

Innovaatiotoiminnan käynnistäminen sivutoimisessa yrityksessä

Tiivistelmä

Tekijä Tirri, Viktoria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 70 + 3	Valmistumisaika 2020
Työn nimi Innovaatiotoiminnan käynnistäminen sivutoimisessa yrityksessä		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Luottamuksellinen, opinnäytetyössä nimellä ”kohdeyritys”		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tarkoituksena oli käynnistää sivutoimisena tulonlähteenä toimineen yrityksen innovaatiotoiminta ja helpottaa siten loppuneen liiketoiminnan aloittaminen uudelleen. Yritys oli aikaisemmin toiminut palvelualalla ja halusi jatkossa keskittyä ravitsemistoimintaan. Kehittämishankkeen tavoite oli löytää kohdeorganisaatiolle sopiva ja uudelleen toistettavissa oleva prosessi, jota seuraamalla kohdeyritys saisi luotua uuden konseptin sekä pystyisi esittelemään sen asiakkaille markkinakelpoisuuden varmistamiseksi.</p> <p>Kehittämishankkeen viitekehys muodostui palvelualasta, sivutoimisesta yrittäjyydestä ja innovaatiotoiminnasta, jonka alla tarkasteltiin etenkin avoimia innovaatioprosesseja keskittyen muotoiluajatteluun ja lean-metodologiaan pohjautuvien prosessien vaiheisiin ja työmenetelmiin. Näistä osa-alueista muodostui myös kehittämishankkeessa sovellettu ja testattu innovaatioprosessi. Kehittämishanke toteutettiin konstruktivisena toimintatutkimuksena, jonka aikana hyödynnettiin kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia menetelmiä sekä aineiston keruussa että analysoinnissa. Päättökäytännöksi olivat osallistuva havainnointi ja haastattelut.</p> <p>Tulokset osoittavat, että tee se itse -lähestymistapa innovaatiotoimintaan sekä helpposti lähestyttävien ja käytännönläheisten työkalujen tarjoaminen sivutoimisen yrityksen kehittämistoiminnan tueksi kannattaa ja on oikea valinta. Hyvin kevyillä prosesseilla ja pienillä resursseilla voi saada aikaan jotakin uutta ja ainakin yritykselle itselleen merkittävää. Tästä konkreettisina osoituksina toimivat kehittämishankkeen aikana luodut tuotokset: uusi konsepti, sen asiakkaille esiteltävissä oleva toteutus, uusi liikeidea ja suunniteltu tuotantoketju.</p>		
Asiasanat avoin innovaatioprosessi, innovaatiotoiminta, sivutoiminen yrittäjyys, palveluala		

Abstract

Author(s) Tirri, Viktoria	Type of Publication Master's Thesis	Published 2020
	Number of Pages 70 + 3	
Title of Publication Launching Innovation Activities in a Side Business Company		
Name of Degree Master of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Confidential and is not referred to by its real name		
Abstract <p>The purpose of the development project was to launch innovation activities in a side business company that used to operate in the service sector. The company wanted to restart its business and focus on food service industry. The desired end result of the development project was to find an innovation process that is suitable for the target company and to develop a new concept and introduce it to the market.</p> <p>Reference frame consisted of service sector, side business companies and innovation activities. Focus was on open innovation processes, design thinking and lean methodology. The development project was carried out as a constructive research, and several qualitative research methods were used to collect and analyse the data. Main research methods were interviews and participant observation.</p> <p>The findings show that a do it yourself approach to innovation activities and providing easy-to-approach and hands-on tools to a side business company is relevant and proven to be applicable. The produced concept and a way to introduce it to the market, the new business idea and the production chain are concrete evidence that something new and possibly significant can be created even with light processes and limited resources.</p>		
Keywords Open Innovation Process, Innovation Activities, Side Business Company, Service Sector		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	2
1.3	Kehittämishankkeen viitekehys, menetelmät ja rajaukset	3
2	Kohdeyrityksen ja toimialan esittely.....	5
2.1	Kohdeyrityksen perustiedot	5
2.2	Ravitsemistoimiala murroksen keskellä	6
3	Innovaatiotoiminta pienissä ja sivutoimisissa yrityksissä.....	8
3.1	Ideoista innovaatioihin.....	8
3.2	Yrityksen koon ja sivutoimisuuden vaikutukset innovaatiotoimintaan	10
3.3	Palvelusektorille soveltuvat innovaatioprosessit	12
3.3.1	Muotoiluajatteluun pohjautuva palvelumuotoilu	15
3.3.2	Lean-metodologiaan pohjautuvat innovaatioprosessit	19
3.4	Innovaatiotoiminnan mahdolliset riskit ja menestyksen avaintekijät.....	22
3.5	Teoriaosuuden yhteenveto ja kehittämishankkeen viitekehysten kuvaus	24
4	Kohdeyrityksen innovaatiotoiminnan käynnistäminen	28
4.1	Uuden konstruktion rakentuminen laadullisten tutkimusmenetelmien avulla	28
4.2	Kehittämishankkeen eettiset valinnat ja tutkimusjoukon esittely	28
4.3	Kehittämishankkeen eteneminen ja käytetyt menetelmät	31
4.3.1	Kohdeyrityksen nykytilan ja mahdollisen tulevaisuuden määrittely.....	33
4.3.2	Asiakasymmärryksen kerääminen ja ongelman määrittäminen	35
4.3.3	Ratkaisun ideointi.....	36
4.3.4	MVP-toteutus ja innovaatiotoiminnan jatkon selvittäminen	40
5	Kehittämishankkeen tulokset.....	42
5.1	Ymmärrys kohdeyrityksen nykytilanteesta ja mahdollisesta tulevaisuudesta	42
5.2	Käsitys asiakkaan ongelmasta ja siihen vastaava ratkaisu	44
5.3	Suunnitelmat innovaatiotoiminnan jatkamiseksi.....	46
6	Johtopäätökset	49
6.1	Pohdinta	49
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	51
6.3	Kehittämishankkeen arviointi ja tulosten hyödynnettävyys	52
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	55
	Lähteet.....	56

Liitteet

Liite 1. 14.3.2020 käytetty teemahaastattelun runko

Liite 2. Työpajan aikataulu ja työvaiheet

Liite 3. Uuden konseptin MVP-toteutus

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Toimintaympäristön nopeat muutokset ja ennakoimattomuus hankaloittavat niin suurten kuin pienten yritysten toiminnan suunnittelua, vaikuttaen pieniin enemmän (OECD 2020). Maailman ymmärtäminen muuttuu koko ajan entistä haastavammaksi, sillä epävarmuus, turbulenssi, nopea muutos, häiriötekijät, nopeat markkinat ja lisääntynyt kilpailu ovat jatkuvasti läsnä (Kraaijenbrink 2018). Kaikkein haavoittuvimmassa roolissa ovat yksinyrittäjät, joiden resurssit ja puskurit ovat pieniä (Kujala 2020; OECD 2020). Sivutoimisten yrittäjien tilanne eroaa yksinyrittäjistä niin, että heidän pääasiallinen toimeentulo tulee toisaalta (Yrityksen perustaminen 2020).

Voidaan nähdä, että yritysten on opittava toimimaan vuca-maailmassa. Tämänhetkisellemä toimintaympäristölle on ominaista ailahtelevuus (*volatility*), epävarmuus (*uncertainty*), monimutkaisuus (*complexity*) ja moniselitteisyys (*ambiguity*). Ailahtelevuudella viitataan vaihtelevaan kysyntään, turbulenssiin ja markkinoiden aikajänteen supistumiseen. Epävarmuus liittyy tulevaisuuden ennustamisen hankaluuteen ja päätöstenteon taustalle tarvittavan tiedon riittämättömyyteen. Monimutkaisuus ja moniselitteisyys taas tarkoittavat ympäristön kompleksisuutta, asioiden syy-seuraussuhteiden analysoinnin hankaluutta sekä tulkintaan liittyvää sameutta ja epämääräisyyttä. (Bennett 2020; Kraaijenbrink 2018.) Niin yritykset itse kuin toimialat muuttuvat, uudentyyppisiä kilpailijoita ilmaantuu ja osa yrityksistä lopetetaan kokonaan, sillä uuden innovointi ja muuttuminen on vaikeaa (Maula 2016).

Selviytyäkseen yritysten on pystyttävä uudistumaan ja reagoitava nopeasti ilmaantuviin muutoksiin. Innovaatioista ja uusien, asiakkaiden tarpeita vastaavien palvelujen tuomisesta markkinoille on tullut yrityksille elintärkeää, mutta samalla haastavaa maailmassa tapahtuvien nopeiden ja hankalasti ennakoitavien muutosten johdosta. (Peralta, Echeveste, Lermen, Marcon & Tortorella 2020, 725; Stevens & Dimitriadis 2005, 175–176.)

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen kohdeyritys on sivutoiminen, päätyössään toisaalla työskentelevän henkilön omistama yritys. Yritys toimi aikaisemmin palvelusektorilla ja tavoittelee tämän kehittämishankkeen avulla toiminnan käynnistämistä uudelleen. Kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu suunnitelmallista innovaatio- tai kehittämistoimintaa, ja nykyinen toimintatapa on johtanut liiketoiminnan supistumiseen ja koko yrityksen joutumiseen lakkauttamisuhan alle.

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen tarkoituksena on käynnistää kohdeyrityksen innovaatiotoiminta sille uudenlaisen toimintatavan avulla ja helpottaa siten loppuneen liiketoiminnan aloittaminen uudelleen. Kehittämishankkeen tavoite on löytää kohdeorganisaatiolle sopiva ja uudelleen toistettavissa oleva prosessi, jota seuraamalla kohdeyritys saisi luotua uuden konseptin sekä pystyisi esittelemään sen asiakkaille markkinakelpoisuuden varmistamiseksi. Konseptilla tarkoitetaan uuden palvelun tai tarjooman alustavaa versiota ja sen keskeisen liikeidean kuvaamista (Tuulaniemi 2011, 189, Pekkarinen, Salminen & Jalkala 2006, 7; Kielitoimisto 2020a). Konseptin toivotaan olevan sellainen, että se täyttäisi kaupallistettuna innovaation määritelmän. Lisäksi kohdeyritys saa käyttöönsä työkaluja, joiden avulla prosessin voi toistaa ja saada jatkumoa tämän kehittämishankkeen aikana käynnistyvälle innovaatiotoiminnalle.

Tutkimusongelmat saattavat muuttua ja kristallisoitua vasta tutkimusprojektin edetessä, mutta tutkimus kannattaa pitää tutkimuskysymysten kautta kasassa ja estää huomion siirtyminen sivupoluille. Yleisohjeena on, että laajan ilmiön pintaraapaisun sijaan kannattaa keskittyä tarkastelemaan yhtä ja tarpeeksi kapeaa osa-aluetta. Tästä huolimatta, etenkin laadullisessa tutkimuksessa on sallittua asettaa tutkimukselle yleisluotoisempi tutkimustehtävä pikkutarkkojen tutkimusongelmien sijaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016a.) Tässä kehittämishankkeessa tutkimustehtävänä on selvittää, millainen helposti toistettava innovaatioprosessi soveltuu parhaiten pienelle, sivutoimiselle palvelualan yritykselle. Tämä pyritään selvittämään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mihin sivutoiminen yritys tarvitsee innovaatiotoimintaa?
- Millaisia palveluyritykselle sopivia innovaatioprosesseja on olemassa?
- Miten yrityksen koko ja sivutoimisuus vaikuttavat innovaatioprosessiin?

Leijala (2015, 13) toteaa, että maailmalla ei ole tarpeeksi 1–9 henkilön mikroyritysten kilpailukykyä parantavia ja kehittämistoimintaa helpottavia työkaluja. Olemassa olevia kehittämisprosesseja ja teorioita ei ole käytännössä todistettu toimiviksi pienillä yrityksillä, eivätkä ne ole helppoja ottaa käyttöön tai hyödyntää ilman niiden syvällistä opiskelua. Prosesseja pitäisi yksinkertaistaa ja niiden kuvaukset kääntää helpommin ymmärrettäviksi, jotta saisi rakennettua sillan pienten yritysten ja teoreettisten prosessimallien välille.

Innovaatiotoiminta ei ole tutkimusaiheena uusi, ja sitä on tutkittu monista eri kulmista. Eriytyisesti innovaatioprosesseja on tarkasteltu tutkimuksissa paljon, mutta ne on kohdistettu pääosin arvioimaan suurten ja keskisuurten yritysten tuotekehitysprojektien onnistumista (Forsman 2009, 6). Myös Viljamaa, Varamäki, Vainio, Korsbäk ja Sorama (2014, 7)

toteavat, että sivutoimista yrittäjyyttä on tutkittu poikkeuksellisen vähän niin Suomessa kuin kansainvälisesti, vaikka se onkin yhteiskunnallisesti merkittävä työskentelymuoto. Pienten ja sivutoimisten yritysten harjoittamaa innovaatiotoimintaa olisikin mielekästä tutkia enemmän, ja tämä kehittämishanke pyrkii toimimaan tässä keskustelussa uutena puheenvuorona.

1.3 Kehittämishankkeen viitekehys, menetelmät ja rajaukset

Kehittämishankkeen viitekehys koostuu innovaatiotoimintaa käsittelevästä lähdeaineistosta ja siinä keskitytään erityisesti palvelusektoriin, yritystoiminnan sivutoimisuuteen ja avoimiin innovaatioprosesseihin. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan kartoittaa, mitä tietoa tutkimuksen osa-alueista on jo olemassa ja miten se liittyy aikaisemmin toteutettuihin tutkimuksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 121). Kohdeyrityksen koko ja yritystoiminnan sivutoimisuus asettavat kehittämishankkeelle raameja, ja tämä huomioidaan lähdeaineiston valinnassa. Sivutoimisten yritysten innovaatioprosesseja käsittelevän tutkimuksen vähyyden takia viitekehys nojaa vahvasti myös pieniä ja mikroyrityksiä käsittelevän kirjallisuuden varaan.

Kehittämishanke toteutetaan konstruktiiivisena toimintatutkimuksena, jonka aikana hyödynnetään useita kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia menetelmiä sekä aineiston keruussa että sen analysoinnissa. Tutkimus jakautuu kolmeen vaiheeseen:

- Tutkimus aloitetaan nykytilan ja mahdollisen tulevaisuuden selvittämisellä Google-hakujen ja kohdeyrityksen omistajan teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelun aineistoa käsitellään teemoittelun avulla, ja trendeihin liittyvä aineisto puretaan PES-TEL-analyysin avulla trendimiellekartan muotoon.
- Toisen vaiheen työskentelymuotona on työpaja, jota lähestytään osallistuvan havainnoinnin menetelmällä. Työpajan aikana suoritetaan kehittämishankkeen tavoitteisiin pääsyyn kannata merkittävimmät vaiheet, eli etsitään asiakkaan ongelmaa ja ideoidaan siihen ratkaisua. Työpajan aikana hyödynnetään eri ideointimenetelmiä, kuten avointa keskustelua ja äänestyksiä sekä työpajaa eteenpäin vievinä menetelminä ideakasia, näkökulmataulukon täyttöä tiimityönä sekä kuusi hattua -menetelmää.
- Lopuksi tutustutaan Googlen avulla mahdollisiin kilpailijoihin ja rakennetaan konseptista MVP-toteutus sen testaamista varten. MVP tarkoittaa lean-metodologian mukaisesti pienintä elinkelpoista tuotetta, joka voidaan esitellä asiakkaille (Ries 2011). Samalla kehittämishanke päätetään toimeksiantajan avoimeen haastatteluun, jonka aikana syntynyt aineisto analysoidaan teemoittelun avulla.

Kohdeyritys on aloittamassa toimintaa täysin alusta, eikä sillä ei tällä hetkellä ole esimerkiksi markkinointisuunnitelmaa tai uusasiakashankintastrategiaa (Kohdeyritys 2020). Vaikka yksittäinen konseptin kuvaus tai sen MVP-toteutus ei vielä itsessään takaa menestyvää liiketoimintaa, yrityksen strategian päivittäminen, liiketoimintasuunnitelma ja esimerkiksi markkinoinnin suunnittelu rajataan tämän työn ulkopuolelle. Rajaus on perusteltavissa sillä, että tämänhetkisestä maailmantilasta ja yrittäjän muista kiireistä johtuen liiketoiminnan käynnistäminen on mahdollista vasta vuoden 2021 puolella. Prosessin aikana ei käytetä palvelumuotoiluun tai liiketoiminnan kehittämiseen erikoituneiden konsulttitoimistojen palveluja, vaan se toteutetaan omin voimin tee se itse -lähestymistavan avulla.

Jotta suunnitteluprosessin lopputuotoksella on mahdollisuuksia päästä tuotantoon asti, on ymmärrettävä yrityksen käytössä olevat resurssit ja tavoitteet hankkeen määrittelyvaiheesta palvelun implementointiin asti (Tuulaniemi 2011, 126–128). Näin ollen pidemmän tähtäimen realiteetit ja yrityksen voimavarat on huomioitava koko hankkeen aikana, vaikka tämän kehittämishankkeen aikana ei päästäkään viemään konseptia validointivaiheeseen asti tai kehittämään sitä asiakkaille myytäväksi kokonaisuudeksi.

Tietoinen rajaus on myös keskittyminen vain yhden hankkeen läpiviemiseen ja kohdeyritykselle soveltuvan prosessin etsimiseen. Tässä kehittämishankkeessa ei siis keskitytä syvällisesti kaikkien innovaatiotoimintaan vaikuttavien kyvykkyyksien selvittämiseen tai niiden kehittämiseen. Innovaatiotoimintaan vaikuttavia kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi yrityksen kyvykkyys kerätä ja käyttää tietoa, liiketoiminnan uudistumiskyky, kyky ottaa riskejä, olemassa oleva verkoston hyödyntäminen, kehittämisosaaminen, ketteryys muutosten keskellä ja markkinaosaaminen (Forsman 2009, 3).

2 Kohdeyrityksen ja toimialan esittely

2.1 Kohdeyrityksen perustiedot

Tämän kehittämishankkeen toimeksiantaja on aikaisemmin aktiivisesti palvelualalla toiminut, mutta tällä hetkellä lakkautusuhan alla oleva yritys. Yhden henkilön sivutoimisena tulolähteenä toimineen yrityksen haaste on selkeä: ajanpuutteen vuoksi kehittämistoiminta on jäänyt olemattomiin ja liiketoiminta on kuihtunut. Yritys oli sen toiminnan viimeisinä aktiivisina aikoina keskittynyt tarjoamaan palveluja tutuille asiakkaille. Tätäkin tehtiin lähinnä silloin, kun asiakkaat ottivat itse yhteyttä tarjouspyynnön muodossa. (Kohdeyritys 2020.) Viljamaa ym. (2014, 69) toteavat, että yli 80 % sivutoimiyrityksistä toimivat omalla tai lähipaikkakunnalla. Sama tilanne on myös kohdeyrityksen kohdalla. Lähes kaikki kohdeyrityksen asiakkaat ovat sijainneet Helsingin, Espoon tai Vantaan alueella (Kohdeyritys 2020).

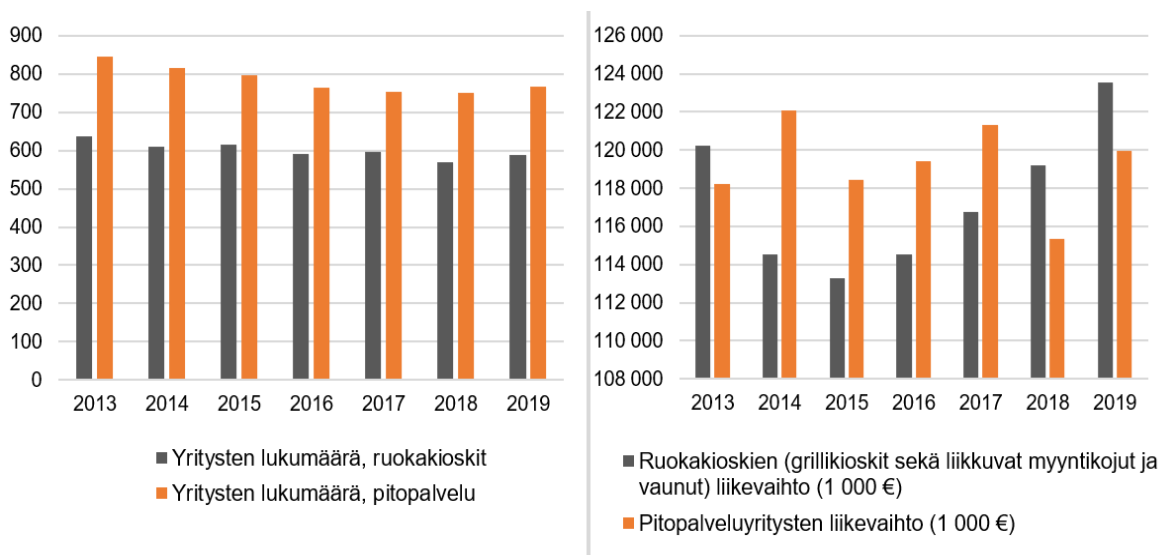
Kohdeyrityksen omistajalla on luontainen kiinnostus niin ruoanlaittoa kuin teknologiaa kohtaan, sekä päätoimen kautta myös asiantuntemusta IT-ratkaisuista ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista. Kohdeyrityksen toiminta muodostui aikaisemmin varsin laajasta tarjoomasta ja vaihteli sen mukaan, mitä kohdeyrityksen omistaja piti milloinkin mielekkäänä tekemisenä. Osa yrityksen tarjoomasta muodostui pitopalvelutoiminnasta, eli ravitsemistoimiala on sille ennestään tuttu. Tämän kehittämishankkeen osalta kohdeyrityksen omistajan tahtotilana oli keskittyä jollakin tavalla ravitsemistoimialaan ja siihen liittyvien palvelujen kehittämiseen. (Kohdeyritys 2020.)

Ravitsemistoimialalla toimii hyvin monentyyppisiä toimijoita: muun muassa fine dining -ravintoloita, tavallisia ruokaravintoloita, pitopalveluja, pikaruokaravintoloita, kahviloita, liikutettavia ruokakojuja, ruokarekkoja, elämysravintoloita, pop up -ravintoloita, kioskeja, automaatteja, tilausravintoloita, henkilöstöravintoloita ja laitospalveluita. Tyypillisesti ravintoloiden liikeideat ovat varsin samankaltaisia ja ne voivat toteuttaa samanaikaisesti useammanlaista liiketoimintaa. Ravitsemistoimiala toimii myös elintarvikealan jakelukanavana, ja sitä säännellään tarkasti. Toimialan toimijoiden tulee olla selvillä elintarvikelaista, laista ravitsemis- ja majoitustoiminnasta, alkoholilaista, tupakkalaista ja pelastuslaista sekä useista muista asetuksista, luvista ja ilmoitusvelvoitteista. (Jänkälä 2016, 34–41.)

Yrityksellä ei ole käytössään ravintolatilaa (Kohdeyritys 2020). Näin ollen toimialat, joille yrityksen liiketoimintaa olisi mielekästä suunnata, ovat pitopalvelu sekä asiakkaalle toimitettava tai asiakkaan noutama ruokapalvelu. Pitopalvelu on määritelty asiakkaan kanssa tehtyyn sopimukseen perustuvaksi ja erityistä tilaisuutta varten järjestettäväksi ateriapalveluksi asiakkaan tiloissa. Asiakkaalle toimitettava tai ruoan tai aterioiden noutopiste (*take*

away) on puolestaan luokittelematon ravitsemisliiketyyppi ja käsittää muun muassa grillikioskit sekä liikkuvat myyntikojuet ja vaunut. (Tilastokeskus 2008.)

Ravitsemistoimialan ”pitopalvelut”-alatoimialalla ei ole edellisinä vuosina tapahtunut suurta heittelyä yritysten määrissä: pitopalveluyritysten määrässä on pysynyt 750 ja 765 välillä vuodesta 2015 vuoteen 2019. Samanlainen tilanne on ollut myös ruokakioskien kohdalla. Niiden lukumäärä on pysynyt hieman alle kuudessa sadassa vuodesta 2013 asti. Liikevaihdon kannalta ruokakioskien kehitys on ollut tasaisempi ja kasvanut huippulukemiinsa vuonna 2019. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Pitopalveluyritysten ja ruokakioskien määrät ja liikevaihto 2013–2019 (Tilastokeskus 2020a)

2.2 Ravitsemistoimiala murroksen keskellä

Vuodesta 2020 voi tuskin puhua mainitsematta COVID-19-viruksen aiheuttamaa pandemiaa ja sen vaikutusta talouteen ja kuluttajakäyttäytymiseen. Joulukuussa 2019 Kiinan Wuhanista lähtenyt epidemia on levinnyt maailmanlaajuisesti ja aiheuttaa ihmisille pahimmillaan erittäin vakavia hengitystieoireita (Terveyskirjasto 2020). Taudin torjumiseksi esimerkiksi tapahtumia ja ihmisten kokoontumista on rajoitettu, Suomi on siirtynyt etätöön ja etäopetuksen suosimiseen, matkustamista on rajoitettu ja rajat suljettu (Valtioneuvosto 2020). Toimet ovat johtaneet tilaan, jossa maailmantalous on supistunut rajusti, kuluttajien luottamus on laskenut ja erityisesti palvelualojen työllisyys on romahtanut (VM 2020; Korhonen & Virolainen 2020).

Pandemialla on ollut iso vaikutus kuluttajien tapaan käyttää palveluja. Kuluttajat ovat siirtyneet hoitamaan asioitaan internetin kautta ja etenkin kotiinkuljetuspalvelujen suosio on lisääntynyt. Ruoan verkkokauppa kasvoi niin paljon, että yrittäjillä oli alkuun jopa

toimitusvaikeuksia ja haasteita logistiikan järjestämisen kanssa. Ylellisyystuotteiden hankintaa on rajoitettu, mutta toisaalta tee-se-itse-tuotteiden, jauhelihan, kuntoilutuotteiden ja lautapeliin myynti on kasvanut. (Hiltunen 2020, 34–35.)

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsauksen (2020) mukaan yli puolet ravintoloista ja kahviloista on menettänyt pandemian takia yli 50 % liikevaihdostaan. Monet ovat joutuneet lomauttamaan henkilökuntaa ja joutuneet konkurssiin. Myynnin määrä on siis laskeutunut radikaalisti COVID-19-pandemian seurauksena. Toisaalta kriisin voi nähdä myös mahdollisuutena, sillä muutos on johtanut verkkokaupan nopeaan kehittämistoimintaan myös sellaisissa yrityksissä, jotka ovat aikaisemmin toimineet puhtaasti kivijalkakauppoina (Hiltunen 2020, 35). Helsingissä monet ravintolat suljettiin keväällä 2020 ja esimerkiksi ravintola Demo (2020) on lanseerannut suosiota saaneen ravintolasta kotiin haettavan ruokakassin:

Oli luotava jotain, joka Demon ollessa suljettuna voisi tuoda asiakkaan saataville aivan erityislaatuista ravintolaelämyksen. Kotona. Ankaran paineen alla Demon tiimi tuotekehittäjä kokonaan uuden palvelun, josta tulikin aivan timanttia. Sen myötä kotikokeilla on ensimmäistä kertaa mahdollisuus osallistua Michelin-tähden tasoiseen ruoanvalmistukseen omassa keittiössään.

