

Tampereen ammattikorkeakoulu,  
Liiketalouden ja hallinnon koulutusohjelma  
ProAkademia  
Sointu Karjalainen

# Opinnäytetyö

INNOVAATIOYHTEISÖN JÄSENISTÖN KOKOAMINEN  
Case Suuntaamo

Työn ohjaaja kauppatieteiden maisteri Elina Merviö  
Työn tilaaja Hermia Oy, diplomi-insinööri Kirsi Lindfors  
Tampere 11/2009

Tekijä(t)	Sointu Karjalainen	
Työn nimi	Innovaatioyhteisön jäsenistön kokoaminen	
	Case Suuntaamo	
Sivumäärä	40	
Valmistumisaika	Marraskuu 2009	
Työn ohjaaja	KTM Elina Merviö	
Työn tilaaja	Hermia Oy,	Sivumäärä 44
	Kehityspäällikkö,	
	Diplomi-insinööri	
	Kirsi Lindfors	

---

## Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää keinoja innovaatioyhteisö Suuntaamon jäsenpohjan kokoamiseen. Suuntaamo on syksyllä 2009 lanseerattava avoimen innovaation yhteisö, jonka avulla saadaan aktivoitua tamperelaisia kansalaisia ja yrityksiä mukaan innovaatiotoimintaan. Avoin innovaatioyhteisö tarkoittaa yhteisöä, jonka innovaatiot ovat avoimesti jaettavissa jäsenten kesken. Yhteisön tavoitteena on luoda uusia, käyttäjälähtöisiä tuotteita ja palveluita. Jäsenyritysten yhteisesti käytössä olevan henkilöjäsenpohjan muodostaminen on avainasemassa tavoitteen saavuttamiseksi.

Työssä on kolme eri näkökulmaa; kuinka ihmisiä saadaan rekrytoitua mukaan toimintaan, kuinka heitä motivoidaan ja mitä palkitsemiskeinoja voidaan hyödyntää. Yhteisöön liittyminen perustuu puhtaasti vapaaehtoisuuteen, joten aineistokin pohjautuu vapaaehtoistyöhön. Aineistoa on haettu myös ihmisten perustarpeiden täyttämiseksi, eri motivaatiotekijöistä sekä haastatteluista.

Aineistosta käy ilmi, että tänä päivänä mitä enenevässä määrin ihmisiä motivoi enemmänkin työn sisältö kuin rahalliset korvaukset. Vapaaehtoistyöhön osallistuminen pohjautuu auttamisen haluun, uuden oppimiseen ja sosiaalisten tarpeiden täyttämiseen. Se voi tarjota vastapainoa palkkatyölle, uuden harrastuksen löytämistä ja mielekästä tekemistä asian puolesta, johon uskoo.

Motivointitekijät kulkevat käsi kädessä rekrytointiargumenttien kanssa. Rekrytointi tulee tapahtua paikoissa, joissa ihmiset viettävät vapaa-aikaansa. Sen tulee myös olla vaivatonta ja nopeaa. Rekrytoitaessa tulee myös huomioida kuinka läpäistään tie markkinoille. Tavoitteena on herättää ihmisten uteliaisuus ja saada sana leviämään. Näin hyödynnetään ihmisten omia verkostoja.

Vapaaehtoistyöstä saatu palkkio on useimmiten henkistä, kuten oppimista ja hyvää mieltä. Jos yhteisö täyttää ihmisten perustarpeet, osallistuminen palkitsee jo itsessään.

Author(s): Sointu Karjalainen  
Study programme(s): Business Administration  
Title of the thesis: Creating an innovation community user pool,  
a case study of Suuntaamo  
Month and year of completion: November 2009  
Supervisor: MBA Elina Merviö  
Co-operating Company: Hermia Ltd, Number of pages 44  
Development manager  
Master of Science in Technology  
Kirsi Lindfors

---

## Abstract

The purpose of this dissertation is to find means to recruit motivate and reward the user pool members of Suuntaamo. Suuntaamo is an open innovation community to be launched in the autumn of 2009. The objective of the community is to create new, user-centred products and services. Forming a shared user pool is the key aspect in reaching that goal.

Three different points of view are presented in the work: how people will be recruited to join the operation, how they can be motivated, and what rewarding methods can be utilized. Joining the community is completely voluntary so the theoretical basis for the work deals with voluntary work. Also the research material focuses on how to fulfil people's basic needs. The material has been gathered from personal interviews.

From the material it appears that increasingly people are motivated by other factors than money. Participation in voluntary work is often based on the desire for helping and fulfilling basic social needs. It can also offer a counterbalance to work or give them a sense of doing something important – something which they believe in.

When competing for people's leisure time, the recruitment procedures have to take place in places where people spend their leisure. It also has to be effortless and quick. Attention has to be paid also on how to pierce one's way into the market. The objective is to awaken people's curiosity, create buzz and to generate a social epidemic.

The reward received from voluntary work is usually a spiritual reward, such as personal growth or feeling of well-being. According to the results of the interviews, this will be enough to motivate people if the tasks are sensible and adequate. If a community fulfils people's basic needs, the participation itself is a reward.

---

Key words: Living lab Innovation community User-centered

## Esipuhe

Opinnäytteeni toimeksiantajana toimi Hermia Oy ja Tampereen seudun Jokapaikan tietotekniikan Osaamiskeskus. Haluan lämpimästi kiittää Hermia Oy:tä ja erityisesti Kirsi Lindforsia varsin mielenkiintoisesta aiheesta. Kiitokset ansaitsevat myös opinnäytetyön ohjaaja Elina Merviö sekä koko Hermian henkilöstö tekemällä työstäni antoisan.

Työlle oli selkeä tarve. Sen antama mahdollisuus tehdä jotain konkreettista tempasi minut mukaansa heti alkumetreiltä asti. Suuntaamo on konseptina aivan uudenlainen ja se sai työskentelyn tuntumaan arvokkaalta. Työn myötä pääsin sisälle innovaatio- ja tuotekehitysmaailmaan, joka oli minulle tuntematonta aluetta ennen työn aloittamista. Toimiva ja tehokas tuotekehitys- ja innovaatiotoiminta ovat kasvavan yrityksen menestystekijöitä. On kunnia olla mukana luomassa toiminnalle yhteistä rajapintaa tamperelaisten hyväksi. Nousevana trendinä on käyttäjien mukaan ottaminen tuotekehitys- ja innovaatioprosesseihin ja työn myötä pääsin antamaan oman panokseni ajankohtaiseen aiheeseen.

Oli hienoa olla mukana kehittämässä palvelua, joka toteutuessaan tuottaa Tampereen alueelle ja sen asukkaille huomattavaa lisäarvoa. Toivon, että työstäni on aidosti konkreettista apua konseptin eteenpäin viemisessä. Onnea ja menestystä Hermia Oy:lle ja Kirsi Lindforsille arvokkaan työn tekemiseen.

Kiittäen

Tampereella marraskuussa 2009

Sointu Karjalainen

## Sisällysluettelo

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Kuluttajat mukana innovaatiotoiminnassa</b> .....	<b>14</b>
2.2 Ulkoistetaan yleisölle .....	14
2.3 Innovaatioiden kansallistaminen .....	14
2.4 Käyttäjälähtöinen innovaatio .....	15
2.5 Tilanne Tampereen seudulla ennen Suuntaamoaa .....	15
<b>3 Jäsenten rekrytointi</b> .....	<b>20</b>
3.1 Verkostojen hyödyntäminen .....	20
3.2 Idean leimahtaminen .....	21
3.3 Aiheutetaan positiivista hälinää .....	21
3.4 Passiivisista kuluttajista aktiivisia kehittäjiä .....	23
<b>4 Jäsenten motivointi</b> .....	<b>24</b>
4.1 Motivaatioprosessi .....	24
4.2 Työn imussa .....	24
4.3 Itseohjautuvuus tulosten takana .....	25
<b>5 Vapaaehtoisuus innovaatiotoiminnassa</b> .....	<b>27</b>
5.1 Miksi mukaan kansalaistoimintaan?.....	28
5.2 F sukupolvi muokkaa tulevaisuuden työpaikat.....	30
5.3 Heimot uskovat ideaan .....	31
5.4 Osallistuminen Internetissä .....	31
<b>6 Yhteisön jäsenten palkitseminen</b> .....	<b>33</b>
6.1 Kannustejärjestelmä .....	33
6.2 Mittaaminen ja kannuste.....	33
6.3 Järjestelmän ylläpito .....	34
6.4 Yksilöllinen palkitseminen .....	34
<b>7 Johtopäätökset</b> .....	<b>36</b>
7.1 Rekrytointi .....	36
7.2 Motivointi .....	37
7.3 Palkitseminen käytännössä .....	39
<b>8 Lähteet</b> .....	<b>41</b>
<b>9 Liitteet</b> .....	<b>44</b>

## Sanamerkitykset ja lyhenteet

Avoim innovaatio	Avoimessa innovaatiossa idean omistajan rajat eivät ole enää tarkasti määritellyt, vaan ulkopuolista tietoa ja markkinakanavia pyritään hyödyntämään yhteistyön ja verkostoitumisen avulla.
Crowdsourcing	Tuotekehityksen ulkoistaminen yleisölle
Demola	Avoimen innovaation ympäristö Tampereella, jossa opiskelijat ja yritykset toimivat yhteistyössä uusia innovaatioita luoden.
Edustavuus	Esimerkiksi tutkimukseen valitaan henkilöitä, jotka edustavat tuotteen loppukäyttäjiä.
Flow	Teoria korkean sisäisen motivaation tilasta, jossa ajantaju hämärtyy ja työskentely on tehokasta
Innovaatio	Jokin markkinoille tullut uutuus, tavallisimmin jokin uutuustuote, esimerkiksi teollinen tai tekninen keksintö. Innovaatio voidaan ymmärtää ideana, käytäntönä tai esineenä, jota yksilöt pitävät uutena.
Interaktiivinen	Vuorovaikutteinen
Iteratiivinen	Samanaikaisesti tekemistä useaan kertaan
Käyttäjäpooli	Tuotekehityksessä ja innovaatiotoiminnassa toimiva käyttäjätuotekehittäjistä koostuva ihmisjoukko. Toimii yleensä saman tahon koordinoimana.
Lead user	Tuotteen tai palvelun kärkikäyttäjä
Living lab	Living Lab on avoin, tosielämään perustuva innovaatioympäristö, jossa käyttäjäläheinen innovaatio on uusien palvelujen, tuotteiden ja sosiaalisen infrastruktuurin yhteistyön tulos. Living Labit sisältävät yhteiskunnallisia ja teknologisia ulottuvuuksia yhteistyössä samanaikaisesti yritys-kansalainen-viranomainen-akatemia kumppanuudella.
Online	Internetissä oleva
Open source	Avoim lähdekoodi
Prosumer	Ammattikuluttaja
Prototyypointi	Prototyypinnissa kehitetään interaktiivisia prototyyppejä, jotka voidaan nopeasti vaihtaa tai muuttaa palautteen mukaan
R&D työkalu	Tutkimus- ja kehitystyökalu
VTT	Valtion Teknillinen Tutkimuslaitos

# 1 Johdanto

## Tutkimuksen tausta

Tuotekehityksellä voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Tuotekehityksessä tarkoituksena on luoda sellaisia tuotteita ja palveluita, joille on käyttöä ja kysyntää, sekä parantaa jo olemassa olevien tuotteiden ominaisuuksia. Vastauksia käytettävyyteen voivat antaa tavalliset kuluttajat, eli tuotteiden loppukäyttäjät. Tämä käyttäjätuntemuksen tarve on ollut yrityksissä pitkään tunnistettu. Uutuustuotteiden menestykseen vaikuttavat markkinatuntemus ja konkreettinen käyttäjätuntemus. On tiedettävä minkälaisia tuotteita tai palveluita loppukäyttäjät haluavat. Tästä huolimatta markkinoille suuntautuvassa innovaatiotoiminnassa kontaktit kuluttajiin ja heiltä saadun tiedon hyödyntäminen jäävät usein muiden kehityspanostusten varjoon. Yritykset pitävät tätä aikaa vievänä ja vaivalloisena prosessina (Heiskanen, Hyvönen, Repo & Saastamoinen 2007, 7).

Asiakas- ja markkinakyselyitä on tehty kautta aikojen, mutta ne tehdään usein vasta tuotekehitysprosessin loppuvaiheessa. Tässä vaiheessa tuotteisiin haluttavien muutosten tekeminen aiheuttaa huomattavia kustannuksia. Kuluttajien osallistaminen tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaan heti prosessin alussa voi säästää kustannuksia. Vielä tehokkaampaa on käyttäjälähtöinen toiminta, jossa ideat tulevat suoraan kuluttajilta itseltään ja niitä kehitetään yhdessä yritysten kanssa (Heiskanen, Hyvönen, Repo & Saastamoinen 2007, 1-7).

Tuotekehityksen kannalta on toivottavaa, että käyttäjätietoa saadaan aikaisessa vaiheessa, jolloin siihen voidaan reagoida nopeammin ja kustannustehokkaammin. Innovaatiot tulisi testata mahdollisimman aikaisessa vaiheessa myös sellaisilla käyttäjillä, jotka eivät tunne tuotetta tai sen kehityshistoriaa. Näin testikäyttäjät voivat tarjota ulkopuolisen näkemyksen siitä, missä vaiheessa innovaatio on, mitä siinä on parannettavaa ja kuinka se voisi löytää tiensä käyttäjien keskuuteen. Näin voidaan laajentaa tuotteiden ja palveluiden kysyntää ei-käyttäjien keskuuteen (Ståhlbröst 2006, 71–72).

Von Hippel (2005) korostaa käyttäjätiedon merkitystä innovaatioiden ja tuotekehityksen alkuvaiheessa. Käyttäjät haluavat kustomoituja tuotteita ja heidän panoksensa tuotekehityksessä varmistaa tuotteiden paremman kysynnän. Von Hippelin (2005) mukaan he ovat valmiita jopa maksamaan enemmän tuotteista, jotka vastaavat täysin heidän tarpeitaan. Käyttäjien merkitys innovaatioiden lähteenä tulee lisääntymään myös uuden teknologian mahdollistaman vuorovaikutuksen myötä (Von Hippel 2005, 3-5).

## Tutkimuksen tarkoitus

Käyttäjät ovat yrityksille osittain hyödyntämätön potentiaalinen voimavara, johon Suuntaamo hakee ratkaisua alueellisella tasolla. Yhteinen kuluttajista koostuva yhteisö tehostaa ja nopeuttaa tuotekehitys- ja innovointiprosesseja. Yhteisön myötä yritykset löytävät nopeammin ne käyttäjät, jotka sopivat heidän tuotteisiinsa (Von Hippel 2005, 66). Haasteena on kuitenkin laajan, kaikkien tarpeita vastaavan yhteisen jäsenpohjan rakentaminen. Suurin haaste on käyttäjien rekrytointi toimintaan, koska resurssit ovat rajalliset (Liite 4. Haastattelut). Toiminnan täytyy pohjautua vapaaehtoisuuteen, joten motivointitekijöiden täytyy löytyä muualta kuin rahallisista palkkioista (Von Hippel 2005, 10–14).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja innovaatioyhteisön jäsenten rekrytoimiseen, motivoimiseen ja palkitsemiseen. Työ vastaa kysymykseen **kuinka innovaatioyhteisölle saadaan koottua vapaaehtoisista koostuva aktiivinen jäsenistö?**

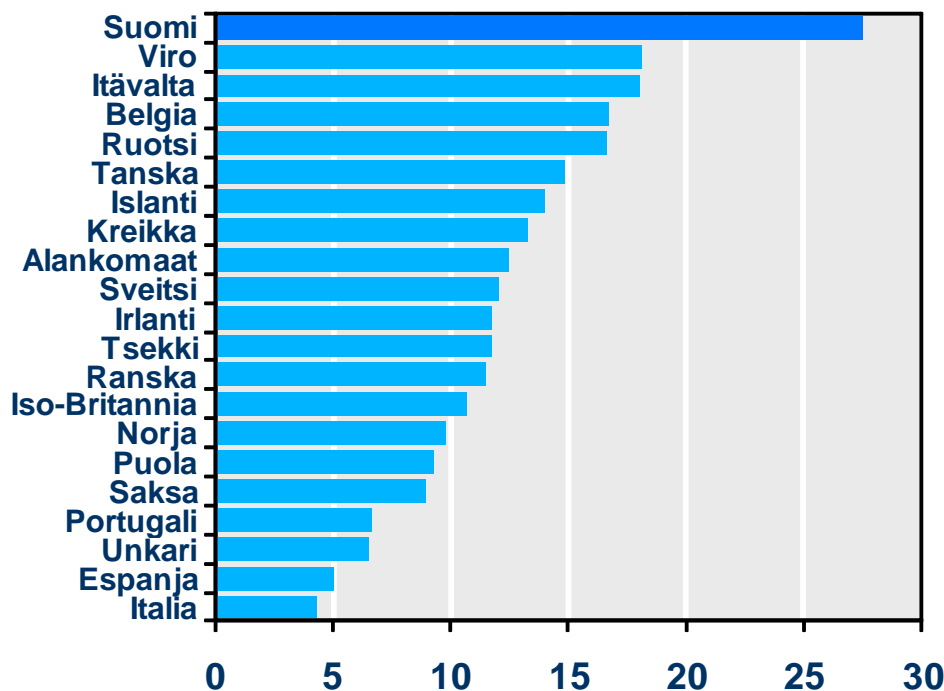
Tarkoituksena on tutkia tämänhetkistä tilannetta käyttäjälähtöisen innovaatio- ja tuotekehitystoiminnan suhteen Tampereen seudulla. Lähtötilannekartoitus tehdään haastattelujen avulla. Haastatteluiden avulla selvitetään kuinka käyttäjälähtöinen innovaatio- ja tuotekehitystoiminta on toiminut Tampereen alueella tähän asti. Haastattelut keskittyvät käyttäjätasaajien ja -kehittäjien, eli tavallisten kuluttajien, osallisuuteen toiminnassa sekä sen hyviin puoliin ja ongelmakohtiin. Haastateltavina ovat Tampereen ammattikorkeakoulun T&K-johtaja Perttu Heino, Pirkanmaan ammattikorkeakoulun T&K-johtaja Esa Ala-Uotila, Nokia Research Centeristä professori Jukka P. Saarinen, VTT:ltä tohtori Eija Kaasinen sekä Demolan projektikoordinaattori Ville Kairamo ja Suuntaamo hankkeen koordinaattori Hermia Oy:n kehityspäällikkö Kirsi Lindfors.

Työn haasteena on aineiston vähäisyys, sillä aihe on tuore ja vähän tutkittu. Living lab -toiminnasta on vähän tutkimustietoa, joten tiedon soveltaminen innovaatioyhteisöjen ulkopuolelta on ollut oleellista tulosten saamiseksi. Työn ulkopuolelle rajataan eettinen ja laillinen näkökulma sekä tekninen alusta. Kaikki nämä antavat kuitenkin aihetta lisätutkimukselle vähäisen olemassa olevan tutkimustiedon vuoksi.

### **Trendi on syntynyt - innovaatioyhteisöjä Suomessa ja maailmalla**

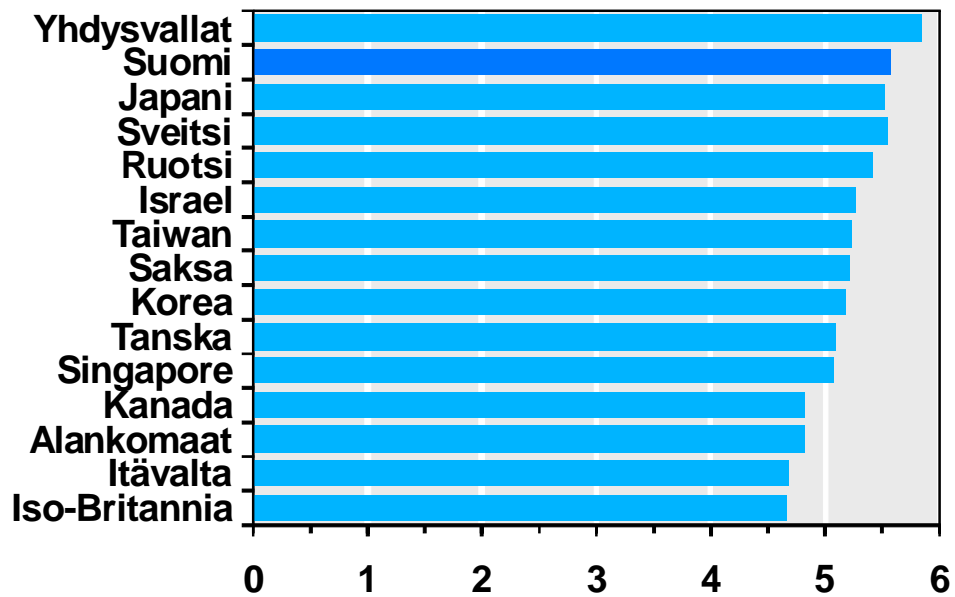
Innovaatioyhteisöt ovat nouseva trendi niin Suomessa kuin muualla maailmallakin. Suomessa on erinomaiset mahdollisuudet innovaatiotoimintaan yritysten ja hallituksen kiinnostuksen myötä. Suomalaiset pk-yritykset ovat Euroopan mittakaavassa innokkaimmin mukana innovaatiotoiminnassa (kuvio 1).





Kuvio 1. Pk-yritysten osallistuminen innovaatioyhteistyöhön vuonna 2006 (European Innovation Scoreboard 2008. online viitattu 10.6.2009. [www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu))

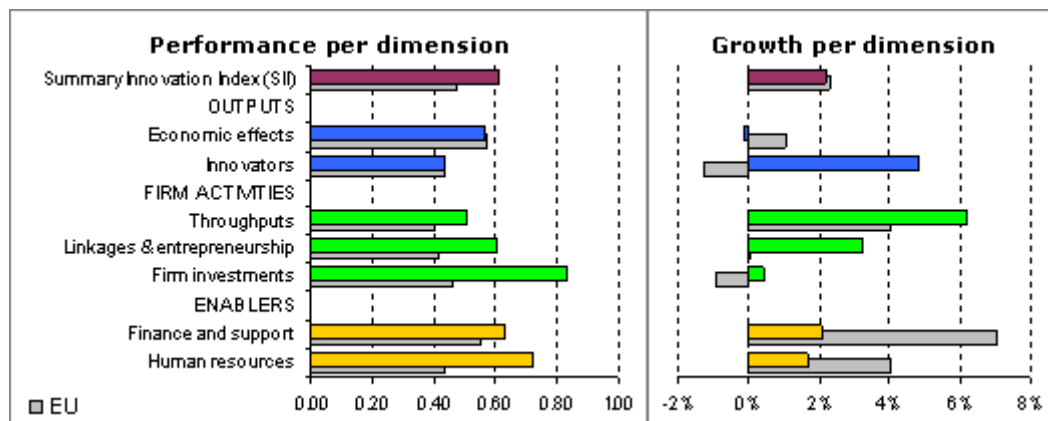
Innovaatioindeksi kuvastaa tutkimusorganisaatioiden tutkimuksen laatua, yritysten tutkimus- ja kehitysmenoja, yliopistojen ja yritysten yhteistyötä, tutkijoiden ja insinöörien saatavuutta, patenttien käyttöä ja immateriaalioikeuksien suojaamista. Suomi on myös maailmanlaajuisesti mitattuna kärkimaita innovaatioindeksin mukaan (kuviot 2). Lisäksi Suomen hallitus pyrkii olemaan ajan tasalla sähköistyneessä toiminnassa. Se on julkaissut oman eGovernment-konseptin. Hallitusohjelman mukaisesti tämä konsepti pyrkii kehittämään sähköistä asiointia yhteiskunnan eri palveluissa (eGovernment-konsepti. online viitattu 11.6.2009. [www.vm.fi](http://www.vm.fi)).



