilaisten roolien ottaminen saa osallistujat kyseenalaistamaan omaa maailmankuvaa. Esimerkiksi ”käyttäjäretki”, user trip, on tapa, jossa kehittämiseen osallistuvat henkilöt tekevät samat toiminnot, kuin mitä käyttäjätkin oikeasti joutuvat tekemään. Tämän retken aikana huomioidaan ja tallennetaan olemassa olevia ongelmia ja ratkaisumalleja ja niitä toimintamalleja, joihin ympäristö käyttäjän pakottaa. (Kälviäinen 2009.)

Asiakas on aktiivinen osallistuja

Mahdollisuuksien löytämistä ei siis tarvitse tehdä yksin, vaan myös asiakkaan kanssa. Käyttäjät voivat hyvinkin osallistua kehittämiseen ja suunnitteluun. Esimerkiksi haastatteluista koottua materiaalia, sanallisia tai kuvallisia kokonaisuuksia voidaan työstää yhdessä käyttäjäryhmän kanssa. Kun kokonaisuus toteutetaan käyttäjien kanssa yhteistyössä eikä kehitystyöryhmän toiminnan ja tulkinnan kautta, saattaa tuloksena syntyä jo pitkälle kehiteltyjä tuoteideoita, -konsepteja ja -suunnitelmia. Näitä käyttäjien



kanssa yhdessä toteutettavia menetelmiä kutsutaan osallistavaksi kehittämiseksi. Käyttäjien suorittama ideointi, heidän tekemänsä luonnokset ja prototyypit sekä esivalmistelluista moduuleista kokoamansa tuotteet voivat toimia materiaalina, jonka mukaan tuotteen suunnitteluprosessia viedään eteenpäin. Haasteena osallistavassa kehittämisessä on oikeiden kysymysten esittäminen. Esimerkiksi kun tavoitteena on etsiä brändille oivallista ja asiakkaille houkuttelevinta muotoa, ei vastausta saada kysymällä sitä suoraan. On pureuduttava ihmisten kokemuksiin sekä niiden mielikuvakarttojen esille saamiseen, joiden perustalle brändin sielun tulisi sopia. (Brown 2009, 113.)

Tarkoituksenmukaista onkin kysyä kysymyksiä, jotka motivoivat ihmisiä puhumaan tavalla, joka on sekä tietoa sisältävä että näkemyksellinen ja josta jää vastauksina mahdollisimman vähän tutkijan tulkintaa tarvitsevaa aineistoa ja virhetulkintoja. Ne tiedot, joita sisällöllisesti tavoitellaan, kirjataan teemallisiksi kysymyksiksi tai keskustelun aiheiksi, jolloin keskustelu voi muovautua hyvin vapaasti käyttäjien kokemusalueiden mukaisesti. Kysymysten ja teemojen muotoilu on harkittava sen mukaan, kenelle teema on suunnattu. Esimerkiksi tuotteen suunnitelmasta täytyy käydä keskustelua sellaisin käsittein, mielikuvin tai esimerkkiaineiston turvin, jotka käyttäjä ymmärtää. Kuvallista aineistoa, materiaalinäytteitä ja prototyyppejä käytettäessä on niiden ymmärrettävyys olennainen asia.

Asiakkaan rooleja:

Tarkkailijana

MONNIssa toteutettiin arkipäivän dokumentointia, jossa käyttäjät itse suorittivat mm. tuotekäytön seurantaan. Valokuvat, tarinat tapahtumien ympärillä ja keskustelu näiden pohjalta avasivat huomaamaan mahdollisuuksia. Pitkäkestoisempaan tallentamiseen voidaan käyttää pyytää pitämään esimerkiksi päiväkirjaa teemoista.. Menetelmää voi käyttää myös vapaampien kokemusten ja tulkintojen tallennukseen. Käyttäjää voidaan itseään pyytää havainnoimaan esimerkiksi omien työtehtävien sujuvuutta ja kirjaamaan päiväkirjanomaisesti muis-

tiin, mitkä seikat hankaloittivat töiden sujumista ja mistä syystä.

Kyselijänä

Kun tarkkailee, huomaamattaan tulee ajatuksiin uusia asioita, epäilevyyttä ja intoa auttaa tai korjata jotakin epäkohtaa. Ensimmäinen askel on aloittaa kyseleminen - miksi näin tehdään. Jokainen voi kyseenalaistaa toimintoja ja totuttuja tapoja. Haaste ei ole ongelman havaitseminen, vaan muokata ongelmallinen asia kehittäväksi ja laajemmaksi kokonaisuudeksi, esimerkiksi "Limsatölkit likaantuvat tuolla hyllyillä seisossaan, siksi en halua juoda niistä → Miten juomatölkit voisivat pysyä puhtaina kauppojen hyllyillä ja varastoissa? → Miksi juomatölkit ovat juuri tuon muotoisia?". Kysymyksen muotoilulla avataan ajattelua uusille urille, jolloin kyseenalaistetaan tottumuksia.

Osallistujana

Innovaatiotoiminnassa olennaista on, että jokainen osallistuu tekemään kehitystyötä samanvertaisena ajattelijana ja yksilönä. Parhaimmat tulokset saadaan silloin, kun jokainen pääsee jalostamaan ja viemään eteenpäin oivalluksen siementä oman osaamisensa panoksella. Yhdenkin ihmisen kehittäväillä kommentailla on siis merkitystä. Kehittäjät saavat meiltä käyttäjiltä elintärkeää ja arvokasta tietoa kehitettävänä olevan asian pohjaksi ja tukipilareiksi. Ilman käyttäjien sanaa, voi hyvältäkin kuulostaneelta innovaatiolta murtua rakenteet, mikäli nämä pohjatyöt on laiminlyöty.

Toteuttajana

Käyttäjät ovat oman arkielämänsä toteuttajia. Heitä seuraamalla ja itseäänkin havainnoimalla, voi löytää uusia mahdollisuuksia, jotka nousevat jokapäiväisistä arjen toiminnoista. Arjen toteuttajat osaavat usein myös kertoa, mikä ei toimi ja mikä ärsyttää, mitkä ovat oivallisia paikkoja etsiä mahdollisuuksia. Kehittäjien on varmistettava, että alussa oivalletut mahdollisuudet ja määritellyt sisällölliset arvot eivät pääse vääristymään tai unohtumaan kehitysprosessin kulkien eteenpäin.





Kuva: Ari Stenroos



Kuvaa mankelin miten kehittäisit taajamametsiä. Missä viihtyisit? Mitä siellä tekisit? Voit kirjoittaa ja piirtää. Jatka myös muiden aloittamia kuvauksia

3.2. Seikkailu tulevaisuuden saaristossa

MIRJA KÄLVIÄINEN
KIM WRANGE

Tulevaisuussuuntautuneisuutta tarvitaan muuttuvan kilpailuilmapiirin tai toiminnallisen ympäristön muutoksissa, jotta löydetään uusia mahdollisuuksia ja pystytään tekemään sopivia, arvoa tuottavia muutoksia liiketoimintaratkaisuihin. Yhteiskunnan ja liiketoimintaympäristön ennustamattomat, nopeat teknologiset, taloudelliset ja poliittiset muutokset, kasvava sosiaalisten prosessien monimutkaisuus sekä pitkäntähtäimen ja laaja-alaisen ekologisten muutosten paine ovat kaikki johtaneet tarpeeseen tehdä tulevaisuuteen suuntautuvia arviointeja.

Tulevaisuusorientoituneet menetelmät perustuvat tulevaisuudentutkimukseen. Siinä esitetään hyvin perusteltuja arviointeja tulevaisuudesta nykyisyyden ja menneisyyden tutkimuksen pohjalta. Perusteltuja kehittämisspolkuja voidaan rakentaa monialaisen teoreettiseen ja empiiriseen tutkimuksen pohjalta. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2003, 25.)

Tällainen toimintapa on lähellä etupainotteisen innovaatiotoiminnan rikkaan ongelmakentän rakentamista. Tulevaisuussuuntautuneessa toiminnassa yritetään analysoida muutoksen lähteitä, malleja ja syitä, jotta voitaisiin syventää ennakkonäkemyistä ja kartoittaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Tulevaisuudentutkimuksen kohteet ja menetelmät sisältävät mahdolliset, todennäköiset ja toivottavat vaihtoehdot muutoksista yhteiskunnan eri





alueilla ja luonnossa. Tutkimus selvittää ja kuvaa mitä nykyisyydestä seuraa eri näkökulmista katsottuna ja eri alojen nykynäkemyksiin perustuen. Se ennustaa mahdollisia, toivottavia ja villien korttien tulevaisuuksia ja kuvaa siten vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. (Wikipedia 2011a.)

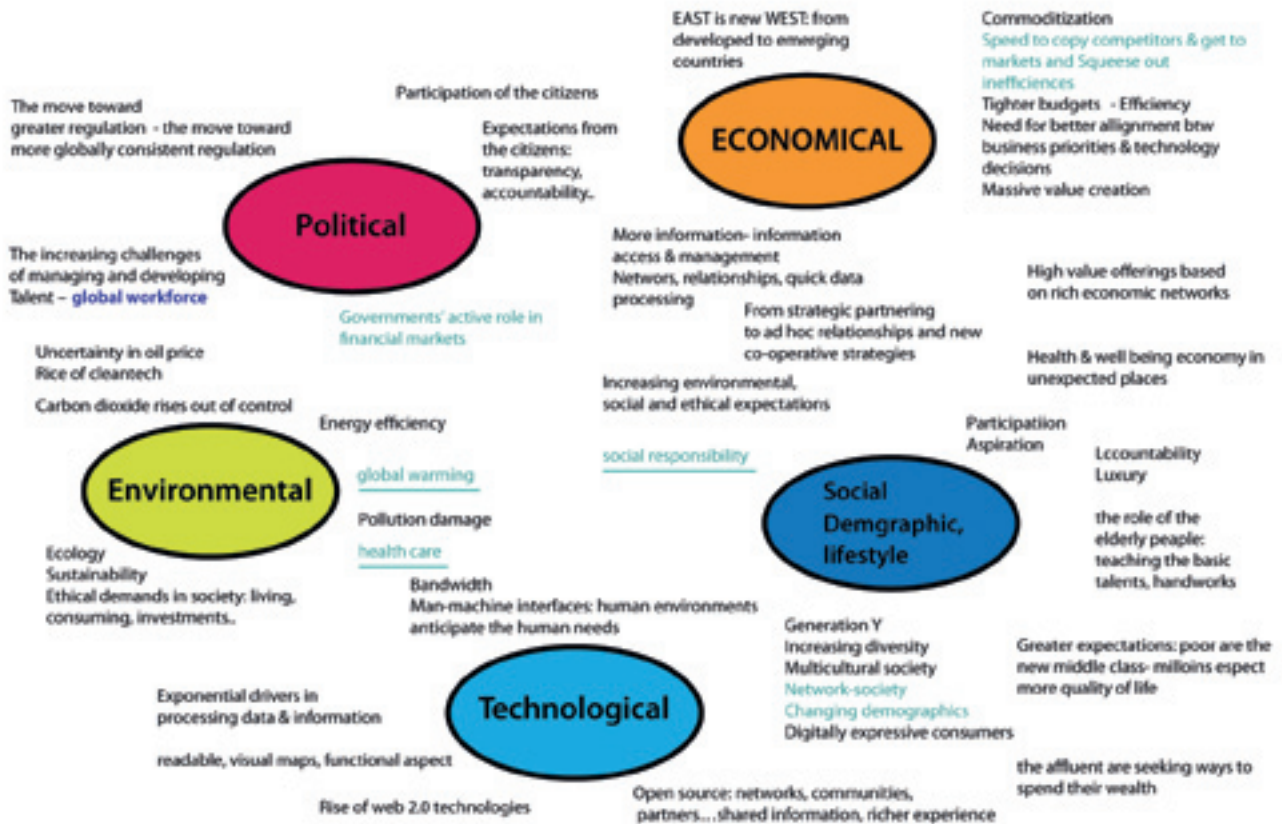
Eri tulevaisuuksien ennustuksissa vaihtoehtoisten muutosten käytännölliset seuraamukset otetaan myös huomioon. Pääasiallisin päämäärä on auttaa päätöksentekijöitä ymmärtämään mahdollisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja siten auttaa päätöksentekoa näkemyksillä niistä mahdollisista seuraamuksista, joita nykyisillä ja tulevaisuuden päätöksillä on. Kyseessä on muutoksen ajureiden ja niiden vaihtoehtoisten vaikutusten ymmärtäminen.

Tulevaisuusorientoituneessa innovaatiotoiminnassa on

kaksi mahdollista analyysitapaa, joilla voidaan määrittellä tarvittavat kehittämisaskeleet:

Toivottujen tulevaisuuskuviun kautta nykyisyyteen peruuttaminen:

1. unelmoidaan ensin tulevaisuuden toivotusta tilanteesta ja sitten katsotaan taaksepäin, jotta voidaan määrittellä, millaisilla askelilla toivotusta tilanteesta päästään nykytilanteeseen.
2. Toivottujen tulevaisuuskuviun määrittely ja sitten tarvittavien askelien analyysi nykyisyydestä tulevaisuuteen: rakennetaan tulevaisuusskenaarioita erilaista odotettavista tulevaisuuksista ja sitten pohditaan, miten toivottavat vaihtoehtoiset tule-



PESTE-malli yhdistettynä koottuihin skenaarioihin. (Monni 2010.)



vaisuudet on saavutettavissa nykyisestä tilanteesta käsin. (Vidal 2006.)