Ennen pandemian puhkeamista toteutetussa kansainvälisessä matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuutta koskevassa tutkimuksessa nousi esiin muutokset etenkin tarjoaman osalta, operatiiviset muutokset sekä strategiset mahdollisuudet. Ennustetaan, että tulevaisuudessa parhaiten tulevat pärjäämään toimijat, jotka kykenevät tarjoamaan personoituja ja katkeamattomia kokemuksia. Robotiikan ja data-analytiikan lisäksi etenkin asiakastarpeiden ymmärtäminen ja palvelun jokaisen kontaktipisteen optimointi on tärkeää. (Tuomi 2020.)

Niin maailma kuin ravitsemistoimiala on siis muutosten ja murrosten keskellä. Heinonen (2020, 20) muistuttaa, että pandemian jälkeen palataan takaisin arkeen, ja yllätyksellisyys tulee olemaan uusi normaali. Näin ollen, yritysten tulisi olla valmistautuneita lähestulkoon mihin tahansa.

3 Innovaatiotoiminta pienissä ja sivutoimisissa yrityksissä

3.1 Ideoista innovaatioihin

Tilastokeskus (2020b) määrittelee innovaation uudeksi tai parannelluksi tuotteeksi tai liiketoimintaprosessiksi tai niiden yhdistelmäksi, joka on selkeästi uudenlainen ja jonka yritys on joko ottanut käyttöön tai tuonut markkinoille. Innovaatioita on määritelty historiassa monilla muillakin tavoilla, ja määritelmästä on kiistelty jo lähes sadan vuoden ajan (mm. Gustafsson, Snyder & Witell 2020, 111). Moisio, Lempiälä ja Haukola (2009, 15) toteavat, että innovaation käsitteelle on lukuisia määritelmiä, mutta niille on yhteistä innovaation tarkastelu hyödynnettävyyden ja uutuusarvon kautta.

Innovaatio on aina uusi keksintö: on kyseessä sitten tuote, palvelu, prosessi tai liikeidea. Kaikki uudet keksinnöt eivät ole kuitenkaan innovaatioita. Innovaatiot jaotellaan usein inkrementaalisiin, eli asteittäisiin uudistuksiin tai parannuksiin olemassa olevaan tuotteeseen tai toimintatapaan sekä radikaaleihin, eli kumouksellisiin uusiin, jotka luovat kokonaan uusia markkinoita. Innovaatiot on mahdollista jaotella myös eri kategorioihin sen perusteella, mitä osaa organisaation osaa ne koskevat. Innovaatiot voivat liittyä niin asiakaskokemukseen ja markkinointiin, palveluihin tuotanto- tai toimintaprosesseihin, ansaintamalliin, johtamiseen, liiketoimintamalleihin tai organisaation toimintamalleihin. Innovaatio voi koskea joko vain yhtä osa-aluetta tai kattaa niistä useamman. (Keely, Walters, Pikkil & Quinn 2013, 16–17; Moisio ym. 2009, 15, Hiltunen 2012, 266.)

Perinteisesti innovaatiot on kytketty tiiviisti uusiin tuotteisiin, mutta liiketoimintaan ja palveluihin liittyvä innovaatiotoiminnan merkitys on noussut uudemmissa tutkimuksissa esille (Trott 2012, 495). Tämä selittyy yritysten toimintaan liittyvän ajattelutavan kokonaisvaltaisella muutoksella. Wilsonin, Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin (2012) mukaan on nähtävissä selkeä paradigmanmuutos, jossa asiakassuhteiden merkitys on korvannut transaktioajattelun. Tästä huolimatta uusiin palveluihin liittyvistä innovaatioprosesseista tiedetään edelleen huomattavan paljon vähemmän kuin uusien tuotteiden suunnitteluun tarkoitetuista innovaatioprosesseista (Trott 2012, 486).

Schumpeter on innovaatiotutkimuksen ensimmäisiä vaikuttajia ja määritellyt innovaation jo vuonna 1934 kaupallistamisen kautta: keksintö on esiteltävä markkinoille ja siitä on saatava taloudellista hyötyä (Gustafsson ym. 2020, 111). Innovaatioiden määrittely vain kaupallisen aspektin kautta on ongelmallista. Etenkin palveluinnovaatiot ovat mahdollisia myös voittoa tavoittelemattomilla sektoreilla, jolloin innovaatioiden arviointi rahallisen tuloksen kautta ei ole relevanttia. Esimerkiksi Still (2017, 41) on tutkinut innovaatioprosessien olemassaoloa tieteellisen tutkimuksen viitekehyksessä ja todennut niiden olevan sielläkin läsnä –

vaikkakin hieman omanlaisinaan. Tieteellisiin innovaatioihin pyrkivissä prosesseissa markkinoille vienti jää huomattavan paljon pienemmälle painotukselle kuin kaupallisen sektorin innovaatioihin pyrkivissä prosesseissa.

Myös palvelusektorin innovaatioissa on ominaispiirteensä ja ne eroavat tuoteinnovaatioista tai tieteellisistä innovaatioista. Siinä missä tuote on moniulotteinen ja käsin kosketeltava asia – joka voi tosin sisältää myös aineettomia elementtejä (Trott 2012, 426), palvelut ovat asiakkaiden ongelmia ratkaisevia ja kokemusperäisiä prosesseja, joita ei voi fyysisesti omistaa ja joita koetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Tuulaniemi 2011, 59). Grönroos (2009, 79) nostaa edellisen lisäksi sen näkökulman, että palveluja tuotetaan ja kulutetaan tietyissä määrin samanaikaisesti. Siinä missä tavarat voi nähdä arvoa tukevina resursseina, palvelut ovat arvoa tukevia prosesseja, eli tukevat asiakkaiden arvon tuottamista (Grönroos 2009, 82).

Akavan (2019, 7) näkemyksen mukaan uudet, liiketoiminnan kannalta merkitykselliset uudistukset tulevat tulevaisuudessa yhä useammin koskemaan eri osa-alueiden yhdistämistä ja käsittämään teknologian ja palvelujen yhdistämistä ja liiketoimintaidean kehittämistä. Tarjoomat tulevat nousemaan siis yhä tärkeämpään asemaan. Tarjooma on tarjottavien tuotteiden, palvelujen, tietojen, elementtien ja vuorovaikutuksen kokonaisratkaisu, jonka kautta yritys tuottaa arvoa asiakkailleen ja saa tätä kautta tuloja (Tuulaniemi 2011, 40–41; Tikkanen & Aspara 2008, 224).

Voisiko idean ja innovaation ero olla hyödynnettävyys? Moisio ym. (2009, 16) toteavat, että innovaation määrittely tätäkin kautta on lähtökohtaisesti paradoksaalista, sillä ennen kuin se innovaatio on otettu käyttöön ja todettu hyödylliseksi, se ei ole innovaatio lainkaan, vaan puhutaan keksinnöstä, konseptista tai ideasta. Kielitoimiston (2020a) mukaan konseptilla tarkoitetaan suomen kielessä kirjallisen työn luonnosta, puhtaaksi kirjoitettavaa kappaletta, suunnitelmia, ennakkolaskelmia, aikomuksia, piirustuksia sekä yrityskontekstissa toiminta-ajatusta tai tuoteideaa. Tuulaniemi (2011, 189) taas kuvaa konseptin suureksi kuvaksi, joka sisältää palvelun keskeisen idean. Tarjoomakonseptit voivat sisältää niin fyysisiä elementtejä, palvelun, arvon, miljöön kuin tarjoomastrategian (Pekkarinen ym. 2006, 7). Konseptin voi siis määritellä uuden palvelun tai tarjooman alustavaksi versioksi ja sen keskeisen liikeidean kuvaamiseksi.

Toisinaan innovaatio määritellään myös innovaatioprosessin kautta ja todetaan innovaation olevan yksinkertaisesti innovaatioprosessin tulos (Moisio ym. 2009, 15). Myös tämä määritelmä on saanut vastaväitteitä. Esimerkiksi Gustafsson ym. (2020, 112) näkevät, että palvelujen viitekehyksessä palveluinnovaatioista, palvelujen muotoilusta ja uusien palvelujen

kehittämisprosesseista ei saisi puhua samassa yhteydessä, sillä ne ovat keskenään eri asioita ja niitä tulisi tutkia omina osa-alueinaan.

Luovasta ideasta innovaatio eroaa siinä, että sen tulisi olla myös edistettävä, kehitettävä ja toteutettavissa oleva (Moisio ym. 2009, 20). Innovaatiotoiminta tarkoittaa kaikkea innovaatioihin pyrkivää tai johtavaa toimintaa, eli nykyisten palvelujen, tuotteiden tai toimintatapojen parantamista tai uuden kehittämistä (Forsman 2009, 6; Tilastokeskus 2020c). Innovaatiotoiminnan olisi hyvä olla tiedostettua toimintaa, jolla on päämäärä, jotta sitä on mahdollista tukea ja edistää erilaisten prosessien kautta (Halme & Lehtinen 2009, 9). Prosessi taas on tapahtumasarja tai kehityskulku (Kielitoimisto 2020b). Tässä opinnäytetyössä innovaatiolla tarkoitetaan kehitettävissä olevaa uudistusta, joka on syntynyt innovaatiotoiminnan seurauksena ja josta on toteutuessaan hyötyä yritykselle ja sen asiakkaille. Innovaatiotoiminta nähdään pidempiaikaisena kokonaisuutena, kun taas innovaatioprosessi määritellään innovaatiotoiminnan osaksi ja yhden kehittämishankkeen aikana toteutettavien tapahtumien sarjaksi.

3.2 Yrityksen koon ja sivutoimisuuden vaikutukset innovaatiotoimintaan

Maailmassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yhtäläillä niin suuriin kuin pieniin yrityksiin (OECD 2020). Pienetkin yritykset tarvitsevat innovaatiotoimintaa ja innovaatioita selviytyäkseen: nopea reagointi, asiakastarpeiden tunnistaminen ja niitä vastaavien tarjoomien tuominen markkinoille on elintärkeää. (Peralta ym. 2020, 725; Stevens & Dimitriadis 2005, 175–176.) Yritys määritellään mikroyritykseksi, jos sen palkkalistoilla on alle 10 työntekijää sekä liikevaihto ja taseen loppusumma on vuosittain enintään kaksi miljoonaa. Lisäksi sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista enintään 25 % saa olla sellaisen yrityksen omistuksessa, joihin sovelletaan pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2020d.) Yksinyrittäjällä tarkoitetaan Suomessa toimivaa ja yksin yritystoimintaa harjoittavaa päätoimista yrittäjää, riippumatta siitä, mikä on yritystoiminnan oikeudellinen muoto tai rahoitustapa. Yrittäjän sivutoimisyys määritellään niin, että yrittäjän pääasiallinen tulonlähde on jokin muu kuin kyseessä oleva yritystoiminta (Yrityksen perustaminen 2020).

Tällä hetkellä Suomessa toimii yli 280 000 yritystä, joista noin 180 000 ovat yksinyrittäjien omistamia. Yksinyrittäjien määrä palvelusektorilla on kasvanut jatkuvasti viimeisen 10 vuoden aikana ja lähes 70 % yksinyrittäjistä tavoittelee toiminnan kasvattamista. (Suomen Yrittäjät 2020). Myös sivutoiminen yrittäjyys on noussut yhteiskunnallisesti merkittäväksi työs-kentelymuodoksi, jota on kuitenkin tutkittu poikkeuksellisen vähän niin Suomessa kuin kansainvälisestikin (Viljamaa ym. 2014, 7). Suomessa on arvioiden mukaan kymmeniä tuhansia sivutoimisia yrittäjiä, mikä vastaa neljää kymmenestä tai jopa 50 % kaikista Suomen

yrittäjistä (Esa 2017; Lith 2010). Yksinyrittäjäkyselyn (2019) mukaan osa-aikaisia yrittäjiä oli 14 % vastaajista ja heistä 61 % toimi sivutoimisina yrittäjinä palkkatyönsä rinnalla.

Yleisesti sivutoimisten yritysten elinkaari on melko lyhyt ja jopa 40 % yrityksistä lopetetaan ensimmäisen toimintavuoden aikana. Sama ilmiö toistuu niin Suomessa kuin kansainvälisesti, ja sitä perustellaan etenkin sivutoimisen tulonlähteen osalta sillä, että yrittäjyys ei vastakaan odotuksia. Silloin on helppo luopua sivutoimisesta yrittämisestä ja keskittyä taas pelkästään palkkatoimeen. Sivutoimisia yrityksiä perustetaan myös tiettyjä, yksittäisiä hankkeita varten ja lopetetaan hankkeen päätyttyä. (Lith 2010.)

Viljamaa ym. (2014, 30) toteavat tutkimuksensa pohjata, että sivutoimista yrittäjyyttä on kolmenlaista: osalla yrittäjistä on halua suunnitelmalliseen liiketoiminnan kasvattamiseen, osa on perustanut yrityksen kokeilumielellä ja osa on tehnyt tietoisin päätöksen siitä, että yritysmuoto ja sen koko on hyvä sellaisena kuin se on nyt. Kaikki sivutoimiset yrittäjät eivät siis tähtää päätoimisuuteen, vaan sivutoiminen yrittäjyys voi olla myös tietoinen ratkaisu, jota ei ole suunniteltu väliaikaiseksi. Sivutoimisen yrittämisen motiivina voi toimia niin oman yritysideoita testaaminen ilman riskiä koko elinkeinon menettämisestä, lisäansiot tai oman osaamisen hyödyntäminen. (Viljamaa ym. 2014, 14–15.) Lith (2010) toteaa, että vaikka sivutoimisesta yrittäjyydestä onkin mahdollisuuksia siirtyä kokopäiväiseen yritystoimintaan, todellisuudessa tämä on harvinaista.

Pienissä yrityksissä on isoihin yrityksiin verrattuna ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat innovaatiotoimintaan. Pienten yritysten kohdalla tilanne on usein se, että innovaatiotoimintaan käytettävät resurssit, aika ja taloudelliset puskurit ovat isoja organisaatioita tiukemmalla. Forsman (2009, 3) toteaa, että pienten ja suurten yritysten innovaatiotoiminnassa on eroja, sillä pienissä yrityksissä ei ole kehittämistoiminnalle erillisiä resursseja tai projektiryhmiä, vaan kehittämistyötä toteutetaan operatiivisten toimien ohessa. Hutter, Hautz, Repke ja Matzler (2013, 17) nostavat pienten ja mikroyritysten innovaatiotoiminnan suurimmiksi haasteiksi ajanpuutteen, resurssien vähyyden, monialaisen ja laajan tietopohjan puutteen ja riskien välttämisen. Sivutoimisten yrittäjien selkeästi suurin haaste on ajanpuute, kun sovitetaan yhteen palkkatyö ja yrittäjyys (Viljamaa ym. 2014, 66).

Sivutoimisen yrityksen innovaatiotoiminnan kannalta määritteillä on merkitystä myös silloin, jos jo olemassa olevan yrityksen kehittämiseksi halutaan hakea taloudellisia avustuksia. Yksinyrittäjäavustusta voidaan myöntää vain sellaiselle yksinyrittäjälle, joka täyttää päätoimisen yrittäjyyden määritelmän (NewCo Helsinki 2020) ja myös ELY-keskusten tuen ehtona on se, että yrityksellä on riittävästi omia resursseja kilpailukykyä parantaviin kehittämistoimenpiteisiin (ELY 2020). Sivutoiminen yrittäjyys toisaalta mahdollistaa uuden toiminnan aloittamisen muun työn tai opiskelun ohessa. Kuukausittaiset menot on helpompi pitää

kohtuullisina ja sivutoiminen yrittäjyys mahdollistaa myös omien yritysideoiden kokeilua pienemmällä kynnyksellä ja matalammalla riskillä. (Yrityksen perustaminen 2020.)

Forsmanin (2009, 3) tutkimuksen mukaan yleinen väite, jonka mukaan innovaatiotoiminta olisi selkeästi harvinaisempaa tai vähäisempää kooltaan pienemmissä yrityksissä ei pidä paikkaansa. Tapa, jolla erittäin pienet yritykset pyrkivät kehittämään innovaatioita kuitenkin poikkeaa isoista organisaatioista rakenteellisista eroista johtuen (Proença & Sáez 2018, 86). Siinä, missä strukturoidut ja dokumentoidut innovaatioprosessit ovat isoille organisaatioille elintärkeitä useiden projektien samanaikaisen läpiviennin takia, pienissä yrityksissä tämä ei välttämättä ole kustannustehokkain tapa toimia, vaan ne tarvitsevat toimintansa taustalle lähinnä työkaluja muodollisten prosessien sijaan (Spruijt 2016). Pienten yritysten kannattaa keskittyä muodollisten ja pitkien prosessien sijaan joustavien, muotoiluajatteluun ja leaniin pohjautuvien avointen innovaatioprosessien hyödyntämiseen, toiminta-alueensa tutkimiseen, yhteissuunniteluun ja prototypointiin ja tuottaa tätä kautta innovatiivisia uusia palveluja ja liiketoimintamalleja (Proença & Sáez 2018, 89).

Pienten ja sivutoimisten yritysten kohdalla innovaatiotoiminnan merkitystä ei kannata vähätellä. Tämä siitäkin huolimatta, että esimerkiksi Rochina-Barrachinan, Mañezin ja Sanchis-Llopisin (2010, 164) mukaan pienet yritykset kehittelevät pääosin helposti jäljiteltävissä olevia inkrementaalisia innovaatioita, joiden tuottavuus riittää vain lyhyeksi ajaksi. Markkinoiden isoimmatkin yritykset ovat usein lähteneet liikkeelle erittäin pienestä ja saavuttaneet asemansa innovaatiotoiminnan seurauksena (Trott 2012, 504). Reinikka (2012, 96) väittää pro gradu -tutkielmassaan, ettei kehittämis- ja innovaatiotyön hoitaminen sivutoimisesti johda parhaisiin mahdollisiin lopputuloksiin, vaan innovaatiotoiminta vaatisi täysipäiväistä sitoutumista. Forsman (2009) kannustaa kuitenkin kaikenkokoisia yrityksiä jatkuvaan ja pieniä askelia ottavaan innovaatiotoimintaan, josta niillä on mahdollisuuksia päätyä myös radikaaleihin innovaatioihin ja monipuoliseen kehittämiseen.

3.3 Palvelusektorille soveltuvat innovaatioprosessit

Innovaatiotoimintaan vaikuttaa yrityksen koon lisäksi myös toimiala ja sen ominaispiirteet. Perinteisesti uusien palvelujen suunnitteluun (*NSD, eli new service development*) tarkoitetut mallit ovat olettaneet, että edetään vaihe kerrallaan ja geneerinen prosessi on edennyt ideoiden tuottamisesta liiketoiminta-analyyysiin, jota seuraa konseptisuunnittelun ja testausvaiheen jälkeinen palvelun lanseeraus. Tämän kaltaiset prosessimallit eivät kuitenkaan ota huomioon palvelusektorin ominaispiirteitä tai kompleksisuutta. (Sangiorgi & Prendiville 2017, 97; Jaakkola, Meiren, Witell, Edvardsson, Schäfer, Reynoso, Sebastiani & Weitlaner 2017.)

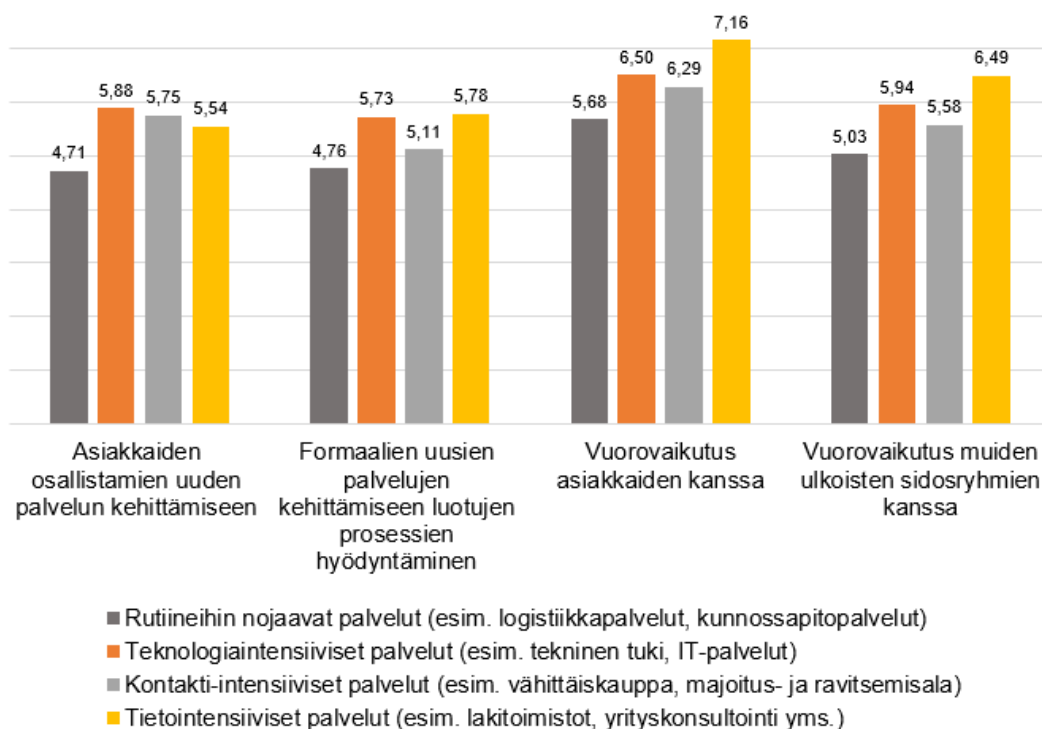
Palvelusektorilla toimivien yritysten kohdalla puhutaan paljon palvelupohjaisesta ja asiakas-keskeisestä liiketoimintalogiikasta. Tämä ajatus korostaa asiakkaiden keskittymiseen merkitystä yritysten sisäisten prosessien sijaan. Tavoitteena on tällöin ymmärtää, mitä asiakkaat tekevät saavuttaakseen tavoitteensa ja ymmärtää, millä keinoin yritys voi olla mukana tukemassa asiakkaitaan päivittäisissä toimissa ja prosesseissa arvoa tuottavalla tavalla. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2009, 4; Grönroos 2009, 82.) Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan yleisesti kerättyä ja palvelujen kehittämiseen hyödynnettyä asiakasdataa (Li & Calantone 1998, 16), asiakaskeskeisyys tarkoittaa asiakkaan ilmaisemiin tarpeisiin reagointia ja asiakaslähtöisyys asiakkaan tarpeiden ennakoimista ja proaktiivista toimintaa (Poynter 2018). Mitä asiakaslähtöisemmin palvelusektorilla vaikuttava yritys haluaa toimia, sitä paremmin sen siis tulee olla selvillä asiakkaiden oikeista tarpeista.

Uuden palveluinnovaation kehittämistä voi lähestyä kahdella eri tavoin: suljetulla tai avoimella prosessilla. Suljettu innovaatioprosessi tarkoittaa sitä, että yritys pitää itsellään kaikki kehittämistyöhön liittyvän tiedon ja päätöksenteon (Almirall & Casadesus-Masanell 2010, 27). Avointen innovaatioprosessien aikana ei tehdä kaikkea yrityksen sisällä, vaan otetaan prosessiin muita mukaan ja tehdään tiivistä yhteistyötä esimerkiksi muiden yritysten, sidosryhmien tai asiakkaiden kanssa. Avoimia innovaatioprosesseja voi hyödyntää niin tuotteiden kuin palvelujen kohdalla (Chesbrough 2011, 89), ja niitä tarkastellaan yleisesti joko verkostojen ja yhteistyöhankkeiden tai asiakkaiden osallistamisen kautta (Vaisnora & Petraite 2011, 62). Chesbroughin (2011, 86–87) mukaan palveluliiketoiminta tarvitsee innovaatioprosesseihinsa avoimuutta ja asiakkaiden asettamista innovaatiotoiminnan keskiöön. Asiakkaita on siis otettava mukaan yritysten innovaatioprosesseihin, jotta voidaan ymmärtää asiakkaiden oikeita tarpeita ja arvon muodostumista (Heinonen ym. 2009, 8).

Avointen innovaatioprosessien käyttöönotto palvelusektorilla, eli monipuolisten tietolähteiden käyttö ja asiakkaiden osallistaminen, tarkoittaa yleensä sekä lyhyen että pitkän tähtäimen hyötyjä. Yritykset saavat aikaisiksi paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluja sekä kokonaisvaltaisesti paremman käsityksen asiakkaiden tarpeista. (Sirito & Hasan 2018, 358.) Palvelusektorilla asiakkaita käytetäänkin ulkoisena tietolähteenä yhä etenevässä määrin ja asiakkaat voivat toimia prosessin vaiheesta riippuen ideoiden lähteenä, aktiivina prosessiin osallistujina tai ostajina ja loppukäyttäjinä (Vaisnora & Petraite 2011, 70). Kun puhutaan sidosryhmien osallistamisesta, usein puhutaan myös yhteiskehittämisestä. Yhteiskehittäminen tarkoittaa asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien mukaan ottamisesta kehittämishankkeisiin ja sen uskotaan olevan kilpailuetua tuovan tekijä (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016). Yhteiskehittämisen onnistumiseksi

siihen osallistuville on tarjottava keinoja ilmaista itseään, välineitä luovaan ongelmanratkaisuun, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön (Tuulaniemi 2011, 117).

Jaakkola ym. (2015, 337–338) ovat jaotelleet palvelusektorin neljään eri klusteriin ja todeneet sekä uusista palveluista saatavan hyödyn kuin menetelmien ja asiakkaiden osallistamisen määrän poikkeavan toisistaan erityyppisten palveluyritysten kohdalla. Rahallista hyötyä uusien palvelujen kehittämisestä saavat eniten tietointensiiviset palveluyritykset, kun taas rutiineihin nojaavat yritykset hyötyvät niistä rahallisesti vähiten. Vaikka erityyppisten palveluyritysten suosiossa on osallista asiakkaitaan ja ulkoisia sidosryhmiä, osallistamisen määrä ja tapa vaihtelevat. Rutiineihin nojaavat palveluyritykset käyttävät prosesseissaan vähiten niin asiakkaiden osallistamista kuin formaaleja prosesseja. Asiakkaita osallistetaan uusien palvelujen kehittämiseen eniten teknologia- ja kontakti-intensiivisissä palveluyrityksissä, ja ne hyödyntävät eniten myös formaaleja uusien palvelujen kehittämiseen luotuja prosesseja. Arvojen laskemiseen Jaakkola ym. ovat käyttäneet Duncanin vaihteluvälitestiä. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Erityyppisten palvelusektorilla toimivien yritysten hyödyntämät käytännöt uusien palvelujen kehittämisessä (mukailien Jaakkola ym. 2015, 338)

Avoimista innovaatioprosesseista ja yhteiskehittämisestä on useiden tutkimusten pohjalta osoitettu olevan hyötyä, kilpailuetua, paremmin asiakkaiden toiveisiin vastaavia palveluja ja kehittämishankkeiden aikajanan lyhenemistä (Alam 2016, 16–17). Tästä huolimatta asiakkaiden osallistamisen tapaa ja mielekkyyttä pitäisi miettiä ennen innovaatioprosessin aloittamista. Esimerkiksi erittäin teknisten palvelujen kohdalla asiakkaiden osallistaminen voi

olla jopa haitallista, jos heillä ei ole tarpeeksi teknistä osaamista. Tällaisissa tilanteissa prosessin johtamisen merkitys korostuu prosessin avoimuuden hyötyjen saavuttamiseksi. (Dadfar, Brege & Semnani 2013, 46.) Myöskään Ma, Gu, Wang ja Hampson (2017, 3023) eivät suhtaudu asiakkaiden osallistamiseen varauksetta. He ovat tutkineet yhteiskehittämistä hotellitoimialalla ja toteavat, että ainakin tällä toimialalla asiakkaiden osallistamisesta muodostuu lähinnä korkeampia kustannuksia ilman suoraa positiivista vaikutusta asiakassuhteiden laatukokemukseen.