Kuvio 2. World Economic Foruminnovaatioindeksi.

(WEF, The Global Competitiveness Report 2008-2009. online viitattu 10.6.2009. [www.weforum.org](http://www.weforum.org))

Suomi on yksi johtava maa innovaatiotoiminnan mittareilla mitattuna ja muiden EU maiden keskiarvoa ylempänä. Suomen vahvuuksia vuonna 2008 ovat olleet osaava henkilöstö ja yritysten sijoitukset innovaatiotoimintaan. Kuvasta käy myös ilmi kasvua edelliseen vuoteen verrattuna (European Innovation Scoreboard 2008. online viitattu 22.10.2009. [www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu)).



Kuvio 3. Suomen innovaatiotoiminta verrattuna EU:n keskiarvoon vuonna 2008.

(European Innovation Scoreboard 2008. online viitattu 22.10.2009. [www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu)).

## Toiminta maailmalla

Living lab - yhteisöjä on satoja ympäri maailman. Pelkästään Euroopan living lab -verkoston EnoLL:n jäsenenä on tällä hetkellä 129 innovaatioyhteisöä (EnoLL. online viitattu 23.10.2009. [www.openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu)). Perinteisten living labien rinnalle on noussut muitakin yhteisöjä. Esimerkiksi Social Innovation Camp Weekend, joka on avoin tapaamispaikka kaikille asiasta kiinnostuneille. Sen tavoitteena on muuttaa kuusi alkuvaiheen konseptia prototyypiksi 48 tunnin aikana (online viitattu 10.6.2009. [www.sicamp.org](http://www.sicamp.org)). Toinen mielenkiintoa herättänyt yhteisö on the Hub, globaalinen avoimen innovaation tila, jota urbaanit ihmiset käyttävät väliaikaisena työ- ja projektitilana sekä tapaamispaikana (online viitattu 10.6.2009. [the-hub.net](http://the-hub.net)). Tikatok on taas luovuuden online-alusta. Se keskittyy kirjojen luomiseen 4-12-vuotiaille lapsille yhteistyön ja Internetin avulla. Yhteisö kokoaa kirjoittajat ja kuvittajat yhteen ja palkitsee heidän osallistumisensa (online viitattu 11.6.2009. [www.tikatok.com](http://www.tikatok.com)). Myös Philips on herännyt käyttäjäläheiseen tuotekehityksen suosioon. Espooseen perustettu InnoHub auttaa ideoiden viemistä liiketoiminnaksi käyttäjäläheisen tuotekehityksen avulla (online viitattu 15.7.2009. [apptech.philips.com/innohub](http://apptech.philips.com/innohub)). Muita tahoja ovat mm. Hackerspaces.org, yhteisötoimintaan perustuva kaikille avoin fyysinen tila, jossa ihmiset voivat tavata ja kehittää omia projektejaan (online viitattu 10.6.2009. [hackerspaces.org](http://hackerspaces.org)), P&G Connect + Develop, joka kehittää avoimia innovaatioita yhteistyössä yritysten kanssa (online viitattu 11.6.2009. [www.pgconnectdevelop.com](http://www.pgconnectdevelop.com)) ja EVE Online, yksi maailman suurimmista Internet-peleistä (online viitattu 11.6.2009. [www.eveonline.com](http://www.eveonline.com)).

Innovaatioyhteisöjä tutkittaessa huomataan, että usein toimitaan yritysten ulkopuolella. Hyvänä esimerkkinä on peliteollisuus. Käyttäjät eli pelaajat muodostavat yhteisöjä, joiden piiristä uusia innovaatioita syntyy. He myös kommentoivat ja antavat pelivinkkejä toisilleen varsin ahkerasti. Hyysalon (2006) aineistosta käy ilmi, että yritysten tekemä käyttäjätutkimus on syvällistä juuri näiden yhteisöjen ja verkostoituneiden pelaajien ansiosta. Tästä voisi päätellä, että pelimaailman kärkikäyttäjät pelkillä yhteisöllisyydellään saavat aikaan saman edun kuin yritysten tekemät käyttäjätutkimukset (Hyysalo 2006. online viitattu 3.4.2009. [www.kuluttajatutkimuskeskus.fi](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi)).

## Suuntaamo – Tamperelainen innovaatioyhteisö



(Liite 2. Suuntaamo)

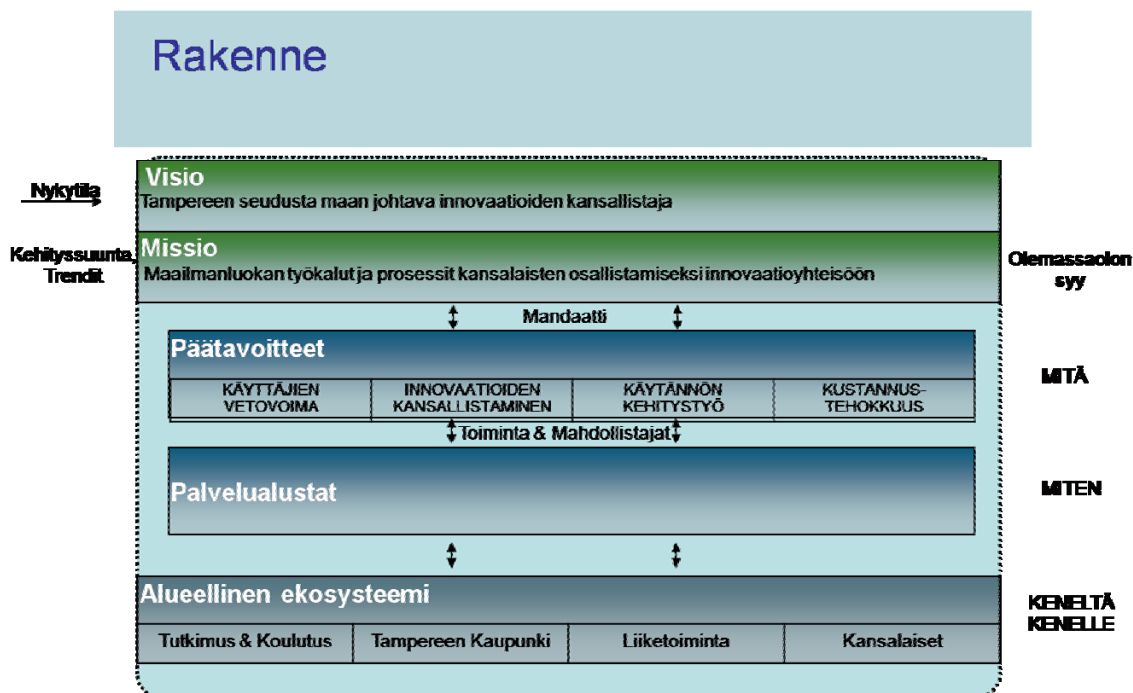
Tämä opinnäytetyö tehdään Hermian toimeksiannosta Suuntaamo hankkeen tueksi. Suuntaamon kehittäminen aloitettiin syksyllä 2008 tamperelaisten toimijoiden aloitteesta. Aloitteen tekijöinä olivat Tampereen teknillisen yliopiston Ohjelmistotekniikan laitoksen Ihmiskeskeisen teknologian yksikkö, Tampereen yliopiston Tietojenkäsittelytieteiden laitoksen TAUCHI-yksikkö, VTT Valtion teknillinen tutkimuslaitos, Tampereen ammattikorkeakoulu ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Hermian tehtävänä on toimia puolueettomana koordinaattorina. Yhteistyössä ovat mukana myös Nokia Oy, Nokia Research Center, Idean Enterprises inc., Karpalomedia Oy, European Network of Living Labs ja Demolan eri hankkeet. Lisäksi yhteistyötä ollaan aloittamassa muiden Suomen

Living Labien kanssa, kuten Oulun, Jyväskylän ja Helsingin (Liite 1. Konseptidokumentti. Oinonen 2009).

Suuntaamon missiona on tarjota huippuluokan työkaluja ja prosessitukea kansalaisten sekä tulevan käyttäjäyhteisön aktivoimiseksi. Tavoitteena on tarjota yhteisön toimijoille aktiivisia käyttäjiä, tarjota käyttäjille vuorokaudesta ja kellonajasta riippumatonta tukea sekä luoda Suuntaamolle vetovoimainen brändi jäsenorganisaatioiden toimintaa tukemaan (Liite 2. Suuntaamo). Suuntaamon avulla luodaan innovatiivisia palveluita ja tuotteita kansalaisten jokapäiväisiin tarpeisiin yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa. Samalla luodaan yhteisö, jonka myötä kansalaisvaikuttaminen helpottuu (Liite 2. konseptidokumentti).

Suuntaamo on interaktiivinen ja iteratiivinen yhteisö, missä alkuperäiset ideat tulevat kansalaisilta, tutkijoilta ja palvelujen tuottajilta. Ideoita työstetään yhdessä fyysisiä ja online-foorumeita käyttäen. Lupaavimpia ideoita kehitetään tuotteiksi ja palveluiksi asti mm. Demola konseptin avulla (Liite 3. Muistiinpanot). Demola on opiskelijoille ja yrityksille suunnattu fyysinen tila, jossa opiskelijat ja yritykset kehittävät uusia innovaatioita avoimesti ideoita jakaen (online viitattu 4.9.2009. www.demola.fi)

Suuntaamo haluaa olla osallisena kehittämässä uusia tutkimus- ja kehitystyökaluja sekä luomassa syvempää ymmärrystä käyttäjien merkityksestä tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Sen palvelut ja tuotteet liittyvät jokapäiväisiin tapahtumiin niin kotona, julkisilla paikoilla kuin julkisissa liikennevälineissäkin (Liite 1. Konseptidokumentti. Oinonen 2009).



Kuvio 3. Suuntaamon rakenne (Liite 2. Suuntaamo).

Tämä kaavio kuvaa Suuntaamon toimintarakennetta. Toiminnan lähtökohtana ovat alueelliset toimijat tutkimuslaitoksista kansalaisiin. Suuntaamo tarjoaa työkaluja ja palveluita innovaatiotoiminnan mahdollistamiseksi. Pää tavoitteina ovat käyttäjien mukaan saaminen, innovaatioiden kansallistaminen, käytännössä tapahtuva tuotekehitystyö sekä kustannustehokkuus. Vision ja mission motivoimana Pirkanmaan alueesta halutaan rakentaa Suomen johtava innovaatioiden kansallistaja (Liite 2. Suuntaamo).

### **Tutkimuksen rakenne**

Työssä on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä aineiston keräämiseksi. Aineisto koostuu haastatteluista sekä jo olemassa olevasta kirjallisuudesta. Tutkimus on rajattu kolmeen eri kokonaisuuteen: jäsenten rekrytoimiseen, motivoimiseen ja palkitsemiseen. Työn viitekehys perustuu vapaaehtoistoiminnan periaatteisiin ja siellä toimivien motivointikeinojen löytämiseen. Vastausta haetaan siihen, miksi ihmiset lähtevät vapaaehtoistoimintaan mukaan uhraten omaa vapaa-aikaansa. Motivointikeinoja on lähdetty purkamaan myös ihmisten perustarpeiden myötä. Motivaatioprosessi itsessään lähtee aina jonkin tarpeen täyttämisestä (Solomon 2004, 114). Tutkimus etenee rekrytoimintakeinojen kautta motivointikeinoihin ja palkitsemismetodeihin. Rekrytointi tapahtuu motivointikeinoja hyväksikäyttäen. Palkitsemiskeinoja on puolestaan haettu haastatteluiden avulla, jotta selviäisi kuinka käyttäjät estäjiä on tähän mennessä palkittu; mikä on toiminut ja mikä ei.

Tärkeänä osana Suuntaamo on myös yhteisöllisyys, joka toimii samalla yhtenä motivointikeinona. Yhteisöllisyys mahdollistaa jäsenilleen uusia sosiaalisia kontakteja ja yhdessäoloa. Yhteisö voi toimia myös uuden oppimisen lähteenä (Harju 2003, 63,73). Tavoitteena on rakentaa tamperelaisille yhteisö, joka tarjoaa mahdollisuuksia vaikuttaa ja tuoda omia ideoita esille. Yhteistyössä toimivat yritykset mahdollistavat parhaiden ideoiden viemisen käytännön toteutukseen asti.

Yhtenä näkökulmana tutkimus perehtyy siihen, kuinka uusi palvelu saadaan ihmisten tietoisuuteen. Tämä tapahtuu markkinoinnillisin keinoin uteliaisuutta herättämällä ja sitä kautta vaikuttamalla kuluttajien omaan haluun osallistua toimintaan (Salzman, Matathia, O'reilly 2003, 16). Paras mahdollinen tilannehan on se, että jäseniä ei tarvitse rekrytoida, vaan he osallistuvat kaverin suosituksesta tai oma-aloitteisesti yhteisöstä kuultuaan. Toinen vaihtoehto on rekrytoida ne suurisuisimmat ja vaikutusvaltaisimmat kuluttajat, jotka laittavat huhun ja trendin liikkeelle. Tavoitteena on synnyttää sosiaalinen epidemia (Gladwell 2007, 100).

## 2 Kuluttajat mukana innovaatiotoiminnassa

### 2.2 Ulkoistetaan yleisölle

Tuotteiden kyljestä tuttu lause ”Made in China” voidaan tulevaisuudessa vaihtaa lauseeseen ”Made by Customers”. Tätä tarkoittaa termi crowdsourcing. Se tulee sanoista crowd (yleisö) ja outsourcing (ulkoistaa), joka tarkoittaa toimintojen ulkoistamista asiakkaille. Tehtävät, jotka ennen ovat olleet työntekijöiden vastuulla, ovat nyt siirretty esimerkiksi suurelle joukolle kuluttajia (Salmenkivi, Nyman 2007, 242).

Crowdsourcingin tavoitteena on ottaa asiakkaat mukaan yrityksen prosesseihin luoden huomattavaa lisäarvoa molemmille osapuolille. Se poikkeaa huomattavasti perinteisestä tuottaja-kuluttaja -ajattelusta. Crowdsourcing pohjautuu läheisesti avoimeen lähdekoodiin ja vapaaseen ideoiden kertomiseen. Konseptin hyötynä ovat tuotteet, joita asiakkaat haluavat, tuotekehityksen riskien vähentäminen, kehittäjien toimiminen markkinoijina ja kustannussäästöt. Haasteina puolestaan on ihmisten innostaminen tuotekehitykseen, ideoiden toteuttamiskelpoisuus ja kontrolloimisen haasteet (Salmenkivi, Nyman 2007, 250–251).

### 2.3 Innovaatioiden kansallistaminen

Democratizing Innovation - teoksessaan Eric von Hippel kertoo, että tuotteiden ja palveluiden käyttäjillä on hyvin erilaiset tarpeet ja he ovat valmiita maksamaan siitä, että he saavat juuri mitä he haluavat. Maksuhalukkuutta voidaan soveltaa myös haluun antaa omaa aikaa yhteiseen käyttöön. Lisäksi hän kirjoittaa, että käyttäjät mielellään paljastavat vapaasti informaatiotaan innovaatioistaan (open source). Nämä seikat yhdistettynä luovat mahdollisuuden käyttäjien ja yritysten tuottavaan yhteistyöhön innovaatioprosessissa. Samalla tuotekehityksen tehokkuus lisääntyy ja nopeuden myötä myös kustannukset vähenevät. Lisäksi syntyy tuotteita, joilla on todennäköisempi kysyntä asiakkaiden ollessa mukana jo kehitysvaiheessa (von Hippel 2005, 5-11).

Tuotetestauksesta ja innovaatiotoiminnasta saatua käyttäjien kokemustietoa voi olla hankala tulkita tai käyttäjät eivät ole osanneet kertoa kokemuksistaan riittävän tarkasti. Innovaatioyhteisöjen yhtenä tehtävänä on helpottaa informaation kulkua ja tehdä prosesseista joustavia kaikille osapuolille (von Hippel 2005, 8).

Von Hippelin mukaan käyttäjien merkitys innovaatioiden lähteenä kasvaa seuraavista syistä:

1. Käyttäjien tarpeet ovat uskottua heterogeenisempiä, he haluavat siis omiin tarpeisiinsa räätälöityjä tuotteita.
2. Käyttäjien on entistä helpompi osallistua keksintöjen tekemiseen, kun uusi teknologia mahdollistaa kokeilut sekä prototyyppien valmistamisen ja käyttäjäinnovaattoreiden välisen vuorovaikutuksen.
3. Harvojen etuoikeutettujen, suuryrityksissä toimivien innovaattoreiden tukeminen on tehotonta, koska innovaatioihin kykenevien joukko on paljon tätä laajempi.
4. Käyttäjät keksivät tuotteita omiin tarpeisiinsa, mutta myös silkasta keksimisen ilosta.

(Von Hippel 2005, 33–45)

## 2.4 Käyttäjälähtöinen innovaatio

Anna Ståhlbröstin lisensiaattityö (2006) keskittyy käyttäjäläheiseen tuotekehitykseen living lab -ympäristössä. Hänen mielestään on tärkeää huomata, että käyttäjät ovat haluttomia muuttamaan käyttäytymistään ja innovaatiotyössä tulisi keskittyä arvottamaan enemmänkin asenteita ja ajatuksia (Ståhlbröst 2006, 1). Von Hippelin puhuessa lead usereista eli ns. tuotteiden ja palveluiden kärkikäyttäjistä ja heidän tärkeydestään tuotekehityksessä, Ståhlbröst puolestaan korostaa ei-käyttäjien mukaan ottamista. Heidän asenteensa voi paljastaa, miksi heistä ei tulisi käyttäjiä (Ståhlbröst 2006, 71). Myös haastattelemani Eija Kaasinen VTT:ltä yhtyi ei-käyttäjien tärkeyteen (Kaasinen 20.5.2009). Ei-käyttäjät löytävät tuotteesta piirteitä, jotka estävät heitä ostamasta niitä. Ihmisillä voi olla vaikeuksia ilmaista tarpeitaan. Siksi ei ole riittävää vain kysyä käyttäjiltä heidän tarpeistaan (Ståhlbröst 2006, 73).

Käyttäjien osallistumiselle innovaatioprosessiin on myös rajoituksia. Käyttäjien osaaminen ja tietämys tuotekehitysprosessista, käyttäjien kyky tunnistaa ja ilmaista (tulevia) tarpeitaan ja käyttäjien edustavuus vaikeuttavat toimintaa (Teknologiakatsaus 2007, 11). Myös käyttäjän välitön ja sanallinen osallistuminen voi olla vaikeaa. Käyttäjät saattavat olla ylikriittisiä uusia ajatuksia kohtaan, he suosivat helposti jo tuttuja tuotteita ja usein heidän omat ideansa voivat olla niin omintakeisia, että niillä ei ole kaupallista myyntiarvoa. Haasteena on myös nopeasti uudistuva teknologia, joka saa tuotteiden tekniset ominaisuudet tuntumaan vanhentuneilta varsin nopeasti tuotteen lanseeraamisesta (online viitattu 3.4.2009. [www.kuluttajatutkimuskeskus.fi](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi))

Tekesin teettämä Teknologiakatsaus vuodelta 2007 listaa käyttäjien ja yritysten keskeisiä kokemuksia tuotekehitykseen osallistumisesta. Käyttäjiä motivoi vaikuttamisen mahdollisuus, uusi tieto ja tutustuminen kehitteillä olevaan teknologiaan sekä hauskoiksi ja käyttäjälähtöisiksi suunnitellut kokeilut. Yritykset puolestaan saivat välittömästi toteutettavia parannusehdotuksia, vahvistusta kehityssuuntaan ja valmiuksia käyttäjäkokemuksen systemaattiseen kehittämiseen. Lisäksi käyttäjien mukaan ottaminen toi tuotekehitykseen uutta energiaa, antoi mieleenpainuvia kokemuksia ja auttoi ajattelemaan loppuasiakkaita ja sitä kautta uutta ajattelua markkinointiin (Heiskanen, Hyvönen, Repo & Saastamoinen 2007, 32).

## 2.5 Tilanne Tampereen seudulla ennen Suuntaamo

Tämänhetkinen tilanne selvitettiin haastatteluiden avulla. Haastateltaviksi valittiin Suuntaamo-hankkeen aloitteentekijöitä, joilla oli aikaisempaa kokemusta käyttäjälähtöisestä innovaatio- ja tuotekehitystoiminnasta. Haastateltavina olivat professori Jukka P. Saarinen Nokia Innovation Centeristä, T&K-johtaja Esa Ala-Uotila Piramkista, Tamkin T&K-johtaja Perttu Heino, VTT:n tutkimuskoordinaattori Eija Kaasinen, Demolan projektikoordinaattori Ville Kairamo sekä Hermia Oy:n kehityspäällikkö Kirsi Lindfors. Haastatteluiden tavoitteena oli tutkia käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan tilannetta Tampereen seudulla, käyttäjien mukaan saamisen haasteita, onnistumisia sekä motivoinnin ja palkitsemisen tähän asti käytettyjä keinoja.

### Nokia Innovation Center Tampere

Nokia Research Centerin Innovation Center on avoimen innovaation verkosto, jossa informaatio liikkuu vapaasti yhteistyötahojen välillä ja muodostetut tiimit työskentelevät yhteistyössä saadakseen maailmanluokan tutkimustuloksia innovaatiotoiminnan saralta (online viitattu 23.10.2009 [research.nokia.com](http://research.nokia.com)).

Haastattelussa Tampereen Nokia Research Centeriä edusti professori Jukka P. Saarinen, Research Fellow. Ennen Nokialle siirtymistään hän on työskennellyt erilaisissa tehtävissä IBM:llä, Tampereen teknillisessä yliopistossa sekä Suomen Akatemiattutkijana (online viitattu 23.10.2009. research.nokia.com).