Toista analyysitapaa kuvaavaa mm. *Rikkaan kuvan menetelmä*, jossa jokainen osallistuja piirtää kaksi kuvaa. Ensimmäinen on kuva siitä millainen tulevaisuuden pitäisi olla ja toinen kuinka osallistuja näkee nykytilanteen. Sitten analyysiä tehdään kahdesta tilanteesta: kuinka siirtyä nykyisestä toivottuun tulevaisuuteen. (Vidal 2006.) *Pakotetun kentän analyysi* on yksi rikasta ongelmakenttää kartoittava muunnos. Jokainen osallistuja kuvailee kaksi skenaariota tulevaisuudesta. Yksi kuvaus on katastrofista ja yksi onnellisemmasta mahdollisesta tilanteesta. Skenaariot sijoitetaan jatkumon kaukaisimpiin päihin ja analyysiä tehdään niistä negatiivisista ja positiivisista voimista, jotka johtavat näihin skenaarioihin. Tämän jälkeen ryhmä tuottaa ideoita, joilla vähennetään negatiivisia ja voimistetaan positiivisia voimia. (Vidal 2006.)

Kaikki eri tulevaisuustyökalut voidaan hyödyntää sopivala aikajanalla kehittämiskysymyksen ratkaisemiseksi. Jos konseptia suunnitellaan vuoden päähän, tulevaisuusmenetelmillä voidaan katsoa vain niin lyhyt aika eteenpäin. Tämä on tyypillistä esimerkiksi muodin trendiennusteissa. Usein tulevaisuudentutkimuksesta johdettuja menetelmiä käytetään paljon pitempien aikajaksojen ennakoimiseen. Liiketoimintaan kytkeytyvissä innovaatioprosesseissa niitä usein hyödynnetään ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia viidestä vuodesta aina 30 vuoteen asti.

Tulevaisuusmallit

Erilaisia tulevaisuuteen suuntautuvia malleja on luotu auttamaan tulevaisuusajattelun rakentamista ja yhteiskunnan eri osa-alueiden huomioon ottamista siinä. Mallit kehottavat ajattelemaan kerroksittain eri yhteiskunnan osa-alueiden muuttumista ja muutoksen luomia mahdollisuuksia innovaatioprosessin kehittämiskohteelle.

Tulevaisuuspyörä on tapa järjestää ajattelua ja kysellä tulevaisuuden muutoksia. Alkuperäinen Jerome C. Glennin pyörä toimii vain yhden muutoksen alla olevan asian ym-

pärillä. Tällaisen tulevaisuuspyörän aloittamiseksi keskelle paperia asetetaan se keskeinen termi, joka kuvaa kohteen muutosta. Sitten asiat tai tapahtumat, jotka seuraavat suoraan muutoskehitystä asetetaan keskellä olevan kuvauksen ympärille. Sitten epäsuorat seuraamukset asetetaan ensimmäisen asteen seuraamusten ympärille. Vaikutustasoja voidaan korostaa piirtämällä kasvavia ympyröitä. Saman tason alueella asioita yhdistävät viivat auttavat esimerkiksi visualisoimaan syiden ja seurausten välisiä suhteita. Tällä tavoin tulevaisuuspyörä voi auttaa kehittämään useita erilaisia konsepteja mahdollisista tulevaisuuden kehityspoluista. (Wikipedia 2011b.)

Alkuperäistä tulevaisuuspyörän asetelmaa ja työkalua käytetään esittämään ja työskentelemään yhden sektorin määritellyn muutosilmion kanssa. Suomessa pyörää käytetään usein kokonaisvaltaisena kuvauksena yhteiskunnasta, joka sisältää sen eri osa-alueiden toimintoja ja aktiviteetteja kuten liike-elämä, teknologia, liikkuminen, viestintä, sosiaalinen vuorovaikutus, työelämä, terveydenhuolto, yhteiskunnan demografinen tilanne, kotielämä ja harrastukset. Tarkoitus on nähdä miten ne kaikki muuttuvat, millaisia trendejä nämä muutokset ehdottavat ja miten ne vaikuttavat eri seuraamuskerroksina mahdollisuuksiin tietyllä liiketoiminta-alueella. Tietyn liiketoiminta-alueen tarpeiden mukaan voidaan määrittää sen tarkasteluun tarvittavia tarkempia osaluueita. Tämä vastaa hyvin nykyisten innovaatiotarpeiden monimutkaisuuteen. Kun tulevaisuuspyörää käytetään välineenä katsoa tulevaisuuden tilanteita yhteiskunnan eri osa-alueiden kautta, se palvelee muistuttajana yhteiskunnassa merkittävästi vaikuttavista alueista. Ongelmaksi voi tietysti muodostua se, että jokin erityinen tai odottamaton osa-alue puuttuu valmiista mallista. *Monialainen työskentely* tuottaa tulevaisuuden näkemystä eri osaluueilta, tietämystä ja osaamista trendien vaikutuksesta eri ammattialueiden näkökulmasta.

Trendit

Tulevaisuuden kehitystä voidaan analysoida ja kuvata tulevaisuutta ennustavan trendi-informaation kautta.



Trendejä voidaan jaotella sen mukaan, miten yleisesti näkyvissä olevaa niiden sisältämä tieto tai toiminta on.

TRENDIT VOIVAT KUVATA MUUTOKSIA ELÄMÄN ERI ALUEILLA:

- Työ ja jokapäiväinen elämä
- Ihmisten käyttäytyminen
- Teknologia ja yhteiskunta
- Terveys ja terveydenhuolto
- Maailmanlaajuinen liiketoiminnan kehitys
- Muuttuva kulutusyhteiskunta
- Luonnonympäristön muutokset ihmisten toiminnan tuloksena

Trendit voivat kuvata isoja tai äärimmäisiä yhteiskunnallisia tekijöitä tai myös pienempiä jokapäiväisiä asioita. Trendiennusteita tuottavat sekä kaupalliset konsulttiyritykset että tutkimuslaitokset. Trendiaineistoa on löydettävissä Internetistä, jossa myös kaupalliset tahot julkaisevat vanhempia ennusteitaan.

Megatrendit

Makrotasolla puhumme megatrendeistä, jotka kuvaavat maailmanlaajuisesti yleisiä ja vahvoja trendejä. Megatrendejä kuvataan usein listoilla yhteiskunnassa vaikuttavista tekijöistä. Nämä merkittävät muutossuunnat voivat toimia innovaatioprosessin työvälineinä samalla tavoin kuin tulevaisuuspyörän yhteiskunnalliset tekijät. Vaikutusvaltainen trendi tarjoaa tulevaisuuden muutossuunnat ja sen avulla on mahdollista ideoida mahdollisuuksia ja uhkia kehitettävän liiketoiminnan kannalta.

Megatrendeillä eli kehityksen suurilla aalloilla tai linjoilla tarkoitetaan yleensä sellaista ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla voidaan nähdä olevan yleinen jo toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta ja jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa. Megatrendeistä on mahdollista puhua, kun tarkasteltava ilmiö hahmotetaan riittävän laajasti ja ymmärretään, että megatrendi itsessään voi sisältää erilaisia ilmiöitä, vaihtoehtoisia suuntautumisia ja yllätyksiä, jos nämä ilmiöt kuitenkin kokonaisuudessaan muodostavat riittävän koherentin ("suurinpiirtein samansuuntaisen") kokonaisuuden. (Mannermaa 2000, 163.)

Erityisasiantuntijoiden mielipiteeseen perustuvat menetelmät

Yleisten sosiaalisten trendien lisäksi on trendejä jäljitettävissä elämän eri osa-alueilla. Asiantuntijoiden lausuntoja voidaan käyttää ennustamaan tulevaisuuden trendejä tietyn ammatillisen, teollisen tai markkinasegmentin alueella. Tyypillinen menetelmä on Delfoi analyysi, jossa käytetään asiantuntijoiden lausuntoja tulevaisuuden ilmiöstä.

Delfoi-tekniikan käsitettä alettiin käyttää Rand-yhtiössä Yhdysvalloissa 1950-luvulla aluksi salaisissa sotilasteknologian kokeissa tutkimuksissa. Nimi viittaa Delfoin oraakkeliin. Alunperin delfoi-tekniikalla pyrittiin tuottamaan ennen muuta mielipiteiden yksimielisyyttä asiantuntijaryhmän keskuudessa peräkkäisten kyselyiden ja kontrolloidun palautteen avulla. Menetelmä lähti siitä, että joku joukko todella tiesi erikoisalansa tulevaisuudesta enemmän kuin kadunmies ja oli myös valmis esittämään kyselyssä parhaan tietonsa. Edelleen oletettiin, että arvioiden laatu paranee kun asiantuntija voi muuttaa mielipidettään toisilta asiantuntijoilta saadun palautteen pohjalta. Kolmas hyvin tärkeä Delfoi-tutkimusten lähtökohta on ollut, että arviot esitetään nimettömästi (anonymiteetti). Näin saadaan esiin rohkeampia kannanottoja eikä tietty näkökohta leimaudu epäuskottavaksi tai uskottavaksi pelkästään sen esittäjän perusteella. (Kuusi 2000, 112.)



MAAILMANLAAJUINEN
LEVIÄMINEN=
MEGATRENDI

USEITA
TAPAUKSIA
= TRENDI

HEIKOT SIGNAALIT



Trendien havaitseminen (spotting)

Keskivälillä trendikenttää, heikompana kuin megatrendit, voimme havaita erityisiä trendejä ja muoteja kapeammilla elämän alueilla. Nämä ovat hyödyllisiä innovaatioiden lähteitä erityisesti lyhyemmällä aikavälillä ja erityisillä kehittämisalueilla. Näiden erityisten trendien käyttö voi tuottaa innovatiivisia tuloksia myös silloin kun niitä käytetään poikkialaisina lähteinä uusien ideoiden tuottamiseen muilta toimialueilta. Vaatetusmuodin ennusteiden käyttö teknologiatuotteissa ja sisustus suunnittelussa on tyypillinen merkki siitä, miten poikkialainen trendiennustamisen käyttö on levinnyt.

Trendien havaitseminen, tulevien trendien ennustaminen perustuu siihen ajatukseen, että tulevaisuuden merkit ovat ympärillämme. Trendiennustamisen ammattilaiset ovat asiantuntijoita näkemään sellaista, jota muutkin näkevät, mutta eivät ymmärrä yleisemmän trendin merkiksi ja joka liittyy muunlaisiin havaittavissa oleviin merkkeihin.

Havaittavissa olevat trendimerkit voivat vaihdella: visuaaliset, tekniset, toimintaan perustuvat tai sosiaaliset. Usein havaittavat trendit perustuvat siihen, että johtavat käyttäjät kehittävät tyylejä, teknologioita tai sosiaalista vuorovaikutusta, jotka voidaan havaita nouseviksi ja tärkeiksi myös laajempien käyttäjäjoukkojen tulevaisuudessa.

Trendejä ennustavat konsulttiyritykset käyttävät maailmanlaajuisia ammattilaisten verkostoja etsimään eri puolilta maailmaa uusia liiketoimintaideoita, nousevia teknologioita, visuaalisia muutoksia tai sosiaalisesti tärkeitä elämäntyylien muutoksia. Trendikonsultointiyritykset kokoavat tietoa eri trendimetsästäjiltä ja analysoivat sitä trenditiedon ammattilaisten ja tutkijoiden kanssa. Sitten konsulttiyritykset tuottavat tiedon myytäväksi eri muodoissa: kirjoina, esitteinä, digitaalisesti tai seminaareissa. Sitä voidaan myös myydä hyvin visuaalisessa muodossa, kuten väreinä, kuvakoosteina, kuten vaatetusmuodin ennustamiskonsultoinnissa tehdään.



Heikot signaalit

Kaikista erityisimmällä mikrotasolla voimme löytää heikkoja signaaleja, monialaisuuden näkökulmasta havaittavissa olevia merkkejä eri toiminta-alueilla, jotka ovat nähtävissä samanlaisen asiantuntemuksen ja pitkän tähtäimen tietämyksen avulla kuin trendien näkeminen omalla ammatillisella alueella. Kuitenkin on todettava, että liian tiukka ja kaavoihin kangistunut erikoisosaaminen voi estää huomaamasta heikkoja signaaleja, koska ne ovat odottamattomia, hyvin pieniä esiin tulevia nykyhetken asioita, jotka kertovat isoista tulevaisuuden trendeistä. Heikon signaalin havaitseminen ennen muita antaa kehittämisetua ja voi sallia kokonaisen ekosysteemin synnyn, jossa uudet ideat, keksinnöt ja yritystoiminta ovat kytkeytyneinä yhteen.