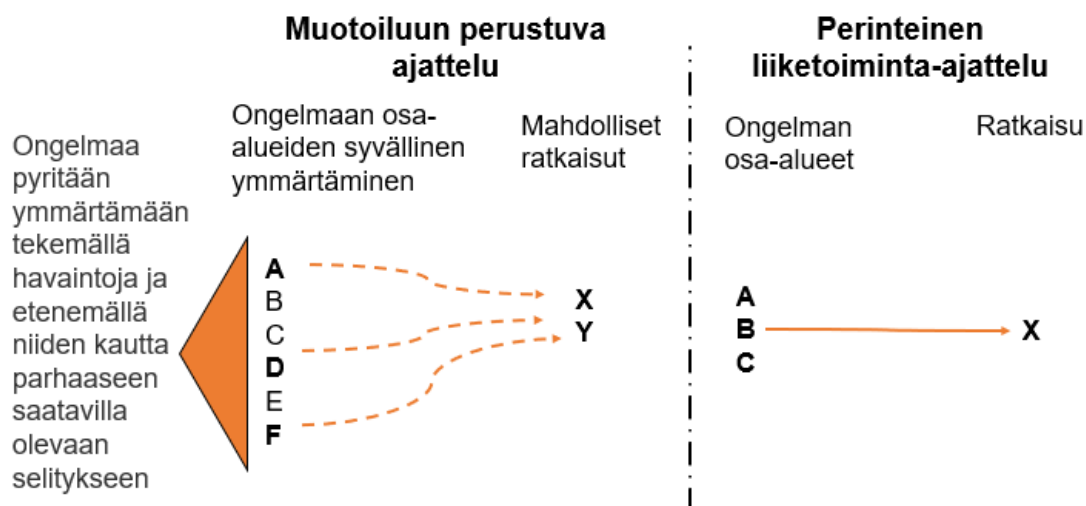
Asiakkaiden osallistamisen yhteydessä on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että ihmiset tapaavat vastata kysymyksiin sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Sama ilmiö toistuu riippumatta maantieteellisestä sijainnista ja esimerkiksi tähän liittyvää green gap -ilmiötä on tutkittu paljon. Green gap -ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että kuluttajat kertovat olevansa huolissaan ympäristöstä, mutta heidän käyttäytyminen ei ilmennä sitä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa 80 % kuluttajista väittää ympäristökysymysten olevan itselleen merkityksellisiä, mutta vain 30 % toimii sen mukaisesti. Vastausten ja käytöksen välinen kuilu on siis jopa 30 %. (Bennett & Williams 2010, 13–14).

Innovaatioprosesseissa on runsaasti valinnanvaraa, mutta suuri osa etenkin avoimista prosesseista pohjautuu lean-, lean startup- ja muotoiluajatteluun (Spruijt, Wetselaar & Dinther 2016). Näissä lähestymistavoissa on runsaasti yhtäläisyyksiä niin tavoitteiden, prosessien kuin menetelmien osalta, mutta myös selkeitä eroja. Siinä, missä muotoiluajatteluun pohjautuvat prosessit nojaavat erittäin laajoihin käyttäjä- ja asiakastutkimuksiin prosessin alkuvaiheessa, leanissa luotetaan yrityksen sisäisten ideoiden kehittämiseen ja testaamiseen (Mueller & Thoring 2012, 6–8). Muotoiluajattelua ja lean startup -metodologiaa voi nähdä käytettävän myös saman innovaatioprosessin sisällä. Muotoiluajattelu sopii prosessin alkusaan ja asiakastarpeiden selvittämiseen, kun taas lean on parhaimmillaan ongelman ratkaisemisvaiheessa. (Landis 2014.)

3.3.1 Muotoiluajatteluun pohjautuva palvelumuotoilu

Muotoiluajattelun voi nähdä ongelmaratkaisun menetelmäoppina, joka tarjoaa raamit sille, miten eri haasteita lähdetään ylipäättään lähestymään ja tarjoaa mallin sille, miten uuden oppimisen ja kertyvän tiedon voi muuttaa kilpailueduksi. Se on luova tapa yhdistää deduktiivinen ja induktiivinen päättely. Muotoiluajattelun voikin nähdä tapana kohdata haasteet analyyttisen ajattelun ulkopuolisella innovatiivisuudella, mutta samalla tarjoten riittävän johdonmukaisuuden ja struktuurin. (Cousins 2018; Leavy 2011.) Muotoiluajattelu on siis nimensä mukaisesti tapa ajatella, ei niinkään työkalu tai menetelmä itsessään.

Muotoiluajattelun avulla yrityksen on mahdollista löytää ratkaisuja, kun ei tarkalleen tiedetä, mihin suuntaan pitäisi haasteen ratkaisemiseksi edetä. Tavoitteena on ymmärtää tarkasteltavana olevaan aiheeseen vaikuttavat seikat ja muotoilla ratkaisuja, jotka vastaavat löydettyihin ongelmiin. (Boyer 2011.) Muotoiluajattelua kuvaa siis hyvin se perusajatus, että keskitytään oikean ongelman löytämiseen ja ongelman syvälliseen ymmärtämiseen, eikä hypätä suoraan ratkaisuihin (kuvio 3).



Kuvio 3. Muotoiluajatteluun perustuvan ja perinteisen liiketoiminta-ajattelun eroavaisuudet (mukaillen Wendt 2013)

Jos muotoiluajattelua tarkastellaan metodologiana, palvelumuotoilu tarjoaa käytännön työkaluja ja -menetelmiä ongelman ratkaisemiseen. Palvelumuotoilun voi nähdä prosessina, jossa hyödynnetään osallistavia ja asiakaslähtöisiä menetelmiä sekä muotoiluajattelua, ja näiden avulla innovoidaan, suunnitellaan ja kehitetään palveluja (Tuulaniemi 2011, 58; AaltoPro 2020; Kreapal 2018). Palvelumuotoilun prosesseja on kuvattu useilla eri tavoilla, mutta hyvin usein ne pohjautuvat muotoiluajatteluun ja tuplatimantti- eli *double diamond* -prosessiin. Se on yksi maailman käytetyimmistä palvelumuotoilun prosessimalleista (Dwi, Nur, & Prasetya 2018, 2). Kehikon on kehittänyt British Design Council se koostuu neljästä vaiheesta, joita ovat käsillä olevan aiheen laaja-alainen ymmärtäminen, ongelman kirkastaminen, ratkaisun kehittäminen ja lopuksi valmiin tuotteen tai palvelun toimittaminen. Mallin mukaan ensimmäisessä ja kolmannen vaiheen tarkoitus on laajentaa näkemystä, kun taas toisessa ja neljännessä isosta massasta ideoita ja ajatuksia puristetaan ensin näkemys asiakkaan ongelmasta ja sen jälkeen ratkaisuehdotus. (British Design Council 2020.)

Tuulaniemen (2011, 138–140) mukaan palvelumuotoiluprosessien pitäisi alkaa aiheen määrittelystä, jolloin tutustutaan toimintaympäristöön, kilpailijoihin ja niiden tekemiin strategisiin valintoihin. Hän kannustaa myös käsitekarttojen tekemiseen. Käsitekarttojen avulla

on mahdollista hahmottaa, mitä eri asioita tutkimuksen kohteena olevaan aihepiiriin liittyy ja etsiä syy-seuraussuhteita. Myös Poskela (2013) korostaa omaan asiaan vaikuttavien trendien ymmärtämistä ja niiden välisten seuraussuhteiden selvittämistä ennen tuote- tai palvelukehitysprojektien aloittamista, jotta lähdetään etenemään oikeaan suuntaan ja tehdään oikeita valintoja. Ennakointi liittyykin läheisesti innovaatiotoimintaan, ja sitä pitäisi hyödyntää huomattavasti nykyistä enemmän (Hiltunen 2012, 249).

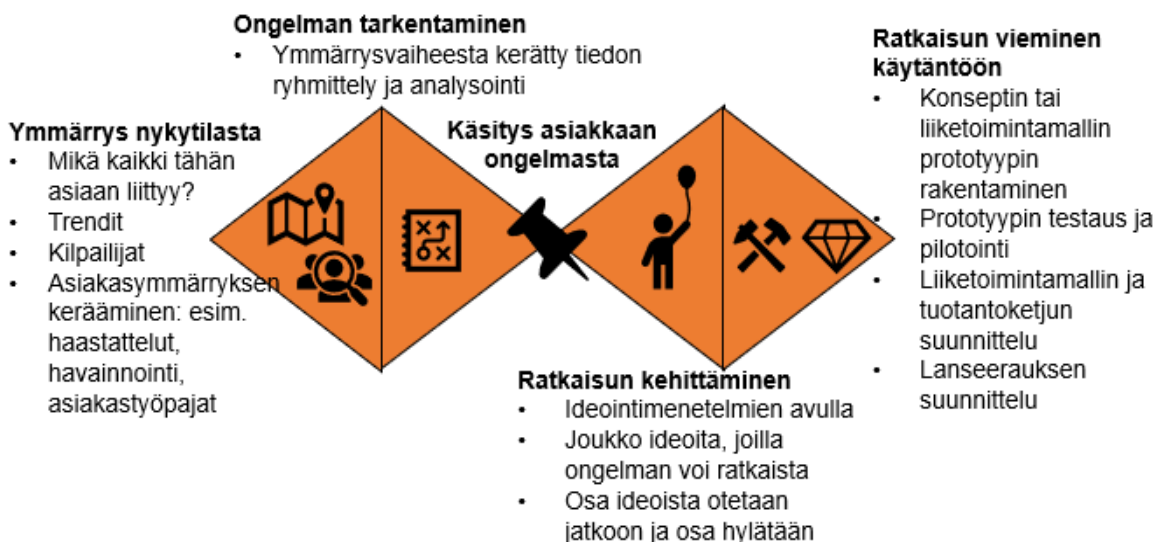
Ymmärrysvaihetta seuraavassa tutkimusvaiheessa Tuulaniemi (2011, 130–131) ohjeistaa keräämään ja analysoimaan suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa, tekemään liiketoimintasuunnitelman ja määrittelemään asiakasprofiilit. Asiakkaiden tarpeiden ja ajatusten kartoittamisessa voi käyttää niin haastatteluja, havainnointia kuin asiakkaiden osallistamista työpajojen avulla (Passi & Ripatti 2020). Liiketoimintasuunnitelman tekemiseenkin on olemassa erilaisia työpohjia, joista etenkin liiketoiminnan nopean kokonaiskuvan hahmotteluun tarkoitettua Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin Business Model Canvasia käytetään paljon (Liikanen 2019, Tuulaniemi 2011, 175).

Ma ja Morris (2017, 92–96.) niputtavat ymmärryksen trendeistä, kilpailijoista ja käytössä olevasta teknologiasta ja asiakkaisiin tutustumisen samaan vaiheeseen. Sen aikana he suosittelivat käyttämään etnografisia tutkimusmenetelmiä, menemään kentälle tutustumaan asiakkaisiin heidän oikeassa elinympäristössä ja hankkimaan ymmärrystä nykytilasta, asiakkaiden ongelmista, joita asiakkaat eivät osaa lausua ääneen sekä niiden mahdollisista ratkaisuista. Asiakkaiden ongelmasta tuotetaan myös synteesi ja idea yhdestä tietystä ongelmasta, jota seuraavassa vaiheessa lähdetään ratkaisemaan. Liiketoimintasuunnitelman he puolestaan jättävät Tuulaniemeä myöhempään: ratkaisun rakentamiseen ja sen validointivaiheeseen.

Ymmärrysvaiheen jälkeen Tuulaniemi kehottaa siirtymään ratkaisun ideointiin tuottamalla mahdollisimman paljon erilaisia ideoita, joista osa ammutaan alas ja yhdistetään toisiinsa. Työkaluja ja menetelmiä ideoiden tuottamiseen ja jalostamiseen on valtavasti (Tuulaniemi 2011, 181; Univaasa 2019), joten haaste on valita omaan tarkoitukseen sopivimmat. Palvelumuotoilun työkaluja on muutenkin tarjolla runsaasti prosessiin kaikkiin eri vaiheisiin. Vaikka tiettyjä työkaluja tai -menetelmiä ei kannata naulata vain tietynlaisten ongelmien ratkaisemiseen, mm. Passi ja Ripatti (2020) jakavat ne eri ryhmiin sen mukaan minkälaista haastetta ollaan ratkaisemassa ja miltä mahdolliset ratkaisut näyttävät. Saman puolesta puhuu myös Tuulaniemi (2011, 185) toteamalla, että yleensä jokaisella palvelumuotoilijalla on käytössään tietty työkaluvalikoima, jota hän osaa soveltaa ja käyttää tilanteeseen sopivalla tavalla.

Ideointivaihetta seuraa ratkaisun kehittäminen ja sen konseptointi. Palvelukonsepti voi sisältää myös asiakkaan palvelupolun, josta selviää mitä asiakas kohtaa palvelun eri kontaktipisteissä. Konsepteista siirrytään prototyyppien, eli ensimmäisten versioiden rakentamiseen ja testaamiseen. Prototyypoinnilla voidaan testata asiakkailla, toimiiko palvelu, onko sille kysyntää ja onko se taloudellisesti elinkelpoinen. Jotta testaaminen on mitattavissa, sille on määriteltävä keskeiset suorituskyvyn mittarit, joiden toteutumista tulee seurata. (Tuulaniemi 2011, 189, 194–195, 224; Ma & Morris 2017, 96.) Ma ja Morris (2017, 96) näkevät prototyypin liiketoimintasuunnitelmana sekä jonkinlaisena asiakkaalle esiteltävänä mallina. Tässä prosessin vaiheessa luodun prototyypin voi nähdä myös konseptin ilmentymänä, eli tapana viestiä asiakkaalle sen arvon mittaamiseksi. (Tuulaniemi 2011, 191–195). Prosessin viimeinen vaihe on ratkaisun vieminen käytäntöön ja palvelun lanseeraus, markkinointi ja arviointi (Tuulaniemi 2011, 237–239).

Vaikka prosessimalleissa on joitakin eroja, niiden kulku on mahdollista kuvata varsin samantyyppisten vaiheiden kautta. Yleensä palvelumuotoiluprosessi alkaa siitä, että kerätään ymmärrys tämänhetkisestä tilanteesta ja asiakastarpeista, sen jälkeen ongelma tarkennetaan ja puristetaan yhteen tiettyyn ajatukseen siitä, mitä pitäisi ratkaista, ideoidaan ratkaisuja, rakennetaan konseptin prototyyppi, testataan se asiakkailla ja viedään ratkaisu lopuksi käytäntöön. (Kuvio 4.)



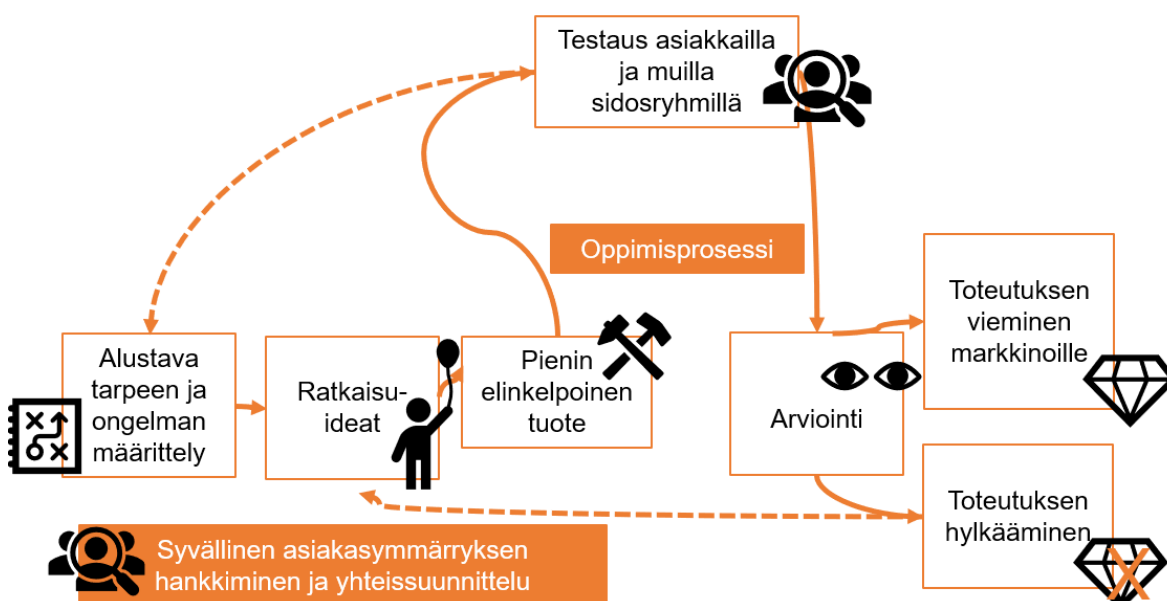
Kuvio 4. Muotoiluajatteluun perustuva palvelumuotoiluprosessi (mukaillen British Design Council 2020; Tuulaniemi 2011; Ma & Morris 2017)

Stickdorn ja Schneider (2010, 34) ovat tiivistäneet yhteen palvelumuotoilun peruseriaatteen ja niitä ovat: ihmiskeskeisyys, palvelutapahtuman rikkominen ketjuksi, todennettavuus, sidosryhmien osallistaminen ja holistisuus (eli koko ympäröivän maailman huomioon ottaminen). Myös prototyypointi on palvelumuotoiluprojekteissa yleistä ja sitä käytetään kaikissa

prosessin vaiheissa. Prototyypit voivat olla niin legoista rakennettuja palveluketju- ja palveluympäristökuvauksia kuin digitaalisten käyttöliittymien Post-it-lapuista tehtyjä rakennelmia. Prototyyppien tarkoitus on havainnollistaa, aktivoida ja syventää ymmärrystä käsillä olevasta kehityskohteesta (Tuulaniemi 2011, 194) ja auttaa varmistumaan tuotoksen valmistavuudesta, käytettävyydestä tai toimivuudesta (Pendolin 2018). Visualisointi onkin palvelumuotoilun keskeisiä elementtejä ja helpottaa ideoiden käsittelyä. Kun palvelun prosessit kirjoitetaan auki ja eri osa-alueet ja suunniteltu lopputulos visualisoidaan, aineettomat ideat konkretisoituvat ja niiden arviointi helpottuu. (Miettinen 2014, 31.)

3.3.2 Lean-metodologiaan pohjautuvat innovaatioprosessit

Lean-metodologia keskiössä on organisaation sisältä ulospäin lähtevä arvon tuottaminen poistamalla turhia toimintoja ja optimoimalla jäljelle jääneet (Ries 2011, 18; Lean Enterprise Institute 2020). Ojasalon ja Ojasalon (2018, 31) mukaan Schipper ja Swets kuvaavat kuusi periaateita, joita noudattamalla kehittämishanke on sekä innovaatiohakuinen että lean-metodologian mukainen. Prosessia ohjaavana punaisena lankana on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja puutteiden paikkaaminen, useampien oppimissykliä käyttämien, stabiili kehittämisen prosessi, tiedon dokumentointi, nopeat kokeilut ja lean-johtamisen periaatteiden käyttäminen. Prosessi etenee niin, että ensin hankitaan asiakasymmärrystä, identifioidaan tarpeet ja asiakkaiden ongelmat, kehitetään ratkaisuideoita, kehitetään nopeasti pienimpiä elinkelpoisia tuotteita asiakkaiden ja sidostyhmien testattaviksi, arvioidaan tuloksia ja joko lähdetään viemään ratkaisuideaa tuotantoon, parannetaan sitä tai hylätään kokonaan (Kuvio 5).



Kuvio 5. Lean-metodologian mukainen palvelujen innovointiprosessi (mukailtu Ojasalo & Ojasalo 2018, 32)

Lean startup -menetelmä on lean-metodologian soveltamista yrittäjyyteen sekä erityisesti nuoriin ja kasvuhaluisiin yrityksiin. Siinä korostetaan uudenlaista suhtautumista epävarmuuteen, validoivaa oppimista eli tapaa käsitellä kokeiluista saatavaa tietoa, iteratiivista rakenna-mittaa-opsi-prosessia sekä innovaatioiden dokumentointia niin, että merkitykselliset signaalit huomioidaan ja niitä pystytään mittaamaan (Ries 2011; Frederiksen & Brem 2017, 171-72; Still 2017, 33).

Menetelmän avulla tarkoitus on luoda tuotteita ja palveluja, joilla on asiakkaille oikeaa arvoa ja joiden potentiaalinen menestys voidaan mittaamalla varmistaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Menetelmän keskiössä on loppumaton prosessi, joka perustuu siihen, että yrittäjän hypoteesiin ja ideaan perustuen rakennetaan pienin elinkelpoinen tuote (*minimum viable product, MVP*) tai palvelu, viedään se markkinoille validointia varten, mitataan osuivatko hypoteesit oikeaan, kerätään validointivaiheen opit ja rakennetaan seuraava, paranneltu versio. (Ries 2011, 75–77).

Siinä, missä palvelumuotoiluprosesseissa keskitytään yksityiskohtaisesti palvelun eri kohtien hiomiseen (Tuulaniemi 2011), pienimmän elinkelpoisen tuotteen tavoite on saada mahdollisten asiakkaiden mielipiteitä tarjottavasta palvelusta mahdollisimman vähillä resursseilla (Garner 2015). Oppimisprosessin lopuksi yritys saa selville, onko se löytänyt tarpeeksi merkittävän ongelman ja siihen vastaavan ratkaisun, jotta se täyttää myös liiketoiminnalliset tavoitteet. Joskus tämän vaihe onnistuu pelkän asiakaslupauksen esittelyn avulla. (Pendolin 2018.)

Englanninkielistä nimestään huolimatta MVP, eli kirjaimellisesti suomennettuna pienin elinkelpoinen tuote, ei lähtökohtaisesti tarkoita tuotetta, vaan myös konseptia tai toimintastrategiaa, jolla voidaan testata idean markkinakelpoisuus (Pendolin 2018). Palvelut ovat aineettomia, asiakkaiden ongelmia ratkaisevia ja kokemusperäisiä prosesseja, joita ei voi fyysisesti omistaa ja joita koetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Tuulaniemi 2011, 59). Näin ollen MVP:n suora suomentaminen pienimmäksi elinkelpoiseksi tuotteeksi on palvelujen kontekstissa haasteellista, sillä se pitää sisällään paljon muutakin kuin fyysisiä ominaisuuksia.

Pienimmästä elinkelpoisesta tuotteesta puhutaan myös pienimmän elinkelpoisen tuotteen toteutuksena (*minimum viable product implementation*) (Hollander 2019), pienimpänä elinkelpoisena toteutuksena (*minimum viable implementation*) (McAleer 2017) ja suomeksi esimerkiksi MVP-toteutuksena (Ympäristöministeriö 2020). MVP-toteutus voi olla tuotteen tai palvelun www-sivusto, konseptivideo, toteutus, jossa tuotteen ulkokuori näyttää valmiilta, mutta taustajärjestelmä puuttuu tai vajailta ominaisuuksilla oleva toteutus (Haapahovi 2015). Neufeld (2017) ja Tien-Spalding (2019) vievät ajatuksen vielä pidemmälle ja

väittävät, että palvelujen testaamisessa ei enää pärjätä pienimmällä elinkelpoisella tuotteella, vaan pitäisi puhua pienimmästä elinkelpoisesta kokemuksesta (*MVE, minimum viable experience*).

Pienimmän elinkelpoisen tuotteen tausta-ajatuksena on se, että kaikki oppimisprosessin aloittamisen estävä toiminta on hukkaa. Idean voi testata lähes vain mainoksen avulla ja kaiken automatiikan ja teknologisten ratkaisujen rakentamisen voi prosessin alussa korvata ihmisten tekemällä manuaalisella työllä. Ihmisten toteuttamana MVP:stä käytetään termiä ”*Concierge MVP*”. (Ries 2011, 95.) Concierge on suomeksi hotelliportieeri, mutta yhä useammin ammatista käytetään kansainvälisesti tunnettua nimitystä Concierge. Concierge ei tee työkseen asiakkaiden sisään- ja uloskirjauksia, vaan on se henkilö, jonka tavoite on toteuttaa asiakkaiden kaikki toiveet ja pyynnöt, tuntee kaupungin erittäin hyvin ja osaa neuvoa asiakkaat juuri heille parhaiten sopivan tekemisen pariin. (Hotelliportieerit 2020). Tällaisen erikoishuomioinnin kautta yrityksen ensimmäiset asiakkaat saavat täydellistä palvelua. Keskittymällä toiminnan alussa vain muutamaan asiakkaaseen yrityksellä on mahdollisuus päästä perehtymään syvällisesti näiden asiakkaiden kaikkiin mahdollisiin tarpeisiin sekä niiden ratkaisemiseen. (Ries 2011, 95–101.)

Cooper ja Vlaskovits (2010, 41) täydentäisivät Riesin (2011) prosessia lisäämällä menetelmiin helposti käytettävät ja matalan kustannuksen analysointityökalut, joiden avulla sekä iteraatiokierrokset nopeutuvat ja oppimiskieppien hinta laskee, kun liiketoimintaa hiotaan markkinoille sopivaksi. Myös Hutter ym. (2013, 13) nostavat teknologian avointen innovaatioprosessien viitekehukseen mahdollisuutena ja toteavat, että uudet teknologiat tarjoavat runsaasti edullisia ja interaktiivisia tapoja avata innovaatioprosessia suurelle yleisölle muun muassa konseptien tai prototyyppien validoinnin yhteydessä. Tällä hetkellä käytetyin tapa testata pienimpiä elinkelpoisia tuotteita onkin rakentaa sivusto, johon ohjataan kävijöitä Google-mainonnan sekä sosiaalisen median avulla ja seuraamalla sen menestystä (Shah 2020).

Riesin Lean startup -menetelmää on kritisoitu ja pidetty osin jopa vanhentuneena (esim. Lawson 2018). Onkin fakta, että Riesin alkuperäisen tekstin kirjoittamisen aikaan Googlen algoritmit ja indeksointirobotit toimivat eri tavalla kuin vuonna 2020. Google tekee vuosittain tuhansia muutoksia siihen, miten se nostaa hakutuloksia hakijan nähtäväksi (SEJ 2020). Frederiksen & Brem (2017) ovat toisaalta tarkastelleet menetelmää tieteellisessä viitekehityksessä ja osoittaneet sen olevan edelleen tieteellisesti pätevä.

