



Nuorten yrittäjien jäsenyyskokemuksen kehittäminen

Kirsi Kaunissaari

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Nuorten yrittäjien jäsenyyskokemuksen kehittäminen

Kirsi Kaunissaari
Palvelumuotoilu
Opinnäytetyö
Syyskuu/2019

Kirsi Kaunissaari

**Nuorten yrittäjien
jäsenyyskokemuksen kehittäminen**
Vuosi 2019

Sivumäärä 103

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli nuorten yrittäjien jäsenyyskokemuksen kehittäminen asiakaskeistä palvelulogiikkaa hyödyntäen ja se toteutettiin Suomen Yrittäjien (SY) toimeksiannosta. Kehittämistehtävä toteutettiin selvittämällä ensimmäisessä vaiheessa, millaisista asioista jäsenyyden arvo nuorille yrittäjille muodostuu. Tähän tietoon perustuen lähdettiin suunnittelemaan, miten yrittäjien keskinäistä verkostoitumista voitaisiin tukea digitaalisten palveluiden avulla.

Kehittämistyön tietoperusta muodostui kolmesta eri osiosta: kolmannen sektorin organisaatioihin vaikuttavien muutostekijöiden kuvaamisesta, sosiaalisen pääoman merkityksestä yrittäjyydelle sekä palveluliiketoiminnan teorioista arvon muodostukseen ja palveluinnovaatioihin liittyen. Kolmannen sektorin rooli palvelujen tarjoajana on kasvanut. Samaan aikaan yhteisöllisyys ja osallistumisen tavat ovat muuttuneet. Sosiaalisen pääoman merkitys yrittäjyydelle on yhä tärkeämpi ja yrittäjyysverkostoilla on merkittävä rooli sekä yrittäjän saaman sosiaalisen tuen että liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Jäsenyyden arvon muodostumista pyrittiin ymmärtämään asiakas- ja palvelukeskeisten logiikoiden näkökulmasta arvopohjaista innovaatiomallia hyödyntäen.

Kehittämistyössä käytettiin menetelmänä palvelumuotoilua ja työ noudatti Tuplatimanttimalin mukaista etenemistä. Varsinainen kehittämistehtävä täsmentyi vasta alun tutkimusvaiheen jälkeen. Työn jokaisessa vaiheessa hyödynnettiin yhteissuunnittelua ja haastatteluja. Kehittämistyöhön liittyen järjestettiin kolme erillistä työpajaa, joihin osallistui järjestön työntekijöitä ja järjestössä erilaisissa rooleissa toimivia nuoria yrittäjiä. Haastatteluja hyödynnettiin tutkimusvaiheessa ymmärryksen syventämiseen nuorten yrittäjien tarpeista ja toiveista. Myös verkostoitumisen tueksi suunnitellun mobiilisovelluksen prototyyppiä testattiin haastattelujen avulla.

Kehittämistyön tulosten perusteella kollegiaalisuus sekä solidaarisuus muita kansayrittäjiä kohtaan olivat tärkeitä arvoja jäsenyydessä nuorille yrittäjille. Verkostoitumisella oli tärkeä rooli vertaistuen saamisessa muilta yrittäjiltä, oman liiketoiminnan kehittämisessä sekä osaaamisen jakamisessa. Myös mentoroinnin merkitys nousi esiin tuloksista. Luottamustehtävissä toimiville jäsenille tärkeää oli myös aktiivinen toimijuus, suuremmat vuorovaikutuksen tavat jäsenten ja järjestön välillä sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Erilaisten digitaalisten sovellusten toivottiin mahdollistavan suuremmat tavat vaikuttaa ja viestiä jäsenille. Digitaalisen verkostoitumissovelluksen toivottiin mahdollistavan SY:n laajan jäsenverkoston hyödyntämisen tavoilla, jotka eivät ole kiinni järjestörakenteesta tai yrittäjän fyysisestä sijainnista. Prototyypin avulla testattiin, miten yrittäjät suhtautuvat verkostoitumiseen sovelluksen avulla. Sovellus koettiin hyödyllisenä apuna verkostoitumiseen ja hyvänä ominaisuutena pidettiin etenkin mahdollisuutta kysyä sovelluksen avulla neuvoa yrittäjyyteen liittyvissä asioissa muilta kansayrittäjiltä tai järjestön lakiasiantuntijoilta.

Asiasanat: yrittäjyys, verkostoituminen, yhteisöllisyys, jäsenyys, palvelumuotoilu

Kirsi Kaunissaari

Developing the Membership Experience for Young Entrepreneurs

Year	2019	Pages	103
------	------	-------	-----

The purpose of the thesis was to develop the membership experience for young entrepreneurs based on customer dominant logic. The thesis was commissioned by The Finnish Federation of Entrepreneurs. The federation's new strategy addresses the importance of getting more young entrepreneurs to join the federation as members. The first development task was to define the value bringing elements in the membership for young entrepreneurs. Based on that knowledge, in the second phase of the design project, the concept of mobile application supporting entrepreneurs mutual networking was developed and tested.

The knowledge base of the thesis is divided in three sections: describing the change factors influencing third sector organisations, theory on social capital and understanding the value formation and service innovation from the perspective of customer, and service dominant logic of business. The role of service provider has become more relevant for third sector organisations. Simultaneously the community characters and the ways to participate in society have changed. The importance of social capital has increased in a network society. The entrepreneurship networks and communities also have an important role in an entrepreneur's life as a social support network and as means to develop one's own business. The theories of customer and service dominant logics were used to understand the value formation in a customer's world. The value-based model of service innovation was used as a framework in the design process.

Service design was used as a method in the project and the process followed the Double Diamond -model. The actual design task was defined after the research base of the project. Codesign and interviews were used as methods in every phase of the design project. Three separate workshops were organized where the participators were employees and managers from different units and young entrepreneurs whose roles varied based on their level of involvement in the organization (active to non-active members). Interviews were used to deepen the understanding of the needs and wants of the young entrepreneurs. In addition, the prototype of the networking application was tested with user interviews.

According to the results of the design process, collegiality and solidarity were important values for young entrepreneurs. Networking had an important role for young entrepreneurs as a way of getting social support from others, developing one's own business and sharing knowledge. Mentoring was also considered important. The young entrepreneurs who were active members in the organization stressed the importance of active engagement, transparency and more direct ways of communication. Digital services were considered as ways to improve communication and engagement between the members and the organization. The idea of digital networking tool was presented to make networking easier for young entrepreneurs in a larger scale. With mobile application, networking would not be limited to locally organized events for entrepreneurs. The prototype of a mobile application was developed and tested with real users. According to the results, users found the application useful, especially the features that would enhance knowledge sharing and getting legal advice.

Keywords: entrepreneurship, networking, community, membership, service design

Sisällysluettelo

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävä	8
1.2	Kehittämistyön rajaus	8
1.3	Keskeiset käsitteet	8
1.4	Kehittämiskonteksti: Suomen Yrittäjät	10
2	Asiakaskeskeinen palvelulogiikka järjestötoiminnan kehittämisessä	11
2.1	Kolmannen sektorin toimijat palvelujen tarjoajina	12
2.2	Yhteisöön sitoutuminen ja nuorten osallistuminen	14
2.3	Sosiaalinen pääoma ja yrittäjyysverkostot	17
2.4	Palvelukeskeiseen ajattelutapaan siirtyminen	18
2.5	Arvon muodostuminen vuorovaikutuksessa	21
2.6	Arvon muodostuminen asiakkaan kokemusmaailmassa	23
3	Palvelumuotoilun merkitys innovaatioiden luomisessa	25
3.1	Erlaisia näkökulmia palveluinnovaatioihin	25
3.2	Palvelumuotoilun, yhteiskehittämisen ja innovaatioiden yhteys	28
3.3	Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu	35
3.4	Teoriaosuuden yhteenveto	38
4	Jäsenyyskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilulla	41
4.1	Kehittämistyön eteneminen	43
4.2	Kehittämistyön aineiston analysointi	45
4.3	Yhteissuunnittelun hyödyntäminen tiedonkeruussa	47
4.3.1	Työpaja nuorten yrittäjien johtoryhmälle	47
4.4	Tulosten visualisointi asiakasprofiileina	49
4.5	Ymmärryksen syventäminen haastattelujen avulla	53
4.6	Haastattelujen visualisointi empatiakarttoina	56
4.7	Järjestön nykytilan kartoittaminen yhteissuunnittelulla	60
4.8	Kehittämistehtävän täsmentyminen	65
5	Digitaalisen sovelluksen kehittäminen	66
5.1.1	Ideointityöpaja nuorille yrittäjille	67
5.2	Prototyypin kehittäminen	70
5.3	Käyttöskenaariot: linkki asiakasymmärrykseen	71
5.4	Prototyypin testaus käyttäjillä	74
6	Tulokset	75
6.1	Jäsenyyden arvon muodostuminen	75
6.1.1	Vaikuttaminen ja edunvalvonta	76
6.1.2	Verkostoituminen muiden yrittäjien kanssa	77

6.1.3	Oman osaamisen kehittäminen	78
6.1.4	Kokemukset ja mielikuvat jäsenyydestä	79
6.1.5	Yrittäjyyden arki.....	79
6.2	Järjestön nykytila	80
6.3	Verkostoitumisen tukeminen digitaalisella sovelluksella	81
7	Kehittämistyön yhteenveto ja pohdinta	85
7.1	Kehittämistyön menetelmien arviointi.....	89
7.2	Tulosten hyödynnettävyys toimeksiantajan organisaatiossa.....	91
7.3	Pohdittavaa tulevaisuudessa.....	92

1 Johdanto

Viimeisten vuosien aikana yrittäjyyteen liittyvissä sosiaalisissa normeissa, arvoissa ja instituutioissa on tapahtunut iso muutos globaalilla tasolla ja tämä koskee etenkin nuorten yrittäjyyttä. Aikaisemmin yrittäjyyttä saatettiin harkita vaihtoehtona sen jälkeen, kun oli ensin hankittu alalta työkokemusta. Nykyisin yrittäjyys nähdään enemmän ajattelutapana, jota voi vahvistaa ja ruokkia kasvatuksen ja koulutuksen avulla. Kyvykkyyttä yrittäjyyteen pidetään asiana, jonka voi oppia harjoittelun ja opiskelun avulla. Nuorten yrittäjyyden edistämisen nähdään tukevan sekä nuoria itseään että koko yhteiskuntaa. Menestyneitä nuoria yrittäjiä myös arvostetaan. (Schott T., Kew P. & Cheraghi M. 2015, 11)

Suomessa nuorten lisääntynyt kiinnostus yrittämiseen näkyy esimerkiksi opiskelijälähtöisten yrittäjyisyhteisöjen (ES) suosion kasvuna ja tapahtumissa kuten Slush ja Arctic15. Ruohonjuuritason toiminta ja aktiivinen toimijuus yrittäjyyteen liittyen innostavat nuoria. Samanaikaisesti kiinnostus perinteisen järjestötyön mahdollistamiin vaikuttamismahdollisuuksiin tuntuu hiipuvan. Perinteisen yhdistysmuotoisen toiminnan rinnalle on noussut uudenlaisia vaikuttamisen tapoja, jotka perustuvat epämuodollisiin verkostoihin, lyhytkestoisiiin projekteihin ja sosiaalisen median yleistymiseen. Kiinnostus yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ei ole kuitenkaan hävinnyt, vain osallistumisen tavat ovat muuttuneet ja ne heijastavat yhteiskunnan yleisiä kehityssuuntia. (Stranius 2019, 141) Sosiaalisen median käytön yleistymisen on johtanut uudenlaisen osallistumisen kulttuurin kehittymiseen. Rajat kuluttajien, palveluntarjoajien ja käyttäjien välillä eivät ole enää yhtä selkeät ja tällä on vaikutusta siihen, millaisina yksilöt kokevat omat vaikuttamismahdollisuutensa. (Smith C., Bossen C., & Kanstrup A. 2017, 66)

Järjestöt ja yhdistykset ovat perinteisesti olleet osallistavia ja joukkoistavia organisaatioita. Ajan kuluessa kollektiiviset toimintaperiaatteet ovat kuitenkin saattaneet jäädä yhdistys- ja järjestökoneiston rattaisiin. (Heikkala 2015, 28) Tulevaisuustutkija Ilkka Halavan mukaan (Halava I, Pantzar M. & Lukin E. 2018, 37-38) digitaaliset alustat ja joukkoistaminen tulevat mullistamaan järjestötoimintaan osallistumisen tavat tulevaisuudessa. Esimerkkinä tällaisesta toimintavasta Halava mainitsee yrittäjyysyhteisö Tampere Tribe ry:n, joka tarjoaa palveluitaan jäsenilleen sekä fyysisinä tiloina että digitaalisen alustan kautta. Yhteiset tilat mahdollistavat erilaisten tapahtumien järjestämisen ja mukana on toimijoita useilta eri sektoreilta kuten yliopistolta, kaupungilta, järjestöistä ja valtiolta. Digitaalinen alusta mahdollistaa tilojen käytön joustavasti kellon ympäri ja yhteisöllä on käytössä jopa oma kryptovaluutta, jota voi ansaita suorittamalla palveluksia yhteisön toiminnan hyväksi. (Halava I & muut 2018, 38)

Yhä useamman järjestön toiminta on muuttumassa yleishyödyllisten arvojen tai aatteiden edistämisestä ammattimaiseen palveluntarjontaan. Tätä kehitystä edistää kiinnostuksen väheneminen jäsenpohjaisia osallistumisen tapoja kohtaan. Järjestöjen on kehitettävä vaihtoehtoisia tapoja toimintansa rahoittamiseen ja yksi tapa on maksullisten palvelujen tarjoaminen

jäsenistölle. (Laitinen H. 2018, 3, 23) Halava viittaa samaan kehitykseen käsitteellä ”from voice to service”, järjestöjen rooli edunvalvojina muuttuu luonteeltaan palveluiden tarjoajiksi. (Halava I. & muut 2018, 38) Saman aikaisesti yhteisöllisyys luo kuitenkin kehukset kaikelle järjestötoiminnalle. (Harju A. & Ruuskanen-Himma E. 2016, 44) Tässä kehittämistyössä järjestöjäsenyyttä tarkasteltiin palveluna, jota lähdettiin kehittämään asiakaskeskeisen palvelulogiikan näkökulmasta (Heinonen K. & Strandvik T. & Voima P. 2013), palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä. Kehittämistyön keskiöön asetettiin järjestön jäsenten, nuorten yrittäjien, tarpeet ja toiveet. Työtä ohjasi ymmärrys arvon muodostumisesta heidän henkilökohtaisessa kokemusmaailmassaan.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävä

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli nuorten yrittäjien jäsenyyskokemuksen kehittäminen asiakaskeskeisellä tavalla. Kehittämistyö toteutettiin Suomen Yrittäjien toimeksiannosta. Asiakaskeskeistä palvelulogiikkaa soveltaen, työn ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin, millaisista asioista jäsenyyden arvo muodostuu nuorille yrittäjille? Tutkimusvaiheessa pyrittiin vastaamaan kysymyksiin: millaisia tarpeita ja toiveita nuorilla on järjestön palveluiden suhteen ja millaisina järjestön nykyiset palvelut koetaan? Kehittämistyön eteneminen noudatti palvelumuotoiluprosessia, jolloin lopulliseksi kehittämistehtäväksi määrittyi tutkimusvaiheen jälkeen, yrittäjien keskinäistä verkostoitumista tukevan digitaalisen palvelun suunnittelu. Kehittämistyön toisessa vaiheessa pyrittiin selvittämään millä tavoin digitaalinen sovellus voisi tukea yrittäjien keskinäistä verkostoitumista?

1.2 Kehittämistyön rajaus

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on usein käytännön ratkaisujen ja innovaatioiden tuottaminen työelämässä sen sijaan, että pyrittäisiin testaamaan tai luomaan uutta teoriaa ilmiöistä. Kehittämistyössä kuitenkin hyödynnetään ilmiöön liittyvää tutkittua tietoa ja käytännön osaamista. Kehittämistyössä pyritään myös hyödyntämään erilaisia menetelmiä, joiden valinta perustellaan ja arvioidaan sekä luotettavuuden että eettisyyden näkökulmista. (Ojasalo K. & muut 2014, 21)

Kehittämistyössäni palvelun kohderyhmäksi oli rajattu alle 35-vuotiaat yrittäjät, joiden joukossa oli sekä aktiivisesti järjestötyössä mukana olevia yrittäjiä, tavallisia rivijäseniä sekä järjestöön kuulumattomia yrittäjiä. Koska järjestön strategisena tavoitteena on saada jäseniksi lisää nuoria yrittäjiä, kehittämistyöhön otettiin mukaan myös niitä yrittäjiä, jotka eivät ole tällä hetkellä mukana järjestön toiminnassa ollenkaan. Mobiilisovelluksen lanseeraus ja toteuttaminen käytännössä rajattiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä osiossa esitellään lyhyesti kehittämistyössä käytetyt keskeiset käsitteet.

Asiakaskeinen logiikka (Customer Dominant Logic)

Asiakaskeinen logiikka on markkinoinnin ja liiketoiminnan näkökulma, joka painottaa asiakkaan merkitystä. Asiakaskeisen palvelulogiikan soveltaminen käytännössä tarkoittaa näkökulman siirtämistä palveluntarjoajan järjestelmästä ja prosesseista siihen, miten asiakas kokee palvelun omassa yksilöllisessä kokemusmaailmassaan (Heinonen K. & Strandvik T. 2015, 472)

Palvelukeskeinen logiikka (Service Dominant Logic)

Kokonaisvaltainen, teoreettinen näkökulma markkinoihin, jonka mukaan kaikki ihmisten välinen vaihdanta taloudessa perustuu palveluiden vaihdantaan. Myös tuotteet nähdään sovelluksina palveluiden tarjoamiseen ja raha on oikeutus tulevaisuuden palveluiden ostamiseen. Kaikki taloudelliset ja yhteiskunnalliset toimijat yhdistävät erilaisia julkisia, taloudellisia ja yksityisiä resursseja palveluiden vaihdannassa. Yksityiset resurssit perustuvat ihmisten yksilöllisiin kyvykkyyksiin sekä lähipiiriin, taloudelliset resurssit vaihdantaan markkinoilla ja julkiset resurssit valtion ja kuntien tarjontaan. (Vargo S. & Lusch R. 2014, 16)

Palvelun arvo

Palvelun arvo muodostuu perinteiseen teolliseen tuotantologiikkaan perustuvan ajattelun mukaan vaihdon yhteydessä eli tavaran ja palvelun vaihtaessa omistajaa (value-in-exchange). Tällöin viitataan yleensä palvelun tai tuotteen rahalliseen arvoon. Palvelukeskeinen logiikka (service dominant logic) taas korostaa, että arvo syntyy palvelua käytettäessä (value-in-use) asiakkaan kokeman hyödyn perusteella ja arvon luomiseen osallistuu aina useampi kuin yksi henkilö. Tällöin puhutaan arvon yhteisluomisesta esimerkiksi erilaisten toimijoiden muodostamassa verkostossa. (Vargo S. & Lusch R. 2014, 15) Asiakaskeinen palvelulogiikka näkee arvon muodostuvan yksilön henkilökohtaisessa kokemusmaailmassa yksilöllisten tulkintojen perusteella palvelukokemukseen liittyen. Asiakaskeinen logiikka ei aseta niin suurta painoa arvon yhteisluomiselle kuin palvelukeskeinen logiikka. Arvo muodostuu asiakkaan kokemusmaailmassa mutta siihen vaikuttaa myös konteksti, esimerkiksi ympäröivä yhteiskunta ja yhteisö. Arvo voi kuitenkin muodostua myös itsenäisesti asiakkaan kokemusmaailmassa ilman palveluntarjoajaa. (Helkkula A., Kelleher C., Pihlström M. 2012, 62)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun avulla organisaatiot voivat tarkastella palveluitaan asiakkaidensa perspektiivistä. Palvelumuotoilu on menetelmä, jonka avulla pyritään kehittämään laadukkaita ja sujuvia palveluita, jotka vastaavat sekä asiakkaiden että organisaation tarpeisiin. Palvelumuotoilun juuret ovat muotoiluajattelussa (design thinking), joka on ihmiskeskeinen, luova

lähestymistapa ongelman ratkaisuun. (Stickdorn M., Lawrence A., Hormess M. & Schneider J. 2018, 20)

1.4 Kehittämiskonteksti: Suomen Yrittäjät

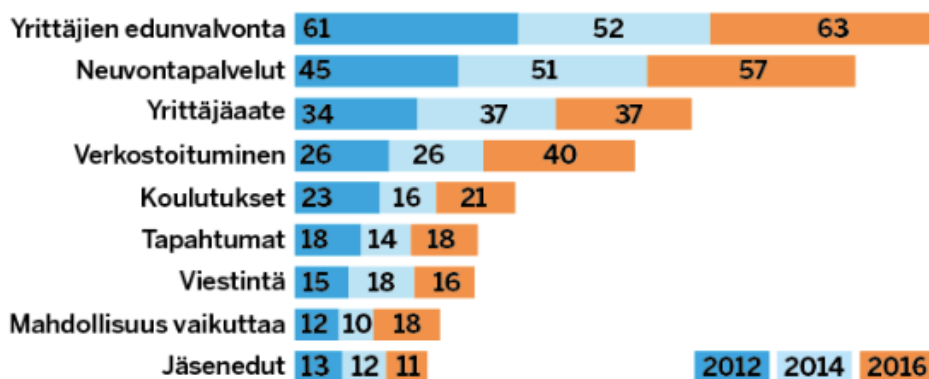
Suomen Yrittäjät (SY) on pienten ja keskisuurten yritysten voittoa tavoittelematon edunvalvontajärjestö. Järjestön tavoitteena on parantaa yrittäjien asemaa ja yrittämisen edellytyksiä Suomessa. Järjestö pyrkii olemaan yrittäjien yhteinen vaikutuskanava sekä valtakunnalliseen että paikalliseen päätöksentekoon. Järjestöllä on tällä hetkellä yli 115 000 jäsentä, joista noin puolet on yksinyrittäjiä. Järjestöön kuuluu yli 400 paikallisyhdistystä, jotka kuuluvat 20 aluejärjestön alaisuuteen. Lisäksi järjestöön kuuluu 60 toimialajärjestöä. Alueelliset sekä toimialajärjestöt kuuluvat Helsingissä sijaitsevan keskusjärjestön alaisuuteen. (Suomen Yrittäjät 2019) Kuvio 1. kuvaa Suomen Yrittäjien kolmiportaista järjestörakennetta, joka jakaantuu paikalliselle, alueelliselle sekä valtakunnalliselle tasolle.



Kuvio 1. Järjestön kolmiportainen organisaatorakenne (Suomen Yrittäjät 2019)

Edunvalvonta on ollut yksi tärkeimmistä syistä liittyä SY:n jäseneksi (Suomen Yrittäjien jäsenkysely 2016) ja sen merkitys korostuu etenkin yrityskoon kasvaessa. Tärkeinä jäsenyyteen liittyvinä palveluina koetaan myös neuvontapalvelu lakiasioissa, yrittäjyysaatteen edistäminen sekä verkostoitumismahdollisuudet. Verkostoituminen koetaan tärkeänä asiana etenkin yksinyrittäjien keskuudessa. Muita SY:n jäsenilleen tarjoamia palveluita ovat muun muassa koulutukset, tapahtumat, yrittäjyyteen liittyvä viestintä (uutiskirjeet, lehdet, blogikirjoitukset), palkitsemistuotteet sekä alennukset jäsenille eri yritysten palveluista. Jäsenkyselyn perusteella yrittäjät kaipaavat järjestöltä enemmän liiketoimintaa tukevaa ja ammatillista osaamista lisäävää tietoa ja palveluja. (Suomen Yrittäjät, jäsenkysely 2016)

Mitkä ovat tärkeimmät syyt olla yrittäjäjärjestön jäsen?



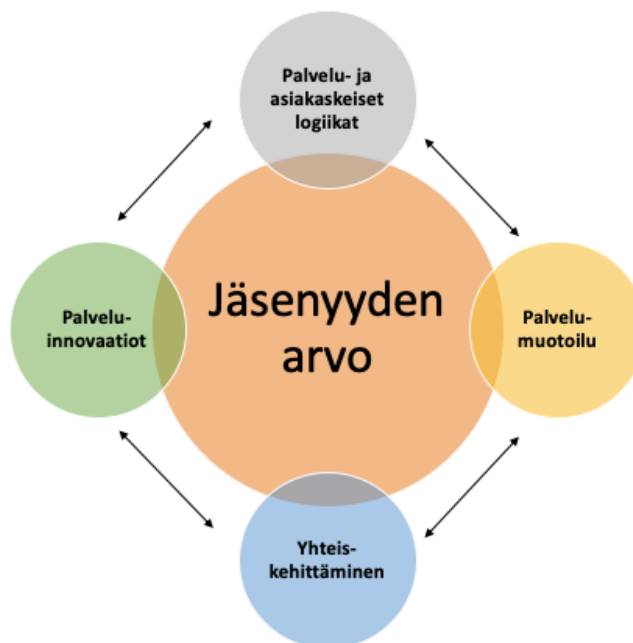
Kuvio 2. Tärkeimmät syyt kuulua järjestöön
(Suomen Yrittäjät, jäsenkysely 2016)

Suomen Yrittäjistä 8,6 % on tällä hetkellä nuoria, alle 35-vuotiaita yrittäjiä. Järjestö on asettanut strategiassaan tavoitteekseen nostaa nuorten yrittäjien jäsenmäärän 15 % vuoteen 2023 mennessä. Järjestössä nuorten yrittäjien toimintaa järjestää erillinen yksikkö Nuoret Yrittäjät, joka keskittyy alueellisten verkostoitumistapahtumien järjestämiseen. Suurin tapahtumista on nuorten yrittäjien valtakunnallinen GetTogether -tapahtuma, jonka järjestämisestä vastaa aina vuoron perään eri alueellinen yhdistys. Tämän lisäksi nuorten yrittäjien paikallisyhdistykset järjestävät nuorille yrittäjille matalan kynnyksen verkostoitumistapahtumia omilla paikkakunnillaan. Näiden tavoitteena on esitellä Suomen Yrittäjien toimintaa ja houkuttaa mukaan uusia yrittäjiä. Nuoriin Yrittäjiin on mahdollista liittyä myös opiskelijajäsenenä, vaikka ei vielä olisi omaa yritystä. (Nuoret Yrittäjät 2019)

2 Asiakaskeskeinen palvelulogiikka järjestötoiminnan kehittämisessä

Kehittämistyön tietoperustassa luvuissa 2.1-2.3 pyritään ensin kuvaamaan muutosta, joka on tapahtumassa sekä järjestöorganisaatioissa että osallistumisen tavoissa etenkin nuorten näkökulmasta. Sosiaalisen pääoman teorian näkökulmasta pyritään kuvaamaan yrittäjyysverkostojen merkitystä yrittäjille ja yritystoiminnalle yleensä. Nämä teoriat muodostavat viitekehyksen, jonka perusteella voidaan paremmin ymmärtää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat jäsenyyden arvon muodostumiseen. Luvuissa 2.4-2.6 kuvataan palvelu- ja asiakaskeskeisten logiikoiden näkökulmasta, miten arvo muodostuu toisaalta asiakkaan yksilöllisessä kokemusmaailmassa (Heinonen K. & muut 2013, 112) ja toisaalta erilaisten toimijoiden muodostamissa verkostoissa, joita kutsutaan palveluekosysteemeiksi (Akaka M. & Vargo S. 2015). Luvussa 3. kerrotaan palveluinnovaatioihin liittyvistä teorioista ja siitä, miten palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun avulla voidaan edistää innovaatioiden syntymistä. Arvopohjainen innovaatiomalli (Helkkula A., Kowalkowski C. ja Tronvoll B. 2017, 10) kuvaa, miten uusien palveluiden suunnittelussa voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnan eri teorioiden näkökulmia

palveluinnovaatioihin ja miten nämä eri näkökulmat täydentävät toisiaan. Yhteissuunnitteluun ja palvelumuotoiluun liittyvien teorioiden avulla kuvataan myös, miten kehittämistyötä voidaan käytännössä tehdä asiakaskeisellä tavalla, asiakkaan arvon muodostukseen perustuen. Kuviossa 3. on kuvattu tietoperustan muodostavia teorioita, jotka lähestyvät jäsenyyden arvoa eri näkökulmista.



Kuvio 3. Kehittämistyön tietoperusta

2.1 Kolmannen sektorin toimijat palvelujen tarjoajina

Tässä luvussa määritellään, mitä kolmannella sektorilla tarkoitetaan, millaiset logiikat ohjaavat näiden organisaatioiden toimintaa ja miten niiden rooli palveluiden tarjoajina on korostumassa. Käsitteellä kolmas sektori viitataan usein sellaisiin organisaatioihin, jotka eivät kuulu valtiollisiin instituutioihin tai markkinatalouden toimijoihin. Käsitteelle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää, mutta usein kolmannen sektorin toimijoina pidetään organisaatioita, jotka perustuvat vapaaehtoiseen toimintaan ja tavoittelevat yhteisiä, kyseiselle yhteisölle tärkeitä tavoitteita. Kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaa ohjaavat siis yhteiset arvot ja yksilöiden sitoutuminen niihin. Vastakohtana voidaan nähdä valtiollinen toiminta, jota ohjaavat lait ja pakotteet sekä yritystoiminta, jota ohjaavat taloudelliset kannustimet ja kustannukset. Eurooppalainen määritelmä kolmannelle sektorille ei tee jyrkkää eroa eri sektoreiden välillä vaan näkee kolmannen sektorin toiminnan hybridinä yhdistelmänä eri muotoista yrittäjyyttä, yhdistystoimintaa ja hallinnollisia toimintatapoja. Britannian hallitus määrittelee kolmannen sektorin toimijat arvopohjaisina, ei valtiollisina organisaatioina, jotka investoivat mahdolliset tuottonsa edistääkseen yhteiskuntaan, ympäristöön tai kulttuuriin liittyvää toimintaa.

Tällaisina organisaatioina pidetään esimerkiksi vapaaehtoistoimintaan ja hyväntekeväisyyteen keskittyviä yhteisöjä, osuuskuntia, yhteiskunnallisia yrityksiä ja säätiöitä. (Corry O. 2010, 15)

Hasenfeld ja Gidron (2005, 98) määrittelevät modernit kolmannen sektorin organisaatiot hybrideiksi organisaatioiksi. Hybrideissä organisaatioissa on piirteitä vapaaehtoistoimintaan perustuvista yhdistyksistä, ammattimaisista järjestöistä sekä voittoa tavoittelemattomina palveluntuottajina toimivista organisaatioista (Laitinen H. 2018, 21). Hybridien organisaatioiden tavoitteena on usein 1) yhteiskunnallinen muutos, 2) palvelut, joita tarjoamalla pyritään myös edistämään yhteiskunnallista agendaa sekä 3) organisaatorakenne, joka on usein sekoitus byrokraattisia ja kollektiivisia toimintatapoja. Myös suomalaisten kansalaisjärjestöjen kehityksessä on havaittavissa vaihe, jossa järjestöt ovat muuttumassa hybridien organisaatioiden kaltaisiksi. Järjestöt omaksuvat piirteitä yksityiseltä ja julkiselta puolelta. Perinteisten demokraattisten ja jäsenten yhteisten intressien ajamiseksi perustettujen yhdistysten tilalle on tulut ammattimaisesti johdettuja organisaatiota, jotka rakentavat myös taitavasti brändiään ja mittaavat toimintansa vaikuttavuutta. (Laitinen H. 2018, 12)

Kehitystä yhdistystoiminnasta ammattimaiseksi palveluntarjoajaksi ovat edistäneet palvelujen ulkoistaminen julkiselta sektorilta yksityiselle ja kolmannelle sektorille. Julkisista hankkeista kilpaileminen muiden yksityisten yritysten kanssa samoilla markkinoilla pakottaa järjestöt muuttamaan toimintaansa kaupallisemmaksi, tehokkaammaksi ja mitattavammaksi. Myös vähenevä kiinnostus jäsenperustaiseen toimintaan ja jäsenmaksujen maksamiseen pakottaa järjestöt miettimään vaihtoehtoisia tapoja toimintansa rahoittamiseen. Monet järjestöt siirtyvät hankkimaan rahoitusta toiminnalleen liiketoiminnallisten palveluiden, projektirahoituksen tai hyväntekeväisyyden kautta. Paine varmistaa toiminnan jatkuvuus voi myös muodostua tärkeämmäksi kuin alkuperäinen yleishyödyllinen tavoite. (Laitinen H. 2018, 23)

Myös Siisiäinen & Kankainen (2009, 120) näkevät järjestötyössä yhä enemmän merkkejä yhdistysmanagerialismin (associational management) lisääntymisestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että järjestöjen sosiaalinen ja kollektiivinen tapa toimia on vaihtumassa enemmän yksilökeskeisemmäksi asiakas - palveluntarjoaja tyypiseksi toimintatavaksi. Kirjoittavat näkevät markkinalogiikan mukaisen toimintavan yleistymisessä järjestötyössä haasteita, jotka liittyvät markkinalogiikan ja jäsenien tarpeiden ja toiveiden yhteensovittamiseen, managerialistisen mallin ja kommunikatiivisen yhdistysdemokraattisen mallin yhteensopivuuteen sekä yhdistyksen jäsenten välisen solidaarisuuden ja luottamuksen ongelmiin.

Järjestöjen toiminnan markkinaehtoistuminen on herättänyt myös kritiikkiä. Järjestöt ovat perinteisesti mahdollistaneet kansalaisille tavan toteuttaa sananvapautta, yhdistystoimintaa sekä yhteisten arvojen mukaisten asioiden tavoittelua. Markkinaehtoisen logiikan mukaan toimiminen voi vaarantaa kansalaisyhteiskunnan kehityksen ja ohjata järjestöjä toteuttamaan ainoastaan taloudellisesti kannattavia hankkeita. Tällöin järjestön alkuperäinen missio voi

unohtua. Markkinaehtoinen toiminta voi ohjata järjestöä ohittamaan niiden jäsenten tarpeet, joita on hankala tyydyttää tai palvelemaan ainoastaan maksukykyisiä jäseniä. Toiminnan fokus voi siirtyä yhteisön tarpeista yksittäisten jäsenten tarpeisiin vastaamiseen. Järjestöillä on myös tärkeä rooli sosiaalisen pääoman muodostamisessa. Järjestötoiminnan perustan muodostavat erilaiset verkostot, joihin kuuluu jäsenien lisäksi vapaaehtoisia, yhteistyökumppaneita ja muita sidosryhmien edustajia. Toiminnan rahoittaminen kaupallisilla tuloilla voi vähentää tarvetta tällaisten verkostojen luomiselle. (Eikerberry A. & Kløver J. 2004, 135)

Lisääntynyt markkinalogiikan omaksuminen tuo kolmannen sektorin toimintaan ammattimaisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Markkinaehtoisen toiminnan rinnalla on kuitenkin tärkeää huomioida myös yhteisöllinen näkökulma. Järjestöjen toimintaa ohjaavat pääsääntöisesti yhteiset aatteet tai arvot. Lisäksi järjestön jäsenet muodostavat keskenään yhteisön, jossa he toimivat saman aikaisesti omistajina, jäseninä, luottamushenkilöinä, vapaaehtoisina tai muissa rooleissa. (Harju A. & Ruuskanen-Hinna E. 2016, 44) Koska järjestöjen olemassaolo perustuu viime kädessä yhteisten jaettujen aatteiden ja ideologioiden varaan, on järjestön tärkein tehtävä määritellä toiminnalleen tarkoitus eli missio. Tätä järjestön perustehtävää on oltava valmis myös muuttamaan, jos tavoitteet on saavutettu, ympäröivä yhteiskunta muuttunut olennaisesti tai järjestön resurssit on kohdennettava tarkoituksenmukaisemmin. Mission katoaminen näkyy nopeasti järjestön toiminnassa. (Drucker P. 2005, 45)

2.2 Yhteisöön sitoutuminen ja nuorten osallistuminen

Millainen järjestö sitten saa jäsenensä sitoutumaan toimintaan? Suomalaisella järjestökentällä toteutetussa tutkimuksessa (Halava I., Pantzar M & Lukin E. 2018, 10) pyrittiin ymmärtämään jäsenten yhteisöön sitoutumisen tapoja ja motivaatiota. Tutkimuksessa tunnistettiin seuraavat kolmetoista tekijää, jotka edistävät yksilöiden sitoutumista järjestöön:

- 1) Perinne: tarve säilyttää ja vaalia jotakin arvostettua asiaa synnyttää halun kuulua yhteisöön. Jos jostakin asiasta muodostuu perinne, sen katsotaan olevan tästä syystä pohjimmiltaan hyvä ja säilyttämisen arvoinen asia. Sitoutuminen riippuu kuitenkin siitä, miten jäsenet pääsevät käytännössä hyödyntämään yhteisön vaalimaa perinnettä. (Halava I. & muut 2018, 10)
- 2) Toiminta: sitoutumista jäsenyyteen voimistaa yhteisön jäsenilleen tarjoama mahdollisuus kollektiiviseen toimintaan esimerkiksi passiivisen lahjoittajaroolin sijaan. (Halava I. & muut 2018, 10) Heikkalan mukaan (2015, 25) tärkein syy esimerkiksi siihen, ettei jäsen ole mukana vapaaehtoistyössä on se, että kukaan järjestöstä ei ole kysynyt. Heikkala painottaa, että merkittävin paradigman muuttamisen haaste järjestöille onkin jäsenyhteisössä eli järjestön suhteesta toiminnassa mukana oleviin yksilöihin

- 3) Tulevaisuus: yhteisöön liittyminen on motivoivaa, jos yhteisö on onnistunut määrittelemään itselleen tavoittelemisen arvoisen tulevaisuuden mission tai tavoitetilän. Kei-not tämän tavoitteen saavuttamiseksi on kuitenkin pystyttävä esittämään jäsenille uskottavalla ja konkreettisella tavalla. (Halava I. & muut 2018, 10)
- 4) Henkilöt: kuka yhteisöä edustaa julkisuudessa? Julkisuudessa näkyvillä olevan henkilögallerian monimuotoisuus, laajuus tai suppeus edistävät sitoutumista. Toisaalta yhteisö voi tyytyä siihen, että jäsenistöä edustaa julkisuudessa yksi henkilö. Toisaalta laajempi määrä järjestöä edustavia henkilöitä voi tarjota jäsenille parempia samastumiskohteita ja kontaktihenkilöitä. (Halava I. & muut 2018, 10)
- 5) Valta: sosiaalisen median kautta organisoituminen, kevytaktivismi sekä kuluttamalla vaikuttaminen ovat parantaneet yksittäisen kansalaisen vaikuttamismahdollisuuksia merkittävästi ja tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös järjestöjen työn läpinäkyvyydelle. Osaamisperustaiset mahdollisuudet edetä järjestössä johtoasemiin lisäävät myös jäsenten sitoutumista. (Halava I. & muut 2018, 10) Märkjärven mukaan (2012, 217) järjestötyön johtaminen ei voi enää tapahtua ylhäältä alaspäin -tyylisellä tavalla ja vallitseviin asiantiloihin tyytymisellä vaan tarvitaan aktiivista uudistamistyötä.
- 6) Vuorovaikutus: yhteisön jäsenet voivat kohdata toisiaan sekä virtuaalisissa verkostoissa että kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa järjestön organisoimissa tapahtumissa. (Halava I. & muut 2018, 10) Yhteisöllisyyttä tulisikin Kangaspunnan (2011, 258) mukaan tarkastella nyky maailmassa jatkumona, jossa ihmiset toimivat yhä enemmän myös verkon virtuaalisissa yhteisöissä rinnakkain fyysisessä maailmassa tapahtuvien kohtaamisten kanssa. Onnistuneiden kasvokkain tapahtuvien tilaisuuksien edellytyksenä on usein jatkuva digiyhteisötason vuorovaikutus.
- 7) Symbolit: abstrakti yhteinen tunnus voi olla monelle yhteisön jäsenelle tärkeä tunnus, joka edustaa yhteisöön kuulumista (Halava I. & muut 2018, 10).
- 8) Paikka: yhteisön käytettävissä olevat tilat, niiden sijainti ja design edistävät jäsenten kiinnittymistä yhteisöön. Järjestöllä on valta päättää, annetaanko tilat jäsenten yhteiseen käyttöön vai pidetäänkö käyttöaste alhaisena ja tilat siistinä. (Halava I. & muut 2018, 10)
- 9) Sankaruus: tarjoaako yhteisö jäsenilleen mahdollisuuksia sellaiseen tekemiseen, jotka nostavat yksittäisen jäsenen panoksen esille ja valokeilaan? (Halava I. & muut 2018, 10)

- 10) Status: nimikkeiden luoma status voi toimia monelle jäsenelle oikeutuksena toimia ja edistää yhteisön tavoitteita. Mitä enemmän yhteisö pystyy tarjoamaan tällaisia rooleja, sen suurempi houkuttelevuus sitoutumiseen. (Halava I. & muut 2018, 10)
- 11) Tieto: erikoistumiseen perustuva asiantuntemus voi toimia yhteisön vahvuutena ja kasvattaa sitoutumishalukkuutta. Erityisesti tieto, jonka jäsenet kokevat saavansa ”sisäpiiriläisenä” koetaan arvokkaana. (Halava I. & muut 2018, 10)
- 12) Talous: yhteisö voi pyrkiä neuvottelemaan jäsenilleen taloudellisia etuja esimerkiksi yhteistyökumppanien hinnanalennuksina tai yhteishankinnoilla (Halava I. & muut 2018, 10).
- 13) Kieli ja termit: yhteisön oma vakiintunut kieli ja termistö lisäävät sen vetovoimaa. Kyky tuottaa yleiskieleen omia termejä viittaa vahvaan yhteisöön (Halava I. & muut 2018, 10).