ESIMERKIKSI ORGANISAATIOIDEN TOIMINNASSA HEIKKO SIGNAALIA VOIDAAN KUVATA SEURAAVASTI:

1. Idea tai trendi, joka vaikuttaa siihen, miten me hoidamme liiketoimintaa, mitä liiketoimintaa me harjoitamme ja millaisessa ympäristössä me teemme töitä.
2. Uudet ja yllättävät tekijät signaalin vastaanottajan näkökulmasta (vaikka jotkut muut olisivatkin sen jo havainneet).
3. Vaikea havaita muun hälyn ja merkkien joukosta.
4. Uhka tai mahdollisuus organisaatiolle.
5. Usein "minä tiedän miten asiat ovat" ihmisten pilkkaama.
6. Yleensä sen kypsyminen ja yleiseksi tuleminen vie suhteellisen pitkän ajan.

Näistä syistä heikot signaalit tuottavat mahdollisuuksia oppia, kasvaa ja kehittyä. (Coffman 1997.)

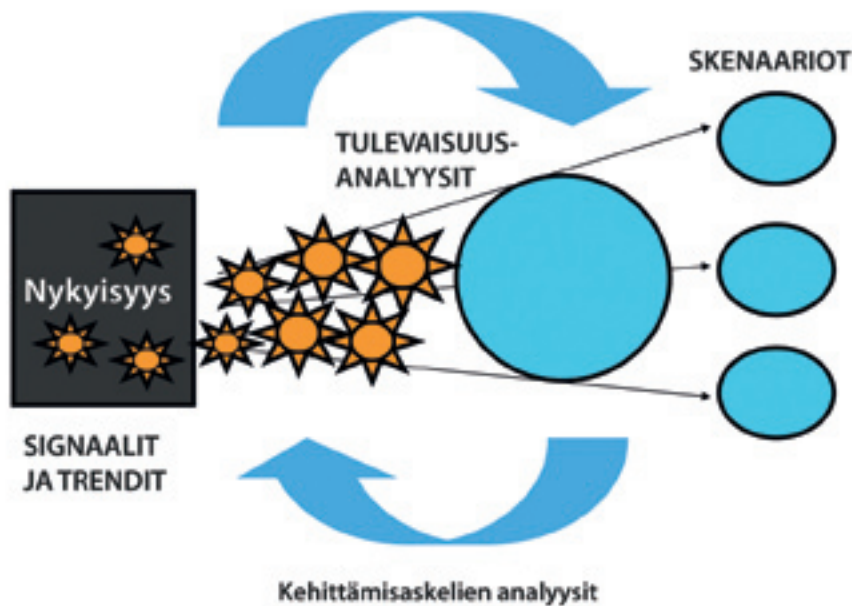
Heikkojen signaalien huomaamisessa täytyy olla kiinnostunut epäjatkuvuuksista ja vaikeasti ennustettavista ideoista kauan ennen kuin ne tulevat yleisen huomion kohteeksi. Nämä ideat eivät yleensä esiinny yksittäisinä. Kun heikko signaali on havaittu ja ymmärretty, isompi joukko muita signaaleja voi tulla näkyviksi rakentamaan kokonaista samansuuntaisten ideoiden ja trendien toisiaan tukevaa ekosysteemiä. Heikkoon signaaliin liittyy usein muutokset poliittisissa, taloudellisissa, teknologisissa ja sosiaalisissa ajatusrakenteissa ja keksinnöissä. Heikko signaali voi olla havaittavissa kun jokin vain "tuntuu hassulta". Jotain erilaista tapahtuu ja se tuntuu vaikealta määrittää. Useimmat innovaatiotoiminnan sallivat heikot signaalit eivät ole niin perustavanlaatuisia kuin kokonaisen uuden teknologisen systeemin kehittyminen tai radikaalisti erilainen talousjärjestelmä. Toisella toimialalla keksitty ongelmanratkaisu voi muodostaa heikon signaalin johonkin kokonaan muuhun toimintaan. Ennen kuin ideasta voidaan tehdä hyödyllinen, on sen läpikäytävä useita muodonmuutoksia, joten kyse ei ole yksikertaisten, valmiiden ratkaisujen havaitsemisesta. (Coffman 1997.)

Viimeksi esitetty kuvaus heikkojen signaalien metsästyksestä on samalla kuvaus innovaatiotoiminnasta: mahdollisuuksien ja uusien yhdistelmien havaitsemisesta elämän eri alueilta. Näyttää siis siltä, että heikkoja signaaleja voidaan hankkia ideoimalla monialaisessa ryhmässä. Niitä ei yleensä voi ostaa konsulteilta, koska jos heikkoa signaalia myydään trendejä metsästävän konsultin toimesta, kyseessä ei ole enää heikko signaali vaan vähintään heikko trendi.

Skenaariot

Tulevaisuudentutkimuksessa skenaariota on luonnehdittu monin eri tavoin. Skenaario voidaan määritellä seuraavasti: "Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten





mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyä askel askeleelta nykytilasta” (Mannermaa 1991, 2000, 72).

Skenaariomenetelmiä on monia ja usein arkikielessä puhutaan 'skenaariotekniikasta', ikään kuin olisi olemassa vain yksi ainoa skenaariomenetelmä. Kuitenkin, rakennettiinpa skenaarioita millä menetelmällä tahansa, skenaariossa tulisi olla kolme osaa:

1. yrityksen tai sen toimintaympäristön nykytilan kuvaus
2. mahdollisen (esim. toivottavan) tulevaisuudentilan kuvaus ja
3. kuvaus prosessista, joka liittää nämä kaksi tilaa toisiinsa.

Skenaario voi olla *todennäköinen* tai *epätodennäköinen*, *uhkaava* tai *tavoiteltava*, *laaja-alainen* tai *yhdelle sektorille rajattu*. Skenaariota rakennettaessa voidaan edetä *nykyhetkestä tulevaisuuteen* tai *tulevaisuudesta nykyhetkeen*. Olennaista on, että kaikkien skenaarioiden tulee olla mahdollisia, sisäisesti johdonmukaisia, olennaisia tekijöitä koskettavia ja kokonaisvaltaisia ('holistisia'), jolloin ne tarkastelevat erilaisten tekijöiden kuten taloudellisten ja teknologisten muuttujien sekä mm. arvokysymysten kehitystä ja keskinäisiä vuorovaikutuksia. (Mannermaa 2000, 72.)

Skenaariot voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, *tutkiviin* ja *tavoitteellisiin* skenaarioihin. *Tutkivissa* skenaarioissa lähdetään tarkastelemaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä ja jatketaan niitä tulevaisuuteen. Usein pyritään mahdollisimman uskottaviin kehityskulkuihin siten, että vaihdellaan eräitä perusoletuksia. Näitä voivat olla esimerkiksi talouskasvun vauhdin ja vallitsevan arvomaailman



vaihtoehdot. Tällaisten kuvausten kohdalla voidaan puhua myös *viiteskenaarioista*. Joskus näitä 'uskottavia' kehityskulkuja käytetäänkin juuri viitetasoina, joista voimakkaasti poikkeavia, nk. *kontrastisia*, skenaarioita rakennetaan tietoisesti. Näin voidaan etsiä esimerkiksi merkittäviä uusia markkinoita tai tunnistaa tärkeitä uhkia yrityksen toimintaympäristössä ja suhteuttaa niitä 'business as usual' -skenaarioon, jota edustaa juuri mainittu viiteskenaario.

Tavoitteelliset skenaariot perustuvat tulevaisuuskuviin, visioihin halutusta tai pelätystä tulevaisuuden tilanteesta. Tällöin skenaariot rakennetaan retrospektiivisesti, eli niissä edetään tulevaisuudesta nykyhetkeen. (Mannermaa 2000, 73.)

Kumpikin skenaariotyyppi on tärkeä. Riippuu tilanteesta ja ongelman luonteesta, millaisen painon tutkivat ja toisaalta tavoitteelliset elementit skenaariotyöskentelyssä saavat. Esimerkiksi, kun hahmotetaan suuria yhteiskunnallisia skenaarioita, tavoitteista vallitsee harvoin sellaista yksimielisyyttä, että todellisiin tavoitteellisiin skenaarioihin voitaisiin päästä. (Mannermaa 2000, 73.)

9.10 Alustus 'työelämä tulevaisuudessa'

MINDSHIFTING, trends pkamk

9.30 Tehtävä 1 (opiskelijaryhmät / opettajaryhmät erikseen):

"tulevaisuuden tähdet"

PANEUTUMINEN, hahmotus

10.45 Tehtävä 2. (opiskelijaryhmät / opettajaryhmät)

"profilit"

KUVAAMINEN visualisointi

12.00-12.30 Lounas

12.30 - 13.30 Esittely ja vertailu

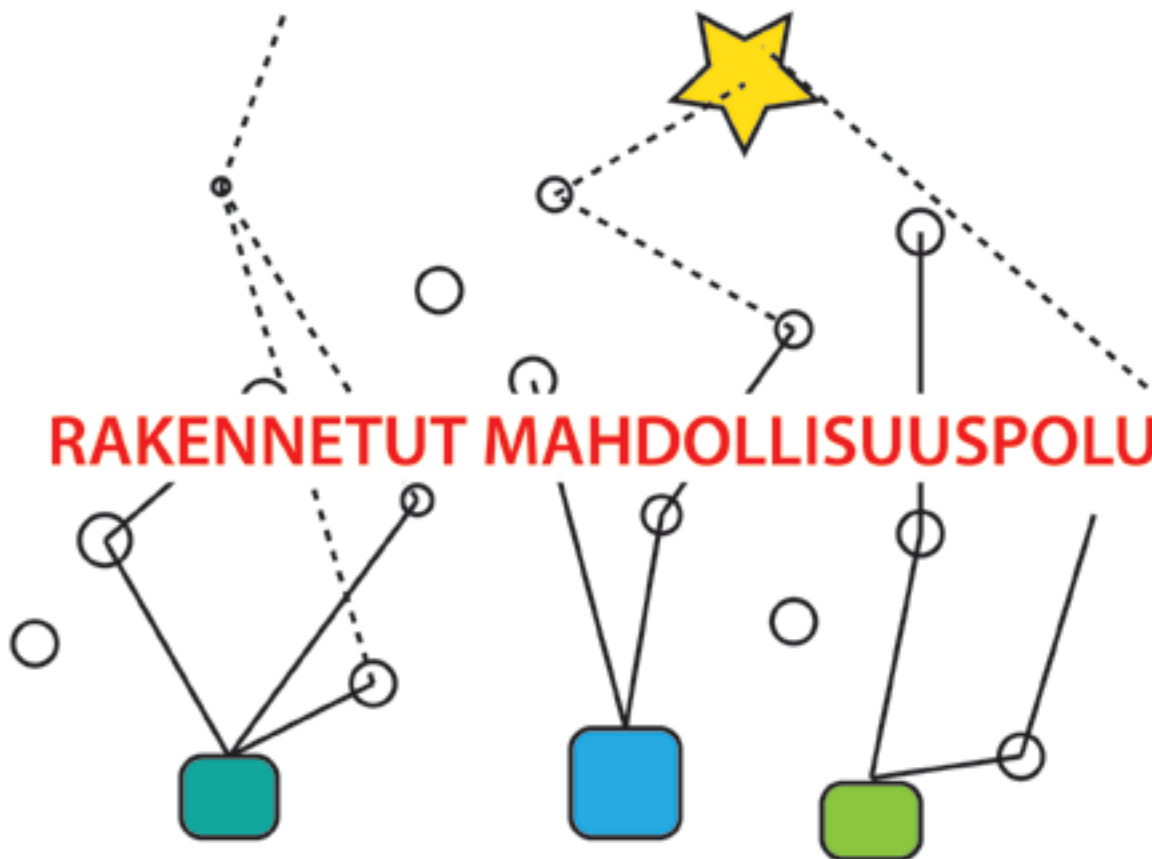
YHTEISEN YMMÄRRYKSEN JA KÄSITYKSEN LUOMINEN

13.30 - 14.45 Tehtävä 3: **teemat, polut**

14.30- 16.00 Yhteenveto, jatkotyöstö



RAKENNETUT MAHDOLLISUUSPOLUT



3.3. Vuorovaikutus ja visuaalisuus

MARTHA BALERINA
MIRJA KÄLVIÄINEN

Kaikki ihmiset näemme ja ymmärrämme maailman eri tavoin ja samat asiat näyttävät itse kullekin erilaisina eri tilanteissa. Gregoryn (1977) mukaan jokainen meistä näkee erilaisen, yksilöllisen maailman, joka on itse asiassa yksilöllinen illuusio todellisesta maailmasta. Tätä kuvaa rakennamme jatkuvasti ympäristössämme olevien visuaalisten vihjeiden perusteella, samalla kartoittaen ja etsien niille sopivaa paikkaa mieleemme, muistin ja aikaisempien kokemusten karttaan. (Styles 2005, 52.) Visuaalinen havaitseminen perustuu ihmisten yksilölliseen mielikuvakarttaan, tärkeiksi koettuihin asioihin, kokemuksiin, tunteisiin ja näiden muodostamiin odotuksiin, jotka voivat johtaa harhaan ja tavallaan häiritä sitä tapaa, jolla näemme maailman. Me näemme, mitä uskomme tai haluamme nähdä. Näkemisen kokemus kytkeytyy tiedostamattomaan mielikuvakarttaan, joka sisältää säilötyn tiedon palasia ja mieleemme muodostuneita käsityksiä asioiden kokonaisuuksista, suhteista ja merkityksistä. Visualisointivälineitä voidaan käyttää kehittämistyössä auttamaan yhteisen määrittelyn muodostamista. Ne toimivat erityisesti mielikuvien koontina välineenä, kun rakennetaan kehitettävän asian merkityskokonaisuuksia. (Belk 1998; Holsanova 2008, 177.)