Ries (2011) ei määrittele, mikä on mahdollisimman nopean testaamisen aikajänne. Aikataulun äärimmäisenä muotona voi pitää Knappin, Zeratskyn ja Kowitzin (2016) lanseeraamaa suunnittelusprinttiä (*design sprint*). Se on tiukasti aikarajattu, systemaattinen

prosessi, jonka avulla selvitetään käsillä oleva ongelma, luodaan uusia ideoita ja viedään ne testauksen ja validoinnin jälkeen markkinoille. Tämänkaltainen tapa toimia on yleinen ohjelmistokehitysprojekteissa. (Ma & Morris 2017, 92; Knapp ym. 2016.) Muista prosesseista tämä työtapa eroaa juurikin nopeutensa vuoksi, ja siinä koko innovaatioprosessi on puristettu viiteen päivään (Knapp ym. 2016):

- Maanantaina määritellään sprintin tavoite, määritellään ongelma ja haastatellaan ongelman tuntevia asiantuntijoita.
- Tiistaita katsotaan muita ongelman kannalta oleellisia toteutuksia ja piirretään mielekkäitä ratkaisuihin paperille.
- Keskiviikkona tehdään päätöksiä, valitaan parhaat ratkaisuehdotukset ja tehdään suunnitelma prototyypin rakentamiseksi.
- Torstaina rakennetaan prototyypin julkisivu, eli prototyypin pienin elinkelpoinen tuote.
- Perjantaina pienin elinkelpoinen tuote testataan asiakkailla esimerkiksi haastattelujen avulla ja kerätään saadut opit.

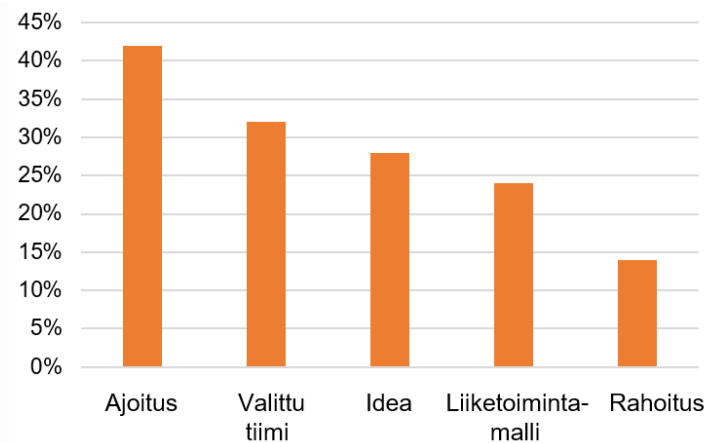
3.4 Innovaatiotoiminnan mahdolliset riskit ja menestyksen avaintekijät

Innovaatiotoimintaan liittyy yleisesti tiedostettuja riskejä, jotka huomioimalla yrityksillä on suuremmat mahdollisuudet onnistua innovaatiotoiminnan käynnistämässä ja sen ylläpitämisessä. Tyypillisimmillään innovaatiotoiminnan riskit liittyvät uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen ja tulkitsemiseen, kehittämistyöhön sekä uusien liikeideoiden kaupallistamiseen (Halme & Lehtinen 2009, 13). Yritysten innovaatioprosessien aikana eteen tulee epävarmuustekijöitä, jotka liittyvät niin teknologiaan, markkinaan, säännöstelyyn, politiikkaan, johtamiseen, ajoitukseen kuin seurauksiin (Jalonen 2012, 1).

Yli puolet organisaatioista kohtaa innovaatiotoiminnassaan jonkinlaisia kompastuskiviä (STATCAN 2018, 2), ja vaikka uusista ja kasvuhaluista yrityksistä jopa 90 % epäonnistuu, onnistumisen todennäköisyyttä on mahdollista parantaa (Wiktorowicz 2020). Suunnitelmallisuus ja nykytilan määrittäminen on ensimmäinen tärkeä askel ennen innovaatioprosessin aloittamista. Halme ja Lehtinen (2009, 14) toteavat, että haasteet ja riskit kannattaa ottaa huomioon ja määritellä, jotta niitä voi käyttää päätöksentekoa ohjaavina ja selkeyttävinä tekijöinä.

Gross (2015) tutki yli 200 onnistuneen ja epäonnistuneen startup-yrityksen otosta selvitteäkseen, mitkä tekijät olivat vaikuttaneet niiden menestykseen. Hänen mukaan hyvällä idealla on yllättävän pieni vaikutus ja vielä pienempi vaikutus on liiketoimintasuunnitelmalla ja rahoituksella. Onnistumisen kärkitekijöiksi nousevat innovaation markkinoille tuonnin

ajoitus ja valittu tiimi. (Kuvio 6.) Myös Wiktorovicz (2020) ja Kadereja (2013) nostavat innovaatiotoiminnan ajoituksen ja aikaan liittyvät kysymykset innovaatiotoiminnan menestyksen avaintekijöiksi. Innovaatiot on paitsi tuotava markkinoille otolliseen aikaan (Gross 2015; Jalonon 2012, 32), organisaation on myös kyettävä tekemään nopeita päätöksiä ja saatettava innovaatioprosessit päätökseen myöhästyttä suunitellusta aikataulusta (Wiktorovicz 2020; Kadereja 2013).



Kuvio 6. Innovaatiotoiminnan menestyksen avaintekijät (mukaillen Gross 2015)

Oikean ajoituksen lisäksi, oikeanlainen tiimi on innovaatioprosessin kannalta oleellinen tekijä (Gross 2015). Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan paras mahdollinen tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja joiden suoriutumisen tuloksellisuus on riippuvaista tiimin yhdestä tai useammasta muusta jäsenestä. Oikeanlainen osaaminen riippuu tiimin tavoitteista, mutta monialaiset tiimit pääsevät kehittämishankkeissa yleensä parempiin lopputuloksiin kuin yhden osaamisalan tiimit. Myös Sisco (2019) puhuu sen puolesta, että pienet, viiden tai kuuden jäsenen tiimit onnistuvat nopeassa päätöksenteossa ja tehokkuudessa yleensä isoja tiimejä paremmin.

Tiimin monialaisuuden ja monimuotoisuuden merkityksen selittävä tekijänä on se, että kehittämishankkeissa yksi ihminen osaa harvoin määrittää kaikki kehittämishankkeen kannalta oleelliset tekijät (Knapp 2016, 68–69). Monialaisen osaamisen ja erilaisten näkökulmien yhteen tuominen parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi on myös palvelumuotoilulle ominainen toimintatapa (Hautamäki & Hautala 2018). Jotta innovaatioprosessit saa vietyä läpi tehokkaasti, niitä toteuttamaan tarvitaan tiimejä, jotka osaavat ottaa asiantuntevasti huomioon taloudelliset tekijät, teknologian tarjoamat mahdollisuudet ja olemassa olevat rajoitteet, myynnin ja markkinoinnin. Huomiota pitäisi kiinnittää myös siihen, että muodostetussa tiimissä olisi mahdollisimman erilaisia persoonallisuustyyppisiä edustavia ihmisiä (Viki 2016).

Jos innovaatiotoiminnan kohteena on yhden henkilön pyörittämä yritys, innovaatioprosessiin osallistuvaa tiimiä ei ole mahdollista rakentaa yrityksen sisältä löytyvistä asiantuntijoista tai henkilökunnasta. Tällöin vaihtoehdoksi voi siis tulla katseen kääntäminen yrityksen ulkopuolelle ja sopivan tiimin muodostaminen yrityksen ulkopuolisista jäsenistä, joilla on kokemusasiiantuntijuuden lisäksi riittävää ja tarpeeksi monipuolista osaamista monialaisuuden saavuttamiseksi. Esimerkiksi suomalainen sisustusalan yritys LukLabel (2020) on luottanut toimintansa alussa asiakkaista koottuun tiimiin:

LukLabel tuotteet suunnitellaan yhteistyönä suoraan asiakkaiden kanssa, toteuttamalla heidän toiveiden mukaisia ajattomia tuotteita. Mukana ensimmäiset kolme vuotta oli 40 henkinen asiakkaista koottu tiimi, jota kutsuttiin LukLabel Design Teamiksi. Yhdessä yritys ja asiakas vei unelmiaan eteenpäin.

Sandén, Gustafsson ja Witell (2016, 38–39) toteavat, että asiakkaiden valinta on aina tasapainoilua sekä asiakkaiden valinnan että heidän prosessiin osallistumisen tason välillä. Yli puolet asiakkaita kehittämishankkeisiinsa osallistavista yrityksistä pyrkii valitsemaan osallistujiksi sellaisia, joilla on hankkeen kannalta merkityksellistä erityisasiantuntemusta. Yrityksen ulkopuolisista jäsenistä koostuvan tiimin kokoamiseen kannattaa paneutua kunnolla ja käyttää siihen tarpeeksi aikaa. Etenkin radikaaleihin innovaatioihin ja mullistaviin ideoihin pyrkiessä asiantuntijoiden hyödyntäminen yhteissuunnittelu-projekteissa on ratkaisevan tärkeää (Orcik, Stojanova & Freund 2013, 38). Fournierin (2019) mukaan ennen yhteiskehittämishankkeeseen ryhtymistä yritysten tulisi määritellä, mikä on hankkeen tarkoitus, ketkä olisivat sopivimpia osallistujia ja käyttää myös itse aikaa ongelmansa kirkastamiseen, sillä:

Pyytäessään ihmisiltä täsmällisiä ratkaisuja -- ongelmiin, yritys saa todennäköisemmin toteuttamiskelpoisia ehdotuksia sellaisilta osallistujilta, joilla on tarvittavia taitoja, asiantuntemusta ja tietoa siitä, mikä tulee toimimaan.

3.5 Teoriaosuuden yhteenveto ja kehittämishankkeen viitekehyksen kuvaus

Innovaatiotoimintaa on tutkittu paljon eri viitekehysissä ja niin prosessimallien, teknologioiden käyttöönoton, tuottavuuden, kyvykkyyksien kuin tuotekehityksen näkökulmista (Forsman 2009; Pozo, Akabane & Tachizava 2019; Rochina-barrachina ym. 2010). Aiheeseen liittyviä tutkimuksia on runsaasti, mutta teoreettinen viitekehys on erittäin hajanainen, päällekkäinen ja ristiriitainen (Stevens & Dimitriadis 2005, 175; Gustafsson, ym. 2020, 111). Lisäksi sivutoimisten yritysten innovaatioprosesseja on tutkittu vain vähän niin Suomessa kuin kansainvälisesti, vaikka sivutoimiyrittäjyys on noussut yhteiskunnallisesti merkittäväksi työskentelymuodoksi (Viljamaa ym. 2014, 7).

Tutkimusten monimuotoisuudesta johtuen myös tämän kehittämishankkeen kannalta keskeisistä käsitteistä on olemassa useita määritelmiä. On aiheellista kuvata, miten käsitteet innovaatio, innovaatiotoiminta, innovaatioprosessi, palvelu, tarjooma, prototyyppi, konsepti, MVP-toteutus ja sivutoiminen yritys ymmärretään sekä miten niihin suhtaudutaan tämän kehittämishankkeen aikana. Käsitteet ja niiden määritelmät on tiivistetty taulukkoon 1.

Käsite	Määritelmä
Innovaatio	Uudistus, joka on syntynyt innovaatiotoiminnan seurauksena ja josta on toteutuessaan hyötyä yritykselle ja sen asiakkaille.
Innovaatiotoiminta	Kaikki innovaatioihin pyrkivä tai johtava toimintaa, eli nykyisten palvelujen, tuotteiden tai toimintatapojen parantamista tai uuden kehittämistä.
Innovaatioprosessi	Innovaatioihin pyrkivän toiminnan yksi tapahtumasarja tai kehityskulku.
Avoin innovaatioprosessi	Innovaatioihin pyrkivän toiminnan tapahtumasarja tai kehityskulku, johon osallistuu muita yrityksiä, nykyisiä, entisiä tai potentiaalisia asiakkaita.
Palvelu	Asiakkaiden ongelmia ratkaisevia ja kokemusperäisiä prosesseja, joita ei voi fyysisesti omistaa ja joita koetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, joita tuotetaan ja kulutetaan tietyissä määrin samanaikaisesti
Tarjooma	Yrityksen myymä kokonaisratkaisu, joka koostuu kaikista palvelun aineellisista (tuotteet, henkilöstön työvaatteet yms.) ja aineettomista (viestintä, asiakaspalvelu, myyntiprosessi yms.) elementeistä.
Prototyyppi	Fyysinen visualisointi, jonka tarkoitus on havainnollistaa, aktiivoida ja syventää ymmärrystä käsillä olevasta kehityskohteesta ja auttaa varmistumaan uuden tuotteen valmistettavuudesta, käytettävyydestä tai toimivuudesta.
Konsepti	Uuden palvelun tai tarjooman alustava versio ja sen keskeisen liikeidean kuvaaminen.
MVP-toteutus	Pienimmän elinkelpoisen tuotteen, palvelun tai tarjooman toteutus on ratkaisu, jolla voidaan testata konseptin markkinakelpoisuus pienillä resursseilla. Tuotteen lisäksi se voi olla myös konseptin hahmotelma tai toimintastrategia.

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ja niiden määritelmät (Tuulaniemi 2011, 40–41, 59 ja 189, Pekkarinen ym. 2006, 7; Kielitoimisto 2020a; Kielitoimisto 2020b; Tilastokeskus 2020b; Tilastokeskus 2020c; Moisio ym. 2009, 15; Halme & Lehtinen 2009, 9; Forsman 2009, 6; Chesbrough 2011, 86–87; Tikkanen & Aspara 2008, 224; Grönroos 2009, 79; Pendolin 2018; Ries 2011, 75–77; Garnier 2015)

Palvelusektorilla toimiva yritys ei voi sivuuttaa asiakkaita ja heidän tarpeiden huomiointia (Heinonen ym. 2009, 4; Grönroos 2009, 82) sillä asiakastarpeiden tunnistaminen ja niitä vastaavien tarjoomien kehittäminen sekä nopea reagointi muutoksiin antavat parhaat mahdollisuudet selviytymiselle. (Peralta ym. 2005, 175–176.) Asiakkaiden osallistamista ja palvelujen yhteiskehittämistä onkin tutkittu paljon etenkin palvelusektorin kontekstissa, ja palvelusektorilla toimiville yrityksille suositellaan lähes varauksetta avoimien innovaatioprosessien hyödyntämistä asiakkaiden oikeiden tarpeiden varmistamiseksi (esim. Chesbrough 2011, 86–87; Heinonen ym. 2009, 8).

Yrityksen koko ja sivutoimisuus vaikuttavat innovaatiotoiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen monin eri tavoin. Sivutoimiset yritykset kamppailevat usein ajankäytön ja priorisoinnin kanssa, mikä korostuu entisestään, jos kyseessä on sivutoimisen yritystoiminnan sovittaminen palkkatyöhön (Viljamaa ym. 2014, 66). Myöskään innovaatiotoimintaan tarkoitettujen tukien hakeminen ei ole sivutoimiselle yritykselle yhtä helppoa kuin täyspäiväiselle yrittäjälle (NewCo Helsinki 2020, ELY 2020).

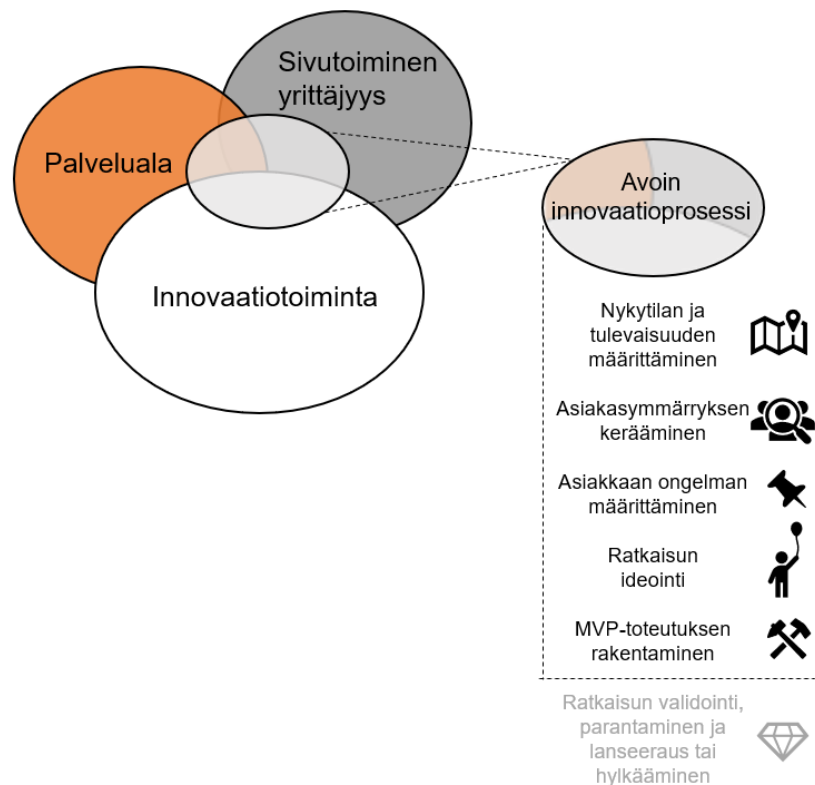
Yhden henkilön sivutuloksi tarkoitetun yrityksen toiminnan kehittäminen on sen organisoinnin kanssa samassa tilanteessa kuin täyspäiväisissä, mutta pienissä yrityksissä. Pienissä yrityksissä innovaatiotoiminnalle ei yleensä ole osoitettu erillisiä resursseja tai projektiryhmiä ja kehittämistyötä toteutetaan operatiivisten toimien ohessa (Forsman 2009, 3). Tällöin innovaatiotoiminnan tueksi ei välttämättä kaivata isojen organisaatioiden lailla struktuuria ja organisointia, vaan käytännönläheisiä työkaluja kustannustehokkaan toiminnan varmistamiseksi (Spruijt 2016).

Sekä palvelusektorin että pienten yritysten käyttöön tarjotaan parhaiten soveltuvina innovaatioprosesseina joustavia, muotoiluajatteluun ja lean-metodologiaan pohjautuvia avoimia innovaatioprosesseja, yhteissuunniteluun panostamista ja konseptien testaamista matalalla kynnyksellä (Proença & Sáez 2018, 89). Vaikka lähes kaiken innovaatiotoiminnan voidaan olettaa kompastelevan joihinkin esteisiin, onnistumisen mahdollisuuksia voidaan maksimoida ja riskejä minimoida hyvällä suunnittelulla (Wiktorowicz 2020).

Innovaatiotoiminnan yleisimmät menestyksen avaintekijät liittyvät aikaan, ajoitukseen ja valittuun tiimiin (Gross 2015). Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan kehittämistoiminnan kannalta toimivin tiimi on tarpeeksi pieni ja monialainen. Siinä, missä ajoitukseen on mahdollista vaikuttaa myös yksin, tiimin puuttuminen on selkeä puute ja huomioitava seikka. Puuteen voi yrittää ratkaista muodostamalla suunnitteluun osallistuvan tiimin asiakkaista (esim. LukLabel 2020), jotka pystyvät osallistumaan toimintaan sekä asiakkaiden roolissa että tuomaan eri alojen asiantuntijuutta (Sandén ym. (2016, 38–39). Tämän merkitys korostuu etenkin, jos pyritään radikaaleihin innovaatioihin (Orcik, Stojanova & Freund 2013, 38).

Kehittämishankkeen viitekehys

Kehittämishankkeen viitekehys muodostuu palvelualasta, sivutoimisesta yrittäjyydestä ja innovaatiotoiminnasta. Innovaatiotoiminnan alla tarkastellaan etenkin avoimia innovaatioprosesseja keskittyen muotoiluajatteluun ja lean-metodologiaan pohjautuvien prosessien vaiheisiin ja työmenetelmiin. Näistä osa-alueista muodostuu myös kehittämishankkeessa sovellettava ja testattava innovaatioprosessi. (Kuvio 7.) Valittu prosessi perustuu siihen, että: palvelualan pieni sivutoiminen yritys kamppailee oletettavasti ajankäytön kanssa (Viljamaa ym. 2014, 66) ja tarvitsee toimintansa tueksi lähinnä käytännönläheisiä työkaluja (Spruijt 2016), muotoiluajatteluun ja lean-metodologiaan pohjautuvia avoimien innovaatioprosessien menetelmiä (Proença & Sáez 2018, 89; Mueller & Thoring 2012, 6–8; Landis 2014; Chesbrough 2011, 86–87) sekä asiakkaista muodostetun tiimin (Siritto & Hasan 2018. 358; Alam 2016, 16–17).



Kuvio 7. Kehittämishankkeen viitekehys ja opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa sovellettava innovaatioprosessi

Tämän kehittämishankkeen rajausten takia testattava prosessi päätetään MVP-toteutuksen rakentamiseen. Koko prosessin aikana tulee kuitenkin huomioida yrityksen käytössä olevat resurssit ja tavoitteet, jotta suunnitellun ratkaisun vieminen käytäntöön olisi tulevaisuudessa mahdollista (Tuulaniemi 2011, 126–128). Siksi myös kehittämishankkeen ulkopuolelle rajautuva palvelun validointi, lanseeraus tai hylkääminen tullaan ottamaan huomioon jo määrittämis- ja suunnitteluvaiheessa.

4 Kohdeyrityksen innovaatiotoiminnan käynnistäminen

4.1 Uuden konstruktion rakentuminen laadullisten tutkimusmenetelmien avulla

Kehittämishanke toteutettiin konstruktiivisena toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksellisessa opinnäytetyössä tutkitaan ja pyritään muuttamaan vallitsevia käytäntöjä sekä etsimään ratkaisuja teknisiin, yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin, eettisiin tai ammatillisiin ongelmiin (Kuula 2006). Sen prosessia ei useinkaan ole mahdollista suunnitella täysin ennakkoon, vaan kehittämisprosessin aikaiset tapahtumat, tehdyt havainnot ja erilaiset muutokset ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä (Toikko & Rantanen 2009, 30). Konstruktiivinen tutkimus tarkoittaa puolestaan sitä, että sen aikana suunnitellaan, käsitteet mallinnetaan sekä toteutetaan ja testataan mallin pätevyys. Konstruktiivinen tutkimus on hyvin lähellä innovaatioiden tuottamista tai palvelumuotoilua ja soveltuu parhaiten konkreettisten tuotosten suunnitteluun ja testaamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.) Konstruktiivisen lähestymistavan mukaisesti tutkimuksen tulee (Lukka 2000, 2):

- Keskittyä tosielämän ongelmiin, jotka on tarpeen ratkaista käytännössä.
- Tuottaa uudenlainen konstruktio, jonka avulla alkuperäinen ongelma on tarkoitus ratkaista.
- Sisältää ratkaisuyrityksen implementoinnin ja testattava sen käytännön soveltuvuus.
- Sisältää tutkijan ja kehittämiskohteen välistä tiivistä yhteistyötä, jonka aikana voi tapahtua kokemuksellista oppimista.
- Olla kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietoon selvästi ja ilman epämääräisyyksiä tai epäselvyyksiä.
- Kiinnittää erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan.

Kehittämishanke keskittyi yhden yrityksen toiminnan tarkasteluun ja kohdeyritykselle uudenlaisen prosessin kuvaamiseen, joten aiheetta päädyttiin lähestymään käyttäen laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Hirsjärvi ym. (2009, 161) kirjoittavat, että laadulliseksi kuvattu tutkimusote pyrkii lähinnä löytämään ja paljastamaan jotakin olemassa olevien totuusväittämien todentamisen sijaan. Eskolan ja Suorannan (1998, 61) ajatukset tukevat tätä ja kuvaavat kvalitatiivisen tutkimuksen tavaksi kuvata tietynlaista toimintaa, tapahtumaa tai ilmiötä ja antaa siitä teoreettisesti mielekkään tulkinnan.

4.2 Kehittämishankkeen eettiset valinnat ja tutkimusjoukon esittely

Kehittämishankkeen aikana tuli miettiä valintoja, jotka vaikuttivat tutkimuksen eettisyyteen. Tutkijalla on etiikkaan liittyen kolmenlaista perusvelvoitetta, joita jokaisessa tutkimuksessa on noudatettava. Tutkimuksen tulee tuottaa luotettavaa tietoa, sen on ylläpidettävä

tieteellistä julkisuutta ja kunnioitettava tutkittavien oikeuksia. (Mäkelä 2005, 10.) Eettisesti tuotettuun tutkimusraporttiin ja sen kaikkiin vaiheisiin soveltuvat yleiset rehellisyyden periaatteet, kun tehdään rajauksi liittyen lähteiden käyttöön, tiedon luotettavuuteen ja soveltuvuuteen. Eettisyyden ilmentymistä on myös sopimuksien noudattaminen aikataulujen, sisältöjen ja tavoitteiden osalta. (Kamk 2020a.)

On huomioitava, että kehittämishankkeen toimeksiantaja ja yksi havainnoinnin kohteista olivat tutkimuksen tekijälle ennestään tuttuja. Arpomalla tiedonantajat voidaan varmistaa, että tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman edustava kuva. Satunnaisotanta ei kuitenkaan ole kaikissa tilanteissa mahdollista tai järkevää, jolloin on tyydyttävä harkinnanvaraiseen otantaan. (KvantiMOTV 2003.) Tämän kehittämishankkeen tiedonantajien valintaprosessiin vaikuttivat tutkimuksen tavoitteen lisäksi COVID-19-tilanne ja käytössä olevat resurssit. Eri valintatapojen etujen ja haittojen punnitsemisen jälkeen tiedonantajat päädyttiin valitsemaan lumipallo-otannan ja eliittiotannan yhdistelmällä tarkoituksenmukaisuuden ja käytännöllisyyden takia. Lumipallo-otannalla tarkoitetaan sitä, että tutkija löytää yhden tiedonantajan, joka johdattaa hänet seuraavan luokse, joka taas johdattaa kolmannen luokse. Eliittiotannassa tiedonantajina on vain sellaisia henkilöitä, joiden voi odottaa tarjoavan oleellista tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 88.)

Käytännössä havainnoinnin kohteet valittiin niin, että yhtä tuttua henkilöä pyydettiin kutsumaan työpajaan omia tuttujaan, jotka olisivat kiinnostuneita osallistumaan työpajaan, olisivat kiinnostuneita ravitsemistoimialasta ja joilla olisi jotakin muuta ammatillista osaamista kuin kutsujalla itsellään. Otoksen harkinnanvaraisuus tarkoitti sitä, että aineiston keruu-, käsittely- ja analysointivaiheisiin kiinnitettiin erityistä huomiota. Kaikissa tilanteissa pyrittiin huomioimaan se, ettei tuttujen tiedonantajien tuttuus pääse vaikuttamaan aineiston vääristymiseen sitä kautta, että toisten osallistujien näkemyksiä huomioitaisiin vähemmän tai saatua tietoa tulkittaisiin eri painotuksilla.