Saarisen mukaan Nokia käyttää käyttäjätestaamista lähinnä tutkimus- ja tuotetestaamiseen sekä demojen testaamiseen. Apuna käyttäjien rekrytoinnissa on käytetty omaa henkilökuntaa, ulkopuolisia yrityksiä, opiskelijoita, urheiluseuroja jne. Motivoinnissa ja palkitsemisessa on käytetty Nokian omia tuotteita, elokuvalippuja, lahjoituksia urheiluseuroille ja projektirahoitusta rahallisiin korvauksiin. Testikäyttäjiä on Nokialla saatu riittävästi, mutta Saarisen mukaan se on ollut varsin työlästä. Testaajien rekrytoinnissa haastavinta on ollut oikeantyyppisten ihmisten löytäminen, systemaattisuuden puute sekä vaivannäkö. Motivointi on puolestaan ollut vielä alkutekijöissään ja käytössä olleet keinot ovat olleet pieniä porkkanoita. Palkitsemisessa haasteellisin asia on ollut palautteen antaminen työn jälkeen. Saarisen toive Suuntaamolle on saada sitä kautta hyvälaatuista testauspalvelua joustavasti ja taloudellisesti.

(Liite 4. Haastattelut)

### **Pirkanmaan ammattikorkeakoulu**

T&K-johtaja Esa Ala-Uotila vastasi Piramkin puolesta haastatteluun. Ala-Uotila johtaa Piramkin tutkimus- ja kehitystoimintaan ja myytäviin palveluihin keskittyvää toimintaa.

Ala-Uotilan mukaan suurin hyöty Suuntaamosta on yhteisen sateenvarjon alla toimiva, kattava käyttäjien yhteisö. Se nopeuttaa prosessia ja käytettävissä olisi erilaisia ihmisiä eri tarpeisiin. Verkostoituminen on myös tärkeä syy lähteä Suuntaamoon mukaan. Yhteisön jäsen on jo valmiiksi vihkiytynyt asiaan, joten perehdyttäminen olisi helpompaa. Ala-Uotilan mukaan Piramk saa helposti varsinaisen kohderyhmän kasaan, mutta ei-käyttäjien mukaan saamisessa Suuntaamo voisi toimia apuna. Suuntaamo voisi helpottaa myös kansainvälisille markkinoille menemistä suuremman volyymin ansiosta.

Piramk:n T&K-toiminta painottuu hyvinvointiteknologian teemoihin. Käyttäjii on hyödynnetty teknisten laitteiden, apuvälineiden ja palvelukonseptien testaamisessa. Tavoitteena on myös, että käyttäjät voivat luoda itse uusia tuotteita ja palveluita. Toiminta ei ole pelkkää tuotetestaamista vaan käyttäjät halutaan mukaan luomaan innovaatioita alusta asti.

Ala-Uotilan mukaan käyttäjien rekrytoinnissa, motivoinnissa ja palkitsemisessa on toistaiseksi riittänyt se, että he ovat saaneet olla mukana kehittämässä juuri heille käyttökelpoisia tuotteita. Motivoinnissa ja palkitsemisessa ei ole nähty ongelmia. Vanhemmalle väestölle usein riittää, kun heille myönnetään tuotekehittelijä-titteli ja he kokevat olevansa hyödyksi. Piramkin keskeinen käyttäjäryhmä on eläkeläisiä, joten heillä on aikaa ja intoa osallistua toimintaan ilman suuria palkkioita.

Nuorempia testaajia tarvittaessa Piramk on hyödyntänyt omia opiskelijoitaan ja toimintaa on liitetty opintasuorituksiin. Tämä on toiminut hyvänä motivointikeinona. Puhtaassa tuotetestaamisessa motivointi on varmasti vaikeampaa, mutta kun henkilö pääsee luomaan jotain aivan uutta, toiminta jo itsessään riittää motivoimaan.

Haasteellisinta käyttäjäpoolin rakentamisessa on Ala-Uotilan mukaan koettu selkeiden menetelmien puuttuminen ja se, että kuinka kuluttajasta saadaan kerättyä ne aidot



tuntemukset käyttötilanteessa. On haastavaa arvioida onko tulokset todellisia ja onko käyttäjä osannut ilmaista tuntemuksensa oikein. Tämän takia testausprosessin tulisi olla niin selkeä ja aukoton, että tuotteen mennessä markkinoille voidaan olla varmoja sen käytettävyydestä ja samalla menestyksestä markkinoilla. Kehityksen kohteena on myös yhteisten illanviettojen järjestäminen ja säännöllinen yhteydenpito käyttäjiin.

(Liite 4. Haastattelut)

### **Tampereen ammattikorkeakoulu**

Haastateltu Perttu Heino toimii TAMKissa tutkimusjohtajana. Hän tuli taloon VTT:ltä, jossa toimi teollisuuden käyttövarmuuteen ja riskienhallintaan erikoistuneen tutkimusalueen päällikkönä. Heino on väitellyt tohtoriksi tietämyspohjaisesta riskianalyyseistä vuonna 1999 Loughboroughin yliopistossa Englannissa.

Heino kertoo haastattelussa, että Tamkin ja Piramkin yhdistyessä living lab -toiminta tulee olemaan yksi tärkeä asia yhdistyneessä ammattikorkeakoulussa. Living lab -toiminta on Heinon mukaan tulevaisuuden ammattikorkeakoulujen tapa toimia ja he haluavat olla mukana kehittämässä sen metodologiaa. Suunnitteilla on myös suomalaisten ammattikorkeakoulujen välinen living lab -verkosto.

Tamk käyttää käyttäjätestausta mm. älypuhelinohjelmoinnin kehittämispuolella eli erilaisten mobiilisovellusten yhteydessä. Heinon tiedon mukaan testaajat ovat todennäköisesti olleet opiskelijoita. Toimintaan ei ole kuitenkaan liitetty erillisiä opintosuorituksia. Palkkioina on käytetty esimerkiksi kahvi ja pulla -kuponkeja koulun kahvioon ja tämä on ollut riittävää. Palkitseminen on ollut suhteellisen pientä.

Haasteena Suuntaamon toiminnassa Heino näkee yhteisten toimintatapojen muodostamisen eri yhteistyötahojen välille. Opiskelijat ovat varmasti hyvä resurssi Tampereella, mutta pääkohderyhmä on varmasti eläkeläiset ja terveystalot. Heino näkee oman työnsä kannalta yhteisen käyttäjäpoolin merkityksen suhteellisen pienenä. Tärkeämpää olisi muodostaa selkeät toimintatavat sekä Tampereelle niin sanottuja living lab -pisteitä eri kaupunginosiin, joissa esimerkiksi opiskelijat voisivat työskennellä alueen asukkaiden tukena.

(Liite 4. Haastattelut)

### **Valtion Teknillinen Tutkimuslaitos VTT**

VTT:n tutkimuskoordinaattori Eija Kaasinen näkee Suuntaamon hyvänä keinona tehdä yhteistyötä tamperelaisten toimijoiden kesken. Hän on väitellyt tohtoriksi vuonna 2005 ja vastaa tällä hetkellä VTT:n Human Technology Interaction -tutkimusyksiköstä.

Yhteiselle käyttäjäyhteisölle on Kaasisen mukaan tarvetta. Se nopeuttaisi ja tehostaisi käyttäjien rekrytoimista ja toiminnan ylläpitämistä. Käyttäjäpoolin kokoaminen on kuitenkin haasteellista. Täytyy miettiä kuka sen tekee ja miten, sekä kuinka se rahoitetaan.

VTT:n käytettävyydelaboratoriossa tehdään perinteisesti prototyyppien ja konseptiprotojen käyttäjätestausta. VTT kehittää uutta tekniikkaa, edustaa monia eri tekniikan aloja ja kehittää uusia teknologioita. Toisaalta myös sovelletaan eri teknologioita ja mietitään niiden sovelluskohteita. Kaasisen mukaan VTT:n käyttäjätestaus, tai pikemminkin vuorovaikutus käyttäjien kanssa on usein alkuvaiheiden tarvekartoituksia, fokusryhmiä ja haastatteluja. Myös kenttätestaus on vahvasti mukana toiminnassa. Tässä tiedonkeruussa

on hyödynnetty Internetiä, sillä suorat haastattelut ovat kalliita ja vievät paljon aikaa. Käyttäjryhmät on pyritty valitsemaan laajasta kirjosta, ei pelkästään niin sanotuista kärkikäyttäjistä. Uusien teknologioiden suhteen on tärkeää saada informaatioita kaikenlaisilta käyttäjiltä, jotta palaute olisi monipuolista.

VTT:llä on koekäyttäjätietokanta, johon pyritään keräämään ihmisiä erilaisissa tilaisuuksissa. Lisäksi rekrytointia tapahtuu Internetin kautta ja lehtimainonnan avulla. Lehtimainonta on Kaasisen mukaan kuitenkin työteliäs ja aikaa vievä tapa. Haasteena toiminnassa ovat suuret projektit ja niihin nopeasti ja taloudellisesti kattavan koeryhmän kerääminen.

Motivointikeinona Kaasinen ehdottaa vaikutusmahdollisuuksien mainostamista yhteiskunnallisiin asioihin. Yleisönosastot ovat täynnä esimerkiksi liikenteeseen liittyviä kirjoituksia. Tähän asti VTT on käyttänyt elokuvalippuja motivointi- ja palkitsemiskeinona. Kaasinen on huomannut, että usein kenttätestauksessa käyttöön saatu laite tai vain mukana oleminen uuden teknologian kehittämisessä riittää palkkioksi. Nuoria ihmisiä on ollut helppo rekrytoida esimerkiksi yliopistoista. Haasteena on pikemminkin työssäkäyvä väestö. Eläkeläisiä VTT on saanut toimintaan mukaan seniorijärjestöistä. Vanhempi väestö tulee usein kiitollisena osallistumaan.

Haasteena käyttäjäyhteisön ylläpitämisessä on myös ihmisten sitouttaminen ja kuinka pitää heidät motivoituneena silloin, kun toimintaa ei ole kyseisen henkilön kohdalla. Käyttäjien pitäminen pitkään valmiusasemissa on hankalaa, toimintaa tulisi olla mahdollisimman säännöllisesti.

(Liite 4. Haastattelut)

## Demola

Demolasta haastateltavana oli projektikoordinaattori Ville Kairamo. Ville Kairamo on aloittanut Demolan projektikoordinaattorina joulukuussa 2008. Tätä ennen hän on työskennellyt Nokia Oy:n palveluksessa ja opiskellut Tampereen teknillisessä yliopistossa.

Demola on opiskelijoille ja yrityksille tarkoitettu avoimen innovaatiotoiminnan ympäristö, joka mahdollistaa uusien digitaalisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen (online viitattu 4.9.2009. [www.demola.fi](http://www.demola.fi)). Demolalla on tähän mennessä ollut noin 150 opiskelijaa neljästä eri oppilaitoksesta. He ovat tehneet tiimityöskentelynä erilaisia projekteja uusien innovaatioiden parissa.

Haastattelussa Ville Kairamo kertoi, että projekteissa innovaatioiden testaaminen käyttäjillä on vielä varsin pienimuotoista eikä systemaattista tapaa ole vielä kehitetty. Tuotteet ja palvelut testataan usein Demolan sisäisesti muilla opiskelijoilla ja henkilökunnalla, tai vaihtoehtoisesti hyödynnetään Tampereen yliopiston opiskelijoita. Demolan toiminnan kasvaessa testaajia tarvitaan kuitenkin entistä enemmän ja Suuntaamon toivotaan tarjoavan tähän ratkaisua. Näin Demolan ei tarvitse yksin ratkaista tätä haastetta, joka muuten veisi paljon resursseja ja aikaa.

Tähän mennessä käyttäjälähtöinen testaustoiminta on ollut ehdottoman tärkeää projektien onnistumisen kannalta. Yhtenä esimerkkinä Kairamo kertoi Yleisradion hankkeesta, jossa 2-3 -vuotiaille pyrittiin löytämään uusia tapoja pelata Internet-pelejä. Perinteinen näppäimistö ei tullut kyseeseen niin nuorten pelaajien kanssa, joten vaihtoehtoksi mietittiin web-kameraa. Tämä vaati kuitenkin käytännön testaamista lapsilla, joten

projekti vietiin testattavaksi päiväkotiin ja näin saatiin ensiarvoisen tärkeää tietoa tuotteen jatkokehitystä varten.

Käyttäjätestaajien rekrytointi ja motivointi on Demolassa ollut tähän mennessä helppoa pienien tiimien ansiosta. Testaajat löytyvät usein oman yhteisön sisältä, jolloin varsinaista rekrytointi- tai motivointiprosessia ei ole tarvittu.

(Liite 4. Haastattelut)

### **Hermia Oy**

Hermia Oy toimii Suuntaamon koordinoivana tahona. Hermian tehtävänä on lisätä osaamista ja kehittää liiketoimintaa korkean teknologian toimialoilla. Käytännön työ tapahtuu erilaisten hankkeiden kautta. Suuntaamo on innovaatiotoimintaan keskittyvä hanke. Haastattelemani Kirsi Lindfors, DI, vastaa Suuntaamo-hankkeesta ja sen koordinoinnista. Lindfors siirtyi Hermian palvelukseen vuonna 2007 Tampereen teknillisen yliopiston Tietotekniikan osastolta suunnittelijan tehtävistä. Tätä ennen hän työskenteli yritystutkimusprojekteissa Ohjelmistotekniikan laitoksen käytettävyyssiimissä (online viitattu 27.10.2009. [www.hermia.fi](http://www.hermia.fi)).

Haastattelussa Lindfors toteaa kuluttajien mukaan ottamisen tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaan tärkeäksi. Heiltä saadaan ennen ajattele mattomia ideoita ja suuntaviivoja esimerkiksi hinnoitteluun. Haasteellista käyttäjien mukaan ottamisessa on kuitenkin oikean informaation saaminen. Lindfors toteaaakin, että ”usein heillä, joilla on ”suurin ääni”, on erilaiset mielipiteet kuin heillä, jotka ovat hiljaisempia ja jotka kuitenkin edustavat suurempaa mielipidettä”.

Käyttäjien rekrytoiminen toimintaan kattavan otoksen saamiseksi on koettu haasteelliseksi nimenomaan tutkimusprojekteissa. Kattava otos tarkoittaa tarpeeksi monimuotoisen ja -lukuisen testaajajoukon kerääminen projektia varten. Motivointi on puolestaan koettu helpoksi, jos henkilö on jo valmiiksi kiinnostunut asiasta. Haasteena on motivoida ei-kiinnostuneita henkilöitä. Toimintaan osallistuvien henkilöiden palkitsemisessa vaikeaksi on koettu verotukselliset asiat.

(Liite 4. Haastattelut)

### 3 Jäsenten rekrytointi

Testikäyttäjien rekrytoinnissa on tärkeää miettiä, ketkä edustavat tuotteen tulevia käyttäjiä. Lisäksi, kuten Ståhlbröstkin työssään mainitsee, ei-käyttäjätkin tulee huomioida jotenkin (Ståhlbröst 2006, 1). Edustavuuden tarve riippuu siitä, minkälaista käyttäjätietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen. Yksinkertaisessa tuotteen toimivuuteen tai käytettävyyteen liittyvissä kysymyksissä saavutetaan yleensä huomattavaa edistystä jo pienenkin käyttäjäjoukon avulla, jos se on riittävän monipuolinen. Pienempi innostuneiden joukko on myös helpompi motivoida todella koettelemaan teknologian mahdollisuuksia ja rajoja sekä ideoimaan uusia sovelluksia. Innostuneiden käyttäjien palautteen ja ideoiden lisäksi tarvitaan usein tietoa myös laajemmin, vähemmän innokkaan käyttäjämaailman mielipiteistä (Ståhlbröst 2006, 71).

Kysymys kuuluukin, millä keinoilla näitä molempia, innokkaita ja ei innokkaita kuluttajia, saadaan rekrytoitua tulemaan mukaan. Teknologiaakatsaus (2007) kertoo Onni-hankeesta, johon onnistuneesti saatiin testaajia mukaan kuluttajatutkimuskeskuksen kuluttajapaneelisti (Heiskanen, Hyvönen, Repo & Saastamoinen 2007, 35). Heille ei annettu rahallista korvausta työstä, mutta he olivat jo kuluttajapaneeliin osallistuessaan motivoituneita vaikuttamaan asioihin. Rekrytointi on helppoa niiden ihmisten kohdalla, joilla on olemassa valmis, havaittavissa oleva kiinnostus vaikuttamista tai kuluttajien asioita kohtaan. Vastaavia samankaltaisia tahoja ovat esimerkiksi poliittiset puolueet ja aatteelliset järjestöt. Jäsenten hankinnassa kannattaa hyödyntää jo olemassa olevia yhteisöjä rajapintoja yhdistäen. Esimerkiksi Piramk:lla on olemassa muutaman tuhannen käyttäjätestaajan rekisteri, jotka ovat jo päässeet tutustumaan tuotekehitysmaailmaan (Liite 4. Haastattelut).

Rekrytoinnin haasteena ovat myös ajalliset ja rahalliset resurssit. VTT:n Kaasinen huomauttaa, että usein käytetty työ määrä yhden kontaktin saamiseen on kohtuullinen. Jos taas halutaan rekrytoida suurempaa kohderyhmää, moni ei osaa varautua siihen, kuinka paljon se vie aikaa. VTT on esimerkiksi käyttänyt lehti-ilmoituksia rekrytointitarpeeseen. Se on kuitenkin aikaa vievää, varsinkin jos vastauksia tulee runsaasti. Kaikki vastaukset täytyy käydä yksitellen läpi ja karsia edustavuuden mukaan (Liite 4. Haastattelut).

#### 3.1 Verkostojen hyödyntäminen

Kaikilla kuluttajilla on omia verkostojaan perheeseen, sukuun, ystäviin, työpaikkaan, ja harrastuksiin. Nämä verkostot voivat muodostaa rajattoman potentiaalın käyttäjäpoolia hankittaessa. Ihmiset kuuluvat myös toisenlaisiin, parasosiaalisiin, verkostoihin, jotka koostuvat suhteista tuotemerkeihin, brändeihin ja ihmisiin, joita emme edes tunne (Solomon 2004, 100–101). Rolf Jensen (1999) on kehittänyt idean yhteiskunnasta, jossa kaikki perustuu tarinoiden, kertomusten ja unelmien voimaan. Me ostanne myyntejä, suhteita ja verkostojäsenyyksiä. Tärkeää ei ole tuote, vaan tarina ja imago (Gummesson 2005, 102). Kuluttajilla on keskenään vuorovaikutusta. He puhuvat keskenään, vertailevat kokemuksiaan ja antavat toisilleen vihjeitä. Internet on puolestaan vahvistanut kuluttajien välistä suhdetta ja luonut uusia mahdollisuuksia markkinoille (Gummesson 2005, 122).

Verkostojen toimivuutta voidaan myös tulevaisuudessa mitata. Vakiintuneita tai yleiseen käyttöön tunnusluvut eivät kuitenkaan ole vielä löytäneet tietään. ROR ja RON polveutuvat ROI-tunnusluvusta ja (Return On Investment) ovat yksi esimerkki tällaisista tunnusluvuista (Solomon 2004, 241):

**ROR= Return of relationship** tarkoittaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden perustamisen ja ylläpitämisen vaikutuksia yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuteen (Solomon 2004, 240). ROR on polveutunut ROI (return on investment) tunnusluvusta ja toimii samalla periaatteella. Se perustuu maineen maksimoimiseen markkinoilla verkostoja hyödyntämällä (<http://www.returnonrelationships.net/>).

**RON= Return of Networks** tarkoittaa suhdeverkoston perustamisen ja ylläpitämisen vaikutuksia yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuteen (Solomon 2004, 241).

### 3.2 Idean leimahtaminen

Päästäkseen sisälle kuluttajien verkostoihin idean, brändin tai palvelun tulee läpäistä kokonainen markkinointiviestien viidakko jäädäkseen ihmisten mieleen. Malcolm Gladwell (2007) esittää kolme muutostekijää, jotka auttavat ideoiden markkinoille tulemistä. Ensimmäinen on harvojen laki, joka viittaa harvoihin poikkeuksellisiin ihmisiin, joiden sosiaaliset taidot, energisyys ja vaikutusvaltaisuus saavat muut liittymään mukaan (Gladwell 2007, 25).

Seuraava muutostekijä on tarrautumisen laki. Tarrautuminen tarkoittaa sitä, että viesti tekee vaikutuksen kuulijaansa. Se jää mieleen ja sen muistaa vielä päivienkin päästä (Gladwell 2007, 28). Kolmas tekijä on asiayhteyden voima. Se on voima, joka saa ihmiset muuttamaan käytöstään. Gladwellin mukaan ihmiset ovat ympäristölleen paljon herkempiä miltä kenties vaikuttavat (Gladwell 2007, 32-33).

Kaikilla näillä kolmella voimalla voidaan saada aikaan sosiaalinen epidemia, joka kuvastaa hyvin esimerkiksi internetyhteisöjen nopeaa leviämistä epidemian tavoin. Se leviää jokavuotisen influenssaviruksen tavoin. Epidemiassa tärkeää on viestinviejä. Hän saa sen jonkin leviämään. Viestin täytyy olla tarpeeksi mielenkiintoinen tarrautuakseen yleisöön ja muuttaakseen heidän toimintojaan (Gladwell 2007, 100). Tämä kannattaa muistaa, varsinkin jos markkinointibudjetti ammottaa tyhjyyttään. Epidemia on mahdollista käynnistää pienellä summalla. Sosiaalisen epidemian teoriaa tukee myös ajatus kuluttajien luottamuksen heikentymistä saamiinsa markkinointiviestintää kohtaan (Salzman, Matathia, O`reilly 2003, 18).

### 3.3 Aiheutetaan positiivista hälinää

Buzz-markkinointi toimii parhaiten yrityksillä, joilla ei ole selkeää paikkaa viestinsä kommunikoinnille yleisölle, ei ole selkeää markkinointikanavaa tai edes budjettia sellaisen toteuttamiseen. Buzz ”toimii sirpaloituneessa yleisössä ja ilmentää joustavuutta ja luovuutta” (Salzman, Matathia, O`reilly 2003, 16). Buzz-markkinointi tarkoittaa positiivisen hälyn tai huhun liikkeelle laittamista. Teoria tukee niin kuluttajien verkostojen hyödyntämistä kuin Moorenkin teoriaa. Kun viesti on mahdollisimman houkutteleva, yleisö hoitaa sen eteenpäin viemisen. Tavoitteena on löytää ne kuluttajat, jotka aukaisevat suunsa ja sanovat jotain merkittävää. Näitä suurisuita kutsutaan Alhoiksi. Alpha on ihminen, jolla on valtaa. Ei ostovoimansa takia, vaan vaikutusvallan johtajana. Hän laittaa huhut liikkeelle, on visionääri, kuten Moorenkin asian sanoo. Alpha johtaa viestin Beetan luo, jolla puolestaan on valtavat verkostot ja joka kommunikoi ahkerasti. Tarvittaessa he myös muuttavat Alhoilta saamansa viestin tavalliselle ihmiselle, Beetalle, ymmärrettäväksi. Kirja Harness the Power of Influence and Create

Demand kertoo, että kahdeksan prosenttia väestöstä on Alhoja. He ovat niitä, keihin ensimmäiset markkinointiviestit kannattaa kohdistaa (Salzman, Matathia, O`reilly 2003, 51–52).