Kehittämistehtävän aikana visuaalinen vuorovaikutus auttaa kehittämistiimiä asettamaan kehittämistehtävään liittyvät kokemukset laajempaan, usean eri ihmisen kautta muodostuvaan mielikuvakarttaan (kuva 10). Visuaalinen vuorovaikutus yhdistää ja syntetisoi materiaalia ja auttaa näkemään erilaisia asia- ja merkitys- ja kokemussuhteita kehittämistehtävässä. Näin se tukee myös uusien näkemysten ja mahdollisuuksien löytämistä, sekä auttaa kehittämistiimiä näkemään uusin silmin maailmaa.

Visualisointityökalujen avulla on mahdollista löytää myös erilaisia näkökulmia kehitettävän konseptin tarkkaan

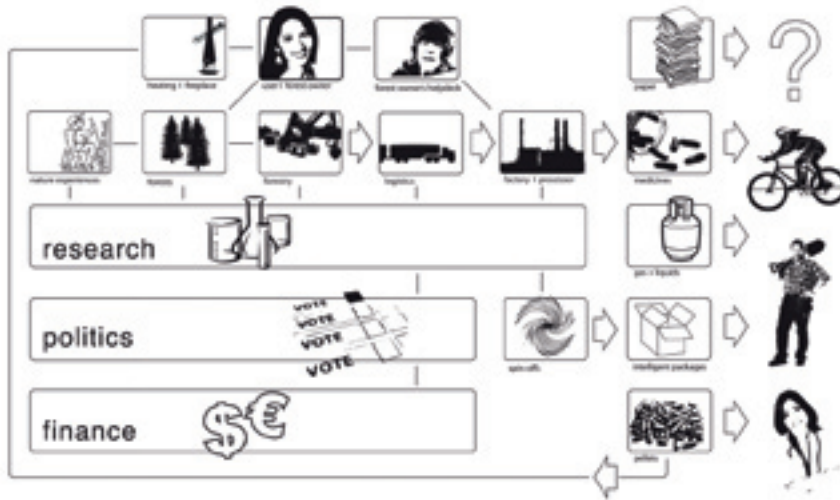


Kuva 10. Kehittämistehtävän aikainen visuaalinen vuorovaikutus auttaa kehittämistiimiä asettamaan kehittämistehtävään liittyvät kokemukset laajempaan, usean eri ihmisen kautta muodostuvaan mielikuvakarttaan.”

ymmärtämiseen. Ilmaiseamalla asioita erilaisilla visuaalisilla ja yksilöiden ajattelua yhteen kokoavilla keinoilla, autetaan osallistujia löytämään yhteyksiä eri yksilöiden omaavaan tietoon ja kokemukseen. Tällä tavoin saadaan aikaan myös tasapaino ideointia laajentavan divergentin sekä toisaalta päätöksentekoon johtavan konvergentin ajattelutavan välillä. Myös hyvin raaka ja nopea luonnostelu auttaa divergenttiä ajattelua ja laajan ymmärryksen kehittymistä kehittämistehtävään sisältyvistä asioista. Tällaiset keinot auttavat kuvaamaan näkyvämmäksi innovaatio toiminnan hämärää alkupäätä ja vauhdittavat kehittämistyön etenemistä. Visualisointityökaluilla johdetaan tiedon rakentamista.

Muotoilutehtävissä tyypillisesti käytettävät visuaaliset työkalut auttavat jakamaan arvoja, tunteita, kokemuksia, ideoita, moniaistisia mielikuvia ja niiden mieleemme muodostamia karttoja. Kaikki tämä muuttaa konkreettiseksi sen, mikä vain sanoilla keskustellen jää abstraktille tasolle, kun esimerkiksi kuvaamme verbaalisesti aistinva-





**Kuva 11. Yhteinen, asiantuntijaworkshopissa muodostettu näkemys sidosryhmäverkostosta ja prosesseista metsäbioalalla. MONNI.
Kuva: Harri Tuononen.**

raisia mielikuviamme. Tällöin olennaista informaatiota jää käsittämättömäksi tai monin tavoin tulkituksi. Innovaatioiden löytymiseksi on tärkeää, että monialaisen ja usein myös monikulttuurisen työryhmän yksilöiden ajattelu ja kehittämispotentiaali saadaan hyödynnettyä. Olennaista, helposti piiloon jäävää tietoa on esimerkiksi tietyn tyyppisen tuotteen ja siihen liittyvien palvelujen käyttö ja käyttökelpoisuus, tieto asiakkaiden ja käyttäjien koke- masta brändimielikuvasta ja siihen liittyvistä palveluista, järjestelmistä, toiminnoista ja viestinnästä (kuva 11).

Kehittämistyön tarkoitus on nousta korkeammalle kuin yksilöiden ymmärtäminen. Kuitenkin yhteinen ymmärrys ja sen pohjalta tapahtuva kehittäminen tapahtuu vähitellen ja ristiriitaistenkin ideoiden avulla. Monialainen ryhmä varmistaa erilaisten vaatimusten ja mahdollisuuksien ymmärtämistä kehittämistehtävästä. Monialaisen ryhmän ideointiprosessissa tarvitaan keinoja kehittämistehtävän monipuoliselle tutkimiselle sekä yhteisen ymmärryksen

ja ratkaisukokeilujen testaamiselle. Ryhmän yksilöiden ja toisaalta asiakkaiden ja käyttäjien mielikuvat ja mielikuva- kartat voivat erota radikaalisti toisistaan heidän ammatil- lisen ja kulttuurisen taustan pohjalta. Muotoilutyövälineet voivat tuoda kehittämisen avuksi keinoja kartoittaa tätä moninaista ajattelu- ja lähestymistapojen kenttää, niin että se on tarpeeksi laaja ja että eri erikoistumisalojen väliin ei jää innovaatiotutkimuksessa ongelmaksi tun- nistettuja aukkoja.



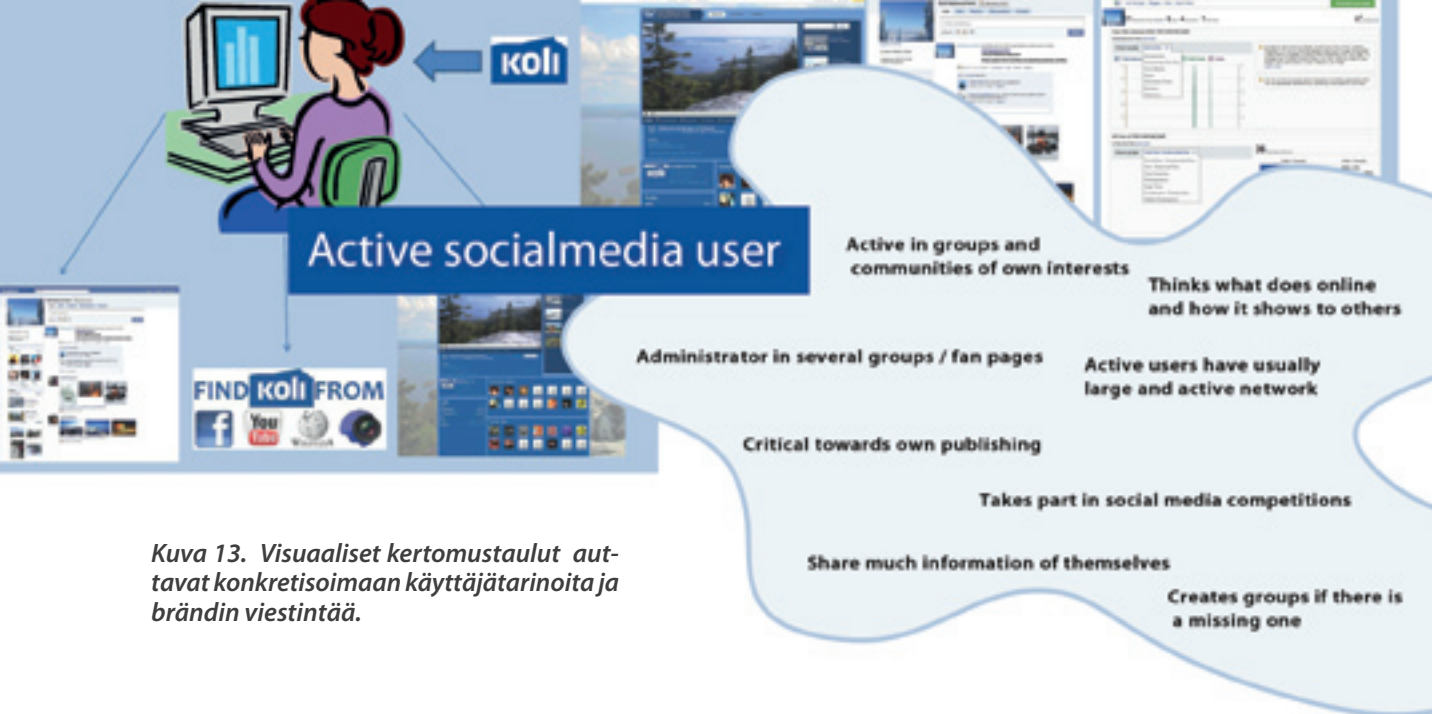


Kuva 12. Visualisointityökaluja voidaan hyödyntää innovaatiotoiminnassa tärkeisiin mielentilan vaihdoksiin, totuttujen näkökulmien murtamiseen, kertomuksellisuuteen ja empaattiseen ymmärtämiseen.

Visualisointityökaluja ovat mm. havainnointi, luonnostelu, mallintaminen, mielikuva-, tunne- ja merkityskartat, tulevaisuuskuvaukset, ideointipersonat ja teatteripelit. Niitä voidaan hyödyntää innovaatiotoiminnassa tärkeisiin mielentilan vaihdoksiin, totuttujen näkökulmien murtamiseen, kertomuksellisuuteen ja empaattiseen ymmärtämiseen (kuva 12). Kaikki nämä menetelmät ja innovaatiotoiminnan työmuodot auttavat luomaan ja tukemaan sellaista myös innovatiivista työskentely-ympäristöä. Muistiinpanot, luonnokset, valokuvat ja videointi ovat tärkeitä havainnoinnin apukeinoja, koska havainnoija ei voi luottaa vain silmiinsä ja sitä kautta syntyviin muistikuviiin. Tallennusmenetelmän yhteydessä on tärkeää pohtia, mitä erityisesti analysoidaan. Muotoilijalle erilaiset visuaaliset tallennusmenetelmät ovat tärkeitä. Havainnointia voi hyvin käyttää myös elävänä ideapohjana, jonka aikana tai jossa tehdyille tallennuksille tehdään luonnoksia käyttötilanteeseen sopivasta tuotteesta.

Visuaaliset kertomustaulut ("storyboards") (kuva 13) tarkentavat kuvaa ja auttavat luomaan sekä tilannekuvia että kokemuksellisuuden ja tunteiden jakamista. Ne auttavat konkretisoimaan käyttäjätarinoita ja brändin viestintää ja johtavat tällä tavoin konvergenttiin päätöstenteeon vaiheeseen. Visuaaliset kertomustaulut ilmaisevat käyttäjien elämäntyyliä samalla kuin ne kuvaavat tuotteiden ja palveluiden käyttökokemusta ja -tilannetta. Tästä syystä kertomustaulut voivat ilmaista käyttäjien tulevaisuuden tilanteita mahdollisten tulevaisuuden käyttäjäpersoonien tai merkitys ja tunnekokemusten kuvaamisen avulla. Tarinallisuus kertomustauluissa kuvaa tilanteen konkreettisia tekijöitä ja niiden merkityksiä tunteenomaiselle käyttäjäkokemukselle ja tämä auttaa kehittämissäryhmää asettumaan omien kokemustensa kautta tilanteeseen ja tuomiin tulevaisuuden ratkaisu- ja kokemusmahdollisuuksiin. Tarinallisuutta voidaan viestiä myös monia eri visuaalisia tekniikoita yhdistämällä: käyttämällä eri materiaaleja, kuten piirroksia, valokuvia, lehtileikkeitä, mainoksia tai muistilappuja kertomustaulun osana. Eri visualisoinnit esittävät kokonaisuudeksi laitettuna myös kokemuskokonaisuuteen sisältyvien merkitysten välisiä suhteita ja muodostavat yhdessä konkretisoidun kokemuskonseptin.