Kehittämishankkeen tiedonantajina eli tutkimusjoukkona toimi kohdeyrityksen omistajan lisäksi viisi henkilöä. Heille oli kerrottu tutkimuksen tarkoitus, he osallistuivat vapaaehtoisesti ja heille tarjottiin mahdollisuus lukea kehittämishankkeen raportti ja sen tulokset ennen sen julkistamista. Tutkimusjoukon oikeuksien ja turvallisuuden takaamisen osalta esiin nousi kysymys myös COVID-19-pandemian vaikutuksista työpajan järjestämiseen. Osallistujille tarjottiin ennen työpajaa ja sen aikana avoimesti ja läpinäkyvästi tietoa siitä, mitä on tapahtumassa, työpaja järjestettiin terveysturvallisuuden suositukset huomioon ottaen ja osallistujilla oli oikeus kieltäytyä osallistumasta työpajaan tai osallistua etäyhteyden välityksellä prosessin kaikissa vaiheissa.

Kanasen (2008, 135–136) mukaan laadullisen aineiston kohdalla puhutaan usein luottamuksellisesta tiedosta, ja luottamuksellisuuden säilyttäminen voidaan varmistaa antamalla yritykselle ja tiedonantajille mahdollisuus esiintyä tutkimusraportissa anonyymeinä. Mahdollisuus esiintyä anonyymeinä tarjottiin myös tämän kehittämishankkeen eri tutkimusvaiheisiin osallistuneille henkilöille. Työpajan tutkimusjoukkona toimivat jäsenet tapasivat toisensa ja kohdeyrityksen omistajan 13.11.2020 järjestetyssä työpajassa, jolloin he esittelivät itsensä toisilleen ja tutkimuksen tekijälle haluamassaan laajuudessa.

- Kehittämishankkeen kohteena olevan yrityksen omistaja (Y1): Kohdeyrityksen omistaja, jolle yritys toimi sivutoimisena tulonlähteenä. Henkilö halusi käynnistää yrityksensä liiketoiminnan uudelleen ja keskittyä johonkin ruokaan liittyvän palvelun kehittämiseen. Ruoan lisäksi henkilö oli kiinnostunut teknologiasta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista.
- Henkilö 1 (H1): Henkilö oli sekä kohdeyrityksen omistajalle että tutkijalle tuttu. Hän oli käyttänyt kohdeyrityksen omistajan tuottamia palveluja, joten oli tietoinen kohdeyrityksen omistajan osaamisesta ja kiinnostuksen kohteista. Hän oli 37-vuotias, espoolainen nainen, jonka tulotaso oli keskimääräistä korkeampi, ja joka oli käyttänyt paljon erilaisia ravitsemistoimialan palveluja.
- Henkilö 2 (H2): Henkilö oli ensimmäisen tiedonantajan aviomies. Myös hän on käyttänyt kohdeyrityksen omistajan tuottamia palveluja, mutta ei ollut muuten mainittavan tuttu. Hän oli 45-vuotias espoolainen mies, jonka tulotaso oli keskimääräistä korkeampi, ja joka oli käyttänyt paljon erilaisia ravitsemistoimialan palveluja.
- Henkilö 3 (H3): Henkilö oli valikoitunut tiedonantajaksi H1:n kautta. Hän oli 38-vuotias helsinkiläinen nainen, joka oli kiinnostunut ruoasta ja kehittämisprosessiin osallistumisesta. Henkilö ei halunnut paljastaa tulotasoaan, mutta kertoi olevansa tällä hetkellä täysipäiväinen opiskelija ja käyttävänsä suhteellisen paljon ravitsemistoimialan palveluja.
- Henkilö 4 (H4): Henkilö oli valikoitunut tiedonantajaksi H3:n kautta. Hän oli 42-vuotias helsinkiläinen mies ja H3:n avopuoliso. Hän ei halunnut paljastaa tulotasoaan, mutta kertoi työstään IT-yrityksessä. Hän on aikaisemmin työskennellyt ravitsemistoimialalla.
- Henkilö 5 (H5): Henkilö oli valikoitunut tiedonantajaksi H4:n kautta. Hän oli 41-vuotias helsinkiläinen mies, joka työskenteli Helsingissä sijaitsevan ravintolan tarjoilijana ja oli tutkimuksen toteutushetkellä lomautettuna. Hän ilmoitti tulotasonsa olevan keskimääräistä matalampi, mutta käyttävänsä silti säännöllisesti ravitsemistoimialan palveluja.

Tutkimuksen eettisyyttä on mahdollista tarkastella myös sen hyötyperiaatteen näkökulmasta. Hyötyperiaatteen voi nähdä Holmilan (2005, 23) mukaan olevan ”eettisen päätöksenteon alkupiste ja liikkeelle paneva voima”, minkä takia on aina tarkasteltava, ketä tai mitä tutkimus hyödyttää. Tutkimus voidaan nimittäin tuomita epäeettiseksi jo pelkästään sen perusteella, että sen nähdään olevan hyödytön.

4.3 Kehittämishankkeen eteneminen ja käytetyt menetelmät

Eri lähestymistapojen ja mallien eroista huolimatta kehittämissprosessit sisältävät varsin samoja elementtejä tehtävien osalta. Toikko ja Rantanen (2009, 64) listaavat kehittämisshankkeen sisältävän perustelu-, organisointi-, toteutus-, arviointi ja levittämisvaiheen. Suunnitteen samaa jaottelua ehdottavat myös Salonen, Eloranta, Hautala ja Kinos (2017, 51 ja 56–66), joiden mukaan kehittämisshankkeessa työskentely sisältää usein toisiinsa lomittuvat vaiheet aina kehityskohteen tunnistamisesta, ideoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja tulosten raportoinnista arviointiin ja tulosten levittämiseen. On kuitenkin huomioitava, että toimintatutkimuksellisen prosessin suunnittelemisen ennakkoon on haastavaa. (Toikko & Rantanen 2009, 30).

Kehittämisshankkeen toiminnallinen osuus eteni viitekehyksen pohjalta rakennetun prosessin mukaisesti ja noudatteli tutkimuksellisen kehittämistyön spiraalimallia. Spiraalimallin mukaan toiminta, analysointi ja kehittäminen seuraavat toisiaan silmukoina. On kuitenkin huomioitava, että jos kehittämissprosessi puristetaan liian tiukkaan kaavaan, vuorovaikutus ja refleksiivisyys katoaa. Tähän vastauksena tarjotaan ympäristöön avoimesti suhtautuva spagettimainen prosessi, joka reagoi tilannekohtaisesti ja kiemurtelee eri vaiheiden välillä. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67 ja 70–71.) Vaikka lähtökohtaisesti pyrittiin etenemään spiraaleiden kautta, kohdin oli pysähdyttävä, hypättävä takaisin alkuun, vaihdettava järjestystä ja suoritettava kehittämisshankkeen vaiheita limittäin.

Kehittämisshankkeen aikataulu

Kehittämisshanke käynnistyi määrittelyvaiheen aloittamisella keväällä 2020, mutta COVID-19-pandemia aiheutti kohdeyrityksen omistajan ja tutkimusjoukon arjessa merkittäviä muutoksia. Näistä muutoksista johtuen kehittämisshankkeen aloittamista lykättiin puolella vuodella. Uusi kehittämisshankkeen aloitus oli 22.11.2020, jolloin käytiin uudelleen läpi keväällä tehtyjä vaiheita sekä suunniteltiin syksyn aikataulua. Teemahaastattelun jälkeen järjestettiin työpaja, jota seurasi kehitetyn konseptin kilpailijakentän arviointi, konseptin piirtäminen auki ja sen MVP-toteutuksen rakentaminen. Lopuksi konsepti ja MVP-toteutus käytiin läpi kohdeyrityksen omistajan kanssa ja päätettiin kehittämisshanke avoimen haastattelun muodossa toteutettuun lopetuskeskusteluun. Prosessi ei vastannut sprinttiä, mutta sprinteille

ominaisesta työskentelytavasta haluttiin pitää kiinni ja käytettiin jokaiseen vaiheeseen vain yksi päivä. (Taulukko 2.)

Ajankohta	Mitä tehtiin?	Osallistujat
1.3.2020	Opinnäytetyön aihepiirin päättäminen ja toimeksiannosta sopiminen	Opinnäytetyön kirjoittaja ja kohdeyrityksen omistaja
13.3.2020	Määrittely- ja ymmärrysvaiheen aloittaminen trendien etsimisellä	Opinnäytetyön kirjoittaja
14.3.2020	Teemahaastattelu ja trendimielikartan piirtäminen	Opinnäytetyön kirjoittaja ja kohdeyrityksen omistaja
22.10.2020	Määrittelyvaiheen jatkaminen ja kevään vaiheiden läpikäyminen	Opinnäytetyön kirjoittaja ja kohdeyrityksen omistaja
13.11.2020	Työpaja, jossa käytiin läpi ravitsemistoimialan asiakkaiden ongelmia ja ideoitiin niihin ratkaisuja	Opinnäytetyön kirjoittaja, viisi osallistujaa ja kohdeyrityksen omistaja
17.12.2020	Kilpailijakentän kartoitus ja MVP-toteutuksen rakentaminen testausta varten	Opinnäytetyön kirjoittaja ja kohdeyrityksen omistaja
27.12.2020	Konseptin ja MVP-toteutuksen läpikäyminen sekä avoin haastattelu	Opinnäytetyön kirjoittaja ja kohdeyrityksen omistaja
29.12.2020	Raportin lähettäminen osallistujille ja kohdeyrityksen omistajalle	Opinnäytetyön kirjoittaja
30.12.2020	Raportin läpiluku ja hyväksyminen	Työpajan osallistujat ja kohdeyrityksen omistaja
31.12.2020	Kehittämishankkeen päättäminen	Opinnäytetyön kirjoittaja

Taulukko 2. Kehittämishankkeen aikataulu ja tehtävät

Kehittämishankkeen menetelmät

Kehittämishanke jakautui valitun prosessimallin takia eri osioihin, joissa käytettiin toisistaan poikkeavia aineiston keruun ja analysoinnin menetelmiä. Määrittely- ja ymmärryksen keruuvaiheessa aineisto koostui julkisesti saatavissa olevasta tiedosta ja kohdeyrityksen omistajan teemahaastatteluaineistosta. Asiakkaita osallistavassa osiossa käytettiin osallistuvaa havainnointia ja aineistoa sekä kerättiin että analysoitiin työpajan aikana, konseptin erottuvuus todettiin validointivaiheen ensimetreillä tutustumalla Suomessa toimiviin mahdollisiin kilpailijoihin Googlen avulla ja lopuksi rakennettiin konseptin MVP-toteutus asiakkaille testaamista varten. Kehittämishanke päätettiin toimeksiantajan avoimeen haastatteluun, jonka aikana syntynyt aineisto analysointiin teemoittelun avulla.

Yksi kvalitatiivisella otteella tuotetun tutkimuksen haasteista on aineiston analysointi (menetelmiä (Eskola 2015, 185). Aineiston analysoinnin kuvataan yksinkertaisimmillaan olevan aineiston lukemista, järjestelyä, jäsentämistä ja sen pohtimista, mitä aineisto kertoo tutkijalle sekä aineiston tiivistämistä ja tulkintaa teorian, aineiston ja oman ajattelunsa kautta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Siinä missä määrälliseen tutkimukseen ja sen aineisto analysointiin sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia, kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä on enemmän omien ajatuspolkujensa varassa. (Koppa 2015; Eskola 2015, 185).

Perinteisesti aineiston avulla testataan tiettyä hypoteesia ja haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin tai tutkimusongelmaan. Tällöin lähdetään liikkeelle teoriasta tai useista teorioista, käydään todellisuudessa keräämässä empiirinen aineisto ja palataan takaisin teorian pariin. Ilmiötä voi myös katsoa useista eri näkökulmista, jakaa se pienempiin osa-alueisiin ja tarkastella niitä erikseen. (Eskola 2015, 188–190). Tässä kehittämishankkeessa testattavana oli viitekehyksen pohjalta rakennettu innovaatioprosessin runko, jota arvioitiin viemällä se todellisuuteen ja havainnoimalla sen soveltuvuutta erillisten vaiheiden kautta.

4.3.1 Kohdeyrityksen nykytilan ja mahdollisen tulevaisuuden määrittely

Maaliskuussa 2020 YAMK-opintoihin kuuluvan opintojakson lopputehtävänä toteutettiin valitulle yritykselle palvelumuotoiluprojekti, jonka yhteydessä kerättiin ja analysoitiin ravitsemistoihmialaan vaikuttavia trendejä ja muutoksia. Koska kohdeyritys on sama, samaa aineistoa käytettiin myös tämän kehittämishankkeen määrittelyvaiheessa.

Trendien kerääminen aloitettiin Sitran (2020) sivustolta, mistä löytyi lueteltuna vuoden 2020 megatrendit, joita ovat ekologisen jälleenrakennuksen tarve, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, verkostomaisuuden lisääntyminen, teknologian sulautuminen kaikkeen sekä talousjärjestelmän suunnan löytyminen. Tämän jälkeen aineiston keruuta jatkettiin Googlella hakusanoilla ”*consumer trends Forbes*” eli ”kuluttajatrendit Forbes”, ”kuluttajatrendit”, ”ympäristötrendit”, ”tulevaisuuden ruokatrendit”, ja valittiin osumista luotettavilta vaikuttavilta sivustoilta tarkemman tarkastelun alle. Tarkastelun alle otettiin myös kaksi helsinkiläisten taloutta koskevaa uutista, jotka olivat tutkijan muistissa ja tukivat Sitran (2020) huomiota talousjärjestelmän tämän hetkisestä epäselvyydestä.

Aineistosta nousseita trendejä käsiteltiin seuraavaksi kohdeyrityksen omistajan (Y1) kanssa teemahaastattelun avulla. Haastattelu toteutettiin 14.3.2020 teemahaastattelurungon (liite 1) avulla. Teemahaastattelun tarkoitus oli kerätä sekä ymmärrystä yrityksen nykytilasta, kehittämishankkeen tavoitteista että siitä, miten kohdeyrityksen omistaja näkee löydettyjen trendien vaikuttavan kohdeyrityksen toimintaan. Teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että

käydään vapaamuotoisesti ja keskustelun kautta läpi tietyt teemat ja tehdään niistä muistiinpanot (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c). Hirsjärven ym. (2009, 228–229) mukaan haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi muun muassa silloin, kun ihminen nähdään tutkimustilanteen subjektina, tutkija ei voi etukäteen tietää vastausten suuntia, saatuja vastauksia halutaan selventää ja syventää saatuja tietoja. Haastattelun aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelun aikana aineisto pilkotaan eri teemojen alle ja tarkastellaan, mitä siihen katsotaan sisältyvän (Kamk 2020b).

Trendiaineiston analysoinnissa käytettiin PESTEL-analyysiä. PESTEL-analyysin avulla on mahdollista ottaa laaja-alaisesti haltuun yritykseen vaikuttavat muutosvoimat ja sen osaluueita ovat ympäristön poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset tekijät (Vuorinen, 2013). PESTEL-analyysistä käytetään myös versiota PESTE, jolloin lainsäädäntöä ja politiikkaa tarkastellaan saman kohdan alla. PESTEL-analyysiä käytetään paljon yritysten tulevaisuuden ennustamisessa ja sen avulla pyritään kartoittamaan yrityksen toimintakenttää sekä liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä ja määrittelemään ne priorisoitaviksi mahdollisuuksiksi tai uhiksi. (Laakso 2016, 5.)

PESTEL-analyysin tulosten kuvaamisessa käytettiin ”*mind map*” -työkalua eli ajatus- tai miellekarttaa. Miellekartta on työkalu, jonka avulla esiin nousseita ideoita saadaan kirjattua ja jäsennelyä (Kananen 2008, 59). Poskelan (2013, 2) mukaan trendit voi kuvata kahdella tavalla. Joko voi miettiä eri trendien linkityksiä ja niiden yhdessä muodostamia vaikutuksia käsiteltävään aiheeseen ja muodostaa näistä monimutkaisen verkoston, jonka hahmottaminen ilman apuvälineitä, eli trendikarttaa, on lähes mahdotonta. Toinen vaihtoehto on miellekartta, jolla päästään kartanomaiseen, vaikkakin pinnallisempaan lopputulokseen. Trendien käsittely kartan muodossa auttaa käsittelemään aiheen kautta oleellisia trendejä ja auttaa etenkin ryhmätilanteissa, sillä trendikartasta keskustellessa käydään trendit läpi ja niistä syntyy yhteinen näkemys.

Trendejä käsittelevää miellekarttaa käytettiin työpajan ensimmäisessä työvaiheessa, jonka aikana keskityttiin tulevaisuusskenaarioihin keskustelemalla kohdeyrityksen tavoitteista ja löydetyistä trendeistä. Tutkijan rooli skenaariotyöskentelyn aikana oli havainnoida ryhmää ja tehdä tilanteesta muistiinpanoja, ja kohdeyrityksen omistaja toimi keskustelun fasilitaattorina. Osallistuva havainnointi aineistonkeruumenetelmänä sekä työpaja kokonaisuudessaan kuvataan tarkemmin luvussa 4.3.2.

Skenaarioiden työstämisen avulla haluttiin suunnata katse paitsi nykyhetkeen, myös tulevaisuuteen. Tarkoitus oli kuvitella, millaiseen maailmaan suunnittelun kohde tulisi asettumaan kolmen vuoden aikajännteellä. Tulevaisuuden skenaarioita käytetään Rubinin (2020) mukaan kuvauksina sitä, mikä on tulevaisuudessa mahdollista, todennäköistä tai

kartettavaa ja joissa on pyritty huomioimaan toimintaympäristön erilaiset vaihtoehdot nykytilanteessa saatavilla olevaan tietoon perustuen. Skenaariotyöskentelymenetelmien käyttö on yleistynyt viimeisen vuosien aikana ja yrityksissä niitä käytetään helpottamaan päätöksentekoa ja valintoja epävarmassa maailmassa sekä muuten huomiotta jäävien mahdollisuuksien havaitsemiseksi.

Rubin (2020) kehottaa aloittamaan skenaariotyöskentelyn nykytilan tarkastelusta ja rakentamaan tutkimusasetelmaan sopivalla menetelmällä vähintään kolme tulevaisuuden skenaariota, jotta erilaisia vaihtoehtoja olisi tarpeeksi paljon. Vuorinen (2013) korostaa, että skenaariotyöskentelyn perustana on tarkastelun viitekehyksen määrittely ja rajaus. Koska ensimmäisessä vaiheessa oli nostettu lähinnä ruokaan ja kuluttajiin liittyviä trendejä, rajasi tämä myös skenaarioiden suunnittelua.

Skenaarioiden avulla työpajaan osallistuvat pääsivät helposti eroon alkujännityksestä, kun vapaamuotoinen keskustelu tarjosi mahdollisuuden rentoon keskusteluun. Keskustelun lopuksi ryhmää pyydettiin kuvaamaan yhdessä heidän mielestä trendien pohjalta todennäköisimmät skenaariot siitä, miltä maailma tulee näyttämään kolmen vuoden kuluttua ja millaisia vaikutuksia trendeillä on ravitsemistoimialaan. Valmiit kuvaukset kirjattiin 50 cm x 70 cm kokoiselle julistepaperille, joka ripustettiin työpajan ajaksi seinälle. Taulun tarkoitus oli muistuttaa koko päivän ajan siitä, millaiseen maailmaan uutta konseptia ollaan mahdollisesti suunnittelemassa.

4.3.2 Asiakasymmärryksen kerääminen ja ongelman määrittäminen

Skenaariotyöskentelyn lisäksi myös asiakasymmärryksen kerääminen, ratkaistavan ongelman määrittäminen ja ratkaisun ideointi ja arviointi toteutettiin tutkimusjoukon jäsenten kanssa toteutetun työpajan aikana. Koko päivän kestänyt työpaja järjestettiin 13.11.2020 Espoossa sijaitsevassa, käyttötarkoitukseen soveltuvassa sisätilassa ja vietiin läpi ennalta suunnitellun rungon (liite 2) mukaisesti. COVID-19-pandemiaan liittyvien suositusten takia osallistujille tarjottiin käyttöön hengitysmaskeja ja käsidesiä. Lisäksi tilaa tuuletettiin taukojen aikana.

Kohdeyrityksen omistaja toimi tässä tilaisuudessa fasilitaattorina ja tutkija havainnoijana. Fasilitaattori toimii ryhmätilanteessa puolueettomana osapuolena, joka auttaa ryhmää viemään prosessia eteenpäin, varmistaa kaikkien puheenvuorojen tasapuolisen käsittelyn, ylläpitää rakentavaa ja positiivista ilmapiiriä, rohkaisee kaikkia osallistumisen sekä varmistaa tulosten tallentamisen (Summa & Tuominen 2009, 9–10). Työpajan ohjelma, aikataulu ja käytetyt menetelmät oli suunniteltu etukäteen tutkijan ja kohdeyrityksen omistajan yhteistyönä. Työpajojen läpiviennin tueksi on kehitetty tuhansia menetelmiä (Summa &

Tuominen 2009, 14), joista valittiin käyttöön tarpeeksi yksinkertaisia ja kohdeyrityksen omistajalle tai tutkijalle ennestään tuttuja, jotta menetelmiä ei tarvitsisi opetella työpajan aikana.

Työpajan aikana aineistoa kerättiin osallistuvan havainnoinnin avulla. Kanasen (2014, 82) mukaan osallistuvasta havainnoinnista puhutaan silloin, kun tutkija on tutkimustilanteessa läsnä ja mahdollisesti osallistuu itse toimintaan. Osallistuvan havainnoinnin aste voi vaihdella tutkimuskohteilta salaa suoritettavasta piilohavainnoinnista täydelliseen osallistumiseen ryhmän jäsenenä tai tilanteen havainnointiin passiivisesti, mutta kuitenkin niin, että ryhmän jäsenet ovat tietoisia havainnoijan olemassaolosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 216–217; Kananen 2008, 69–70.) Vaikka työpajassa itsessään tutkija seurasi tilannetta sivusta muistiinpanoja keräten, hän oli etukäteen vaikuttanut työpajaan sen sisällön, aikataulutuksen ja käytettyjen työmenetelmien valinnan muodossa. Lisäksi osallistujat olivat saaneet etukäteen tiedon osallistumisestaan kehittämishankkeen lisäksi myös opinnäytetyöprosessiin ja tutkimukseen, joten roolitus ja tilanteen konteksti oli heille selvä. Havainnointi on aina subjektiivista toimintaa, johon vaikuttavat niin havainnoijan kokemukset kuin sen hetkinen tunnetila (Eskola & Suoranta 1998, 103), ja vaikka havainnoinnin suorittamisesta on olemassa joitakin malleja, tilanteiden monimuotoisuus tekee niiden käytöstä haastava (Kananen 2008, 71).

Asiakasymmärrystä kerättiin havainnoimalla osallistujien keskustelua. Tutkimusjoukolla kerrottiin, mikä on tämän työvaiheen tarkoitus ja pyydettiin heitä keskustelemaan omaan tahtiin siitä, millaisia ravitsemistoimialan palveluja he ovat käyttäneet ja olettavat haluavansa käyttää tulevaisuudessa. Erityisesti pyydettiin kiinnittämään huomiota siihen, mikä käytetyissä ravitsemistoimialan palveluissa on ollut hyvää tai puolestaan niin huonoa, että he ovat lopettaneet ostamisen kyseisiltä palveluntarjoajilta. Keskustelujen pohjalta kohdeyrityksen omistaja veti fasilitaattorin roolissa keskustelun yhteen ja tiedusteli, vastaako yhteenveto tutkijajoukon mielestä ongelmaa, joka päivän aikana pitäisi ratkaista. Muutaman tarkennuksen ja lisäyksen jälkeen ryhmä pääsi yksimielisyyteen ja sai tiivistettyä asiakkaan ongelman muutaman lauseen pituiseksi kuvaukseksi.

4.3.3 Ratkaisun ideointi

Ratkaisun ideointiin työpajan osallistujat tarttuivat ongelman tarkentumisen jälkeen. Ideoinnilla tarkoitetaan tavallisesti tilannetta, jonka aikana pyritään selvittämään, miten jotakin voitaisiin tehdä paremmin tai mistä jokin suunnittelu voisi lähteä liikkeelle. Luovan prosessin aikana tavoitellaan pidäkkeetöntä ideointia, josta siirrytään tiedonhankintaan, mahdollisesti uuteen ideointiin ja lopulta ratkaisun viimeistelyyn. (AMK 2020.) Ideoinnin

Ideoiden teemoittelun jälkeen suoritettiin äänestyskierros ja valittiin koostetuista ideoista kolme, joissa olisi osallistujajoukon mielestä eniten potentiaalia määritellyn ongelman ratkaisemiseksi. Osa ideoista liittyi vahvasti teknologiaan ja esimerkiksi sovelluksen ominaisuuksiin ja tekoälyyn, osa ruuan laatuun ja sen tuotantoprosessiin ja osa palvelun saataavuuden ja paikallisuuden korostamiseen. Työkaluja ja menetelmiä ideoinnin tuottamiseksi on paljon, mutta kaikkien useimpien loppupuolella niistä osa ammutaan alas ja osa yhdistetään toisiinsa (Tuulaniemi 2011, 181; Univaasa 2019). Samalla tavalla kävi myös kehittämishankkeen työpajassa. Yksikään idea ei päässyt jatkoon sellaisenaan, mutta teemoittelun ja yhdistelyn kautta ryhmä pääsi lopputulokseen, johon se oli tyytyväinen.

Valitut ideat pääsivät tauon jälkeen jatkojalostettaviksi, kun ryhmälle asetettiin tavoitteeksi parhaiden ideoiden koostamisen yhteen ja ratkaisun rakentamisen. Keskustelua johdattamaan ryhmälle annettiin Innokylän näkökulmatalukosta mukailtu versio (taulukko 3), joka johdatti keskustelua eteenpäin kohti lopullista ratkaisua. Näkökulmatalukkoa käyttämällä toiminta, sitä toteuttavat ihmiset ja toteuttamisympäristö tulee huomioituna kokonaisuutena, joka täytyy huomioida ennen ratkaisun lopullisen version viimeistelyä. Näkökulmatalukon avulla kehitettävää asiaa tulee tarkasteltua moninäkökulmaisesti. (Innokylä 2020a.) Tiimityönä näkökulmatalukon molemmat näkökulmat saatiin täytettyä.

	Asiakkaan näkökulma	Kohdeyrityksen näkökulma
Toimijat	Ketkä ovat ratkaisun keskeiset asiakkaat?	Ketkä ovat ratkaisua toteuttavat toimijat?
Tehtävät ja työnjako	Mitkä ovat asiakkaiden keskeiset tehtävät ratkaisussa?	Mitkä ovat palveluntarjoajan keskeiset tehtävät?
Tiedot ja taidot	Mitä edellytyksiä ja osaamista asiakkailta edellytetään?	Mitä edellytyksiä ja osaamista kohdeyritykseltä edellytetään?
Talous	Mitä taloudellisia resursseja asiakkaat tarvitsevat?	Mitä taloudellisia resursseja kohdeyritys tarvitsee?
Periaatteet ja säännöt	Mitä periaatteita ja sääntöjä asiakkaat noudattavat?	Mitä periaatteita ja sääntöjä kohdeyrityksen pitäisi noudattaa?
Muut huomiot	Tuleeko mieleen muuta, mikä vaikuttaa asiakkaan toimintaan?	Tuleeko mieleen muuta, mikä vaikuttaa kohdeyrityksen toimintaan?