Tänä päivänä osa kuluttajista on yhä aktiivisempia tuotetietouden hankkijoita. Tietoa haetaan Internetistä ja ystäviltä. Tuotteita vertaillaan ja he osaavat vaatia. Näitä kuluttajia kutsutaan prosumereiksi (ammattikuluttaja) (Salzman, Matathia, O`reilly 2003, 17). He tietävät mitä haluavat ja ovat mielellään mukana vaikuttamassa. Buzz markkinointi tarjoaa heille väylän vaikuttaa, koska se siirtää vallan kuluttajalle. Jokainen yksilö Buzz-kehjussa saa itse päättää minkä markkinointiviestin hyväksyy ja minkä ei (Salzman, Matathia, O`reilly 2003, 17).

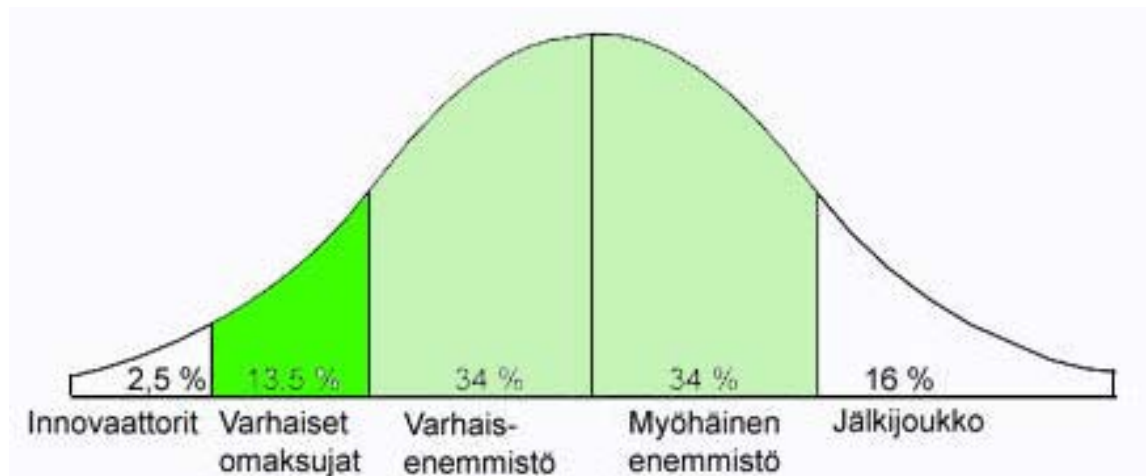
Yksi esimerkki kuluttajien puhevallasta on suosittelupalvelu Hopottajat. Tällä sivustolla yritys voi ostaa kampanjan, jonka aikana Hopottajan jäsenet pääsevät käyttämään tuotetta ja kertomaan siitä kokemuksiaan. Vastineeksi hopottaja raportoi yritykselle kuinka on tuotetta suositellut ja millaisen vastaanoton se on saanut (online viitattu 11.8.2009. [www.hopottajat.fi](http://www.hopottajat.fi)).

Toinen esimerkki toimivasta tuotteiden ja palveluiden suosittelukanavasta on Run To Shop -internetsivusto. Siellä kuluttaja voi lukea suositteluja haluamistaan tuotteista tai antaa omia suosituksiaan eteenpäin. Vastaavanlaiset sivustot todistavat, että kuluttajat tosiaan kuuntelevat toisiaan ja positiivisen huhun saaminen liikkeelle toimii mainiona houkuttimena (online viitattu 11.8.2009. [www.runtoshop.fi](http://www.runtoshop.fi)).

### **Innovaatioiden omaksumisen linkaari**

Trendien syntyminen ja leviäminen on oiva esimerkki Gladwellin teoriasta. Alkuun on visionääri, joka ideoi jotain uutta ja vallankumouksellista. Häntä seuraavat rohkeat, varhaiset omaksijat. Tämän jälkeen lähtee viidakkorumpu soimaan ja trendiä seuraa aikainen enemmistö sekä myöhäinen enemmistö. Loppuun jää vielä epäilijöiden ryhmä, jotka eivät välttämättä koskaan halua trendiä kokeillakaan. Tämä teknologian omaksumisen kulun teoria kuuluu Geoffrey Moorelle, joka myös lisää, että mainittujen ryhmien välille jää kuiluja (Moore 1999, 135). Suurin näistä on kahden ensimmäisen ryhmän välissä ja tämä on yksi markkinoilla menestymisen kulmakivistä. Markkinoille tuleminen ja valtavirran suosikiksi pääseminen vaatii näiden eri kuilujen ylittämistä ottaen huomioon eri ryhmien tarpeet ja viestin toimivuus (Moore 1999, 135).

Omaksumisen linkaaren mukaan innovaation ottavat käyttöön ensin innovaattorit (2,5 %) sekä varhaiset omaksijat (13,5 %) ja sitten varhaisenemmistö (34 %). Lopuksi tulevat myöhäinen enemmistö sekä vitkastelijat (16 %). Suomessa ollaan esimerkiksi Internetin käyttöönotonsuhteen varhaisten omaksujien kohdalla (Online viitattu 27.10.2009. Moore 1999. *Grossing the chasm, Marketing and selling Technology products to mainstream customers.* wikipedia.org).



Kuvio 4. Innovaatioiden omaksumisen elinkaari (Mukaiillen Moore. 1999. *Grossing the chasm, Marketing and selling Technology products to mainstream customers*. Online viitattu 27.10.2009. wikipedia.org)

### 3.4 Passiivisista kuluttajista aktiivisia kehittäjiä

Charles Leadbeater (Antola & Pohjola 2006, 82) toteaa ponnekkaasti, että nyt on kuluttajavetoisen innovaatiovallankumouksen aika. Hän on esittänyt oman kuuden kohdan ohjelma, jolla passiivisista kuluttajista tehdään aktiivisia kehittäjiä:

1. Tunnista kuluttajat, jotka todennäköisimmin ovat kiinnostuneita tuotteen kehittämisestä, yleensä ns. lead-userit.
2. Poista esteet, mieti yrityksen suhtautuminen keksintöjen oikeuksiin.
3. Tarjoa porkkanaa – ei välttämättä rahaa, mutta jotain, joka on tärkeää kuluttajille: itse parantunut tuote, muiden kehittäjien arvostus.
4. Kehitä työkalut – välineet kehittää sekä itse tuotteita, mutta välineitä myös innokuluttajien osaamisen kehittämiseen.
5. Muodosta tila – keksittyjä ominaisuuksia pitää voida testata ja kehittää oikeanlaisessa ympäristössä.
6. Luo innokuluttajayhteisöjä: luo paikka, jossa innokuluttajat voivat jakaa sekä ajatuksiaan että tunnustuksia ja arvonantoja – muodostaa tuotteeseen liittyvän kulttuurin.

(Antola & Pohjola 2006, 82)

Yksi näkökulma asiaan on organisaation kulttuuriset ominaisuudet. Innovatiivisuuden vapauttamista edesauttavat avoin viestintä ja tiedon jakaminen, riskinottoon rohkaisevat arvot ja tarinat, ongelmien esiin nostaminen, moniarvoisuus ja tasa-arvoisuus, luottamus ja arvostus (Antola & Pohjola 2006, 93).

## 4 Jäsenten motivointi

### 4.1 Motivaatioprosessi

Motivaatio voidaan ajatella prosessina, joka saa ihmiset käyttäytymään tietyllä tavalla. Se alkaa ihmisen tarpeesta, joka halutaan täyttää. Kun tarve on aktivoitu, alkaa niin sanottu jännittynyt tila joka ajaa kuluttajan poistamaan tarpeen (Solomon 2004, 114). Muita motivaatioanaalisia lähestymistapoja voivat olla esimerkiksi tarve saavuttaa jotain, tarve yhteyteen muiden ihmisten kanssa, tarve vaikuttaa ja tarve olla ainutlaatuinen (Solomon 2004, 121). Kaikki nämä kuitenkin lähtevät ihmisten tarpeista. Myös Maslowin tarvehierarkia tukee tätä ajatusta. Ensin täytyy tyydyttää ihmisen perustarpeet ja sen jälkeen edetään hierarkiassa ylöspäin (Solomon 2004, 122). Maslowin mainitsemia tarpeita ovat mm. fysiologinen, turvallisuuden, sosiaalinen, itsetunnon ja toteuttamisen tarve (Solomon 2004, 121–122).

Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 12) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että motivaatio auttaa yrittämään kovemmin ja sitouttaa toimintaan, vaikuttaa haasteellisten tehtävien valintaan sekä niiden parempaan suorittamiseen. Motivaatio voidaan jakaa myös kahteen eri osaan; mekanistiseen ja organistiseen. Mekanistisessa motiivoinnissa ihminen nähdään passiivisena olentona ja organistisessa puolestaan ihminen nähdään aktiivisena osapuolena (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12).

### Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

White esitti puolestaan vuonna 1959 käsityksen sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Tämän mukaan ihmisen sisäinen motivaatio luo uteliaisuutta ja tätä kautta johtaa motivoitumiseen (Jaakkola, Liukkonen, Kataja 2006, 22). Sisäsyntyinen motivaatio on myös avainasemassa vapaaehtoistoiminnassa. Kansalaisissa tulee herättää uteliaisuutta, joka johtaa heidät motivoituneiksi yhteisön jäseniksi. Uteliaisuus voidaan puolestaan herättää mahdollisuudella ihmisten perustarpeiden täyttämiseen palvelun avulla.

Itsemääräämisoikeus on tärkeä psykologinen tarve sisäisen motivaation syntymisessä. Motiivoinnissa täytyy ottaa huomioon yksilön valinnan vapaus niin tehtävien kuin tekemisen ajankohdankin suhteen (Jaakkola, Liukkonen, Kataja 2006, 22).

### 4.2 Työn imussa

Yhtenä sisäisen motiivoinnin haarana nähdään myös Csikszentmihalyi vuonna 2003 esittelemä flow-teoria. Tässä pyritään pääsemään niin korkeaan sisäiseen motivaation tasoon, että työskentely sujuu nimensä mukaisesti tehokkaan vaivattomasti liukuen eteenpäin niin, että jopa ajantaju hämärtyy. Tehtävät ovat monimutkaisuudessaan niin mielenkiintoisia, että ne tempaavat mukaansa. Flow-tilan saavuttaminen edellyttää kuitenkin riittävän haastavaa tehtävää, jotta ihminen kykenee ylittämään itsensä. Palikoiden pyörittely tuskin riittää matemaatikon flow-tilan löytämiseen (Csikszentmihalyi 2003, 52).

Flow:ssa tehtäviä tehdään niiden itsensä vuoksi, ei palkkioiden. Eri ihmisillä flow-tilan saavuttaminen vaatii eri asioita. Työn imun saavuttamiseksi tulee ottaa huomioon yksilölliset tarpeet ja yksilölliset motiivointikeinot. Nimensä mukaisesti se pitää sisällään myös oman päämääränsä (Csikszentmihalyi 2003, 71–72).



Mihaly Csikszentmihalyi on listannut flow-tunteen seuraavanlaiseksi:

- Päämäärät ovat selvät
- Palaute on nopeaa
- Tasapaino haasteiden ja taitojen välillä
- keskittyminen on syvää
- Nykyhetki on tärkein
- Hallinta ei tuota vaikeuksia
- Ajantaju muuttuu
- Egon poissaolo

(Csikszentmihalyi 2003, 54–69).

### **Motivaatioilmapiiri innostuksen takana**

Yksilön motivaatioon vaikuttaa myös koko yhteisössä vallitseva ilmapiiri. Jaakkola, Liukkonen ja Kataja puhuvat motivaatioilmastosta, jossa ihminen toimii osana ympäristöään. Yhteisön ilmapiiristä tulee rakentaa innostava ja avoin. Myönteiset tunteet, ajatukset ja toimintamallit luovat positiivisen ilmapiirin. Toiminnan ilo täytyy tulla jokaiselta sisältäpäin. Tähän päästään mm. innostavilla tilanteilla ja tapahtumilla. Myös usko itseensä ja itseluottamus auttavat motivaation rakentamisessa. Kirja ”Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio” puhuu itsepystyvyysteoriasta, jonka mukaan tieto tehtävään pystyvyydestä on oleellista motivaation kannalta (Jaakkola, Liukkonen, Kataja 2006, 27).

### **Yksilölliset tarpeet huomioitava**

Motivoinnissa tulee kuitenkin muistaa, että samat keinot eivät toimi kaikille. Yksilöillä on erilaisia sisäisesti motivoivia asioita samoin kun tarpeetkin vaihtelevat yksilöittäin. Myös ulkoapäin tulevat motivointikeinot eroavat tapauskohtaisesti. Haasteena yhteisön motivoinnissa onkin yksilöllisten motivaatiotarpeiden täyttäminen rajalliset resurssit huomioon ottaen (Jaakkola, Liukkonen & Kataja 2006, 108).

### **4.3 Itseohjautuvuus tulosten takana**

Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus kulkevat käsi kädessä. Thomasin (2000) mukaan itseohjautuvuuden neljä perustekijää ovat

- Työn merkityksen tiedostaminen
- Tietoisuus edistymisestä työssä
- Kyvykkyyden tunne työtehtävien suhteen
- Valinnan mahdollisuus

(Jaakkola, Liukkonen & Kataja 2006, 50)

Työn merkityksen sisäistäminen auttaa ihmistä kokemaan, että hänen tekemällään työllä on merkitystä. Tämä auttaa herättämään sisäisen motivaation ja halun toimia oma-aloitteisesti. Vapaaehtoistyössä se on välttämätöntä. Asioita tehdään yhteisen hyvän ja kaikkia motivoivan vision hyväksi. Tietoisuus työn edistymisestä vaatii puolestaan seuranta- ja kommunikointia yhteisön sisällä. Kyvykkyyden tunne ja tietoisuus edistymisestä molemmat vaativat myös palautejärjestelmän toimivuutta. Valinnan mahdollisuus ja se, että voi kontrolloida tekemisiään, ovat olennaisia motivaation kannalta. Yhteisön jäseniä tulee kannustaa valitsemaan itse tehtävänsä, jolloin itseohjautuvuuden perustekijä toteutuu (Jaakkola, Liukkonen, Kataja 2006, 124–127).

### **Motivaatio auttaa sitouttamaan**

Hyvän motivaation rakentamisen myötä sitoutuminen paranee. Kun motivaatio auttaa ihmistä suorittamaan tehtäviään aina vain paremmin, suoritukset paranevat. Tästä seuraa positiivinen motivaatio, joka auttaa jatkamaan osallistumista innostuneesti ja pysytään varmemmin aktiivisena. Hyvät tulokset ruokkivat toisiaan. Vastaavasti negatiivinen motivaatio aiheuttaa sitoutumattomuutta ja välinpitämättömyyttä annettuja tehtäviä kohtaan. Sekin voi ruokkia itseään ja aiheuttaa eroamisen yhteisöstä (Jaakkola, Liukkonen, Kataja 2006, 26).

## 5 Vapaaehtoisuus innovaatiotoiminnassa

Yhteisöön liittyminen perustuu usein vapaaehtoisuuteen. Näin ollen motivointikeinoja voidaan miettiä vapaaehtoistoiminnan kannalta. Huomioon otettavia asioita ovat kansalaisten saamat hyödyt sekä kuinka voimme vähentää heidän tekemiään uhrauksia, joita he kokevat tekevänsä osallistuakseen aktiivisesti toimintaan. Vapaaehtoistoiminta vaatii ihmisiltä myös aikaa. Kun kilpaillaan ihmisten vapaa-ajasta, kilpaillaan myös heidän pyrkimyksistään tehdä jotain joko itselle tai toiselle. Edellä mainitut asiat liittyvät läheisesti ihmisten motivaatioon tehdä jotain (Vuokko 2004, 49).

Vapaaehtoistyöhön motivointi on haasteellista, koska perinteisestä työstä saadut rahalliset tai muut korvaukset eivät ole mahdollisia. Toimintaa ei voida rakentaa pakkojen, velvoitteiden tai kannusteiden varaan vaan sen täytyy perustua ihmisten intoon ja sisäiseen haluun toimia. Motivoinnissa tekijöitä täytyykin etsiä muilla keinoin. Näitä ovat esimerkiksi auttamisen halu, arvomaailma, halu oppia uusia tietoja ja taitoja, tärkeäksi tuntemisen olo sekä sosiaaliset tarpeet kuten yhdessä oleminen ja uusien ystävien löytäminen (Vuokko 2004, 57). Erilaiset yhteisöt voivat tarjota kaikkia näitä tekijöitä jäsenilleen. Arjen helpottaminen uusilla innovaatioilla ja mahdollisuus niiden testaamiseen voivat täyttää auttamisen tarpeen. Innovaatioyhteisö pyrkii luomaan arvomaailman, jossa jokainen voi vaikuttaa omalla osallistumisellaan siihen osa-alueeseen, mikä eniten yksilöä kiinnostaa. Sen kautta saa myös mahdollisuuden oppia uutta ja päästä kokeilemaan tuotteita, joita ei ole vielä edes kaupoissa. Lisäksi yhteisöllisyys ja sen luomat sosiaaliset mahdollisuudet saattavat ihmisiä yhteen luoden henkistä arvoa jäsenilleen (Vuokko 2004, 57–60).

### Suomalaisten osallistuminen vapaaehtoistoimintaan

Anne Birgitta Yeung on tehnyt tutkimuksen suomalaisten osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan vuosina 2000 ja 2001 (Harju 2003, 119–120). Hänen mukaansa suomalaiset osallistuvat varsin aktiivisesti vapaaehtoistoimintaan. Lähes kaksi viidestä (37 %) naisista ja miehistä osallistuu tasapuolisesti toimintaan. Lisäksi huomionarvoinen tulos oli se, että toiminnan ulkopuolisista ihmisistä puolet osallistuisi vapaaehtoistoimintaan, jos heiltä sitä vain kysyttäisiin. Aktiivinen rekrytointi on oleellista myös yhteisön kokoamisessa. On kuitenkin huomattavaa, että tutkimuksesta ilmenee joitakin alueellisia eroja. Kun maaseudulla ollaan kollektiivisesti aktiivisimpia, suurkaupungeissa, johon Tamperekin voidaan laskea, aktiivisuus hajoaa. Suurimmista kaupungeista löytyy kaikista passiivisin joukko, mutta toisaalta toimintaan osallistuvat henkilöt ovat eniten sitoutuneita ja käyttävät suhteessa siihen enemmän aikaa (Harju 2003, 119–120).

Saman tutkimuksen mukaan suomalaiset käyttävät keskimäärin 18 tuntia kuukaudessa vapaaehtoistoimintaan. Tämä tekee yli neljä tuntia viikossa. Ikäryhmittäin aktiivisimmat ovat nuoret (15–24 -vuotiaat) ja vanhukset, joiden keskimääräinen osallistuminen kuukaudessa voi olla jopa 20 tuntia (Harju 2003, 120). Vuonna 2008 Tampereella asui 209 552 ihmistä ja vuotuinen kasvuprosentti oli 0,8. 16–18 -vuotiaita oli 6 761, 19–24 -vuotiaita 23 080, 25–44 -vuotiaita 62 198 ja 45–64 -vuotiaita 53 694 (Salminen 2009. Väestö ja väestönmuutokset. online viitattu 20.7.2009. [www.tampere.fi](http://www.tampere.fi)).

Tästä voidaan laskea potentiaalinen kohderyhmä, jos mahdollisia osallistujia olisi Harjun antaman 37 % mukaan.

### **Potentiaalinen kohderyhmä Tampereella vuoden 2008 asukasmäärien mukaan**

16–18 -vuotiaat	$6761 \text{ hlö} * 0.37 = 2501.57 \text{ hlö}$
19–24 -vuotiaat	$23080 \text{ hlö} * 0.37 = 8539.6 \text{ hlö}$
25–44 -vuotiaat	$62198 \text{ hlö} * 0.37 = 23013.26 \text{ hlö}$
45–64 -vuotiaat	$53694 \text{ hlö} * 0.37 = 19866.78 \text{ hlö}$

### **Yhteensä**

$$2501.57 + 8539.6 + 23013.26 + 19866.78 = 53921.21$$

(Perustuen Harju 2003, 119–120 ja Salminen 2009, Väestö ja väestönmuutokset, online viitattu 20.7.2009, [www.tampere.fi](http://www.tampere.fi))

Laskutoimituksen mukaan potentiaalisia vapaaehtoistyöhön osallistujia oli Tampereella vuonna 2008 yhteensä 53 921. Tähän kun lisätään koko Pirkanmaan väestö, potentiaali on paljon suurempi.

Suomalaisia motivoi eniten halu auttaa. Seuraavana erottuvana tekijänä on halu käyttää aikaa johonkin hyödylliseen ja tarve säännölliseen elämänrytmiin. Yeungin tekemän tutkimuksen mukaan naisten ja miesten keskuudessa vallitsevat eri motivointikeinot. Auttamisen halu, uuden oppiminen ja uusien ihmisten tapaaminen motivoivat naisia. Miehiä motivoi lähipiirin vaikutus, vapaa-ajan hyödyllinen käyttö sekä tunne kansalaisvelvollisuudesta. Näitä eroavuuksia kannattaa miettiä myös rekrytointivaiheessa rekrytointipaikkaa ja argumentteja valittaessa (Harju 2003, 120).

Yeungin mukaan vapaaehtoistoinnalla on edelleen Suomessa kysyntää. Taantuman vallitessa sillä on entistä enemmän imua. Työttömyyden ja eläkeläisten määrän noustessa ihmisillä on entistä enemmän vapaa-aikaa. Vapaaehtoistoiminta ja yhteisöllisyys voivat tarjota tähän ratkaisua (Harju 2003, 121).

### **5.1 Miksi mukaan kansalaistoimintaan?**

Vapaaehtoisuutta kuvastavat itseohjautuvuus, joustavuus, luovuus, spontaanisuus ja toiminnan liittäminen omaan elämään. Tärkeää on myös elämyksellisyys, yhdessäolo, kevyesti organisoitu toiminta ja mahdollisuus olla sitoutumatta liian pitkäksi aikaa (Jurvansuu 2002, 23).