Halavan & muiden (2018, 10) vuonna 2010 toteuttaman tutkimuksen menetelminä käytettiin ryhmä- ja syvähaastatteluja. Tutkimus ei ole vertaisarvioitu akateeminen tutkimus, mutta se antaa silti viitteitä suomalaisesta yhteisökentästä. Yhteisöjen perustelemattomat, ritualistiset käytänteet olivat yksittäinen iso tekijä, joka esti ihmisten sitoutumista myös hyvinä pidettyihin organisaatioihin.

Suomalaiselle kansalaistoiminnalle on perinteisesti ollut tyypillistä kytkeytyminen valtioon, yhdistystoimintaan ja hallinnolliseen hierarkiaan. Uudenlaisen yhteisöllisyyden ja kansalaistoiminnan fokuksessa on kuitenkin yksittäinen ihminen ja toimija. Kansalaistoiminta ilmenee yhä enemmän epämuodollisena, verkostomaisena toimintana, jolle on tyypillistä eläminen jatkuvassa prosessissa. Uudet osallistumisen tavat, esimerkiksi sitoutuminen vapaaehtoisena lyhyempiin projekteihin, tarkoittaa järjestöjen kannalta sitä, että ihmiset eivät koe perinteisiä järjestötyön tarjoamia osallistumisen muotoja ja mahdollisuuksia riittäviksi. Vähentynyt osallistuminen järjestöjen toimintaan ei siis tarkoita sitä, etteikö yhteiskunnallinen vaikuttaminen enää kiinnostaisi kansalaisia. Tarjolla on vaan niin paljon muitakin osallistumisen mahdollisuuksia, joita esimerkiksi sosiaalinen media mahdollistaa ihmisille. Nämä osallistumisen tavat eivät vaadi sitoutumista jäsenyyteen moneksi vuodeksi. (Stranius L. 2009, 140-141)

Järjestöjen rakenteet eivät välttämättä tue uudenlaisia osallistumisen tapoja, joille on tyypillistä vapaamuotoisuus ja projektimaisuus. Nuoria kiinnostaa enemmän aktiivinen toimijuus kuin yhdistysten hallinto. Osallistumisen tapojen tulisi olla helppoja ja mielekkäitä, koska ne kilpailevat samalla ajasta työelämään ja opiskeluihin liittyvien vaatimusten kanssa (Stranius L. 2009, 140-141) Kuitenkin myös perinteiset osallistumisen tavat ovat voimissaan. Vuoden 2018 Nuorisobarometrissa vastaajilta kysyttiin, millä tavoin he ovat pyrkineet vaikuttamaan yhteiskunnallisiin asioihin. Tulosten perusteella yleisimmät vaikuttamisen tavat nuorten

keskuudessa olivat äänestäminen sekä ostopäätöksillä vaikuttaminen. Noin 20 % vastaajista kertoi pyrkivänsä vaikuttamaan olemalla mukana jossain järjestössä tai nuorisovaltuustossa. (Pekkarinen E. & Myllyniemi S. 2019, 33)

2.3 Sosiaalinen pääoma ja yrittäjyysverkotot

Tässä luvussa käsitellään yrittäjyysverkostoille tunnusomaisia piirteitä ja niiden merkitystä yrittäjille. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan verkostoja, joissa muodostuvat normit ja luottamus edistävät verkoston toimijoiden kykyä hyödyntää omia resurssejaan sekä yhteistä toimintaa. Sosiaalinen pääoma voi auttaa yksilöä omien tavoitteiden toteuttamisessa ja parantaa yhteisön hyvinvointia. (Ruuskanen P. 2015, 214) Toimijoiden välisiä suhteita sosiaalisissa verkostoissa voidaan kuvata käsiteellä heikot ja vahvat siteet. Vahvoilla siteillä tarkoitetaan yleensä ihmissuhteita ystävien, sukulaisten ja perheen välillä. Heikoilla siteillä taas kuvataan suhteita satunnaisiin tuttaviiin, jotka eivät kuulu välittömään lähipiiriin. Heikot suhteet toimivat eräänlaisena siltana erilaisten verkostojen välillä ja auttavat muodostamaan uusia suhteita. Heikkojen suhteiden avulla verkoston toimija voi saada uutta ja hyödyllistä informaatiota, jota lähipiiristä ei löydy. (Granovetter M. 1973, 1361)

Verkostomaiset toimintatavat näkyvät myös suomalaisten yrittäjien toiminnassa. Tilastokeskuksen Yrittäjät Suomessa 2017 -tutkimuksen mukaan (Sutela H. & Pärnänen A. 2018, 54) 70 % yrittäjistä kertoi välittävänsä muille yrittäjille toimeksiantoja, kehrittelevänsä verkostossa uusia ideoita ja yhteisiä projekteja. Tällainen verkostomainen toimintatapa oli tyypillisempää miehille kuin naisille. Varsinkin tilanteissa, joissa yrittäjällä oli liikaa töitä, uuden työntekijän palkkaamisen sijaan, töitä teetetään alihankintana tai verkostoa hyödyntämällä. Yrittäjaverkoston toiminta perustuu yrittäjien keskinäiseen luottamukseen ja vastavuoroisuuteen, joten se vastaa hyvin Ruuskasen (2015, 214) määritelmää sosiaalisesta pääomasta. Verkosto tukee yrittäjien liiketoimintaa ja toimii samalla sosiaalisena turvaverkkona. Keskinäisestä kilpailusta huolimatta yrittäjät olivat solidaarisia toisille yrittäjille ja valmiita myös tukemaan heidän liiketoimintaansa.

Yrittäjän sosiaalisen pääoman ja yrityksen menestyksen yhteyttä on tutkittu jonkin verran. Westlund & Adam (2010, 904) analysoivat 65 tutkimusta sosiaalisen pääoman ja yrityksen menestyksen välisestä yhteydestä ja löysivät tutkimuksista vahvaa näyttöä siitä, että yksittäisen yrityksen tasolla yhteys on olemassa. Kun tutkimuksien tuloksia tarkasteltiin laajempien, useammista toimijoista koostuvien verkostojen osalta, näyttö ei ollut enää niin selkeä. Tutkimusten vertailtavuutta vaikeuttaa myös se, että sosiaalisen pääoman käsitteen määrittely ja mittaaminen ei ole yksiselitteistä.

Lans T., Blok V. & Gulikers J. (2019) tutkivat sosiaalisten kyvykkyyksien yhteyttä sosiaaliseen pääomaan 131 yliopisto-opiskelijalla, jotka olivat mukana yrittäjyyteen valmentavassa koulutusohjelmassa. Sosiaalinen kyvykkyys määriteltiin viiden eri muuttujan mukaan, joita olivat

sosiaalinen havaitseminen, mukautuminen sosiaalisiin tilanteisiin, kyky ilmaista tunteitaan, itsensä markkinointi sekä suostuttelutaidot. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että opiskelijan sosiaalisella kyvykkyydellä oli yhteys sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalista pääomaa mitattiin opiskelijan kontaktiverkoston laajuudella (heikkojen ja vahvojen siteiden määrä) sekä verkoston koostumuksella (minkälaisia ammattiryhmiä verkostoon kuului). Vanhempien sosioekonominen asema oli tutkimuksessa kontrolloitu muuttuja. Etenkin itsensä markkinointi vaikutti vahvasti yrittäjän sosiaaliseen pääomaan. Tällä tarkoitettiin tapaa, jolla opiskelija pystyi kommunikoimaan omasta osaamisestaan sillä tavoin, että vastapuoli ymmärsi osaamisen arvon oman toimintansa kannalta. Tämä vaati siis myös hyvää sopeutumiskykyä erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. Tutkimuksen tuloksien yleistäminen ei kuitenkaan ole ongelmatonta ja tutkijat näkevätkin tutkimuksen hyötynä sen, että sosiaalisten kyvykkyyksien vahvistaminen voisi olla osa yrittäjyyteen valmentavaa koulutusta. (Lans T. & muut 2019, 14)

Perheeseen tai lähipiiriin kuuluvilla yrittäjillä on merkittävä vaikutus nuoren yrittäjän sosiaalisen pääoman muodostumiseen. Nuorille lähipiiriin kuuluvat yrittäjät toimivat roolimalleina ja hiljaisen tiedon lähteinä ja antavat vahvistusta yrittäjyysaikeille. Etenkin vanhempien menestyksellä yritystoiminta vahvistaa nuorten aikeita itsensä työllistämiseen. (Schott T., Kew P. & Cheraghi M 2015, 11). Neuvonta- ja mentorointiverkostoilla onkin tutkimusten mukaan keskeinen rooli silloin, kun nuoren lähipiiriin ei kuulu muita yrittäjiä. (Härmälä V., Lamminkoski H., Salminen V., Halme K. & Autio E. 2017, 13) Yrittäjien verkostot muodostuvat yleensä perheen ja ystävien muodostamasta lähipiiristä ja laajemmasta julkisesta piiristä. Parhaassa tapauksessa yrittäjän lähipiiri antaa henkistä tukea yrittäjyydelle. Laajempaan julkiseen piiriin kuuluvat esimerkiksi työyhteisö, eri alan ammattilaiset, markkinoiden eri tyyppiset toimijat sekä kansainvälinen ympäristö. Nuorilla yrittäjillä tämä julkinen piiri laajenee vähitellen, kun taas vanhemmilla yrittäjillä se on yleensä jo melko laaja ja monista eri toimijoista koostuva. (Schott T. & muut 2015, 11)

2.4 Palvelukeskeiseen ajattelutapaan siirtyminen

Tässä kappaleessa kerrotaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan periaatteista ja näkökulmasta markkinoihin ja laajemmin koko yhteiskuntaan. Yhteisöllisyyden ja osallistumisen tapojen muutos sekä digitalisaatio pakottavat myös järjestöt miettimään uudella tavalla koko toimintalogiikkaansa. Järjestötyössä on näkyvissä paradigman muutos, jossa vanhaa toimintatapaa kuvaa tuotanto - tarjonta logiikka. Vanhan paradigman mukainen toiminta tarkoittaa, että palveluja tuotetaan jäsenille järjestön hallintorakenteista käsin. Toiminnan lähtökohtana on järjestö ja sen olemassa olevat prosessit ja organisaatorakenteet. Uudessa paradigmassa tuotanto -tarjonta -logiikka muuttuu jäsenien tarpeisiin perustuvaan ongelmanratkaisuun ja palveluiden tarjontaan. Järjestön toiminnan onnistumisen ratkaisee se, miten hyvin se pystyy palveluillaan ja toiminnallaan vastaamaan jäsentensä tarpeisiin. (Heikkala J. 2015, 25)

Palvelukeskeinen logiikka (service dominant logic) on ajattelutapa, jota voidaan soveltaa sekä yrityksiin, valtiollisiin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, että kotitalouksiin ja yksilöihin (Lusch R. ja Nambisan S. 2015, 158). Palvelukeskeinen logiikka kyseenalaistaa kokonaan teolliseen liiketoimintalogiikkaan (goods dominant logic) perustuvan näkemyksen markkinoista ja taloudellisesta vaihdannasta ja sen tavoitteena onkin muuttaa kokonaan vallitsevaa tuote- ja tuotantokeskeistä ajattelutapaa palvelukeskeisempään suuntaan. (Vargo S. & Lusch R. 2004, 7) Palvelukeskeinen logiikka on vaikuttanut paljon siihen, miten palveluliiketoiminnan nykytutkimuksessa arvon nähdään muodostuvan palveluissa. Arvon muodostumisessa fokus on siirtymässä pois tuotteiden ja palveluiden vaihtoarvosta (value-in-exchange) asiakkaan yksilöllisen kokemusmaailman ja kontekstin ymmärtämiseen. Fokus on myös siirtymässä pois palveluntarjoajan ja käyttäjän välisen kahdenvälisen asiakassuhteen tarkastelusta erilaisiin verkostoihin ja yhteisöihin, joissa arvon muodostumiseen vaikuttavat useat erilaiset toimijat. (Jaakkola E., Helkkula A. & Stenroos-Aarikka L. 2015, 183) Nykytutkimuksessa palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyykin enemmän ymmärtämään, miten arvo muodostuu erilaisissa palveluekosysteemeissä, myös digitaalisessa maailmassa erilaisten palvelualustojen avulla. (Lusch R. & Nambisan S. 2015, 161)

Palvelukeskeinen logiikka tarjoaa uudenlaisen teoreettisen viitekehyksen markkinoiden ja taloudellisen vaihdannan ymmärtämiseen. Palvelukeskeisellä logiikalla on ollut suuri vaikutus palveluliiketoiminnan johtamiseen ja markkinointiin liittyvässä tutkimuksessa, etenkin arvon muodostumiseen liittyen. Siksi on tärkeää ymmärtää neljää aksiomaa eli periaatetta, joiden varaan teoria rakentuu. Ensimmäisen aksioman mukaan kaikki ihmisten välinen vaihdanta on lähtökohtaisesti palveluiden vaihdantaa. Palvelu määritellään yksilöllisten kyvykkyyksien, henkisten tai fyysisten, hyödyntämisenä toisen osapuolen hyväksi. Jokaisella toimijalla on erilaisia taitoja ja kyvykkyyksiä, mikä johtaa erikoistumiseen ja palveluiden vaihdantaan eri toimijoiden kesken. Tästä johtuen jokaisen yhteiskunnallisen toimijan (yksilö, kotitalous, yritys, järjestö) tulisi ymmärtää, mikä on tarjottavan palvelun primääri luonne. (Lusch R. & Vargo S. 2014, 58).

Nykyisessä modernissa maailmassa palveluiden vaihto tapahtuu harvoin kahdenvälisissä suhteissa, toimijalta toiselle. Palveluiden vaihtaminen on usein epäsuoraa ja tapahtuu erilaisten organisaatioiden muodostamissa mikrokosmoksissa, joissa raha toimii vaihdon välineenä. Palveluiden epäsuorasta vaihdannasta johtuen, kaikki organisaation työntekijät eivät ole suorassa vuorovaikutuksessa palvelun toisen osapuolen, tavallisesti asiakkaan kanssa. Tämä johtaa siihen, että organisaation työntekijät alkavat keskittyä palvelun käyttäjän sijaan oman työtehtävänsä lopputuotteisiin ja kadottavat merkityksen tunteen palvelusta, jota he viime kädessä tarjoavat asiakkaille. Tämän palvelumerkityksen katoaminen työstä ei liity ainoastaan tehdastuotantoon vaan myös perinteisiksi palveluntarjoajiksi miellettyihin organisaatioihin kuten pankkeihin, lentoyhtiöihin, sairaaloihin tai yliopistoihin, joissa työtehtävät on usein

pilkottu osasuorituksiksi eikä vuorovaikutusta palvelun vastaanottajana toimivan asiakkaan kanssa ole olemassa. (Lusch R. & Vargo S. 2014, 62)

Palvelukeskeinen logiikka ei väheksy tuotteiden merkitystä, mutta näkee ne ennemminkin välineinä tai sovelluksina palveluiden tarjoamiseen epäsuoralla tavalla. Esimerkiksi auto ei ole tuote vaan väline, joka ratkaisee ihmisen tarpeen liikkua paikasta toiseen. (Lusch R. & Vargo S. 2014, 15) Tämä ajattelutapa avaa uusia mahdollisuuksia myös innovaatioille. Jos asiakkaan tarpeena on liikkua paikasta a paikkaan b, ongelman voi ratkaista monella muullakin tavalla kuin myymällä asiakkaalle auton. Tuotteiden avulla ei kuitenkaan ainoastaan ratkaista funktionaalisia ongelmia. Ne voivat myös toimia tapana kommunikoida statusta, hankkia muilta arvostusta tai kokea yhteenkuulumisen tunnetta tietynlaiseen ryhmään vaikkapa pukeutumisen avulla. (Lusch R. & Vargo S. 2014, 64)

Olennaista palveluiden kehittämisessä on ymmärtää tapoja, joilla palvelun arvo käyttäjälle muodostuu. Perinteisessä tuotekeskeisessä logiikassa arvo muodostuu vaihdon yhteydessä (value-in-exchange), jolloin arvo on sama kuin asiakkaan tuotteesta tai palvelusta maksama hinta. Yritys luo arvoa, jota asiakkaat kuluttavat. Palvelukeskeinen logiikka kyseenalaistaa tämän ajattelutavan. Keskeisenä tekijänä arvon muodostumiselle nähdään se, että arvo syntyy yhteisluomisen (co-creation) avulla ja palvelun käyttäjän yksilölliseen kokemukseen perustuen. Yhteisluomisella tarkoitetaan sitä, että asiakas on aina osallisena luomassa palvelun arvoa ja arvo syntyy palvelua käytettäessä asiakkaan subjektiivisesti kokeman hyvinvoinnin lisääntymisenä. (Lusch R. & Vargo S. 2014, 15)

Käytännössä yhteiskehittäminen heijastaa asiakkaiden roolin muuttumista nyky-yhteiskunnassa passiivisesta kuluttajasta, joille yritys myy ja markkinoi tuotteita ja palveluja, aktiiviseksi ja vaikutusvaltaiseksi arvon yhteisluojaksi. Roolin muuttumiseen on vaikuttanut eniten digitalisaatio ja informaatioteknologian kehitys. Asiakkaat eivät esimerkiksi enää ole riippuvaisia yksinomaan yrityksen tarjoamasta informaatiosta tuotteiden ja palvelujen suhteen vaan he voivat jakaa kokemuksiaan myös muiden kuluttajien kanssa verkossa ja sosiaalisessa mediassa. Asiakkaan vaikutusvalta ja neuvotteluvoima ovat lisääntyneet ja muuttaneet asiakkaan roolin passiivisesta kuluttajasta aktiiviseksi osallistujaksi. (Pralahad K. & Ramaswamy V. 2004, 6) Sosiaalisen median käytön yleistymisen myötä on myös alettu puhua uudeltaisesta osallistumisen kulttuurista. Rajat kuluttajien, palveluntarjoajien ja käyttäjien välillä ovat muuttuneet yhä hämärämmiksi. Tämä osallistumisen kulttuurin muutos vaikuttaa koko yhteiskuntaan ja siihen, miten yksilöt kokevat voivansa vaikuttaa asioihin. (Smith C., Bossen C., & Kanstrup A. 2017, 66)

Arvon muodostuminen käytössä ja yhteistyössä eri osapuolien kanssa tarkoittaa palvelua tarjoavien organisaatioiden kannalta sitä, että ne eivät pysty itsenäisesti luomaan arvoa vaan ainoastaan arvolupauksia. Arvolupauksella tarkoitetaan tiettyjä etuja, joita organisaatio tarjoaa

suhteessa kustannuksiin. Arvolupaus voi sisältyä myös perinteiseen neljän p:n markkinointimiiniin: hinta (price), tuote (product), jakelu (place), markkinointiviestintä (promotion) ja organisaation brändiin. Niiden tulisi kuitenkin aidosti ratkaista jokin asiakkaan kokema ongelma tai haaste (job to be done). Palveluntarjoaja voi arvolupauksellaan tarjota ratkaisua asiakkaan kokeman ongelmaan ja luoda arvoa yhdessä asiakkaan, organisaation eri sidosryhmien ja muiden yhteistyökumppanien kanssa. (Lusch R. & Vargo S. 2014, 6, 57)

Kolmannen aksiooman mukaan kaikki taloudelliset ja yhteiskunnalliset toimijat ovat resursien integroijia. Nämä resurssit voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan alkuperän perusteella. Yksityisillä resursseilla tarkoitetaan omaa osaamista ja kyvykkyyksiä sekä perheen ja ystävien tarjoamaa tukea. Markkinaehtoiset resurssit muodostuvat kaupallisten toimijoiden tarjoamista palveluista ja julkisilla resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi valtion ja kuntien tarjoamia palveluja. Arvon yhteisluominen tapahtuu toimijoiden yhdistellessä näitä eri lähteistä saatuja resursseja. Palveluiden vaihdanta perustuu osapuolien yksilöllisiin kyvykkyyksiin ja resursseihin. Palvelukeskeinen logiikka määrittelee palvelun resurssien hyödyntämisenä joko omaksi tai toisen osapuolen hyödyksi. Palvelua voidaan tarjota joko suoralla tai epäsuoralla tavalla. Resursseina voivat toimia kaikki sellaiset asiat, joista palvelussa on hyötyä. Esimerkkejä tällaisista resursseista ovat palvelun tarjoajan oma osaaminen, koneet ja laitteet tai erilaiset digitaaliset sovellukset. (Lusch R. & Vargo S. 2014, 16,56-57).

Palvelukeskeinen logiikka on tarkoitettu vaihtoehtoiseksi tavaksi ymmärtää markkinoiden toimintaa palveluiden näkökulmasta. Teoriaa ei ole rajattu koskemaan ainoastaan yrityksiä ja asiakkaita vaan monimutkaisia yhteiskunnallisia organisaatioita ja rakenteita. Heikkalan mukaan (2015, 26) uuden paradigman mukainen toimintatapa tarkoittaa järjestökontekstissa sitä, että jäsenien ja verkostojen tarpeet ja toiveet ovat järjestöjohtamisen perusta. Kun esimerkiksi vanhassa paradigmassa jäsen kulkee etsimässä palveluita luukulta toiselle, Heikkalan mukaan uudessa paradigmassa toimijat asettuvat osaksi asiakkaan palvelupolkua ja antavat tällä tavoin asiantuntemuksensa jäsentensä käyttöön. Tämä edellyttää eri toimijoilta keskinäistä verkostoitumista ja uudenlaisia toimintatapoja.

2.5 Arvon muodostuminen vuorovaikutuksessa

Tutkijat kuten Grönroos C. & Voima P. (2012) ovat tarkastelleet arvon yhteisluomista ja sen syntymistä mikrotasolla määritellen selkeämmin eri osapuolien, palvelun tarjoajan sekä käyttäjän, roolit arvon luomisessa. Heidän määritelmänsä mukaan arvo syntyy vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan sekä käyttäjän välillä. Palvelun eri osapuolilla on tässä vuorovaikutussuhteessa omat vaikutusalueensa (sphere), joissa arvoa luodaan osapuolen roolista riippuen. Palvelun tarjoajan vaikutusalueella syntyy potentiaalista arvoa, kun yritys omia resurssejaan hyödyntäen tarjoaa asiakkailleen erilaisia palveluja. Palvelun tarjoajan roolina on fasilitoida arvon luomista. Asiakkaan vaikutusalueella arvoa luodaan palvelun käytön yhteydessä, jolloin siihen vaikuttavat käyttäjän subjektiiviset kokemukset ja käyttökonteksti. Arvon

yhteisluomista tapahtuu ainoastaan, kun palvelun tarjoajan ja käyttäjän vaikutusalueet yhdistyvät (joint sphere) osapuolien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaan kokema arvo syntyy itsenäisesti hänen omassa kehässään, jolloin yhteisluominen ei ole aina välttämätöntä arvon muodostumiselle. (Grönroos C. & Voima P. 2012, 140-141)



Kuvio 4. Grönroos - Voima: Arvon muodostuminen vuorovaikutuksessa. Muokattu. (Grönroos C. & Voima P. 2012, 140-141)

Asiakkaan arvo syntyy palvelun käytön yhteydessä ja yhteisluominen on mahdollista vain, kun asiakas ja palvelun tarjoaja ovat keskenään suorassa vuorovaikutuksessa eli asiakassuhteessa. Yritys voi vaikuttaa asiakkaan arvon muodostumiseen pyrkimällä vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Näillä toimilla voi kuitenkin olla myös negatiivinen vaikutus arvon muodostumiseen, jos asiakas esimerkiksi kokee yrityksen yhteydenoton negatiivisena asiana. Koska asiakkaan arvon luomiseen vaikuttaa aina myös konteksti, esimerkiksi puhelinoitto yrityksestä kesken kiireisen työpäivän saattaa vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan kokemukseen. Ymmärtämällä paremmin asiakkaan arkeen liittyviä käytäntöjä ja kokemusmaailmaa, yrityksen rooli voi muuttua asiakkaan arvon muodostumisen fasilitoinnista yhteisluomiseen. Sekä palvelua tarjoava yritys että asiakas voivat toimillaan laajentaa yhteistä vaikuttamisaluetta. Asiakas voi esimerkiksi olla mukana yrityksen palvelujen ja tuotteiden kehitysprosessissa alusta saakka, jolloin yhteinen vaikuttamisalue laajenee. (Grönroos C. & Voima P. 2012, 141)

Grönroos - Voima -mallissa (2012) arvon muodostus ei välttämättä toteudu Kuviossa 4. esitetyllä lineaarisella tavalla. Arvon luominen voi alkaa mistä tahansa kolmesta kehästä, jotka kuvaavat toimijoiden vaikutusalueita. (Grönroos C. 2017, 129) Asiakas voi esimerkiksi kiinnostua palvelusta nähtyään yrityksen mainoksen tai tarve palvelulle syntyy asiakkaan omassa

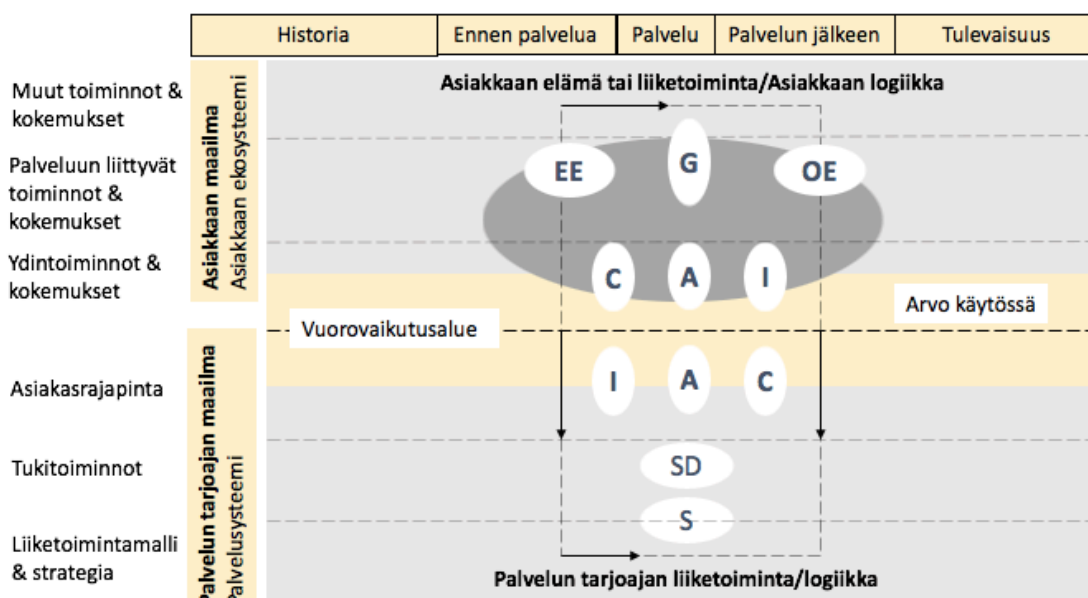
kokemusmaailmassa ennen kuin kontaktia palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä on syntynyt. Grönroos (2017, 129) vertaakin arvon luomista kuvaavaa prosessia asiakkaan palvelupolkuun, jossa erilaiset kontaktipisteet mahdollistavat epäsuoran tai suoran vuorovaikutuksen palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Tämä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen vuorovaikutus muodostaa ”alustan” yhteiselle arvon luonnille. Arvon luomista voi tapahtua kuitenkin itse- näisesti myös näiden kontaktipisteiden ulkopuolella asiakkaan omassa kokemusmaailmassa. Grönroos - Voima -mallia (2012) onkin myöhemmin täydennetty lisäämällä asiakkaan vuorovai- kutusalueeseen arvon luominen sosiaalisessa mediassa käytyjen keskustelujen perusteella. (Grönroos C. 2017, 129)

2.6 Arvon muodostuminen asiakkaan kokemusmaailmassa

Ylivertaisten asiakaskokemusten luomista pidetään yhä tärkeämpänä kilpailuetuna yrityksille, siksi asiakkaan kokemusmaailman ymmärtäminen on yhä keskeisempi asia myös palveluliike- toiminnan tutkimuksessa ja johtamisessa. (McKoll-Kennedy J. & muut 2015, 430) Palvelukoke- muksella tarkoitetaan tapaa, jolla toimija (asiakas, järjestön jäsen, käyttäjä) reagoi palvelun eri elementteihin ja/tai omaan tulkintaansa näistä elementeistä. Palvelukokemus syntyy osto- prosessin aikana ja/tai toimijan mielikuvituksessa tai muistoissa. Termejä asiakaskokemus ja palvelukokemus käytetään alan tutkimuksessa tavallisesti synonyymeinä. (Jaakkola J., Helk- kula A. & Stenroos-Aarikka L. 2015, 186) Palvelukokemukselle on tunnusomaista interaktiivi- nen vuorovaikutus palvelun tarjoajan ja käyttäjän välillä kuten Grönroos ja Voima (2012, 141) mallissaan kuvaavat. Modernissa yhteiskunnassa vuorovaikutuksellisuus ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan kahdenvälisiin suhteisiin palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä vaan toteutuu eri- laisissa verkostoissa ja yhteisöissä, joissa asiakkaat jakavat kokemuksiaan ja tietoa, osallis- tuen aktiivisesti arvon luomiseen. (Jaakkola J. & muut, 2015, 183)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tarkastelee arvon muodostumista asiakkaan subjektiiv- sesta kokemusmaailmasta käsin. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtäminen ohjaa palveluntarjoajan toimintaa. Asiakaskeskeinen liiketo- imintalogiikka painottaa yksilöllisten kokemusten merkitystä palvelun arvon muodostumisessa. Palvelun käyttäjän kokemusmaailmaan vaikuttavat aina sekä yksilön sisäinen että ulkoinen konteksti. Sisäisellä kontekstilla tarkoitetaan esimerkiksi yksilön aikaisempia kokemuksia, tun- netiloja, kognitiivisia kykyjä ja fyysistä olotilaa. Ulkoisen kontekstin muodostavat erilaiset so- siaaliset roolit, elämäntilanne, fyysiset tilat sekä koko sosiaalinen rakennelma. Fokus ei ole ainoastaan yksilössä vaan koko ekosysteemissä, jonka osana palvelun käyttäjä on. (Heinonen K. & Strandvik T. & Voima P. 2013, 112) Arvo voi myös muodostua kokonaan käyttäjän ulkoi- sessa kontekstissa ilman suoraa vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Tällöin arvon muo- dostumiseen vaikuttavat muun muassa muiden käyttäjien kokemukset ja suositteletut, mieliku- vat palvelun tarjoajan brändistä sekä mainokset. Arvo voi myös muodostua kuvitteellisten ko- kemusten perusteella. (Helkkula A., Kelleher C. & Pihlström M. 2012, 61)

Palvelun arvo muodostuu pitkällä aikavälillä ja prosessissa, jossa on hyvin monenlaisia erilaisia konteksteja sekä monia erilaisia palveluun ja yksilön persoonaan liittyviä viitekehyksiä. Arvon muodostumista ei pidetä ainoastaan kognitiivisena prosessina tai yksinomaan resurssien integroimiseen liittyvänä tapahtumana. Arvon muodostumista tapahtuu myös sosiaalisten tulkintojen kautta sekä kollektiivisesti, koska asiakas on kokemusmaailmassaan jatkuvasti yhteydessä myös muihin ihmisiin, yrityksiin ja toimijoihin. (Heinonen K. Ja muut 2013, 105) Kuviossa 5. esitellään arvon muodostumisen prosessi asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta.



Kuvio 5. Arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa. Muokattu. (Heinonen K. & Strandvik T. & Voima P. 2013, 480)

Kuviossa 5. esitetään yksinkertaistetulla tavalla niitä haasteita, joita asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan toimivat organisaatiot joutuvat huomioimaan palvelujen tarjonnassa. Kuvion alaosassa kuvataan palveluntarjoajan maailmaa, jossa keskeisiä toimintoja ovat strategia (S) ja palvelumuotoilu (SD). Nämä toiminnot ovat käyttäjälle näkymättömiä. Keltaisella vuorovaikutusalueella olevat toiminnot informaation kerääminen (I), suorat ja epäsuorat palveluaktiviteetit (A) ja markkinointiviestintä (C) ovat asiakkaalle näkyviä asioita palvelussa. Vastaavasti asiakkaan maailmassa kuvion yläosassa asiakas voi kommunikoida yrityksen ja muiden toimijoiden kanssa (C), olla mukana palveluun liittyvissä aktiviteeteissa (A) ja kerätä tietoa (I) sekä palveluntarjoajasta että muista toimijoista kuten kilpailijoista. Nämä toiminnot muodostavat palvelun ydintoiminnot sekä kokemukset ja niitä voidaan kuvata esimerkiksi service blueprint -mallilla. Sen lisäksi vuorovaikutusalueen ulkopuolella syvällä asiakkaan omassa maailmassa ovat asiakkaan tavoitteet ja tehtävät (G), aikaisemmat kokemukset (EE) ja kokemukset muiden palveluntarjoajien toiminnasta (OE). Palvelun arvon nähdään muodostuvan

käytössä näiden eri tekijöiden vaikutuksessa. (Heinonen K. & muut 2013, 480) Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka haastaa palvelun tarjoajan perehtymään syvällisesti palvelun käyttäjän toimintaa ohjaavaan logiikkaan ja muuttamaan nämä oivallukset toimiksi, jotka ohjaavat koko organisaatiota kaikilla tasoilla ja yli perinteisten osastorajojen.

Kuvio 5 havainnollistaa myös selkeästi sitä, miten nykymaailmassa arvon luomista ei ole mahdollista tarkastella ainoastaan yksittäisen organisaation tai edes kahdenvälisen suhteiden (palveluntarjoaja ja asiakas) näkökulmasta. Palveluntarjoaja pystyy vaikuttamaan asiakaskokemukseen panostamalla palvelun ydintoimintoihin kuten epäsuoriin tai suoriin palvelutapahumiin, markkinointiviestintään ja informaation tarjontaan. Lopullinen arvo muodostuu kuitenkin asiakkaan henkilökohtaisessa kokemusmaailmassa, johon vaikuttavat muun muassa tunteet, ajatukset, aikaisemmat kokemukset nykyhetkessä ja menneisyydessä sekä tulevaisuuden toiveet. Asiakaskeskeinen palvelulogiikka on kokonaisvaltainen käsite, joka perustuu yksilön tapaan tehdä päätöksiä ja valintoja ostamiensa ja käyttämiensä palveluiden suhteen. Palveluntarjoajien tulisi pyrkiä ymmärtämään eroja näissä logiikoissa, eikä keskittyä ainoastaan tunnistamaan tarpeita, haluja tai odotuksia perinteisellä tavalla. Sen sijaan, että keskitytään tunnistamaan kollektiivista asiakaskäyttäytymistä ja kulttuureja, yritetään ymmärtää erikoislaatuisia ja tietyille asiakasryhmälle tunnusomaisia logiikoita. (Heinonen K. & muut 2013, 480)

3 Palvelumuotoilun merkitys innovaatioiden luomisessa

Tässä luvussa kuvataan palveluinnovaatioihin liittyviä käsitteitä erilaisista tutkimusnäkökulmista ja keskitytään etenkin siihen, miten palvelu- ja asiakaskeskeiset logiikat kuvaavat palveluinnovaatioiden syntyä arvon yhteisluomisen näkökulmasta, painottaen arvon muodostumista yksilöllisiin kokemuksiin perustuen. Luvussa esitellään arvopohjainen innovaatiomalli (Helkkula A., Kowalkowski C. ja Tronvoll B. 2017, 10), jossa yhdistyvät erilaiset palvelulogiikan näkökulmat arvon muodostumiseen. Luvussa kerrotaan myös, miten palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää innovaatioiden luomisessa

3.1 Erilaisia näkökulmia palveluinnovaatioihin

Helkkula & muut (2017, 1-4) luokittelevat palveluinnovaatioita koskevan tutkimuksen neljään luokkaan eli arkkityyppiin: *tuotanto- ja prosessiperustaiset arkkityypit* sekä *kokemukselliset* että *systeemiset arkkityypit*. Tuotanto- ja prosessiperustaiset arkkityypit tarkastelevat palveluinnovaatioita perinteisestä tuottaja- ja tuotekeskeisestä näkökulmasta. Tuotantoperustaisen arkkityypin mukaisessa tutkimuksessa palveluinnovaatiota tarkastellaan määrällisesti kuten tuotteita. Palveluinnovaatio nähdään konseptina, joka tuottaa palvelun kehittäjälle taloudellista arvoa. Arvo muodostuu vaihdon yhteydessä (value-in-exchange), kun asiakas ostaa itselleen palvelun. Prosessiperustaisessa arkkityypissä palveluinnovaatio määritellään enemmän tietyn ajan kestäväksi toiminnaksi kuin tuotannoksi. Asiakas on osallisena palvelun tuotannossa ja palveluinnovaatio voi lisätä tai vähentää asiakkaan osallistumisen tapaa ja kestoja.

(Esimerkiksi verkkopankki vähentää asiakkaan osallistumista ja Ikean koottavat huonekalut lisäävät osallistumista)

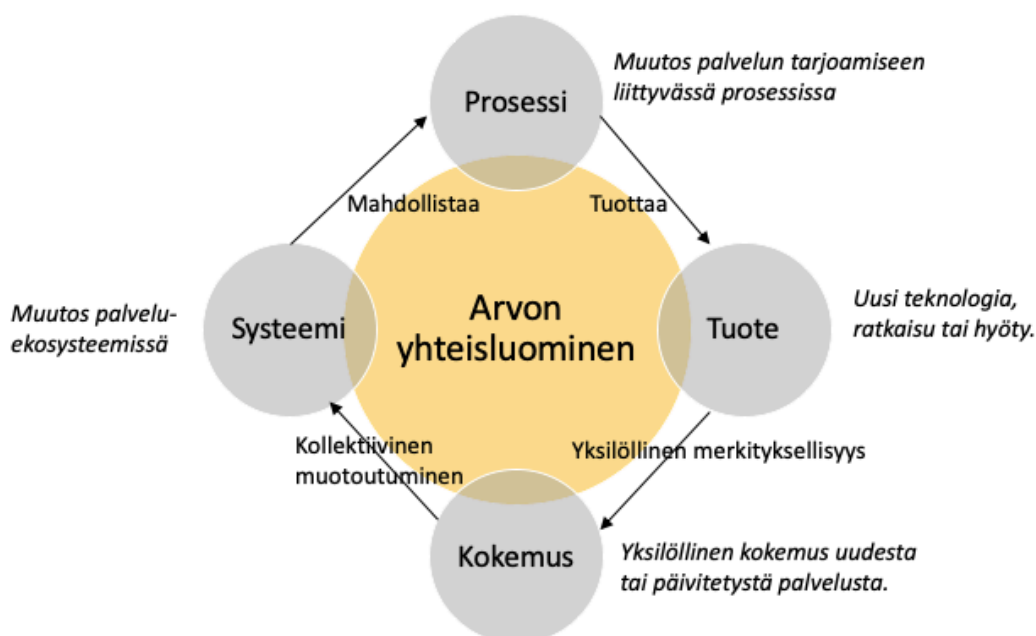
Palvelu- ja asiakaskeskeinen logiikka ovat tuoneet esiin uudenlaisia näkökulmia palveluinnovaatioihin liittyvään tutkimukseen. Palveluinnovaatioita tutkittiin pitkään ainoastaan tuote- ja prosessikeskeisestä näkökulmasta, jossa asiakkaan roolina oli kuluttaa organisaatioiden määrittelemiä ja valmistamia tuotteita sekä palveluja. Palvelu- ja asiakaskeskeiset logiikat ovat siirtäneet tutkimuksen fokuksen palvelun käyttäjään ja siihen, miten palvelun arvon nähdään muodostuvan käytön aikana (value-in-use). Palvelukeskeinen logiikka määrittelee palveluinnovaatioiksi erilaisten resurssien yhdistämisen uudella tavalla, josta palvelun eri osapuolet kokevat saavansa hyötyä. Palvelukeskeisessä logiikassa uusien palveluinnovaatioiden syntymiselle keskeisiä käsitteitä ovat palveluekosysteemi, palvelualusta ja arvon yhteisluominen. (Lusch R. ja Nambisan S. 2015, 161) Asiakaskeskeinen logiikka taas määrittelee palveluinnovaation syntyvän yksilön henkilökohtaisessa kokemusmaailmassa. Yksilön subjektiivinen kokemus siis määrittelee, onko kyseessä palveluinnovaatio. Osa ihmisistä voi kokea uuden palvelun positiivisena ja itselleen sopivana, osa voi pitää palvelua esimerkiksi tylsänä ja vaikeana käyttää. (Helkkula A. & muut 2017, 5)

Kokemuksellinen arkkityyppi korostaa yksilöllisen kokemuksen ja merkityksen roolia palveluinnovaatioissa. Palveluinnovaatio syntyy asiakkaiden, työntekijöiden tai muiden sidosryhmien edustajien henkilökohtaisten kokemusten perusteella. Asiakaskokemuksen merkitys on saanut yhä suuremman roolin palveluinnovaatioihin liittyvässä tutkimuksessa. Sitä ei kuitenkaan perinteisesti ole pidetty lähtökohtana uusien palveluiden kehittämiseksi. Yksilölliseen kokemukseen perustuva palveluinnovaatio ei vaadi kaupallistamista eikä palvelun tarjoaja ole siitä välttämättä edes tietoinen. Kokemuksellisen arkkityypin tulisi ohjata palvelun kehittämistä silloin, kun kehitetään täysin uutta palvelua yhdessä asiakkaiden kanssa ja halutaan ymmärtää syvällisesti arvon muodostumista asiakkaiden yksilöllisessä kokemusmaailmassa. Usein asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan palveluista, jotka he kokevat itselleen tärkeiksi ja arvokkaiksi. (Helkkula A. & muut 2017, 5,11)

Systeeminen arkkityyppi tarkastelee palveluinnovaatioita kokonaisvaltaisesti etenkin palveluekosysteemien näkökulmasta, Palveluekosysteemi on keskeinen käsite palvelukeskeisessä logiikassa, jossa innovaatioiden nähdään syntyvän juuri tällaisissa erilaisten toimijoiden muodostamissa verkostoissa (network centric focus). Myös palvelun arvon nähdään syntyvän näissä ekosysteemeissä yhteisluomisen (cocreation) kautta, joten sen muodostuminen on aina kontekstiin sidottua. (Helkkula A. & muut 2017, 6) Palveluekosysteemillä tarkoitetaan erilaisten toimijoiden muodostamaa yhteisöä, jonka toimintaa ohjaavat sosiaaliset säännöt ja kollektiivisesti ymmärretyt merkitykset. Nämä sosiaaliset säännöt rajoittavat toimijuutta mutta toimijat pystyvät myös muokkaamaan näitä sosiaalisia rakenteita toiminnallaan ja pyrkimyksillään luoda arvoa yhdessä itselleen ja muille toimijoille. Palveluekosysteemissä toimijoita

yhdistävät yleensä löyhät keskinäiset siteet, jotka perustuvat erilaisiin kyvykkyyksiin, ihmisuhteisiin ja informaation jakamiseen. (Lusch R. & Nambisan S. 2015, 161, 164)

Helkkula A. & muut (2017, 10) ovat yhdistäneet nämä neljä palveluinnovaation arkkityyppiä omassa arvokeskeisessä innovaatiomallissaan (Kuvio 6.). Aikaisemmassa tutkimuksessa näitä neljää arkkityyppiä on perinteisesti tarkasteltu erillisinä näkökulmina palveluinnovaatioihin. Palvelukeskeinen innovaatiomalli hyödyntää jokaisen näkökulman vahvuuksia, jolloin ne täydentävät toisiaan. Tuotokeskeinen lähestymistapa uuden palvelun kehittämiseen toimii silloin, kun palvelua on tarkoituksenmukaista tarkastella yksikköinä, numeroina tai lopullisena markkinoille lanseerattavana palvelukonseptina. Prosessiperustainen näkökulma on taas perusteltu silloin, kun tarkoituksena on parantaa itse palveluprosessin laatua tai tehokkuutta. Kokemuksellinen arkkityyppi sopii tilanteisiin, jossa uutta palvelua halutaan lähteä kehittämään yhdessä asiakkaiden kanssa heidän yksilöllisiin arvostuksiinsa perustuen. Systeminen arkkityyppi keskittyy taas siihen, miten resurssit jakaantuvat eri toimijoiden kesken, kuinka liiketoimintamallia voisi muuttaa ja miten palveluekosysteemissä voisi kehittää uutta palvelua. Näkökulmat täydentävät toisiaan siten, että hyvä asiakaskokemus syntyy usein toimivasta prosessista ja palvelukonseptista. Toisaalta uudelle teknologialle tai tehokkaalle palveluprosessille ei löydy käyttäjiä, jos asiakkaat eivät koe itse palvelua hyödyllisenä. Systeminen näkökulma huomioi vielä kokonaisvaltaisemmin palvelun käyttök kontekstin ja arvon muodostumisen eri toimijoiden kesken.