Kuva 13. Visuaaliset kertomustaulut auttavat konkretisoimaan käyttäjätarinoita ja brändin viestintää.

Kokemukseen sisältyy merkityksiä, asioiden välisiä, usein tiedostamattomia suhteita ja miellyttävänä tai kiinnostavana kokemisen mahdollisuuksia. Kehittämistiimin pitäisi pystyä pureutumaan tällaiseen inhimillisen mielikuvakartan kokonaisuuteen ja sen luomiin mahdollisuuksiin, kun tuotteiden ja palveluiden tunnetasolla sitouttavaa käyttäjäkokemusta ollaan luomassa. (Holbrook & Hirschman 1993, 20; Belk 1998, 294–295; Zaltman 1997, 427–428.)

Asiakkaiden ja käyttäjien kanssa vuorovaikutus ja kehittäminen, saadun tiedon ymmärtäminen ja siihen reagoiminen on viime kädessä kehittämisessä toimivien yksilöiden oppimista ja kehittymistä. Yksilöt oppivat käyttäjien lisäksi myös toisilta tiimin jäseniltä. Esimerkiksi insinööri voi oppia muotoilijalta kykyä tarkastella esimerkiksi tuotteen käytön helppoutta, tehokkuutta ja käytön tyydyttävyyttä semanttisesta ja mentaalista näkökulmasta. Muotoilija oppii insinööriltä tekniikkaa ja valmistusmahdollisuuksia, joilla ajateltu konsepti voitaisiin esimerkiksi toteuttaa. Yhdessä toteuttamalla syntyy uudenlaisia osaamisen so-

vellusmahdollisuuksia. Tästä seuraa tiimin jäsenten luovuuden stimuloituminen ja ylläpitoa. (Keiski 1998, 26.) Innovaatiotoiminnassa tuotettavan tiedon havainnollisuus ja ymmärtämisen vaatimus tarkoittaa, että tiedon käsittely vaatii myös tiimin jäsenten emotionaalisen osaamisen ("emotional intelligence"). Silloin prosessiin saadaan oppimisen kautta mukaan paitsi kuluttajan 'sydän' niin myös tuotteen kehittäjän 'sydän'. (Kreiner 2002; Poolton & Ismail 2000, 800.)

Mielikuvakartat ovat tehokkaita työvälineitä, joita voi käyttää esimerkiksi aivoriihimenetelmän tukena ja assosiaatioita sisältävien ajatteluprosessien tallentamiseen, koska ne ovat visuaalisia ja ne kuvaavat orgaanisia ajattelun verkostoja. Mielikuvakartat auttavat rikkomaan suoria jatkumojia ja mahdollistavat uudenlaisten yhdistelmien näkemistä. Niihin voidaan liittää ajattelua kuvaavia visuaalisia elementtejä. Mielikuvakartat dokumentoivat ajatteluprosessin kulkua ja niiden avulla voidaan viestittää ajatteluprosessia sekä tekijälle tai tekijöille itselleen että muille.





Kuva 14. Esimerkki monialaisessa tiimissä yhdessä tuotetusta mielikuvakartasta.



Kuva 15. Esimerkki mielikuvakaratasta.

Inhimilliset ideat ja arvioinnit kuvastavat meidän mielikuvakarttaamme, jota käytämme tiedostamattomasti järjestämään kokemuksia. Tämä karttaa koostuu aistinvaraisista mielikuvista, joita on vaikeaa kuvata verbaalisesti (kuvat 14 ja 15). Mielikuvakartta muodostaa sen mahdollisuuksien kentän, jolta yksittäinen ihminen ammentaa oman kokemuksensa rajaamat ideansa. Visuaalisten välineiden avustaman vuorovaikutuksen kautta yksilöt pääsevät mukaan innovointiin, jossa eri ihmisten mielikuvakartat laajentavat toinen toistaan ja mielikuvakarttojen mahdollisuudet pääsevät yhdistymään ja tuottamaan lisää, erityisesti innovaatiotoiminnalle tärkeitä poikkialaisia mahdollisuuksia, merkityksiä ja kokemuksia. Jopa suurin osa inhimillisestä kokemisesta ja merkityksistä on jaettavissa vain ei-verbaalisten keinojen kautta, koska niihin liittyy tiedostamaton, tunteenomainen, arvolatautunut ymmärrys. Visuaalisen vuorovaikutuksen eri keinot auttavat tuottamaan tämän tiedostamattoman ajattelun ulkoistamista ja näin mahdollistavat yhteisen, kokonaisvaltaisen ajattelun ja siten ideoinnin ja kehittämistyön rakentamista.



MIINKALAISENA NÄET ITSESI JA TOIMIALASI
10 VUODENPÄÄSTÄ?

TEHTÄVIÄ KPL 3.

KENEN KANSSA VOIT TOTEUTTAA SITÄ JO
TÄNÄÄN?

VISUALISOI ARJEN OIVALLUKSIASI - VISUALISOI
TYÖKAVERISI OIVALLUS!

KUVA A TYÖPÄIVÄSI MINDMAPINA TAI POLKUNA. MITÄ ASIOITA,
TUNTEITA, MERKITYKSIÄ JA KÄYTÄNTEITÄ SIINÄ TAPAHTUU?
VERTAILKAA POLKUJA!



4. Aarteista tuloksiksi: konseptit

4

Aarteista tuloksiksi: konseptit





AARTEISTA TULOKSIKSI: KONSEPTIT

4.1. Konseptoinnin tarkoitus

ULLA RÄTY

Asiakkaan ja käyttäjän maailmassa löytöretkeillä sekä tulevaisuuden saaristoissa seikkaillessa, on innovaatiomatkalaiselle kertynyt reppuun huomattava määrä erilaista materiaalia: tärkeitä oivalluksia, niiden yhdistelmiä ja koosteita. Matkan aikana on sukeltettu syvälle yksityiskohtiin, joiden merkitys ei välttämättä ole tuolloin vielä ollut selkeä. Ongelmakenttää on laajennettu, mutta välillä on myös jäsenetty, mikä on olennaista, onko mahdollisuuksia havaittu ja erityisesti syntykö niistä uusien mahdollisuuksien oivalluksia. Tämän analyysi ja synteesi

ketjun tulokset, uudet mahdollisuudet, tiivistetään yhteen erilaisiksi kokonaisuuksiksi konseptoinnissa.

Yleisesti keskusteluissa ”konsepti” termiä käytetään hyvin erilaisissa yhteyksissä. Sillä voidaan tarkoittaa tuotemallinnusta (prototyyppi), palvelun kuvausta tai myös hyvin valmista kokonaisuutta, jolla on olemassa markkinat, brändi ja asiakkaat. Etupainotteisessa innovaatioiden kehittämisessä ja tässä Oppaassa konseptilla tarkoitetaan kokonaisuuksia, joille ei ole välttämättä vielä edes olemassa toteutusratkaisuja. Konseptointi on kehitystyön kokoava osa, jolla saadaan ideat ja suunnitellut osa-alueet yhteen selkeäksi kokonaisuudeksi: siinä esitetään ne hyödyt, joita käyttäjä konseptista saa ja perustellaan tavoiteltavan uuden asian olemassaolo ja merkitys. Tavoitteena on hahmottaa paitsi tuotteita ja palveluja, niin myös niihin liittyviä liiketoimintayhteyksiä. Konseptilla luodaan raamit ja tavoitetila, johon voidaan päästä erilaisilla toteutus- ja tuotantotavoilla, ongelmanratkaisumahdollisuuksilla, joita taas lähdetään toteuttamaan seuraavissa vaiheissa. (Kokkonen et al. 2005, 15–25.)





Etupainotteisessa kehittämisessä ja innovaatiotoiminnassa konseptilla kuvataan uutta mahdollisuutta. Kuvailemalla ja etsimällä toistoja, poikkeuksia ja puutteita innovaatiomatalla tuotetusta materiaalista voidaan määritellä myös uusia kuluttamisen konsepteja. Nämä konseptit ovat kuvailevia eivätkä ne keskity esimerkiksi tuotteeseen fyysisenä kokonaisuutena - mitä kuvailevampi ja puutteellisempi tässä suhteessa konsepti on, niin sitä ennakoivammasta konseptista on kysymys ja sitä enemmän puhutaan visiosta. (Keinonen 2000, 166–167; Panzar et al. 2002.) Konseptin suunnittelu ei siis keskity fyysisen tuotteeseen sinänsä, vaan arkimaailman ja merkitysmahdollisuuksien suunnittelemiseen: kuluttajalle uudella tavalla saatavissa olevan arvon suunnitteluun. (Vrt. myös Bruce & Cooper 2000; Hooks & Farry 2001.)

Konseptin suunnittelu tapahtuu siten ennen konkreettisen tuotekehitysprosessin alkamista ja se määrittelee tämän tulevan prosessin teeman sekä tavoitteet. Koska konseptit voivat olla abstraktioltaan ja visioinnin tasoltaan erilaisia, monet konseptit eivät sellaisenaan välttämättä toteudu. Tämä johtuu muun muassa tuotekehityspro-

sessin erilaisista testausvaiheista, kuten prototyyppien testaus (esim. käytettävyyden testaus) ja koemarkkinointi. Koska kuluttajakeskeinen konseptin suunnittelu mahdollistaa kokonaisuusien tarkastelun hyvin abstraktillakin tasolla, ovat suunnittelun kulmakiviä uskottavuus ja toisaalta mahdollisuus ”mennä minne aihe vie” tai tehdä ”mitä vain” (Keinonen 2000, 168–169). Siksi konkretisoivan kehitysprosessin yksi tarkoitus on paitsi vastaanottaa oivalluksiin perustuvat konseptit prosessissa toteutettavaksi, mutta myös jalostaa etupainotteisessa vaiheessa tuotetusta konseptista menestyvä kokonaisuus yrityksen resurssien puitteissa. Innovaatiotoiminnan kriittisin tekijä on konseptin suunnittelu. Mutta mitä se loppujen lopuksi tarkoittaa?

”New product development can be understood as a process by which knowledge is built into products” (Kreiner 2002, 113–114). Siksi myös konseptin suunnittelu rakentuu tiedon ympärille. Tuotekehitysprosessissa alkuvaihe on usein epäselvä ja sumea, ”fuzzy”, juuri abstraktin tiedon käsittelynsä takia (Zhang & Doll 2001). Bruce & Cooper esittävät tämän vaiheen käsittelyä ”vaatimus-



ten vangitsemisena” (Requirements Capture, RC), jossa tietoa kerätään (information gathering), muutetaan sitä (information transformation) ja lopuksi muodostetaan vaatimukset (requirements generation) (2000, 30). Etupainotteisen innovaatiomatkan perusteella on löydettyä kuluttajalle uudella tavalla saatavissa olevia arvoja, jolloin voidaan suunnitella konseptiin sisältyvät tavoitteet ja itse konsepti. Kuluttajakeskeisessä konseptin suunnittelussa tuotetaan siis enemmänkin tavoitteita, kuin vaatimuksia (Keinonen 2000, 194).

Konseptin määrittelyssä tuotetaan esimerkiksi design drivereita. Design driverit ovat konseptin suunnittelun työkaluja, jotka auttavat konseptin suunnittelun keskeisten tavoitteiden hahmottamisessa. Ne ovat toisin sanoen matkalla tuotetun tiedon ensimmäinen koostettu muoto. Design driverit sisältävät siten myös tulevaisuuden heikkoja signaaleja, joita on voitu havaita tai ne voivat olla myös selkeitä, entuudestaan tuttuja, mutta huomiotta jätettyjä asioita. Design driverit vievät eteenpäin konseptin suunnittelua, minkä vuoksi niiden tavoite on jäsentää ja selkeyttää konseptin ongelmia ilman, että mennään liian tarkkoihin analyysiin. Niiden avulla konseptin suunnittelun aihealueet voidaan priorisoida. Design drivereita voi olla konseptin suunnittelun käytössä useita, joskin liian monta driveria taas sekoittaa suunnittelun tavoitteita. (Keinonen 2000, 194.)

Konseptin suunnittelun päätuotoksia ovat kuitenkin skenaariot. Tulevaisuusskenaarioista eroten, nämä skenaariot ovat tarinoita käyttäjän toiminnasta ja niitä kuvaa erityisesti se, että suunniteltavaa tuotetta tai palvelua fyysisenä kokonaisuutena ei korosteta. Skenaariot kertovat esimerkiksi tuotteen kontekstista ja sen toiminnasta: sen seurauksista kuluttajalle. Skenaarioissa yhdistellään matkalla saadut oivallukset esimerkiksi olemassa olevaan tai keskeneräiseen teknologiaan, kuviteltuun ainekseen ja heikkoihin signaaleihin. (Keinonen 2000, 210.)

Konseptisuunnittelu omana tuotekehityksen osaprosessina antaa lähtökohdan sitä seuraaville, konkreettisimmille prosessin vaiheille, joissa tarkemmin tutkitaan ja määri-

tellään toteutusmahdollisuudet. Haasteena ei olekaan se, etteikö uusia oivalluksia ja ideoita sinänsä syntyisi, vaan nimenomaan näiden kokonaisuuksien saattaminen menestyväksi konseptiksi.