Yleisimpiä motiiveja vapaa-ajan käyttämiseksi vapaaehtoistoinnin hyväksi ovat kiinnostus jotakin asiaa kohtaan, harrastuksen löytäminen, hyvien tekojen tekeminen, oppimisen halu, uudet ystävät ja muut sosiaaliset tarpeet, vastapainon hakeminen työlle, kokemuksellisuus, vaikuttamisen mahdollisuus ja velvollisuuden tunne (Harju 2003, 40–41). Samat asiat ovat tulleet jo aiemmin esille, mutta uutena puolena voisi poimia vaikuttamisen mahdollisuuden ja vastapainon työlle. Vaikuttamisen mahdollisuus korostuu myös innovaatioyhteisön toiminnassa, jossa kaikille pyritään antamaan avaimet oman arjen parantamiseen. Halu vaikuttaa, ohjaa joitain ihmisiä esimerkiksi yhteiskunnallisen ja poliittisen toiminnan pariin. Kansalaistoiminta tarjoaa heille väylän,

jota kautta pääsevät tyydyttämään vaikuttamisen, jopa pätemisen tarvettaan. Näiden lisäksi vapaaehtoistyössä tulee ottaa huomioon palkitsevuus. Vaikka vapaaehtoistyöstä ei maksetakaan palkkaa, sen tulee tarjota muita keinoja saadakseen ihmiset osallistumaan. Palkitsevuus tulee useimmiten hyvää mieltä tuottavasta toiminnasta ja toimii aineettomana kannustimena. (Harju 2003, 41–45).

### Vapaaehtoistyö oppimisympäristönä

Vapaaehtoistyö voi tarjota mainion alustan yksilön oppimiselle. Toimintaa ei välttämättä nähdä pelkästään oppimisen välineenä, mutta oppiminen voi tulla hyvänä sivutuotteena toiminnassa mukana oleville (Harju 2003, 49–55). Yhteisö voi kehittää myös työelämässä tarvittavia taitoja, kuten tiimissä työskentelemistä, projektiluontoista toimintaa, viestintää ja kommunikointia, yhteisön päämäärien ymmärtämistä ja niiden mukaan toimimista sekä yhteiskunnallisen merkityksen huomaamista yhteisön toiminnasta (Harju 2003, 55–56).

Järjestöt ja vapaaehtoisuuteen perustuvat tahot voivat tarjota myös kasvatuksellista ja moraalista tukea sekä huomioida yksilöitä ja heidän tarpeitaan. Koulutustahojen ja kansalaisjärjestöjen olisikin hyvä tehdä yhteistyötä (Harju 2003, 57). Ajatusta tukevat myös haastattelemani henkilöt Perttu Heino Tamkista (Liite 4. Haastattelut) ja Esa Ala-Uotila Piramkista (Liite 4. Haastattelut). Molemmilla on kokemusta Living Lab toiminnan liittämisestä opiskelijoiden toimintaa ja tämä on koettu toimivana toimintatapana.

FinnSight 2015 – Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät ovat Suomen Akatemian ja Tekesin yhteinen ennakkointihanke, joka toteutettiin vuosina 2005–2006. Hankkeen tuloksien mukaan elinikäinen oppiminen tulisi saada osaksi arkea ja teknologian tuomat uudet sosiaalisten oppimisten muodot tulisi yhdistää perinteiseen koulutukseen. Tietotyö lisääntyy jatkuvasti ja jatkuvan oppimisen tukeminen on avainsana globaalissa kilpailussa pärjäämisessä (online viitattu 26.9.2009. [www.finnsight2015.fi](http://www.finnsight2015.fi)).

### Vapaaehtoistoiminta sosiaalisen pääoman tuottajana

Sosiaalinen pääoma vaikuttaa ihmisten ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Sen ollessa korkea kaikki voivat paremmin (Harju 2003, 61). Sosiaalista pääomaa tuottavat yhteenkuuluvuuden tunne, hyvä tiedonkulku, vastavuoroisuus, sosiaaliset taidot, erimielisyyksien avoin käsittely, tasa-arvo, luottamus ja toimivat yhteistyöverkostot (Harju 2003, 63). Kirjassaan Harju kertoo myös turhan hierarkian tuhoavan sosiaalista pääomaa. Hierarkiarakenne tulisi olla mahdollisimman löyhä ja mielellään jopa jäsenvetoinen. Tämä korostaa yhteisöllisyyttä ja yksilön vaikutusmahdollisuuksia (Harju 2003, 64).

### Vapaaehtoistoiminta yhteisöllisyyden luojana

Sosiaalisena olentona ihminen kaipaa toisia ihmisiä ympärilleen ja tuntee tarvetta kuulua johonkin. Erilaiset yhteisöt ovat nostaneet suosiotaan nyky-yhteiskunnassa ja uusia nousee jatkuvasti. Näistä mainittakoon Habbo-hotel, jonne voi rakentaa oman virtuaalisen maailman ([www.habbo.fi](http://www.habbo.fi)), Irc-galleria, jossa rekisteröityneet käyttäjät voivat vapaasti jakaa kuviaan ja ajatuksiaan ([irc-galleria.net](http://irc-galleria.net)), internetyhteisö Facebook ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)) ja Twitter-palvelu, jonne kirjautumalla voi jakaa ja löytää tietoa melkein mistä vain ([twitter.com](http://twitter.com)). Näiden palveluiden suosio perustuu yhteisöllisyyteen, kommunikointiin ja aktivoiviin toimintoihin. Yhteisöä kuvastaa sama vapaaehtoisuus kuin perinteisessä vapaaehtoistyössä. Sitä ei voida ylläpitää pakolla ja siinä tulee toteutua niin yksilöllisyys kuin yhteisöllisyyskin (Harju 2003, 73).

Yhteisöllisyyden muodostuminen vaatii osallistumista. Menneinä vuosikymmeninä aktiivista osallistumista pidettiin kansalaishyveenä. Nykyään on vaikea saada ihmisiä äänestämään vaaleissa saatikka osallistumaan palkatta johonkin toimintaan.

Osallistuminen on enemmänkin mukanaoloa aktiivisen vaikuttamisen sijaan. Harju kirjoittaa, että nuorten osallistumista leimaa keveys ja satunnaisuus sekä vastuunkantoa ja toiminnallista osallistumista vältetään (Harju 2003, 97). Silti Yeungin tutkimuksessa väitettiin, että juuri nuoret ovat yllättävänkin aktiivisia. Osallistuminen on vain erilaista kuin vuosikymmeniä sitten. Osallistuminen tapahtuu verkossa ja on usein ahkeraa mielipiteiden ja näkemysten vaihtoa (Harju 2003, 77–78). Nuoresta sukupolvesta puhutaan jopa F sukupolvena heidän verkossa viettämän elämän perusteella.

## 5.2 F sukupolvi muokkaa tulevaisuuden työpaikat

Nuoriso voi muodostaa oman heimonsa tai useampia pienempiä heimoja. Gary Hamel kirjoittaa The Wall Street Journalissa ilmestyvässä kolumnissaan F sukupolven – toisin sanoen Facebook sukupolven – vartumisesta online ympäristössä ja sen vaikutuksista työelämän odotuksiin. He odottavat työpaikan sosiaalisen ympäristön heijastavan Internetin sosiaalista ympäristöä. Jos yritys haluaa uuden sukupolven kirkkaimmat timantit yhteisöön, täytyy heidän muokata toimiaan sen mukaan. Lisäksi Hamel kirjoittaa, että tulevaisuuden yritys ei tule menestymään ilman F sukupolven edustajia riveissään (Hamel 2009. online viitattu 10.6.2009. blogs.wsj.com)

Hamel on listannut 12 kohtaa, jotka tekevät tulevaisuuden työpaikasta vetovoimaisen:

1. **Kaikki ideat kilpailevat tasa-arvoisella jalansijalla.** Kaikilla ideoilla on mahdollisuus menestyä Internetin myötä. Sponsoreiden poliittinen valta ei enää määrittele menestystä vaan ideoiden saavutetut meriitit.
2. **Panostus merkitsee enemmän kuin suositukset.** Internetissä merkitsee enemmän se, että antaa oman panostuksensa kuin se mitä ansioluettelossa lukee.
3. **Hierarkiat ovat luonnollisia, eivät säädettyjä.** Netissä valta valuu ylöspäin, ei alaspäin. Auktoriteettia ei määrätä jonkun ylemmän taholta, vaan se ansaitaan osallistumalla.
4. **Johtajat ennemminkin palvelevat kuin johtavat.** Verkossa jokainen johtaja on palvelujohtaja; kenelläkään ei ole oikeutta määrätä tai asettaa sanktioita.
5. **Tehtävät valitaan, eikä anneta ylhäältä päin.**
6. **Ryhmät ovat itsemääräytyviä ja järjestäytyneitä.** Internet-yhteisöissä sinulla on vapaus valita omat ”ystäväsi” ja olla välittämättä, jos et halua.
7. **Resurssit vetävät puoleensa, eivätkä siirry ylhäältä alaspäin.**
8. **Valta tulee tiedon jakamisesta, ei sen varastoisesta.**
9. **Mielipiteet yhdistyvät ja päätökset ovat vertaisarvioituja.** Joukossa on voimaa.
10. **Käyttäjät voivat käyttää veto-oikeuttaan suurimmassa osassa päätöksissä.** Ainut keino pitää käyttäjät lojaalina on antaa heille merkittävää sanavaltaa tärkeimmissä päätöksissä.
11. **Luontaiset palkinnot merkitsevät eniten.** Esimerkkinä Wikipedia ja muut open source ohjelmistot, joille ihmiset antavat vapaa-aikaansa ilmaiseksi. Tunnustetuksi tuleminen ja saavutukset merkitsevät rahaa enemmän.

**12. Hakkerit ovat sankareita.** Online-yhteisöt ottavat usein vastaan anti-autoritäärisiä näkemyksiä omaavia ihmisiä, hakkereita.

(Hamel, Gary 2009. The Fortune 500. The Wall Street Journal. online viitattu 10.6.2009. blogs.wsj.com)

### 5.3 Heimot uskovat ideaan

Heimo on joukko ihmisiä toisiinsa yhdistettynä. Heimo tarkoittaa jaettua mielenkiintoa ja tapaa kommunikoida (Godin 2008, 1). Heimo ja yhteisö ovat hyvin lähellä toisiaan. Heimo nähdään kuitenkin hieman tiiviimpänä, lojaalimpana, ideaan ja johtajaan uskovana. Usko johonkin saa ihmiset työskentelemään väsymättä ja palkatta. (Godin 2008, 9).

Heimoliike saadaan aikaiseksi vihjaamalla ihmisille liikkeestä. Ihmiset puhuvat toisilleen ja ideat leviävät yhteisön sisällä. Liikkeen johtajalla on myös rooli. Hän muuttaa yhteiset kiinnostuksen kohteet tavoitteeksi ja helpottaa kommunikointia. Hän ei käske seuraamaan itseään vaan rakentaa pohjan verkostojen kasvattamiselle. Itse idea tuo vipuvoimaa ja houkuttelee uusia jäseniä (Godin 2008, 23-25).

Godin listaa heimoliikkeen syntymisen avaintekijät seuraavasti:

- Julkaise manifesti. Tee siitä helppo ja helposti leviävä.
- Tee seuraajille helpoksi yhteydenotto sinuun.
- Tee helpoksi seuraajillesi ottaa yhteyttä toisiinsa.
- Ymmärrä, että raha ei ole liikkeen tarkoitus.
- Seuraa edistymistä.

(Godin 2008, 103)

Kerro ihmisille mitä he haluavat ja vihjaa liikkeestä. Liike muodostuu, kun ihmiset puhuvat toisilleen, ideat leviävät yhteisön sisällä ja vertaistuki johtaa ihmiset tekemään jotain, mitä he ovat aina pitäneet oikeana. Suuret johtajat luovat liikettä valtuuttamalla heimonsa kommunikoimaan. He muodostavat perustan verkostojen tekemiselle, sen sijaa että käskivät heitä seuraamaan itseään (Godin 2008, 23).

### 5.4 Osallistuminen Internetissä

Salmenkivi ja Nyman tunnistavat neljä motivaatiotekijää, miksi ihmiset muuttuvat satunnaisista Internetin käyttäjistä yhteisöihin aktiivisesti osallistuviksi vaikuttajiksi:

1. Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen.
2. Yhteisöön kuulumisen tuoma valta.
3. Mahdollisuus erottua joukosta.
4. Mielekkyyden luominen tekemiseen.

(Salmenkivi, Nyman 2007, 46)

Internet toimii myös väylänä kuluttajakokemusten jakamiseen, hintatietojen vertailuun ja muuhun kuluttamiseen liittyvään informaation jakamiseen. Taloustutkimus vuonna 2007 kertoo, että Suomessa keskustelupalstojen lukeminen on arkipäivää. Internetin käyttäjistä jopa 46 %, eli noin 1,5 miljoonaa suomalaista lukee palstoja. 29 % lukijoista etsii tätä kautta lisää tietoa. Lisäksi 23 % osallistuu palstoille kirjoittamiseen, mutta vain yhdeksän prosenttia kertoo omista henkilökohtaisista kokemuksistaan. Ihmisten ostopäätökset tulevat yhä enemmän perustumaan Internetin välityksellä saatuun tietoon. Tästä voidaan päätellä, että ihmiset osallistuvat toimintaan Internetissä varsin mielellään, jos siitä on heille itselleen jotain hyötyä. Vain hyvin pieni osa käyttäjistä haluaa antaa aikaansa muiden hyväksi (Salmenkivi & Nyman 2007, 240).

Ihmiset etsivät myös sisältöä. Tästä kertoo esimerkiksi Wikipedian ja You Tuben huimat suosiot. Esimerkiksi You Tubeen ladataan käyttäjien taholta päivittäin noin 65 000 videota. Suomalaisista 15–24 vuotiaista nuorista lähes puolet on aktiivisia sisällön tuottajia. Internet luo osallistumisen mahdollisuuden ja moni viettää vapaa-aikaansa verkossa tuottaen sivustoille sisältöä ilmaiseksi (Salmenkivi & Nyman 2007, 241).

Salmenkiven ja Nymanin mukaan yleisön osallistaminen voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen:

1. Kuluttajainnovaatio: Yleisö tietää. Tiedon kerääminen yleisöltä.
2. Kuluttajatuotanto: Yleisö tekee. Yleisön osallistaminen toimintaan.
3. Kuluttajakontrolli: Yleisö päättää. Yleisön mielipiteellä on merkitystä.
4. Kuluttaja-arviointi: Yleisö kertoo. Kuluttajat haluavat kertoa omista kokemuksistaan.
5. Kuluttajarahoitus: Yleisö rahoittaa. Kuluttajat käyttävät rahaa Internetissä ostojen kautta.
6. Kuluttajalogistiikka: Yleisö jakelee. Kuluttajat toimivat tuotteiden tai palveluiden suosittelijoina tai ostavat niitä tuttavilleen.

(Salmenkivi & Nyman 2007, 247)

### **Kaksisuuntainen markkinointi**

Kuluttajia halutaan osallistaa yritysten toimintaan eri keinoin. Yhtenä esimerkkinä on Dell, joka teki Ideastorm nimisestä palautepalvelustaan menestyksen tarjoamalla asiakkailleen mahdollisuuden kertoa ideoitaan ja antaa palautetta tuotteistaan. Kanavan kautta Dell on saanut paljon kehitysideoita ja samalla aktivoitua asiakkaitaan (Salmenkivi & Nyman 2007, 220). Dell on todistanut, että ihmiset antavat oman panoksensa tuotekehitykseen, kun heille antaa siihen toimivat työkalut. Tällainen kahdensuuntainen yhteistyö asiakkaan ja yrityksen välillä hyödyttää niin yrityksiä kuin kuluttajiaakin; kuluttaja pääsee rakentamaan tarpeisiinsa vastaavaa tuotetta ja yritys puolestaan saa ilmaista markkinointia, kun kehitystyössä mukana ollut asiakas mainitsee siitä lähipiirille (Salmenkivi & Nyman 2007, 221–222).



## 6 Yhteisön jäsenten palkitseminen

### 6.1 Kannustejärjestelmä

Kun puhutaan palkitsemistavoista, tarkoitamme niin aineellista kuin aineetontakin palkitsemista. Tuotekehitystyössä ajatellaan, että jo itse mukana oleminen on sisäisesti palkitsevaa (Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni, 1999, 32). Kannuste on taas ennalta asetettu palkkio, joka saadaan suorituksen jälkeen. Kannusteella ja palkkiolla on pienen pieni ero. Kannuste aktivoi toimimaan, kun palkkio tyydyttää jonkun tarpeen. Kannustejärjestelmä kokoaa yhteiset säännöt ja normit kaikkien nähtäville (Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni, 1999, 51). Järjestelmän tulisi kertoa seuraavat asiat:

- Järjestelmän tarkoitus.
- Järjestelmän säännöt.
- Kannusteet ja palkkiot, joita organisaatio tarjoaa jäsenilleen.
- Kannusteiden ja palkkioiden jaon periaatteet ja menettelytavat.
- Järjestelmän kehittämisen ja ylläpitämisen tavat.

(Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni, 1999, 51)

Kannustejärjestelmän tehokkuus riippuu sen säätelyn mahdollisuuksista tilannekohtaisesti (Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni, 1999, 51).

### 6.2 Mittaaminen ja kannuste

Mittaaminen on olennainen osa, kun palkitaan suoritusperäisesti. Mittaamisperusteiden laatiminen kuuluu jokaisen kannustejärjestelmän ydinasioihin. Mittarit voivat olla määrällisiä eli subjektiivisia tai laadullisia. Haasteeksi mittaamisessa muodostuu kuitenkin vaikuttavien tekijöiden suuri määrä (Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni, 1999, 54–55). Muita mittareita voivat olla esimerkiksi työn vaativuus, suoriutuminen ja kehittyminen sekä aikaansaannokset eli työn lopputulos (Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni, 1999, 56–57).

Palkitsemistapoja voi olla monia erilaisia:

- Tulospalkka ja voitonjako, jotka palkitsevat hyvästä suorituksesta.
- Edut, kuten alennukset eri liikkeisiin.
- Aloituspalkkiot tai keksintöpalkkiot, joita annetaan uuden innovaation syntyessä.
- Erikoispalkkiot, kuten yhteiset illanvietot tai saunaillat.
- Kehittymismahdollisuudet ja koulutus.
- Palaute ja arvostus.
- Vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen.

(Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni, 1999, 62–63).

Kannustejärjestelmän suunnittelussa kannattaa ottaa seuraavat seikat huomioon:

- Hyvin määritellyt kriteerit.
- Johdonmukaisuus palkinnon ja saavutusten kesken.
- Ohjelman kustannusten huolellinen harkinta.
- Palkinnon oikea ajoittaminen.
- Julkisuuden määrittäminen.
- Palkinnon sopivan antamistavan valinta.
- Lyhyt aikaviive saavutusten kanssa.
- Palkinnon saajan ajatusten esittely.
- Palkinto-ohjelman hyödyllisyyden seuranta.

(Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni, 1999, 63–64).

### 6.3 Järjestelmän ylläpito

Kannustejärjestelmää tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti uusien tarpeiden myötä. Ylläpitoon ja kehittämiseen vaikuttavat seuraavat tärkeät asiat:

- Henkilölistat, jotta tiedetään kuka tekee mitäkin.
- Tiedotus.
- Toimivuuden seuranta esimerkiksi ulkopuolisen ihmisen turvin.
- Erikoiskysymysten ratkaisu – kuka tekee? Ongelmien tai erikoisten tilanteiden varalta tulee olla määriteltynä vastuuhenkilö.
- Muutosten kirjaaminen sääntöihin välittömästi, jotta kaikki pysyvät perillä prosessimuutoksissa.
- Organisaation kehittymisen myötä myös järjestelmää tulee tarkastella. Toimiiko se uuden vision ja mission mukaisesti?
- Jatkokehittäminen palautteen keräämisen avulla.

(Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni, 1999, 88).

### 6.4 Yksilöllinen palkitseminen

Kuten motivaatiossakin, palkitsemisessa yksilöillä on eri tarpeet. Yhteisön tulee ottaa nämä eri tarpeet huomioon ja luoda eri mahdollisuuksia palkitsemisen järjestämiseen. Tuotekehityksessä palkintona voi olla itse testattu tuote tai vain mahdollisuus päästä käyttämään tuotetta, joka ei ole vielä ehtinyt markkinoille asti. Vanhuksille palkinnoksi usein riittää osallistumisen mahdollisuus ja sosiaalisten tarpeiden täyttäminen, kuten yhdessä oleminen tai uudet ystävät. Tittelillä Tuotekehittäjä houkuttelemisenkin on ollut varsin toimivaa. Tampereen ammattikorkeakoulussa tuotetestaajille on annettu ilmaiskuponkeja pulla-kahville, joka on otettu innostuneesti vastaan makaroniin tottuneiden opiskelijoiden toimesta. Lisäksi opiskelijoita voidaan palkita

opintosuorituksilla osallistumista vastaan. Ville Kairamo Demolasta puhuu myös opiskelijoiden hyödyntämisestä tuotekehittämisessä ja yhteisön antamasta tuesta motivointi ja palkitsemiskeinona. Nokian palkitsemiskeinot osallistuneille testaajille ovat olleet Nokian tuotteet, lahjoitukset urheiluseuroille, elokuvaliput ja joskus raha. Myös VTT on käyttänyt elokuvalippuja palkitsemisessa. Käyttäjättestaajien palkitseminen on usein hyvin pienimuotoista. Rahapalkinnot ovat usein esimerkiksi VTT:n tapauksessa kiellettyjä tutkimusten eettisten syiden ja tulosten edustavuuden vuoksi (Liite 4. Haastattelut).

Palkitseminen on yrityksille keino pitää työntekijät tyytyväisinä ja motivoituneina. Se voi olla myös keino houkuttaa uusia työntekijöitä. Se auttaa sitouttamaan yksilöitä tiettyyn toimintaan. Palkitsemisessäkin täytyy ottaa huomioon yksilöiden eri tarpeet. Toisille raha ja bonukset toimivat parhaana kannustimena, toisille motivaation tuo etenemisen mahdollisuudet, mieluisan työn tekeminen tai kannustava ilmapiiri. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa työn sisältö, tapa toimia ja kehittyminen ovat tärkeitä asioita. Lisäksi tehokkuus lisääntyy onnistuneen palkitsemisjärjestelmän myötä (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 35).