Kuvio 6. Arvokeskeinen palveluinnovaatiomalli. Muokattu.
(Helkkula A. & muut 2017, 10)

Tutkijat ehdottavat nelivaiheisen mallin hyödyntämistä uusien palveluiden kehittämisessä siten, että lähtökohtana olisi arvonmuodostuksen ymmärtäminen eri näkökulmista sen sijaan, että keskitytään pelkästään lopulliseen palvelukonseptiin tai -tarjoomaan. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa onkin tärkeää tunnistaa neljä erilaista arkkityyppiä kehitettävästä palvelusta ja analysoida tästä näkökulmasta potentiaalia uudenlaisen arvon luomiselle yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien edustajien kanssa. Jokaisessa projektissa tulisi arvioida eri arkkityyppien tärkeys, keskinäinen suhde ja yhteensopivuus. Tähän analyysiin perustuen tulisi päättää, mikä on optimaalinen yhdistelmä arkkityyppejä kyseiselle kehittämisprojektille ja arvioida erilaisten arkkityyppien hyötyjä läpi projektin ja vielä sen jälkeenkin. (Helkkula A. & muut 2017, 13)

3.2 Palvelumuotoilun, yhteiskehittämisen ja innovaatioiden yhteys

Palveluinnovaatioihin ja -muotoiluun liittyvä tutkimus näkee asiakaskokemuksen muodostuvan palveluun liittyvistä erilaisista elementeistä ja asiakkaiden niistä muodostamista henkilökohtaisista tulkinnoista. Palvelukokemuksen muodostavia elementtejä voivat olla esimerkiksi palvelutapahtuman fyysinen ympäristö, ihmiset (asiakkaat, työntekijät), palvelujärjestelmä (IT) ja itse palveluprosessi. Palvelumuotoilun tehtävänä on koordinoita näitä erilaisia elementtejä ja fasilitoida siten hyvän asiakaskokemuksen muodostumista. (Helkkula & muut 2015, 190). Ymmärrys asiakkaan arvon muodostuksesta on tärkeä lähtökohta arvopohjaisen innovaatiomallin mukaisessa kehittämistyössä, kun tavoitteena on kehittää täysin uusi palveluja (Helkkula A. & muut 2017, 5,11) Syvälinen asiakasymmärrys on tärkeä lähtökohta myös jokaiselle palvelumuotoiluprosessille, jossa yhteiskehittämisellä on tärkeä rooli tämän ymmärryksen synnyttämisessä. (Stickorn M. & Hormess M. & Lawrence A. & Schneider J. 2017, 26-27)

Englanninkielistä termiä co-creation eli yhteisluominen käytetään palveluliiketoiminnan tutkimuksessa monimerkityksellisesti. Yhteisluomisella voidaan viitata tapoihin, joilla asiakas osallistuu arvon luomiseen palvelua käytettäessä. Tällöin puhutaan usein arvon yhteisluomisesta. Nykyisin asiakkaiden rooli on yhä merkittävämpi myös uusien innovaatioiden luomisessa, jossa painotetaan yhä enemmän yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta ja sen merkitystä. (Pralhad C. & Ramaswamy V. 2004, 10) Palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta yhteiskehittäminen määritellään arvon luomiseksi, johon osallistuvat yritys ja sen erilaiset sidosryhmät (asiakkaat, työntekijät, toimittajat ja muut yhteistyökumppanit). Innovaatiot ovat siis tuloksia näiden toimijoiden (yksilöiden ja organisaatioiden) käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen perusteella syntyneistä ideoista. (Perks H., Gruber T. & Edvardsson B. 2012, 1) Tässä kehittämistyössä termiä yhteiskehittäminen käytetään, kun viitataan asiakkaiden tai muiden sidosryhmien mukaan ottamiseen uusien palvelujen kehittämiseen yleisellä tasolla.

Palvelumuotoilun kontekstissa yhteiskehittäminen (co-creation) on laaja kattokäsite erilaisille kollektiivisille osallistumisen tavoille, joissa suunnittelutyössä pyritään hyödyntämään erilaisia luovia menetelmiä. Sanders & Stappers (2008, 2) rajaavat termin codesign eli

yhteissuunnittelu kuvaamaan niitä yhteiskehittämisen menetelmiä, joita käytetään palvelumuotoiluprosessissa. Tässä kehittämistyössä käytetään termiä yhteissuunnittelu, kun viitataan niihin yhteiskehittämisen menetelmiin, joita on hyödynnetty palvelumuotoiluprosessin yhteydessä. Yhteissuunnittelusta voidaan puhua silloin, kun suunnittelijat osallistuvat luovaan kehittämistyöhön sellaisten osallistujien kanssa, jotka eivät ole taustaltaan ammattimaisia suunnittelijoita. Yhteissuunnittelun juuret ovat osallistavan suunnittelun (participatory design) menetelmissä, joita on hyödynnetty etenkin Pohjoismaissa jo 1970-luvun alusta saakka etenkin informaatioteknologiaan liittyvien palvelujen kehittämisessä käyttäjäkeskeisellä tavalla. (Sanders S. & Stappers P. 2008, 2)

Osallistavilla suunnittelumenetelmillä on perinteisesti pyritty kuulemaan palvelun käyttäjien mielipiteitä ja ääntä ilman, että käyttäjien olisi osattava puhua asioista ammattimaisilla termeillä. Tähän on pyritty esimerkiksi rakentamalla erilaisia prototyyppejä, jotka helpottavat vuorovaikutusta käyttäjien ja suunnittelijoiden välillä. Koska palvelun käyttäjillä ei ole välttämättä samaa teknologista osaamistasoa kuin suunnittelijoilla, heidän voi olla vaikeaa hahmottaa, millaisia asioita palvelussa on mahdollista toteuttaa. Yhteiskehittäminen voi siten toimia molemminpuolisen oppimisen prosessina, jonka avulla voidaan suunnitella innovatiivisia ja käyttäjien tarpeisiin paremmin vastaavia palveluja. (Robertson T. & Simonsen J. 2013, 25)

Yhteissuunnittelun menetelmät voidaan jakaa neljään erilaiseen tasoon. Ensimmäisessä tasossa palvelun käyttäjille annetaan ääni esimerkiksi haastattelujen, observoinnin tai muiden perinteisten tutkimusmenetelmien avulla. Toisessa tasossa käyttäjien osallistumista fasilitoidaan suunnittelijoiden kehittämien työkalujen, esimerkiksi prototyyppien avulla. Kolmannessa tasossa suunnittelija osallistuu myös itse kollektiiviseen luovaan toimintaan. Neljännessä tasossa suunnittelijat sekä suunnittelututkimuksen (design research) tekijät osallistuvat prosessiin yhteistyössä erilaisten sidosryhmien edustajien kanssa, myös muiden kuin palvelun käyttäjien. (Holmlid S., Mattelmäki T., Visser F. & Vaajakallio K. 2015, 547)

Holmlid S. & muut (2015, 548) ovat kehittäneet mallin, jossa erilaisia yhteissuunnittelun menetelmiä sovelletaan innovaatioprosessissa neljästä eri näkökulmasta: 1) ymmärryksen syventäminen, 2) kehittämistehtävän rajaaminen, 3) konseptin tutkiminen ja kehittäminen sekä 4) muutos ja toteuttaminen. Nämä vaiheet toteutuvat innovaatioprosessissa usein limittäin ja paluut edellisiin vaiheisiin ovat aina mahdollisia. Palvelumuotoiluprosessille tyypillisesti kehittämistyössä hyödynnetään avaavia ja sulkevia vaiheita ja prosessin eteneminen ei tapahdu lineaarisesti vaan iteroiden. Innovaatioprosessi on siis mahdollista toteuttaa kokonaan erilaisia yhteissuunnittelun menetelmiä hyödyntäen. Yhteissuunnittelun menetelmät sopivatkin hyvin palvelumuotoiluun, jossa palvelun käyttäjien tarpeet ovat läsnä ja ohjaavat koko prosessia asiakasymmärryksen syventämisestä prototyyppien testaukseen. (Stickdorn M. & muut 2018, 27)

Ymmärryksen syventäminen on vaihe, jossa yhteissuunnittelun menetelmillä pyritään tutki-
maan käyttäjien ja muiden sidosryhmien edustajien tavoitteita ja tarpeita ja toisaalta löytä-
mään näihin tarpeisiin täysin uudenlaisia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Ymmärryksen syventä-
misen yhteydessä pyritään tunnistamaan ihmisten tarpeita, toiveita ja potentiaalia. Palvelun
käyttäjien tarpeisiin suhtaudutaan uteliaisuudella ja tutkivalla asenteella. Tavoitteena on ym-
märtää heidän kokemusmaailmaansa sekä nykyistä että tulevaa. Tässä vaiheessa tietoa palve-
lun käyttäjien tarpeista voidaan kerätä monenlaisista lähteistä kuten asiakastyytyväisyystutki-
muksista, palautteesta, erilaisista tutkimuksista ja haastatteluista. (Holmlid S. muut 2015,
549). Tietoa pyritään täydentämään myös erilaisilla etnografisilla menetelmillä, joita toteute-
taan nopeina kenttätutkimuksina. Näiden etnografisten menetelmien ja työkalujen tavoit-
teena on saada aikaan dialogia palvelun käyttäjien ja suunnittelijoiden välillä. (Meroni A.,
Selloni D., Rossi M. 2018, 33)

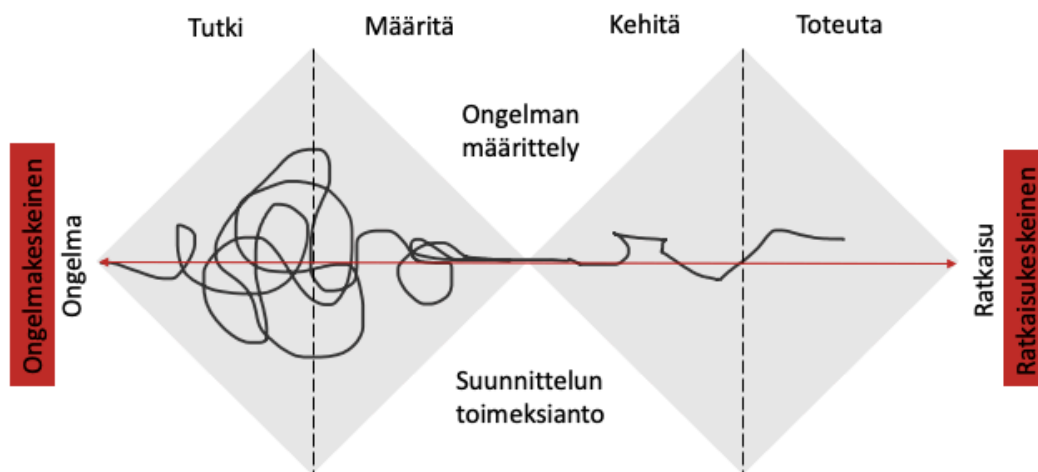
Yhteissuunnittelun tärkeänä tavoitteena on myös ymmärtää palvelun käyttäjien piileviä eli la-
tentteja tarpeita ja toiveita. Jotta voitaisiin ymmärtää näitä pinnan alla olevia tarpeita, yh-
teissuunnitteluun osallistuvilla ihmisillä on annettava tapoja ja välineitä tulla tietoisiksi näistä
tarpeista ja toiveista sekä keinoja ilmaista ja jakaa niitä muiden kanssa. Yhteissuunnittelun
menetelmiä hyödynnetään, jotta suunnittelijat ymmärtäisivät empaattisesti palvelun käyttä-
jiä. Tämä vaatii usein aikaa, keskinäistä dialogia ja yhteistyötä kontrastina perinteisemmille
tiedonkeruun tavoille, joissa esimerkiksi haastatteluja tai kyselyjä hyödynnettäessä käyttäjien
rooli on vastata vain esitettyihin kysymyksiin. Suunnittelijat eivät kuitenkaan välttämättä
tässä vaiheessa prosessia osaa vielä kysyä käyttäjiltä tarkalleen oikeita kysymyksiä haastatte-
luissa. Yhteissuunnittelussa käytettyjen menetelmien tavoitteena on tässä vaiheessa prosessia
tukea keskinäistä dialogia palvelun käyttäjien ja suunnittelijoiden välillä, auttaa yhteisen ym-
märryksen, oppimisen ja kielen syntymistä sekä antaa suunnittelijoille mahdollisuus kurkistaa
palvelun käyttäjien kokemusmaailmaan ja elämään. (Holmlid S. & muut 2015, 550)

Konseptin tutkimiseen ja kehittämiseen liittyvässä vaiheessa työn fokus siirtyy palvelun käyt-
täjien tarpeista ja toiveista erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen testaamiseen ja tutkimiseen.
Tässäkin vaiheessa prosessia aktiivisen dialogin syntyminen käyttäjien ja suunnittelijoiden vä-
lillä on tärkeää. Konseptien testaamisessa on tärkeää myös huomioida niiden toimivuus tule-
vaisuuteen sijoittuvissa skenaarioissa eikä perustaa niitä ainoastaan niiden ratkaisujen va-
raan, jotka ovat mahdollisia nykyhetkessä. Kehittämistehtävän rajaamiseen liittyvässä vai-
heessa keskitytään toisaalta määrittelemään tarkemmin kehitettävää palvelua ja toisaalta li-
säämään kaikkien palvelun osapuolien yhteisymmärrystä omasta roolistaan palvelun toteutta-
misessa. Palvelua pyritään usein määrittelemään prototyypeillä, kun taas jälkimmäisessä ta-
pauksessa hyödynnetään usein visualisointeja sekä erilaisia malleja, joilla kommunikoidaan
kehitetystä palvelusta esimerkiksi niille, jotka eivät ole olleet mukana yhteissuunnittelussa.
(Holmlid S. & muut 2015, 558, 562)

Prototyypit ovat yhteissuunnittelussa välineitä, jotka mahdollistavat oppimisen kehitettävään palvelukonseptiin, -prosessiin tai -järjestelmään liittyvistä yksityiskohdista. Prototyypit mahdollistavat erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen tutkimisen ja myös virheiden tekemisen helpolla ja halvalla tavalla ennen lopullisen konseptin kehittämistä. Prototyyppien avulla voidaan myös kommunikoida muille osapuolille ideoista ja konsepteista. Prototyypit fasilitoivat yhteistyötä suunnittelijoiden, palvelun käyttäjien ja muiden sidosryhmien välillä. Prototyyppi palvelusta voidaan toteuttaa myös erilaisilla draamallisilla menetelmillä, joissa esimerkiksi näytellään palvelutilannetta. Prototyyppien ei tulisi näyttää liian viimeistellyiltä, koska se estää käyttäjiä esittämästä radikaaleja parannusehdotuksia ja ohjaa tekemään muutosehdotuksia esimerkiksi ainoastaan väriin ja muihin visuaalisiin elementteihin liittyen. (Holmlid S. & muut 2015, 564)

Viimeisessä vaiheessa yhteissuunnittelun menetelmiä hyödynnetään tarvittavan muutoksen toteuttamisessa ja aikaansaamisessa koko organisaatiossa. Yhteissuunnittelun menetelmät voivat olla hyvin toimivia ja vaikuttavia muutosprosesseissa, koska ne rakentavat ja kehittävät organisaation kyvykkyksiä ja mahdollisuuksia hyödyntää henkilöstönsä ja asiakkaidensa osaamista. Yhteissuunnittelun välineinä voidaan hyödyntää samoja menetelmiä kuin muissakin vaiheissa, esimerkiksi prototyyppejä, luotaimia, muotoilupelejä tai visualisointeja. (Holmlid S. & muut 2015, 570)

Näitä neljää erilaista yhteissuunnittelun vaihetta voidaan soveltaa hyvin myös tuplatimanttimallin (British Design Council, 2019) mukaisessa suunnitteluprosessissa (Kuvio 7). Tuplatimanttimallin mukaisessa Tutki-vaiheessa voidaan hyödyntää samoja yhteissuunnittelun menetelmiä, joita Holmlid & muut (2015, 550) käyttävät ymmärtääkseen palvelun käyttäjien tarpeita ja toiveita ensimmäisessä ymmärryksen syventämiseen liittyvässä vaiheessa. Määrittä-vaiheeseen voidaan soveltaa niitä yhteissuunnittelun menetelmiä, joilla pyritään tarkemmin rajamaan kehitettävää palvelua. (Holmlid S. & muut 2015, 562) Kuvion keskellä oleva viiva havainnollistaa suunnitteluprosessin etenemistä käytännössä. Prosessi on harvoin lineaarinen ja suunnitteluprosessin ensimmäisiä vaiheita kuvataankin termillä ”fuzzy front-end”. ”Fuzzy” viittaa siihen, että suunnitteluprosessin alku on usein luonteeltaan kaoottinen. Alkuvaiheessa suunnittelijoilla ei ole vielä tiedossa, mitä itseasiassa ollaan suunnittelemassa ja avoinna on monenlaisia kysymyksiä liittyen esimerkiksi käyttäjien tarpeisiin, uusin teknologioihin tai siihen onko lopullinen konsepti tuote, palvelu vai käyttöliittymä (Sanders S. & Stappers P. 2008, 6). Tässä vaiheessa yhteissuunnittelua ohjaa vahvasti ongelmakeskeinen ajattelutapa. Yhteissuunnittelun menetelmien avulla pyritään määrittelemään tarkemmin lopullinen kehittämis-tehtävä ja toimeksianto. (Meroni A., Selloni D. & Rossi M. 2018, 33)



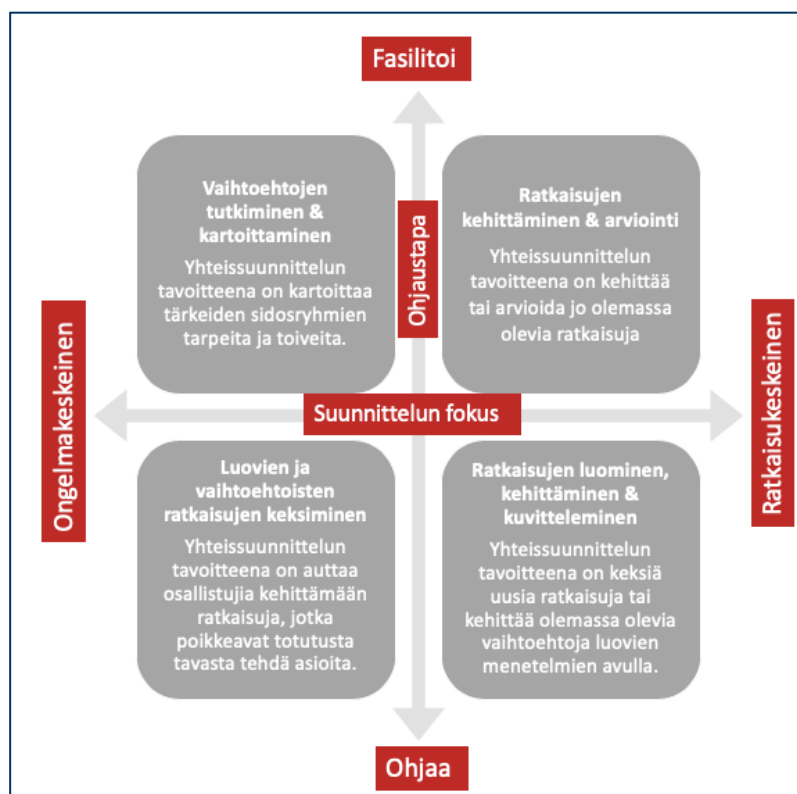
Kuvio 7. Tuplatimanttimallin mukainen yhteissuunnitteluprosessi. Muokattu.

(Meroni A., Selloni D., Rossi M. 2018, 35; British Design Council 2019)

Tuplatimanttimallin Kehitä- ja Toteuta vaiheissa voidaan vastaavasti hyödyntää niitä yhteiskehittämisen vaiheita, joita Holmlid & muut (2015, 558;562) kutsuvat konseptin tutkimiseksi ja kehittämiseksi sekä muutokseksi ja toteuttamiseksi. Suunnitteluprosessi voi tässä vaiheessa edetä jo suoraviivaisemmin kuten kuvioon 7. piirretty viiva havainnollistaa. Syntyneistä ideoista kehitetään konsepteja, joita testataan palvelun käyttäjillä erilaisilla prototyypeillä. Saadun palautteen perusteella konsepteja voidaan muuttaa tai jopa palata takaisin edellisiin työvaiheisiin, jos kehitetty ratkaisu ei vastaakaan käyttäjien tarpeisiin. Kahdessa viimeisessä vaiheessa yhteissuunnittelua ohjaa ratkaisukeskeisyys, jolle kaksi ongelmanmäärittelyyn perustuvaa työvaihetta luovat ideaalitulanteessa vahvan perustan. (Meroni A., Selloni D., Rossi M. 2018, 35) Onnistuminen tuplatimanttimallin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa varmistaa sen, että yhteissuunnittelulla lähdetään ratkaisemaan oikeaa ongelmaa. (British Design Council 2019)

Yhteissuunnittelun onnistuminen ei ole ainoastaan kiinni siitä, millaisia menetelmiä suunnittelija hyödyntää kehittämisprojektin eri vaiheissa. Tärkeä merkitys on myös sillä, miten johdetaan yhteissuunnittelun prosessia, jonka tarkoituksena on tuoda yhteen erilaisia ihmisiä yhdessä määrittelemään ratkaistava ongelma ja kehittämään siihen luovia ratkaisuja. Suunnittelijan vuorovaikutuksella osallistujien kanssa on suuri merkitys siihen, miten osallistujat toimivat ryhmänä, millaisen panoksen he ovat valmiita antamaan projektille sekä heidän tapansa harjoittaa itsekritiikkiä ja kriittistä sekä luovaa ajattelutapaa. Yhteissuunnitteluprosessia johdettaessa suunnittelijan tärkeänä tehtävänä on saada osallistujat sekä ”havainnoimaan” olemassa olevaa (kyky nähdä, kuulla, koskea ja maistaa olemassa olevaa) että ”käsitteellistämään” (kyky kuvitella ja visioida sitä mitä voisi olla). Suunnittelijan on tärkeää omaksua

prosessissa sekä aktiivinen kyky kuunnella että kyky kysyä oikeita, ajatuksia herättäviä kysymyksiä osallistujilta. Perinteisiin fasilitaation menetelmiin verrattaessa, palvelumuotoiluun ja innovaatioihin liittyvässä yhteissuunnittelussa korostuukin suunnittelijan kyky ohjata luovaa ongelmanratkaisuprosessia. (Meroni A., Selloni D., Rossi M. 2018, 35)



Kuvio 8. Yhteissuunnittelun ohjaamisen malli

(Meroni A., Selloni D. & Rossi M. 2018, 39)

Meroni & muut (2018, 39) ovat kehittäneet yhteissuunnittelun ohjaamiseksi teoreettisen mallin, jossa ohjaustavat ovat jaettu kahteen eri muotoon: fasilitoivaan sekä ohjaavaan. Heidän mukaansa kumpaakin ohjaustapaa tarvitaan suunnitteluprosessin eri vaiheissa. Fasilitoivalla tavalla tarkoitetaan ohjaustyyliä, joka perustuu osallistujien aktiiviseen kuunteluun. Ohjaavaa tyyliä käyttävä suunnittelija pyrkii taas aktivoimaan osallistujien luovuutta ajatuksia herättävillä kysymyksillä, jolloin suunnittelijan roolina on olla asiantuntija tulevaisuuden visioinnissa. Nelikentässä fasilitoivan ohjaustyylin yhdistäminen suunnitteluun, jonka fokus on ongelman määrittely tarkoittaa, että yhteissuunnittelun tavoitteena on tunnistaa palvelun kannalta tärkeimpien sidosryhmien tarpeita ja toiveita ja hyödyntää heidän osaamistaan kehittämistehävän määrittelyssä. Ongelmaan määrittelyyn keskittyvän suunnittelun sekä ohjaavan tyylin mukaisen yhteissuunnitteluprosessin avulla voidaan taas keskittyä keksimään täysin uusia ja totutusta poikkeavia vaihtoehtoja. Fasilitoivan ohjaustavan ja lopullisen konseptin työstämiseen keskittyvän yhteissuunnittelun tavoitteena on kehittää ja arvioida jo olemassa olevia ratkaisuja. Viimeinen nelikenttä, jossa yhdistyvät ohjaava tyyli sekä ratkaisukeskeinen

lähestymistapa, toimii silloin, kun yhteissuunnittelun tavoitteena on luovuutta stimuloivien menetelmien avulla kehittää olemassa olevia ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Fasilitoivassa tyyliässä fokus on siis enemmän käyttäjien tarpeiden tunnistamisessa ja äänen antamisessa kaikille suunnittelun osapuolille. Ohjaava tapa taas pyrkii saamaan enemmän esiin osallistujien luovia ongelmanratkaisukykyjä. (Meroni A., Selloni D. & Rossi M. 2018, 39)

Erilaiset yhteissuunnittelun menetelmät ovat saaneet uudenlaista huomiota, kun palveluiden markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa on alettu painottaa yhä enemmän asiakkaiden aktiivista roolia ja osallistumista arvon luomiseen. (Sanders S. & Stappers P. 2008, 2) Palvelumuotoilun, yhteiskehittämisen ja palveluinnovaatioiden syntymisen välisiä yhteyksiä on alettu tutkia yhä enemmän. Yu & Sangiorgi (2018,1) tutkivat kymmentä erilaista palvelumuotoiluprojektia, joiden tuloksena he havaitsivat palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun menetelmien tukevan palveluinnovaatioiden syntymistä viidellä eri tavalla:

- 1) Syvälinen ymmärrys palvelun käyttäjien tarpeista auttaa kehittämään arvolupauksia, jotka tukevat paremmin asiakkaiden arvon muodostusta palvelua käytettäessä (value-in-use).
- 2) Palvelumuotoilussa käytettävät luovat menetelmät auttavat osapuolia hyödyntämään paremmin omia resurssiaan palvelujen kehittämisessä.
- 3) Prototyypin luominen auttaa yritystä optimoimaan resurssiaan ja edesauttaa palvelun käyttäjien sitoutumista palveluun.
- 4) Palvelujärjestelmästä vastaavien työntekijöiden osallistuminen projektiin auttaa heitä tukemaan paremmin palvelun käyttäjien arvonmuodostusta.
- 5) Käyttäjakeskeiset menetelmät auttavat organisaatioiden henkilökuntaa tunnistamaan paremmin asiat, jotka tukevat palvelun käyttäjien arvon muodostusta.

Syvälinen ymmärrys palvelun käyttäjien kokemusmaailmasta ja tarpeista onkin yksi tärkeimmistä syistä hyödyntää yhteissuunnittelua uusien palveluiden kehittämisessä. Yhteissuunnittelun avulla on mahdollista saada tietoa etenkin asiakkaiden latenteista eli piilevistä tarpeista tavoilla, joihin perinteinen markkinointitutkimus ei pysty. Tällä on suuri merkitys etenkin radikaalien innovaatioiden synnyssä. (Witell L., Kristensson P., Gustaffsson A. & Löfgren M. 2011, 27-28) Tutkimuksissa on myös vertailtu sitä, miten erot suunnittelutyöhön osallistuvien tiimien kokoonpanossa vaikuttavat lopputuloksena syntyvään palvelukonseptiin. Vertailussa oli mukana ainoastaan yrityksen sisäisistä ammattilaisista muodostettu ryhmä sekä suunnittelutiimi, johon kuului pelkästään asiakkaita. Tulokset osoittivat, että tiimit, joissa asiakkaat olivat osallistujina, kehittivät palvelukonsepteja, jotka saivat paremmat pisteet käyttäjien kokeman hyödyn sekä innovatiivisuuden osalta. Asiantuntijoista koottu tiimi sai kuitenkin paremmat pisteet kehitetyn konseptin toteutettavuuden suhteen. Tutkijoiden mukaan

asiakkaiden mukaan tuominen ammattilaisten joukkoon kehitystyöhön voi auttaa piilevien asiakkasarpeiden tunnistamisessa ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämisessä. (Trischler J., Pervan S., Kelly J. & Scott D. 2018, 1)

Palvelumuotoilussa yhteissuunnittelun tavoitteena on ottaa mukaan suunnitteluprosessiin kaikki kehitettävän palvelun kannalta olennaiset sidosryhmät, ei ainoastaan palvelun käyttäjät. Palvelumuotoilussa yhteissuunnittelua halutaan hyödyntää myös esimerkiksi organisaatiosiilojen rikkomisessa ja asiakasymmärryksen levittämisessä koko organisaatioon. (Stickdorn M. & muut 2018, 25) Steen M., Manschot M & De Koning N. (2011, 58) tutkivat yhteissuunnittelun vaikutuksia organisaatiotasolla kolmeen palvelumuotoiluprojektiin perustuen, joissa hyödynnettiin yhteissuunnittelua. Tutkimuksen tulosten mukaan yhteissuunnittelu tuki luovaa ajattelua ja organisaation kyvykkyyttä innovoida, lisäsi työntekijöiden ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja paransi yhteistyön laatua ja kommunikaatiota eri yksiköissä työskentelevien työntekijöiden välillä. Tutkimuksessa löytyi myös useita pitkän aikavälin hyötyjä kuten paremmat asiakassuhteet ja itse innovaatioprosessien ja käytäntöjen tehostuminen.

Useampien sidosryhmien osallistaminen kehittämistyöhön ja innovointiin on tyypillistä avoimen innovaation menetelmille. Avoimen innovaation käsitteellä tarkoitetaan sitä, että yritys hyödyntää kehittämistyössään avoimemmin oman organisaation ulkopuolisia teknologioita ja toimijoita (outside-in) ja toisaalta jakaa avoimemmin myös itse kehittämiään ideoita yrityksen ulkopuolisille toimijoille (inside-out). Palvelukeskeisen logiikan näkökulma innovaatioiden syntymisestä useiden toimijoiden muodostamassa verkostossa sopii hyvin yhteen avoimen innovaation menetelmien kanssa. Avoimen innovaation menetelmien tarkastelu palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta voikin tarjota ymmärrystä siihen, miten useampia sidosryhmiä voidaan ottaa mukaan yhteiskehittämään uusia palveluja. (Edwards M., Logue D. & Schweitzer J. 2015, 81)

3.3 Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu

Edellisessä luvussa perehdyttiin palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun merkitykseen innovaatioiden syntymisessä. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin menetelmän periaatteita. Palvelumuotoilu on muotoiluajattelua (design thinking) hyödyntävä, monitieteinen lähestymistapa palveluiden suunnitteluun. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda asiakkaille palveluita, jotka ovat helppokäyttöisiä, tarjoavat ratkaisun heidän ongelmiinsa ja ovat asiakkaiden näkökulmasta haluttavia. Palveluorganisaation näkökulmasta tavoiteltavia ominaisuuksia palvelulle ovat esimerkiksi kannattavuus, kilpailijoista erottuminen, tehokkuus sekä vaikuttavuus. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää sekä olemassa olevien palveluiden kehittämiseen että uusien innovaatioiden luomiseen. (Ojasalo K. & muut 2015, 71) Muotoiluajattelua (design thinking) hyödyntämällä pyritään luomaan innovatiivisia ja käytännöllisiä ratkaisuja ihmisten kokeisiin ongelmiin. (Curedale R. 2013, 13)

Palvelumuotoilun lähtökohdat ovat muotoiluajattelussa, joka on ihmiskeskeinen lähestymistapa innovaatioprosessiin. Muotoiluajattelun kehittyminen alkoi 1980-luvulla ja siinä yhdistyvät monen eri tieteenalan lähestymistavat ongelmien ratkaisuun. Muotoiluajattelulle on tunnusomaista luovan ja analyyttisen ajattelutavan yhdistäminen empatiaan ja iteraatioista oppimiseen. (Curedale R. 2018, 16) Muotoiluajattelun menetelminä painotetaan havainnointia, yhteistyötä, nopeaa oppimista, ideoiden visualisointia, nopeiden prototyyppien rakentamista sekä liiketoiminnan mahdollisuuksien analysoimista. Muotoiluajattelun tavoitteena on ottaa suunnitteluprosessiin mukaan asiakkaita, suunnittelijoita sekä muita organisaation jäseniä ja sitä voidaan soveltaa työkaluna tuotteiden, palvelujen tai liiketoiminnan kehittämiseen. Käsitteellä tarkoitetaan yleisesti muotoilun ajattelutavan ja menetelmien soveltamista minkä tahansa ongelman ratkaisemiseen. Muotoiluajattelun soveltamiseen ei ole vaatimuksena perinteinen muotoilijan koulutus vaan muotoiluajattelua sovelletaan enemmän metodina innovaatioihin. (Lockwood T. 2009, 8)

Brown (2009, 19) määrittelee kolme muotoiluprosessia ohjaavaa kriteeriä (Kuva 9.) Palvelun on oltava 1.) teknisesti toteutettavissa lähitulevaisuudessa (feasibility), 2) taloudellisesti kannattava eli palvelulle on oltava mahdollista luoda uskottava liiketoimintamalli ja 3) käyttäjien toiveet otetaan huomioon. Hyvässä suunnitteluprosessissa huomioidaan nämä kolme periaatetta ja parhaassa tapauksessa nämä kolme osa-aluetta ovat täydellisessä harmoniassa. Suunnitteluprosessin lähtökohtana palvelumuotoilussa ovat kuitenkin aina palvelun käyttäjien todelliset tarpeet. Tschimmelin (2012, 3) mukaan näiden kriteerien huomioiminen vaatii suunnittelijalta saman aikaisesti analyyttisyyttä ja empaattisuutta, rationaalisuutta ja emotionaalisuutta, metodologisuutta ja intuitiivisuutta, suunnitelmien ja rajoitteiden noudattamista sekä spontaanisuutta. Tällaista dualistista ajattelutapaa Tschimmel kutsuu abduktiiviseksi ajattelutavaksi, joka on tyypillistä suunnittelijalle.



Kuvio 9. Kolme näkökulmaa innovaatioihin.
(Brown T. 2009, 19)

Palvelumuotoilulle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää mutta Stickdorn M. & Hormess M. & Lawrence A. & Schneider J. (2017, 26-27) näkevät menetelmälle tunnusomaisena usein seuraavat piirteet:

- **Ihmiskeskeisyys:** suunnittelussa pyritään huomioimaan kaikkien niiden ihmisten kokemukset, joita palvelu koskettaa sekä käyttäjinä että palvelun tarjoajina. (Stickdorn M. & muut 2017, 26-27) Muotoiluajattelun avulla pyritään löytämään palvelun käyttäjien piileviä tarpeita ja toiveita ja kehitetään niihin innovatiivinen ratkaisu. Empaattisuus, kyky ymmärtää käyttäjien tunteita ja motiiveja, on tärkeä asia suunnitteluprosessissa. (Curedale R. 2013, 13)
- **Yhteissuunnittelu:** palvelua suunnitellaan yhteiskehittämisen menetelmillä ottamalla mukaan sidosryhmien edustajia sekä palvelun käyttäjistä että palvelua tarjoavasta organisaatiosta. (Stickdorn M. & muut 2017, 26-27) Ratkaisujen löytäminen monimutkaisuisiin ongelmiin on helpompaa, kun suunnittelussa voidaan hyödyntää monia näkökulmia ja ideoita (Curedale R. 2013, 13)
- **Todellisuuteen pohjautuvaa:** palvelun käyttäjien tarpeiden tulee olla tutkimuksella todennettuja. Myös ideoita testataan ja validoidaan oikeilla käyttäjillä. (Stickdorn M. & muut 2017, 26-27) Muotoiluajattelussa suunnittelijan intuition sijaan prosessia ohjaa koko ajan tieto käyttäjien todellisista tarpeista. (Curedale R. 2013, 60)
- **Iteratiivisuus:** palvelua kehitetään nopeilla ja ketterillä kokeiluilla sekä tutkivalla asenteella. (Stickdorn M. & muut 2017, 26-27) Iteratiivisuus suunnitteluprosessissa ilmenee usein syklisyytenä: kehitetystä ideasta laaditaan nopea prototyyppi, jota testataan palvelun käyttäjillä. Testin tulosten perusteella kehitteillä olevaa palvelua muokataan ja testataan uudelleen. (Curedale R. 2013, 38)
- **Sarjamaisuus:** palvelua tarkastellaan peräkkäin toistuvina ja toisistaan riippuvaisina tilanteina, joita voidaan koordinoita ja visualisoida esimerkiksi palvelupolun avulla. (Stickdorn M. & muut 2017, 26-27)
- **Kokonaisvaltaisuus:** palvelun tulisi vastata kestäväällä tavalla kaikkien eri sidosryhmän edustajien tarpeisiin ja koko liiketoiminta huomioiden. (Stickdorn M. & muut 2017, 26-27) Muotoiluajattelun avulla pyritään löytämään optimaalinen tasapaino neljän tekijän välillä: liiketoiminnan tarpeet, teknologia, ihmisten toiveet ja tarpeet sekä ympäristötekijät (Curedale R. 2013, 58)

Ihmiskeskeisyys on tärkein lähtökohta koko palvelumuotoiluprosessille. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan (Heinonen K. & Strandvik T. & Voima P. 2013, 480) palvelun arvo asiakkaalle muodostuu käytössä ja asiakkaan todellisessa kokemusmaailmassa ja

ekosysteemissä. Kaiken kehittämistyön perustana tulisikin olla palvelun käyttäjien syvälinen ja empaattinen ymmärtäminen (Ojasalo K. & muut 2015, 72). Ymmärrys käyttäjien tarpeista pyritään selvittämään soveltamalla monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä. Asiakasymmärryksen on perustuttava tutkittuun tietoon, ei organisaation tai suunnittelijan omiin oletuksiin (Stickdorn M. & muut 2017, 40).

Palvelun käyttäjien lisäksi kehittämiseen halutaan usein osallistaa myös muita sidosryhmiä, kuten organisaation työntekijöitä ja tärkeitä yhteistyökumppaneita. (Ojasalo K. & muut 2015, 72) Tässä hyödynnetään erilaisia yhteissuunnittelun menetelmiä. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden osallistaminen suunnitteluprosessiin voi edistää merkittävästi uusien palveluideoiden syntymistä (Hasu M. & Toivonen M. & Tuominen T. & Saari E. 2015, 187). Palvelumuotoilijalla onkin tärkeä rooli tuoda nämä eri sidosryhmät mukaan palvelun suunnitteluun ja helpottaa yhteistyötä ja ideoiden tuottamista fasilitoinnin avulla (Meroni A. & Sangiorgi D. 2011, 43). Yhteiskehittämisen menetelmien avulla asiakasymmärrystä voidaan levittää koko organisaatioon (Yu E. & Sangiorgi D. 2018, 49).