4.2. Konseptointi on tarinan kerrontaa

HEIKKI KOIVUROVA
TOMMI SILVÁN
KIM WRANGE
ULLA RÄTY

Konseptoinnissa muotoillaan attribuutteja, ominaisuuksia sellaisiksi, että ne vastaavat mahdollisten asiakkaiden oivallettuihin tarpeisiin eli siihen, mistä käyttäjät ovat valmiita maksamaan. Konseptoinnissa määritellään se sisältö, joita kokonaisuuden tulee kuvastaa ollakseen houkutteleva, ”juuri minulle sopiva”. Pohjimmiltaan esimerkiksi brandien hallinta on samaa ”tarinan kerrontaa”, kuin vaikkapa kreikan tarut, poliittiset aatteet tai uskonnot. Haluamme uskoa ja samaistua itsemme mielestä hyvään tai oikeaan. Ja olemme valmiita ”uhraamaan” oikeaksi katsomamme asian eteen sen tärkeyden mukaisia ”almuja” tai ”omaisuuksia”. (Brown 2009, 129–155.)

Inhimilliseen käyttäytymiseen on kautta aikojen kuulunut nopea visuaalinen päätöksentekokyky eri tilanteissa. Ystävä vai vihollinen, syötävä vai myrkyllinen, pakoon vai kimppuun? Ihmisajalle on ollut erityisen hyödyllistä kyky viestiä näistä kokemuseräisistä tilanteista lähiympäristöön. Jotta monimutkaiset kokonaisuudet on voitu tiivistää lyhyiksi, silti riittävän täsmällisiksi viesteiksi, on kehitetty erilaisia kielellisiä ja kuvallisia symboleja: Keltainen + musta = vaara (ampiainen). Noin 1275 askelta = kilometri. Sirppi + vasara = talouskoe, jota ei olisi pitänyt tehdä ihmisille...

Tätä symbolista, kokemuseräistä, käsitteellistä, usein hyvin visuaalista, yhteisiin sopimuksiin ja yhteisöön kuumista vahvistaviin käyttäytymismalleihin perustuvaa ja nykyihmisen kannalta ”inhimillistä heikkoutta” voidaan





Kuva: Anne Muhonen



Kuva: Ari Stenroos

käyttää myös hyväksi luotaessa uusia innovaatioille brändiä: Tietty symboli (esim. liikemerkki) "kertoo" tiivistetysti hyvinkin laajan kokonaisuuden koko tarinan. Mutta jotta tuollainen symboliikka on rakennettavissa, on markkinoinnin ammattilaisen ymmärrettävä ja sisäistettävä tarinallisuus, joka innovaatioon liittyy. Samat henkilöt, jotka ovat olleet konseptia luomassa, eivät välttämättä ole mukana kaupallistamisvaiheessa. Konseptin merkitys on tuolloin se, että copywriterin tai mainostoimiston on mahdollisuus suunnata osaamisensa ja luovuutensa kuvatuun uuden mahdollisuuden olennaisiin asioihin. Konsepti toimii siten toimeksiannon sisältönä. Konseptointi on merkittävä lähtökohta myös esimerkiksi innovaation brändin luomiselle.

Konseptointi luo pohjan innovaation tunnetuksi tekemiseen, siihen sitouttamiseen, innovaation brändin niiden hallittuun muuttamiseen tai itse brandin tarjoamaan asiakkaan persoonaa tukevan samaistumismahdollisuuden ja - kokemuksen tarjoamiseen.

Brändi on nippu adjektiiveja, attribuutteja. Kvantitatiivisia, eli konkreettisia, attribuutteja ovat esimerkiksi väri, koko ja teho eli niitä on mahdollista selittää mitattavin adjektiivein. Tuote- ja palvelukuvaan kuuluu kuitenkin myös abstraktit eli kvalitatiiviset ominaisuudet. Ne perustuvat aina kokijan tuntemuksiin ja omiin, subjektiivisiin käsityksiin siitä, millainen tuote tai palvelu lopulta on. Brändit ovat organisten ajatteluverkostojen ilmentymiä. Brändiä ei voida rakentaa ulkokohtaisesti määrittämällä, vaan rakentamalla asiakkaalle kokonaiskokemus, jopa elämys. (Ward et al. 2009, 78–84; Brown 2009; Fournier 1998, 345.)

4.3. Konsepti on kehittämisen työväline

HEIKKI KOIVUROVA
TOMMI SILVÄN
KIM WRANGE
ULLA RÄTY
MIRJA KÄLVIÄINEN

Konseptin tavoite on siis tuottaa inspiraatiota edelleen kehittäjilleen sekä luoda kuva siitä mielikuvakartasta, joka käyttäjälleen ja kohteelleen tulisi muodostua valmiista kokonaisuudesta. Esimerkiksi mielikuvakartat auttavat konseptien rakentamisessa, koska ne kokoavat kehittämistehtävään liittyviä, osallistujien mielissä toisiinsa kytkettyjä asioita yhteisiksi verkostoiksi. Mielikuvakarttaa voidaan käyttää myös merkitysten avaajana. Jokainen lausuttu idea ja siihen liittyvät merkitykset voidaan ymmärtää yksittäistä muistiinpanoa tai luonnosta paremmin, kun sen paikka ja asemoituminen tietyn kokoavan konseptin alle on nähtävissä mielikuvakartassa.

Konseptin kuvaamisessa voidaan käyttää monia menetelmiä kuten samanlaisuutta, assosiaatioita, stereotypioita, yhdistelyä, korvaamista, syytä ja seurausta, vertauskuvia, samankaltaisen prosessin esittämistä. (Berger 1989, 41.) Konseptin ilmaiseminen visuaalisesti on erityisen tärkeää, kun on kyse sisäisten tunnemielikuvien tai muiden tiedostomattomien ajatusten ilmaisusta. Joskus kokemuksellisuuteen liittyvä innovatiivinen idea voi jopa vääristyä tai jäädä pääsemättä lainkaan esiin, kun sitä yritetään kuvata vain sanallisesti.

Innovaatiomatkan aikana on tuotettu visuaalista ja moniulotteista materiaalia, eri tarkkuusasteilla. Muotoilussa toteutetut mallit ovat perinteisesti olleet kolmiulotteisia tuotteita, mutta monimutkaiset, verkostoituneet liiketoimintaratkaisutkin kaipaavat mallintamista. Malleja onkin mahdollista tehdä myös monimutkaista konsepteista, kuten tuote- ja palveluyhdistelmistä. Malleja tehdään yhä useammin myös erilaisilla mallintamisohjelmilla, joten ne voivat olla virtuaalisia tai konkreettisesti fyysisessä muodossa olevia. Innovaatioprosessin varhaisessa vaiheessa on tärkeää olla tutkimiseen tarkoitettuja, ei vielä valmiita malleja. Konseptoinnin voidaan katsoa kuitenkin olevan vielä eräänlaista tutkivaa vaihetta, jolloin tutkivassa työtavassa on tärkeää olla valmis tekemään muutoksia. Liian tarkat kuvaukset, esimerkiksi prototyyppiin liian hiottu ulkonäkö, voi estää kehittämiseen osallistuvia henkilöitä tekemästä tarvittavia muutoksia, jolloin on fiksoiduttu tuohon liian tarkkaan kuvaukseen.



Prototyyppijä kannatta tehdä sellaisissa kehittämistyön vaiheissa, jossa ne auttavat tutkivaa kehittämistoimintaa. Tällöin kannattaa miettiä sitä, miten ne olisivat helppo rakentaa ja muunnella.

Konseptointi perustuu tietoon, mutta olennaista on myös se, että konseptoinnin tarkoituksena ei tarvitse olla lopullisen vastauksen antaminen. Konseptointi on toteutettavissa nopeasti, nk. 'quick&dirty'-tyyppisesti, jolloin konsepti-materiaalia voidaan käyttää vuorovaikutuksessa myös käyttäjien kanssa. Näin käyttäjät voivat konkreettisesti osallistua kehittämiseen ja yrityksellä on mahdollisuus saada esille olennaisia, käyttäjille merkittäviä asioita jo hyvissä ajoin ennen kuin on tehty esimerkiksi päätöstä investoinneista. Konseptointi on vaihe, jossa on kustannustehokasta arvioida myös potentiaalisten asiakkaiden ostohalukkuus, ennen kuin lähdetään tekemään varsinaista toteutusta. Konseptointi voidaan tällä tavoin nähdä olevan myös osa markkinoille tuomista ja innovaatioiden kaupallistamiseksi tärkeiden aikaisten omaksujien hakemista ja määrittelyä. Nopea ja aikainen konseptointi on myös tulevaisuuden rakentamista pienillä askelilla vuorovaikutteisen oppimisen kautta. Organisaation sisällä konseptin merkitys on myös olla erityisesti apuna "projektin myymiseksi sekä sisäisesti että ulkoisesti" (Lappalainen et al. 2010, 60). Riittävän selkeä, mutta silti ratkaisuiltaan avoin konseptimateriaali luo hedelmällisen pohjan yhteistyölle ja keskusteluille jo kehitystyön alkumetreillä.





- KOKOUSTIA

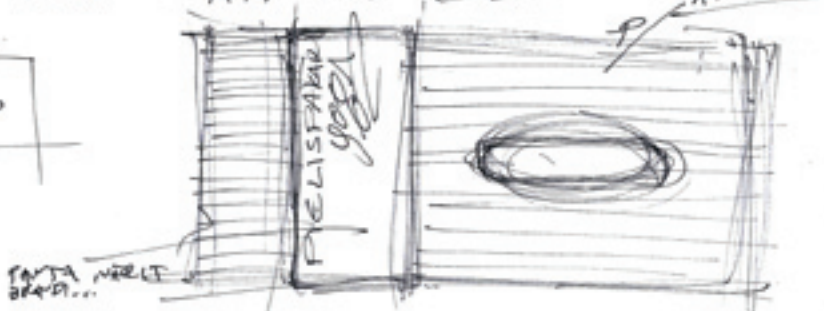
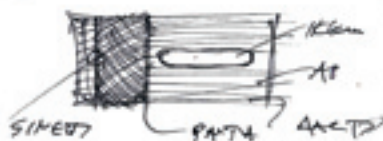
- TÄHÄN LAAMA TILA
- VÄHÄN PÄHÄN
- LESS IS MORE

VEIKKAUKSEJA
PÄHÄN

- ILOIT NIUET
- TÄHÄN SELITUKSE
- LAIKUTUSISTA
- ANTIKSIKSI JOK.
- YÄRKEIS
- LUKO

Elä PÄHÄN

- OIKEUS (JOKI VÄHÄN)
- KIRKUTUS
- KUN VÄHÄN





ikkuna

kääre pahvia

aukeaa päistä

Korulaatikkomainen leipäpakkaus

- erottuu hyllyllä pusseista
- paperin tuntua
- lahjapakkauksen omainen
- uuninluukkuikkuna
- pakasteisiin?
- avautuu päistä



*Tutkivaa konseptointia pakkauksen muodostaman mielikuvan hakemiseksi.
Case Pielispakari. Kuva: Teemu Karttunen.*

KYSYMYKSET KPL 4.

PIIRKA JA HAHMOTTELE TUOTTEE-
SI/PALVELUSI/YRITYKSESI BRÄNDIN
TARINA!



5. Innovaatiomatkoilla opittua

5

Innovaatiomatkoilla opittua





INNOVAATIOMAT- KOILLA OPITTUA

ULLA RÄTY
MIKKO MATVEINEN

Jokainen matka on erilainen

MONNI- hankkeen kehitysprojekteissa toteutettiin etupainotteista mahdollisuuksia etsivää vaihetta. Kukin projekti muodostui sisällöltään ja etenemispoluiltaan omanlaisekseen innovaatiomatkaksi. Polkuihin vaikutti yhtäältä yrityksen tai organisaation tarve, joita oli brändin viestinnän kehittämisestä, tuoteperheen ja liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen. Myös aloitustilanteet olivat toisistaan poikkeavia kehittämisen vapausasteiden mukaan: toisissa tuote oli pitkälti määritelty, toisissa koko konsepti oli vielä avoin. Kaikissa projekteissa pyrimme kehittämään innovatiivisuuden toimintamalla siten, että se olisi sovellettavissa yrityksen omaan toimintaan.

MONNI:n innovaatioprojekteista tunnistettiin seuraavat vaiheet:

1. Valmistautumisvaiheella tarkoitetaan strategista vaihetta jolloin yritys määrittää itselleen suunnan jota kohden se haluaa systemaattisesti pyrkiä tulevaisuudessa tai kyseisen tuotekehitysprojektin avulla. Lisäksi kehitystyön kannalta on kriittistä, että tiimityöskentelylle luodaan suopeat puitteet.
2. Tutkimusvaiheen aikana kartoitetaan yrityksen toimintaympäristöä sekä sen ja koko toimialan toimintaan vaikuttavia tekijöitä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä.
3. Jäsennysvaiheen tarkoituksena on yrityksen nykyisen tarjoaman yksityiskohtainen analysointi ja parannuskohteiden löytäminen toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi.
4. Ideointivaiheessa pyritään tuottamaan useita vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluongelmaan ja poimimaan niistä potentiaalisemmat jatkokehitykseen.