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Rekrytointi

#### Verkostojen hyödyntäminen

Kuluttajien osallistaminen innovaatiotoimintaan on kasvava trendi. Heidät kannattaa ottaa mukaan myös yhteisön rekrytointiprosessiin. Verkotot koostuvat perheistä, ystäväistä, työpaikoista ja vapaa-ajan toiminnoista. Työssä esitettyjen kaavioiden mukaan ne voivat muodostaa huomattavan jäsenpotentiaalin. Viesti otetaan myös helpommin vastaan tutulta ihmiseltä kuin ventovieraalta myyjältä. Tämän todistaa esimerkiksi Internetissä toimivat mielipidepalstat ja kuluttajapaneelit. Kuntosalit ovat jo löytäneet tämän rekrytointikeinon, jossa jo liittyneet jäsenet suosittelevat tuttaviaan liittymään salin jäseneksi saaden pieniä palkintoja. Rekrytointiin ei näin ollen ole välttämätöntä varata suurta henkilöstöresurssia, jos ihmiset saadaan innostuneesti kertomaan Suuntaamosta omassa lähipiirissään.

#### Laitetaan idea leimahtamaan ja aiheutetaan hälinää

Jotta idea saadaan leimahtamaan ja yhteisöön liittyminen leviäisi epidemiaksi asti, toiminta-ajatusta voidaan levittää muutaman avainhenkilönä toimivan viestinviejän avulla. Suuntaamon kannattaa alussa innostaa mukaan muutamia pirkanmaalaisia avainhenkilöitä viestinviejiksi. Avainhenkilöitä voivat olla esimerkiksi pormestari, yritysmaailmasta tuttuja hahmoja, urheilijoita tai muita mielipidevaikuttajia. Leimahtamisen onnistuessa viesti kiirii nopeasti kuluttajien tietoisuuteen. Avainhenkilöksi tai viestinviejäksi voi ajatella myös yritystä tai brändiä, koska kuluttajilla on parasosiaalisia verkostoja suosimiinsa tuotteisiin. Viestinviejän tulee olla johtotähti, joka on vaikutusvaltainen ja energinen.

Leimahtaminen vaatii myös viestin muodostamista tarrautuvaksi ja vastustamattomaksi. Markkinoinnissa ja viestinnässä tulee huomioida kuinka asia esitetään, jotta kuulija vaikuttuu ja muistaa veistin päivien päästä. Huomiota herättäviä keinoja ovat mm. käänteinen psykologia; ”Älä liity!”, järkyttäminen tai tunteisiin vetoaminen; kuva kuolleesta kaupungista ja tekstinä ”Rakennetaanko yhdessä erilainen tulevaisuus?”, tai huumorin avulla positiivisten mielleyhtymien synnyttäminen.

Idea leimuaa täysillä vasta, kun viestinviejä ja itse viesti ovat löytäneet oikean kohteen oikeaan aikaan. Tulee löytää oikea ympäristö, jossa vaikuttaminen on mahdollista. Perinteinen lehtimainonta ei välttämättä ole paras mahdollinen tapa saada yhteisöä kasvamaan, vaan kannattaa miettiä erilaisia paikkoja erilaisille ihmisille. Laitetaan positiivista hälinää liikkeelle siellä, missä ihmiset viettävät muutenkin aikaansa. Tehdään esimerkiksi pieniä täsmäiskuja baareihin, keskustaan, Tullintorille, Koskikeskukseen, Ideaparkkiin tai vaikka jäähallille. Löydetään näistä paikoista innokkaimmat vaikuttajat ja he laittavat ideat leviämään epidemiaksi asti.

#### Kaikki kuluttajat mukaan

Tampereella oli vuonna 2008 potentiaalisia vapaaehtoistyöhön osallistuvia henkilöitä yli 50 000. Potentiaali on jakautunut tasaisesti ikäryhmien välille. Rekrytoinnissa toimivat samat argumentit kuin motivoinnissakin. Näiden lisäksi voidaan hyödyntää vaikuttamisen mahdollisuutta sekä pääsyä käyttämään tuotteita, jotka eivät ole vielä markkinoilla.

Rekrytoitaessa täytyy muistaa, että yhteisö tarvitsee kaikenlaisia kuluttajia jäsenikseen, tuotteiden loppukäyttäjiä kuin ei-käyttäjiäkin. Näin ollen täytyy rekrytoida mahdollisimman paljon erilaisia ihmisiä kaikista ikäluokista. Jäseneksi liittyminen tulee myös tehdä vaivattomaksi ja nopeaksi. Liittymis- ja rekrytointipisteet tulee olla paikoissa joissa ihmiset käyvät muutenkin. Myös rekrytointipaikkojen tulee saavuttaa erilaisia ihmisiä. Nuoria tavoiteltaessa Internet voi toimia oivana paikkana. Varttuneempaa väestöä voi kontaktoida toreilla, hoitokodeissa, Mummon kammarissa ja vaikka terveyskeskuksissa. Muita rekrytointipaikkoja voivat olla kaupat, kirjastot, koulut, työpaikat, päiväkerhot, äitiysklubit ja harrastuskohteet. Aktiivisia kuluttajia löytyy puolestaan kuluttajille tarkoitetuilta sivustoilta, paneeleista sekä mielipidepalstoilta.

Liittymisprosessin tulee olla yksinkertainen. Siitä tulee ilmetä, ettei jäseneksi liittyminen tarkoita sitoutumista loppuelämäksi. Liittyminen voi tapahtua joko Internetin kautta tai täyttämällä kuponki rekrytointipisteissä ympäri kaupunkia.

Rekrytoinnin haasteena ovat rajalliset resurssit. Toiminta täytyy tehdä mahdollisimman automaattiseksi ja vähän henkilötyötunteja vieväksi. Sähköinen lomake ja automaattinen jäsentietokanta ovat hyvä vaihtoehto. Jäsenen täyttäessä tietojaan lomakkeeseen, ne kerääntyvät automaattisesti tietokantaan lokeroiden henkilöt profiilien mukaan. Tärkeää on asettaa kysymykset oikein, jotta henkilöstä saadaan tarvittava tieto. Kysymyksiä ei saa kuitenkaan olla liikaa vaivattomuuden turvaamiseksi. Henkilörekisteriä kerätessä tulee myös muistaa henkilötietolaki, joka rajoittaa tietojen keräämistä ja niiden jatkokäsittelyä.

Kaupungin alueille voidaan myös pystyttää oma tietokonepiste, jossa jäsenet pääsevät nopeasti liittymään mukaan. Yhteistyökumppaneiksi sopivat työvoimatoimistot ja koulutustahot. Yhteisö voi tarjota työttömille sisältöä elämään ja opiskelijoille uuden oppimista. Tärkeänä yhteisön jäsenpohjana ovat myös pirkanmaalaisen yritykset. Heille Suuntaamosta on selkeää hyötyä, joten rekrytointi ainakin teknologia-alan yrityksiin voi olla helppoa. Rekrytointityökaluina voi käyttää henkilökohtaisia käyntejä tai Suuntaamosta kertovien seminaarien järjestämistä.

## 7.2 Motivointi

### Vaikutetaan sisäisin ja ulkoisin motivointikeinoin

Motivaatio lähtee tarpeesta ja sisäinen motivaatio herää uteliaisuuden kautta. Suuntaamon markkinoinnissa tulee huomioida molemmat asiat. Yhteisön tulee vastata pirkanmaalaisen ihmisten tarpeisiin esimerkiksi tarjoamalla vaikuttamisen mahdollisuuksia, sosiaalisia kontakteja, itsensä toteuttamista ja oppimista. Viesti tulee myös paketoita sellaiseen muotoon, että se herättää uteliaisuutta.

### Imua toimintaan

Yhteisön ja sen jäsenten toimintaan saadaan oikeanlaista imua, kun annetut tehtävät ovat tarpeeksi haasteellisia taidot huomioon ottaen. Yksilöllinen tehtävien jako on tärkeää. Tämä voi tapahtua myös niin, että jäsenille annetaan mahdollisuus valita itse omat toimintonsa. Työn imun saavuttamiseksi oleellista on palautteen antaminen ja saaminen, sekä päämäärien selkeyttäminen. Yhteisön sisälle tulee rakentaa helppokäyttöinen palautejärjestelmä, jotta palautteesta tulee päivittäinen työkalu toiminnan mahdollistamiseksi ja parantamiseksi. Samalla positiivinen palaute toimii tärkeänä motivaatiotekijänä.

## Ilmapiiri tukena

Yhteisön sisälle tulee rakentaa positiivinen ilmapiiri. Voidaan puhua myös motivaatioilmapiiristä. Innostavat avainhenkilöt, avoin keskustelumahdollisuus ja onnistumisista iloitseminen rakentavat positiivista toimintaympäristöä. Halukkaille voi järjestää myös yhteisiä illanviettoja ja tapahtumia. Hyvä ilmapiiri on ennen kaikkea yhteisön sisältä kumpuavaa, ei ylhäältäpäin johdettua. Jäsenille kannattaa antaa mahdollisuus rakentaa yhteisön toimintaa heidän niin halutessa.

## Huomioidaan yksilölliset tarpeet

Motivoinnissa tulee muistaa ihmisten yksilölliset tarpeet. Erilaisille ihmisille tulee olla tarjolla erilaisia motivointikeinoja. Opiskelijoille voidaan tarjota esimerkiksi opintoja tukevia asioita, työssäkäyville uusia haasteita ja eläkeläisille yhteistä ajanvietettä. Jäsenten rekrytointivaiheessa voidaan tehdä tarvekartoitus ja kysyä, mitä kukin jäsen toiminnalta haluaa. Näin motivointia voidaan jatkossa toteuttaa yksilöidysti.

## Itseohjautuvuus palkitaan

Yhteisössä toimiminen vaatii jonkin verran itseohjautuvuutta. Tähän päästään kertomalla toiminnan merkityksestä ja sen vaikutuksista ympäristöön markkinoinnin ja tiedottamisen avulla. Onnistuneet projektit ja konkreettiset saavutukset kannattaa nostaa esille. Jäsenelle tulee myös antaa mahdollisuus valita toimintansa. Tehtävät ja mitä kanavia pitkin osallistuminen tapahtuu, voidaan antaa yksilön valittavaksi. Vanhukset voivat nauttia jossain paikan päällä tapahtuvasta toiminnasta, kun taas työikäiset tekevät asioita mielellään Internetissä valitsemana ajankohtana.

## Vapaaehtoisuus

Yhteisöön liittyminen ja siellä toimiminen pohjautuu ihmisten vapaaehtoisuuteen ja näin ollen motivoinnissa kannattaa vedota auttamisen haluun, arvomaailmaan ja arjen helpottamiseen. Myös yhteisöllisyys korostuu vapaaehtoistoiminnassa. Tutkimusten mukaan nimenomaan auttamisen halu on suomalaisten suurin motivaatiotekijä. Naisiin vetoaa uuden oppiminen, uusien ihmisten tapaaminen ja auttamisen halu. Miehiä on hyvä motivoida lähipiirin avulla, vapaa-ajan hyödyllisellä käytöllä sekä kansalaisvelvollisuudella. Nuoria on helppo motivoida uuden teknologian kokeilemisella kun taas eläkeläisiä sosiaalisilla kontakteilla. Sitoutumisen pakkoa kannattaa välttää kun taas kokemuksellisuutta voi korostaa.

## Oppiminen, sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys

Innovaatioyhteisö voi tarjota uuden oppimista ja entisten taitojen kehittämistä jäsenilleen. Oppimisen myötä mukaan tulevat oppilaitokset ja koulut. Yhteisön projekteja voi liittää oppilaitoksien toimintaan niin, että oppilaat saavat tukea opintoihin ja yhteisö saa oppilaista innostunutta jäsenistöä. Molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan ja oppilaat saisivat uusia valmiuksia työelämään hyödyllisten kokemusten myötä. Uuden oppiminen motivoi myös muita ihmisiä, ei pelkästään opiskelijoita. Toiminnan kasvaessa yhteisö voi tarjota myös koulutustilaisuuksia yhdessä työvoimatoimistojen ja muiden yhteistyötahojen kanssa.

Yhteisön tuoma sosiaalinen lisäarvo ja yhteisöllisyys motivoivat monia ihmisiä liittymään vapaaehtoistoimintaan. Ihmisten tapaaminen voi tapahtua joko Internetissä sosiaalisen median luomien työkalujen avulla tai perinteisen yhdessä olemisen ja – tekemisen kautta.

### Sitoutetaan jäsenet jatkamaan

Hyvän motivaation myötä ihmiset myös sitoutuvat toimintaan helpommin. Motivoinnin ylläpitäviä ja sitouttavia keinoja ovat mm. palautteen antaminen ja informaation helppo saanti ja kulku. Tiedonkulku tulee varmistaa viestintäsuunnitelman avulla ja viestinnän tulee olla avointa. Yhteydenpito toisiin voi tapahtua myös portaalin kautta luomalla keskustelupalstoja. Keskustelupalstat voidaan jakaa aihealueittain erilaisille ryhmille.

Ahkeruuden ja aktiivisuuden huomaamisella ja palkitsemisella voidaan saada jäsen jatkamaan toimintaa pidempään. Toimintaan voidaan luoda esimerkiksi pistejärjestelmä, jossa aktiiviset toimijat saavat tunnustusta ja enemmän etuja kuin muut.

## 7.3 Palkitseminen käytännössä

### Kannustejärjestelmän rakentaminen, mittaus ja seuranta

Kannustejärjestelmä tulee rakentaa selkeäksi, säännöt tulee kirjata ylös ja toimintaa tulee jatkuvasti kehittää. Järjestelmän suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa. Palkitseminen voidaan sitoa tulokseen tai kehittymiseen. Muita tapoja ovat koulutus, yhteiset illanvietot ja palkkiot uusista ideoista.

### Yksilöllinen palkitseminen

Kuten vapaaehtoistoiminnassa muutenkin, myös palkitsemisessa kannattaa jättää yhteisön jäsenille valinnan mahdollisuus. Erilaiset ihmiset tarvitsevat eri motivointi- ja palkitsemiskeinoja. Kannustimiksi voidaan esimerkiksi valita muutamia vaihtoehtoja, joista jäsenet saavat itse valita mieleisensä. Palkinnot voidaan luokitella jäsenen statuksen mukaan. Esimerkiksi ”opiskelijan Suuntaamo”, ”eläkeläisen Suuntaamo” tai ”yrittäjän Suuntaamo”.

### Etukortit

Etukortit palkitsevat kuluttajia suosimaan ja keskittämään ostoksiaan tiettyihin liikkeisiin. Joissain tapauksissa yhteisön jäsenyys ilmenee jollain jäsentunnuksella. Etukortit palkitsevat jäseniään ja kortti avaa mahdollisuuden tiettyihin etuihin. Bonusjärjestelmät toimivat erinomaisena palkitsemisjärjestelmänä, johon ihmiset liittyvät vapaaehtoisesti. Samanlaista järjestelmää voi hyödyntää muunlaisessakin vapaaehtoisuuteen perustuvassa toiminnassa, kuten innovaatioyhteisössä. Innovaatioyhteisöön liittyvien yritysten kesken voidaan muodostaa oma etukortti tai liittää jo johonkin olemassa olevaan järjestelmään. Liittäminen jo olemassa olevaan järjestelmään säästää kustannuksia ja antaa valmiin käyttäjäkunnan. Se myös helpottaa jäsenten toimintaa lisäämättä lompakossa olevien korttien ja muistettavien tunnuslukujen määrää.

Tampereen kaupungin tullessa mukaan saa etuja myös kaupungin palveluihin ja tukemiin toimintoihin, kuten uimahallimaksuihin. Korttiin voi liittää pistejärjestelmän, jolloin aktiivisesti osallistunut jäsen saisi parempia etuja. Innovaatioyhteisön ollessa kyseessä, kortin voi korvata jollain muulla keinoin. Esimerkiksi toiminto kännykkään, jolloin jäsenen ei tarvitse kantaa ylimääräistä korttia mukanaan. Vaihtoehtoisesti sen voi liittää jo johonkin olemassa olevaan etujärjestelmään, kuten CityShoppari-etukorttiin.

### **Tapahumat ja kilpailut toimintaan mukaan**

Yhtenä palkitsemisen muotona voidaan järjestää säännöllisesti erilaisia tapahtumia ja illanviettomahdollisuuksia. Tämä lisää yhteisöllisyyttä ja jäsenet pääsevät tapaamaan toisiaan kasvotusten. Samalla jäsenet voivat tavata yhteisön työntekijöitä, jotta he eivät jää Internetiin täysin kasvottomiksi.

Monet myyntiyritykset käyttävät osana henkilöstön palkitsemisjärjestelmää erilaisia myyntikisoja. Eniten myynyt saa palkinnokseen palkan lisäksi esimerkiksi viinipullon tai lahjakortin johonkin liikkeeseen. Kisa voi määräytyä tietyn ajan sisälle, tehtävien suoritusten määrään tai laatuun. Pitkällä aikajänteellä voi puolestaan kerätä pisteitä kertyneistä kisoista tai tehtävistä.

Julkisen tunnustuksen jakaminen on myös hyväksi havaittu palkitsemiskeino. Yhteisö voi palkita esimerkiksi kuukauden ahkerimman jäsenen tai yrityksen. Vuositasolla toimii gaala-tapahtuma palkiten koko vuoden saavutukset ja avainhenkilöt. Julkisen tunnustuksena voi toimia myös yhteisön toiminnasta syntyneisiin tuotteisiin tai palveluihin ” Made By Customers”- merkki. Se toimisi samalla tavalla kuin esimerkiksi ympäristöystävällisyydestä kertova Joutsenmerkki edustaen yhteisön toimintaa ja käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa.

### **Loppupäätelmät**

Tämän opinnäytetyön myötä jatkan työskentelyä Suuntaamo-hankkeen parissa. Tavoitteena on viedä tutkimani asiat käytäntöön ja luoda Tampereelle aktiivinen innovaatioyhteisö. Työskentely hankkeen parissa tulee varmasti olemaan mielenkiintoista ja haluan antaa oman panokseni Pirkanmaan nostamiseksi Suomen johtavaksi innovaatioiden kansallistajaksi.

Aihetta jatkotutkimukselle antavat jäsenrekisterin tekninen rakentaminen, siihen tarvittavat työkalut sekä valtion ja EU:n asettamat määräykset. Esimerkiksi henkilötietolaki asettaa tiettyjä rajoituksia, jotka tulee ottaa huomioon.



## 8 Lähteet

### Painettu aineisto

Antola, Tuula & Pohjola, Jukka 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.

Csikszentmihalyi, Mihaly 2003. Hyvä bisnes, johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas kustannus.

Gladwell, Malcolm 2007. Leimahduspiste. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Godin, Seth 2008. Tribes, we need you to lead us. London: Penguin Books Ltd.

Gummesson, Evert 2005. Many-to –Many markkinointi. Helsinki: Talentum.

Harju, Aaro 2003. Yhteisellä asialla, Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Kansanvalistusseura .

Heiskanen, Hyvönen, Repo & Saastamoinen, Mika 2007. Käyttäjät tuotekehittäjinä. Helsinki: Tekes, Teknologia katsaus 216/2007.

Jurvansuu, Sari 2002. Paikallisyhdistysten menestystekijät, Tutkimus kansalaistoiminnan hyvistä käytännöistä. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Jaakkola, Liukkonen & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Moore, Geoffrey 1999. Crossing the chasm, Marketing and selling Technology products to mainstream customers. Oxford: Capstone publishing limited.

Rantamäki, Kauhanen & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.

Salmenkivi, Sami & Nyman, Niko 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi. Helsinki: Talentum.

Salzman, Matathia & O`reilly, Ann 2003. Buzz, Harness the Power of Influence and Create Demand. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Solomon, Michael R 2004. Consumer behavior, Buying, Having, and Being. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Ståhlbröst, Anna 2006. Human-centric evaluation of innovation. Luleå University of Technology: Licentiate thesis.

Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, Anni 1999. Tuotekehityksen palkitseminen. Jyväskylä. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Von Hippel, Eric 2005. Democratizing Innovation. London: The MIT Press.

Vuokko, Pirjo 2004. Nonprofit organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

### Sähköinen aineisto

Avoin innovaatio. [http://mass-customization.blogs.com/mass\\_customization\\_open\\_i/](http://mass-customization.blogs.com/mass_customization_open_i/) [online] [viitattu 2.4.2009]

Crowdsourcing. <http://www.samiviitamaki.com/2007/05/06/the-flirt-model-of-crowdsourcing-the-updated-model-and-background/> [online] [viitattu 1.4.2009]

Dell IdeaStorm palvelu. <http://www.ideastorm.com/> [online] [viitattu 11.8.2009]

Demola. <http://www.demola.fi/> [online] [viitattu 4.9.2009]

Euroopan living lab yhteisö. <http://www.openlivinglabs.eu/> [online] [viitattu 25.3.2009]

EVE Online. <http://www.eveonline.com/> [online] [viitattu 11.6.2009]

Facebook-yhteisö. <http://www.facebook.com/> [online] [viitattu 26.9.2009]

Finnsight 2015. <http://www.finnsight2015.fi/> [online] [viitattu 26.9.2009]

Habbo-hotel. <http://www.habbo.fi/> [online] [viitattu 26.9.2009]

Hackerspaces yhteisö. <http://hackerspaces.org/wiki/Documentation> [online] [viitattu 10.6.2009]

Hamel, Gary. The Facebook Generation vs. the Fortune 500. 24.3.2009.  
<http://blogs.wsj.com/management/2009/03/24/the-facebook-generation-vs-the-fortune-500/> [online] [viitattu 10.6.2009]

Hermia Oy. [www.hermia.fi](http://www.hermia.fi) [online] [viitattu 25.3.2009]

Hopottajat suosittelu internetsivusto. [www.hopottajat.fi](http://www.hopottajat.fi) [online] [viitattu 11.8.2009]

Hyysalo, Sami 2006. Käyttäjätieto 2000-luvulla. Teoksessa: Innovaatioiden kotiutuminen. Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2006. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.  
[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4985/3\\_1\\_Hyysalo.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4985/3_1_Hyysalo.pdf) [online] [viitattu 3.4.2009]

Innovaatio yhteisö. <http://play.signtific.org/> [online] [viitattu 10.6.2009]

Irc-galleria. <http://irc-galleria.net/> [online] [viitattu 26.9.2009]

Nokia Research Innovation Center.  
<http://research.nokia.com/innovationcenter/index.html> [online] [viitattu 28.9.2009]

P&G Connect + Develop. <https://www.pgconnectdevelop.com/pg-connection-portal/ctx/noauth/PortalHome.do> [online] [viitattu 11.6.2009]

Phillips InnoHub-palvelu. <http://www.apptech.philips.com/innohub/> [online] [viitattu 15.7.2009]

RTR tunnusluku. <http://www.returnonrelationships.net/> [online] [viitattu 12.8.2009]

Run to Shop. <http://www.runtoishop.fi/> [online] [viitattu 11.8.2009]

Salminen, Leena. 2009. Väestö ja väestönmuutokset. Tampereen kaupunki.  
[http://www.tampere.fi/material/attachments/v/5gVtiD5ZO/toimintaymparisto\\_vaesto.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/v/5gVtiD5ZO/toimintaymparisto_vaesto.pdf)

Sosiaalinen innovaatio leiri. <http://www.sicamp.org/> [online] [viitattu 10.6.2009]

Suomen eGovernment –konsepti.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20090128Julkis/SADe\\_raportin\\_luovutus.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090128Julkis/SADe_raportin_luovutus.pdf) [online] [viitattu 11.6.2009]

Teknologian omaksumisen elinkaari. <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Technology-Adoption-Lifecycle.png> [online] [viitattu 25.5.2009]

The Hub yhteisö. <http://the-hub.net/> [online] [viitattu 10.6.2009]

Tikatok yhteisö. <http://www.tikatok.com/> [online] [viitattu 11.6.2009]

Twitter. <http://twitter.com/> [online] [viitattu 26.9.2009]

### **Kuviot**

Kuvio 1. European Innovation Scoreboard 2008. [http://www.proinno-europe.eu/EIS2008/website/docs/EIS\\_2008\\_Final\\_report.pdf](http://www.proinno-europe.eu/EIS2008/website/docs/EIS_2008_Final_report.pdf) [online][viitattu 10.6.2009]

Kuvio 2. WEF, The Global Competitiveness Report 2008-2009.  
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.html>[online] [viitattu 10.6.2009]

Kuvio 3. Liite 2. Suuntaamo. Tampere. Hermia Oy.