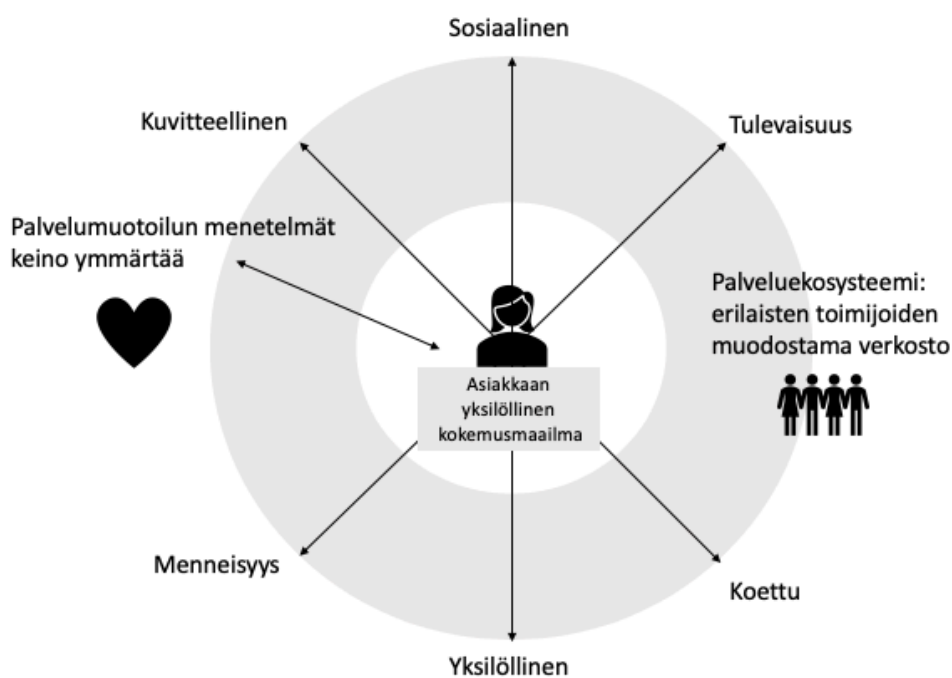
3.4 Teoriaosuuden yhteenveto

Tässä luvussa esitellään yhteenveto kehittämistyön teoriaosuudesta, joka koostuu järjestötoiminnan muutoksen ymmärtämisestä, sosiaalisen pääoman merkityksestä yrittäjyydessä sekä palveluliiketoimintaan ja innovaatioihin liittyvistä teorioista. Kolmannen sektorin organisaatioissa on nykyisin piirteitä sekä yrittäjyydestä, yhdistystoiminnasta että hallinnollisista toimintatavoista (Hasenfeld ja Gidron 2005, 98). Järjestöorganisaatioiden toimintaa ohjaa yhä enemmän markkinalogiikka, vaikka niiden toiminta perustuu myös edelleen yhteisöllisiin periaatteisiin ja yhteisten arvojen ja aatteiden varaan. (Laitinen H. 2018, 12) Toisaalta järjestöjen toimintaan vaikuttavat yhteisöllisyyden ja osallistumisen tapojen muutos. Yhteisöllisyyden nähdään nykyisin toteutuvan eräänlaisena jatkumona, jonka olennainen osa on virtuaalinen maailma, jolla tarkoitetaan esimerkiksi sosiaalisen median kautta muodostettuja verkostoja. (Kangaspunta S. 2011, 258) Myös osallistumisen tavat ovat muuttuneet. Osallistumisen tapojen toivotaan olevan helppoja ja mielekkäitä eikä niihin haluta välttämättä sitoutua pitkäksi aikaa. (Stranius L. 2009, 140-141) Verkostoitumisella on todettu olevan suuri merkitys yrittäjille sekä sosiaalisena tukiverkostona että liiketoiminnan tukemisessa. (Sutela H. & Pärnänen A. 2018, 54) Yrittäjän sosiaalisella pääomalla eli heikoista ja vahvoista siteistä muodostuvalla verkostolla (Granovetter M. 1973, 1361) on tutkitusti yhteys yrityksen menestykseen (Westlund H. & Adam F. 2010, 904)

Palveluiden johtamiseen ja innovaatioihin liittyvä akateeminen tutkimus on jo pitkään keskittynyt tutkimaan ja määrittelemään tapoja, joilla arvo syntyy palvelun käyttäjälle. Näkemys palvelun arvon muodostumisen tavoista vaihtelee tutkijasta riippuen. Palvelukeskeinen logiikka (Vargo S. & Lusch R. 2014, 6-7) luo kokonaan uutta teoriaa markkinoista haastamalla teollisiin tuotantotapoihin perustuvan tavan nähdä asiakkaat passiivisina kuluttajina, jolle

yritys luo arvoa tuotteidensa avulla. Palvelun arvo on silloin hinta, jolla tuote tai palvelu vaihtaa omistajaa. Palvelukeskeinen logiikka painottaa sitä, että arvon muodostumiseen vaikuttaa yksilön henkilökohtaisesti kokema hyöty ja arvo muodostuu aina erilaisten toimijoiden muodostamassa verkostossa, yhteisluomisen kautta. (Vargo S. & Lusch R. 2014, 78) Perinteistä palveluliiketoimintaa edustavat tutkijat kuten Grönroos eivät jaa näkemystä, jonka mukaan asiakas olisi aina osallisena arvon luomisessa. Hänen mukaansa palvelukeskeinen logiikka tarkastelee asioita makrotasolla, jolloin myös arvonluomista tarkastellaan enemmän metaforana kuin empiirisesti todennettava prosessina. (Grönroos 2017, 127). Grönroos-Voima mallin mukaisesti palvelun arvon muodostumiseen vaikuttaa vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelun arvo syntyy siis käytön yhteydessä mutta varsinaisesta yhteisluomisesta voidaan puhua vain silloin, kun palveluntarjoajan ja käyttäjän kehät yhtyvät Kuvion 4. mukaisella yhteisellä alueella (Grönroos C. & Voima P. 2012, 140-141) Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa fokus siirtyy palveluntuottajasta asiakkaaseen, jonka nähdään ohjaavan ja hallitsevan arvon muodostumista. Arvoa ei luoda vaan se muodostuu prosessissa, johon vaikuttaa asiakkaan yksilöllinen kokemusmaailma. Arvon muodostumisen ehtona ei myöskään aina ole yhteisluominen eikä arvo asiakkaalle muodostu aina tietoisessa prosessissa vaan se kehittyy niiden tulkintojen perusteella, joita asiakas tekee kokemuksistaan palvelun käyttäjänä. (Heinonen & muut 2013, 109)

Palveluliiketoimintaan liittyvissä teorioissa fokus on siirtymässä palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen kahdenkeskisen suhteen tarkastelusta erilaisiin verkostoihin ja yhteisöihin, joissa asiakkaat jakavat kokemuksia ja tietoa osallistuen aktiivisesti arvon luomiseen. (Jaakkola E., Helkkula A. & Stenroos-Aarikka L. 2015, 183) Palvelukeskeinen logiikka keskittyy arvon muodostumisen ymmärtämiseen erilaisissa palveluekosysteemeissä, joissa digitaalisilla alustoilla on keskeinen rooli. (Lusch R. & Nambisan S. 2015, 161) Asiakaskeskeinen logiikka painottaa yksilön kokemusmaailmaa ja tulkintoja. Asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta palvelun arvo siis syntyy kokemusten perusteella. Palvelukeskeinen logiikka painottaa myös yksilöllisen kokemuksen merkitystä, mutta näkee samalla arvon muodostumisen enemmän kontekstiin sidonnaisena. (Jaakkola E. & muut 2015, 191) Kuviossa 10. on kuvattu tapoja, joilla asiakkaan arvo muodostuu yksilöllisten kokemusten perusteella. Asiakaskokemukseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset palvelusta sekä siihen kohdistetut tulevaisuuden odotukset, todelliset kokemukset palvelusta ja siitä muodostetut mielikuvat, omat yksilölliset tulkinnat palvelusta ja niiden jakaminen kollektiivisesti muiden kanssa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. (Helkkula & muut 2012, 63)



Kuvio 10. Arvon muodostuminen asiakkaan kokemusmaailmassa. Muokattu. (Helkkula & muut 2012, 63)

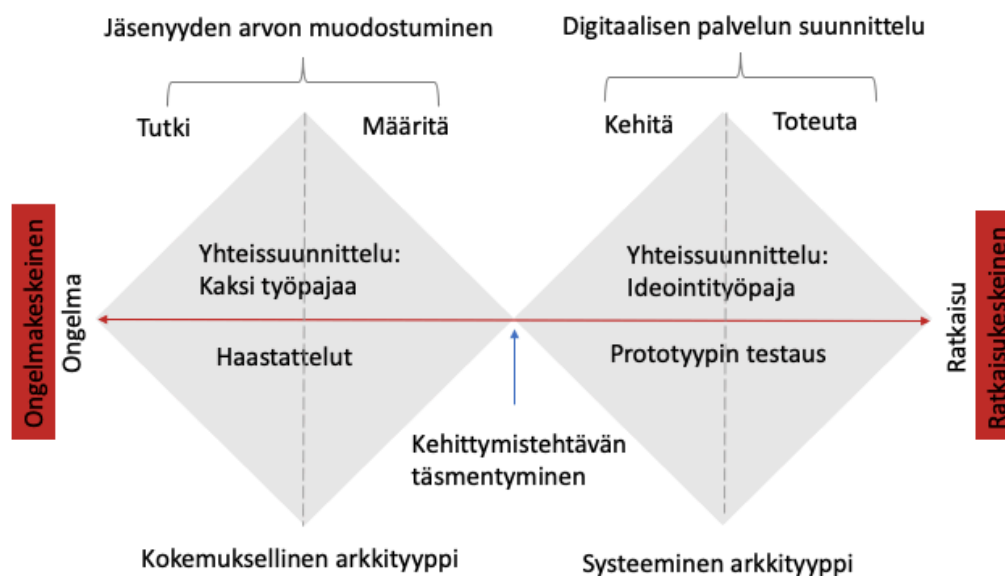
Arvopohjainen innovaatiomalli kuvaa, miten palveluinnovaatioissa voidaan hyödyntää erilaisia näkökulmia arvon muodostumiseen neljän arkkityypin avulla. Tuotekeskeistä arkkityyppiä voidaan hyödyntää, kun palvelua halutaan tarkastella lopullisen tuotteen tai konseptin näkökulmasta taloudellisten lukujen avulla. Prosessiperustaista näkökulmaa voidaan hyödyntää, kun halutaan tehdä jonkinlaisia muutoksia itse palveluprosessin laatuun tai tehokkuuteen. Kokeuksellisen arkkityypin tulisi ohjata suunnittelua, kun lähdetään kehittämään täysin uudenlaista konseptia, koska uutta innovaatiota on vaikea myydä, jos asiakas ei koe sitä hyödylliseksi. Systemistä arkkityyppiä voidaan taas hyödyntää, kun palvelua tarkastellaan palveluekosysteemin näkökulmasta. Hyvä asiakaskokemus syntyy, kun nämä kaikki elementit on huomioitu palvelun kehittämisessä. (Helkkula A. & muut 2017, 10)

Palvelumuotoilun lähtökohta on asiakkaan kokemusmaailman ymmärtäminen. Palvelumuotoiluprosessissa voidaan hyödyntää erilaisia yhteissuunnittelun menetelmiä, joiden tavoitteena on oppia ymmärtämään asiakkaan kokemusmaailmaa ja toisaalta ratkaista asiakkaan kokema ongelma uudella ja luovalla tavalla. (Meroni A., Selloni D., Rossi M. 2018, 35) Palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun tavoitteena on usein asiakkaan piilevien eli latenttien tarpeiden ymmärtäminen. Tällä on suuri merkitys etenkin radikaalien innovaatioiden synnyssä. (Witell L., Kristensson P., Gustaffsson A. & Löfgren M. 2011, 27-28)

4 Jäsenyyskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilulla

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisestä sekä käytetyistä menetelmistä. Kehittämistyön menetelmänä käytettiin palvelumuotoilua, koska lähtökohtana on silloin syvällinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää sekä olemassa olevien palvelujen kehittämiseen että uusien innovaatioiden luomiseen. (Ojasalo K. & muut 2015, 71) Myös teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn arvopohjaisen innovaatiomallin mukaisesti uuden palvelun kehittämisen lähtökohta tulisi olla asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtäminen, koska silloin kehitetty palvelu perustuu asiakkaan kokemaan hyötyyn. (Helkkula A. & muut 2017, 10) Kehittämistyön menetelminä hyödynnettiin yhteissuunnittelua sekä haastatteluja. Yhteissuunnittelun avulla pyritään yleensä avoimeen dialogiin palvelun käyttäjien ja suunnittelijoiden välillä. Näin palvelun suunnittelijalla on paremmat mahdollisuudet oppia palvelun käyttäjien kokemusmaailmasta. (Holmlid S. & muut 2015, 550)

Palvelumuotoiluprosessi eteni Tuplatimanttimallin (British Design Council 2019) mukaisesti, koska tämä prosessi soveltui parhaiten kehittämistyön tutkimusasetelmaan. Varsinainen kehittämistehtävä ei ollut tiedossa projektin alussa vaan se täsmentyi vasta palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen jälkeen. Tuplatimanttimalli muodostuu neljästä erilaisesta vaiheesta: 1) Tutki, 2) Määritä, 3) Kehitä, 4) Toteuta. Kuvio 11. kuvaa kehittämistyön etenemistä Tuplatimanttimallin mukaisesti. Kehittämistyön ensimmäistä vaihetta ohjasi kokemuksellinen arkkityyppi (Helkkula A. & muut 2017, 10), jossa fokus oli nuorten yrittäjien yksilöllisen kokemusmaailman ymmärtämisessä. Yhteissuunnittelun menetelmien tavoitteena oli tässä vaiheessa ymmärtää nuorten yrittäjien tarpeita ja toiveita ja toisaalta uudenlaisten ratkaisujen etsiminen ja kartoittaminen. Yhteissuunnittelua tulisi ohjata tässä vaiheessa yleensä aktiivinen kuuntelu ja fasilitoiva tyyli. (Meroni A., Selloni D., Rossi M. 2018, 35) Suunnitteluprosessille on tyypillistä, että sen alkuvaihe on kaoottinen ja aikaa vievä. (Sanders S. & Stappers P. 2008, 6) Myös tässä kehittämistyössä alkuvaiheen Tutki- ja Määritä vaiheet veivät eniten aikaa. Kehittämistehtävän täsmentymisen jälkeen prosessi eteni suoraviivaisemmin.



Kuvio 11. Kehittämistyön eteneminen Tuplatimanttimalin mukaisesti, muokattu.

(British Design Council 2019, Meroni A., Selloni D., Rossi M. 2018, 35)

Muotoiluajattelua hyödyntävään palvelumuotoiluprosessiin kuuluu tyypillisesti toistuvina vaiheina uusien vaihtoehtojen ja ideoiden luominen ja niiden karsiminen. Tällaista ajattelutapaa kutsutaan divergentin (avaavan) ja konvergentin (sulkevan) ajattelutavan vaihteluksi prosessissa ja timantin muoto kuvaa tämän ajattelutavan vaihtelua Tuplatimanttimalissa. Palvelumuotoiluprosessin alun tutkimusvaiheessa avaava ja sulkeva vaihe toistuvat molemmat yhden kerran. Ensin sovelletaan yleensä avaavaa ajattelutapaa ja pyritään tuottamaan paljon tietoa erilaisten tutkimusmenetelmien avulla sekä tarkastelemaan kehittämistehtävää täysin uusista näkökulmista. (Stickdorn M. & muut 2017, 84)

Tutkimusvaiheen jälkeen sovelletaan sulkevaa ajattelutapaa. Aineistosta pyritään analysoida ja aineiston syntetisoinnin avulla löytämään tärkeimpiä oivalluksia ja teemoja. Näin tarkempi kehitystehtävää tarkentuu ja varmistetaan siitä, että kehittäminen perustuu ymmärrykseen asiakkaiden oikeista tarpeista. Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen kehittämistyöhön ja ratkaisujen ideointiin. Ideointivaiheessa pyritään yleensä tukemaan avaavaa ajattelutapaa soveltamalla ensin paljon erilaisia vaihtoehtoja, joita taas pyritään supistamaan erilaisilla päätöksentekomenetelmillä. Alustavasta ideasta kehitetään nopeita prototyyppijä, joiden avulla jälleen kartoitetaan uusia mahdollisuuksia käyttäjiltä saadun palautteen perusteella ja varmistetaan siitä, että kehitetty idea pohjautuu jälleen käyttäjien todellisiin tarpeisiin. Tämän jälkeen konvergenttiin ajattelutapaan perustuen arvioidaan ja rajataan vaihtoehtoja. (Stickdorn M. & muut 2017, 84)

4.1 Kehittämistyön eteneminen

Tässä luvussa kerrotaan, miten palvelumuotoiluprosessi käytännössä eteni Tuplatimanttimallin eri vaiheita ja muotoiluajattelua soveltaen. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa yhteissuunnitteluun otettiin mukaan nuorten yrittäjien johtoryhmän jäseniä sekä järjestön työntekijöitä viestinnän ja markkinoinnin yksiköistä sekä kenttätöitä tekevästä tiimistä. Yhteissuunnitteluun liittyviä työpajoja järjestettiin kaksi kappaletta, ensimmäinen syyskuussa nuorten yrittäjien johtoryhmälle ja toinen tammikuussa järjestön työntekijöille. Ensimmäisestä työpajasta saatuja tuloksia täydennettiin vielä haastatteluilla, joita tehtiin projektin alkuvaiheessa seitsemän kappaletta. Järjestössä nuorten yrittäjien toiminta on suunnattu alle 35-vuotiaille. Siksi myös haastateltaviksi valittiin tähän ikäryhmään kuuluvia yrittäjiä. Haastateltavissa oli mukana myös yrittäjiä, jotka eivät kuulu järjestöön.

Projektin toisessa vaiheessa yhteissuunnittelua ohjasi tarve määritellä millaisilla tavoilla nuorten yrittäjien keskinäistä verkostoitumista voidaan tukea digitaalisen sovelluksen avulla ja menetelmien fokuksena oli ratkaisukeskeisyys. Nuorille yrittäjille järjestettiin ideointityöpaja, jossa fasilitoinnilla pyrittiin tukemaan luovien ratkaisujen syntymistä. Ideoiden perusteella laadittiin prototyyppi, jonka avulla pyrittiin oppimaan lisää nuorten yrittäjien tavoista verkostoitua keskenään ja testattiin idean toimivuutta käytännössä. Yhteissuunnittelun tavoitteena oli siis sekä luoda uutta että testata ja arvioida kehitettyä prototyyppiä. Tässä vaiheessa kehittämistyössä sovellettiin arvopohjaisen innovaatiomallin mukaan systeemistä arkityyppiä, joka tarkastelee innovaatiota palveluekosysteemin näkökulmasta. Miten uusi innovaatio esimerkiksi muuttaa jäsenten arvon muodostumisen tapoja palveluekosysteemissä? (Helkkula & muut 2017, 12) Digitaalisen palvelun toteuttaminen rajattiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Taulukko 1. kuvaa kaikkia kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä ja perustelee lyhyesti, miksi menetelmää on käytetty tässä kehittämistyössä. Jokaisesta kehittämistyön vaiheesta saatuja tuloksia pyrittiin visualisoimaan ja hyödyntämään aina seuraavissa työvaiheissa. Kehittämistyöhön sisältyi myös raportointia toimeksiantajalle sekä palavereita työskentelyn eri vaiheissa. Näitä ei ole merkitty taulukkoon erillisinä menetelminä, vaikka ne vaikuttivat kehittämistyön etenemiseen varsinkin siinä vaiheessa, kun lopullista kehittämistehtävää määriteltiin. Kehittämistyö aloitettiin syyskuussa 2018 ja viimeiset prototyypin testaamiseen liittyvät haastattelut tehtiin huhtikuussa 2019.

Kehittämistyön vaihe	Menetelmä	Osallistujat	Tavoite	Valintaperuste	Visuaalisointi
Tutki & määritä	Työpaja	Nuorten yrittäjien johtoryhmä, yhteensä kuusi osallistujaa.	Ymmärryksen syventäminen nuorten jäsenyrittäjien tarpeista.	Mahdollisuus oppia yrittäjien tarpeista keskustelujen ja dialogin avulla.	Asiakasprofiilit
	Teema-haastattelut	Seitsemän alle 35-vuotiasta yrittäjää.	Työpajan tulosten testaaminen muilla yrittäjillä & ymmärryksen syventäminen.	Haastattelun avulla on mahdollista ymmärtää laajemman jäsenjoukon tarpeita.	Empatiakartat
	Työpaja	20 järjestön työntekijää, joista 2 johtoryhmän jäseniä.	Järjestön nykytilan kartoitus. Mitä on jo tehty, mitä voisimme kokeilla?	Organisaation olemassa olevan tiedon hyödyntäminen & asiakasymmärryksen levittäminen organisaatiossa.	Neliken- tät
Kehitä	Ideointityöpaja	Kolme nuorta yrittäjää Helsingin paikallisyhdistyksestä, nuorten yrittäjien johtoryhmän vetäjä sekä nuorten yrittäjien verkostopäällikkö	Ideoida tapoja, joilla tukea nuorten yrittäjyyttä digitaalisilla palveluilla.	Käyttäjyymmärryksen hankkiminen sekä luovien menetelmien hyödyntäminen	Luonnokset mobiilisovelluksesta
	Käyttöskenaariot	Itsenäinen työskentely	Käyttäjien tarpeiden linkittäminen sovelluksen suunnitteluun.	Kerätyn asiakasymmärryksen hyödyntäminen suunnittelussa.	Taulukot
	Prototyypin testaus	Viisi haastattelua.	Tieto sovellukseen tarvittavista ominaisuuksista.	Mahdollisuus oppia lisää käyttäjien tarpeista ja testata ideaa käytännössä.	Prototyyppi mobiilisovelluksesta.

Taulukko 1. Yhteenvedo kehittämistyössä käytetyistä menetelmistä

Palvelumuotoiluprosessissa hyödynnetään yleensä monia erilaisia tutkimusmenetelmiä kuten yhteissuunnittelua, etnografiaa tai kvantitatiivisia kyselytutkimuksia. Tämä on tyypillistä varsinkin palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä tiedonkeruuvaiheessa. (Stickdorn M. 2018, 99) Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa on samanlaisia piirteitä kuin monimenetelmätutkimuksessa, jossa yhdistetään elementtejä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Näin pyritään saavuttamaan laaja sekä syvälinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Monimenetelmätutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun tutkijat eivät tutkimusprosessin alussa tiedä millaisia kysymyksiä tai teorioita käsiteltävään aihealueeseen tulisi soveltaa. Tällöin esimerkiksi laadullisia tutkimusmenetelmiä voidaan hyödyntää ensin aihealueen kartoittamiseen ja sen jälkeen kvantitatiivisilla menetelmillä testataan ovatko laadullisilla menetelmillä saadut tulokset yleistettävissä laajempaan joukkoon. Monimenetelmätutkimusta voidaan myös hyödyntää silloin, kun tutkimuksen tekemiseen halutaan osallistaa tutkittavia. Monimenetelmätutkimus on erityisesti hyödyksi silloin, kun yhdellä menetelmällä hankittu aineisto ei vastaa riittävän hyvin asetettuun tutkimusongelmaan. (Creswell J. & Plano Clark V. 2018, 8, 11) Monimenetelmätutkimus kuvaa parhaalla tavalla tämän tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä ja aineistoa, vaikka pääpaino olikin laadullisissa menetelmissä.

4.2 Kehittämistyön aineiston analysointi

Palvelumuotoilussa aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi laadullisen aineiston analyysita-
poja hyödyntäen. Aineistoa analysoidaan jokaisen työvaiheen jälkeen ja tulokset muodostavat perustan seuraavalle kehittämistyön vaiheelle. Tyypillistä on myös esittää hankittua asiakasymmärrystä visualisoimalla ja kiteyttämällä tietoa asiakaspersooniksi, joiden avulla voidaan viestiä palvelukehitykseen osallistuville organisaation työntekijöille yhteistä näkemystä asiakkaiden tarpeista. (Ojasalo & muut 2015, 77) Tässä kehittämistyössä haastatteluiden ja ensimmäisen työpajan tuloksien viestinnässä hyödynnettiin asiakasprofiileja (Osterwalder A. & muut 2014, 12) ja empatiakarttoja (Gray D. 2017). Näiden visualisointien tekemisestä kerrotaan raportin menetelmäosiossa, koska niitä käytettiin myös työkaluina kehittämistyön seuraavissa vaiheissa. Aineistoa analysoitiin teemoittelemalla ja klusteroimalla yksittäisiä havain-
toja isommiksi kokonaisuuksiksi. Stickdorn & muut (2018, 128) kuvaavat tätä menetelmää nimellä tutkimusseinä (research wall). Menetelmässä kaikki tiedonkeruuvaiheessa kerätty aineisto kiinnitetään isolle seinäpinnalle (Kuva 1.) Aineistona voidaan käyttää kuvia, sitaatteja haastatteluista, tilastoja, artefakteja jne. Aineistoa lähdetään syntetisoimaan etsimällä yksittäisille havainnoille yhteisiä nimittäviä tekijöitä sekä yhteyksiä näiden eri luokkien välillä.



Kuva 1. Tutkimusseinä: yksittäisten havaintojen teemoittelu ja luokittelu

Stickdornin ja muiden (2018, 128) kuvaama menetelmä muistuttaa osittain aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (Tuomi J. & Sarajärvi A., 2009, 109), jossa laadullista aineistoa analysoidaan kolmivaiheisen prosessin avulla. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Esimerkiksi nuorten yrittäjien johtoryhmän tuloksia analysoidessa post it -lapuille kirjattiin yksittäisiä lauseita. Esimerkiksi ”ei luottamusta omiin vaikuttamismahdollisuuksiin”. Tämän jälkeen vaiheessa kaksi aineisto ryhmitellään. Tässä kehittämistyössä yksittäisiä havaintoja post it-lapuilla ryhmiteltiin samanlaisiin luokkiin kuten läpinäkyvyys, osallistuminen tai brändi. Näille luokille muodostettiin vielä yläkategorioita, joita olivat verkostoituminen, vaikuttaminen ja oman oppimisen kehittäminen. Kolmannessa vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli siitä luodaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi J. & Sarajärvi A., 2009, 109). Tätä vaihetta ei sovellettu aineistoon, koska tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena ei ole uuden teorian luominen vaan työelämän kehittäminen tutkittuun tietoon perustuen (Ojasalo & muut 2015, 19)

Kehittämistyön aineisto koostuu nuorten yrittäjien haastatteluista sekä työpajojen keskusteluista sekä niissä tuotetuista kirjallisista materiaaleista. Haastattelutilanteet nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja niistä saadut tulokset esitetään raportissa siten, että haastateltavia ei pysty tunnistamaan. Haastattelujen tallenteita säilytetään kehittämistyön tekijän puhelimessa ja ne on myös litteroitu analyysiä varten. Ensimmäinen yhteissuunnittelun työpaja videoitiin ja tallenteet löytyvät Suomen Yrittäjien OneDrive -palvelimelta, jonne on pääsy

ainoastaan kehittämistyöhön osallistuneilla. Videotallenteet ja puhelinnauhitteet tuhoataan kehittämistyön päätyttyä.

4.3 Yhteissuunnittelun hyödyntäminen tiedonkeruussa

Tässä luvussa kerrotaan, miten yhteissuunnittelua hyödynnettiin kehittämistyön tutkimusvaiheessa. Kehittämistyötä ohjasi projektin alkuvaiheessa kysymys: millaisista asioista jäsenyyden arvo nuorille yrittäjille muodostuu? Tutkimusvaiheen tavoitteena oli asettua palvelun käyttäjien, nuorten yrittäjien asemaan, ja tarkastella maailmaa heidän näkökulmastaan empatian avulla. Tavoitteena oli myös tutustua palvelun kontekstiin eli järjestömaailmaan syvälemmin ja yrittää löytää täysin uudenlaisia näkökulmia ja tapoja ratkaista nuorten yrittäjien kokemia ongelmia. Tiedonkeruvaiheessa pyritään yleensä hyödyntämään erilaisia menetelmiä mahdollisimman monipuolisesti, koska jokaisessa tutkimusmenetelmässä on omat heikkoutensa. Erilaisien menetelmien yhdistämisellä saavutetaan usein luotettavampi lopputulos. (Stickdorn M. ja muut 2018, 96) Tässä kehittämistyössä pääpaino oli yhteissuunnittelun menetelmissä ja kehittämistyöhön osallistui luottamustehtävissä työskenteleviä jäseniä sekä järjestön työntekijöitä. Haastattelujen avulla kehittämistyöhön saatiin mukaan myös tietoa tavallisten rivijäsenten sekä ei järjestöön kuuluvien yrittäjien tarpeista.

Yhteissuunnittelun menetelmien hyödyntämisellä tiedonkeruvaiheessa pyritään usein löytämään sellaista tietoa palvelun käyttäjistä, jota kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntävä tutkimustapa ei tavoita. Yhteissuunnittelussa käytettyjen menetelmien tavoitteena on tässä vaiheessa prosessia tukea osapuolien keskinäistä oppimista ja antaa suunnittelijalle mahdollisuus ymmärtää palvelun käyttäjien kokemusmaailmaa ja elämää. Yhteissuunnittelun ohjaajan rooli on aktiivinen kuuntelu ja työskentelyn fasilitointi sellaisilla työkaluilla, jotka antavat osallistujille mahdollisuuden tulla tietoisiksi omista tarpeistaan ja toiveistaan ja tavan ilmaista näitä tarpeita muiden kanssa. (Holmlid S. & muut 2015, 550)

4.3.1 Työpaja nuorten yrittäjien johtoryhmälle

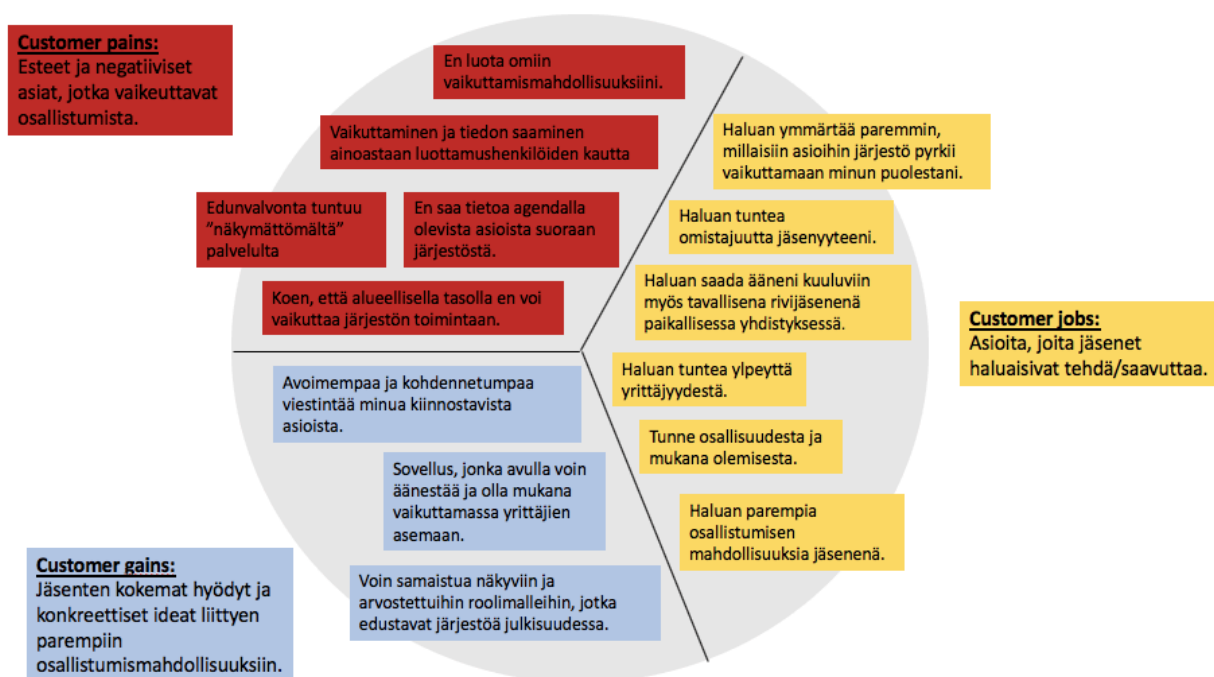
Kehittämistyö käynnistyi nuorten yrittäjien aluejärjestöjen puheenjohtajille järjestetyssä työpajassa, jonka tavoitteena oli kartoittaa nuorille yrittäjille arvoa tuottavia asioita jäsenyydessä. Työpajatyöskentelyyn osallistui kuusi puheenjohtajaa nuorten yrittäjien aluejärjestöistä, jotka luottamustoimiensa lisäksi työskentelevät myös itse yrittäjinä. Lisäksi työpajaan osallistui järjestöstä neljä työntekijää eri yksiköistä: kaksi työntekijää viestinnästä, yksi koulutuspalveluista sekä nuorten yrittäjien toiminnasta vastaava verkostopäällikkö. Työpajan suunnittelusta ja fasilitoinnista vastasi yrittäjien viestintäpäällikkö, joka hyödynsi työpajan tuloksia myös omassa eMba työssään. En itse osallistunut työpajan fasilitointiin vaan omana roolinani oli aktiivisesti kuunnella nuorten yrittäjien keskusteluja ja pyrkiä niiden avulla tunnistamaan jäsenten tarpeita, toiveita ja motiiveja. Työpajatyöskentely nauhoitettiin osallistujien luvalla, jotta keskusteluja pystyttäisiin analysoimaan tarkemmin jälkikäteen.

Työpaja aloitettiin esittelykierroksella sekä lyhyellä lämmittelymenetelmällä, jossa osallistujat saivat piirtää paperille oman kuvansa. Kantojärvi (2012, 47) näkee tilaisuuden aloittamisella fasilitoinnissa suuren merkityksen. Aloituksen tarkoituksena on yleensä luoda osallistujien kesken turvallinen ilmapiiri, saada osallistujat olemaan läsnä tilanteeseen sekä fokusoida osallistujat työpajan tavoitteisiin. Osallistujista suurin osa oli toisilleen tuttuja, joten luottamuksen rakentamiseen ei käytetty paljon aikaa. Osallistujille kerrottiin, että työpajassa keskitytään kolmeen erilaiseen teemaan, joihin pyritään ideoimaan ratkaisuja pienemmissä ryhmissä. Yksi teemoista oli kuitenkin annettu järjestön puolelta. Työpajan fasilitoija halusi, että osallistujat miettivät uusia ratkaisuja järjestön koulutuspalveluihin.

Työpajan fasilitoija oli valinnut menetelmäksi me-we-us, jossa työskentelyssä vuorotellaan itsenäistä, pienryhmässä tapahtuvaa sekä koko ryhmän työskentelyä. Menetelmän tarkoituksena on saada kaikki osallistumaan, koska esimerkiksi pienryhmissä keskusteluun osallistuminen on monille helpompaa kuin ajatusten ilmaiseminen isossa ryhmässä. (Kantojärvi P. 2012, 54-55) Osallistujat aloittivat työskentelyn kirjoittamalla ensimmäisen kymmenen minuutin ajan itsenäisesti post it -lapuille asioita, joita he pitivät tärkeinä jäsenyydessä sekä yrittäjyyden tukemisessa. Työpajan osallistujia kannustettiin miettimään asiaa enemmän yrittäjän roolista käsin kuin järjestön jäsenenä. Itsenäisen ideointivaiheen jälkeen työpajan fasilitoija pyysi osallistujia kiinnittämään post it -laput seinälle ja ryhmittelemään niitä erilaisiin teemoihin. Eniten post it -lappuja keränneet teemat olivat verkostoituminen ja vaikuttaminen. Lyhyen keskustelun jälkeen osallistujat pääsivät yksimielisyyteen siitä, että vaikuttaminen ja verkostoituminen olivat heidän kannaltaan tärkeimmät asiat ja koulutuksen he hyväksyivät kolmantena annettuna teemana. Post it -lapuista nousi esiin myös teemoja, jotka liittyivät rahoituksen hankkimiseen, työ- ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon, perheen ja kasvuyrittäjyyden yhdistämiseen sekä yrittäjän työterveyteen.

Työpajatyöskentelyä jatkettiin pienryhmissä Futuricen kehittämien Lean Service Creation -kanvaasien avulla (Sarvas R. & Nevanlinna H. & Pesonen J. 2017). Osallistujat saivat itse päättää, mihin aiheeseen he haluavat keskittyä kuitenkin niin, että jokaisessa ryhmässä oli kaksi yrittäjää ja yksi fasilitoija. Osallistujat aloittivat pohtimalla sellaisia ongelmia ja tarpeita, joiden ratkaisemisesta he yrittäjinä kokisivat saavansa eniten hyötyä. Osallistujat pohtivat myös negatiivisia ja positiivisia tunteita, joita he kokivat näihin ongelmiin liittyen. Tämän jälkeen osallistujat siirtyivät ideointivaiheeseen, jonka tavoitteena oli löytää ratkaisuja näihin ongelmiin. Ideointivaihe toteutettiin näiden kanvaasien avulla mutta itse ideointia ei varsinaisesti fasilitoitu millään menetelmällä. Osallistujia pyydettiin keksimään ideoita, jotka auttavat lievittämään ongelman aiheuttamia negatiivisia tunteita (customer pains) tai voimistamaan ongelman ratkaisuun liittyviä positiivisia tunteita (customer gains). Lyhyen ideointivaiheen jälkeen osallistujia pyydettiin valitsemaan yksi idea lopullista konseptia varten.

ympyrän oikealla puolella keltaisella merkityissä kentissä on listattuna järjestön vaikuttamistyöhön liittyviä tehtäviä ja tavoitteita, joita yrittäjät haluaisivat saada suoritetuiksi (customer jobs). Nämä tehtävät voivat olla esimerkiksi ratkaisuja yrittäjien kokemuksiin ongelmiin tai tyydyttämättömiä tarpeita. Ne voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: funktionaaliset, sosiaaliset sekä henkilökohtaiset/emotionaaliset. Funktionaaliset, sosiaaliset sekä emotionaaliset/henkilökohtaiset tavoitteet auttavat kehittämistyössä tarkastelemaan asioita kokonaisvaltaisemmin asiakkaiden kokemusmaailmasta käsin. Esimerkiksi vaikuttamiseen liittyvinä funktionaalisina tarpeina voidaan pitää jäsenille suunnattua viestintää ja tietoa edunvalvontaan liittyvistä ajankohtaisista asioista. Jäsenyyteen liittyy kuitenkin paljon myös emotionaalisia ja sosiaalisia tarpeita kuten tunne osallisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta, omistajuudesta ja sitoutumisesta jäsenyyteen sekä ylpeys omasta yrittäjyydestä.



Kuvio 12. Asiakasprofiili - vaikuttaminen
(Osterwalder A. & Pigneur Y. & Greg B. & Smith A. 2014, 12)

Asiakasprofiilin vasemmassa yläkulmassa punaisissa laatikoissa kuvataan asioita, jotka estävät asiakkaita saavuttamasta ja suorittamasta tehtäviä ennen palvelun käyttöä, sen aikana tai jälkikäteen. Estävät asiat voivat olla myös riskejä, jotka liittyvät tehtävän suorittamiseen tai suorittamatta jättämiseen. Myös asiakasta estävät asiat voivat olla funktionaalisia, sosiaalisia ja emotionaalisia/henkilökohtaisia. (Osterwalder A. & muut 2014, 14-15) Työpajakeskuste- luissa pohdittiin, miten kolmiportainen järjestörakenne voi rajoittaa osallistumista vaikuttamistyöhön. Alueellisen tason toimijat voivat kokea vaikeana osallistumisen ja tiedon saannin

keskusjärjestössä tapahtuvasta edunvalvonnasta. Tämä toimii siis funktionaalisenä esteenä vaikuttamistyölle. Edunvalvonnan näkymättömyys koettiin etenkin viestintään liittyvänä haasteena. Edunvalvonnasta ei viestitä sellaisilla tavoilla, jotka kiinnostaisivat nuoria yrittäjiä eikä heitä aina tavoiteta oikeista viestintäkanavista. Emotionaalisenä esteenä on myös luottamuksen puute omiin vaikuttamismahdollisuuksiin järjestössä.