Taulukko 3. Näkökulmatalukko (mukaillen Innokylä 2020a)

Tässä vaiheessa osallistujajoukon monialaisuuden ja asiantuntijuuden merkitys korostui. Jokainen osallistuja toi keskusteluun sekä ravitsemispalveluja käyttävän asiakkaan näkökulman että toimi oman alansa asiantuntijana. Oleellista tässä vaiheessa ei ollut se, mitä ravitsemispalveluja osallistujat olivat käyttäneet, vaan heidän laaja-alainen käsitys erilaisten ravitsemispalvelujen käytöstä ylipäättään sekä eri alojen, kuten esimerkiksi markkinoinnin, liiketoiminnan kehittämisen ja it-alan asiantuntemus.

Työpajan viimeinen vaihe oli kehitetyn ratkaisun arviointi kuuden hatun menetelmällä. Kuuden hatun menetelmää voi käyttää keskustelun apuvälineenä, jolloin halutaan keskittyä käsiteltävään aiheeseen eri näkökulmista. Sen mukaan ryhmä joko omaksuu yhden roolin kerrallaan, tai osallistujille jaetaan eriväliset hatut, jotka symboloivat eri katsontakantoja. Hatun väri määrittelee sen, miltä näkökulmalta hatun käyttäjä asiaa arvioi (De Bono 2020, Innokylä 2020b):

- Valkoinen hattu on objektiivinen faktojen ja lukujen näkökulma.
- Punainen hattu on intuition ja tunneperäisten argumenttien näkökulma.
- Musta hattu omaksuu varovaisen ja arvioivan tyylin ja perustelee, miksi ratkaisu ei onnistu loogisella ja asiallisella tavalla.
- Keltainen hattu on positiivinen visioiden, etujen ja hyötyjen näkökulma.
- Vihreä hattu liioittelee, käyttää huumoria ja hulluttelee.
- Sininen hattu on pohtiva, tarkkaileva ja yhteenvetoja tekevä näkökulma.

Työpajaan osallistui viisi henkilöä, joten kuudelle hatulle ei olisi ollut tarpeeksi kantajia. Tästä syystä päädyttiin sellaiseen ratkaisuun, että koko ryhmä omaksui yhden roolin kerrallaan ja ratkaisu käytiin läpi tarkastellen sitä jokaisen hatun näkökulmasta. Tämän työvaiheen aikana konsepti kirkastui entistään.

Työpajapäivän päätteeksi osallistujille tarjottiin mahdollisuutta osallistua kiitosillalliselle. Työpajan osallistujille ei maksettu rahallista palkkiota, mutta heidän ajankäyttö ja panostus haluttiin huomioida jollakin tavalla. Illallista ei oltu sovittu nimenomaisesti korvaukseksi työpajaan osallistumisesta, vaan osallistumien sekä työpajaan että illalliselle oli vapaaehtoista, ja illallisen kulut jaettiin kaikkien sen osallistujien kesken heidän sitä vaatiessa. Tällä tavoin illallisesta ei muodostunut verottavaa palkkiota henkilökohtaiseen työhön perustuvista suorituksista. Lista henkilökohtaiseen työhön perustuvista suorituksista, joita käsitellään verotettavana palkkana tai palkkiona, löytyy ennakkoperintälain 13 §:n 1 momentin 2 kohdassa (Vero 2020).



Kuva 2. Kiitosillallisen alkuruoka-annos ja Post-it-idealaput

Kaikki viisi osallistujaa ilmaisivat halukkuutensa jäädä viettämään iltaa, joka muistutti vapaamuotoisuudessaan ystävien kokoontumista. Suunnitelman mukaan tarjolla oli seurustelua, kohdeyrityksen omistajan valmistama illallinen ja virvokkeita. Vapaamuotoisen seurustelun lisäksi osallistujajoukko halusi oma-aloitteisesti jatkaa keskustelua aikaansaaduista tuloksista, prosessiin liittyvistä kokemuksistaan ja ajatuksistaan kohdeyrityksen tulevaisuuteen liittyen. Illallisen aikana pöydälle nostettiin jo alkuruoan aikana uudelleen työpajan ensimmäisen työvaiheen Post-it-idealappuja (kuva 2), joista valittiin vilsimpiä ideoita uudelleen keskustelun kohteiksi. Tätä keskustelua ei enää dokumentoitu tai analysoitu tarkemmin.

4.3.4 MVP-toteutus ja innovaatiotoiminnan jatkon selvittäminen

Kohdeyrityksen innovaatioprosessi päätettiin konseptin MVP-toteutukseen, joka julkaistiin www-sivuston muodossa. MVP-toteutus rakennettiin yhdessä kohdeyrityksen omistajan kanssa 27.12.2020. Saman päivän aikana toteutettiin myös konseptin kuvaus flyer-muodossa. Flyerin tekemisen apuna hyödynnettiin ilmaisen Unsplash-kuvien lisäksi Canva-työkalua. Canva on graafiseen suunnitteluun tarkoitettu sivusto, jolta löytyy paljon erilaisia valmiiksi taitettuja ja helposti muokattavia pohjia (Canva 2020).

Sivusto rakennettiin WordPress-julkaisualustan päälle. Valinta perustui siihen, että alusta on ilmainen ja helppokäyttöinen sekä tutkijalle ennestään tuttu. Erittäin kevyen toteutuksen rakentamiseen kului yksi päivä, jonka aikana sovittiin kohdeyrityksen omistajan kanssa toteutuksen laajuus, sisällöt ja luotiin sivuston alustava rakenne sekä valittiin Unsplash-

kuvapalvelusta sopivat kuvat. Unsplash on kuvapalvelu, joka tarjoaa maksutta kuvia niin yksityiseen kuin kaupalliseen käyttöön ilman, että se velvoittaisi mainitsemaan kuvien lähdettä (Unsplash 2020).

WordPressin päälle on rakennettu yli 30 % maailman kaikista verkkosivustoista (Venture Beat 2018). Tällä perusteella sen oletettiin olevan turvallinen ja soveltuva myös kohdeyrityksen käyttöön. WordPressin päälle rakennettua sivustoa on mahdollista tulevaisuudessa laajentaa tarvittaessa niin blogilla kuin verkkokaupalla, ja sisältää myös ilmaisversiossa kävijätilastojen seurannan (WordPress 2020). Ominaisuuksien voi olettaa olevan riittäviä sivutoimisen yritystoiminnan tarpeisiin.

Valinta rakentaa konseptin MVP-toteutus www-sivuston muotoon pohjautui Cooper ja Vlaskovitsin (2010, 41) ja Hutterin ym. (2013, 13) ehdotukseen helposti käytettävistä ja matalan kustannuksen analysointityökaluista ja teknologian käytöstä konseptien validoinnin yhteydessä. Tällä hetkellä yritykset käyttävät konseptien validoinnissa paljon kevyitä sivustoja, joille potentiaalisia asiakkaita ohjataan Google-mainonnan sekä sosiaalisen median avulla, ja seurataan sivuston menestystä (Shah 2020).

MVP-toteutusten valmistuttua kohdeyrityksen omistajan kanssa istuttiin vielä alas keskustelemaan siitä, millä mielellä hän oli koko hankkeesta. Avoin haastattelu aloitettiin yksinkertaisesti kysymällä, että ”Mikä fiilis on nyt tämän kaiken jälkeen?”. Avoin haastattelu on nimensä mukaisesti avoin keskustelu, jota ei ole sidottu tiukkaan struktuuriin (Kananen 2008, 73. Avoimessa haastattelussa tavoite on selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita ilman ennakkosuunnitelmaa. Aihe voi elää ja vaihtaa suuntaa, kuten missä tahansa kahden ihmisen välisessä keskustelussa. (Hirsjärvi ym. 2009, 209.)

Avoimen haastattelun aikana kerätty aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelun aikana aineisto pilkotaan eri teemojen alle ja tarkastellaan, mitä niihin katsotaan sisältyvän (Kamk 2020b). Vaikka avoimessa haastattelussa ei tarjottu haastateltavalle valmiita teemoja, keskustelun aikana nousi sisältöjä, jotka oli mahdollista ryhmitellä omiksi kokonaisuuksiksi.

5 Kehittämishankkeen tulokset

5.1 Ymmärrys kohdeyrityksen nykytilanteesta ja mahdollisesta tulevaisuudesta

Innovaatioprosessin ensimmäisessä vaiheessa otettiin selvää yrityksen nykytilasta sekä ravitsemistoimialaan vaikuttavista lainsäädännöllisiä ja taloudellisia muutoksia, ympäristökykyiksi, teknologiauudistuksia ja poliittisia linjauksia perustuen mm. Sitran, median nostoihin ja yrityksen omistajan omiin havaintoihin. Vaikka yritystoiminnan uudelleen käynnistäminen on ollut tavoitteena, kehittämistoiminta ja esimerkiksi trendien tutkiminen on ollut olematonta ajanpuutteeseen ja omaan päätoimeen vedoten.

Nykyinen päivätyö vie niin paljon aikaa, ettei sitä ole jäänyt oman yrityksen kehittämiseksi. Toisaalta pelkkä yrityksen olemassaolokin kuluttaa pääomaa ja vaatii jonkin verran aikaa vuosittain, eli jotain pitää tehdä – joko löytää yritykselle uusi alku tai lopettaa homma kokonaan. (Y1)

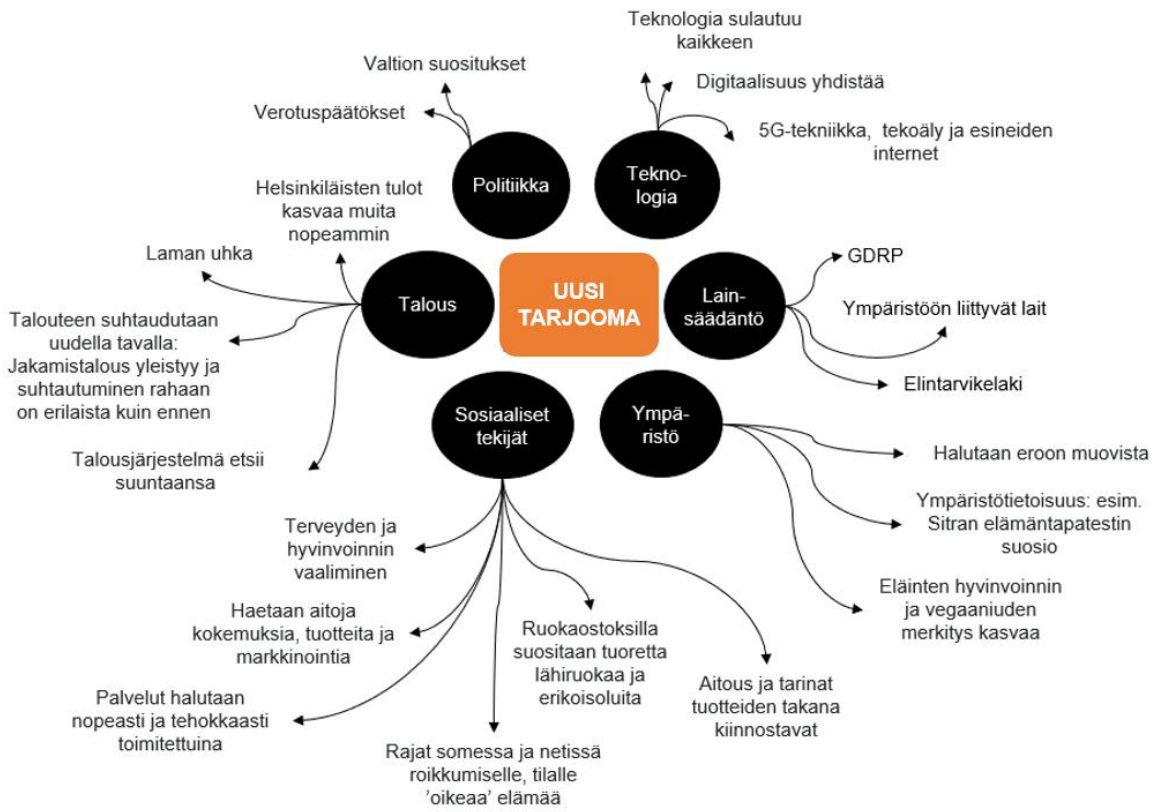
Määrittely- ja ymmärrysvaiheen ensimmäinen merkityksellinen askel otettiin kehittämishankkeen tavoitteista keskustellessa. Selvisi, että kohdeyrityksen omistajan tavoitteena ei ole siirtyä täysipäiväiseksi yrittäjäksi, vaikka tätä mahdollisuutta ei haluttu sulkea kokonaan poiskaan. Kohdeyrityksen omistajan mukaan kehittämishankkeen toteutushetkellä yritystoiminnan käynnistämisen pääasiallisina motiiveina olivat sivutulosten mahdollisuus sekä itsensä toteuttaminen ja haastaminen, eikä mahdollisuus päätoimesta irtisanoutumiseen. Tuulaniemi (2011, 126–128) korostaa, että ennen suunnitteluprosessiin ryhtymistä on ymmärrettävä yrityksen käytössä olevat resurssit ja tavoitteet, jotta lopputuloksella olisi mahdollisuuksia päästä käytännön toteutukseen asti. Näin ollen sivutoimisuuden jatkuminen oli yksi koko hanketta määrittelevistä tekijöistä.

Haastatteluun nostettuja trendejä ei käyty läpi yksi kerrallaan, vaan yhden kysymyksen alla. Valitut trendit olivat kohdeyrityksen omistajalle tuttuja. Vaikka yrityksessä ei oltu toistaiseksi tehty toimenpiteitä tulevaisuuden asiakkaiden, heidän toiveiden tai trendien huomioimisen eteen, trendien merkitys ymmärrettiin ja niiden huomioimista pidettiin tärkeänä kehittämishankkeen aikana.

Koska ala on lähellä sydäntä muutenkin, ovat sen trendit kyllä hyvin tuttuja – ekologisuus, ruuan eettisyys, lähituotanto, zero waste – u name it. Luonnollisestikin nämä pitäisi ottaa huomioon siinä kohtaa kun uutta liikeideaa lähdetään kehittämään. (Y1)

Sekä Google-hakujen että teemahaastattelun kautta keskustelun aiheiksi nousivat erityisesti laman uhkaan ja heikentyneeseen taloustilanteeseen liittyvät kysymykset, maailman digitalisoituminen, ympäristöön ja terveyteen liittyvät teemat sekä aitojen elämysten ja

kokemusten tarve. Trendien jatkokäsittelyn helpottamiseksi piirrettiin trendimiellekartta, jossa trendejä tarkasteltiin eri yhteiskunnallisten teemojen kautta (kuvio 8).



Kuvio 8. PESTEL-analyysiin perustuva trendimiellekartta (Sitra 2020; Sitra 2019; Deshpande 2020; Kespro 2019; Hämäläinen 2020; Kauppa.fi 2019; Maa- ja metsätalousministeriö 2017; Erkkilä 2020; Nurmi 2005; Lihakeskusliitto 2020; Alko 2020)

Nykytilan ja trendien läpikäynnin kautta päästiin katsomaan myös tulevaisuuteen. Tutkimusjoukon näkemys todennäköisimmistä tulevaisuuksista päättyi huoneentauluksi, joka näyttää, millaisessa maailmassa kohdeyritys potentiaalisesti toimii vuonna 2023. Työpajaan osallistuva tutkimusjoukon mukaan kolmen vuoden kuluttua trendit saattoivat näkyä kolmella erilaisella painotuksella.

- Ensimmäisenä skenaariona oli vihreä tulevaisuus, jossa yksilölliset ja terveelliset valinnat vaikuttavat aikaisempaa enemmän. Myös tuotannon eettiset ja moraaliset näkökulmat ovat tärkeitä ja halutaan huomioida kuluttamisessa niin eläinten oikeuksia että ympäristöä.
- Toisena skenaariona oli säästeliäisyyttä korostava tulevaisuus, jossa koronan aiheuttama talousnotkahdus pahenee, ja vaikka tahtotila panostaa ruokailuun pysyy korkealla, siihen on käytössä aikaisemmin vähemmän rahaa.
- Viimeisenä vaihtoehtoisena skenaariona oli tulevaisuus, jossa tilanne on sama kuin tälläkin hetkellä ja etenkin isoissa kaupungeissa ei tapahdu kolmessa vuodessa

suuria muutoksia. Tässä skenaariossa ihmiset haluavat edelleen tilata koteihinsa hyvää ruokaa ja kokea elämyksiä ja personoitua palvelua.

5.2 Käsitys asiakkaan ongelmasta ja siihen vastaava ratkaisu

Ruokapalvelujen kuluttaminen on tämän vuoden aikana siirtynyt ravintoloista kotioloihin. Pitopalvelu sellaisenaan oli tutkimusjoukon näkemyksen mukaan tulevaisuudessa yhä vähemmälle käytölle jäävä ravitsemistoimialan osa-alue, sillä tilaisuuksien koko on ainakin heidän lähipiirissä muuttunut aikaisemmasta selkeästi pienempään suuntaan. Ruokapalvelujen kuluttaminen kotona oli kuitenkin aihe, joka herätti voimakkaita mielipiteitä ja kiinnostusta. Tutkimusjoukko oli jo tottunut käyttämään ruokapalveluja enemmän kodeissaan kuin niiden ulkopuolella. Oletus oli, ettei tilanne tule merkittävästi muuttumaan ainakaan lähitulevaisuudessa, vaikka COVID-19-pandemiasta johtuvista rajoituksista ja suosituksista luovuttaisiin.

Kotona käytettävistä ruokapalveluista mainittiin niin pitopalvelu, kotiin kuljetettu ruoka ravintoloista kuin erilaiset ruokakassit. Näistä kahteen jälkimmäiseen tutkimusjoukko kaipasi paremmin heidän omaan elämään istuvia ratkaisuja ja enemmän arvoa sekä sisältöjen että hinnan osalta. Puheissa nousi esiin se, että esimerkiksi Woltin kautta tilaamisessa on ongelmansa, sillä tarjolla on vain ”ei niin hyviä” ravintoloita, ravintolat voivat myös hylätä tilauksia ja tilatut ruoat saapuvat perille usein kylmänä, kun taas ruokakassit sisältävät osittain myös turhia tai epämieluisia aineksia.

Ollaan tilattu etenkin nyt tänä vuonna tosi paljon ruokaa kotiin. Woltilla, parista eri ruokakassipaikasta ja kesällä oli pitopalvelu pihajuhlissa. Ravintoloissa käyminen on jäänyt itse asiassa ihan kokonaan pois. Ne ruokakassit on tavallaan tosi kivoja, kun joku on miettinyt sun puolesta ne ruoat, mut sit taas toisaalta ankeita, koska reseptit on sellaista perusruokaa.(H1)

Kaksi keskustelussa selkeimmin noussutta teemaa olivat personoitavuus ja elämyksien saaminen järkevään hintaan. Esimerkiksi tähtikokkien suunnittelemista illalliskasseista puhuttiin ihailen, mutta niiden hintaa ihmeteltiin. Hintatietoisuus liittyi myös nykyisten palvelujen heikkoon personoitavuuteen ja tunteeseen turhasta rahanmenosta.

Mä en halua maksaa Demon kassista saman verran kuin illallisesta ravintolassa, kun joutuisin kuitenkin valmistamaan ruoat vielä itse loppuun. Hirveä riski, että onnistuu pilaamaan kaiken, kun sotkee paistoajat. (H3)

Joo sama juttu. Mä en myöskään jaksa niitä ruokakasseja, kun niissä on aina jotain kaurahärkistä, jonka mä heitän kuitenkin vaan roskiin. Miksi sitä on nykyään joka

paikassa? Sekin, että usein on tyyliin porkkanoita ja sipulia kotona jo valmiiksi, ja tuntuu tyhmältä maksaa niistä tupla-aineksista. (H4)

Tutkimusjoukon keskustelun perusteella asiakkaan ongelma tiivistyi lopulta siihen, että tarvitaan kotona syömistä rikastuttava ruokakassipalvelu, joka huomioi nykyisiä palveluntarjoajia paremmin ostajan yksilölliset tarpeet. Lisäksi palvelun pitäisi pystyä huomioimaan terveyteen liittyviä аспектеja, auttaa vähentämään hävikin syntymistä ja tarjota elämyksiä järkevään hintaan.

Työpajan aikana myös suunniteltiin ratkaisu ja kiinnitettiin huomiota sen vahvuuksiin ja heikkouksiin, kuvattiin alustava tuotantoketju, keskusteltiin brändin rakentamisen perusteista ja ymmärrettiin, miksi sivutoimisuus on juuri tämän ratkaisun kohdalla enemmän voimavara kuin heikkous. Työpajan aikana ratkaisusta piirrettiin paperille rautalankamalli ja kuvattiin sen tärkeimmät ominaisuudet. Ryhmän monipuolinen osaaminen paljastui tässä vaiheessa hyödylliseksi. Koska mukana oli niin markkinoinnin kuin tekoäly- ja teknologiaosaajia, ratkaisun suunnitteluvaiheessa osattiin ottaa huomioon sellaisia mahdollisuuksia ja riskejä, joita suppeamman osaamisalan joukko olisi saattanut jättää huomiotta.

Työpajan jälkeen suoritetun Google-haun perusteella vastaavaa palvelua ei ainakaan Suomesta vielä löydy, vaikka vastaavan tyyppisiä yrityksiä on ollut muutamia. Suunniteltu palvelu vastaa ainakin joidenkin näkemysten mukaan monien suomalaisten tarpeisiin. K-ryhmän (2020) vuotta 2021 kuvaavan trendikatsauksen mukaan niin ruoan ostaminen verkkokaupasta, terveelliset valmisruoat sekä matalan hiilijalanjäljen tuotteet vaikuttavat yli 30 % suomalaisista ostoskoreista. Myös tämän vuoden aiheuttamat ilmiöt näkyvät ja personoidut ruokakassit, hävikkiruoasta valmistetut tuotteet ja tunnettujen tai suosikkiravintolan valmistamien annosten ostaminen kotiin ruokakaupasta löytyvät listalta.

Syksyn innovaatioprosessi päätettiin konseptin MVP-toteutukseen, joka julkaistiin www-sivuston muodossa (liite 3). Kohdeyritys sai tätä kautta mahdollisuuden kerätä hiljalleen lisää tietoja asiakkaiden tarpeista ja myös muokata toteutusta tarvittaessa. Luovutetussa toteutuksessa kerrottiin uuden konseptin idea. Lisäksi sivustolla tiedusteltiin asiakkaiden valintaa ohjaavia tekijäitä ja kerrottiin tulevan tarjooman elementit pääpiirteissään. (Kuva 3.) Toteutuksen taustalla oli ajatus siitä, että se voi toimia kohdeyrityksen kotisivujen runkona, kun konsepti päätetään viedä käytäntöön.

Miksi rakastaisit tätä?

Ei arjen helpotusta, vaan elämyksiä ja upeita kokemuksia. Valitsemallasi tavalla ja juuri sellaisista aineksista, joita rakastat.

- Elämyksiä
- Eettinen ja kestävä tuotanto & toimitus
- Personoitavuus
- Vähemmän hävikkiä
- Yksilöllinen palvelu
- Toimitus kerran viikossa



Kuva 3. Uuden konseptin elementit (Ruokajuttu 2020; KUVA: Unsplash 2020)

Kehitetyn konseptin MVP-toteutuksen rakentamisessa hyödynnettiin tutkijan muistiinpanoja ja työpajassa syntyneitä materiaaleja. Tulevaa käyttöä varten dokumentoitiin myös kehittämishankkeen aikana muodostunut alustava liikeidea sekä suunniteltu tuotantoketju. Tässä vaiheessa MVP-toteutuksena toimivalla sivustolla ei vielä haluttu kuvata tarkemmin sitä, miten tai missä muodossa palvelu tulee tulevaisuudessa kuluttajien ulottuville, sillä idean kopioimien olisi prosessin tässä vaiheessa helppoa.

5.3 Suunnitelmat innovaatiotoiminnan jatkamiseksi

Kehittämishankkeen aikana kohdeyritys sai uuden konseptin lisäksi työkaluja siihen, miten se voi tulevaisuudessakin ryhtyä vastaaviin hankkeisiin. Työpajan aikataulua ja ohjelmaa (liite 2) on mahdollista käyttää sellaisenaan myös tulevaisuudessa, ja toimeksiantaja sai sen pohjan myös ppt-muodossa, joten sitä on helppo muokata ja jatkojalostaa tarvittaessa. Lisäksi kohdeyrityksen omistaja tutustui ilmaisten valokuvien etsimiseen Unsplash-sivustolta, graafiseen suunnitteluun tarkoitettuun Canva-sivustoon sekä WordPress-julkaisujärjestelmän käyttöön. Konseptin testausta varten rakennettua sivustoa on helppoa laajentaa ja muokata, kun on sen aika.

Lisäksi prosessin toistamisen avuksi luotiin ohjetaulun muotoon kevyt prosessimallin kuvaus, joka perustui kehittämishankkeessa läpikäytyihin vaiheisiin ja tutkijan muistiinpanoihin. Vaikka todellisuudessa prosessi oli kuvausta iteratiivisempi ja moniulotteisempi, ohjetaulu haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja visuaalisesti selkeänä. Kuvaukseen kirjattiin kehittämishankkeen merkityksellisimmät opit ja käytännönläheisiä neuvoja ja huomioita syksyn 2020 kehittämishankkeesta. (Kuva 4.)



Kuva 4. Innovaatiotoiminnan jatkamista helpottava ohjetaulu

Kohdeyrityksen omistajan kanssa keskusteltiin kehittämishankkeesta loppuhaastattelussa. Keskustelun aikana teemoiksi nousivat tuntemukset koko prosessista, kehitetty konsepti sekä innovaatiotoiminnan tulevaisuus. Konseptin todettiin olevan hyvin erilainen, kuin mihin olisi päädytty ilman työpajaa ja siihen osallistuneita ihmisiä. Lopullinen ratkaisu oli nimittäin jotakin aivan muuta, kun mitä kohdeyrityksen omistaja oli kaavaillut itsekseen. Työpajan aikana kehitettyä konseptia, sen tuotantoketjua ja liikeintaideaa on tarkoitus lähteä viemään eteenpäin heti alkuvuodesta 2021. Rahalliset panostukset on tarkoitus edelleen pitää kohdullisina, mutta jos pienin mahdollinen elinkelpoinen toteutus kiinnostaa markkinalla, myös panostaminen sen vaatiman teknologian kehittämiseen on päätoimesta hankitun osaamisen takia mahdollista.

Syksyn 2020 aikana toteutettu kehittämishanke sai aikaan muutoksia kohdeyrityksen omistajan innovaatiotoimintaan liittyneissä käsityksissä. Kehittämishankkeen lopuksi suoritettun avoimen haastattelun aikana esiin nousseet teemat liittyivät pääosin paitsi kehitettyyn konseptiin myös toimeksiantajan asennoitumiseen innovaatiotoiminnan jatkamista kohtaan.