Kuvio 4. Innovaatioiden omaksumisen elinkaari (Mukaillen Moore. 1999. Grossing the chasm, Marketing and selling Technology products to mainstream customers.  
<http://en.wikipedia.org/wiki/File:Technology-Adoption-Lifecycle.png> [online] [viitattu 27.10.2009]

### **Haastattelut**

Ala-Uotila, Esa. 14.5.2009. Haastattelu. Tampere.

Heino, Perttu. 2.6.2009. Haastattelu. Tampere.

Kaasinen, Eija. 20.5.2009. Haastattelu. Tampere.

Kairamo, Ville 10.6.2009. Haastattelu. Tampere.

Lindfors, Kirsi. 22.10.2009. Sähköpostihaastattelu.

Saarinen, Jukka P. 7.5.2009. Sähköpostihaastattelu.

## 9 Liitteet

Liite 1. Oinonen, Sami, 2009. Konseptidokumentti. Tampere. Hermia Oy.

Liite 2. Suuntaamo. Tampere. Hermia Oy.

Liite 3. Muistiinpanot, työpaja 24.4.2009. Tampere. Hermia Oy.

Liite 4. Haastattelut litteroituna ja haastattelukysymykset.

# Tampere Living Lab

Concept Document

# Table of Contents

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Purpose of document	3
Assumptions on positioning	4
On Living Labs	4
Driving forces	5
Current State	7
<b>Vision, Mission and Objectives</b>	<b>8</b>
Vision.	8
Mission	8
Objectives	9
<b>Tampere Living Lab key actors</b>	<b>11</b>
City of Tampere	11
Citizens	11
Research & Education	12
Business	12
Pan-European collaboration	13
<b>Governance Model</b>	<b>14</b>
Citizen Council	15
<b>Innovation development model</b>	<b>16</b>
Vision	16
Idea Generation	16
Design	17
Prototyping	17
Development	17
Use phase	18
On Multi-disciplinary teams	18
On project decision-making	19
<b>Tampere Living Lab platform services</b>	<b>20</b>
Innovation camps	21
Engaging citizens through crowdsourcing service	21
User management	22
Supporting end users and other stakeholders	22
Real world piloting	23

Brand, communications and Code of Conduct	23
Lead user panels and workshops	24
Tampere Living Lab Portal	24
<b>Road Map</b>	<b>26</b>
Process development	26
Tool development	27
Organization development	30
Citizen engagement and public launch of Tampere Living Lab	31
<b>Success Measurement</b>	<b>32</b>
Image and brand	32
User engagement	32
Operational efficiencies	32
Innovation output	33
<b>Glossary</b>	<b>34</b>
<b>Literature References</b>	<b>35</b>
<b>Appendix</b>	<b>36</b>
Implementation modes	36
Case references	37

# 1. Introduction

## Purpose of document

This document describes the concept for Tampere region Living Lab, a member of the European Network of Living Labs, and one of the Finnish Living Labs.

The concept outlines the main objectives, processes, methods and implementation route of establishing a strong regional ecosystem creating innovative services for the benefit of all citizens in the area.

The owner of the concept is Technology Centre Hermia Ltd., a public company owned by City of Tampere. Hermia acts as a catalyst for innovation in the Tampere region – promoting the emergence of new, technology-oriented businesses and developing the competitiveness of existing technology clusters.

This document is targeted primarily at all Tampere Living Lab regional stakeholders - research actors, public sector, businesses and citizens, the end users of the to-be defined new innovations.

This document serves both as a communications vehicle and a high-level implementation blueprint.

This document is not intended as a detailed deployment plan of the concept nor a specification of a toolkit. Separate documents should address these requirements.



## Assumptions on positioning

### Products vs. services

It is assumed that Tampere Living Lab focuses primarily on service innovations, as the macro level change to a service society is one of the key national and regional drivers. In Finland alone, the service sector is expected to grow rapidly and is estimated to require 300 000 new job by 2015. Service innovation can be described as a new or significantly improved service concept that is taken into practice.

### Social innovations

It is assumed that Tampere Living Lab focuses on social innovations i.e. to those implemented ideas that have a social purpose. Its applications range from ethical consumptions to civic participation and community development, education and health.

Social innovation can take place within government, within companies, or within the nonprofit sector (also known as the third sector), but is increasingly seen to happen most effectively in the space between these three sectors.

### Public vs. private:

it is assumed that Tampere Living Lab focuses evenly on both public sector and private sector initiated service innovations. So an individual end user can be seen either in a role of a citizen a consumer.

One Living Lab actor is not emphasized over another. Rather new forms of public-private-individual partnerships are encouraged.

### Technology

Contrary to the conventional positioning of Living Labs on ICT domain, The focus of Tampere Living Lab is not on any particular technology such as clean tech, or on any particular industrial cluster such as Finnish mobile cluster.

## On Living Labs

*A Living Lab is an open innovation environment in real-life setting, in which user-driven innovation is fully integrated within the co-creation process of new services, products and societal infrastructures.*

A Living Lab brings together academia, enterprises and SMEs and public sector in an open innovation process to experiment and co-create with real users in real life environments for new innovations be they products, services, solutions or business models. By creating a vibrant ecosystem of innovation, Living Labs aim to contribute to a new innovation system where users and citizens become active actors and not only passive receivers.

The European Network of Living Labs (ENoLL) is a bottom-up organization consisting of more than 100 European Living Labs, the E.U., national and regional governments, academia and leading enterprises and SMEs, and providing networking and a global context to its members.

Tampere Living Lab is already a member of European Network of Living Labs (EnoLL). The aim is to benefit from the Pan-European network for cooperation, visibility and networking. Reciprocally Tampere Living Lab will contribute to EnoLL through knowledge transfer and acting as a partner in relevant new Pan-European projects. Tampere Living Lab will mainly contribute to the overall network by sharing experiences and best practices. (Source: Tampere Central Region Living Lab, EnoLL Membership Application).

## **Driving forces**

The following factors are increasingly impacting to the urgency of re-thinking and finding new forms of public-private-user partnerships such as the Living Labs.

### **Citizen participation**

The shift from representative to participative democracy, where ability to influence, participation and empowerment of individuals is being extended from politics to all aspect of life, from content creation, to new forms of learning, civic engagement and to creation of new innovations that ultimately benefit them as citizens.

Henry Jenkins from MIT has proposed a list of skills that are relevant to understand to develop when moving towards participatory culture. These skills are play, performance, simulation, appropriation, multitasking, distributed cognition, collective intelligence, judgment, transmedia navigation, networking and negotiation.

Regarding civic engagement, the recent upsurge of social media is enabling civic action especially on a local level. This trend is a powerful ally of using a Living Lab as a catalyst for increasing citizen participation. By fostering connections and networks of people with a collective goal, technologies such as blogs, messaging and video sharing are amplifying people' voices and creating a new form of political activism.

### **Community created brands**

The evolution of co-creation is fueled evermore by the emerging community brands created by self-organizing user innovation communities. These user innovator communities pool information, knowledge and resources to modify, design and manufacture their own products. Consequently challenging existing brands i.e. the incumbents with sophisticated products and with the potential of demoting them in some cases to original equipment manufacturers (OEMs).

Key examples of community brands include services such as Wikipedia, and design and development communities such as Threadless, FellowForce and Instructables, as well as open source platforms such as OpenMoko and Bug Labs, and personal fabrication services such as Ponoko and eMachineShop. All of these examples have already demonstrated that self-organizing user

communities can emerge as a key force of innovation, and that markets are capable of creating innovations that can challenge the current status quo.

Furthermore, the evolution from “For customers” and “With customers” to “By customers” will be emphasized by the digital native generation that has different expectations towards brands and technology. They exercise greater freedom of choice and scrutiny towards brands and require more personalized products, interactions and experiences. In future the commercial value does not necessarily reside anymore in products alone. Instead, customers are willing to pay more for personalized experiences and to participate in the co-creation of value that is relevant and specific to their needs.

### **From goods to services**

The shift from goods-based economies to service economies. The role of services and their significance to the economic growth and employment increases constantly. Currently services represent on average 70% on GDP and employment in OECD countries. In manufacturing industries, services generate an increasing share of the revenue flows. Furthermore, the importance of knowledge intensive service activities such as research, development, consulting, engineering and business services is steadily increasing. Despite the growing importance of services in economy, the present innovation systems and policies have not adequately encouraged innovation in service industries. In Finland, as in many other countries, the organization of public services is facing challenges and there are changes foreseen in the division of service production between the public and private sector service providers. In order to improve the productivity and the quality of services, there is an urging need for systematic research and service development tools and processes for the service sector as well as for the manufacturing industries. Development of innovative service concepts is a tool for strengthening the global competitiveness of service industries and improving the performance of both public and private sector organizations.

In Finland, the service sector expected to grow rapidly and require 300 000 new job by 2015. The current urgency for services focus is also visible e.g. in Finnish Technology Fund's (TEKES) prioritization. The Serve, service innovation program was extended in May 2009 to last until end of 2013 with total budget from 2006-2013 being 224 million euros. The current focus of Serve program is to fund both academic projects and company R&D projects that aim at creating customer-centric, high-end service innovations that are based on the innovative use of information and knowledge.

TEKES Serve vision aims at a state where in 2020, Finland has a functional, internationally valued service market and growing & globally renowned companies whose competitive edge is based on the innovative service concepts and business models.

## Current State

Looking at the citizen participation, innovation orchestration and innovation platforms the current state is sub-optimal, as all ecosystem partners are not engaged, nor a holistic innovation development model is deployed effectively. Most importantly the true citizen participation is still in its infancy.

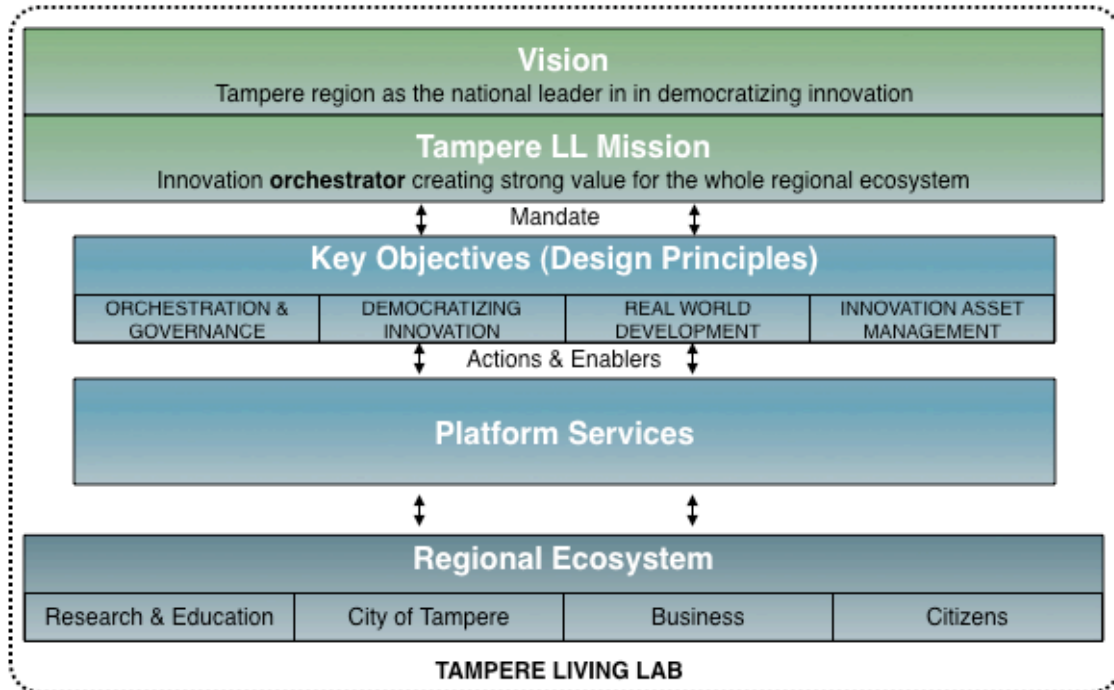
Living Labs in general have an important role in filling these caps, but the current implementation and results of Living Labs appears to be sub-optimal leading to leading to inefficiencies, overlaps and missed opportunities, and processes and structures over innovations.

However, in Tampere region momentum for a proper execution of a Living Lab exists through already closely-knit collaboration between businesses, public sector and research actors through activities such as Creative Tampere and the open innovation environment Demola.

In summary, the current state is a set-up that will not provide us for the future requirements of service society, participation and orchestration.

## 2. Vision, Mission and Objectives

The following figure illustrates the meta structure of Tampere Living Lab from objective setting perspective.



**Tampere Living Lab structure**

### Vision.

Vision defines the view of the future. The perspective here is innovation and citizen participation as these are the key underlying principles of a Living Lab.

Vision: Tampere region as the national leader in democratizing innovation.

In the future market success can no longer be achieved simply by means of technological innovation, but it will require more in-depth knowledge of consumers' wishes and choices and an ability to differentiate from other products and services. This can be achieved by empowering citizens and involving them to the creation of value.

### Mission

Mission states the long-term goal and rationale for the existence of Tampere Living Lab.

Mission: Tampere Living Lab as the regional Innovation Orchestrator, Hub and Brand creating strong value for the whole regional ecosystem.

The value is created both through enabling new business for existing regional ecosystem and through enabling the emergence of new ventures for long term regional competitive advantage and appeal.

## Objectives

The mission will be accomplished by four distinctive objective sets of Orchestration and Governance, Democratizing Innovation, Real World Development and Innovation Asset Management each having their own design principles, the actionable key enablers and prerequisites for successful long term implementation.

### Orchestration and Governance

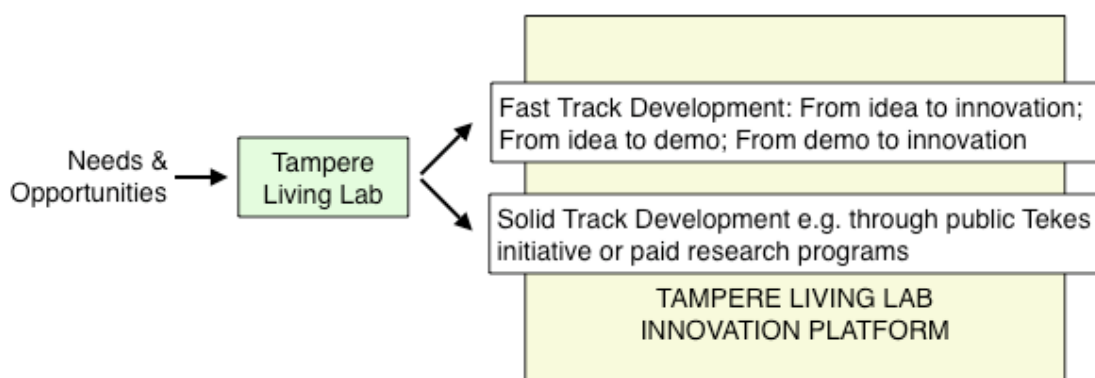
First objective is to foster the emergence of dynamic innovation webs of excellence within regional ecosystem where public and private sector and individual citizens transform ideas to innovations.

This is achieved by creating vibrant collaboration culture and communities of interest from the Tampere Living Labs actors, all sharing the same motivation to collaborate. Similarly to successful communities such as The Hub, or EVE online, Tampere Living Lab must be a catalyst of business-public-citizen collaboration and to enable the connections between people, ideas, resources and opportunities.

Second objective is to provide and manage an innovation platform (processes, tools, resources).

Third objective is to establish and co-ordinate a regional innovation forum, Tampere Living Lab Council, as the strategic decision-making body.

Fourth objective is to channel proposed needs and opportunities by the stakeholders effectively to either a fast track development or to solid track development.



### Channeling needs

The fifth objective is to have societal impact on regional level. This is achieved by focusing research and development into social innovations.

The sixth objective is to make a significant contribution to the national innovation objectives. This is achieved in the longer run through concrete and substantial actions and activities in collaboration with other Finnish Living Labs.

The seventh objective is to build strong innovation brand with iconography, messages and communications. This is achieved in the longer run through credible results and contribution.

### **Democratizing Innovation**

Democratizing innovation focuses on enabling bottom-up citizen participation, a key vision element. The first objective is to initiate a “Citizen Council” as the key vehicle of citizen participation. The Council will act as citizens primary vehicle to promote user-driven open innovation and to influence into the activities of Tampere Living Lab. (See “Tampere Living Lab positioning and role”).

The second objective is to engage citizens in a continuous and consistent manner into the innovation process. This happens through Lead User Panels and workshops and through Tampere Living Lab crowdsourcing service that allows citizens to generate ideas, and enrich and assess those using a modern social web application. Secondly, accelerated and thematic innovation sessions, so called Innovation Camps are used to accelerate and transform early-stage concepts into prototypes.

Third objective is to achieve sustainable participation through transparency, rewarding and recognition. Rewarding model is a combination of peer recognition and rewarding and recognition offered by Tampere Living Lab. (See “Rewarding and Recognition”).

### **Real World Development**

Real world development means involving the target audience as early as possible to trial the early stage prototypes and the innovations under development. This speeds up the overall piloting and development cycles especially in the case of web based services where the end users use some of the service features in their normal day-to-day environment. (See “Innovation development model, Prototyping”).

### **Innovation Asset Management**

The objective is to have portfolio and asset management, a tool, that is capable for dynamically connecting projects, people, ideas, resources and opportunities. As such the tool provides at basic level visibility to all Tampere Living Lab assets and it also facilitates more efficient knowledge transfer, project ramp-up, cross-pollination and dissemination of best practices.

### 3. Tampere Living Lab key actors

Tampere Living Lab community and ecosystem is primarily a network of actors in Tampere Central Region that uses the living lab structure to address concrete research & development opportunities and to stimulate business-citizen-public-partnerships as an flexible innovation ecosystem. Tampere Living Lab ecosystem will have the following key roles and actors.

#### City of Tampere

City of Tampere and surrounding towns and neighboring municipalities of central Tampere region. Towns of Nokia, Orivesi and Ylöjärvi and the municipalities of Kangasala, Lempäälä, Pirkkala and Vesilahti. Tampere is the third largest city in Finland. Currently there are over 200,000 inhabitants in Tampere, and almost 300,000 inhabitants in Tampere central region.

City of Tampere benefits from Tampere Living Lab mainly in four ways. Tampere Living Lab:

- provides a platform for efficient services innovation creation
- opens up a new venue of participatory, human-centric democracy by engaging citizen participation and empowering citizens
- impacts positively to the image of Tampere as an innovation hub, both on national and regional level, subsequently increasing the appeal of Tampere e.g. among businesses considering investing in Tampere region.
- is a natural continuation of “Creative Tampere” (“Luova Tampere”), City of Tampere’s business development policy program effective 2006-2011 aiming at facilitating new business, service and creativity.

#### Citizens

The citizens of Tampere and Tampere central region are in a key role within the Tampere Living Lab. Tampere Living Lab benefits citizens mainly in three ways. Tampere Living Lab:

- empowers citizens by providing them concrete opportunities to be involved in the creation of new innovations that ultimately benefit them as end users and citizens of Tampere central region. Citizens should feel committed to influence the development of innovations which serve their real needs, and collaboratively work with other Living Lab actors in contributing to the value creation.
- provides citizens also a platform for learning, problem solving and personal motivation as they have a chance to be engaged in development projects that matter for them.



- provides a new bottom-up channel through which citizens can influence the decision and policy makers, and be heard in a new participatory way that eventually will benefit the whole region and even the society.

## Research & Education

The research actors benefit from Tampere Living Lab mainly in three ways. Tampere Living Lab:

- is used as as an effective real life research and education environment
- provides an ever-growing test user pool for various research needs
- facilitates the integration of innovation in society and increase return on investments in research.

The following research actors are part of Tampere Living Lab

- Pirkanmaa University of Applied Sciences (PIRAMK). A multidisciplinary, service sector-oriented higher education institution in the Tampere Region.
- Tampere University of Applied Sciences (TAMK). An internationally-oriented multi-disciplinary university offering higher education in Art and Media, Business, Engineering and Technology and Forestry.
- Tampere University, Tampere Unit for Computer-Human Interaction (TAUCHI). Tampere University is one of the largest universities in Finland with some 14 600 students, with six faculties and nine independent institutes. The University of Tampere is the biggest provider of higher education in Finland for social sciences and the accompanying administrative sciences.
- Technology Centre Hermia Ltd. A catalyst for innovation in the Tampere region having accountability for Tampere Living Lab.
- Tampere University of Technology, Human-Centered Technology (IHTE) is dedicated to the user-centered design of technology and the development of advanced tools and methods that promote superior design of products and their user interfaces.
- VTT Technical Research Centre of Finland, Human-Technology Interaction (HTI) research, the aim of which is to enhance the implementation of information technologies in solutions that are more functional, usable and meaningful for people.

## Business

The enterprise and SMEs will benefit from Tampere Living Lab mainly in three ways. Tampere Living Lab:

- makes the innovation process more effective and increases returns on investments in R&D and innovation by providing flexible and cost-efficient innovation and development services

- fosters creation of new innovations within an industry by allowing partnering with other companies as well as end users
- allows SMEs to develop and validate new ideas and rapidly scale up their local services to other markets

Enterprises and SMEs such Nokia Oyj (Nokia Research Center including Nokia Innovation Center), Trainershouse Oyj, Flander Oy, Idean Enterprises Inc. and Karpalo Interactive have already committed themselves to the development process of Tampere Living Lab.