Valmistautumisvaihe



Tutkimusvaihe

Jäsennysvaihe

Ideointivaihe

Kommunikointivaihe



5. Kommunikointivaihe tarkoittaa konkreettisen muodon antamista ideoille, jotta ne olisivat ymmärrettäviä ja viestitettävissä yrityksen henkilöstölle, kumppaneille, rahoittajille sekä asiakkaille.

Nämä vaiheet on hyvä tunnistaa innovaatiomatalla, mikä on aluksi haasteellista, sillä prosessit hyvin harvoin etenevät lineaarisesti (ks. viereinen sivu). Tämä johtuu siitä, että prosesseihin vaikuttaa paitsi osallistujien tiedot ja taidot, niin myös aina uudet oivallukset, jotka voivat johtaa ennalta määrittelemättömiin tiedon tarpeisiin. MONNI-innovaatioprosessin vaiheita voidaan toistaa tarpeen mukaan uudelleen iteroiden. Kuvassa on nähtävillä myös konvergentit eli avaavat ja divergentit eli koostavat vaiheet, jotka vuorottelevat mahdollisuuksien etsimisessä. (MONNI-hankkeessa 2011 luodut MONNI-innovaatiomenetelmät.)

Innovatiivisuus on kykyä oppia

Vaihe ennen oivalluksia ja ideoita tapahtuu organisaatioissa vielä usein tiedostamatta ja se ohitetaan helposti ja joskus se jopa puuttuu kokonaan. Sen sijoittaminen osaksi yrityksen arkipäivää vaatii tuotantolähtöisestä ajattelumallista poisoppimista ja etupainotteisten menetelmien käyttöön ottamista. Nopea positiivinen onnistumisen palaute antaa uskoa sekä halua muuttua. Silti muutos on pitkäjännitteistä työtä ja vaatii myös muutosagentteja sitä tukemaan. Muutoksessa ei ole kysymys ainoastaan menetelmistä vaan myös asenteista, vuorovaikutuksesta ja joustamisesta.

Avoin innovaatiotoiminta on epäitsekäs-

Työyhteisön kollegat ja ihmiset vaikuttavat siihen, kuinka alat itsekin käyttäytyä. Uusien asioiden kehittämisen kannalta on olennaista se, että myös virheet sallitaan ja sinut hyväksytään sellaisena kuin olet ja itse hyväksyt muut sellaisena kuin he ovat. Innovaatiota tekevät ihmiset, joten innovatiivisuuteen vaikuttaa inhimilliset piirteet.

”Kateus vie kalatkin vedestä”- sanonta toimii paitsi meidän yksilöiden välillä, niin myös innovaatiotoiminnassa suu-remmassa mittakaavassa, yritysten välillä. ”Vain nopeat elävät” tai ”vain vahvat pärjäävät” pitää paikkansa, mutta tähän voidaan lisätä: ”vain vahvuutensa tuntevat ja avointa kulttuuria toteuttavat yritykset pärjäävät myös tulevaisuudessa”.

Ideointi on kivaa, mutta oivallukset tuot-

tavat innovaatioita

Ideointi ja aivoriitekniikat ovat tuttuja ja niitä kannattaa käyttää kehitystoiminnassa. Tarkkaile kuitenkin myös sitä, ketkä ideoivat ja syntykö oivalluksia. Oivalluksia syntyy ennakkoluulottomassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja käyttäjien kanssa, joilla keinoin innovatiivisuutta voidaan vauhdittaa.

Oivalluksille tarvitaan tilaa ja niiden vilje-

lyalustana on avoin ilmapiiri

Harjoittaakseen innovatiivista eli lateraalista ajattelua kehittäjien täytyy pystyä käyttämään tietoa myös epäsovinnaisella tavalla ja luomaan jopa oudolta tuntuvaa materiaalia. Tällaista ajattelua on mahdollista tukea, jos myös työskentely-ympäristö tuottaa ennustamattomia ja uudenlaisia kokemuksia, auttaa siirtämään mieltä pois tavanomaisuuksista. Tästä syystä innovaatiotoiminnan ympäristöä voidaan myös vaihtaa totutusta työympäristöstä poikkeaviin paikkoihin, kuten lähelle luontoa. Säännöllisyys ja rutiinit vähentävät luovuuden mahdollisuuksia. Mielen siirtoja voidaan tuottaa myös pienessä tilassa vaikkapa isojen luontokuvien – äänien, musiikin, hedelmän tai kukkien tuoksun, tai sisustamisen tyylin muuttamisen avulla. Mielen siirrot auttavat ottamaan käyttöön sellaisia aivojen osia, jotka ovat tavallisessa työskentelyssä passiivisia. Lepo ja nukkuminen ovat myös tärkeitä työvälineitä, koska ne auttavat tiedostamatonta asioiden käsittelyä ja estävät liiallista kuormittumista ja ajatusten tukkiutumista. Myös pienet tauot ja kävely vaikkapa ulkoilmassa ovat tärkeitä. (Kälviäinen 2009.)



Käytä kynää ja kokeile!

Kaikki osaavat piirtää, mutta kaikille se ei ole luontainen tapa kommunikoida. Huolehdi, että kehittämisiimissäsi on henkilöitä, jotka keskustelevat myös kuvin. Rohkaise heitä piirtämään ja kuvaamaan asioita myös keskusteluissa. Hahmotelmat ja kuvaukset tikku-ukkoina ja vaikkapa nuolina auttaa pysymään aiheessa, ymmärtämään toisiaan ja jalostamaan ajatuksia eteenpäin. Pieniä ja epätarkkoja luonnoksia voi käyttää ideoinnin ja ongelmakentän tutkimisen välineenä ja isompia ratkaisujen ja niiden erityispiirteiden kokeilemiseen. (Gedenryd 1998, 150–153.) Luonnostelu auttaa järkeilyä, arvioinnin ja visuaalisen palautteen saamiseksi seuraavaa kehittämisaskelta varten. (Gedenryd 1998, 102–104, 107.)

Konkretisoi ja kokeile! Nopeat kolmiulotteiset mallit auttavat yhtä lailla jäsentämään ja arvioimaan kuin kuvat, monesti jopa enemmän.

Tulevaisuuden kriittiset innovaatiot ovat sosiaalisia

Asiakas on aktiivinen osallistuja. Käyttäjä on tuotteen tai palvelun kehittämisen resurssi, ei pelkästään passiivinen valmiin tuotteen vastaanottaja. Kuluttamisen näkökulma laajentuu käsittämään valmiin kokonaisuuden vastaanottamisesta jo kehittämisvaiheeseen. "Developing is consuming."

Mihin tämä johtaa? Muuta markkinointia! Yrityksessä markkinoinnin tehtävänä perinteisesti on ollut toimenpiteet, jotka perustuvat valmiin tuotteen tai palvelun myynnin varmistamiseen: tietoisuuden lisäämiseen, kysynnän herättämiseen, erottautumiseen muista tuotteista markkinoilla. Välineet tähän ovat olleet sillanrakentajia asiakkaille: mainokset, promootiot, esitteet, nettisivut... Osallistava kehittäminen tuo markkinointiin uuden elementin: tuotteen erinomaisten ominaisuuksien lisäksi kilpaillaan siitä, kuka saa käyttäjien luottamuksen ja heidän käyttäjä-asiantuntijuutensa käyttöönsä. Toimimme suosituserustaisilla markkinoilla. Askel eteenpäin on se,

että jo aikana ennen oivalluksia käyttäjille tuotetaan arvoa: mahdollisesti merkityksellisempää elämää, henkistä ja psykologista muutosta ja inhimillisyyden syvimpien arvojen toteutumista.





Miten Minä liikun?



Epilogi: Aina reissussa



Epilogi: Aina reissussa



EPILOGI:

”AINA REISSUSSA”

Jaksoitko lukea julkaisumme kannesta kanteen? Ellet, ei se mitään! Harvoin itse innovointikaan on suoraviivaista tai loogista. Toivomme tietenkin, että palannet julkaisun sivuille kun aika ja tilanne ovat oikeat, kun tarvitset inspiiraatiota innovoinnin eri osa-alueisiin tai haluat muistella ja tutkia, miten innovatiivisuus rakentuu.

Innovoinnin ei tarvitse olla erillisiä projekteja, eikä kaikista projekteista välttämättä sittenkään synny uusia innovaatioita. Innovatiivisuus onkin yksinkertaisimmillaan, ja - näin uskallamme sanoa - parhaimmillaan arkipäiväistä. Se on kaikkien ulottuvilla.

Ajankäytön koetaan olevan kehittämistoiminnan yksi suurimmista puutteista, eikä innovointiin koeta olevan riittävästi resursseja. Toisaalta, innovaatiotoiminnan ei tulisi olla erillinen kokonaisuus, vaan se voidaan sijoittaa osaksi yrityksen arkipäivää, ottamalla vähitellen käyttöön esimerkiksi erilaisia palaverikäytäntöjä. Kokous, jossa kukaan ei sano ”ei pysty tekemään”-kokous, joka aktivoi kaikki osallistujat tuottamaan asiaa. Esimerkiksi MONNI-innovaatiotyökaluja rohkeasti kokeilemalla sekä niitä soveltamalla voit löytää omalle organisaatiollesi sopivimmat työkalut.

Kun rikotaan totuttuja tapoja ja rajoja, jaetaan tietämystä ja osaamistamme, löydetään uusia alueita ja mahdollisuuksia tehdä toisin, mikä puolestaan voi synnyttää uusia arvoketjujen malleja. Minkälainen maailmamme olisikaan tänään, jos muinoin roomalaiset eivät olisikaan rakentaneet akvedukteja ja teitä, vaan olisivatkin rakentaneet jotain ihan muuta? Ihmiskunta on aina matkalla, kehityksessä menossa eteenpäin. Oppikaamme toisiltam-

me ja jakakaamme omaa tietouttamme, jotta voimme moninaisena joukkona kehittyä yhdessä.

Kiitos kaikille Monni-hankkeessa tavalla tai toisella mukana olleille yhdessä tehdystä matkasta. Kuten matkalle lähtiessä aina käy, vaikka pakkaisi matkalaukun kuinka hyvin tahansa, jotain unohtuu kotiin ja myös jotain turhaa tulee otettua mukaan. Silti matka on aina matka. Se avartaa omia näkökulmia ja antaa matkamuistoiksi uusia ajatuksia elämän reppuun. Lisäksi se opettaa arvostamaan ja näkemään olemassa olevaa uudessa valossa. Mikä onkaan parempi kasvualusta innovatiivisuudelle ja uusille innovaatioille!

Matkaanlähdön kipinässä

TOIMITTAJAT





KONSEPTI

TULEVAISUUS

PROTOTYYPPI

PIELISPAKARI

WWW.PIELISPAKARI.FI

Kuvaa meidän mikä olisi parasta lähiruokaa. Missä herkuttelet? Missä herkuttelet?
Voit kirjoittaa ja piirtää. Jatka myös muiden aloittamia kuvauksia



*Kiitokset kaikille MONNI matkan luoneille,
siihen osallistuneille sekä sen mahdollista-
neille tahoille, erityisesti:*

Artic Kaihdin Oy

CareliaForest Oy

Finnproto Oy

Firotec Oy

Joensuun kaupunki, kulttuuritoimi, Carelicum

Kesla Oy

Kiteen Huonekalutehdas

Konttiopuu Oy

Lemminkäinen Oy

Metsähallitus

Miratel Oy

Pielispakari Oy

Plasthill Oy

Psykologian Tietotaito Oy

Respecta Oy

Sokos Hotel Koli

Tulikivi Oyj

Tuuliharjun Hoiva Oy / Tuuletar

Väinö Korpinen Oy

Euroopan unioni, sosiaalirahasto

Pohjois-Karjalan ELY -keskus

JOSEK Oy

Enon Energiaosuuskunta

FINEC /StPetersburg

Hañhi Design

Ikääntyvien yliopisto, Joensuu

ISAK/PKAMK

Joensuun Elli

Joensuun normaalikoulu

Joensuun Tiedepuisto

Joensuun yliopisto

KETI

Kontioniemen vastaanottokeskus

Kopijyvä Oy

Logic Design

LUMOdecos

Mainostoimisto Fabrik Oy



matkailijat Joensuussa, asukkaat

Mediavaraani

Metsäalan ennakointiyksikkö

Mind Gardenia Oy

Movense Oy

Muotoilulukio Juuka

Olapcon

Pankakosken Martat

PIKES

PKAMK opiskelijat

Pohjois-Karjalan Systema Oy

Pohjois-Karjalan Yrittäjät

Promade Oy

Sitefactory Oy

Susinno Oy

Tampereen Teknillinen yliopisto

Tradella Oy

TuoteväyläSOK/Prisma

Varaamo

VTT

Vuoluset Oy

HANKKEET:

ACE-hanke

ART360

Biomass

Biostuli

Creative Managers-hanke

Hyvinvointialan oppimis- ja kehittämisverkostohanke

Innovaatioassistentti-hanke

KIP /Savonia amk

KUOKKA

Liikennebiokaasuverkoston kehittämishanke

MICRE

Pellettime

TONIC

TULI-hanke /PKAMK

Tuotekehitystudio, Mikkelin amk

WENET

...