Olin alun perin hieman skeptinen sen suhteen voisiko tällainen hanke oikeasti antaa jotain uusia työkaluja ideointiin ja löytyisikö ylipäättään tarvittavat ihmiset auttamaan ilmaiseksi. Onneksi olin väärässä – prosessi todellakin toimi! Tuloksena on nyt

konsepti, josta voin ihan aidosti sanoa olevani innoissani. Tämän lisäksi minulla on nyt työkalut, joiden avulla konseptia voi jatkojalostaa. (Y1)

Kohdeyrityksen omistajan mukaan innovaatioprosessin pitäminen joustavana ja yksinkertaisena oli jatkon kannalta hyvä asia. Eri metodologioiden ja teoriasta johdettujen tarkkojen prosessikuvausten sijaan kiitosta saivat käytännönläheiset työkalut, helppokäyttöiset ohjelmat ja ymmärrys siitä, että testattavan konseptin ei tarvitse olla loppuun asti hiottu ja valmis ennen sen viemistä asiakkaiden eteen:

Ketterät kehitysmenetelmät ovat kyllä hyvin tuttuja päivätyön kautta, mutta siellä käytössä olevat menetelmät on melko raskaita ja tarkoitettu suurille organisaatioille. Ja muutenkin ehkä lähinnä tuotekehitykseen, jossa idea on jo tiedossa. Pienenä pelkona oli, että tuleeko tästäkin prosessista kankea ja raskas, mutta oli mahtava huomata että näinkin pienelläkin vaivalla ja panostuksella voi saada toimivia konsepteja! (Y1)

6 Johtopäätökset

6.1 Pohdinta

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli käynnistää kohdeyrityksen innovaatiotoiminta sille uudenlaisen toimintatavan avulla ja helpottaa siten loppuneen liiketoiminnan käynnistämisen uudelleen. Kohdeyrityksen lähtökohta oli se, ettei sen omistajalla ollut ennestään ajatuksia siitä, miten innovaatiotoiminnan olisi saanut käynnistettyä, innovaatiotoimintaa tukevaa prosessia tai työkaluja. Epäselvää oli myös se, onko kohdeyrityksellä rahkeita hankkeen läpivientiin tai onko innovaatiotoiminnan käynnistämistä sille ylipäättään hyötyä. Yritys olikin kehittämishankkeen alussa tienristeyksessä: joko toimintaa lähdettäisiin kehittämään tai yritys lopetettaisiin kokonaan.

Kehittämishankkeen tavoite oli löytää kevyt ja uudelleen toistettavissa oleva prosessi, jota seuraamalla kohdeyritys saisi luotua uuden konseptin sekä pystyisi esittelemään konseptin asiakkaille sen markkinakelpoisuuden varmistamiseksi. Viitekehityksen pohjalta rakentui oletus siitä, että palvelualan pienellä sivutoimisella yrityksellä olisi ollut haasteita ajankäytön kanssa (Viljamaa ym. 2014, 66) ja että se olisi tarvinnut toimintansa kehittämisen tueksi lähinnä käytännönläheisiä työkaluja (Spruijt 2016), muotoiluajatteluun ja lean-metodologiaan pohjautuvia avoimien innovaatioprosessien menetelmiä (Proença & Sáez 2018, 89; Mueller & Thoring 2012, 6–8; Landis 2014; Chesbrough 2011, 86–87) sekä asiakkaista muodostetun tiimin (Sirito & Hasan 2018. 358; Alam 2016, 16–17).

Leijalan (2015, 13) mukaan pienille yrityksille ei juurikaan ole testattuja ja toimiviksi todettuja kehittämistoiminnan edistämiseen ja kilpailukyvyn kasvattamiseen soveltuvia malleja, vaikka sellaisille on tarvetta. Tämä näkyi myös kohdeyrityksen omistajan käsityksissä, ja alkuun jopa pessimistisessä suhtautumisessa kehittämishankkeen onnistumisen mahdollisuuksiin, sillä innovaatiotoiminnan ja innovaatioprosessien ajateltiin olevan raskaita ja lähinnä isojen organisaation käyttöön sopivia.

Innovaatioprosesseissa on runsaasti valinnanvaraa ja suuri osa etenkin avoimista prosesseista pohjautuu lean-, lean startup- ja muotoiluajatteluun (Spruijt ym.2016). Innovaatioprosessien määrä ja monimuotoisuus oli tutkijalle yksi kehittämishankkeen yllätyksistä. Etenkin todella pienten yritysten kontekstissa, kun innovaatiotoimintaan käytössä oleva aika ja resurssit ovat hyvin rajalliset, tarvitaan tämän kehittämishankkeen oppien pohjalta lähinnä innostamista, äärimmilleen yksinkertaistettuja kuvauksia työvaiheista ja lisää innostamista. Tutkimukset puolestaan tarjoavat varsin monimutkaisia prosessikaavioita. Hieman uudenlaisen innovaatioprosessikaavion piirtämisen mielekkyys jokaisen uuden tutkimuksen myötä on ainakin tämän hankkeen valossa kyseenalaistettavissa.

Kehittämishankkeen läpiviennin aikana sovellettu prosessi olikin useammasta eri prosessista koostettu ja kevennetty versio, sillä sellaisenaan sopivaa prosessia ei tuntunut löytyvän. Kehittämishankkeen prosessi oli lähellä niin palvelumuotoilua kuin lean-metodologiaan pohjautuvia prosessimalleja – vaikka ei täysin pilkulleen seurannut kumpaakaan. Tiettyjen työvaiheiden ja menetelmien hyödyntäminen loi toiminnalle raameja ja etenemistä helpottavan rakenteen, mutta niiden suurin hyöty oli kuitenkin niiden toimintaan mukanaan tuoma luotettavuuden mielikuva. Kun ei tiedetty, mitä pitäisi tehdä seuraavaksi, nojautuminen teorian pohjalta suunniteltuun runkoon oli helppoa, kunhan rungon tulkitsemiseen ei tarvinnut käyttää ylimääräistä aikaa.

Kehittämishankkeen alussa toivottiin, että uusi konsepti olisi sellainen, että se täyttäisi kaupallistettuna innovaation määritelmän. Innovaation voi määritellä olevan uudistus, joka on syntynyt innovaatiotoiminnan seurauksena ja josta on toteutuessaan hyötyä yritykselle ja sen asiakkaille (Tilastokeskus 2020b; Moisio ym. 2009, 15; Forsman 2009, 6). Kehittämishankkeen lopputulokset olivat matkalla inkrementaalisia innovaatioita kohti, mutta niiden aikaansaamista ja merkitystä ei ole syytä vähätellä. Saman asian puolesta puhuvat muun muassa Trott (2012, 504), jonka mukaan markkinoiden isoimmatkin yritykset ovat usein lähteneet liikkeelle erittäin pienestä ja saavuttaneet asemansa innovaatiotoiminnan seurauksena sekä Forsman (2009), joka kannustaa kaikenkokoisia yrityksiä jatkuvaan ja pieniä askelia ottavaan innovaatiotoimintaan, josta niillä on mahdollisuuksia päätyä myös radikaaleihin innovaatioihin ja monipuoliseen kehittämiseen. Vaikka kehittämishankkeen aikana kehitetty uusi konsepti ei olisi toteutuessaan radikaali ja markkinoita mullistava, se olisi kuitenkin innovaatio ja uudenlainen tapa tarjota ravitsemispalveluja ihmisten koteihin.

Jos sivutoiminen yrittäjä on toiminnastaan vastuussa ainoastaan itselleen, eikä sivutoimiselle yritystoiminnalle ole päätoimen ohessa suoritettuna taloudellista pakkoa, innovaatiotoiminta unohtuu ja kehittäminen jää helposti muiden kiireiden ja päätoimen jalkoihin. Myöskään innovaatiotoimintaan tarkoitettujen tukien hakeminen ei ole sivutoimiselle yritykselle yhtä helppoa kuin täyspäiväiselle yrittäjälle (NewCo Helsinki 2020, ELY 2020). Nämä seikat huomioon ottaen sivutoimiset yritykset kaipaisivat enemmän tukea ja helppoja ohjeistuksia, sillä innovaatiotoimintaan tarttuminen itsenäisesti on niille usein aina mahdollinen tapa kehittää toimintaansa.

Kehittämishankkeen tulosten voidaan siis todeta osoittaneen sen, että tee se itse -lähestymistapa innovaatiotoimintaan sekä helposti lähestyttävien ja käytännönläheisten työkalujen tarjoaminen sivutoimisen yrityksen kehittämistoiminnan tueksi kannatti ja oli oikea valinta. Kohdeyrityksen innovaatiotoiminnan käynnistäminen valitun prosessin avulla toi eteen avauksia, joita ei olisi muuten löytynyt. Vaikka uusi konsepti oli matkalla inkrementaalista

innovaatiota kohti, kehittämishanke todisti, että hyvin kevyillä prosesseilla ja pienillä resursseilla voi saada aikaan jotakin uutta ja ainakin yritykselle itselleen merkittävää. Tästä konkreettisina osoituksina toimivat kehittämishankkeen aikana luodut tuotokset: uusi konsepti, sen asiakkaille esiteltävissä oleva MVP-toteutus, uusi liikeidea ja suunniteltu tuotantoketju.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen aikana haettiin vastausta siihen, millainen helposti toistettava innovaatioprosessi soveltuu parhaiten pienelle, sivutoimiselle palveluyritykselle. Vastauksia haettiin aluksi kirjallisuudesta ja artikkeleista, ja tämä viitekehys antoi pohjaa kehittämishankkeen toiminnallisessa vaiheessa testatulle prosessille. Vastauksen löytymistä pyrittiin helpottamaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Mihin sivutoiminen yritys tarvitsee innovaatiotoimintaa?
- Millaisia palveluyritykselle sopivia innovaatioprosesseja on olemassa?
- Miten yrityksen koko ja sivutoimisuus vaikuttavat innovaatioprosessiin?

Innovaatioiden määritelmästä riippumatta on selvää, että innovaatioita tarvitaan etenkin maailman nopean muuttumisen ja kriisien seurauksena (Peralta ym. 2020, 725; Stevens & Dimitriadis 2005, 175–176). Työpajan keskustelu tukee teoriaa, sillä tutkimusjoukko ei halunnut käyttää sellaisten yritysten palveluja, jotka eivät muuttuneet asiakkaiden tarpeiden muuttumisen myötä. Myös kohdeyrityksen lähtötilanne puhui saman asian puolesta. Koska tarjoomaa ei oltu kehitetty, yrityksen asiakkaat olivat siirtyneet muualle ja yrityksen tulevaisuus joutui vaakalaudalle. Työpajassa ei keskusteltu varsinaisesti innovaatioiden määritelmästä, mutta paljon siitä, että tarvitaan ”jotakin uutta”, josta asiakkaat hyötyisivät ja innostuisivat. Näin ollen on mahdollista väittää, että innovaatiotoiminta auttaa yrityksiä menestymään ja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin yrityksen koosta, toimialasta tai toimintamuodosta huolimatta. Tämän hankkeen perusteella myös tarkoituksenmukaisesti sivutoimisina pysyvät yritykset tarvitsevat innovaatiotoimintaa ja uudistumista, vaikka niiden kohdalla eteen saattaa helpommin tulla lopettamispäätös kuin tarjoaman uudistaminen innovaatiotoiminnan avulla.

Kirjallisuuden perusteella palveluyritykset hyötyvät etenkin avoimista innovaatioprosesseista ja tämä tuli todistettua myös tämän kehittämishankkeen aikana. Ilman asiakkaita prosessi olisi näyttänyt erilaiselta ja vastaavan konseptin aikaansaaminen yksin olisi ollut epätodennäköistä. Potentiaalisten asiakkaiden näkemykset, ongelmista keskustelun havainnointi sekä heidän monialaisen asiantuntemuksen hyödyntäminen ideointivaiheessa oli kohdeyrityksen (2020b) mukaan hyödyllistä ja motivoivaa. Kehittämishankkeen toiminnallisen osuuden aikana seurattiin prosessia, joka pohjautui palvelumuotoiluun sekä lean-

metodologiaa noudattaviin kehittämisprosesseihin. Se osoittautui päteväksi ratkaisuksi, ja sen avulla koettiin saaneen hyviä tuloksia, joita voi lähteä viemään eteenpäin. Pienet yritykset eivät isojen lailla hyödy erityisen strukturoiduista prosessimalleista (Spruijt 2016). Silti tietynasteisesta suunnitelmallisuudesta, aikataulutuksesta ja esimerkiksi työpajan fasilitoinnista oli hyötyä.

Sivutoimisuus vaikuttaa innovaatiotoimintaan pääosin niin, ettei siihen ole mahdollista saada ulkopuolista rahallista tukea ja aika on tiukassa, kun keskittyminen suuntautuu omaan päätoimeen. Toisaalta, koska toimeentulo on turvattu päätoimisella työllä, sivutoimisen yrittäjän on mahdollista kokeilla ja onnistua tai epäonnistua pienemällä riskillä. (Viljamaa ym. 2014, 66; Yrityksen perustaminen 2020.) Sivutoimisuus näkyi vahvasti yrityksen kehittämishankkeen aikana. Koska yrittäjä oli koko kehittämishankkeen ajan täysipäiväisesti toisen yrityksen palveluksessa, kehittämishanke jäi helposti muiden asioiden jalkoihin. Toisaalta sivutoimisuus mahdollisti myös joustavamman lähestymistavan ja rennomman suhtautumisen kehitetyn konseptin nopeaa taloudellista menestystä kohtaan, sillä koko toimeentulo ei ollut siitä riippuvainen.

Myös yrityksen koko vaikuttaa toteutetun kehittämishankkeen perusteella innovaatioprosessin etenemiseen. Jos kehittämishankkeelle ei ole osoittaa erillistä projektiryhmää, yhden henkilön sairastuminen tai muista syistä johtuva estyminen lamaannuttaa hetkeksi koko prosessin. Yksi henkilö ei myöskään muodosta kehittämishankkeissa hyödylliseksi korostettua tiimiä, joten monialaisuuden tuomat hyödyt jäävät puuttumaan, jos asiaa ei kyetä ratkaisemaan. Jälkimmäinen haaste on ratkaistavissa yhteiskehittämisen myötä, jos kehittämishankkeeseen osallistujat kykenevät tuomaan mukanaan sekä asiakkaiden että asiantuntijoiden näkökulman.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi ja tulosten hyödynnettävyys

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Reliabiliteetilla viitataan tulosten pysyvyyteen ja validiteetilla siihen, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2014, 141.) Tutkimuksen luotettavuuteen liitettävät reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja perustuvat objektiivisen totuuden ja todellisuuden olemassaolon mahdollisuuteen. Tästä syystä validiteetin ja reliabiliteetin käsittelyä laadullisessa tutkimuksessa on kyseenalaistettu tai pidetty jopa mahdottomana. (Kananen 2014, 140; Hirsjärvi ym. 2009, 232; Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Kun puhutaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta, tarkastelun alle pääsee koko tutkimusprosessi ja tutkija itse (Eskola & Suoranta 1998, 210). Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen tekijä rakentaa itse tutkimusongelman, vastaa aineiston

keräämisestä, tulkitsee keräämänsä aineiston ja raportoi tulokset omien subjektiivisten näkemystensä kautta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19). Hirsjärvi ym. (2009, 268) toteavat, että tutkijan on tutkimusprosessin eri vaiheissa tarkkailtava toimintaansa, aineiston keruun kulua, omaa osallisuuttaan tapahtumiin ja omia tulkintoja ja niiden perusteluja, sillä tutkimustulosten esittely ja pohdinta on laadullisessa tutkimuksessa joustavaa. Kirjallisessa raportissa näiden tulosten esittäminen vaikuttaa työn uskottavuuteen ja tulosten yleiseen merkitykseen. Tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi myös yleisten laatuksiteereiden eli dokumentaation, vahvistettavuuden, saturaation ja tulkinnan ristiriidattomuuden kautta (Kananen 2009, 142–144):

- Dokumentaatio on yksi tutkimuksen uskottavuuden kannalta tärkeimpiä tekijöitä. Tutkijan on dokumentoitava niin aineiston keruu, analysointi ja tulkintansa, jotta lukijalla on mahdollisuus tarkistaa ratkaisupolku.
- Aineiston vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tiedonantajat, eli tutkimukseen osallistuneet ihmiset, vahvistavat tulkinnat ja tutkimustulokset luettuaan ne.
- Tulkinnan ristiriidattomuus voidaan vahvistaa sillä, että toinen tutkija tulee ensimmäisen kanssa samaan johtopäätökseen. Tämä on haastavaa, sillä tulkintaan ei ole tarkkoja ja täsmällisiä sääntöjä ja tulkintaa rakennetaan useiden eri aineistoihin perustuen.
- Saturaatio tarkoittaa sitä, että eri lähteistä saatavat tutkimustulokset alkavat toistua.

Tämän kehittämishankkeen aikana sekä aineiston keruun, analysoinnin ja tulosten raportoinnin vaiheita dokumentoitiin kirjallisesti ja valokuvin, ja vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkkaan kirjallisessa raportissa. Teemahaastattelun ja työpajan havaintojen dokumentoinnissa päädyttiin keskustelujen aikana tehtyihin muistiinpanoihin sen sijaan, että ne olisi nauhoitettu. Valinta on perusteltavissa sillä, että tilanne haluttiin pitää mahdollisimman luontevana ja helppona osallistujille. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä haastatteluista että työpajasta on tehty pääosin propositiotason litteroinnit aineiston analysointia varten, vaikka mahdollisuuksien mukaan kommentteja on kirjoitettu ylös myös sanasta sanaan. Propositiotasoisella litteroinnilla tarkoitetaan Kanasen (2008, 81) mukaan sanomien ja havaintojen ydin-sisältöjen kirjaamista ylös. Etenkin runsasta keskustelua tai muuten voimakkaita reaktioita herättäneitä kommentteja on pyritty kirjaamaan muistiinpanoihin sellaisinaan. Työpajan aikana syntyneitä aineistoa ovat myös tilaisuuden aikana otetut valokuvat ja kirjalliset tuotokset, jotka on taltioitu ja osa dokumentaatiota. Myös hankkeen aikana tehdyt valinnat on pyritty perustelemaan. Näin ollen dokumentaation vaatimuksen voi nähdä tämän hankkeen osalta täyttyneen.

Myös vahvistettavuus on hyvällä tasolla. Valmis raportti on esitetty sekä kehittämishankkeen toimeksiantajalle, että työpajaan osallistuneille, eikä heistä kukaan kyseenalaistanut tai kieltänyt tuloksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta aineiston luotettavuuteen ja todenperäisyyteen on kuitenkin kiinnitettävä huomiota. Kun informaation lähteenä käytetään ihmisten kertomuksia, on mietittävä sitä, pidetäänkö niitä totena ja otteina todellisuudesta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 64). Tässä kohdataan avoimen innovaatioprosessin ihmisten osallistamiseen liittyvät haasteet. Vaikka kehittämishankkeen aikana ei ollut syytä olettaa tiedonantajien valehtelevan tai vääristelevän totuutta tarkoituksella, se oli kuitenkin mahdollista. Tutkimusten kohteilla on yleensä taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, ja he voivat puhua myös sellaisista asioista, joilla ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Myös osallistuvassa havainnoinnissa on tiedon vääristymisen vaara, kun tutkija vaikuttaa tilanteeseen ja saattaa muuttaa tiedostamattaan tapahtumien kulkua (Kananen 2014, 83; Hirsjärvi ym. 2009, 2013).

Saturaation osalta vaatimus täyttyy trendien keruussa, sillä samat teemat nousivat esiin lähteestä toiseen ja myös teemahaastattelu vahvisti valitut trendit kehittämishankkeen kannalta merkityksellisiksi. Haastatteluja oli vain yksi, samoin kuin asiakkaiden kanssa pidettyjä työpajoja. Näin ollen ei voida sanoa, olisivatko tulokset pysyneet samoina tai samankaltaisina, jos otanta olisi ollut suurempi vai erilainen. Kehittämishankkeessa pyrittiin kuitenkin lean-metodologian mukaiseen ja sprintinomaiseen toimintaan, joten useampien haastattelujen ja työpajojen järjestämiseen ei tämän kehittämishankkeen aikana ryhdytty. Myös tulokinnan ristiriidattomuuden osoittaminen on tässä vaiheessa mahdotonta, ja tulisi osoitettuksi vasta siten, että toinen tutkija toistaisi tutkimuksen.

Konstruktiiiviselle tutkimukselle asetettujen lähtökohtien mukaisesti tutkimustulokset on reflektoitava takaisin teoriaan, rakennetun konstruktion pitäisi olla yksinkertainen ja helppokäyttöinen ja yhteistyön kaikkien osapuolten kanssa pitäisi olla sujuvaa koko prosessin ajan (Lukka 2000, 2–10). Tämä oli toteutettavissa, sillä testattava prosessirunko oli muodostettu teorian pohjalta ja sitä testattiin käytännössä. Kehittämishankkeen aikana syntyi myös uutta tietoa. Kehittämishanke oli työelämälähtöinen ja sen avulla pyrittiin muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. Toimintatutkimuksellisen opinnäytetyön kriteereitä ovat vallitsevien käytänteiden muuttaminen ja ratkaisujen etsiminen teknisiin, yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin, eettisiin tai ammatillisiin ongelmiin (Kuula 2006). Näin ollen myös toimintatutkimuksellisille opinnäytetöille asetetut vaatimukset tuli täytettyä.

Lisäksi kehittämishankkeen kaikissa vaiheissa tehdyt valinnat tehtiin pyrkien täyttämään eettisesti tuotetun raportin tunnusmerkistön. Eettisesti tuotettu tutkimusraportti pyrkii hyödyllisten ja hyödynnettävien tulosten aikaansaamiseen, sen tekemisessä kunnioitetaan

tutkittavien oikeuksia ja se sen aikana noudatetaan sopimuksia sisältöjen, tavoitteiden ja aikataulujen osalta (Mäkelä 2005, 10; Kamk 2020a; Holmila 2005, 23).

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kehittämishankkeen sisällä toteutettu tutkimus toi paljon vastauksia, mutta myös uusia kysymyksiä. On selvää, että tässä laajuudessa toteutetun tutkimuksen tulokset eivät välttämättä toistuisi täysin samanlaisina vuoden päästä toteutettuna tai toisen tutkijan tulkinnan kautta suodatettuna. Näin ollen olisi mielenkiintoista toistaa sama tutkimus myöhemmin uudestaan ja toisen tutkijan toteuttamana, jotta tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä saturaatio ja tulkinnan ristiriidattomuus tulisivat vahvistettua. Toisaalta voisi valita tarkoituksella myös täysin toisenlaisen prosessin ja eri osallistujat, jolloin näkisi, olisiko samaan lopputulokseen päästy myös erilaisen lähestymistavan avulla.

Kehittämishanke toteutettiin laadullisella tutkimusotteella tietynlaisessa maailmantilassa ja ajassa, minkä takia sen tulokset eivät ole yleistettävissä. Tästä huolimatta tulosten skaalautuvuus muihin sivutoimisiin yrityksiin saattaisi olla mahdollista. Innovaatiotoimintaa on tutkittu paljon, mutta sivutoimisten yritysten prosessien tutkiminen on jäänyt vähemmälle (Forsman 2009, 6; Viljamaa ym. 2014, 7). Vaikka voidaan kyseenalaistaa se, tarvitsevatko sivutoimiset yritykset omanlaisiaan innovaatioprosesseja, sitä ei ainakaan tämän kehittämishankkeen perusteella voi sulkea pois ja voidaan ainakin ehdottaa niiden tutkimista lisää. Sivutoimisilla yrityksillä on kuitenkin paljon ominaispiirteitä, joiden perusteella ne eroavat päätoimisista yrityksistä, joten ei ole itsestäänselvyys, että samat prosessit soveltuisivat sellaisinaan.

Mielenkiintoista olisi myös laajentaa tämä tutkimus määrälliseksi, jotta yleistettävyys parani. Olisi mielenkiintoista saada selville, onnistuisiko innovaatiotoiminnan käynnistäminen samalla prosessilla myös muissa yrityksissä, vai vaikuttiko tutkimusasetelma vain tämän yhden kehittämishankkeen onnistumiseen. Toisaalta myös syvempi kaivautuminen saman kohdeyrityksen omistajan kokemusmaailmaan tulevaisuudessa ja tämän kehittämishankkeen seuraavien askelten tutkimiseen voisi olla mielekästä.

Lähteet

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun Yliopisto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

AaltoPro 2020. Palvelumuotoilu. AaltoPro. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.aalto-pro.fi/ohjelmat/palvelumuotoilu>

Akava 2019. Innovaatioista vauhtia yritysten kasvuun ja vientiin. Akava. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://akava.fi/wp-content/uploads/2019/09/Innovaatioista-vauhtia-yritysten-kasvuun-ja-vientiin.pdf>

Alam 2016. Process of customer interaction in new service. Teoksessa Edvardsson, B. Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (toim.) Involving customers in new service development. Imperial College Press.