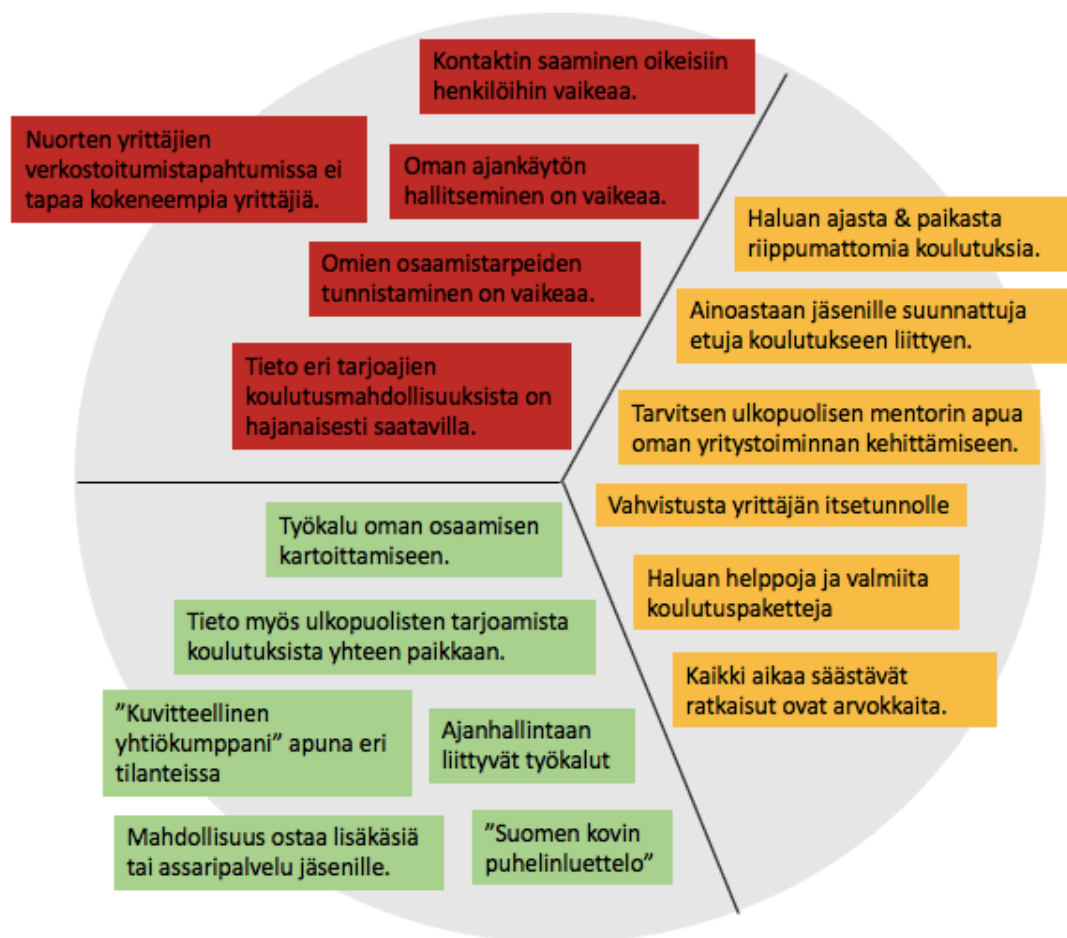
Kuvion 12. vasemmassa yläkulmassa olevat siniset laatikot kuvaavat vastaavasti hyötyjä ja etuja, joita asiakkaat palvelulta toivovat. Asiakkaan hyödyiksi voidaan määritellä funktionaaliset ja sosiaaliset hyödyt palvelun käytöstä sekä siihen liitetyt positiiviset tunteet ja rahan sekä ajan säästäminen. Osa palvelulle asetetuista vaatimuksista on perusedellytyksiä palvelun toimimiselle. (Osterwalder A. & muut 2014, 14-15) Esimerkiksi perusedellytys puhelimelle on se, että sillä voi soittaa. Etujärjestön jäsenyydelle asetettuina perusedellytyksinä voidaan pitää vaikka sitä, että järjestö pyrkii edistämään yrittäjien asemaa. Odotetut hyödyt ovat palvelulle asetettuja perusodotuksia. (Osterwalder A. & muut 2014, 14-15) Esimerkiksi vaikuttamiseen liittyen jäsenten perusodotus on, että järjestö pyrkii vaikuttamaan poliittisiin päättäjiin ja lainsäädäntöön yrittäjien asemaa parantaakseen. Halutut hyödyt ovat niitä ominaisuuksia, joita asiakkaat kysyttäessä kertovat haluavansa palvelulta. (Osterwalder A. & muut 2014, 14-15) Tässä tapauksessa haluttuja hyötyjä ovat esimerkiksi kohdennetumpi ja räätälöidympi viestintä yrittäjää henkilökohtaisesti kiinnostavista asioista ja sovellus, joka mahdollistaa suoremmat tavat osallistua vaikuttamistyöhön. Odottamattomat hyödyt ovat sellaisia palveluun liittyviä ominaisuuksia, joilla ylitetään kaikki asiakkaan odotukset ja joita asiakas ei välttämättä itse osaa sanoittaa toiveiksi. (Osterwalder A. & muut 2014, 14-15)

Verkostoitumiseen liittyvät tavoitteet, kipukohdat ja hyödyt on esitetty Kuvion 13. asiakasprofiilissa. Funktionaalisina tarpeina verkostoitumiselle nähtiin oman liiketoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen verkostoitumisen avulla. Tähän liittyviä tavoitteita olivat oman tunnettuuden ja henkilöbrändin rakentaminen, suosittelujen antaminen ja saaminen sekä hyvien yhteistyökumppaneiden löytäminen. Sosiaalisina ja emotionaalisina tarpeina esiin tulivat tarve kuulua yrittäjäyhteisöön ja vertaistuen saaminen muilta yrittäjiltä. Etenkin yrittäjäyhteen liittyvän epävarmuuden jakaminen muiden kanssa ja myös epäonnistumisista puhuminen nähtiin tärkeinä asioina vertaistukeen liittyen. Verkostoitumisen esteinä nähtiin ajan puute. Työpajakeskusteluissa verkostoitumisesta puhuttiin paljon etenkin yrittäjien järjestämien tapahtumien näkökulmasta ja muita verkostoitumisen tapoja esimerkiksi erilaisten sosiaalisen median -alustojen avulla ei käsitelty varsinaisissa työpajakeskusteluissa. Tapahtumissa uusiin ihmisiin tutustumista pidettiin vaikeana, jos siihen ei erikseen ohjattu tai kannustettu. Lisäksi tapahtuma ei vastaa verkostoitumiselle asetettuihin tavoitteisiin, jos vertaistukea etsivä yrittäjä törmää ainoastaan myyntityötä tekeviin kanssaryttäjiin. Verkostoitumista pidettiin onnistuneena, kun sen avulla saatiin uskoa omaan yrittäjäyhteen, tukea henkiseen jaksamiseen sekä uusia asiakaskontakteja.



Kuvio 13. Asiakasprofiili verkostoitumiseen liittyvistä tarpeista.
(Osterwalder A. & muut 2014, 12)

Oman osaamisen kehittämisen funktionaalisina tarpeina nähtiin kaikki yrittäjän aikaa säästävät ratkaisut, esimerkiksi ajasta ja paikasta riippumattomat, eri pituiset koulutukset. Koska omien osaamistarpeiden tunnistaminen koettiin vaikeana, koulutuksen toivottiin toimivan proaktiivisella tavalla ehdottaen valmiita paketteja eri yritystoiminnan vaiheisiin. Aikaa säästävänä ratkaisuna nähtiin myös tiedon löytäminen kootusti yhdestä paikasta eri koulutuksen tarjoajien osalta. Mentoriavun saaminen nousi esiin vahvana tarpeena. Mentorilta toivottiin myös emotionaalista tukea yrittäjyyteen ja oman itsetunnon vahvistamista yrittäjänä. Osaamisen jakaminen myös verkostoitumalla nähtiin tärkeänä. Osaamista myös etsittiin omista verkostoista, joissa oikeiden kontaktien löytämistä pidettiin tärkeänä asiana.



Kuvio 14. Asiakasprofiili koulutukseen liittyvistä tarpeista (Osterwalder A. & muut 2014, 12)

Asiakasprofiileja hyödynnettiin työpajan tulosten viestimisessä sisäisesti sekä myös kehittämistyön myöhemmissä vaiheissa. Profiilit toimivat hyvänä kommunikation välineenä myös sellaisille järjestön jäsenille ja työntekijöille, jotka eivät olleet mukana työpajoissa ja niistä saatu palaute oli hyvää.

4.5 Ymmärryksen syventäminen haastattelujen avulla

Kehittämistyön tutkimusvaiheessa tietoa nuorten yrittäjien tarpeista kerättiin myös haastatteluilla. Haastatteluja toteutettiin yhteensä seitsemän ja niiden tavoitteena oli perehtyä myös tavallisten rivijäsenten (ei luottamustehtävissä toimivien) ja järjestöön kuulumattomien nuorten yrittäjien tarpeisiin. Haastattelujen avulla hankittiin lisätietoa niihin teemoihin liittyen, joita käsiteltiin nuorten yrittäjien puheenjohtajille järjestetyssä työpajassa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa haastattelija määrittelee etukäteen teemat, joista haastateltavilta kysytään. Teemojen laajuus ja järjestys voivat kuitenkin vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola J. & Suoranta j. 1998, 86) Haastattelujen avulla

pyrittiin selvittämään, miten nuoret yrittäjät kokevat verkostoitumiseen, vaikuttamiseen sekä itsensä kehittämiseen liittyvät asiat? Onko järjestötyössä mukana olevien yrittäjien näkemyksissä eroja verrattuna ei aktiivisiin jäseniin? Näiden kolmen teeman lisäksi haastateltavilta kysyttiin myös muista yrittäjyyteen sekä järjestöjäsenyyteen liittyvistä asioista (Haastattelurunko, liite 1).

Haastattelulla on menetelmänä omat puutteensa. Yleensä haastatteluilla pyritään enemmän syvälliseen ymmärrykseen yksittäisistä haastateltavista kuin tilastollisesti merkitsevän ja yleistettävän tiedon keräämiseen. Haastatteluilla saatu tieto myös yleensä kertoo ainoastaan käyttäjän tämän hetkisestä tilanteesta ja käyttäytymismalleista. Haastattelujen avulla pystytään harvemmin saamaan selville tietoja käyttäjien tulevasta tai piilevistä tarpeista ja toiveista. (Portigal S. 2013, 8) Haastatteluissa käyttäjät voivat myös antaa itsestään tarkoituksella edullisemman kuvan tai haastattelijan tyyli ja persoonallisuus voivat vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Tämän vuoksi tutkittaessa käyttäjien tarpeita on hyvä soveltaa monia erilaisia menetelmiä, jolloin yhden menetelmän puutteet eivät vääristä aineistoa. (Stickdorn & muut 2018, 106)

Haastateltavat rekrytoitiin Facebook -ilmoituksella (Kuva 3.), joka julkaistiin Nuorten Yrittäjien sekä Yrittäjien omissa Facebook -ryhmissä. Ilmoituksessa ei määritelty muita kriteerejä haastateltaville kuin alle 35 vuoden ikä. Tarkoituksena oli rekrytoida lisää haastateltavia lumipallomenetelmällä (Stickdorn & muut 2018, 106) eli kyselemällä haastateltavilta yrittäjiltä yhteystietoja uusista sopivista haastateltavista. Seitsemästä haastateltavasta kaikki olivat kuitenkin hyvin erilaisia yrittäjiä sekä ikänsä, yritysmuotonsa, asuinpaikkakuntansa että elämäntilanteensa perusteella.



Kirsi Kaunissaari jakoi linkin.
6. marraskuuta 2018 · [Lisää aiheita](#)

Hei nuori yrittäjä! Teen Suomen Yrittäjille palvelumuotoilun yamk-tutkintoon liittyvää opinnäytetyötä. Kehittämistyötäni varten haluaisin haastatella nuoria (alle 35-vuotiaita) yrittäjiä. Jäsenyys Suomen Yrittäjissä ei ole edellytys haastatteluun osallistumiselle ja kaikenlainen yrittäjyysoiminta on kiinnostavaa työni kannalta (myös kevytyrittäjyys).

Haastattelut on mahdollista tehdä henkilökohtaisella tapaamisella (jos asut pk-seudulla) tai puhelimitse. Aikaa haastatteluun menee noin tunti. Alla olevassa kyselyssä on ehdotuksia sopivista ajankohdista haastattelun toteuttamiseen. Valitse sinulle sopivin aika ja jätä yhteystietosi niin voimme sen jälkeen sopia, miten haastattelu tehdään.

Yhteystietosi eivät näy muille kyselyyn osallistuville.

DOODLE.COM
Doodle: Nuori Yrittäjyys - haastattelut
Teen opinnäytetyötäni Laurean Palvelumuotoilun ylempään amk-tutkintoon liittyen Suomen Yrittäjille. Etsin tutkimustani varten haastateltaviksi nuoria (alle 35-vuotiaita) yrittäjiä.

Kuva 3. Haastateltavien rekrytointi-ilmoitus Facebookissa

Haastattelut tehtiin henkilökohtaisella tapaamisella, jos yrittäjä asui pääkaupunkiseudulla. Pääkaupunkiseudun ulkopuolisten yrittäjien osalta haastattelut toteutettiin puhelimitse. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Puhelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja heille selitettiin haastattelujen tarkoitus ja varmistettiin tietojen luottamuksellinen käsittely. Tämän jälkeen haastattelut purettiin paperille myöhempää analyysiä varten. Haastateltavilta pyrittiin kysymään kaikki samat kysymykset teemoihin liittyen mutta tietyt teemat korostuivat ja saivat enemmän aikaa haastateltavan omista lähtökohdista riippuen. Alla olevassa taulukossa on esitetty haastateltavien jakauma sukupuolen, iän, koulutustason, yritysmuodon sekä asuinpaikkakunnan mukaan. Seitsemästä haastateltavasta kuusi oli aloittanut yritystoimintansa alle viiden vuoden sisällä. Suurin osa yrityksistä oli alle kymmenen hengen yrityksiä.

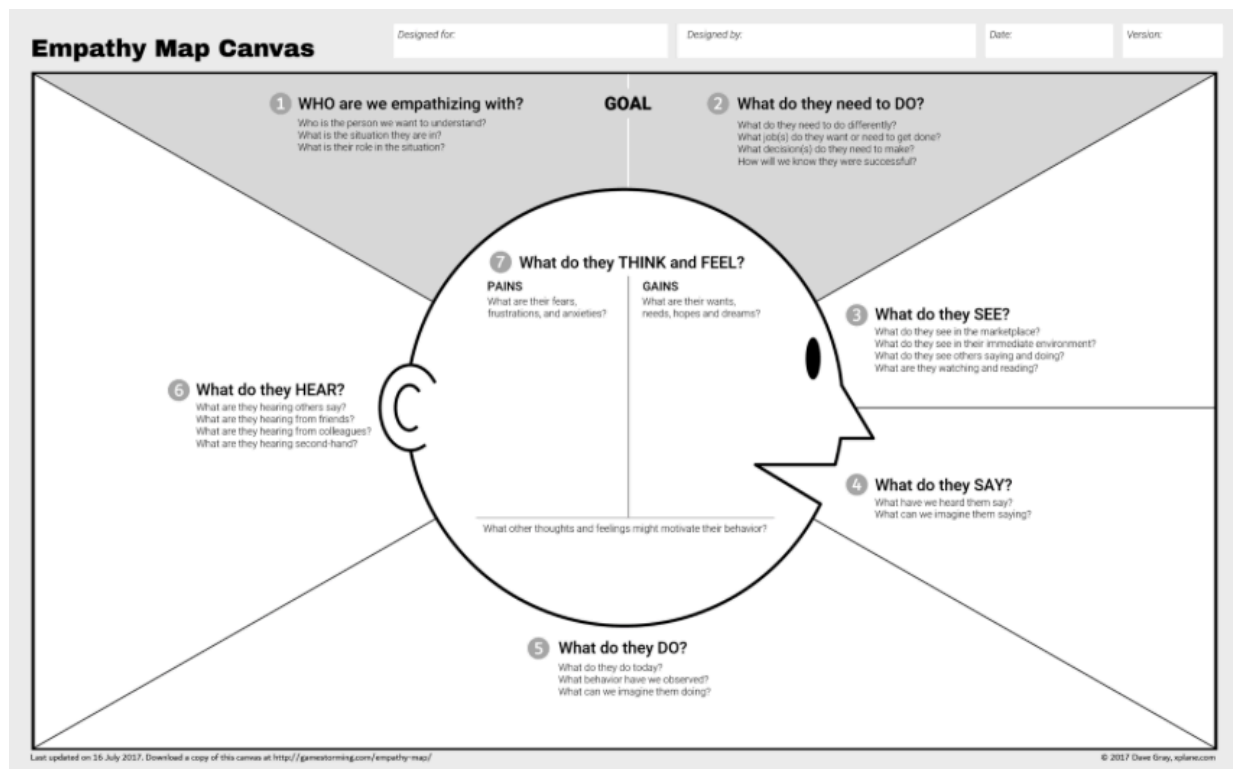
Sukupuoli	Ikä	Koulutus	Yrityksen koko	Paikkakunta
Mies	35-vuotias	KTM	50 henkeä	Helsinki
Nainen	22-vuotias	Tradenomi	1	Kouvola
Nainen	27-vuotias	Media-assistentti	1	Turku
Mies	26-vuotias	KTM	10	Helsinki
Mies	30-vuotias	Tradenomi	8	Helsinki
Nainen	34-vuotias	Tradenomi	6	Kotka
Nainen	30-vuotias	Ravintolakokki	4	Raasepori

Taulukko 2. Taustatietoja haastateltavista

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa yrittäjiltä kysyttiin tarvittavat taustatiedot sekä neljästä erilaisesta teemasta: yrittäjän arki, verkostoituminen, vaikuttaminen ja itsensä kehittämien. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, miten järjestöön kuulumattomat ja ei aktiivisesti järjestötyössä mukana olevat nuoret yrittäjät kokevat vaikuttamiseen, verkostoitumiseen ja itsensä kehittämiseen liittyvät teemat, jotka nousivat esiin jäsenille järjestetyssä työpajassa. Lisäksi yrittäjiltä kysyttiin heidän kokemuksistaan Suomen Yrittäjiin ja järjestön tarjoamiin palveluihin liittyen.

4.6 Haastattelujen visualisointi empatiakarttoina

Asiakasymmärrystä pyritään usein kiteyttämään ja visualisoimaan esimerkiksi empatiakartoilla tai asiakaspersoonilla ja -profiileilla. (Ojasalo K. & muut 2015, 72) Empatiakarttojen avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan kokemusmaailman peruselementtejä. Niiden tavoitteena on kertoa asiakkaiden käyttäytymisen taustalla piilevistä syistä ja vastata kysymykseen miksi? Menetelmästä käytetään nimitystä empatiakartta, koska sen avulla pyritään samaistumaan asiakkaan tunteisiin, ajatuksiin ja asenteisiin. (Curedale R. 2016, 69) Haastattelujen perusteella laadittiin neljä empatiakarttaa, joiden mallina käytettiin Davin Grayn (2017) kehittämää mallia pienillä muutoksilla. Empatiakartat laadittiin tähän malliin perustuen, koska kentässä yksi (WHO are we empathizing with?) on mahdollista määritellä myös asiakaspersoonaan liittyviä demografisia ominaisuuksia.



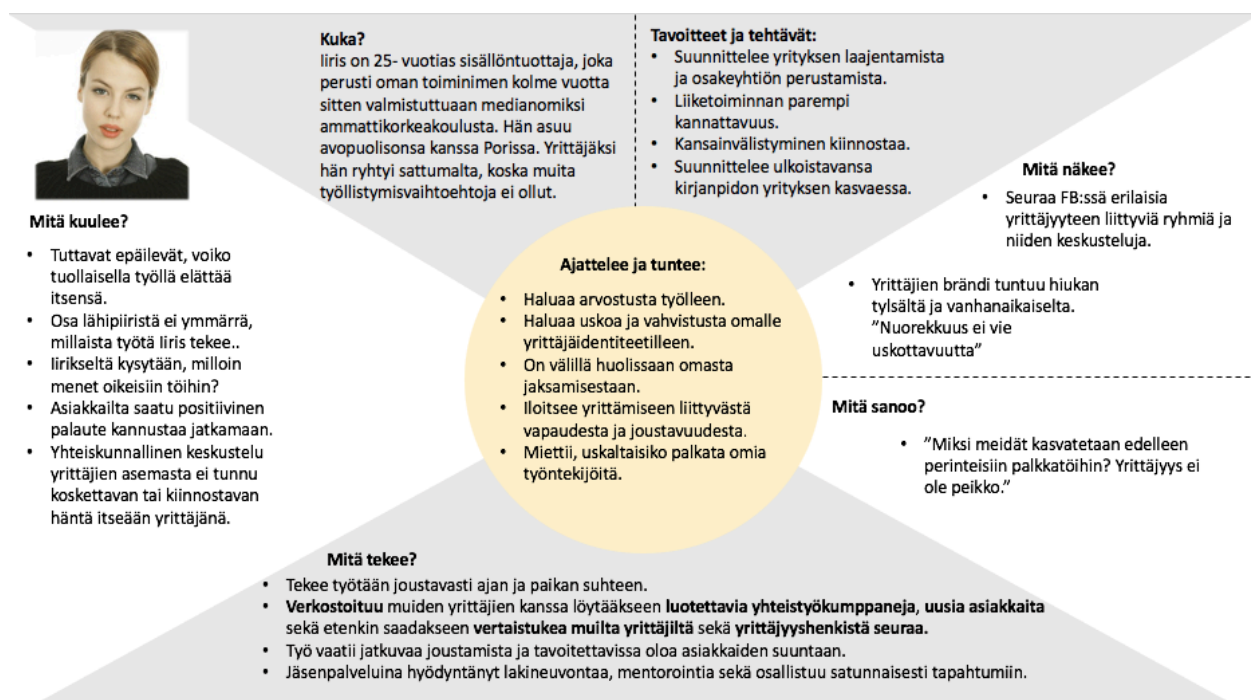
Kuva 4. Empatiakartan malli (Gray D. 2017)

Asiakaspersonat ovat Alan Cooperin 1998 kehittämä työkalu palveluiden suunnitteluun. Personan tarkoituksena on toimia tietyn asiakasryhmän arkkityyppinä. Personat edustavat siis tiettyä asiakasryhmää, joilla on samanlaisia tavoitteita, asenteita sekä käyttäytymismalleja tietyn palvelun suhteen. Personat eivät edusta oikeita henkilöitä. Personan ominaisuudet on syntetisoitu haastattelujen, havainnoinnin tai jonkin muun tiedonkeruumenetelmän perusteella saadusta datasta. (Curedale R. 2016, 51) Persoonia ja empatiakarttoja käytetään yleensä tutkimustulosten jakamiseen ja parhaimmillaan ne toimivat hyvinä ”siirtymäobjekteina” asiakasymmärryksen levittämiseen eri organisaatioyksikköjen välillä. Asiakaspersonat tai empatiakartat eivät välttämättä edusta yrityksen määrittämiä perinteisiä asiakassegmenttejä vaan toimivat poikkileikkauksena useamman eri asiakassegmentin ominaisuuksista. (Stickdorn & muut 2018, 41)

Empatiakarttojen luomisessa hyödynnettiin alkuvaiheessa samanlaista tapaa kuin asiakaspersonien muodostamisessa. Haastatteluaineistosta etsittiin samankaltaisia käyttäytymismalleja erilaisiin demografisiin tekijöihin liittyen. (Goodwin K. 2009, 277) Esimerkiksi vertaistuen etsiminen verkostoitumisen avulla oli yhteinen tavoite yksinyrittäjille, kun taas yrityskoon kasvassa verkostoitumisella tavoiteltiin enemmän liikevaihdon kasvattamista ja ulkopuolisen rahoituksen sekä sijoittajien löytämistä. Kun aineistosta oli tunnistettu neljä erilaista persoonaa yhteisten käyttäytymismallien ja demografisten tekijöiden suhteen, jokaiselle persoonalle kirjoitettiin lyhyt tarina. Tässä tarinassa kuvataan persoonaan liittyviä demografisia tekijöitä

kuten yritysmuoto, koulutustausta, perhesuhteet sekä yrityksen kehitysvaihe. Jokaiseen empatiakarttaan lisättiin myös valokuva esittämään kyseistä persoonaa, vaikka tätä ei ollut alku-peräisessä mallipohjassa.

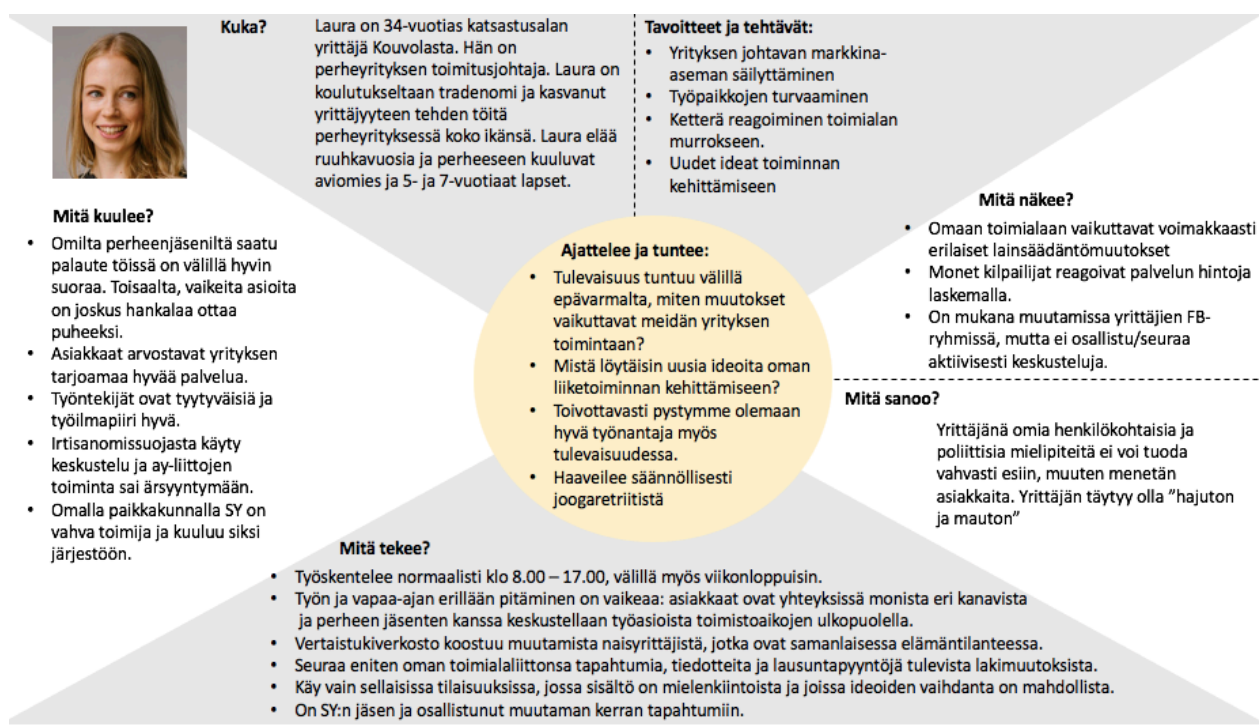
Asiakaspersoonien muodostumisen jälkeen aineistoa luokiteltiin seitsemään erilaiseen kategoriaan: minkälaisia tehtäviä yrittäjä haluaa saada tehdyksi, millaisia asioita yrittäjä näkee toimintaympäristössään, mitä yrittäjä sanoo, mitä hän tekee parasta aikaa, millaisia asioita hän kuulee kollegoiltaan ja ystäviltään sekä mitä hän ajattelee ja tuntee (kipukohdat ja ilon aiheet). Haastatteluita analysoimalla syntyi neljä erilaista empatiakarttaa.



Kuva 5. Empatiakartta: Iiris Yksinyrittäjä



Kuva 6. Empatiakartta Sami: työnantajana toimiva mikroyrittäjä



Kuva 7. Empatiakartta: Laura perheyriyksen jatkaaja



Kuva 8. Empatiakartta Mikko: Start up -yrittäjä

Empatiakarttoja hyödynnettiin kehittämistyössä järjestön työntekijöille järjestetyssä työpajassa sekä haastattelujen tulosten kommunikointiin. Empatiakarttojen avulla pystyttiin kuvaamaan nuorten yrittäjien kokemusmaailmaa monesta eri näkökulmasta ja neljän eri yrittäjätyyppin avulla, joiden tarpeet esimerkiksi verkostoitumisen suhteen eroavat toisistaan. Ne eivät kuitenkaan edusta tilastollisesti tyypillistä nuorta yrittäjää, ainoastaan tietynlaisia käytäytymismalleja ja ajattelutapoja, jotka tunnistettiin seitsemän haastattelun perusteella.

4.7 Järjestön nykytilan kartoittaminen yhteissuunnittelulla

Järjestön työntekijöille järjestetyn työpajan tavoitteena oli kartoittaa paremmin organisaation nykytilaa, levittää asiakasymmärrystä sekä sitouttaa eri sidosryhmiä yhteiseen kehittämistyöhön. Ottamalla kehittämistyöhön mukaan osallistujia eri organisaatioitasoilta- ja yksiköistä varmistetaan, että kehitettävä palvelu linkittyy myös organisaation todellisiin tarpeisiin ja sillä on osallistujien tuki takana alusta saakka. (Stickdorn & muut 2017, 391)




Järjestön työntekijöille järjestetyn työpajan osallistujat tulivat kahdesta eri yksiköstä: viestinnän & markkinoinnin yksiköstä sekä järjestön kenttätöitä tekevästä tiimistä. Yhteensä työpajassa oli kaksikymmentä osallistujaa, joista kaksi kuului järjestön johtoryhmään. Työpajan osallistujille oli etukäteen esitelty nuorten yrittäjien johtoryhmälle järjestetyssä työpajassa laaditut asiakasprofiilit sekä haastattelujen perusteella laaditut empatiakartat. Näitä käytettiin yhteiskehittämisen apuvälineinä. Osallistujat jaettiin satunnaisesti neljän hengen ryhmiiin, jotka kukin pohtivat erikseen neljää erilaista teemaa:

- 1) Miten mahdollistamme nuorille yrittäjille paremmat osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet?
- 2) Millaisella viestinnällä järjestö näkyy paremmin nuorille yrittäjille?
- 3) Miten kehitämme verkostoitumispalveluja nuorille yrittäjille?
- 4) Miten nuoret yrittäjät voisivat kehittää omaa osaamistaan?

Työpajassa laadittiin ryhmissä nelikenttä, jonka tavoitteena oli selkeyttää mitä tiedämme nyt (Ideapakka 2017). Menetelmää käytetään yleensä organisaation lähtötilanteen selvittämiseen ja organisaatiossa olemassa olevan tiedon jäsentelyyn. Tavoitteena oli siis hyödyntää kaikkea olemassa olevaa tietoa, jota järjestön työntekijöillä oli ennestään aiheisiin liittyen. Ensimmäiseen kenttään osallistujat kirjasivat asiakkaiden tarpeita. Nämä tarpeet pohjautuivat sekä laadittuihin empatiakarttoihin ja asiakasprofiileihin että työntekijöiden olemassa olevaan asiakasymmärrykseen. Osallistujat pohtivat aihetta ensin itsenäisesti viiden minuutin ajan tehden muistiinpanoja post-it-lapuille. Tämän jälkeen ryhmät kiinnittivät laput ensimmäiseen nelikenttään. Seuraavaksi osallistujat keskustelivat 15 minuutin ajan järjestön resursseista ja mahdollistajista. Osallistujia pyydettiin miettimään asiaa verkostojen, olemassa olevan teknologian ja osaamisen kannalta. Kustakin ryhmästä yksi henkilö kirjoitti nelikenttään ylös ryhmässä esiin tulleita asioita. Kolmanteen nelikenttään osallistujat kirjasivat niitä asioita, joita järjestössä oli jo kokeiltu palvelun kehittämiseksi. Osallistujia pyydettiin myös miettimään kilpailijoiden tai muiden yritysten inspiroivia esimerkkejä hyvistä palveluista. Viimeiseen nelikenttään osallistujat saivat ideoida palvelun kehittämiseen liittyviä asioita. Lopuksi ryhmät esittelivät toisilleen nelikentät ja alustavat ideat lyhyinä puheenvuoroina. Kokonaisuudessaan työpajaan käytettiin aikaa puolitoista tuntia.

- 1) Vaikuttaminen ja osallistumisen mahdollisuudet nuorille yrittäjille

Työryhmän tehtävänä oli miettiä nelikentän avulla, millaisia osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia järjestö tarjoaa nuorille tällä hetkellä. Ensimmäiseen kenttään osallistujia pyydettiin kirjoittamaan tarpeita, joita nuorilla yrittäjillä on vaikuttamisen ja osallistumisen suhteen. Tässä osallistujat saivat hyödyntää empatiakarttoja sekä työpajakeskustelujen pohjalta laadittuja asiakasprofiileja. Pyysin osallistujia hyödyntämään myös omia kokemuksiaan tapaamisista jäsenien kanssa. Ryhmissä oli sekaisin työntekijöitä järjestön kenttätiimistä sekä viestintä- ja markkinointiyksiköstä. Järjestön kenttätiimi työskentelee lähempänä asiakasrajapintaa kuin keskusjärjestön viestintäosasto, jolloin heillä on enemmän vuorovaikutusta jäsenyrittäjien kanssa kuin järjestön viestintä- ja markkinointiyksiköllä.

<p>Osallistuminen/vaikuttaminen järjestössä</p> <p>1. Millaisia tarpeita nuorilla jäsenillä on?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helpot tavat osallistua järjestön toimintaan (ei välttämättä järjestön määrittelemällä tavalla vaan nuorten haluamalla tavalla) • Kokemus siitä, että pystyn vaikuttamaan järjestön toimintaan, minua kuunnellaan. • Helppo ja nopea tapa kertoa oma mielipide asioihin • Osallistuminen järjestön toimintaan silloin, kun haluaa ja ehtii • Mahdollisuus vaikuttaa ilman ”poliittista leimautumista” • Kokemus jäsenyyden arvokkuudesta itselle. 	<p>2. Mitä mahdollistajia meillä on järjestönä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edunvalvonta/vaikuttaminen: kansalliset, alueelliset ja paikalliset organisaatiot • Erilaiset FB-ryhmät keskustelulle • Erilaiset tapahtumat • NY- johtoryhmä ja alueelliset verkostot 
<p>3. Millaisia asioita on jo kokeiltu?</p> <p>Mitä järjestönä jo teemme?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuorten yrittäjien verkosto • Nuorten yrittäjien tapahtumat • Messut: Slush, Arctic 15 –yhteistyö • Mentorointi- ohjelma nuorille yrittäjille • Jäsenkysely – barometrit <p>Inspiroivat ideat & esimerkit muilta toimijoilta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helsingin kaupungin osallistava budjetointi 	<p>4. Miten voisimme kehittää toimintaamme?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Järjestön sisäiset vaikuttamiskanavat paremmiksi • Verkostomaisempi toimintatapa: pois jäykistä järjestörakenteista • Luovutaan kolmiportaisesta järjestörakenteesta, liian jäykkä • Yhteisiä työskentelytiloja järjestön jäsenille • Digitaalinen verkostoitumis-, -myynti ja keskustelualusta • Äänestäminen ja kommentointi suoraan jonkinlaisen kanavan tai mobiilisovelluksen kautta • Luovutaan yritysten jaottelusta yrittäjän iän mukaan, mieluummin yrityksen kehitysvaiheeseen perustuen. • Kysy mitä haluat, Mikael Pentikäinen (tai joku muu) vastaa 




Kuvio 15. Nelikenttä osallistumisesta/vaikuttamisesta järjestössä

Nelikentän tulokset käytiin läpi yhteisellä keskustelulla, jossa paljon huomiota sai ryhmän ehdotus siitä, että yrittäjiä ei tulisi segmentoida ainoastaan iän perusteella vaan enemmänkin yrityksen kehitysvaiheeseen perustuen. Segmentointi iän perusteella on johtanut siihen, että nuorille alle 35-vuotiaille yrittäjille suunnitellaan omaa toimintaa verkostoitumiseen liittyen ja nuoret yrittäjät toimivat muusta organisaatiosta erillisenä verkostona. Lisäksi ryhmän toiveena oli verkostomaisempien toimintatapojen kehittäminen jäykän kolmiportaisen järjestörakenteen tilalle, suuremmat viestintäkanavat ja digitaalisten alustojen hyödyntäminen sekä verkostoitumisesta että vaikuttamisesta.

1) Verkostoituminen

Myös verkostoitumista pohtiva työryhmä päätyi ideoinnissaan digitaalisen alustan kehittelyyn. Ryhmä näki tärkeänä myös kansainvälisyyden huomioimisen nuorten yrittäjien verkostoitumisessa. Lisäksi tapahtumissa tulisi paremmin huomioida yrittäjän elämäntilanne esimerkiksi sinkkupöydillä tai järjestämällä lapsenvahti tai lapsille toimintaa tapahtumiin perheelliset yrittäjät huomioiden. Myös tässä ryhmässä toivottiin muutoksia järjestörakenteeseen poistamalla alueellinen taso kokonaan. Nuorille jäsenille toivottiin myös kiintiöpaikkoja järjestön


hallitukseen. Työryhmän tuloksista keskusteltaessa toivottiin, että käytäntöjä nuorten yrittäjien toiminnasta voitaisiin hyödyntää järjestön organisaatiossa laajemmin.

Verkostoituminen	
<p>1. Millaisia tarpeita nuorilla jäsenillä on?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppanit, asiakkaiden hankinta, rahoitus, vertaistuki, apu liiketoiminnan kehittämiseen, oman osaamisen kehittäminen. • Ei pelkkää hengailua vaan jokin funktio tapahtumalle. • Jokin digitaalinen alusta, joka mahdollistaa verkostoitumisen. • Mentorointi & sparraus • Samaistumisen kohteet & verkosto, joka ymmärtää omaa tilannetta. • Tapaamiset & private message toiminto digitaaliseen alustaan. • Verkostoitumista Suomen lisäksi Pohjoismaissa ja Euroopassa. 	<p>2. Mitä mahdollistajia meillä on järjestönä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puuttuu digitaalinen alusta • Kaikilla alueilla ei ole nuorista yrittäjistä vastaavaa henkilökuntaa • Keskusjärjestössä nuorten yrittäjien toimintaan ei henkilöstöresursseja vaikka nuoret ovat strateginen painopiste • Markkinointiin tarvitaan erillisiä panostuksia, enemmän nuorille kohdennettuja materiaaleja 
<p>3. Mitä olemme jo kokeilleet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentorointi • Hajotaan yhdessä -tapahtumat • Oma nettisivu nuorille yrittäjille • FB-sivu & ryhmä • Getto –tapahtuma (GetTogether) • Yrittäjäriesteily • Vuoden Nuori Yrittäjä- palkinto • Verkosto • Opiskelijajäsenyys • Brellan hyödyntäminen tapahtumissa • Sinkkupöytä tapahtumissa • YENM (pohjoismainen yhteistyö) 	<p>4. Miten voisimme kehittää toimintaamme?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enemmän kansainvälistä yhteistyötä. • Digialusta: vaikuttamiseen ja tapahtumiin, myös pohjoismaisille järjestöille • Lakineuvonta 24/7, myös chat ja tekoäly • Nuorista Yrittäjistä uusi normaali, kaikki resurssit nuoriin yrittäjiin • Aluejäsenyys pois • Sinkkupöydät & lastenvahdit kaikkiin tapahtumiin • Tinder, jolla voi matchata mentorit, yhteistyökumppanit, asiakkaat • Nuorten kiintiöt hallitukseen • Mentorointi mahdolliseksi ihan kaikille halukkaille 

Kuvio 16. Nelikenttä verkostoitumisen kehittämisestä järjestössä

2) Viestintä nuorille yrittäjille



Viestintä -teema valittiin työpajaan mukaan siksi, että se nousi esiin sekä nuorten yrittäjien työpajassa että haastatteluissa. Viestinnällä nähtiin tärkeä rooli sekä järjestön vaikuttamistyön tekemisessä läpinäkyväksi että osallisuuden lisäämisessä järjestön jäsenien keskuudessa. Moni haastateltavista yrittäjistä myös toivoi järjestöltä parempaa näkyvyyttä nuorten suosimissa viestintäkanavissa kuten Instragramissa ja YouTubessa. Viestintäryhmän ideoinnissa halettiin osallistaa yrittäjiä sisältöjen tekemiseen, tiivistää yhteistyötä oppilaitosten kanssa, hyödyntää viestinnässä enemmän nuorten käyttämiä viestintäkanavia, lisätä resursseja nuorten yrittäjien viestintään sekä luoda kiintiöpaikkoja järjestöorganisaatioon nuorille yrittäjille.

<p>Viestintä nuorille yrittäjille</p> <p>1. Millaisia tarpeita nuorilla jäsenillä on?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perustietoa yrittäjyydestä • Tulisiko yrityksen kasvaa? • Lainsäädännön muutokset • Erilaiset yritysmuodot • Mistä löydän mentorin? • Mistä saan apua? • Miltä muista tuntuu? Mitä muut ajattelevat? • Mistä motivaatiota? • Yrittäjäkollegoiden esimerkit ja vertaistuki • Helposti löydettävää tietoa • Lisää tukea asiakkaiden hankintaan 	<p>2. Mitä mahdollistajia meillä on järjestönä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksi verkostopäällikkö nuorille yrittäjille • Uutiskirjeet • Aluejärjestöjen viestintä • Some, Snapchat & Instagram Stories • Some –analytiikka • Videot • Osaavia ja selkokieleisiä asiantuntijoita järjestössä • Nuorten yrittäjien -verkosto tiedonvälittäjänä • Nuoret asiantuntijat • Tapahtumat viestintäpaikkoina • Media vaikuttaminen • Mahdollisuudet tutkia nuoria yrittäjiä • Alueellinen, valtakunnallinen ja paikallinen palkitseminen
<p>3. Millaisia asioita on jo kokeiltu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset tapahtumat nuorille + muille <p>Mitä kilpailijat tekevät?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaikutetaan mukaanpääsyä (koejäsenyys) Kauppakamarin hanke. 	<p>4. Miten voisimme kehittää toimintaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuoret yrittäjät mukaan tekemään viestintää nuorille some-kanavissa. • Videoiden hyödyntäminen viestinnässä: oma Youtube-kanava. • Mielenkiintoisia sisältöjä viestintään esimerkiksi eri oppilaitosten yrityshautomoista. • Nuorten suosimien viestintäkanavien parempi hyödyntäminen, esim Snapchat ja Instagram • Nuoria yrittäjiä huomioidaan vaaleissa ehdokkaina erityisellä tavalla. • Kiintiöpaikat nuorille yrittäjille • Oppilaitosyhteistyö tiiviimmäksi. • Enemmän resursseja nuorten yrittäjien viestintään.

Kuvio 17. Nelikenttä nuorten yrittäjien viestinnän kehittämisestä

3) Yrittäjänä kehittyminen

Yrittäjän kehittymistä tukevana palveluina järjestö on perinteisesti tarjonnut erilaisia koulutuksia, joista osa on toteutettu webinaareina ja osa perinteisinä kursseina. Uusina ideoina yrittäjänä kehittymiseen ryhmä ehdotti yhteisten co-working tilojen mahdollistamista, somen hyödyntämistä neuvontapalveluissa, erilaisten case-esimerkkien luomista yrityksen perustamisesta erilaisille toimialoille, tukea taloudellisen epävarmuuden sietämiseen ja yrittäjän omaa jaksamista tukevien palvelujen ja työkalujen kehittämistä.