Lähdeluettelo:

- Aminoff, C., Hänninen, T., Kämäräinen, M. & Loiske, J. 2010. Muotoilun muuttunut rooli. Työ- ja elinkeinoministeriön selvitys. <http://www.tem.fi/files/26019/MUOTOILUN-MUUTTUNUT-ROOLI-1-2-2010.pdf>. 28.3.2011.
- Arnould, E. J., Price L. & Otnes, C. 1999. Making consumption magic: a study of White-Water River rafting. *Journal of Contemporary Ethnography*. Vol. 28, No. 1., 33–86.
- Arnould, E. J. & Wallendorf, M. 1994. Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation. *Journal of Marketing Research*. Vol XXXI, November, 484–504.
- Balachandra, R. (2000). An Expert System for New Product Development Projects. *Industrial Management & Data Systems*. 100/7. MCB University Press, 317–324.
- Belk, R. W., 1998. Multimedia approaches to qualitative data. In Stern (ed.) *Representing consumers. Voices, views and visions*. London, New York: Routledge, 308–338.
- Brown, T. & Katz, B. 2009. Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Bruce, M. & Cooper R. 2000. *Creative Product Design: A practical guide to Requirements Capture Management*. Chichester: Wiley.
- Coffman, B. 1997. Weak Signal ® Research. MG Taylor Corporation. <http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm>. 27.3.2011.
- Dahl, D. W. & Moreau, P. 2002. The Influence and Value of Analogical Thinking during New Product Ideation. *Journal of Marketing Research*. Vol XXXIX, February 2002, 47–60.
- Gedenryd, H. 1998. *How Designers Work. Making Sense of Authentic Cognitive Activities*. Lund University Cognitive Studies No. 75. Lund: Lund University.
- Hasu, M., Keinonen, T., Mutanen, U-M., Aaltonen, A., Hakatie, A. & Kurvinen E. 2004. Muotoilun muutos. Näkökulmia muotoilutyön organisoinnin ja johtamisen kehityshaasteisiin 2000-luvulla. *Teknoliateollisuuden julkaisu* 2/2004.
- Harmaakorpi, V. & Melkas, H. 2005. Knowledge Management in Regional Innovation Networks: The Case of Lahti, Finland. *European Planning Studies* Vol. 13, No. 5, July 2005, 641–659.
- Haythornthwaite, P. 2005. Insight on Innovation. *Design Management Review*, Spring 2005, 16–22.
- Herrman, N. 1989. *Creative Brain*. <http://members.optusnet.com.au/~charles57/Creative/Basics/index.html>. 27.3.2011.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. 1993. *The Semiotics of Consumption. Interpreting Symbolic Consumer Behaviour in Popular Culture and Works of Art*. Berlin, New York: Mouton de Gruyter.
- Holsanova, J. 2008. *Discourse, Vision and Cognition*. Amsterdam: John Benjamins publishing.
- Hooks, Ivy F. & Kristin A. Farry 2001. *Customer-Centered Products: creating customer-centered Products through smart Requirements Management*. Amacom, NY.
- Jyrinki, H., Leipämaa-Leskinen, H. & Seppälä, K. 2006. Kuluttajakonteksti dynaamisen kuluttajan silmin. *Kulutajatutkimus*. Nyt. 1/2006.



- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2003. Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Keinonen, T. (toim.) 2000. Kuinka käytettävyys muotoiluun? Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja. Helsinki.
- Keiski, S-L. 1998. Ikääntymisen ihmemaa: Vertailututkimus vanhusten kokemuksista standardikotikeittiössä, kokeittiossä ja käyttäjälähtöisesti suunnitellussa kotikeittiössä. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja A 22. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Kelley, T. & Littman, J. 2001. The Art of Innovation. Lessons in Creativity from Ideo, America's leading Design Firm. Random House, NY.
- Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S. & Säaskilahti, M. 2005. Visioiva tuotekonseptointi. Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen. Teknoliateollisuuden julkaisuja 4/2005.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOY Pro.
- Kreiner, K. 2002. Tacit Knowledge Management: The Role Of Artifacts. Journal of Knowledge Management. Vol. 6, No. 2, 112–123. MCB UP Limited.
- Krippendorff, K. 2006. The semantic turn: A new foundation for design. New York: Taylor & Francis Group.
- Kuusi, O. 2000. Tulevaisuusbarometrit ja argumentoiva delfoi-tekniikka. Teoksessa Mannermaa (toim.). 2000. TULEVAISUUDEN HALTUUNOTTO. Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Helsinki: Työministeriö.
- Kälviäinen, M. 2002. Tuotemaun analyysi.
- Kälviäinen, M. 2006. Orientation to Innovation - the basis for D'ART INNOstudio approach. International Design Business Management for Professionals IDB Mpro 2006. D'ART Design Resource Centre. North Karelia University of Applied Sciences.
- Kälviäinen, M. 2007. User experience capturing through Make Do innovation sessions. 10th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development. Our Dreams of Excellence. Lund University Campus Helsingborg, Sweden 28 - 20 June, 2007. Lund University electronic publications. Lund: Lund University.
- Kälviäinen, M. 2009. Opetusaineisto.
- Laaksonen, P. 2005. Asiakkuuden hallinnasta kuluttajan ymmärtämiseen. Kuluttajatutkimus. Nyt. 1/2005, 1–8. <http://www.kulutustutkimus.net/wp-content/uploads/2006/09/1-1-laaksonen.pdf>. 28.3.2011.
- Lappalainen, I., Apilo, T., Eerola, A., Konttinen, J. & Pelkonen, A. 2010. Monimuotoinen käyttäjälähtöisyys yritysten uudistuvassa innovaatiotoiminnassa. Huomioita käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan kehittämiseen. VTT Tiedotteita – Research Notes 2536. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2536.pdf>. 28.3.2011.
- Linturi, R. 2007. Kurssiaineisto 14 - 15.3 ja 26 - 27.3.2007. Radikaalit Innovaatiot (Radical innovations). PKAMK Joensuu.
- Lockwood, T. & Walton, T. 2008. Corporate creativity. Developing an Innovative organization. Alworth Press.
- Mannermaa, M. 2000. Skenaariotyöskentely pk-yrityksen strategiatyössä. Teoksessa Mannermaa (toim.). 2000. TULEVAISUUDEN HALTUUNOTTO. Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Helsinki: Työministeriö.
- Moreau, C. P., Markman, A. & Lehmann, D. 2001. "What is it?": Categorization Flexibility and Consumers' Responses to Really New Products. Journal of Consumer Research. Vol. 27, 489–498.



- Parjanen, S., Harmaakorpi, V. Frantsi, T. 2010. Collective Creativity and Brokerage Functions in Heavily Cross-Disciplined Innovation Processes. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*. Vol. 5, 2010. <http://www.ijikm.org/Volume5/IJIKMv5p001-021Parjanen433.pdf>. 28.3.2011.
- Poolton, J. & Ismail, H. 2000. New Developments in Innovation. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15, No. 8, 795–811.
- Salvador, T., Bell, G & Ken Anderson. 1999. Design ethnography. *Design Management Journal*. Fall 1999, 35–41.
- Sethi, R. 2000. New Product Quality and Product Development Teams. *Journal of Marketing*, Vol. 64, 1–14.
- Sethi, R. & Nicholson, C.Y. 2001. Structural and Contextual correlates of charged behavior in Product development Teams. *The Journal of Innovation Management*. No. 18, 154–168.
- Sethi, R., Smith D.C, & Park, C.W. 2001. Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, 73–85.
- Styles, E. A. 2005. *Attention, Perception and Memory. An Integrated Introduction*. New York: Psychology Press. Taylor & Francis Group.
- Säde, S. 2001. *Cardboard mock-ups and conversations: studies on user-centered product design*. Helsinki: University of Art and Design.
- Veryzer, R. W. Jr. 1998. Key factors affecting customer evaluation of discontinuous new products. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 15 Issue 2, March, 136–150.
- Vidal, V. 2006. *Creative and Participative Problem Solving. The Art and The Science*. Technical University of Denmark. http://www2.imm.dtu.dk/pubdb/views/edoc_download.php/4901/pdf/imm4901.pdf. 27.3.2011.
- Walton, T. 2005. Innovation as a necessity. *Design Management Review*, Winter 2005, 6.
- Ward, A., Runcie, E.& Morris L. 2009. Embedded innovation: design thinking for small enterprises. *Journal of business strategy*. Vol. 30, No. 2/3 2009, 78–84.
- Wikipedia. 2011a. Foresight (futures studies). [http://en.wikipedia.org/wiki/Foresight_\(futures_studies\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Foresight_(futures_studies)). 27.3.2011.
- Wikipedia. 2011b. Futures wheel. http://en.wikipedia.org/wiki/Futures_wheel. 27.3.2011.
- Zaltman, G., 1997. Rethinking Market Research: Putting People Back. *Journal of Marketing Research*, November 1997, 424–437.
- Zhang, Qingyu & William J. Doll (2001). The Fuzzy Front End and Success of New Product Development. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 2, 95–112. MCB University Press.
- Internet-sivustoja:
www.doblin.com/AboutInno/innotypes.html
www.humantific.com



HUOMIOITA,
IDEOITA,
JATKOSUUNNITTELUA



Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun B-sarjassa ilmestyneitä julkaisuja

B:21

OivallusOpas innovaatiomatkalle. Ulla Rätty, Kim Wrangle (toim.). 2011.

B:20

Yhteyksiä Pohjois-Karjalasta. Riitta Makkonen, Pilvi Purmonen (toim.). 2010.

B:19

Opiskelijat yritysten kansainvälistymisen edistäjinä. Tenho Kohonen (toim.). 2010.

B:18

Löytöretki aikuisohjauksen maailmaan. Mervi Lätti, Päivi Putkuri (toim.). 2009.

B:17

Uusiutuvan liikenne-energian tiekartta. Ari Lampinen. 2009.

B:16

Työkaluja kielten oppimiseen. Johanna Hartikainen, Jaana Tolkki. Verkkojulkaisu 2009.

B:15

Sydämen puhetta sydämelle: kirja laulamisesta. Leena Kotila. 2. p. 2008.

B:14

Kuinka voitte? Kak Vaše zdorov'e? Suomi-venäjä-suomi – sanasto terveysalalle.
Riitta Hyttinen, Svetlana Kozinskaja, Raija Latvala, Leena Lauronen. 3. korj. p. 2008.

B:13

Aikuinen oppijana ammattikorkeakoulussa. Katja Hirvonen. 2007. (Painos loppuunmyyty).

B:12

Sydämen puhetta sydämelle: kirja laulamisesta. Leena Kotila. 2007. (Painos loppuunmyyty).

B:11

Yhteisötaide käytäntönä ja osana opetussuunnitelmaa. Seppo Väänänen. 2007.

B:10

Työkaluja kielten oppimiseen. Johanna Hartikainen, Jaana Timonen. 2006.

B: 9

Opetussuunnitelma ammattikorkeakoulussa. Pekka Auvinen, Riitta Dal Maso, Kari Kallberg, Päivi Putkuri, Katja Suomalainen. 2005.

B:8

Kuinka voitte? Kak Vaše zdorov'e?
Suomi-venäjä-suomi – sanasto terveysalalle.
Riitta Hyttinen, Svetlana Kozinskaja, Raija Latvala, Leena Lauronen. 2005. (Painos loppuunmyyty).

JULKAISUMYYNTI

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu / Julkaisumyynti
Tikkarinne 9 A, 80200 Joensuu
julkaisut@pkamk.fi
<http://www.tahtijulkaisut.net>



Hän joka pysyy paikallaan, tuntee ja tietää vain sen mitä näkee ympärillään
Uutta ei voi syntyä ennenkuin luopuu vanhasta: ajatuksista, tottumuksista ja tavoista

On siis uskaltauduttava matkalle, vaaroja kaihtamatta
Innovaation ytimeen, viltteimpään viidaksoon

Jotta voi pakata oikein, on oltava jo matkalla
Jotta voi olla matkalla, on oltava valmis näkemään ja kokemaan
Tässä ja nyt

Mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus
Näky, ajatus ja oivallus

Luovu vanhasta ja luo uutta
Yksin ja yhdessä
Tässä ja nyt

Oppaamme kuljettaa sinut innovaatiomatalle
Näkemään, kokemaan ja oivaltamaan!

ISBN: 978-951-604-125-7 (painettu)
ISBN: 978-951-604-126-4 (verkkajulkaisu)

ISSN 1797-3821 (painettu)
ISSN 1797-383X (verkkajulkaisu)

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja B:21



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