Alko 2020. Trendiraportti. Alko. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/alkon-trendiraportti-2020>

Almirall, C. & Casadesus-Masanell, R. 2010. Open versus Closed Innovation: A Model of Discovery and Divergence. *The Academy of Management Review*, 35(1), 27–47. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577790>

AMK 2020. Ideointimenetelmiä. VirtuaaliAMK:n materiaalipankki. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/ideointi_alkusivu.htm

Bennett, G. & Williams, F. 2010. Mainstream Green. Ogilvy. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.slideshare.net/NOEMIM/mainstream-green-by-graceann-bennett-and-freya-williams>

Bennett, N. 2020. Understand VUCA And Better Lead Your Company Through The SARS-CoV-2 Virus. *Forbes*. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/nate-bennett/2020/03/11/understand-vuca-and-better-lead-your-company-through-the-sars-cov-2-virus/?sh=568cf52427a5>

British Design Council 2020. Framework for innovation. British Design Council. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

- Boyer B. 2011. Mitä on strateginen design? Sitra. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-strateginen-design/>
- Canva 2020. Collaborate & Create Amazing Graphic Design for Free. Canva. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa www.canva.com
- Chesbrough, H. 2011. Bringing open innovation to services. MIT. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2010/12/a4daa5e156.pdf>
- Cooper, B., & Vlaskovits, P. 2010. The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany. Newport Beach, USA: Cooper-Vlaskovits.
- Cousins, B. 2018. Validating a Design Thinking Strategy: Merging Design Thinking and Absorptive Capacity to Build a Dynamic Capability and Competitive Advantage. *Journal of Innovation Management*, 6(2), 102–120. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://doi.org/10.24840/2183-0606_006.002_0006
- Dadfar, H., Brege, S. & Semnani, S. 2013. Customer involvement in service production, delivery and quality: the challenges and opportunities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(1), 46–65. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/17566691311316248>
- De Bono 2020. Six thinking hats. De Bono Group. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>
- Demo 2020. Tähtikokin ruokakassi. Demo. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://tahtikokinruokakassi.fi/>
- Deshpande, S. 2020. 10 Consumer Trends That Will Spark Innovation In 2020. *Forbes*. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/saradeshpande/2020/01/16/10-consumer-trends-that-will-spark-innovation-in-2020/#510589d41011>
- Dwi, R., Nur, A. & Prasetya, A. 2018. Mobile Braille Touch Application for Visually Impaired People using Double Diamond Approach. *MATEC Web of Conferences*, 197, p. 15007. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2018/56/mateconf_aasec2018_15007/mateconf_aasec2018_15007.html
- ELY 2020. Yrityksen kehittämisavustus. ELY. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.ely-keskus.fi/yrityksen-kehittamisavustus>
- Erkkilä, J. 2020. Helsinkiläisten reaalitytulot kasvaneet selvästi muuta maata nopeammin. *Salkunrakentaja*. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.salkunrakentaja.fi/2020/03/reaalitytulot-helsinki/>

- Esa, M. 2017. Houkutteleeko yrittäjyys? Y-Studio. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://y-studio.fi/yrityksen-perustaminen/minustako-yrittaja/houkutteleeko-yrittajyys-kymmenet-tuhannet-kokeilevat-sivutoimisena/>
- Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Frederiksen, D. & Brem, A. 2017. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. International Entrepreneurship and Management Journal. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x>
- Forsman, H. 2009. Pk-yritykset innovaattoreina: satunnaisista parannuksista kohti innovaatioiden virtaa. Yhteenveto tutkimusraportista, 3/2009. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/44558>
- Fournier, A. 2019. Customer Co-Creation Examples: 10 Companies Doing it Right. Braineet. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples/>
- Garner, B. 2015. Don't Build When You Build-Measure-Learn. Strategyzer. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/5/7/dont-build-when-you-build-measure-learn>
- Gross, B. 2015. The single biggest reason why startups succeed. TED Talk -video. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed?language=so#t-388410
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi (3., uud. p.). WSOYpro.
- Gustafsson, S., Snyder, H., & Witell, L. 2020. Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward. Journal of Service Research : JSR, 23(2), 111–115. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/1094670520908929>
- Haapahovi, S. 2015. Minimum Viable Product – Mikä on MVP ja miten se tehdään? Haapahovi. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.haapahovi.fi/minimum-viable-product-mika-on-mvp-ja-miten-se-tehdaan/>
- Halme, K., Lehtinen, H. 2009. Innovaatiotoiminnan kannusteet. TEK. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.tek.fi/fi/cmibrowser?id=workspace%3A//SpacesStore/a67f4a45-b062-444d-85c0-a4a3e61b4470&type=>

Hautamäki, J. & Hautala, M. 2018. Yhdessä olemme enemmän! – Monialaista yhteiskehittämistä palvelumuotoilun keinoin. Centria. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://centria-bulletin.fi/yhdessa-olemme-enemman-monialaista-yhteiskehittamista-palvelumuotoilun-keinoin/>

Hiltunen E. 2020. Elämä koronan jälkeen. Julkaisussa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunta. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Liettua: Talentum Media Oy, BALTO print.

Heinonen, S. 2020. Pandemia testaa suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuusresilienssiä -kurkistuksia koronapandemian lyhyen ja pitkän aikavälin hyviin ja huonoihin seurauksiin. Julkaisussa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunta. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Heinonen, K., Strandvik T., Mickelsson K.-J., Edvardsson B., Sundström E. & Andersson, P. 2009. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do We Need a Customer-Dominant Logic as a Guideline? Helsinki: Hanken School of Economics. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/275823500_Rethinking_Service_Companies'_Business_Logic_Do_We_Need_a_Customer-Dominant_Logic_as_a_Guideline

Hirsjärvi, S., & Remes, P, & Sajavaara, P 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holmila, M. 2005. Pienyhteisön tutkimisen eettiset ongelmat. Teoksessa Laadullisen sosi-aalitutkimuksen eettiset kysymykset. Stakes. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75146/Tp4-2005.pdf?sequence=1>

Hutter K., Hautz, J., Repke K., Matzler K. 2013. Open innovation in small and micro enterprises. Problems and Perspectives in Management. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/237262746_Open_innovation_in_small_and_micro_enterprises

Hämäläinen, A. 2020. Lomautuksia, asiakaskatoa, kriisisuunnitelmia, jopa konkurssseja – näin korona moukaroï taloutta. Iltasanomat. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006438578.html>

Innokylä 2020a. Näkökulmataulukko - ratkaisujen kehittämisen matriisi. Innokylä. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/nakokulmataulukko-ratkaisujen-kehittamisen-matriisi>

Innokylä 2020b. Kuusi hattua. Innokylä. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuusi-hattua-six-hats>

Jaakkola, M., Meiren, T., Witell, L., Edvardsson, B., Schäfer, A., Reynoso, J., Sebastiani, R., Weitlaner, D. 2017. Does one size fit all? New service development across different types of services. *Journal of Service Management*, 28(2), 329–347. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/josm-11-2015-0370>

Jalonen, H. 2012. The Uncertainty of Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Research*. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/267711382_The_Uncertainty_of_Innovation_A_Systematic_Review_of_the_Literature

Jänkälä, S. 2016. Ravitsemistoimiala. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79841/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf

K-ryhmä 2020. K-RYHMÄN TRENDIKATSAUS 2021. K-ryhmä. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/lehdistotiedotteet/2020/k-ryhman-trendikatsaus-2021-harkittu-kuluttaminen-suurin-ruokailmio--samaan-aikaan-lasten-arki-ruokamieltymykset-muutok/?_ga=2.15527088.706728161.1608570252-1771584793.1608222345

Kadereja, A. 2013. Risks of Incremental, Differential, Radical, and Breakthrough Innovation Projects. *Innovation management*. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://innovation-management.se/2013/07/29/risks-of-incremental-differential-radical-and-breakthrough-innovation-projects/>

Kamk 2020a. Eettisyys. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Eettisyys>

Kamk 2020b. Teemoittelu. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu>

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2014. Etnografinen tutkimus: Miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The Discipline of Teams. Harvard Business Review. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>
- Kauppa.fi 2019. Kuluttajatrendien 10 kärjessä vuonna 2019. Kauppa.fi. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/01/30/kuluttajatrendien-10-karjessa-vuonna-2019/>
- Keeley, R., Nagji, B., Pikkil, R., Walters, H. & Quinn, B. 2013. Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
- Kespro 2019. Suomalaisten odotukset ravintoloille 2020. Kespro. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://mb.cision.com/Public/13061/2908471/81e6d9bcec9dbefc.pdf>
- Kielitoimisto 2020a. Konsepti. Kielitoimisto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/konsepti>
- Kielitoimisto 2020b. Prosessi. Kielitoimisto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/prosessi?searchMode=all>
- Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. 2016. Sprint: How To Solve Gig Problems and Test New Ideas in Just Five Days. New York: Simon & Schuster.
- Koppa 2015. Määrällinen analyysi. Koppa. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysi-menetelmat/maarallinen-analyysi>
- Kreapal. 2018. Palvelumuotoiluopas. Kreapal. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoilu-opas.pdf>
- Kohdeyritys 2020. Kohdeyrityksen omistaja. Haastattelu 14.3.2020.
- Korhonen, I., Virolainen, K. 2020. Koronavirus aiheutti maailmantalouden äkkipysähdyksen, Euro & talous 1/2020. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://docplayer.fi/190688749-Koronavirus-aiheutti-maailmantalouden-akkipysahdyksen.html>
- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kraaijenbrink J. 2019. What Does VUCA Really Mean? Forbes. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=9d8da5b17d62>

- Kujala, A. 2020. Yksinyrittäjät nousevat kriisissä arvoon. Suomen Yrittäjät. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/blogit/yksinyrittajat-nousevat-kriisissa-arvoon>
- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html
- KvantiMOTV 2003. Otos ja otantamenetelmät. KvantiMOTV. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>
- Laakso, A. 2016. Tulevaisuutta tekemään. Hamk. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/07/N%C3%84KY-k%C3%A4sitteit%C3%A4-ja-metodeja.pdf>
- Landis, D. 2014. What does lean UX have that I don't? [part 1 of 3]. Lit The Speed. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://lithespeed.com/lean-ux-dont-part-1-3-2/>
- Leavy, B. 2011. Roger Martin explores three big ideas: Customer capitalism, integrative thinking and design thinking. *Strategy & Leadership*, 39(4), 19-26. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/10878571111147369>
- Lawson, A. 2018. Is the Lean Startup Still Possible in 2019? Medium. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://medium.com/swlh/is-the-lean-startup-still-possible-in-2019-41eabc6d5835>
- Levey, Y. 2016. How to: Run a Crazy Eights exercise to generate design ideas. I am not my pixels. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.iamnotmypixels.com/how-to-use-crazy-8s-to-generate-design-ideas/>
- Li, T. & Calantone, R. 1998. The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4). Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/002224299806200402>
- Lihakeskusliitto 2020. Ruokatrendit. Lihakeskusliitto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.lihakeskusliitto.fi/fi/vuoden-2020-ruokatrendit/>
- Lean Enterprise Institute 2020. What is Lean? Lean Enterprise Institute. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.lean.org/whatslean/>
- Leijala, A. 2015. 1–9 hengen mikroyritykset Suomen kasvun vetureina. Helsinki: BoD – Books on Demand.

- Liikanen, L, A. 2019. Business model canvas suomeksi auttaa alkuun liiketoimintasuunnitelussa. Qvik. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>
- Lith, P. 2010. Yrittäjäksi palkkatyön tai eläkkeen ohella. Tilastokeskus. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-11-10_005.html?s=0
- LukLabel 2020. Our story. LukLabel Oy. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://luklabel.fi/pages/our-story>
- Lukka, K. 2000. The key issues of applying the constructive approach to field research. University of Turku. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/281549256_The_key_issues_of_applying_the_constructive_approach_to_field_research
- Hollander, G. 2019. What is a Minimum Viable Product (MVP)? M-Files. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.m-files.com/blog/what-is-a-minimum-viable-product-mvp-and-how-can-it-be-applied-in-information-management-projects/>
- Ma, M. & Morris, L. 2017. The Agile Innovation Sprint. International Management Review. Marietta, 92-103. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2017.%20pdf/IMR-v13n1art8.pdf>
- Ma, S., Gu, H., Wang, Y.& Hampson, D. Ma, G. 2017. Opportunities and challenges of value co-creation: The role of customer involvement in hotel service development. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(12), 3023–3043. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0479>
- Maa- ja metsätalousministeriö 2017. Ruokapoliittinen selonteko – #ruoka2030. Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://mmm.fi/ruoka2030>
- Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus 2020. Suhdannekatsaus. Mara. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.mara.fi/toimiala/suhdanteet/suhdannekatsaus.html>
- Maula, H. 2016. Digiajan strategiatyötä ei tehdä teollisuusaikakauden opeilla. Viestijät. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://viestijat.fi/digiajan-strategiatyota-ei-tehda-teollisuusaikakauden-opeilla/#453a4775>
- McAleer, K. 2017. Minimum Viable Implementation: Do's, Don'ts, and Really Don'ts. Mibar. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.mibar.net/blog/minimum-viable-implementation-dos-donts-and-really-donts/>
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy

- Moisio, E., Lempiälä, T., & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus: tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö
- Mueller, R. & Thoring, K. 2012. Design thinking vs. Lean startup: a comparison of two user-driven innovation strategies. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.semanticscholar.org/paper/DESIGN-THINKING-VS.-LEAN-STARTUP%3A-A-COMPARISON-OF-M%C3%BCller-Thoring/90616ac885bb101a3256e68f3adb16bb072b6012>
- Mäkelä, K. 2005. Laadullisen sosiaalitutkimuksen eettinen säätely. Teoksessa Laadullisen sosiaalitutkimuksen eettiset kysymykset. Stakes. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75146/Tp4-2005.pdf?sequence=1>
- Neufeld, P. 2017. The Minimum Viable Experience: Creating Services with both Real Human Benefit and Sustainable Business Impact. Medium-blogi. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://medium.com/@PeterNeufeld/the-minimum-viable-experience-creating-services-with-both-real-human-benefit-and-sustainable-e243dfd1acf4>
- Nurmi, E. 2005. Helsinkiläisten etumatka tuloissa ei hupene kalliiseen asumiseen. Helsingin Sanomat. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.hs.fi/talous/art-2000004290977.html>
- NewCo 2020 Ohjeet yksinyrittäjien toimintatuen hakemiseen. NewCo. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://newcohelsinki.fi/fi/yksinyrittajatuki/>
- OECD 2020. Coronavirus (COVID-19): SME policy responses. Organisation for Economic Co-operation and Development. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2018. Lean Service Innovation. Service Science 10(1):25-39. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1287/serv.2017.0194>
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Orcik, A., Stojanova, T. & Freund, R. 2013. Co-Creation: Examples and Lessons Learned From South-East Europe. Conference: The 6th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/264598263_CO-CREATION_EXAMPLES_AND_LESSONS_LEARNED_FROM_SOUTH-EAST_EUROPE
- Passi, J. & Ripatti H. 2020. Ihmisläheistä liiketoiminnan muotoilua. Passi ja Ripatti. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <http://passiripatti.fi>

- Pendolin, H. 2018. Mikä on MVP – ja mitä se ei ole. Tuotejohtaminen. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://tuotejohtaminen.fi/mita-tarkoittaa-mvp-ja-mita-ei/>
- Pekkarinen, O., Salminen, T., & Jalkala, A. 2006. The Concept of Offering in Project Marketing - A Literature Review. IMP Group. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/237720740_The_Concept_of_Offering_in_Project_Marketing_-_A_Literature_Review
- Peralta, E. 2020. A framework proposition to identify customer value through lean practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(4), 725–747. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2019-0209>
- Proença, J., Sáez, F. 2018. Processes and organizational innovation for small businesses. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.semanticscholar.org/paper/Processes-and-organizational-innovation-for-small-Proen%C3%A7a-S%C3%A1ez/bdb3a5844c6e99fc332b5540eea89660080e0dae>
- Poskela, J. 2013. Työkaluja trendyöskentelyyn. Innotiimi Oy. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <http://www.satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/asiakaskuvat/ennakointivalmenus/20140127%20Trendity%C3%B6kalut.pdf>
- Poynter R. 2018. The Difference Between Customer Focused and Customer Centricity? NewMR. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://newmr.org/blog/the-difference-between-customer-focused-and-customer-centricity/>
- Reinikka, T. 2012. Kunnat yritysten innovaatiotoiminnan edistäjinä. Tampereen Yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84401/gradu06590.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ries, E. 2011. *The Lean Startup: How today entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. USA: Crow Publishing Group.
- Rochina-Barrachina, M., & Mañez J., & Sanchis-Llopis, J. 2010. Process innovations and firm productivity growth. *Small Business Economics*, Springer, vol. 34(2), pages 147-166. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9110-5>
- Rubin, A. 2020. Skenaarioajattelu tulevaisuudentutkimuksessa. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaario-menetelma-tyokaluna/>
- Ruokajuttu 2020. Elämysillallinen kotona. Kohdeyritys. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://ruokajuttu.wordpress.com/>

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Tutkimusongelmat. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Analyysin äärellä. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu
- Sandén, B., Gustafsson, A. & Witell, L. 2016. The role of customer in the development process. Teoksessa Edvardsson, B. Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (toim.) Involving customers in new service development. Imperial College Press.
- Sangiorgi, D., & Prendiville, A. 2017. Designing for service: key issues and new directions. UK: Bloomsbury Academic.
- SEJ 2020. History of Google Algorithm Updates. SEJ. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.searchenginejournal.com/google-algorithm-history/>
- Shah, K. 2020. How To Test An MVP: 5 Proven Strategies. Third Rock Techno. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.thirdrocktechkno.com/blog/how-to-test-an-mvp-5-proven-strategies/>
- Sirito, P., & Hasan, M. 2018. Open Innovation in Service Sector. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <http://ieomsociety.org/ieom2018/papers/101.pdf>
- Sisco, R. 2019. 4 Key Areas To Weigh The Risk Versus Reward Of Innovation. Forbes. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/workday/2019/08/29/4-key-areas-to-weigh-the-risk-versus-reward-of-innovation/?sh=7ad58d4773fc>
- Sitra 2020. Megatrendit 2020. Sitra. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>
- Sitra 2019. Elämäntapatesti. Sitra. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://elamantapatesti.sitra.fi/>

Spruijt 2016. 8 types of innovation processes. Open innovation. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.openinnovation.eu/14-09-2016/8-types-of-innovation-processes/>

Spruijt, J., Wetselaar, M. & Dinther, D. 2016. 71 innovation methodologies. Open innovation. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.openinnovation.eu/04-02-2016/71-innovation-methodologies/>

STATCAN 2018. Survey of Innovation and Business Strategy, 2015 to 2017. Component of Statistics Canada catalogue no. 11-001-X. STATCAN. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/daily-quotidien/181219/dq181219b-eng.pdf?st=WWY3Aqin>

Stevens, E. & Dimitriadis, S. 2005. Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 175–198. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/03090560510572070>

Stickdorn M. & Schneider J. 2010. *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.

Still, K. 2017. Accelerating Research Innovation by Adopting the Lean Startup Paradigm. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 32–43. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.22215/timreview/1075>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. *Fasilitaattorin työkirja*. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keva ry. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.gloaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

Suomen Yrittäjät 2020. *Suomen Yrittäjien yksinyrittäjätoiminta*. Yrittäjät. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/yksinyrittajat/a/mista-kyse-604532>

Terveyskirjasto 2020. Uusi koronavirus. Terveyskirjasto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01257

Tien-Spalding, C. 2019. Five Trends Redefining The Role Of Chief Marketing Officer In 2019. *Forbes*. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/03/07/five-trends-redefining-the-role-of-chief-marketing-officer-in-2019/?sh=4f1f74651b3a>

Tikkanen, H., & Aspara, J. 2008. *Projektimarkkinointi*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tilastokeskus 2008. *Toimialaluokitus*. Tilastokeskus. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/>

- Tilastokeskus 2000a. Tilastokeskuksen PxWeb-tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/>
- Tilastokeskus 2020b. Innovaatio. Tilastokeskus. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>
- Tilastokeskus 2020c. Innovaatiotoiminta. Tilastokeskus. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio_toim.html
- Tilastokeskus 2020d. Pienet ja kesisuuret yritykset. Tilastokeskus. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Trott, P. 2012. Innovation Management an New Product Development. Great Britain: Ahsford Colour Press Ltd
- Tuomi, A. 2020. Miltä ruokapalvelut näyttävät 20 vuoden päästä? Vitriini. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.vitriini.fi/ilmio/milta-ruokapalvelut-nayttavat-20-vuoden-paasta.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Univaasa 2019. Ideointimenetelmät. Vaasan yliopisto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.univaasa.fi/fi/sites/digi-action/tyopajat/testi/1-ideointimenetelmat/>
- Unsplash 2020. Unsplash. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://unsplash.com/>
- Vaisnore, A. & Petraite, M. 2011. Customer Involvement into Open Innovation Processes: a Conceptual Model. Social Sciences 73(3). Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/267206353_Customer_Involvement_into_Open_Innovation_Processes_a_Conceptual_Model
- Valtioneuvosto 2020. Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana. Valtioneuvosto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>
- Venture Beat 2018. WordPress now powers 30% of websites. Venture Beat. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://venturebeat.com/2018/03/05/wordpress-now-powers-30-of-websites/>

Viljamaa A., Varamäki E., Vainio A., Korsbäck A., Sorama K. 2014. Sivutoiminen yrittäjyys ja päätoimisuuteen kasvun tukeminen In: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 90, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-83-3>

Vero 2020. Palkka ja työkorvaus verotuksessa. Verohallinto. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48037/palkka-ja-ty%C3%B6korvaus-verotuksessa/#9-henkil%C3%B6kohtaiset-palkkiot>

Viki, T. 2016. Eight Key Personality Types For Innovation Teams. Forbes. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2016/10/11/the-eight-personalities-you-need-in-your-innovation-team/?sh=56ecba1a3320>

VM 2020. Kysymyksiä ja vastauksia koronaviruksen vaikutuksista. VM. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://vm.fi/kysymyksiä-ja-vastauksia-koronaviruksen-vaikutuksista>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua, Talentum, Helsinki

Wendt, T. 2013. Abductive thinking. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa https://www.slideshare.net/ThomasMWendt/a-leanish-approach-to-innovation/19-Abductive_thinkinghttpdthsgcomwpcntentuploads201101abductivepngThomas_WendtSurrounding_Signiersthomaswendt

Wiktorowicz, S. 2020. Taistelu todennäköisyyksiä vastaan – miten varmistaa innovaation menestys. VTT. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/taistelu-todennakoisyyksia-vastaan-miten-varmistaa-innovaation-menestys>

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. 2012. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. (2nd European Edition ed.). Europe, Middle East & Africa: McGraw-Hill Education

WordPress 2020. Welcome to the world's most popular website builder. WordPress. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://wordpress.com/create/>

Yksinyrittäjäkysely 2019. Yksinyrittäjäkysely. Yrittäjät. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/yksinyrittajakyselyt/yksinyrittajakysely-2019-610847>

Ympäristöministeriö 2020. Muutoksen tukeminen kunnissa ja alueilla. Ympäristöministeriö. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://ym.fi/documents/1410903/37291851/Muutoksen+tukeminen+kunnissa+ja+alueilla.pdf/b78208ef-cc66-23d4-32d6-ea644390cf1e/Muutoksen+tukeminen+kunnissa+ja+alueilla.pdf?t=1601277003901>

Yrityksen perustaminen 2020. Opas sivutoimiseen yrittäjyyteen. Yrityksenperustaminen.net. Viitattu 31.12.2020. Saatavissa <https://yrityksen-perustaminen.net/sivutoiminen-yrittaja/>

Liite 1. 14.3.2020 käytetty teemahaastattelun runko

Haastattelun pääteemat	Haastattelun alateemat
Kohdeyrityksen nykytila ja tavoitteet	Käydäänkö alkuun läpi yrityksen tämän hetkinen tilanne, asiakkaat, tämän hetkiset resurssit ja aikaisempi toiminta?
	Mikä on tämän yrityksen toiminnassa tärkeää ja miksi yritys on olemassa?
	Onko yrityksen toimintaa pyritty jotenkin kehittämään?
	Millaisena itse näet yrityksen tulevaisuuden?
Trendit ja niiden vaikutus uuden tarjooman kehittämiseen	Sitran ja muiden löydettyjen trendien läpikäyminen: ekologisen jälleenrakennuksen tarve, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, verkostomaisuuden lisääntyminen, teknologian sulautuminen kaikkeen sekä talousjärjestelmän suunnan löytyminen, moraaliset kysymykset, aitojen kokemusten haku, lähiruoka, koronan vaikutukset ja laman uhka & toisaalta helsinkiläisten taloustilanne. Mitä mieltä olet näistä ja näkyvätkö mitenkään yrityksen toiminnassa?
	Onko mielestäsi joitakin muita, jotka on tässä jäänyt huomiotta?
	Mitkä trendeistä puhuttelevat itseäsi ja toivoisitko, että joitakin niistä erityisesti huomioidaan tulevan tarjooman suunnittelussa?

PÄIVÄN AIKATAULU JA OHJELMA

9:30–10:00 Aamukahvit ja esittäytyminen

- ✓ Esittäytyminen jäänmurtajan avulla, jolloin jokainen:
 - esittelee itsensä etunimellä ja itseään kuvaavalla sanalla, joka alkaa samalla kirjaimella kuin etunimi (esim. Viktoria Vikkelä)
 - kertoo yhden tänään hymyn aikaansaaneen asian
 - kertoo itsestään sen verran, mitä haluaa, mm. työpaikka, ravitsemisalalan palvelujen käyttö, asuinpaikka yms.

10:00–10.30 Todennäköisen tulevaisuuden maalaaminen

- ✓ Kohdeyrityksen tavoitteet, trendien läpikäyminen ja kolmen eri skenaarion rakentaminen sekä niiden tiivistäminen huoneentauluksi

10:30–11.20 Ongelman etsiminen

- ✓ Vapaata keskustelua siitä, millaisia ravitsemistoimialan palveluja olette käyttäneet, mistä tykkäätte ja erityisesti mistä ette

11:20–11:30 Ongelman tiivistäminen kahteen lauseeseen

11:30–12:00 Lounas ja tilan tuuletus

12:00–13:10 Ideointi

- ✓ 12:05–12:15 "Ideakasit" -menetelmä
- ✓ 12:15–12:45 Syntyneiden ideoiden esittely
- ✓ 12:45–13:00 Ideoiden ryhmittely teemoittain
- ✓ 13:00–13:10 Parhaiden ideoiden äänestäminen

13:10–13:25 Kahvitauko ja tilan tuuletus

13:25–14:25 Parhaiden ideoiden koostaminen yhteen ja ratkaisun rakentaminen

14:25–15:35 Ratkaisun arviointi

- ✓ "6 hattua" -menetelmä


15:30 Työpaja päättyy

16:00 KIITOS!

- ✓ Kiitosillallinen

Liite 3. Uuden konseptin MVP-toteutus

Toteutus löytyy osoitteesta <https://ruokajuttu.wordpress.com> (KUVAT: Unsplash 2020)



ELÄMYSILLALLINEN KOTONA

Oletko haaveillut personoidusta ja hävikkiä vähentävästä ruokapakettista, joka toimitetaan esivalmistettuna kotiin? Vai arvostatko valmiita annoksia? Ollisiko päheää, että tilatessasi "keskitulisen" annoksen, saisit juuri omaan makuusi sopivan kokonaisuuden?

Auta tällaisen palvelun kehittämisessä ja kikkaa alta, mitä sinä arvostaisit kaikkein eniten. Kiitos!

Mikä sinun valintaa ohjaa?

Minulle tärkeintä on budjetissa pysyminen. Haluan tietää tarkasti, mistä maksan ja miten toimitettu ruokapaketti auttaa minua säästämään rahaa myös toimitusta seuraavina päivinä.

Budjetissa pysyminen on tärkeää, mutta minua kiinnostaa eniten juuri minulle tehty paketti. Haluan päästä valitsemaan, haluanko syödä herneproteiinia vai luomulihaa ja kuka sen valmistaa.

Eettiset raaka-aineet sekä ympäristön huomiointi kaikissa tuotannon ja toimituksen vaiheissa kiinnostaa. Joskus syön pienemmällä budjetilla, mutta se ei ohjaa valintojani.

Budjetti edellä mennään


Personoitavuus on tärkeintä

Eettiset valinnat

Miksi rakastaisit tätä?

Ei arjen helpotusta, vaan elämyksiä ja upeita kokemuksia. Valitsemallasi tavalla ja juuri sellaisista aineksista, joita rakastat.

- Elämyksiä
- Eettinen ja kestävä tuotanto & toimitus
- Personoitavuus
- Vähemmän hävikkää
- Yksilöllinen palvelu
- Toimitus kerran viikossa



★★★★★
"Aivan mahtava ja ystävällinen palvelu"
Tämä oli aivan mainio kokeilu! Palvelun räätälöityvyys ja minun erityistoiveiden huomiointi oli aivan omaa luokkaansa.
Hanna

★★★★★
"Lähituottajat ja eettisyys huomioitu"
On ilo huomata, että tarjolla on paitsi elämyksiä ja laadukkaita tuotteita, myös eettisesti tuotettuja raaka-aineista ja ympäristön huomiointi toimitustapa.
Mikko

★★★★★
"Kiva, kun saa sovitettua omaan budjettiin"
Tykkään kokeilla uusia ruokia ja siitä, että ne paitsi sopivat omaan budjettiin, myös auttavat säästämään rahaa seuraavina päivinä.
Sara