Yrittäjänä kehittyminen	
<p>1. Millaisia tarpeita nuorilla jäsenillä on?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloudellisen epävarmuuden sietäminen • Säästäminen/eläkkeeseen varautuminen • Henkilöbrändäys & some • Kansainvälistyminen • Mahdolliset ongelmat verottajan & muiden viranomaisten kanssa • Koulutukset • Ajanhallinta/priorisointi • Kehittyminen/uuden oppiminen • Tieto lainsäädännöstä • Verkostot • Mentorointi • Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen 	<p>2. Mitä mahdollistajia meillä on järjestönä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lakipalvelut • Työsuhdeneuvonta • Veroneuvonta • Hankintaneuvonta • Omistajanvaihdos • Synergia • Mentorointi • Verkostot Helsingissä <div style="text-align: center;">  </div>
<p>3. Mitä olemme kokeilleet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Webinaarit</u> • <u>Seminaarit</u> • <u>Lähikoulutukset</u> • <u>After Work</u> • <u>Aamiaiset</u> • <u>Virkistäytyminen</u> => <u>Get Together</u> • <u>Yhteinen kauppa (pro kädentaitajat)</u> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>4. Mitä mahdollistajia meillä on järjestönä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Co-workin</u> -tilat • <u>Streamaus</u> -palvelut • <u>Case-esimerkkejä</u> miten perustaa firma erilaisille toimialoille (facts vs fiction) • <u>Somen</u> hyödyntäminen neuvonnassa. • <u>Live/Skype/WhatsApp</u>-neuvonta • <u>Instagrammiin</u> Q & A • <u>Tuotekehitys/Digitaalinen</u>/talousavustaja mentori • <u>Elämänhallintavalmentaja</u> • <u>Pikavippi</u>: saa vuokrat rahat kunnes asiakas maksaa • <u>Sovitteluapu</u>, kun osakkailla sukset ristissä. • <u>Oman jaksamisen seurantaan</u> työkalu, yrittäjille räätälöity • <u>Lastenhoitorinki</u> yrittäjille yhteistyössä MLL/4H/NY

Kuvio 18. Nelikenttä yrittäjän kehittämisen tukeminen

Työpajan perusteella syntyi parempi ymmärrys siitä, missä järjestön haasteet ja mahdollisuudet ovat työntekijöiden mielestä. Lisäksi työpajassa pystyttiin kommunikoimaan eteenpäin tutkimusvaiheen perusteella syntyneitä ymmärrystä nuorten yrittäjien tarpeista ja toiveista. Asiakasymmärryksen visualisoinnit empatiakarttoina ja asiakasprofiileina välittivät osallistujille hyvin tätä ymmärrystä.

4.8 Kehittämistehtävän täsmentyminen

Kehittämistyön tutkimusvaiheen perusteella alkoi muodostua parempi ymmärrys siitä, millaisia asioita yrittäjät arvostavat jäsenyydessä. Verkostoitumiseen liittyvät tarpeet tulivat esiin tärkeimpänä yksittäisenä asiana sekä järjestön jäsenille järjestetyssä työpajassa että nuorten yrittäjien haastatteluissa. Nuorten yrittäjien johtoryhmän jäseniä pyydettiin äänestämällä valitsemaan vaikuttamiseen, itsensä kehittämiseen ja verkostoitumiseen liittyvistä teemoista itselleen jäsenenä tärkeimmäksi koettu asia. Äänestyksen perusteella jäsenet valitsivat arvokkaimmaksi asiaksi jäsenyydessään kollegiaalisuuden, jolla tarkoitettiin yrittäjien keskinäistä tukea ja avunantoa. Myös haastattelujen perusteella verkostoitumista pidettiin yrittäjyydessä yhtenä tärkeimmistä asioista, vaikka sillä saatettiin tavoitella erilaisia asioita. Haastattelujen perusteella verkostoitumisen tärkeimpinä tavoitteina pidettiin oman

tukiverkoston luomista ja yrityksen liiketoiminnan kasvattamista. Verkostoja hyödynnettiin myös osaamisen ja tiedon jakamisessa yrittämiseen liittyvissä asioissa.

Tällä hetkellä järjestö tukee yrittäjien keskinäistä verkostoitumista järjestämällä erilaisia tapahtumia, joissa yrittäjät voivat tavata toisiaan. Ongelmana tapahtumissa on kuitenkin se, että nuorille ja kokeneemmille yrittäjille järjestetään tapahtumia erikseen. Nuoret yrittäjät hyötyisivät myös kokeneempien yrittäjien osaamisesta ja verkostoista. Lisäksi tapahtumat keskittyvät pitkälti alueelliselle tasolle. Järjestön puolelta digitaalisten alustojen kehittäminen tuli työpajoissa esiin tärkeänä tarpeena. Tapahtumien järjestämisen lisäksi yrittäjille haettiin tarjota digitaalinen alusta, jolla tuetaan yrittäjien keskinäistä verkostoitumista ja liiketoimintaa tavalla, joka ei ole fyysiseen paikkaan sidottu. Myös järjestön jäseniltä tullessa liittokokousaloitteessa toivottiin digitaalisen sovelluksen kehittämistä verkostoitumisen tueksi. Tätä tarvetta perusteltiin sillä, että monen yrittäjän työ on muuttunut siten, ettei se ole enää yhteen paikkaan sidottua. Tärkeänä asiana aloitteessa nähtiin myös se, ettei tavallisen jäsenen palveluita rajoittaisi kuuluminen tiettyyn alue- ja paikallisjärjestöön.

5 Digitaalisen sovelluksen kehittäminen

Tässä luvussa kuvataan sitä, miten yhteissuunnittelun menetelmiä hyödynnettiin verkostoitumista tukevan digitaalisen sovelluksen kehittämiseen. Yhteissuunnittelun menetelmiä hyödynnettiin ideointityöpajassa, johon osallistui neljä nuorta yrittäjää jäsenistöstä. Työpajassa ideoitiin yhdessä, millaisia ominaisuuksia digitaalisessa sovelluksessa tulisi olla, jotta se vastaisi nuorten yrittäjien tarpeisiin. Käyttöskenaarioiden avulla suunnittelussa hyödynnettiin myös aiemmin kerättyä asiakasymmärrystä yrittäjien keskinäiseen verkostoitumiseen liittyvistä tavoitteista ja tarpeista. Kehitetyn prototyypin avulla testattiin, onko digitaaliselle verkostoitussovellukselle todellista tarvetta ja millaiset ominaisuudet sovelluksessa ovat tärkeitä. Näin varmistuttiin siitä, että kehitetty palvelu linkittyy todellisuuteen ja yrittäjien aitoihin tarpeisiin.

Tässä vaiheessa kehittämistyötä yhteissuunnittelun fokus siirtyi palvelun käyttäjien tarpeista ja toiveista erilaisien ratkaisuvaihtoehtojen kehittämiseen ja testaamiseen. Ratkaisuvaihtoehtojen kehittämisessä on tärkeää huomioida, että ne toimivat myös tulevaisuuteen sijoittuvissa skenaarioissa. (Holmlid S. & muut 2015, 558, 562) Tässä vaiheessa suunnitteluprosessia korostuu suunnittelijan kyky ohjata luovaa ongelmanratkaisuprosessia. Suunnittelijan tulisi aktiivoida osallistujien luovaa ajattelua erilaisilla menetelmillä ja olla asiantuntija tulevaisuuden visioinnissa. (Meroni A., Selloni D. & Rossi M. 2018, 39) Tämän työvaiheen lopputuloksena syntyi konsepti verkostoitumista tukevasta digitaalisesta sovelluksesta. Osallistamalla sovelluksen potentiaaliset käyttäjät suunnitteluprosessiin, pyrittiin varmistamaan, että sovelluksella on arvoa nuorille yrittäjille.

5.1.1 Ideointityöpaja nuorille yrittäjille

Digitaalisen sovelluksen kehittämistyö aloitettiin nuorille yrittäjille järjestetyllä ideointityöpajalla. Ideointityöpajan tavoitteena oli kehittää uutta digitaalista alustaa tai mobiilisovellusta, jonka avulla pystyttäisiin tukemaan jäsenyrittäjien keskinäistä verkostoitumista. Työpajassa oli yhteensä viisi osallistujaa: kolme nuorta yrittäjää, jotka toimivat myös luottamustehävissä järjestössä sekä kaksi järjestön työntekijää, yksi Helsingin Yrittäjistä ja SY:n keskusjärjestön nuorten yrittäjien verkostopäällikkö. Toimin itse työpajan fasilitaattorina. Työpajan kesto oli kolme ja puoli tuntia. Osallistujille kerrottiin, missä ja miten työpajan tuloksia hyödynnetään ja pyydettiin lupa tietojen käyttämiseen.

Työpaja aloitettiin lyhyellä alustuksella, jossa esiteltiin kehittämisprojektin tiedonkeruumenetelmiä sekä niistä saatuja tuloksia. Alustuksessa esiteltiin osallistujille haastattelujen perusteella laaditut empatiakartat sekä kahdessa edellisessä työpajassa esiin tulleita haasteita ja ideoita verkostoitumiseen liittyen. Empatiakarttoja ja asiakasymmärrystä haluttiin hyödyntää myös tässä työpajassa, jotta tieto yrittäjien tarpeista ja kokemuksista ohjaisi myös sovelluksen kehittämistä. Tämän lisäksi alustuksessa käytiin läpi kolme Sitran julkaisemaa megatrendikorttia (Sitra 2018), jotka liittyivät verkon joukkovoiman lisääntymiseen, työn rakenteiden muuttumiseen sekä sosiaalisen pääoman korostumiseen. Alustuksen yhteydessä pohditiin lyhyesti yhteisesti sitä, miten nämä trendit mahdollisesti vaikuttavat järjestön tulevaisuuteen ja miksi digitaalisten palveluiden kehittäminen on tärkeää sekä järjestön jäsenten tarpeisiin nähden että koko tulevaisuuden kannalta.

Alustuksen jälkeen ideointivaihe aloitettiin ongelman tarkemmalla määrittelyllä ja kiteyttämisellä. Fasilitoinnin kannalta selkeyttämisvaiheella voi olla suurikin merkitys ideointiprosessin onnistumisen kannalta. Jos selkeyttämisvaihetta ei tehdä, otetaan riski siitä, että ideat eivät vastaa oikeasti tunnistettuihin tarpeisiin. (Kantojärvi P. 2012, 72) Tämän vuoksi tiedonkeruuvaiheessa esiin nousseet tarpeet esiteltiin ensin empatiakarttojen avulla ja sen jälkeen osallistujia pyydettiin miettimään tarpeita vielä erikseen digitaalisen sovelluksen kehittämiseen liittyen. Osallistujia pyydettiin miettimään ensin itsenäisesti verkostoitumiseen liittyviä tarpeita, haasteita ja tavoitteita kirjoittamalla ne post it -lapuille kysymyksiksi muotoiltuna. Esimerkiksi jos verkostoitumisen tavoitteena nähtiin uusien asiakkaiden löytäminen, kysymysmuodossa tavoite esitettiin: kuinka me voisimme auttaa yrittäjiä löytämään uusia asiakkaita? Menetelmän tarkoituksena on Kantojärven (2012, 74) mukaan huijata aivoja pohtimaan ongelmien sijaan ratkaisuja. Moni osallistujista oli tullut työpajaan mielessään valmiiksi mietitty ratkaisu ongelmaan. Ongelman selkeyttämisellä ennen varsinaista ideointia haluttiin varmistua, että ideointi perustuu todellisten tarpeiden ja haasteiden ratkaisemiseen ja osallistajat ovat samaa mieltä ideoinnin tavoitteista.

Kun osallistajat olivat miettineet ja kirjanneet ylös ongelman ratkaisuun liittyviä kysymyksiä, heitä pyydettiin kiinnittämään omat post it -lappunsa seinälle ja etsimään yhdessä lapuista

yhteisiä teemoja. Ryhmittely tehtiin yhteisesti keskustellen ja kun teemoja alkoi muodostua, osallistujia pyydettiin vielä miettimään nimet kullekin teemalle. Post it -lappujen perusteella verkostoitumisen tarpeiksi nousivat oman liiketoiminnan kehittäminen, oikeiden kontaktien löytäminen, tiedon haku, henkilöbrändin luominen ja yhtenäinen alusta (monille eri toimijoille). Osallistujia pyydettiin vielä miettimään näistä kategorioista kolme tärkeintä ja ne olivat oman liiketoiminnan kehittäminen, oikeiden kontaktien löytäminen ja tiedon haku. Ideoinnilla lähdettiin siis hakemaan vastauksia siihen, miten digitaalisella sovelluksella voitaisiin ratkaista nämä verkostoitumiselle asetetut tavoitteet ja tarpeet.

Ongelmien ja tarpeiden kiteyttämisestä siirryttiin hyvien olemassa olevien digitaalisten sovellusten benchmarkkukseen. Tällaista menetelmää käytetään esimerkiksi Jake Knappin (2016, 96) kehittämässä Google Design Sprintissä. Parhaat ideat usein rakentuvat jo olemassa olevien hyvien ratkaisujen varaan. Aina ei ole tarvetta keksiä pyörää uudelleen. Osallistujia oli etukäteen pyydetty miettimään esimerkkejä hyvistä digitaalisista sovelluksista. Esimerkkeiksi kelpasivat kaikenlaiset digitaaliset sovellukset, eivät ainoastaan verkostoitumiseen tai yrittämiseen liittyvät digitaaliset palvelut. Osallistajat kertoivat lyhyesti parhaista digitaalisista sovelluksista ja siitä, mikä sovelluksissa oli heidän mielestään paras ominaisuus. Fasilitaattorina kirjasin ylös seinälle sovelluksen nimen ja sen parhaat ominaisuudet. Esimerkkeinä hyvistä sovelluksista mainittiin Tinder, Slack, Hesburger, Trip Advisor, AirBNP, Wolt, Duolingo. Parhaimpina ominaisuuksina sovelluksille nähtiin luonnollisesti käytettävyys ja esteettisyys (look & feel). Tämän vertailun perusteella tulevalle sovellukselle tärkeinä ominaisuuksina pidettiin integroitavuutta muihin sovelluksiin, sovelluksen käyttäjien osaamisen todentamista, vertaisarviointia ja suositusten antamista, tiedon sujuvaa suodattamista, sijainnin tunnistamista ja hyödyntämistä, ajan säästöä ja mahdollisuuksia toimia anonymisti ja halutessa ilman kasvotusten tapahtuvaa kontaktia.

Varsinaiseen ideointivaiheeseen siirryttiin pitämällä mielessä verkostoitumisen tarpeet ja sovellukselle asetetut kriteerit (tärkeät ominaisuudet). Ideoinnissa käytettiin ideologi-menetelmää (Kantojärvi 2012, 138-139), jonka tavoitteena on saada osallistujat kiinnostumaan ja kuuntelemaan muiden ideoita sen sijaan, että keskitytään vain omien ideoiden esiin tuomiseen. Osallistajat aloittivat ideoinnin ensin itsenäisesti kirjoittamalla paperille kymmenen minuutin ajan erilaisia ratkaisuja. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kahteen kahden hengen ryhmään ja heitä pyydettiin jakamaan omia ideoitaan parilleen. Tämän jälkeen osallistujat saivat varastaa pariltaan parhaat ideat ja kehittää niiden perusteella omia ideoitaan. Ideointia jatkettiin tällä tavalla pari kierrosta, jokainen osallistuja pääsi jakamaan ideoita ja varastamaan niitä toisiltaan. Ideoiden jakamisesta ja jatkokehittämisestä oli selkeästi hyötyä. Ensimmäisillä kierroksilla syntyneet ideat toimivat ”muistin tyhjennyksenä”. Tällä tarkoitetaan sitä, että ideoitaessa muistinvaraiset ja loogiset ideat tulevat esiin yleensä ensin esiin ja luovemmalle tasolle siirryttäessä ideointi usein hidastuu ja vaikeutuu, jolloin voidaan vaihtaa menetelmää (Kantojärvi 2012, 138). Toisella kierroksella syntyneissä ideoissa oli jo paljon

uusja ja omaperäisempiä ominaisuuksia. Kolmatta kierrosta ehdottaessa osallistujat kokivat jo etenemisen vaikeana ja ideat alkoivat tyrehtyä, joten menetelmää vaihdettiin.

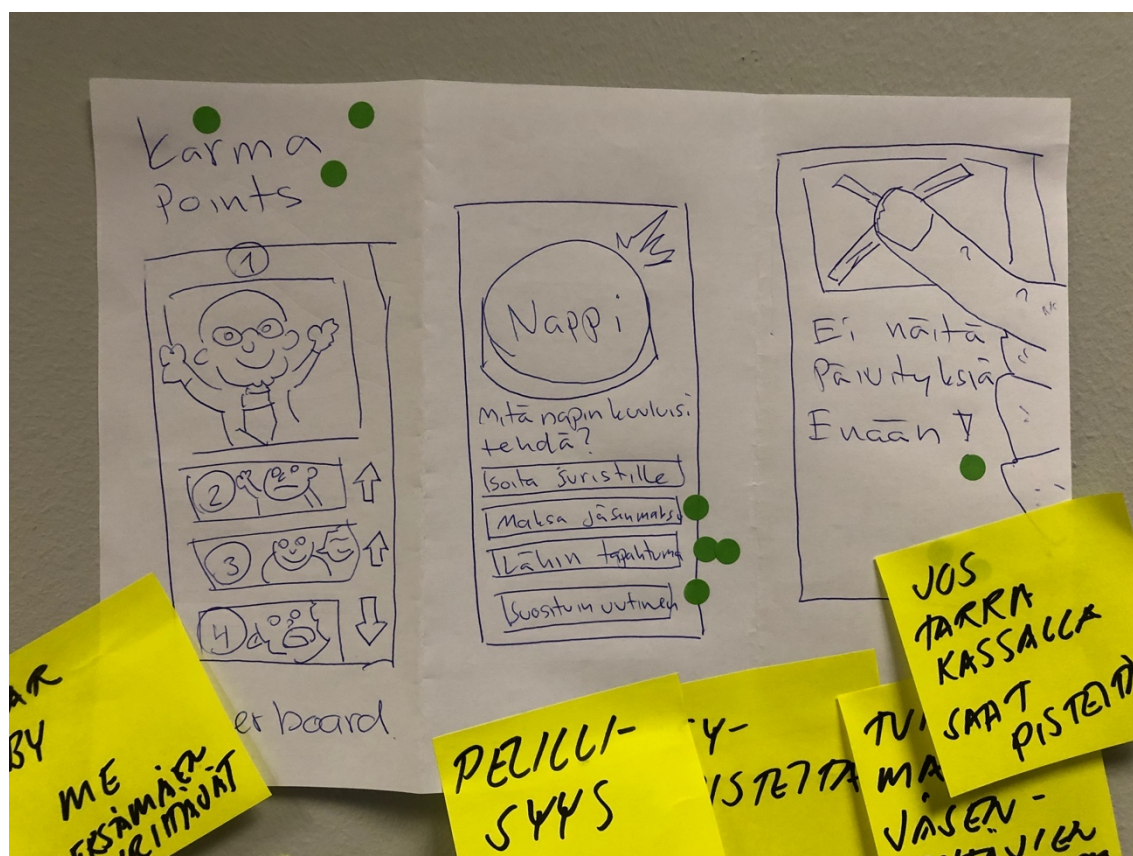
Ideoinnin viimeisessä vaiheessa osallistujia pyydettiin taittelemaan A4 kokoinen paperi kolmeen osaan ja luonnostelemaan oma paras idea paperille. Vastaavaa menetelmää käytetään esimerkiksi Google Design Sprintissä (Jake Knapp 2016, 106). Osallistujia pyydettiin tekemään piirrokset anonymisti. Tällä pyritään vaikuttamaan siihen, ettei idean esittäjällä ole väliä vaan ainoastaan itse idealla. Osallistujien piirrokset kiinnitettiin seinälle. Tämän jälkeen osallistujille annettiin kuusi äänestystarraa, jotka he saivat kiinnittää piirroksista esiin tuleviin parhaisiin ominaisuuksiin tai yksittäiseen parhaaseen ideaan. Osallistujat saivat esittää ideoista myös kysymyksiä kiinnittämällä piirrokseen post-it-lappuja. Tämän jälkeen fasilitaattorina esittelin piirrokset osallistujille ja kiinnitin huomiota siihen, mitkä ominaisuudet saivat eniten ääniä. Vasta tämän jälkeen osallistujat pääsivät esittelemään omaa ideaansa.



Kuva 9. Ideointityöpaja: äänestys parhaista ominaisuuksista ja ideoista

Ideoinnin lopputuloksena syntyi neljä idea-aihiota, joissa painottuivat etenkin erilaiset ominaisuudet tiedonhankinnalle. Tärkeänä asiana koettiin esimerkiksi mahdollisuus kysyä asioita muilta yrittäjiltä tai järjestön asiantuntijoilta sovelluksessa anonymisti. Tämä mahdollisuus puuttuu esimerkiksi Facebookin ja LinkedIn:in kaltaisilta sosiaalisen median alustoilta, joissa kynnys kysymyksen esittämiseen voi välillä tuntua korkealta omalla tunnistettavalla profiililla. Olennaisen tiedon löytämistä haluttiin helpottaa esimerkiksi ”karmapisteillä”, joita käyttäjät voisivat antaa toisilleen hyvien ja asiantuntevien neuvojen perusteella. Kysymykset voisivat löytyä arkistosta ja usein kysytyjä kysymyksiä voitaisiin jakaa videoina, jotka olisivat sovelluksessa koko ajan saatavilla. Tärkeänä ominaisuutena pidettiin myös epärelevantin

tiedon ja päivitysten pois sulkemista. Sovellukselta toivottiin myös ominaisuutta mukautua käyttäjien tarpeisiin käytön perusteella. Tärkeimmät etsityt asiat, kysymykset ja käytetyt ominaisuudet nousisivat sovelluksessa esiin käyttäjille. Lisäksi sovelluksen toivottiin tukevan jäsenyrittäjien liiketoimintaa ja keskinäistä kauppaa esimerkiksi erilaisten pisteytysmenetelmien avulla.



Kuva 10. Luonnoksia erilaisista ominaisuuksista sovellukselle

Luonnosten esittelyn jälkeen jatkoimme keskustelua ja ideoiden jatkokehittelyä. Fasilitoijana kirjasin post-it-lapuille ideoita, joita osallistujat esittelivät. Tärkeänä nähtiin myös järjestön järjestämien tapahtumien löytäminen sovelluksesta paikannuksen perusteella ja paikannuksen hyödyntäminen myös yrittäjien välisessä keskinäisessä verkostoitumisessa. Pohdimme myös maksuominaisuuden tuomista sovellukseen. Tällä ominaisuudella pystyttäisiin edistämään yrittäjien välistä keskinäistä kaupankäyntiä. Työpaja päätettiin siten, että jokainen osallistuja kuvasi yhdellä sanalla omia tuntemuksiaan työpajakokemuksesta. Osallistujille myös kerrottiin, miten kehittämistyössä edetään ja miten järjestön puolelta edistetään sovelluskehitystä.

5.2 Prototyypin kehittäminen

Tässä kehittämistyön vaiheessa päädyttiin asiakasymmärrys- ja ideointivaiheen jälkeen kehittämään testattavaa prototyyppiä digitaalisesta verkostoitumissovelluksesta.

Palvelumuotoilussa prototyyppien avulla pyritään helpottamaan kehittämistyötä pääosin kolmeen asiaan keskittyen: 1) testataan kehitettyä ideaa oikeilla käyttäjillä ja hankitaan tietoa erilaisista vaihtoehdoista, 2) arvioidaan, toimiiko kehitetty idea todellisuudessa 3) helpotetaan kommunikaatiota ja yhteisen ymmärryksen syntymistä eri sidosryhmien välillä.

(Stickdorn M. & muut 2017, 210) Tässä kehittämistyössä prototyyppiä hyödynnettiin kaikkiin näihin kolmeen asiaan. Järjestön puolelta päätöstä digitaalisen sovelluksen kehittämisestä ja hankkimisesta ei ollut vielä tehty, eikä heillä ei ollut tarkkaa käsitystä siitä, millaisia asioita kehitettävään mobiilisovellukseen tulisi sisällyttää. Kehitettävän prototyypin avulla haluttiin hankkia käyttäjiltä lisää tietoa siitä, millaiset ominaisuudet olisivat tärkeitä ja millaiset asiat sovelluksessa palvelisivat parhaiten nuorten yrittäjien asettamia tavoitteita verkostoitumiselle. Kehittämistyöhön osallistuivat projektin tässä vaiheessa järjestön puolelta tietohallintopäällikkö, kaksi kehittämisspäällikköä sekä nuorten yrittäjien verkostopäällikkö. Kehitetty prototyyppi myös helpotti ryhmän kommunikointia tarvittavista ominaisuuksista.

5.3 Käyttöskenaariot: linkki asiakasymmärrykseen

Käyttöskenaarioiden avulla pyrittiin linkittämään aiempi syntynyt asiakasymmärrys nuorten yrittäjien verkostoitumistarpeista kehitettävään prototyyppiin. Käyttöskenaariot ovat kuvauksia siitä, miten ja millaisessa kontekstissa digitaalista palvelua mahdollisesti käytetään. Käyttöskenaariot kuvaavat siis sovelluksen ja käyttäjän välistä vuorovaikutusta, millaisia asioita käyttäjä sovelluksen avulla tavoittelee ja pyrkii saamaan aikaiseksi. Skenaario toimii kuin tarina, jolla on alku ja loppu. Käyttöskenaarioiden luomisessa hyödynnetään usein asiakasymmärrysvaiheessa syntyneitä asiakaspersoonia. Skenaariot kuvaavat sitä, miten asiakaspersoonaa pystyy ratkaisemaan ongelmiaan ja saavuttamaan tavoitteitaan sovelluksen avulla. Skenaarioissa pyritään keskittymään käyttäjien toiminnan kuvaamiseen ja vältetään tarkkojen teknisten ominaisuuksien miettimistä tässä vaiheessa kehittämistyötä. Näin pyritään pitämään fokus käyttäjien todellisissa tarpeissa ja käyttämään myös luovuutta ja mielikuvitusta mietittäessä, millaisia asioita käyttäjän on mahdollista toteuttaa digitaalisen sovelluksen avulla. (Goodwin K. 2009, 333).

Käyttöskenaarioiden luomisessa hyödynnettiin kahta empatiakarttaa, jossa verkostoitumisen tavoitteita mietittiin liris yksinyrittäjän ja 1-5 henkeä työllistävän Samin näkökulmasta. Yksi käyttöskenaarioista laadittiin ideointityöpajassa syntyneen ajatuksen pohjalta, jossa sovellusta hyödynnettiin myös tiedon etsimiseen. Asiakasymmärryksen perusteella verkostoitumisen tärkeimpinä tavoitteina nähtiin vertaistukiverkoston luominen ja uusien asiakkaiden löytäminen. Käyttöskenaarioiden avulla kuvattiin sitä, miten liris voisi sovelluksen avulla etsiä muista yrittäjistä vertaistukea, Samin tarvetta löytää sovelluksen avulla uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita sekä liriksen mahdollisuutta saada sovelluksen avulla neuvoja osakeyhtiön perustamiseen liittyviin asioihin. Kehittämistyötä varten luoduissa käyttöskenaarioissa

yrittäjien sovelluksen avulla tavoittelemaa verkostoitumistoimintaa kuvattiin seuraavalla tavalla:

Käyttökkenaario 1. Vertaistuen etsiminen sovelluksen avulla

liris haluaa verkostoitumissovelluksen avulla löytää muita samassa elämäntilanteessa olevia yrittäjäkavereita, joiden kanssa jakaa samoja kiinnostuksen kohteita sisältömarkkinointiin ja yrittäjyyteen. liris on toiminut yrittäjänä jo muutaman vuoden mutta lähipiirissä ei ole muita yrittäjänä työskenteleviä kavereita. liris haluaisi jakaa muiden yrittäjien kanssa epävarmuuden tunteita ja iloa onnistumisista ja uusista projekteista. liriselle verkostoituminen sosiaalisen median ryhmissä on helppoa mutta hän kaipaa myös oikeita tapaamisia, joissa vaihtaa ideoita ja tutustua uusiin ihmisiin.

liris kirjautuu Mobiilisenergia-sovellukseen aikomuksenaan laajentaa verkostojaan muilla yrittäjillä. liris luo sovelluksessa itselleen ensin profiilin, jota personoi lisäämällä sovellukseen oman profiilikuvansa ja määrittelee itselleen kiinnostuksen kohteiksi digimarkkinoinnin ja kasvuhakkeroinnin. liris kertoo profiilissaan verkostoitumisensa tavoitteiksi uusien ystävien löytämisen muista yrittäjistä.

Profiilin luomisen jälkeen liris etsii tietoa muista lähialueen yrittäjistä. liris haluaisi ensin tietää, onko lähialueella muita samoista aihealueista kiinnostuneita yrittäjiä. Sovellus ehdottaa lirisen profiilin perusteella liriselle ystäviksi muita saman alueen yrittäjiä, joiden verkostoitumisen tavoitteena on uusien ystävien löytäminen ja joilla on saman tyyppiset kiinnostuksen kohteet.

liris löytää sovelluksesta kiinnostavan yrittäjän, johon hän haluaisi tutustua kasvokkain. Yrittäjällä on suunnilleen samanlaiset kiinnostuksen kohteet ja hän on myös lirisen ikäinen. liris lähettää sovelluksen kautta yrittäjälle viestin ja ehdottaa tapaamista. liris saa viestiinsä positiivisen vastauksen ja lounastreffit sovitaan heti seuraavalle viikolle.

Käyttökkenaario 2. Uusien asiakkaiden etsiminen sovelluksen avulla

Samin ensisijaisena tavoitteena on löytää sovelluksen avulla uusia asiakkaita ja hyviä liidejä. Sami on huomannut, että parhaimmat diilit yritykselle ovat tulleet aina tutun tuttujen suosittelujen kautta. Tämän vuoksi Sami haluaa näkyä sovelluksessa oman yrityksensä kautta ja hyödyntää muilta saamiaan suositteluja. Sami myös mielellään suosittelee eteenpäin muita tunteviaan yrittäjiä ja heidän palveluitaan.

Sami kirjautuu sisään Mobiilisenergia-sovellukseen, jonne hän on luonut yritykselleen profiilin. Sami on määritellyt omiksi tavoitteiksi verkostoitumiselle myynnin kasvattamisen ja hyvien yhteistyökumppanien löytämisen esimerkiksi yrityksen ulkopuolisilta ostamien palveluiden osalta. Sami on myös määritellyt minkä tyyppisiä yrityksiä hän etsii asiakkaiksi.

Sovellus ehdottaa automaattisesti Samille asiakkaiksi oikean tyyppisiä yrityksiä. Yrityksen profiilissa näkyy myös suosittelijoiden määrä. Suosittelijoita voi käyttää apuna ensimmäisen kontaktin luomisessa, jos esimerkiksi asiakkaan suosittelijoiden joukosta löytyy Samille tuttuja yrittäjiä/yrityksiä

Sami löytää sovelluksen avulla potentiaalisen asiakkaan, jolle tarjota palvelua. Sami lähettää sovelluksen kautta viestin yrityksen edustajalle ja ehdottaa tapaamista seuraavalle viikolla. Samin tarjoama palvelu kiinnostaa asiakasta ja tapaaminen järjestyy seuraavalle viikolle.

Seuraavalla viikolla Sami käy tapaamassa potentiaalista asiakasta, joka haluaa ostaa Samilta digimarkkinoinnin palveluja. Asiakas ostaa palvelun ja on tyytyväinen Samin yritykseen. Asiakas jättää sovelluksen kautta suosittelunsa Samin yritykselle. Sami saa lisääntyneiden suosittelujen avulla sovelluksessa enemmän näkyvyyttä yrityksensä toiminnalle.

Käyttöskenaario 3. Neuvon pyytäminen yritystoimintaan liittyen

Osakeyhtiön perustaminen on lirikselle iso juttu ja hän on saanut paljon apua yrittäjien laki-neuvonnasta. liriksen eteen tulee kuitenkin koko ajan asioita, joista hän haluaisi saada myös muiden kanssaryrittäjien mielipiteen.

liris kirjautuu mobiilisovellukseen ja päättää kysyä neuvoa osakeyhtiön perustamiseen liittyvistä asioista muilta yrittäjiltä. liris tuntee itsensä aloittelevana yrittäjänä välillä epävarmaksi omasta osaamisestaan mutta ei haluaisi näyttäytyä muiden yrittäjien ja mahdollisten asiakkaiden silmissä aloittelijana. Niinpä liris päättää esittää kysymyksen anonyyminä yhteisölle.

Ennen kysymyksen postausta liris tarkistaa, löytyykö aiheesta aiempia keskusteluja tai kysymyksiä. Koska liristä askarruttavaan ongelmaan ei löydy valmista vastausta sovelluksesta, liris päättää esittää yhteisölle kysymyksen anonyymina. liris lisää postaukseensa avainsanoiksi osakeyhtiön perustaminen. liris määrittelee itse, haluaako ongelmaan lakiasiantuntijan neuvon vai kokemuksia muilta yrittäjiltä. Tässä tapauksessa liris kaipaa neuvoja muilta yrittäjiltä. Lakiasiantuntijan palvelut ovat tarjolla vain järjestön jäsenille.

liris saa muutaman päivän sisällä vastauksia muilta yrittäjäkollegoilta ongelmaansa. Parhaista neuvoista liris palkitsee yrittäjäkollegoja tähtimerkeillä, jotka kohottavat yrittäjän asiantuntijastatusta yhteisössä ja sovelluksessa. Neuvonta on myös toiselle yrittäjälle mahdollisuus myydä omia palvelujaan ja asiantuntemustaan sovelluksen kautta.

Näiden oikeisiin tarpeisiin ja asiakasymmärrykseen perustuvien käyttöskenaarioiden avulla lähdettiin määrittelemään ominaisuuksia testattavalle prototyypille. Jokaisen käyttöskenaarion osalta taulukoitiin erikseen, millaisia ominaisuuksia käyttöskenaarion toteutuminen

vaatisi sovellukselta. (Kuvio 19.) Näin asiakasymmärrysvaiheessa kerätty tieto yrittäjien tarpeista linkittyi sovelluksen suunnitteluun ja testattaviksi ominaisuuksiksi.

Skenaarion vaiheet:	Kommentit:	Epäselvät kysymykset:	Tarvittavat toiminnallisuudet:
Sami kirjautuu sisään mobiilisynergia-sovellukseen, jonne hän on luonut yritykselleen profiilin. Sami on määritellyt omiksi tavoitteiksi verkostoitumiselle myynnin kasvattamisen ja hyvien yhteistyökumppanien löytämisen esimerkiksi yrityksen ulkopuolisilta ostamien palveluiden osalta.	<p>Olisiko sovellukseen mahdollista luoda profiili kahdella eri tavalla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjäprofiili • Yritysprofiili <p>Perustiedot Samin yrityksestä siirtyvät sovellukseen suoraan crm-järjestelmästä/LinkedIn-sovelluksesta</p>	Halutaanko sovelluksessa näkyä ensisijaisesti yrityksenä vai henkilönä?	<p>Mahdollisuus luoda sovellukseen personoitu profiili joko omalla nimellä tai pelkästään yrityksen nimellä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oma kuva/Yrityksen logo • Omat kiinnostuksen kohteet/yrityksen toimiala • Verkostoitumiselle asetetut tavoitteet.
Sami etsii tietyillä hakukriteereillä yrityksiä, jotka ovat sopivassa kokoluokassa ja asiakkaina oikeilla toimialoilla.	<ul style="list-style-type: none"> • Miten sovellus auttaisi mahdollisten liidien keräämisessä? • Voisiko profiilin kautta jättää tarjouspyyntöjä erilaisista ostopalveluista? • Voisiko sovellus automaattisesti ehdottaa kontaktoitavaksi yrittäjiä/yrityksiä, jotka ovat jättäneet 		<p>Mahdollisuus etsiä yrityksiä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimialan perusteella • Kokoluokan perusteella • Sijainnin perusteella

Kuvio 19. Esimerkki käyttöskenaariosta ja vaadittavien ominaisuuksien listausta

5.4 Prototyypin testaus käyttäjillä

Kehittämistyön seuraavassa vaiheessa käyttöskenaarioiden perusteella suunniteltiin mobiilisovelluksen prototyyppi, jonka käyttöarvoa lähdettiin testaamaan nuorilla yrittäjillä. Prototyypin testaamisessa on tärkeää määritellä, millaisiin kysymyksiin prototyypillä haetaan vastausta. Prototyypin avulla voidaan testata ideaa käytännössä neljästä eri näkökulmasta: arvon luonti, käytettävyys & visuaalinen ilme, toteutettavuus ja integroitavuus. Yleensä prototyypillä testataan ensimmäisenä luoko se käyttäjilleen aidosti arvoa. (Stickdorn M. & muut 2017, 215) Myös tässä kehittämistyössä prototyypillä haluttiin lähteä testaamaan, onko digitaalisella verkostoitumisovelluksella käyttäjilleen oikeasti arvoa. Yrittäjien välinen kollegiaalisuus nousi esiin tärkeänä arvona aineistosta. Mobiilisovelluksen avulla haluttiin tukea yrittäjiä saavuttamaan verkostoitumisen tärkeimmät tavoitteet: vertaistuen ja avun saaminen muilta yrittäjiltä sekä uusien asiakkaiden ja yhteistyökumppanien löytäminen. Koska sovelluksen avulla haluttiin testata vain tärkeimpiä ominaisuuksia ja idean toimivuutta ylipäätään, prototyypinä toimi yksinkertaistettu rautalankaversio mobiilisovelluksesta.

Prototyyppeä testattiin viidellä eri käyttäjällä, joiden joukossa oli alle 35-vuotiaita yksinyrittäjiä, mikroyrittäjiä ja start up-yrittäjiä. Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutista 50 minuuttiin ja ne toteutettiin henkilökohtaisten tapaamisten avulla. Haastateltavilta kysyttiin

ensin taustatiedot omaan yritykseen ja verkostoitumiseen liittyen. Tämän jälkeen haastateltaville esiteltiin mobiilisovelluksen prototyypin erilaisia ominaisuuksia kannettavalta tietokoneelta. Keskustelut etenivät vapaamuotoisesti mutta jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset prototyypin ominaisuuksiin liittyen. Haastateltavia pyydettiin vapaasti kommentoimaan erilaisia ominaisuuksia. Tavoitteena ei ollut selvittää prototyypin käytettävyyttä tai ulkonäköön liittyviä ominaisuuksia, ainoastaan luoko sovellus käyttäjilleen arvoa verkostoitumisen suhteen.

6 Tulokset

Tässä osiossa käydään läpi tuloksia, joita erilaisilla yhteiskehittämisen menetelmillä ja haastatteluilla saatiin. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin selvittämään, millaisista asioista jäsenyyden arvo muodostuu nuorille yrittäjille, millaisina nuoret yrittäjät kokevat järjestön palvelut tällä hetkellä ja millaisille palveluille nuorilla yrittäjillä olisi tarvetta? Aineistossa oli havaittavissa selkeitä eroja sen mukaan toimiko tutkimukseen osallistuja luottamustehtävissä järjestössä vai oliko hän tavallinen rivijäsen tai järjestöön kuulumaton yrittäjä. Nuorten yrittäjien johtoryhmälle järjestetyssä työpajassa vaikuttaminen ja osallistuminen nousivat tärkeiksi teemoiksi, kun taas haastattelujen perusteella rivijäsenet sekä järjestöön kuulumattomat yrittäjät korostivat enemmän verkostoitumisen merkitystä monissa yhteyksissä kuten oman liiketoiminnan kehittämisessä, osaamisen jakamisessa sekä tuen saamisessa muilta yrittäjiltä.

Yhteissuunnittelun perusteella esiin nousseista teemoista keskusteltiin myös haastatteluissa, jolloin syvennettiin ymmärrystä siitä, miten yksittäiset yrittäjät kokevat nämä teemat omien yksilöllisten kokemusten perusteella. Sekä yhteissuunnittelun että haastattelujen perusteella verkostoituminen koettiin merkityksellisenä ja tärkeänä asiana yrittäjyydessä. Teemasta keskusteltiin myös kehittämistehtävän tarkemman määrittelyn yhteydessä nuorten yrittäjien johtoryhmän jäsenten kanssa. Tärkeimmäksi arvoksi jäsenyydessä äänestettiin kollegiaalisuus, joka ymmärrettiin yrittäjän tukena toiselle yrittäjälle.

6.1 Jäsenyyden arvon muodostuminen

Tässä osuudessa esitellään tulokset kehittämistyön ensimmäisestä vaiheesta, jossa pyrittiin vastaamaan kysymykseen: minkälaisista asioista jäsenyyden arvo nuorille muodostuu? Nämä tulokset perustuvat nuorten yrittäjien johtoryhmälle järjestettyyn työpajaan sekä nuorten yrittäjien haastatteluihin. Lisäksi osiossa on lyhyt yhteenveto järjestön sisäisestä työpajasta. Tuloksissa on ensin esitelty lyhyt yhteenveto nuorten yrittäjien johtoryhmälle järjestetyn työpajan tuloksista ja sen jälkeen haastatteluissa esiin nousseita asioita samaan teemaan liittyen.

6.1.1 Vaikuttaminen ja edunvalvonta

Vaikuttamista ja yrittäjien edunvalvontaa pohtivassa ryhmässä osallistujat pohtivat Suomen Yrittäjien roolia etujärjestönä sekä vaikuttamista yrittäjien yhteiskunnalliseen asemaan. Keskusteluissa tärkeiksi teemoiksi nousivat: osallisuus ja läpinäkyvyys. Järjestön edunvalvonnan koettiin olevan tavallisen nuoren rivijäsenen näkökulmasta näkymätöntä toimintaa. Nuoret yrittäjät toivoivat suurempia tapoja vaikuttaa ja saada äänensä kuuluville järjestössä. Mahdollisina keinoina avoimuuden ja nuorten vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseksi järjestössä nuoret näkivät: tarkemmin kohdennetun ja monikanavaisen viestinnän ajankohtaisista ja kiinnostavista teemoista, uudenlaiset keskustelufooromit, avoimet ovet järjestössä sekä mahdolliset mobiilisolvellukset. Esimerkkinä vaikuttamiseen liittyvästä mobiilisolvelluksesta mainittiin SDP:n kansalaispaneeli, jonka avulla puolue kerää käyttäjien mielipiteitä ajankohtaisista asioista nopealla ja helpolla tavalla.

Työpajassa keskusteltiin myös esikuvien ja roolimallien merkityksestä nuorille yrittäjille. Edustavatko järjestöä julkisuudessa sellaiset henkilöt, joihin nuorten yrittäjien on helppo samaistua? Tämän lisäksi pohdittiin, millaisena SY:n brändi näyttäytyy nuorille yrittäjille. Miten esimerkiksi järjestön edunvalvontarooli ja osallistuminen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja keskusteluun vaikuttaa järjestön imagoon nuorten yrittäjien näkökulmasta? Tärkeänä näkökulmana tuli esiin myös kysymys järjestön missiosta. Yksi työpajan osallistujista kiteytti tämän seuraavalla tavalla: ”Vanhempi sukupolvi on nähnyt ne ajat, jolloin järjestöä ei ollut olemassa. Nuoremmille se on itsestäänselvyys.”

Kysyttäessä samoista asioista haastatteluissa, moni nuorista yrittäjistä vaikutti pääsääntöisesti tyytyväiseltä omaan yhteiskunnalliseen asemaan. Kukaan haastatelluista seitsemästä yrittäjästä ei ollut mukana järjestön toiminnassa aktiivisesti tai luottamushenkilönä. Tämä heijastui myös vastauksissa siten, että yhteiskunnallista vaikuttamista ei koettu itselle kovin tärkeänä asiana. Kaksi haastateltavista korosti, että ei halua tuoda omaa poliittista kantaansa esiin yrittäjänä, koska koki sen vaikuttavan negatiivisesti omaan yritystoimintaan. Varsinkin yksityisille kuluttajille suunnatussa yritystoiminnassa poliittista aktiivisuutta haluttiin välttää. Moni seurasi yhteiskunnallista keskustelua yrittäjyyteen liittyen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa mutta ei osallistunut siihen itse aktiivisesti. Nuorin haastateltavista 22-vuotias yrittäjä koki, että keskustelu yrittäjyyteen liittyvistä yhteiskunnallisista asioista ei kosketa häntä itseään millään tavalla. Moni haastateltavista piti vaikuttamista politiikan ja järjestötyön kautta hyvin hitaana ja aikaa vievänä prosessina. Kysyttäessä, millaisia asioita Suomen Yrittäjien tulisi edistää strategiassaan nuorille yrittäjille, esiin nousi byrokratian vähentäminen ja ensimmäisen työntekijän palkkaamisen helpottamisen pienille yrityksille. Jälkimmäisellä koettiin olevan konkreettinen vaikutus myös jaksamiseen pienyrittäjänä.

6.1.2 Verkostoituminen muiden yrittäjien kanssa

Verkostoitumis -teemaan liittyvässä työpajassa keskusteltiin ensin asioista, joita verkostoitumisella tavoitellaan. Yhtenä tärkeimmistä tavoitteista pidettiin vertaistuen saamista muilta yrittäjiltä. Vertaistukiverkoston arvoa pidettiin tärkeänä etenkin yrittämiseen liittyvän epävarmuuden jakamisessa. Yksi työpajaan osallistuneista yrittäjistä kiteytti asian näin:

”Jäsenyyden arvo on se tukiverkosto, jonka saat luotua. Se ei ole mitattavissa rahassa.”

Nuoret yrittäjät pitivät tärkeänä asiana myös epäonnistumisen kokemuksista puhumista. Yrittämiseen liittyvästä epävarmuudesta puhumisen koettiin helpottavan omaa taakkaa ja sitä kautta saatiin myös uskoa omaan yrittäjyyteen. Yrittäjän omassa aluejärjestössä järjestettiin tähän teemaan liittyen ”Hajotaan yhdessä” -tilaisuuksia.

Verkostoitumisella tavoiteltiin myös uusien asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden löytämistä sekä oman henkilöbrändin ja tunnettuuden lisäämistä. Verkoston kasvattaminen ja uusiin ihmisiin tutustuminen koettiin välillä vaikeana verkostoitumistapahtumissa. Kontaktien luomista uusiin ihmisiin pidettiin haastavana varsinkin, jos tavoitteena oli uusien asiakkaiden löytäminen ja myyminen. Yrittäjät kokivat helppona suositusten antamisen omasta verkostosta entuudestaan tutuille yrittäjille. Paljon pohdittiin sitä, miten verkostoitumista voisi tapahtumissa helpottaa ja rohkaista siihen. Verkostoitumisen toivottiin olevan ohjatumpaa ja keskusteluissa mainittiin erilaisten mobiilisovellusten kuten Brellan hyödyntäminen uusien ihmisten tapaamisessa.

Nuorten yrittäjien toiminta on painottunut vahvasti erilaisten verkostoitumistapahtumien suunnitteluun. Näihin tapahtumiin on pyritty saamaan mukaan alle 35 -vuotiaita yrittäjiä. Alle 35-vuotiaiden yrittäjien elämäntilanteet ovat kuitenkin hyvin erilaisia. Esimerkiksi yrittäjän perheen mukaan tuominen verkostoitumistapahtumiin sai ideana hiukan ristiriitaisen vastaanoton työpajassa, riippuen juuri yrittäjän omasta elämäntilanteesta. Yksi osallistujista koki omassa järjestössään nuorten ja kokeneempien (yli 35-vuotiaiden) yrittäjien välillä olevan kuilun suurena. Verkostoituminen konkariyrittäjien kanssa nähtiin myös tarpeellisena. Osallistujien segmentointi iän mukaan ei siis aina ole tarkoituksenmukaista verkostoitumiseen liittyvien tapahtumien järjestämisessä.

Seitsemästä haastatellusta yrittäjästä kuusi mainitsi verkostoitumisen yhtenä tärkeimmistä asioista omassa yritystoiminnassa. Verkostoitumisen tavoitteet vaihtelivat paljon yritysmuodon ja yrityksen elinkaaren mukaan. Kaikki yksinyrittäjät mainitsivat vertaistuen saamisen tärkeänä asiana yritystoiminnassa. Vertaistukea kaivattiin etenkin muilta yrittäjiltä ja moni haastatelluista naisyrittäjistä mainitsi, että omaan verkostoon kuuluu muutama luottoystävä, jotka toimivat itsekin yrittäjänä. Heiltä saatua tukea ja ymmärrystä yrittäjyyteen liittyvistä haasteista pidettiin korvaamattomana. Tämän lisäksi yksinyrittäjät pyrkivät verkostoitumisen

avulla löytämään itselleen uusia asiakkaita ja luotettavia yhteistyökumppaneita. Monelle yksinyrittäjälle ensimmäisen työntekijän palkkaamisen kynnyks on korkealla. Siksi erilaisia tukipalveluita mieluummin ostettiin muilta yrittäjiltä alihankintana. Verkostojen avulla pyrittiin löytämään luotettavia yhteistyökumppaneita, koska tämän yhteistyön laatu heijastuu suoraan asiakkaalle tarjottuun palveluun.

Yrityskoon kasvaessa verkostoitumisen tavoitteena korostui ennen kaikkea uusien asiakkaiden löytäminen. Monelle yrittäjälle suosituksilla oli iso merkitys ja niiden avulla syntyi suurin osa uusista asiakkuuksista ja kaupoista. Myynti ja uusien asiakkaiden hankkiminen verkostoitumisen avulla koettiin vaikeana asiana. Tästä syystä esimerkiksi vahvaa ohjausta verkostoitumiseen pidettiin osittain hyvänä asiana erilaisissa tapahtumissa. Apua verkostoitumiseen haettiin myös maksullisista ryhmistä kuten Business Network Internationalin järjestämistä verkostoitumistapahtumista. Moni yrittäjästä mainitsi hyödyntävänsä verkostoitumisessa myös LinkedIniä, Facebookin keskusteluryhmiä sekä Instagrammia.

Kasvuyritykset ja start up:it tavoittelivat verkostoitumisen avulla uusia rahoittajia yritykseensä sekä hyviä ja kokeneita jäseniä yrityksen hallitukseen. Lisäksi verkostoitumisen avulla jaettiin ja etsittiin osaamista. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että kasvuyrittäjyyttä tuetaan Suomessa paljon erilaisten valtiollisten organisaatioiden, oppilaitosten ja muiden tahojen toimesta. Näihin palveluihin liittyvä kenttä on hyvin laaja. Tämä heijastui myös kasvuyrittäjien vastauksissa, joissa esimerkiksi rahoituksen hankkimisessa oli hyödynnetty paljon Business Finland:in, Fibanin ja Aalto ES:n tarjoamia verkostoja ja tapahtumia. Yksi haastateltavista yksinyrittäjistä mainitsikin kokevansa epäkohtana sen, että kasvuyrittäjyyttä tuetaan Suomessa monin eri tavoin mutta yksinyrittäjänä hän ei saa samanlaista tukea esimerkiksi omiin kansainvälistymistavoitteisiinsa.

6.1.3 Oman osaamisen kehittäminen

Itsensä kehittäminen yrittäjänä oli aihe, joka oli annettu osallistujille käsiteltäväksi järjestön puolesta. Osallistujat kokivat, että suurimmat esteet omalle kehittymiselle yrittäjänä olivat ajan puute, vaikeus löytää tietoa erilaisista koulutusmahdollisuuksista sekä vaikeus tunnistaa oma osaamistarve. Osallistujat toivoivat vain jäsenille suunnattuja koulutuspalveluja, jolloin jäsenyyden arvo konkretisoituisi paremmin. Myös tässä keskustelussa verkostoituminen nousi esiin ja lievänä puutteena nähtiin se, että nuorille yrittäjille suunnatuissa verkostoitumistapahtumissa ei ole paikalla kokeneempia yrittäjiä, joiden osaamisesta voisi hyötyä. Tärkeänä tarpeena nousi esiin myös apu oikeanlaisista kontakteista, joiden avulla yritystoimintaan liittyvien asioiden hoitaminen usein nopeutuu. Esimerkkinä keskustelussa mainittiin se, miten paljon monessa asiassa auttaa se, jos ennestään tuttu henkilö pystyy esittelemään yrittäjän uudelle asiakkaalle tai rahoittajalle ja toimimaan eräänlaisena yhdyshenkilönä. Tämä tarve kiteytyi osallistujien ideassa ”Suomen kovimmasta puhelinluettelosta”, josta eri alan asiantuntijoita ja kontakteja olisi helppo löytää.

Moni haastateltavista yrittäjistä kertoi oppineensa yrittämiseen liittyviä asioita kantapään kautta. Haastateltavista suurin osa oli saanut kaupallisen koulutuksen tai osallistunut yrittäjyyteen valmentavaan koulutukseen ennen yritystoiminnan aloittamista. Silti monet yrittäjyyteen liittyvät asiat opittiin vasta käytännön yritystoiminnan kautta, esimerkiksi jatkuvan kasvun merkitys siinä vaiheessa, kun yrityksen tilillä on rahaa 23 euroa. Pelkkä substanssiosaaminen omasta alasta harvoin riittää vaan osaamista tarvitaan myös esimerkiksi markkinoinnista, kirjanpidosta tai johtamisesta. Oman osaamistarpeen tunnistaminen oli monelle yrittäjälle vaikeaa. Esimerkiksi yrityksen koon kasvaessa ja henkilöstömäärän lisääntyessä yrittäjältä vaadittiinkin yhtäkkiä myös taitoja henkilöstöjohtamiseen. Oman ajanhallinnan merkitys koettiin tärkeänä sekä yksinyrittäjien että isompaa yritystä vetävien yrittäjien mielestä. Monelle kasvuyrittäjälle oli vaikeaa oppia delegoimaan asioita alaisilleen. Moni yrittäjistä koki pääsääntöisesti motivoivana mahdollisuuden oppia koko ajan uusia asioita. Verkostojen avulla tavoiteltiin myös osaamisen jakamista ja oppimista. Moni nuorista yrittäjistä mainitsi myös hakeneensa mentoria järjestön organisoiman mentorointiohjelman kautta.

6.1.4 Kokemukset ja mielikuvat jäsenyydestä

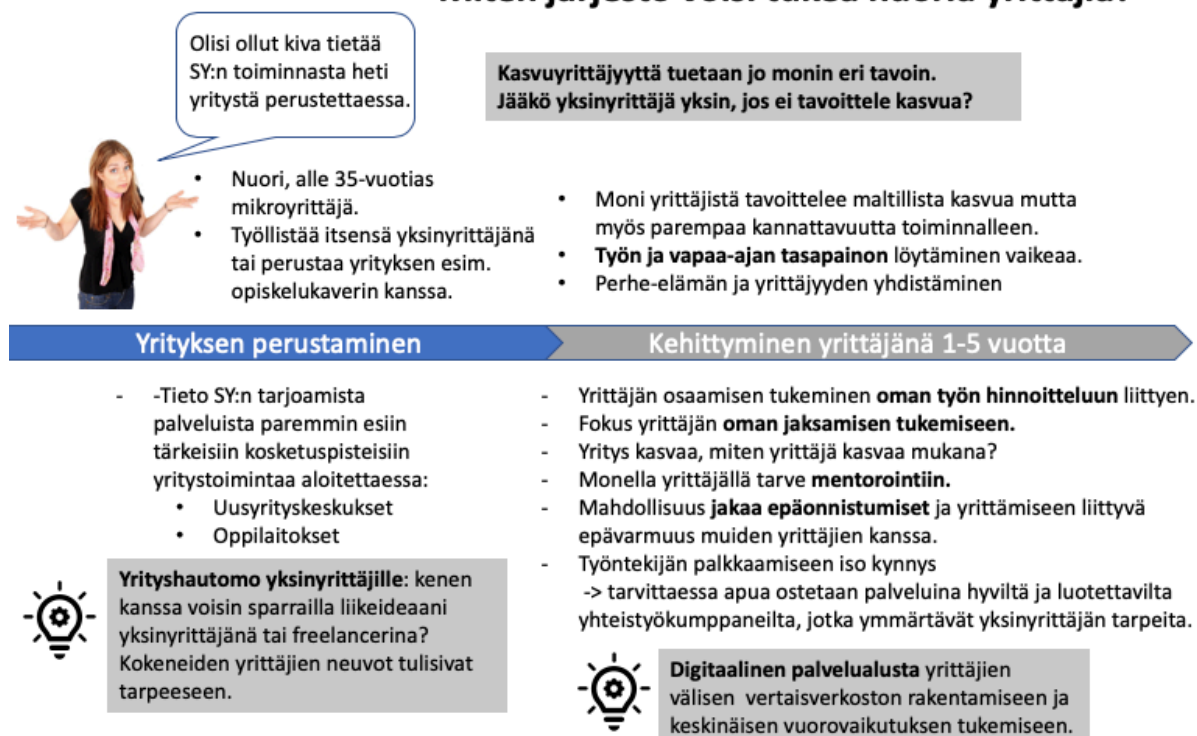
Yrittäjiltä kysyttiin myös heidän kokemuksistaan SY:n tarjoamista palveluista nuorille. Seitsemästä haastateltavasta kaksi yrittäjää ei kuulunut järjestöön ollenkaan. Kysyttäessä mielikuvaa järjestöstä moni vastaajista kommentoi järjestöä hiukan vanhanaikaiseksi ja näkymättömäksi. Moni nuorista jäsenyrittäjistä toivoi järjestöltä aktiivisempia toimia ja lisää näkyvyyttä nuorten kannalta oikeissa viestintäkanavissa. Moni yrittäjistä arvosti järjestön palveluja, kunhan oli ne ensin onnistunut itse löytämään. Viestinnän toivottiin tuovan näkyvämmiin ja konkreettisemmin esiin jäsenyyden hyötyjä nuorille aloitteleville yrittäjille, koska moni aloittelevista yrittäjistä hyötyy eniten järjestön tarjoamista verkostoista, ilmaisesta lakineuvonnasta ja mentoroinnista. Juuri näitä palveluja moni yrittäjistä arvosti eniten, koska ne toivat konkreettista hyötyä liiketoimintaan.

6.1.5 Yrittäjyyden arki

Palkitsevimpana asiana yrittäjyydessä melkein jokainen haastateltavista mainitsi yrittämiseen liittyvän vapauden ja mahdollisuuden määritellä oma työaikansa. Myös perheelliset yrittäjät kokivat positiivisena asiana sen, että oman työajan ja -paikan pystyy joustavasti määrittelemään. Toisaalta haastavana asiana moni yrittäjä koki oman ajan hallinnan ja varsinkin yksinyrittäjänä asiakkaiden tarpeiden mukaan joustamisen. Osa yksinyrittäjistä koki stressaavana asiana sen, että yrittäjänä tulisi olla koko ajan asiakkaiden tavoitettavissa ja työ- ja vapaa-aikaa oli vaikeaa pitää erillään. Monelle yrittäjälle oli myös vaikeaa tunnistaa, mihin asioihin heidän tulisi keskittyä päivittäisessä työssään. Osa yrittäjistä oli tehnyt tietoisien päätöksen työntöön pitämisessä kohtuullisessa määrässä ja he halusivat osaltaan romuttaa sankariyrittäjän myyttiä jatkuvasta työskentelystä kellon ympäri.

Alla olevassa Kuviossa 20. on palvelupolun tyyliä esitetty yhteenveto tärkeimmistä haastattelujen perusteella esiin tulleista asioista sekä esitetty kaksi kehitysehdotusta näihin perustuen. Näistä kehitysideoista toinen syntyi aineiston perusteella ja toinen idea digitaalisesta alustasta tuli esiin yhteissuunnittelussa. Haastatteluista tuli esiin myös se, että kasvuyrittäjyyttä tuetaan Suomessa monenlaisilla palveluilla mutta mikroyrittäjien tarvitsemää vertais-tukea oman liiketoiminnan kehittämiseen ja sparrailuun oli tarjolla paljon vähemmän. Myös yksinyrittäjän kansainvälistymisen tukemiseen ei ollut tarjolla kattavia palveluja

Miten järjestö voisi tukea nuoria yrittäjiä?



Kuvio 20. Aloittelevan yrittäjän tukeminen - yhteenveto haastatteluista

6.2 Järjestön nykytila

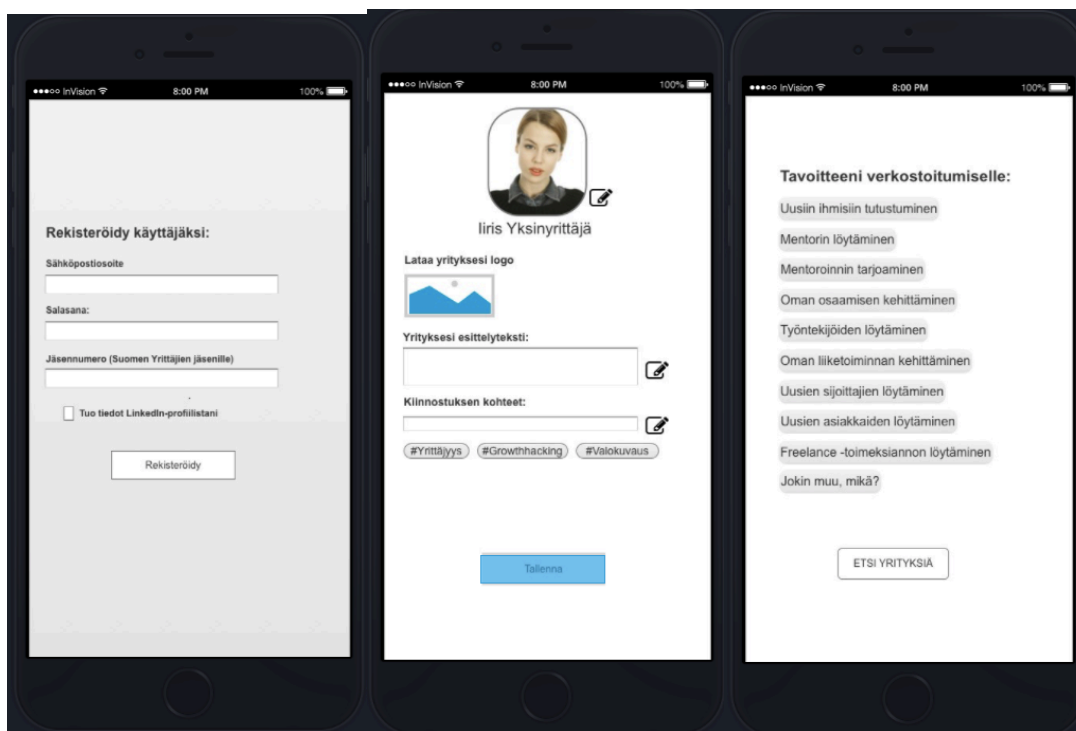
Järjestön työntekijöille järjestetyn työpajan avulla saatiin selkeämpi käsitys siitä, millaisia haasteita organisaatiolla on toiminnassaan, millaisia asioita järjestössä on jo kokeiltu ja mihin suuntaan työntekijät haluaisivat järjestöään lähteä kehittämään. Selkeänä ongelmakohtana moni työpajaan osallistujista piti järjestön kankeaa organisaatorakennetta, jonka vuoksi resursseja ei aina pystytä kohdentamaan tarpeeksi tehokkaasti. Verkostoimaisemmille ja ketterämmille toimintatavoille nähtiin suuri tarve ja digitaalisten alustojen ja sovellusten toivottiin mahdollistavan tehokkaamman viestinnän, verkostoitumisen ja jäsenten osallistamisen järjestön toimintaan.

Järjestössä on myös sisäisesti keskusteltu paljon siitä, onko tarpeen järjestää erikseen nuorille yrittäjille tarkoitettua toimintaa. Myös tässä työpajassa kyseenalaistettiin jäsenien segmentointi yli ja alle 35-vuotiaisiin yrittäjiin ja nähtiin tarpeellisempaan profiloitua jäseniä esimerkiksi yritysmuodon ja yrityksen kehitysvaiheen perusteella. Keskusteluissa kuitenkin myös painottui, että on tärkeää järjestää toimintaa nuorten itse määrittelemillä tavoilla, jotta heitä saataisiin enemmän mukaan järjestön toimintaan. Tavoitteena on, että uudenlaisia toimintatapoja voitaisiin lanseerata nuorten yrittäjien toiminnan kautta koko järjestöön ja kattamaan kaikki jäsenpalvelut. Monien työryhmien keskusteluissa toivottiin lisää resursseja nuorten yrittäjien toiminnan kehittämiseen, koska näiden jäsenpalveluiden kehittäminen nähtiin tavallaan muusta organisaatiosta irrallisena toimintana.

6.3 Verkostoitumisen tukeminen digitaalisella sovelluksella

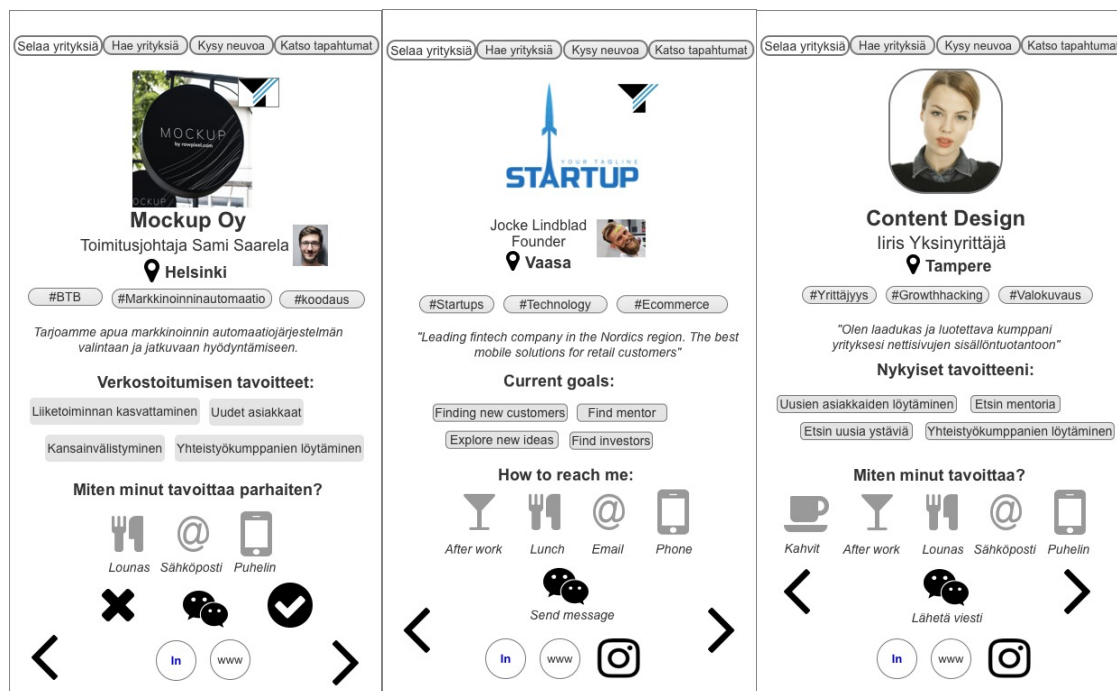
Kehittämistyön toisessa vaiheessa varsinaiseksi kehittämistehtäväksi määrittyi verkostoitumista tukevan mobiilisovelluksen suunnittelu. Tässä luvussa esitellään tuloksia, joita saatiin haastatteluista kehitettyyn prototyyppiin liittyen. Kehittämistyön aineistossa painottuivat nuoret, aloittelevat yrittäjät, joiden yritykset ovat kokoluokaltaan yleensä melko pieniä. Täten myös sovellus on suunniteltu enemmän mikroyrittäjien tarpeita palvelemaan. Prototyypin näyttökuvat luotiin Axurella ja Invision ohjelman avulla näyttökuvista luotiin mobiilisovelluksen kaltainen interaktiivinen prototyyppi.

Mobiilisovellusta suunniteltaessa kehittämistiimissä käytiin sisäisesti paljon keskusteluja siitä, tulisiko käyttäjien näkyä sovelluksessa ensisijaisesti oman henkilöprofiilin kautta vai yrityksen profiilin kautta. Profiilin luomiseen liittyvien sivujen avulla haluttiin testata, miten käyttäjät haluavat näkyä sovelluksessa, yrityksen vai henkilöprofiilin kautta. Moni vastaajista oli sen kannalla, että henkilöprofiilin näkyminen sovelluksessa on tärkeää. Myös myynnin kannalta haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että he voisivat olla yhteydessä ensisijaisesti henkilöön pelkän yritysprofiilin sijaan. Yksi haastateltavista ehdotti nappia, jota painamalla voisi vaihtaa henkilö- ja yritysprofiilin välillä. Koska sovelluksen tavoitteeksi asetettiin myös vertais-tuen saaminen muilta yrittäjiltä, luontevinta sovelluksessa olisi näkyä paitsi oman yrityksen kautta myös yrittäjänä eli henkilöprofiililla.



Kuva 11. Sovellukseen kirjautuminen ja profiilin luominen

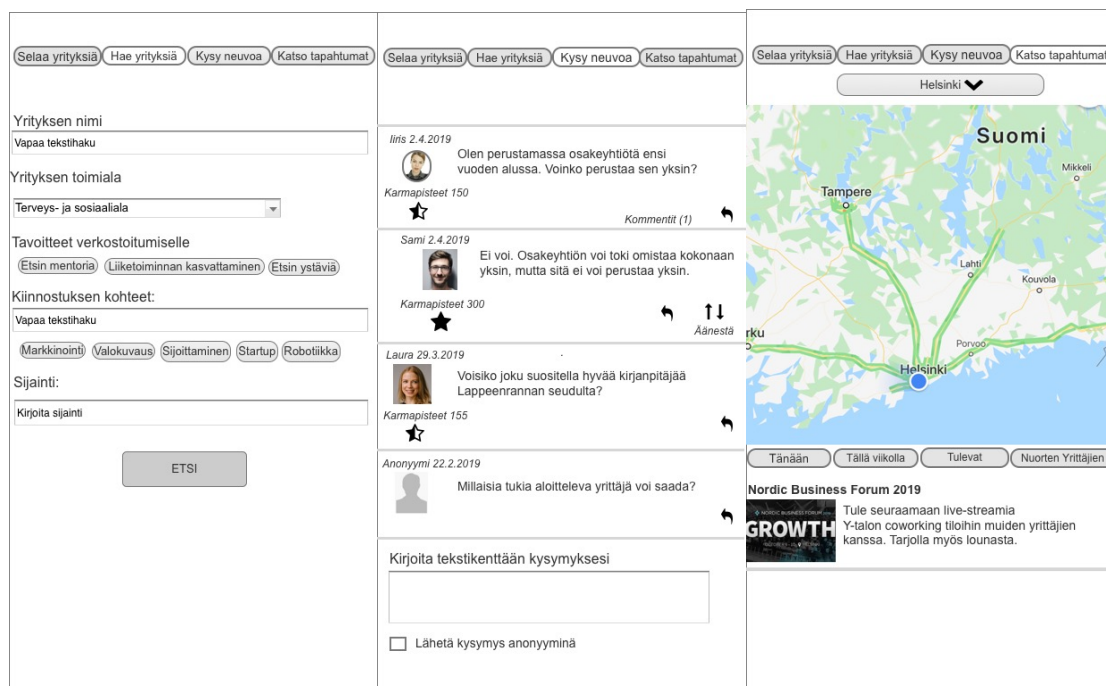
Prototyypissä sovellukseen kirjautuvia yrittäjiä pyydettiin aluksi määrittelemään kolme tärkeimmistä tavoitteista verkostoitumiselle. Haastattelujen perusteella kriittisimpänä tekijänä sovelluksen menestymiselle nähtiin se, miten sovelluksessa onnistuttaisiin yhdistämään kaksi erilaista tavoitetta verkostoitumiselle: lisämyynnin saaminen ja tukiverkoston luominen muista yrittäjistä. Monella haastateltavalla oli negatiivisia kokemuksia yrittäjyryhmistä, jotka aggressiivinen myyntityö oli pilannut. Moni käyttäjästä piti hyvänä ominaisuutena sovelluksessa sitä, että käyttäjä voi määrittellä ensisijaiset tavoitteet omalle verkostoitumiselleen. Jos tavoitteena on muihin yrittäjiin tutustuminen, osaamisen jakaminen sekä muilta oppiminen, olisi hyvä, että sovellus ehdottaisi kontakteiksi henkilöitä, joilla on saman tyyppiset tavoitteet verkostoitumiselleen. Myös myynnin ja asiakkaiden hankinnan kannalta olisi selkeää, että kaikilla käyttäjillä olisi samanlaisia tavoitteita toiminnalleen. Näin välttyttäisiin siltä, että kukaan ei tuntisi häiritsevänsä muita käyttäjiä myymällä palveluitaan. Käyttäjät toivoivat, että profiilin perusteella pystyisi myös määrittelemään, millaiset palvelut itseä kiinnostavat tai millaisissa asioissa etsii mentorin apua.



Kuva 12. Sovelluksen kolme erilaista profiilisivua

Prototyyppiin luotiin kolme erilaista profiilisivua eri yritystyypeille: yksinyrittäjä, alle 10 henkeä työllistävä mikroyrittäjä sekä start up -yrittäjä. Profiillisivuilla testattiin sitä, miten käyttäjät haluavat näkyä sovelluksessa, pitää yhteyttä toisiinsa ja toimisiko mahdollinen Tinder-ominaisuus yrittäjien keskinäisessä verkostoitumisessa. Tinder-ominaisuus yhdistäisi automaattisesti yrittäjät, joilla on saman tyyppisiä kiinnostuksen kohteita ja tavoitteita verkostoitumiselle. Tämä ominaisuus myös antaisi mahdollisuuden sulkea pois ne käyttäjät, joiden kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet eivät mene yksiin omien vastaavien kanssa.

Moni haastateltavista piti Tinder-ominaisuutta hyvänä silloin, kun sovellus ehdottaisi mahdollisia kontakteja automaattisesti profiilissa määriteltyjen kiinnostusten kohteiden ja tavoitteiden mukaan. Tällöin tulisi olla mahdollisuus selkeästi määrittellä mitä itse etsii ja mitä haluaa tarjota muille. Kukaan haastatelluista yrittäjistä ei ollut kuitenkaan kiinnostunut siitä, että sovelluksessa muodostettaisiin automaattisesti kontakteja ilmaistun kiinnostuksen perusteella. Viesti-toiminnon nähtiin riittävän kontaktien muodostamiseen eikä tarpeellisenä pidetty sitä, että käyttäjä määritteli haluaako nähdä muita yrittäjiä lounaalla, kahvilla vai laillisella töiden jälkeen.



Kuva 13. Sovelluksen hakutoiminto, neuvon kysyminen sekä tapahtumahaku

Prototyypin hakutoiminnon avulla käyttäjät pystyivät etsimään sovelluksesta muita yrittäjiä ja heidän tarjoamiaan palveluita. Käyttäjiä pyydettiin kertomaan, millaisilla kriteereillä he hakivat sovelluksesta uusia asiakkaita, yhteistyökumppaneita tai uusia kontakteja oppimis- ja tutustumismielessä. Kriteerit erosivat toisistaan hyvinkin paljon. Asiakkaita etsittäessä käyttäjiä kiinnostivat ensisijaisesti yrityksen koko (henkilöstön määrällä tai liikevaihdolla mitattuna), toimiala ja kehitysvaihe. Muihin yrittäjiin tutustuttaessa hakukriteereinä toimisivat samantyyppiset kiinnostuksen kohteet tai henkilön osaaminen ja mahdollisuudet oppia häneltä jotain. Myös samankaltaisten yrittäjien löytäminen kiinnosti erityisesti yksinyrittäjiä.

Kaikki haastateltavat näkivät sovelluksessa tärkeänä mahdollisuuden kysyä neuvoa muilta yrittäjiltä. Etenkin mahdollisuus saada sovelluksen kautta neuvoja myös järjestön lakimiehiltä koettiin arvokkaana ominaisuutena, varsinkin jos vastaukset olisivat julkisia ja niistä hyötyisivät myös muut yrittäjät. Karmapisteiden antaminen muille käyttäjille hyvien vastausten perusteella nähtiin tärkeänä validointitapana oikealle tiedolle. Tällainen ominaisuus oli monelle käyttäjälle ennestään tuttu muilta keskustelufoorumeilta (Quora, Stack Overflow) ja sen koettiin toimivan hyvin. Käyttäjät toivoivat keskusteluaiheiden selkeää ryhmittelyä ja mahdollisuutta valita itselleen kiinnostavimmat aihealueet esimerkiksi profiilin luomisen yhteydessä. Osallistujat toivoivat saavansa sovelluksesta myös notifiointia itselle kiinnostavista keskustelunaiheista. Neuvon kysyminen sovelluksen avulla oli selkeästi ominaisuus, jota kaikki käyttäjät pitivät tärkeänä ja toivottavana ominaisuutena sovelluksessa.

7 Kehittämistyön yhteenveto ja pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää nuorten yrittäjien jäsenyyttä asiakaskeskeisen logiikan avulla. Asiakaskeskeistä palvelulogiikkaa noudattavan organisaation toimintaa ohjaa kaikessa ymmärrys asiakkaan arvon muodostumisesta (Heinonen K. & muut 2013, 112). Järjestöjen toiminta taas perustuu viime kädessä yhteiseksi koettujen tavoitteiden ja arvojen edistämiseen. Suomen Yrittäjien vaikuttamistyö voidaan nähdä yhteiskunnallisena palveluna, jota järjestö tarjoaa jäsenilleen sen lisäksi, että yrittäjien liiketoimintaa pyritään tukemaan erilaisilla verkostoitumiseen, oman osaamisen kehittämiseen ja viestintään liittyvillä palveluilla. Järjestöjen tärkeänä tehtävänä on myös tarjota jäsenilleen mahdollisuuksia toteuttaa itselleen merkityksellistä toimintaa, vaikutusmahdollisuuksia ja tunteen kuulumisesta yhteisöön (Heikkala (2015, 25). Laitinen (2018, 114) painottaakin, että järjestöjen olisi hyvä säilyttää kaupallisten ja managerialististen käytäntöjen rinnalla yhteisölogiikan mukaisia toimintaperiaatteita, jotka mahdollistavat nuorten omien yhteisöllisten käytäntöjen kehittymisen.

Järjestöjäsenyyttä tarkasteltiin tässä kehittämistyössä palveluna, jota lähdettiin kehittämään asiakaskeskeisen palvelulogiikan avulla. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että järjestön jäsenten arvot, tarpeet ja toiveet tuotiin kaikkien kehittämistoimien keskiöön. Kehittämistyön tutkimusvaiheen lähtökohtana oli ymmärtää, millaisista asioista jäsenyyden arvo nuorille yrittäjille muodostuu? Tämän asiakasymmärryksen perusteella määrittyi lopullinen kehittämistehtävä, joka oli yrittäjien keskinäistä verkostoitumista tukevan mobiilisovelluksen suunnittelu. Kehittämistyön menetelmänä hyödynnettiin palvelumuotoilua, jossa syvälinen asiakasymmärrys on kaiken kehittämistyön lähtökohta. Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa menetelminä hyödynnettiin yhteissuunnittelua sekä haastatteluja. Työpajoja järjestettiin kehittämistyön alkuvaiheessa kaksi: toisessa oli mukana nuorten yrittäjien johtoryhmän jäseniä ja toisessa järjestön työntekijöitä viestinnän ja kenttätyön ryhmistä. Ymmärrystä nuorten yrittäjien kokemusmaailmasta syvennettiin myös haastatteluilla, joissa oli mukana myös järjestöön kuulumattomia yrittäjiä. Kehittämistyön toisessa vaiheessa suunniteltiin yrittäjien verkostoitumista tukevaa mobiilisovellusta myös yhteissuunnittelua sekä haastatteluja hyödyntäen.

Kehittämistyön tutkimusvaiheen tulokset osoittivat, että jäsenyydessä merkityksellisinä koetut asiat vaihtelivat jäsenten roolista riippuen. Nuorten yrittäjien johtoryhmälle järjestetyssä työpajassa tärkeimpinä teemoina jäsenyydessä koettiin vaikuttaminen ja verkostoituminen. Osaamisen kehittäminen annettiin jäsenille teemana pohdittavaksi järjestön puolesta. Näistä samoista teemoista kysyttiin haastatteluissa yrittäjiltä, jotka olivat mukana järjestön toiminnassa tavallisina rivijäseninä tai järjestöön kuulumattomina yrittäjinä. Tällöin tärkeimmäksi asiaksi haastatteluissa moni yrittäjä nosti verkostoitumisen, jolla tavoiteltiin hyvin erilaisia asioita yrityksen koosta ja kehitysvaiheesta riippuen. Myös nuorten yrittäjien johtoryhmässä kollegiaalisuus äänestettiin lopulta yhdeksi tärkeimmistä arvoista jäsenyydessä, kun

vaihtoehtoiksi annettiin kaikki työpajakeskustelujen perusteella esiin nousseet teemat jäsenyydessä. Haastattelujen ja työpajakeskustelujen perusteella kävi ilmi, että yrittäjät tunsivat yleensä vahvaa solidaarisuutta toisia yrittäjiä kohtaan ja esimerkiksi yksinyrittäjät kaipasivat lähipiiriin lisäksi vertaistukea usein toisilta yksinyrittäjiltä. Saman suuntaisia tuloksia esitetään Yrittäjät Suomessa 2017 -tutkimuksessa, jossa yrittäjyysverkostot toimivat sekä sosiaalisena tukiverkostonä että liiketoiminnan tukena. (Sutela H. & Pärnänen A. 2018, 5)

Yrittäjän sosiaalisen pääoman merkitystä korostavissa tutkimuksissa verkoston laajuudella ja diversiteetillä on merkitystä yrityksen menestyksen kannalta (Westlund H. & Adam F. 2010, 904) Lisäksi nuorilla yrittäjillä verkosto laajenee vähitellen, kun taas vanhemmilla yrittäjillä se on jo monenlaisista eri alojen toimijoista koostuva. (Schott T. & muut 2015, 11) Sekä haastattelujen että työpajakeskustelujen perusteella kävi ilmi, että tällä hetkellä järjestö tukee nuorten yrittäjien verkostoitumista pääasiallisesti erilaisten paikallisyhdistyksissä järjestettävien tapahtumien avulla. Nuorille yrittäjille on pyritty järjestämään matalan kynnyksen verkostoitumistapahtumia. Järjestöllä on myös useita Facebook-ryhmiä nuorille yrittäjille. Osa nuorista yrittäjistä toivoi, että verkostoitumista mahdollistettaisiin myös kokeneempien yrittäjien kanssa. Tämä voisi parhaassa tapauksessa toimia mahdollisuutena oman verkoston laajentamiseen ja molemminpuoliseen oppimiseen. Moni haastateltavista yrittäjistä kuitenkin mainitsi myös, että ei osallistunut muihin kuin nuorille yrittäjille järjestettyihin tapahtumiin, koska vanhemmille yrittäjille järjestetyt tapahtumat koettiin ”vakavamielisinä” ja ”jäykempinä” tilaisuuksina.

Yrittäjäverkoston sosiaalisen tuen merkitys tuli esiin työpajakeskusteluissa, joissa puhuttiin nuorten yrittäjien tilaisuuksista, joita oli järjestetty teemalla ”hajotaan yhdessä”. Näiden tilaisuuksien tarkoituksena oli jakaa yrittämiseen liittyviä epäonnistumisia muiden yrittäjien kanssa. Tämä toi esiin myös yrittämiseen liittyvän epävarmuuden ja riskin sekä tarpeen jakaa näitä kokemuksia muiden yrittäjien kanssa. Yrittäjyyteen liittyvien sankaritarinoiden lisäksi nuorilla yrittäjillä oli tarve puhua myös huonoista kokemuksista ja virheistä.

Verkostoitumista hyödynnettiin myös oman osaamisen kehittämiseen. Etenkin haastatteluissa mukana olevat start up-yhteisöjen edustajat näkivät osaamisen etsimisen ja jakamisen verkostojen avulla tärkeänä asiana. Mentoroinnin merkitys nousi esiin tärkeänä asiana sekä haastatteluissa että osaamisen kehittämiseen liittyvässä työpajassa. Moni yrittäjistä kertoi joko hakeneensa mentoria tai olevansa mentorintisuhteessa tällä hetkellä. Mentorin toivottiin toimivan henkilökohtaisen valmentajan tavoin: mentorin toivottiin auttavan yrittäjää liiketoiminnan kehittämisessä, oikeisiin asioihin keskittymisessä sekä ulkopuolisen näkemyksen tuomisessa yrityksen kehittämiseen. Myös tutkimusten mukaan mentorilla on tärkeä rooli etenkin niiden nuorten yrittäjyyden edistämässä, joiden välittömään lähipiiriin ei kuulu muita yrittäjiä (Härmälä V. & muut 2017, 13). Monella haastatteluun osallistuneella yrittäjällä oli kaupallisen alan korkeakoulututkinto tai he olivat osallistuneet yrittäjyysvalmennukseen. Silti moni

asia yrittäjyydessä opittiin vasta käytännön yritystoiminnan kautta. Toisaalta uuden oppiminen nähtiin myös motivoivana tekijänä yrittäjyydessä.

Järjestötyössä aktiivisesti mukana olevien yrittäjien mielestä vaikuttaminen oli yksi tärkeimmistä arvoa tuottavista asioista jäsenyydessä. Keskustelujen perusteella järjestön vaikuttamistyö nähtiin kuitenkin sekä nuorten yrittäjien johtoryhmän että tavallisen rivijäsenen kannalta etäisenä ja näkymättömänä. Tässä keskustelussa tulikin selkeästi esiin paradigman muutos, joka näkyi nuorten jäsenten suhtautumisessa järjestön vaikuttamistyöhön. Sen sijaan, että nuoret yrittäjät odottivat järjestön hoitavan vaikuttamistyötä heidän puolestaan, he halusivat olla aktiivisesti mukana tekemässä ja osallistumassa tähän työhön. Smith C. & muut (2017, 66) viittaavat tähän ilmiöön osallistumisen kulttuurin muutoksena, jota tukee etenkin sosiaalisen media käytön yleistyminen. Keskusteluissa korostui myös toive läpinäkyvämmistä, avoimemmista ja suuremmista toimintatavoista ja vuorovaikutuksesta, jotka olisivat mahdollisia digitaalisten sovellusten tai alustojen avulla. Jäsenet odottivat palveluilta mahdollisuuksia kohdentaa ne paremmin omia yksilöllisiä tarpeita vastaaviksi. Esimerkiksi järjestön viestinnän toivottiin olevan kohdennetumpaa ja räätälöidymppää.

Järjestötoiminnan tulevaisuutta pohtivassa julkaisussaan (2018, 11-13) kirjoittajat Halava I., Pantzar M. sekä Lukin E. tunnistavat aktiivisen tekijäroolin yhdeksi yhteisöön sitoutumista edistäväksi tekijäksi. Tämä näkökulma tuli esiin myös työpajakeskustelujen perusteella. Nuoret jäsenet halusivat tuntea omistajuutta jäsenyyteen aktiivisen toimijaroolin kautta. Parempia osallistumisen mahdollisuuksia haluttiin tarjota myös tavallisille rivijäsenille ja muuttaa vaikuttamistyötä sitä kautta konkreettisemmaksi toiminnaksi. Keskustelu järjestön vaikuttamistyöstä sivusi myös teemoja, jotka liittyvät järjestön olemassa olon tarkoitukseen eli missioon. Yksi työpajan osallistujista totesi, että ”vanhempi sukupolvi on nähnyt ne ajat, jolloin järjestöä ei ollut olemassa. Nuoremmille se on itsestäänselvyys.” Myös haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että järjestön nykyinen missio vaatisi selkeyttämistä, jotta se puhuttelisi myös nuorempaa yrittäjäpolvea. Järjestön vaikuttamistyö tuntui nuorille yrittäjille näkymättömältä toiminnalta ja sen arvon ei nähty konkretisoituvan. Vaikuttamistyötä pohtivat nuorten yrittäjien johtoryhmän jäsenet näkivät järjestön viestinnällä tärkeän roolin vaikuttamistyön tekemisessä näkyvämmäksi nuorille yrittäjille. Myös osa haastatelluista yrittäjistä näki tärkeänä järjestön näkymisen paremmin nuorten kannalta oikeissa viestintäkanavissa.

Haastattelujen perusteella nuoret yrittäjät vaikuttivat pääsääntöisesti tyytyväisiltä yrittämisen edellytyksiin Suomessa. Vaikuttamistyössä ja yrittäjien yhteiskunnallisen aseman edistämässä muutamia yksittäisiä asioita kuten byrokratian vähentäminen ja ensimmäisen työntekijän palkkaamisen helpottaminen nousivat esiin tärkeinä asioina. Jälkimmäinen mainittiin etenkin yksinyrittäjien oman jaksamisen kannalta tärkeänä asiana. Poliitiikan ja järjestötoiminnan kautta vaikuttaminen koettiin osittain hitaana ja tehottomana keinona. Toisaalta kaksi yrittäjää mainitsi myös välttävänsä liikaa poliittisuutta toiminnassaan, koska se koettiin

oman yritystoiminnan kannalta haitalliseksi varsinkin kuluttajille suunnatussa liiketoiminnassa.

Järjestön työntekijöille järjestetyn työpajan tavoitteena oli kartoittaa järjestön nykytilaa sekä hyödyntää työntekijöiden osaamista ja näkemyksiä suunnittelutyössä. Työpajakeskustelujen perusteella kävi selville, että verkostoitumista on tuettu tähän saakka erilaisilla tapahtumilla, joita järjestetään sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla. Lisäksi järjestöllä on Facebook-ryhmä kaikille jäsenille sekä nuorille yrittäjille erikseen. Myös alueellisen ja paikallisen tason toimijoilla on omia ryhmiään sosiaalisessa mediassa. Kolmiportainen järjestö rakenne koettiin kankeana ja tehottomana tapana organisoida toimintaa. Tilalle kaivattiin ketterämpiä ja verkostomaisempia toimintatapoja. Digitaalinen alusta nousi ideoinnissa esiin yhtenä vaihtoehtona verkostoitumisen tukemiseen. Järjestön vahvuutena nähtiin laaja ja monialainen jäsenkunta. Verkostoitumisen rajoittaminen pelkästään paikallisella tai valtakunnallisella tasolla toteutettaviin tapahtumiin ei kuitenkaan mahdollista tämän monialaisen verkoston hyödyntämistä optimaalisella tavalla, varsinkin kun monen yrittäjänkään työ ei ole enää sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan.

Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen jälkeen lopulliseksi kehittymistehtäväksi määrittyi yrittäjien keskinäistä verkostoitumista tukevan digitaalisen sovelluksen suunnittelu. Suunnittelua ohjasi tarve kartoittaa, millaisella digitaalisella sovelluksella olisi mahdollista tukea yrittäjien keskinäistä verkostoitumista? Digitaalisen sovelluksen avulla pyrittiin vastaamaan niihin tarpeisiin verkostoitumisen suhteen, joita kehittämistyön aineistosta nousi esiin. Nämä tarpeet liittyivät tyypillisesti vertaistuen saamiseen, mentorin etsimiseen, uusien asiakkaiden löytämiseen sekä esimerkiksi palvelujen ostamiseen muilta yrittäjiltä. Palvelukonseptin kehittämisessä ja testaamisessa hyödynnettiin mobiilisovelluksesta kehitettyä prototyyppiä, jonka yhtenä ominaisuutena oli yhdistää automaattisesti yrittäjiä, jotka ovat sovelluksessa määritelleet itselleen samanlaisia tavoitteita verkostoitumiselle. Tämä ominaisuus sisällytettiin sovellukseen siksi, että moni haastatelluista nuorista yrittäjistä koki verkostoitumisen itselleen vaikeana asiana ja siihen toivottiin myös enemmän ohjausta esimerkiksi tapahtumien järjestäjiltä. Myös tässä kehittämistyön vaiheessa hyödynnettiin yhteissuunnittelua. Nuorille yrittäjille järjestetyn ideointityöpajan tavoitteena oli kehittää sovellukseen ominaisuuksia, jotka toisaalta vastaavat jäsenten tarpeisiin ja toisaalta hyödyntävät luovaa ja tulevaisuutta ennakkoivaa ajattelutapaa. Työpajan tuloksena syntyi idea ominaisuudesta, jonka avulla yrittäjät voivat sovelluksessa kysyä neuvoa ja auttaa toisiaan ongelmatilanteissa. Hyvien neuvojen avulla sovelluksessa oli mahdollista kerätä sosiaalista pääomaa eli ”karmapisteitä”, jotka toimivat myös tiedon validoinnin apuvälineenä.

Kehitettyä prototyyppiä testattiin viidellä eri henkilöllä, joista neljä työskenteli päätoimisena yrittäjänä ja yksi oli töissä järjestössä. Pääsääntöisesti yrittäjät pitivät sovelluksen ideaa hyvänä. Toki edellytys käytölle olisi, että palveluun saataisiin mukaan tarpeeksi iso joukko

muita yrittäjiä. Moni haastatelluista piti ominaisuudesta, jonka avulla sovellus yhdistäisi yrittäjiä samanlaisten verkostoitumistavoitteiden perusteella. Tätä pidettiin tärkeänä ominaisuutena siksi, että verkostoitumisen tavoitteiden määrittelyn koettiin luovan yhteisöön selkeitä sääntöjä toiminnalle. Moni haastatelluista pohti esimerkiksi sitä, miten yhteisössä vältetään liian aggressiiviselta myyntityöltä, jos omana tavoitteena verkostoitumiselle on enemmän osaamisen jakaminen ja sosiaalisen tuen saaminen muilta yrittäjiltä. Neuvon kysymistä sovelluksen avulla pidettiin parhaana ominaisuutena ja sosiaalisen pääoman kertyminen karmapisteiden avulla todettiin toimivaksi ideaksi. Moni toivoi sovellukseen vielä mahdollisuutta kysyä neuvoa myös järjestön lakiasiantuntijoilta.

7.1 Kehittämistyön menetelmien arviointi

Palvelumuotoilussa hyödynnetään usein laadullisia menetelmiä määrällisten menetelmien sijaan ja myös tässä kehittämistyössä paino oli laadullisissa menetelmissä. Näiden menetelmien avulla saadaan parempia vastauksia esimerkiksi kysymykseen, miksi asiakas toimii tällä tavalla? Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan yleistettävämpiä tuloksia mutta ne kertovat yleensä sen mitä asiakas tekee, ei miksi. (Stickdorn M. 2018, 98). Laadullisia menetelmiä hyödyntävässä tutkimustyössä työn luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetilla tarkoitetaan yleensä sitä, että tutkimus mittaa luvattuja asioita ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein myös näkökulmista, jotka liittyvät tutkijan omaan asemaan ja sitoumuksiin, aineiston keruuseen, tutkimukseen osallistujiin, tutkijan ja osallistujien välisiin suhteisiin sekä tutkimuksen kestoon ja analysointiin. (Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009, 136, 140) Palvelumuotoiluprosessi harvoin noudattaa perinteisen tieteellisen tutkimuksen etenemisen kaavaa, mutta sen luotettavuutta voidaan kyllä arvioida yllä esitetyillä kriteereillä.

Yhteissuunnittelun onnistumiseen vaikuttaa moni tekijä: suunnittelijan ammattitaito fasilitaattorina, valitut menetelmät ja osallistujien tausta sekä motivaatio. Ideaalitulanteessa suunnitteluprosessiin osallistuisivat kaikki kehitettävän palvelun kannalta olennaiset sidosryhmät. (Stickorn M. 2018, 26) Kehittämistyön tuloksiin on voinut osittain vaikuttaa se, että kehittämistyön kirjoittajan osaaminen yhteissuunnittelun fasilitoinnissa tai haastattelutekniikoissa ei ole ammattilaisen tasolla. Myöskään osallistujien saaminen mukaan yhteissuunnitteluun ei ollut aina helppoa ja yksinkertaista. Tässä kehittämistyössä vahva tuki toimeksiantajan organisaatiosta ja apu osallistujien rekrytointiin auttoi yhteissuunnittelun toteuttamisessa. Tällöin suunnittelutyön kannalta oikeiden osallistujien valintaan ei kuitenkaan aina pystynyt aktiivisesti vaikuttamaan vaan työpajoihin osallistuivat pääsääntöisesti he, jotka olivat valmiita uhraamaan työ- tai vapaa-aikaansa muutaman tunnin. Myös työpajoihin käytettävä aika ei mielellään saanut ylittää kahta tuntia, koska muutoin osallistujien saaminen mukaan olisi vaikeutunut. Tämän kehittämistyön perusteella voi siis todeta, että yhteissuunnittelu vaatii

organisaatiolta vahvaa sitoutuneisuutta ja motivaatiota sekä yhteissuunnittelun tavoitteiden selkeää kommunikointia suunnittelijan puolelta.

Kehittämistyössä hyödynnettiin yhteissuunnittelua yhteensä kolmessa eri työpajassa, joista kahden suunnitteluun ja fasilitointiin osallistui kehittämistyön kirjoittaja. Työpajan osallistujilta saatu palaute oli pääsääntöisesti positiivista. Palautteen perusteella työpajoissa hyviä asioita olivat mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, toimivat menetelmät sekä fasilitaattorin tehokas ajanhallinta. Yhteissuunnittelun ohjaajalta vaaditaan muotoiluprosessin vaiheesta riippuen kykyä kuunnella ja oppia osallistujien tarpeista tai kykyä viritellä ja stimuloida luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisua. (Meroni & muut 2018, 39) Kehittämistyön kirjoittajan oman arvioinnin mukaan luovien yhteissuunnittelumenetelmien hyödyntäminen onnistuneesti oli tässä kehittämistyössä haastavampaa ja se myös vaatisi, että yhteissuunnittelulle varataan riittävästä ajasta. Kehittämistyön tiedonkeruuvaiheessa toteutettu työpaja tuotti kuitenkin kehittämistyön tueksi rikkaan aineiston, johon esimerkiksi tavallisella haastattelututkimuksella olisi vaikea päästä käsiksi. Kehittämistyön luvussa 4. on selvitetty yhteissuunnittelun eteneminen jokaisen työpajan osalta sekä perusteltu käytetyt menetelmät ja osallistujien valinta. Näin on pyritty edistämään menetelmien läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Myös menetelmien analysointitapa on kuvattu luvussa 4.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös lisätä erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. Triangulaatiota voidaan soveltaa sekä tutkimusaineistoon (valitsemalla mukaan monipuolisesti erilaisia osallistujia), tutkijaan (tutkijoina monta eri henkilöä), teoriaan (monta teoreettista näkökulmaa) tai metodien osalta (monta erilaista menetelmää). (Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009, 143) Tässä kehittämistyössä triangulaatiota pyrittiin soveltamaan aineistoon, siten että sekä haastateltavien että työpajaan osallistujien joukkoon pyrittiin löytämään mahdollisimman erilaisia yrittäjiä. Menetelmien osalta kehittämistyössä hyödynnettiin sekä haastatteluja että yhteissuunnittelua. Haastatteluihin ja työpajoihin osallistui myös osittain eri yrittäjiä alun tutkimusvaiheessa ja lopullisen konseptin kehittämisen vaiheessa. Triangulaatiota hyödynnettiin myös ensimmäisen työpajan tuloksia purettaessa. Tähän työskentelyyn osallistui järjestön puolelta kolme henkilöä. Menetelmien triangulaatiosta oli hyötyä etenkin haastattelujen osalta. Haastattelujen perusteella esimerkiksi ymmärrettiin, että aktiivijäsenien ja tavallisten rivijäsenien asenteet vaikuttamisen suhteen eroavat toisistaan. Näin saatiin myös monipuolisempaa aineistoa nuorten yrittäjien tarpeista. Kaikki kehittämistyössä käytetyt menetelmät on listattu Taulukossa 1. raportin osiossa 4.1.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödynnettäessä on myös tärkeää tunnistaa omat asenteet ja sidokset tutkittavaan asiaan liittyen. Tuomi & Sarajärvi (2009, 140) kehottavat tutkijaa miettimään omia oletuksiaan tutkittavaan aiheeseen liittyen. Miksi aihe kiinnostaa tutkijaa ja miten omat asenteet ja ajatukset voivat ohjata tutkimusprosessia? Kehittämistyön kirjoittaja ei ollut työsuhteessa toimeksiantajan organisaatioon projektin alkuvaiheessa mutta aloitti

työt organisaatiossa osa-aikaisena projektin puolivaiheessa. Kehittämistyön kohteen valintaan vaikutti kirjoittajan kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan ja nuorten yrittäjien toiminnan edistäminen vaikutti myös merkitykselliseltä työltä yhteiskunnan kannalta. Kehittämistyötä pyrittiin tekemään puolueettomasti, omat ennakoasenteet sekä oletukset tunnistaen.

Kehittämistyön eettisyydestä pyrittiin huolehtimaan siten, että tutkimukseen osallistuneiden identiteettiä ei paljasteta aineistossa. Sekä haastateltaville että työpajaan osallistuneille yrittäjille kerrottiin mihin tarkoitukseen aineistoa käytettiin ja haastatteluiden nauhoittamiseen pyydettiin lupa. Kehittämistyön aineistoon ei ole pääsyä muilla kuin raportin kirjoittajalla ja aineisto tuhotaan, kun kehittäminen saadaan valmiiksi.

7.2 Tulosten hyödynnettävyys toimeksiantajan organisaatiossa

Kehittämistyön tuloksia hyödynnettiin toimeksiantajan organisaatiossa sekä Nuorten Yrittäjien strategian laatimisessa että verkostoitumisen tueksi tarkoitetun mobiilisovelluksen suunnittelussa. Kehittämistyön ensimmäisestä vaiheesta saadut tulokset näkyvät Nuorten Yrittäjien strategiassa siten, että tavoitteeksi asetettiin päätöksentekomenetelmien muuttaminen ketterämmiksi ja osallistavammiksi ja vaikuttamistyöhön liittyvän viestinnän muuttaminen selkeämmäksi ja konkreettisemmäksi. Myös mentorointipalvelujen tarjontaa pyritään laajentamaan niin, että vuotuisen ohjelmaan otettaisiin mukaan 70 nuorta yrittäjää. Verkostoitumista tukevalla mobiilisovelluksella oli myös strategiassa tärkeä rooli virtuaalisen yrittäjäverkoston muodostamisessa.

Idea jäsenille suunnatusta mobiilisovelluksesta ei ollut kokonaan uusi vaan järjestössä oli jo aiemminkin mietitty digitaalisten palveluiden kehittämistä verkostoitumisen ja osallistumisen tueksi. Tällaisen sovelluksen käyttöönotosta oli myös tehty keskusjärjestölle aloite, jossa toivottiin mobiilisovellusta yhdistämään yrittäjät tiiviimmäksi valtakunnalliseksi verkostoksi. Tämän kehittämistyön tutkimusvaiheessa syntyneen asiakasymmärryksen perusteella syntyi osittainen ymmärrys siitä, millaisia ominaisuuksia sovelluksessa tulisi olla ja miten sen avulla voitaisiin tukea yrittäjien erilaisia tarpeita verkostoitumiseen. Nuoret yrittäjät olivat mukana ideoimassa tarvittavia ominaisuuksia. Prototyyppi muutti nämä ideat heti konkreettisiksi ja testattaviksi. Brownin mukaan (2009, 89) nopea prototyyppien luominen muuttaa ideat konkreettisemmiksi ja mahdollistaa niiden testaamisen oikeilla käyttäjillä. Tutkimusten mukaan prototyyppi myös auttaa yritystä optimoimaan resurssiaan ja edesauttaa palvelun käyttäjien sitoutumista palveluun. (Yu & Sangiorgi 2018, 1) Tässä kehittämistyössä prototyyppi mahdollisti tiedon hankkimisen käyttäjiltä organisaation päätöksenteon tueksi nopealla ja tehokkaalla tavalla. Järjestössä ei ole tehnyt lopullista päätöstä sovellukseen käyttöön otosta. Prototyypin kehittämistä olisi mahdollista jatkaa yhteissuunnittelua ja käyttäjien palautetta huomioiden, jotta saataisiin enemmän tietoa käyttäjien tarpeista. Sovelluksen avulla olisi mahdollista myös testata olisiko vaikuttamiseen liittyville ominaisuuksille käyttöä.

Yhteissuunnitteluun osallistui Suomen Yrittäjien järjestöorganisaatiosta työntekijöitä monista eri yksiköistä sekä Nuorten Yrittäjien toiminnassa mukana olevia luottamushenkilöitä. Tutkimusten mukaan työntekijöiden mukana oleminen suunnitteluprosessissa auttaa heitä ymmärtämään paremmin, mistä palvelun arvo asiakkaille muodostuu ja myös tukemaan paremmin tämän arvon muodostusta. (Yu & Sangiorgi 2018,1) Tässä kehittämistyössä työntekijöiden mukaan ottamisella haluttiin hyödyntää heidän osaamistaan ja tietämystään sekä levittää samanaikaisesti ymmärrystä yrittäjien tarpeista ja arvon muodostuksesta koko organisaatioon. Yhteissuunnittelun menetelmät ovat toimivia myös muutosprosesseissa, koska niiden avulla voidaan kehittää organisaation mahdollisuuksia hyödyntää työntekijöiden sekä asiakkaiden osamista ja saada heidät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Holmlid S. & muut 2015, 570) Suomen Yrittäjissä esimerkiksi muutostarve on selkeästi tunnistettu mutta toisaalta ei ole löydetty yhteisiä keinoja tai yksimielisyyttä tarvittavista toimenpiteistä. Tämä näkyi esimerkiksi työntekijöiltä saadussa työpajapalautteessa, jossa puheiden sijaan toivottiin tekoja. Yhteissuunnittelua voitaisiin hyödyntää yhteisten tavoitteiden ja tahtotilan määrittelyssä. Osittain menetelmää jo hyödynnetäänkin järjestössä.

7.3 Pohdittavaa tulevaisuudessa

Digitalisaatio ja sosiaalisen media nousu ovat muuttaneet yhteisöllisyyden tapoja mutta ne vaikuttavat tietysti myös yrittäjyyteen, muiden toimintaympäristön muutosten lisäksi. Asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tarpeiden ja kokemusmaailman muutoksen myötä myös palveluntarjoajan on kyettävä sopeuttamaan omia arvolupauksiaan vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin. Digitalisaatio ja uusien teknologioiden kehittyminen koskettaa yhä enenevässä määrin myös oululaista 55-vuotiasta konepajayrittäjää, ei ainoastaan 25 -vuotiasta start up -yrittäjää Helsingistä. Yrittäjien segmentointi yli ja alle 36-vuotiaisiin yrittäjiin ei siis ole aina tarkoituksenmukaista, koska jyvaskyläläisellä 40-vuotiaalla yksinyrittäjällä voi olla hyvin samanlaisia tarpeita ja toiveita kuin helsinkiläisellä 25-vuotiaalla yksinyrittäjällä. Yrittäjien tarpeet ja toiveet liittyvätkin enemmän yrityksen kokoon ja kasvuvaiheeseen kuin yrittäjän ikään. Siksi tässä työssä esitettyjä kehitysehdotuksia ei ole tarkoitettu ainoastaan nuorten yrittäjien toiminnan kehittämiseen vaan ne ovat laajennettavissa koskemaan koko organisaatiota.

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen tapoja on nykyisin laaja kirjo ja yhdistysmuotoinen toiminta on vain yksi vaihtoehto monien joukossa. Straniuksen mukaan (2009, 143) nuoria kiinnostaa enemmän aktiivinen toimijuus kuin yhdistysten hallinto. Myös Halava I. & muut (2018, 11-13) tunnustivat aktiivisen toimijuuden yhdeksi yhteisöön sitouttavaksi tekijäksi ja tutkimuksen aineistossa oli mukana muitakin kuin nuoria. Tällaisesta aktiivisesta toimijuudesta hyvä esimerkki on ES-toiminta, joka on opiskelijalähtöistä ruohonjuuritason toimintaa yrittäjyyden edistämiseksi. (AaltoES 2019) Myös tämän kehittämistyön aineistosta nousi esiin tarve uudellaisille suuremmille vaikuttamisen tavoille ja aktiiviselle toimijuudelle. Nuorten yrittäjien

idea vaikuttamissovelluksesta pyrki vastaamaan tähän tarpeeseen. Sovellus mahdollistaisi käytännössä kohdennetumman viestinnän ja suuremman vuorovaikutuksen järjestön ja jäsenten välillä.

Nuorten Yrittäjien toiminnan puitteissa olisi myös mahdollista kehittää ja ideoida uudenlaisia, aktiivisen toimijuuden mahdollistavia tapoja. Näiden toimintatapojen tulisi kuitenkin olla nuorten itsensä kehittämisiä ja laatimia, ei järjestön puolelta annettuja. Nuorten Yrittäjien toiminnan kautta järjestöllä olisi mahdollisuus kokeilla erilaisia osallistumisen malleja ja toimintatapoja ja ottaa niistä toimivimmat käyttöön koko järjestössä. Olisi myös tärkeää kartoittaa, millaiselle arvopohjalle nuorten yrittäjien toiminta perustuu, koska nykyinen missio yrittäjän yhteiskunnallisen aseman edistämisestä ei tunnu puhuttelevan nuoria. Solidaarisuus ja kollegiaalisuus olivat tästä aineistosta esiin nousseita tärkeitä arvoja ja olisikin ehkä tutkimisen arvoista selvittää, miten ne puhuttelevat jäsenkuntaa laajemmin.

Yrittäjätverkostojen rooli näkyy yrittäjän elämässä kahdella tavalla: sosiaalisena tukena muilta yrittäjiltä sekä oman ja muiden yrittäjien liiketoiminnan edistämisessä yhteistoiminnassa. (Sutela H. & Pärnänen A. 2018, 5) Yrittäjyysverkostoissa on siis piirteitä sekä perinteisesti ymmärretyistä yhteisöllisistä toimintatavoista, jotka perustuvat keskinäiseen solidaarisuuteen ja tukeen, että verkostotalouden toimintamalleista. Suomen Yrittäjien tärkeänä tehtävänä tulevaisuudessa voisi olla näiden verkostojen muodostumisen fasilitointi ja tukeminen sekä digitaalisessa maailmassa että kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Tämä rooli kiteytyy jo osittain arvolupauksessa ”jotta jokaisella yrittäjällä olisi kollega”. Yrittäjätverkostojen toiminnan ohjaaminen vaatii ymmärrystä sekä yhteisöllisistä toimintaperiaatteista ja säännöistä, sekä verkostotalouden malleista. Palveluekosysteemissä toimijoita yhdistävät löyhät keskinäiset siteet, jotka perustuvat erilaisiin kyvykkyyksiin, ihmissuhteisiin ja informaation jakamiseen. (Lusch R. & Nambisan S. 2015, 161, 164) Tulevaisuudessa yrittäjien yhteisöllisyyttä ja liiketoimintaa voitaisiin tukea myös digitaalisessa maailmassa mobiilisovelluksen tai muun alustan avulla, jossa arvo syntyisi yrittäjien keskinäiseen yhteistyöhön ja luottamukseen perustuen.

LÄHTEET

Painetut

Brown T. 2009. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Change by Design. New York: HarperCollins

Corry O. 2010. Defining and Theorizing the Third Sector. Teoksessa: Third Sector Research. Toimittanut Taylor R. New York: Springer-Verlag

Curedale R. 2013. Design Thinking. Process and methods manual. Topanga: Design Community College Inc

Drucker P. 2005. Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices. New York: HarperCollins Publishers.

Edwards M., Logue D. & Schweitzer J. 2015. Towards an Understanding of Open Innovation in Services: Beyond the Firm and Towards Relational Cocreation. Teoksessa The Handbook of Service Innovation. Toimittanut Agarwal R., Selen W., Roos G. & Green R. Lontoo: Springer-Verlag.

Eikenberry A. & Kløver J. 2004. The Marketization of the Nonprofit Sector. Civil Society at Risk? Public Administration Review. Volyymi 64 (2). 132-140.

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Goodwin K. 2009. Designing for The Digital Age: How to Create Human Centered Products and Services. Indianapolis: Wiley Publishing

Creswell J. & Plano Clark V. 2018. Designing and Conducting Mixed Methods Research. Kolmas painos. Los Angeles: SAGE Publications Inc

Granovetter M. 1973. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology. Vol. 78 (6), sivut 1360-1380.

Grönroos C. & Voima P. 2012. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Cocreation. Academy of Marketing Science 41, sivut 133-150

Grönroos C. 2017. On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. Journal of Creating Value 3 (2), sivut 125-141

Harju A. & Ruuskanen-Himma E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Eura Print Oy

Hasenfeld Y. & Gidron B. 2005. Understanding Multipurpose Hybrid Voluntary Organizations: The Contributions of Theories on Civil Society, Social Movements and Non-profit Organizations. Journal of Civil Society. Volyymi 1 (2), 97-112.

Hasu M., Toivonen M., Tuominen T., ja Saari E. 2015. Employees and Users as Resource Integrators in Service Innovation: A Learning Framework. Teoksessa The Handbook of Service Innovation. Toimittanut Agarwal R., Selen W., Roos, G., & Green R. Lontoo: Springer-Verlag.

Heinonen K. & Strandvik T. 2015. Customer Dominant Logic: foundations and implications. Journal of Services Marketing. Vol. 25 (6/7), sivut 472-484.

Heinonen K., Strandvik T., & Voima P. 2013. Customer dominant value formation in service. European Business Review 25 (2), sivut 104-123

Helkkula A., Kowalkowski C. & Tronvoll B. 2017. Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation. *Journal of Service Research* 1-18.

Holmlid S., Mattelmäki T., Sleeswijk Visser F. & Vaajakallio K. 2015. Co-creative Practices in Service Innovation. Teoksessa *The Handbook of Service Innovation*. Toimittanut Agarwal R., Selen W., Roos, G., & Green R. Lontoo: Springer-Verlag.

Ideapakka 2017. *Palvelumuotoilu Ideapakka*.

Jaakkola E., Helkkula A. & Aarikka-Stenroos L. 2015. Service experience co-creation: conceptualization, Implications and future research directions. *Journal of Service Management* 26 (2), sivut 182-205

Kangaspunta S. 2011. *Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampere: University Press

Kantojärvi P. 2012. *Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum

Lockwood T. 2010. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*. New York: Allworth Press.

Laitinen H. 2018. *Nuorten, valtion vai markkinoiden asialla? Nuorisojärjestöjen hybridit toimintalogiikat*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto

Lusch R. & Nambisan S. 2015. Service Innovation : A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly* 39 (1), sivut 155-175.

Lusch R. & Vargo S. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, sivut 1-17.

Lusch R. & Vargo S. 2014. *Service Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities*. Kolmas painos. Cambridge: Cambridge University Press

McCull-Kennedy J., Gustaffsson A., Jaakkola E., Klaus P., Radnor Z.J., Perks H. & Friman M. 2015. Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing* 29 (6/7), sivut 430-435.

Meroni A. & Sangiorgi D. 2011. *Design for Services*. Surrey: Gower Publishing Limited.

Meroni A., Selloni D. & Rossi M. 2018. *Massive Codesign. A Proposal for a Collaborative Design Framework*. Milano: FrancoAngeli.

Ojasalo K., Moilanen T., & Ritalahti J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Kolmas painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., & Smith A. 2014. *Value Proposition Design. How to Create Products and Services Customers Want. Get Started with...*New Jersey: John Wiley and Sons

Perks H., Gruber T. & Edvardsson B. 2012. Co-creation in Radical Service Innovation. A Systematic Analysis of Microlevel Processes. *Journal of Product Innovation Management* 29 (6), sivut 935-951.

Portigal S. 2013. *Interviewing Users. How to Uncover Compelling Insights*. New York: Rosenfeld Media LLC

- Pralahad C. & Ramaswamy V. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive marketing* 18 (3), sivut 5-14.
- Ruuskanen P. 2015. Sosiaalinen pääoma. Toimittanut Eriksson K. teoksessa *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Robertson T. & Simonsen J. 2013. *Routledge International Handbook of Participatory Design*. New York: Routledge.
- Sanders E. & Stappers P. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign* 4 (1), sivut 5-18.
- Steen M., Manschot M. & De Koning N. 2011. Benefits of Codesign in Service Design Projects. *International Journal of Design* 5 (2), sivut 53-60.
- Trischler J., Pervan S., Kelly J. & Scott D. 2018. The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams. *Journal of Service Research* 21 (1), sivut 75-100.
- Tschimmel K. 2012. Design Thinking as an Effective Toolkit for Innovation. Julkaisussa *Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation from Experience*. Barcelona.
- Westlund H. & Adam F. 2010. Social Capital and Economic Performance: A Meta-analysis of 65 studies. *European Planning Studies*. Vol. 18 (6), sivut 893-919.
- Witell L., Kristensson P., Gustaffsson A., & Löfgren M. 2011. Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Market Research Techniques. *Journal of Service Management* 22 (2), sivut 140-159.
- Yu E. & Sangiorgi D. 2018. Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development. *Journal of Service Research* 21 (1), sivut 40-58.

Sähköiset

AaltoES 2019. Viitattu 13.6.2019

<https://www.aaltoes.com/>

British Design Council 2019. The Design Process: What is the Double Diamond? Viitattu 14.6.2019

<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Gray D. 2017. Empathy Map Canvas. Viitattu 11.2.2019.

<https://gamestorming.com/empathy-mapping/>

Halava I., Pantzar M., & Lukin E. 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa. Järjestötoiminnan tulevaisuus. Helsinki: STEA. Viitattu 11.2.2019

https://issuu.com/steajulkaisut/docs/jarjestotoiminnan_tulevaisuus

Heikkala J. 2015. Järjestötoiminnan paradigman muutos. Toimittanut Satu Riikonen ja Tarja Nyman. Julkaisussa *Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.4.2019.

<https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>

Härmälä V., Lamminkoski H., Salminen V., Halme K. & Autio E. 2017. Yrittäjyyden uudet suunnat - selvitys hallituksen toimenpiteistä yrittäjyyden vahvistamiseksi. Viitattu 12.6.2019

https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/75_Yrittäjyyspaketti_Raportti_2017-11-16_.pdf/e4df79ef-3fd8-4f1b-aa38-bb44f31464e2?version=1.0

Nuoret Yrittäjät 2019. Viitattu 15.6.2019

<https://www.nuoretyrittajat.fi/nuoret-yrittajat>

Schott T., Kew P. & Cheraghi M. 2015. Future Potential. A GEM perspective on youth entrepreneurship 2015. Viitattu 12.6.2019

<http://gemorg.bg/wp-content/uploads/2015/11/gem-2015-youth-report-1438012592.pdf>

Suomen Yrittäjät 2019. Viitattu 15.6.2019

<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tata-suomen-yrittajat-316180>

Suomen Yrittäjien jäsenkysely 2016. Viitattu 15.6.2019

<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tata-suomen-yrittajat/jasenten-arvioita-suomen-yrittajista-536836>

Sarvas R., Nevanlinna H. & Pesonen J. 2017. Lean Service Creation. The Handbook V1.8. Viitattu 11.2.2019

<https://leanservicecreation.com/material/LSC%20Handbook%201.82.pdf>

Siisiäinen M. & Kankainen T. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Julkaisussa: Suomalaiset Osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Helsinki: Oikeusministeriö. Viitattu 29.4.2019

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76188/omju.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sitra 2018. Megatrendikortit. Matka tulevaisuuteen. Viitattu 15.6.2019

<https://media.sitra.fi/2018/09/03142041/megatrendikortitwebfin31-08-2018.pdf>

Stranius L. 2009. Epämuodollinen kansalaistoiminta - järjestötoiminnasta kevyttivismiin. Toimittanut Siisiäinen M. & Kankainen T. julkaisussa Suomalaiset Osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Helsinki: Oikeusministeriö. Viitattu 15.6.2019.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76188/omju.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sutela H. & Pärnänen A. 2018. Yrittäjät Suomessa 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 12.6.2019.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloytym_201700_2018_21465_net.pdf

Luettelo kuvioista

Kuvio 1. Järjestön kolmiportainen organisaatorakenne (Suomen Yrittäjät 2019).....	10
Kuvio 2. Tärkeimmät syyt kuulua järjestöön (Suomen Yrittäjät, jäsenkysely 2016).....	11
Kuvio 3. Kehittämistyön tietoperusta.....	12
Kuvio 4. Grönroos - Voima: Arvon muodostuminen vuorovaikutuksessa. Muokattu. (Grönroos C. & Voima P. 2012, 140-141)	22
Kuvio 5. Arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa. Muokattu. (Heinonen K. & Strandvik T. & Voima P. 2013, 480)	24
Kuvio 6. Arvokeskeinen palveluinnovaatiomalli. Muokattu. (Helkkula A. & muut 2017, 10) ..	27
Kuvio 7. Tuplatimanttimallin mukainen yhteissuunnitteluprosessi. Muokattu. (Meroni A., Selloni D., Rossi M. 2018, 35; British Design Council 2019).....	32
Kuvio 8. Yhteissuunnittelun ohjaamisen malli (Meroni A., Selloni D. & Rossi M. 2018, 39) ...	33
Kuvio 9. Kolme näkökulmaa innovaatioihin. (Brown T. 2009, 19)	36
Kuvio 10. Arvon muodostuminen asiakkaan kokemusmaailmassa. Muokattu. (Helkkula & muut 2012, 63)	40
Kuvio 11. Kehittämistyön eteneminen Tuplatimanttimallin mukaisesti, muokattu. (British Design Council 2019, Meroni A., Selloni D., Rossi M. 2018, 35.....	42
Kuvio 12. Asiakasprofiili - vaikuttaminen (Osterwalder A. & Pigneur Y. & Greg B. & Smith A. 2014, 12)	50
Kuvio 13. Asiakasprofiili verkostoitumiseen liittyvistä tarpeista. (Osterwalder A. & muut 2014, 12).....	52
Kuvio 14. Asiakasprofiili koulutukseen liittyvistä tarpeista (Osterwalder A. & muut 2014, 12)	53
Kuvio 15. Nelikenttä osallistumisesta/vaikuttamisesta järjestössä	62
Kuvio 16. Nelikenttä verkostoitumisen kehittämisestä järjestössä	63
Kuvio 17. Nelikenttä nuorten yrittäjien viestinnän kehittämisestä	64
Kuvio 18. Nelikenttä yrittäjän kehittymisen tukeminen	65
Kuvio 19. Esimerkki käyttöskenaariosta ja vaadittavien ominaisuuksien listausta	74
Kuvio 20. Aloittelevan yrittäjän tukeminen - yhteenvedo haastatteluista	80

Luettelo kuvista

Kuva 1. Tutkimusseinä: yksittäisten havaintojen teemoittelu ja luokittelu	46
Kuva 2. Ideointi- sekä konsepti ja arvolupaus -kanvaasit (Sarvas R. & Nevanlinna H. & Pesonen J. 2017)	49
Kuva 3. Haastateltavien rekrytointi-ilmoitus Facebookissa	55
Kuva 4. Empatiakartan malli (Gray D. 2017).....	57
Kuva 5. Empatiakartta: Iiris Yksinyrittäjä.....	58
Kuva 6. Empatiakartta Sami: työnantajana toimiva mikroyrittäjä.....	59
Kuva 7. Empatiakartta: Laura perheyrietyksen jatkaja	59
Kuva 8. Empatiakartta Mikko: Start up -yrittäjä	60
Kuva 9. Ideointityöpaja: äänestys parhaista ominaisuuksista ja ideoista	69
Kuva 10. Luonnoksia erilaisista ominaisuuksista sovellukselle	70
Kuva 11. Sovellukseen kirjautuminen ja profiilin luominen	82
Kuva 12. Sovelluksen kolme erilaista profiilisivua	83
Kuva 13. Sovelluksen hakutoiminto, neuvon kysyminen sekä tapahtumahaku	84

Luettelo taulukoista

Taulukko 1. Yhteenveto kehittämissä käytetyistä menetelmistä.....	44
Taulukko 2. Taustatietoja haastateltavista.....	56

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko	102
---------------------------------	-----

Liite 1: Haastattelurunko

Taustakysymyksiä yrittäjyyteen liittyen:

- Minkä ikäinen olet?
- Millainen yritys?
- Miksi ryhdyit yrittäjäksi?
- Millainen työ- ja koulutushistoria sinulla on?

Yrittäjän arki:

- Mitkä asiat yrittäjyydessä tuntuvat palkitsevilta?
- Millaiset asiat yrittäjyydessä tuntuvat vaikeimmilta?
- Millaista apua olet näissä tilanteissa kaivannut?
- Miten lähipiirisi suhtautuu yrittäjyyteesi?

Verkostoituminen

- Miten tärkeänä asiana pidät verkostoitumista yritystoimintasi kannalta?
- Miten suhtaudut verkostoitumiseen?
- Millaisia asioita tavoittelet verkostoitumisen avulla?
- Millaisissa verkostoissa olet mukana?
- Millaista tukea haluaisit saada muilta yrittäjiltä?
- Oletko ollut mukana SY:n järjestämissä verkostoitumistilaisuuksissa?

Itsensä kehittäminen

- Minkälaisia tavoitteita olet asettanut omalle yritystoiminnallesi?
- Minkälaista tukea kaipaisit oman yritystoimintasi kehittämiseen?
- Entä miten haluaisit kehittyä itse yrittäjänä?

Osallistuminen & vaikuttaminen

- Minkälaisena koet oman yhteiskunnallisen asemasi nuorena yrittäjänä?
- Suomen Yrittäjät on nostanut uuden strategiansa kärkeen nuoret yrittäjät. Millaisiin asioihin järjestön sinun mielestäsi kannattaisi keskittyä?
- Miten hyvin järjestö on mielestäsi onnistunut edistämään nuorten yrittäjien asemaa tähän saakka?
- Millaisena koet omat vaikuttamismahdollisuutesi?
- Kuulutko Suomen Yrittäjiin? Miksi/Miksi et?
- Oletko hyödyntänyt Suomen Yrittäjien jäsenpalveluja tai etuja?