“Creative Tampere” program has ca. 400 SMEs in its registry, providing a fruitful starting point for attracting new companies to Tampere Living Lab community.

### **Pan-European collaboration**

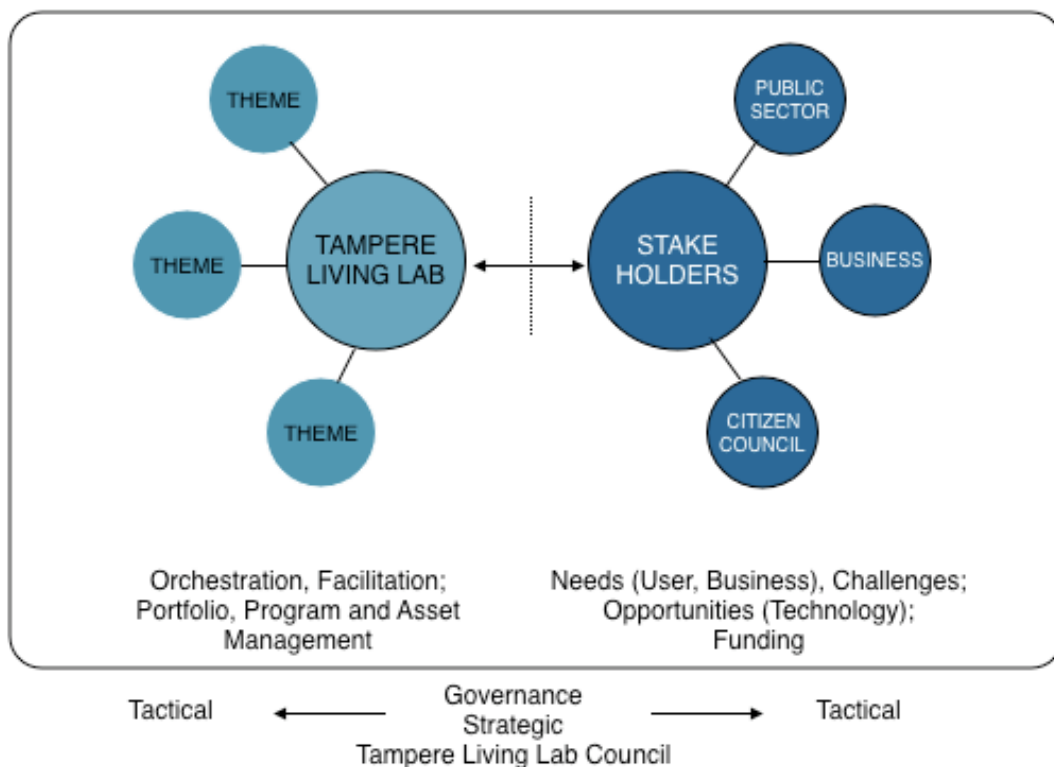
The European Network of Living Labs (ENoLL) is a bottom-up organization consisting of more than 100 European Living Labs, the E.U., national and regional governments, academia and leading enterprises and SMEs, and providing networking and a global context to its members.

Tampere Living Labs is a member of EnoLL. Tampere Living Lab’s aim is to benefit from the Pan-European network for cooperation, visibility and networking. Reciprocally Tampere Living Lab will contribute to EnoLL through knowledge transfer and acting as a partner in relevant new Pan-European projects. Tampere Living Lab will mainly contribute to the overall network by sharing experiences and best practices.

## 4. Governance Model

### Tampere Living Lab Council

Following graph illustrates the governance model for Tampere Living Lab. Tampere Living Lab as an organization entity and as co-ordinated by Technology Centre Hermia is accountable for the portfolio, program and asset management and related measurement of Tampere Living Lab. The stakeholders consisting of citizens, businesses, research actors and City of Tampere are responsible for channelling needs, opportunities and funding.



**Governance model**

Tampere Living Lab Council is the highest decision making authority on Tampere Living Lab. It consists of all stakeholder representatives that are members of Tampere Living Lab. Hermia acts as the co-ordinator and secretary of the Council.

On strategic level, the Council creates and maintains the long-term road map and strategy for Tampere Living Lab.

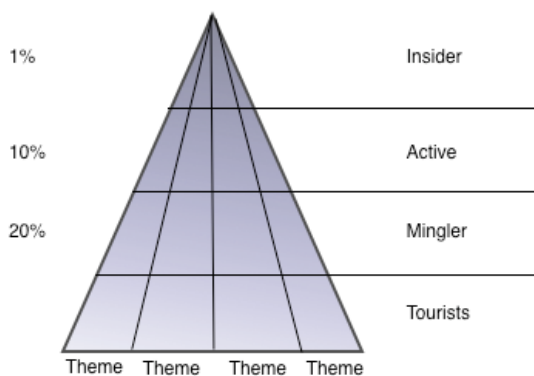
On tactical level, the Council decides on Code of Conduct, formal and informal rewarding and recognition of citizen members,

On tactical level, the Council meets on a periodical basis to decide on practical alignment of initiatives belonging to Tampere Living Lab portfolio, their resourcing and funding.

Also the Council nominates individual project steering teams, and acts as an escalation point for individual projects, if no resolution can be achieved within a project management or steering team. (See “On project decision-making”)

## Citizen Council

The so called “Citizen Council” will act as citizens primary vehicle to influence into the activities of Tampere Living Lab.



The key citizens acting through the Citizen Council and as representatives of the broader end user community are so called community “insiders.”

They are the most active and trusted contributors in any given theme, and are engaged to act as community conduits towards Tampere Living Lab. They are the top contributors as measured by generic site statistics and peer rank.

The identification and selection of “insiders” happens effectively through the end user community i.e

through peer recognition and nomination. Tampere Living Lab can also propose candidates but the final decision should be left with the citizens so as to foster the emergence and evolution of a grassroots virtual democracy.

The Citizen Council representatives are elected by the citizen members of Tampere Living Lab community on a periodical basis through virtual elections held on Tampere Living Lab Portal. (See “Platform Services”).

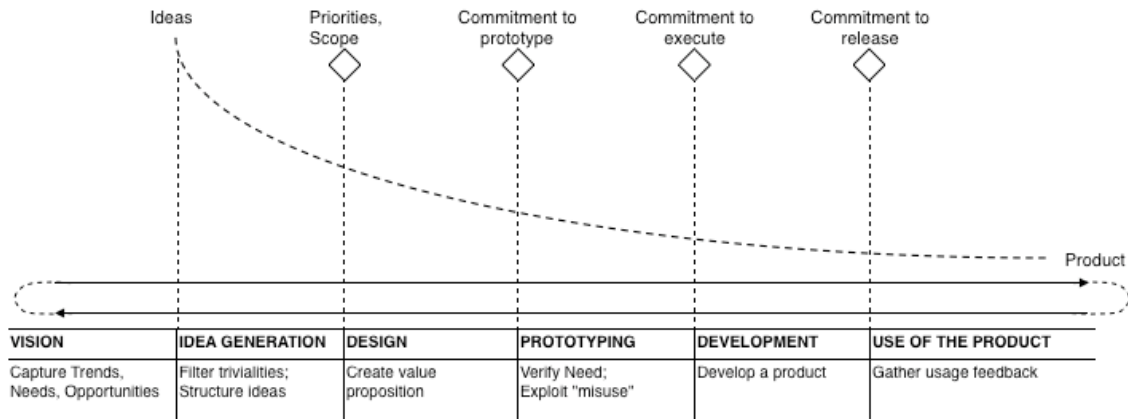
The members of the Citizen Council lead the discussion in a given theme and aggregate community opinion for critical, strategic decisions such as the Tampere Living Lab long-term road map and strategy.

On project-level citizens participating use Tampere Living Lab Portal as a means to aggregate citizens’ view on milestone decisions and issues under debate.

The term of a community representative should be predefined and such that it allows new “insiders” to be elected and raise to the occasion in a relatively rapid succession.

## 5. Innovation development model

Following is the macro-level definition of Tampere Living Lab's collaborative innovation development model, where as a whole, regional ecosystem of public sector, research entities, businesses and citizens as end users interact to enable creation of new innovations. The model is a generalization and can be applied to any type of innovation project, be it a product, business model or process development driven.



**Generic innovation development model**

The model outlines general innovation development phases where the development progresses systematically from vision work until the innovation is on the market place and in the hands of the end users. The model has six phases: Vision, Idea Generation, Design, Prototyping, Development and User of the Product.

### Vision

Vision phase involves primarily capturing the relevant trends opportunities and by employing method such as scenario planning to come up with alternative future states. Scenario planning divides the current knowledge into two domains, the known and unknown. This method is of relevance especially considering the high degree of uncertainty as we are moving towards the services driven society.

Ethnographic research is user-centered focused observation method where end users are studied in their natural environments - home, work. Ethnographic research by combining observation and inquiry reveals latent needs that will form the basis of the insights for the whole innovation process.

### Idea Generation

In this phase a relevant number of ideas will be harvested and created through using open call ideation i.e. crowdsourcing and/or focused workshops with selected citizen innovators. A diverse project team is tasked to do periodical screening to filter out trivialities and to cluster idea seeds to

bigger idea entities. It is important to note, that end users participating to focused workshops contain often times innovative end users i.e. lead users rather than just the “average” users from the mainstream markets. By involving these innovative end users with their extreme needs, the whole innovation process is driven strongly to the domain of radical innovations as their needs are more leaned towards future products or experiences.

At the end of the Idea Generation phase, the project team will pass on any such ideas that are not relevant for their targets to other projects in the portfolio of Tampere Living Lab.

## **Design**

In Design Phase the ideas will be developed further to concepts i.e. value propositions that outline the proposed solution, its features and functionalities and benefits for the targeted audiences. Ideally 2-4 competing concepts should be created, so as to ensure that in the prototyping phase the “winning concepts” would clearly stand out. Citizen council plays a critical role in end user-driven assessment and benefit evaluation proposed concepts.

In concepting phase the diverse project team takes part in the co-creation sessions that aim at developing 1-3 concepts. The multi-disciplinary mode will probably yield less innovations but they are of more radical nature.

## **Prototyping**

The purpose of the prototype is not to develop a full-scale functional product but rather select from a concept those ideas or use cases that are of most relevance in the final solution. The purpose is to evoke feedback from the target audience, verify the assumed need, allow “misuse” of the prototype and also get buy-in from the sponsoring organizations and stakeholders.

Only rarely is a prototype a complete design in this stage, rather these prototypes could be even crude paper models, or simple meta-functional simulations or even hand drawn storyboards of a user journey concerning a new experience. These prototypes are presented and used by end users, refined and built again. End users, whether acting in a role of a citizen or a consumer use some of the features preferably in their normal day-to-day environment.

Each iteration or build should be used to evoke feedback on one specific aspect of the concept. Iteration in “design thinking” terms is the most efficient method for stimulating high quality design innovation. Iteration allows that the goal to be sought is “fail early and fail often” rather than a pitfall to avoid. In order to revise and stimulate new approaches to the prototype project team can use rapid prototyping and brainstorming techniques.

In the context of web based services, the prototype can be taken into real life environment where the end users use some of the service features in their normal day-to-day environment.

## **Development**

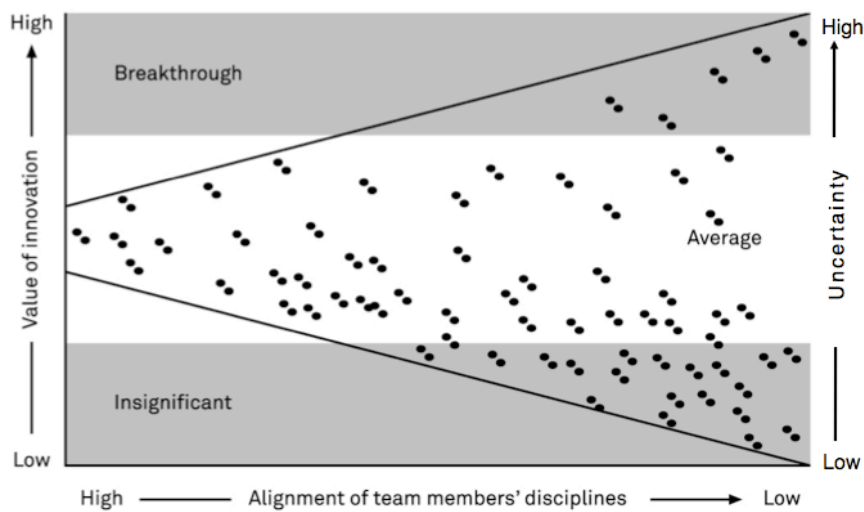
In Development phase the crude prototype will be developed to a full-scale product. Again the principles of iterative development are applied but here with the intention of developing a fully functional product. Qualitative usability studies and beta testing are used when applicable and in order to fine-tune the product towards its completion.

### Use phase

Tampere Living Lab should allow systematic and continuous gathering of end user feedback regarding the developed innovations. Especially it is important that the citizens are actively promoted to share their view. Tampere Living Lab Portal as described below will act as the central feedback hub and related discussion.

### On Multi-disciplinary teams

It is important to note that the setup of any project team should be based on diversity. The research on radical innovation suggests firmly that the more diverse a team the more likely it will come up with innovations that are of radical nature.



**Adapted from Lee Fleming: Multi-disciplinary teams produce less innovations but they are of more radical nature than those originating from teams with aligned disciplines**

Multi-disciplinary teams are characterized by enabling radical collaboration and having frequent leadership "passes" and fluency i.e. capability of moving with ease between disciplines and the ability to value others' outcomes and expectations.

Multi-disciplinary teams work at the intersection of business, technology and human values. These teams are composed of individuals with diverse backgrounds and/or organizational functions such as design, engineering and marketing.

Also, the multi-disciplinary mode enables creation of more qualified decisions as every project team member will have to argue his or her views in a setting that requires well-thought opinions.

Project team membership should be based primarily on skills, capabilities and motivation rather than a professional label, role or rank. Multi-disciplinary organization is also at the core of a well-structured lead user selection process, where lead user candidates are being short-listed and selected based on defined profiles of passionate and innovative individuals that meet the criteria of diversity of disciplines.

### **On project decision-making**

The above innovation model outlines also the key project decision milestones. These are:

- Milestone 1: Agreement on priorities and scope.
- Milestone 2: Commitment to prototype.
- Milestone 3: Commitment to execute i.e. commitment to develop the product.
- Milestone 4: Commitment to release i.e. commitment to publish (and commercialize) the product.

These key decisions are prepared by individual project management teams and made collectively by the project steering team that is nominated by Tampere Living Lab Council.

All member roles of Tampere Living community should be represented both in project management team and project steering team.

Issues having impact on Tampere Living Lab portfolio level are escalated to Tampere Living Lab Council. Citizen representatives use Tampere Living Lab Portal as a means to aggregate citizens' view on milestone decisions and issues under debate.



## 6. Tampere Living Lab platform services

Tampere Living Labs platform services consists of array of methods, tools and practices to foster engagement and collaboration.

The platform services are used by Tampere Living Lab members from the early ideation to design, validation and fine-tuning through real life experiments and pilots.

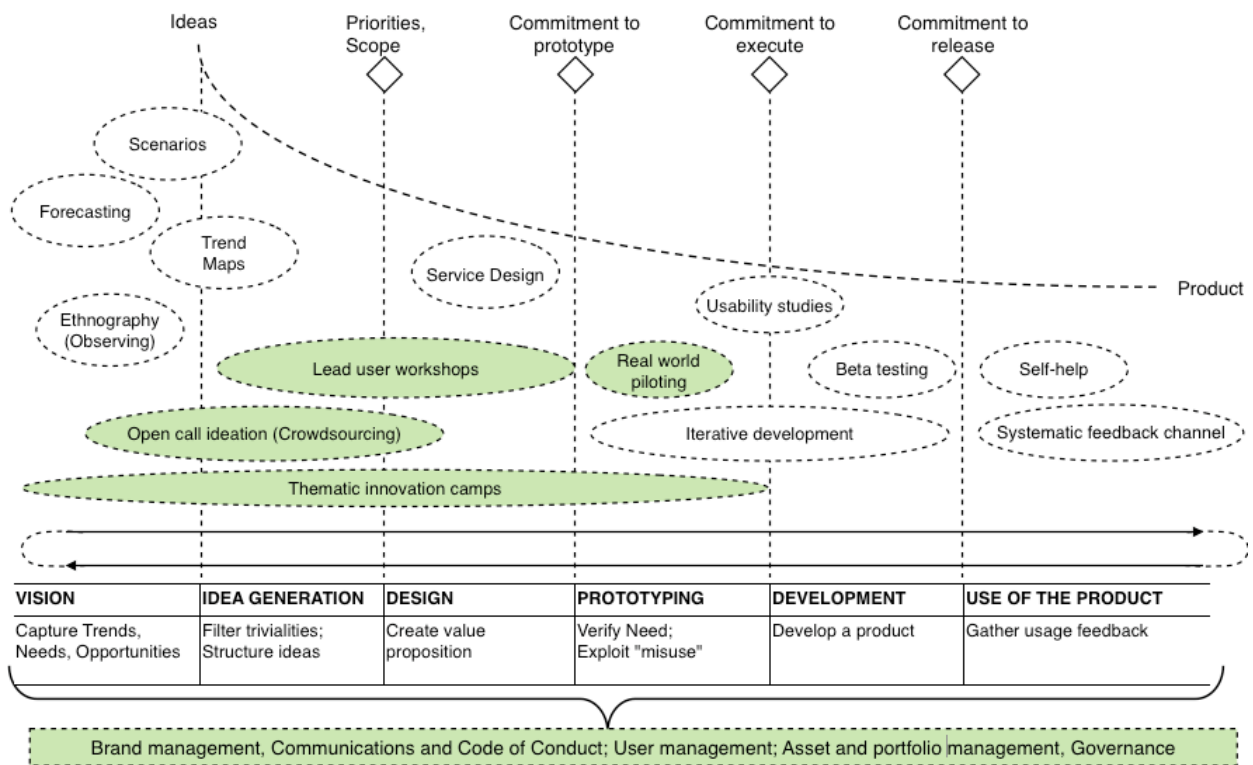
The platform services are provided, managed, developed and maintained by Technology Center Hermia and form a minimum set of services that allow stakeholders to initiate, run and manage projects under Tampere Living Lab umbrella.

With the platform services, the prevailing Living Lab concept is extended to the front end of innovation by involving both innovative end users and broader base of regional citizens and facilitating sharing and elaborating of ideas in an open innovation fashion.

The key platform services provided by Tampere Living Lab to its stakeholders are highlighted in the figure below with light green background color.

Those methods, tools and practices that are out of scope of Tampere Living Lab offering and yet considered relevant, such as ethnography, service design, beta testing and usability studies, should be used and sourced case by case basis from Tampere Living Lab user research and product development community.

The same principle applies to physical project facilities, as Tampere Living Lab will not have at least in its initial stages facilities neither for product development nor for acting as “innovation showrooms”.



**Innovation development model and platform services**

## Innovation camps

Innovation Camps are accelerated and thematic innovation sessions. Typically the aim is to transform early-stage concepts into prototypes only in the span of a few days. Best examples being various software development camps and e.g. sessions focusing on social innovations (“Social Innovation Camps”). A camp is a multi-disciplinary exercise requiring solid facilitation and process, and access to talents and resources.

## Engaging citizens through crowdsourcing service

The crowdsourcing service allows all stakeholders of Tampere Living Lab, and namely the citizens to generate ideas, and enrich and assess those using a modern social web service.

The crowdsourcing service is based on themes that should be relevant from all stakeholders' perspective. The predefined themes allow focused thematic campaigns and also ad hoc quick polls to a specific group of citizens. The themes could be based on user segments such as Children, Elderly, Families or then looking at from services perspective such as Healthcare, Education and Transportation.

The selected standard themes should be made visible and selectable and into which users can sign-up for a voluntary participation. All themes will naturally attract different community members, and all themes will have individual cycles and actions. From an average end user innovator perspective his

involvement is typically less than the duration of the overall product development project.

## User management

A systematic user management is a key enabler of Tampere Living Lab. Hence, it should be defined and developed as one of the first concrete activities of Tampere Living Lab.

User management is categorized into three main activities.

- Identifying, screening and recruiting test users for projects. This activity serves primarily the stakeholders. Test user management requires the implementation of a typical account management functionality by which an aspiring citizen can register as an innovator and on the other hand Tampere Living Lab can suggest and assign users to projects.
- User community management. This activity serves primarily the users themselves. Tampere Living Lab personnel will communicate, motivate and educate users in their project roles whether those be workshop participants, test use of a product or a service or just simply giving a project feedback and evaluation.
- Rewarding and recognition. Personal motivations to participate into a social network vary from intrinsic motivations such as belonging, feeling of accomplishment and self-expression to extrinsic motivations such as increasing one's social capital and rank, and monetary rewards. Community members (and self-organizing teams) should be recognized and rewarded accordingly as they ideate, design, test and promote the product. Tampere Living Lab rewarding model is a combination of peer recognition and rewarding and recognition offered by Tampere Living Lab.
  - Peer recognition means in practice having both the capability to rate and comment on anyone's ideas and to be able to connect to other members of the community, as well as rank individual members.
  - Tampere Living Lab rewarding is monetary if a patent is created based on original end user idea / concept, and non-monetary for valuable contribution. Contribution can be valuable either from innovation development perspective, or from the community welfare and dynamics perspective: Ideas and community members that are ranked high by the community should be acknowledged regardless of whether an idea is adopted. And if an idea is dropped, rationale should be explained in a transparent manner.

Non-monetary rewards could be invitations to real-life piloting and/or beta testing group, product gifts, and product discounts. Also Tampere Living Lab can endorse a citizen inventor to be elected to Citizen Council.

## Supporting end users and other stakeholders

So as to support both citizens and public and private entities, Tampere Living Lab has roles of a community manager and an innovation manager. Community manager is responsible for for interfacing with the end user innovator community. He or she provides end users hands-on project support and helps them in any problem situations.

To improve the administrative efficiency of Tampere Living Lab's multiparty innovation projects the Innovation manager is responsible for co-ordinating the financing of pilot projects. This means preparation and management of e.g. public funding applications. Innovation manager is also responsible for communicating and agreeing consistent Intellectual property rights policies and practices relevant for Tampere Living Lab operations.

(See "Road map, Organization development" for more detailed definitions on community and innovation manager roles.)

### **Real world piloting**

Tampere Living Lab provides a service to enable real world development i.e. to involve target audiences as early as possible to trial the early stage prototypes and the innovations under development.

The service allows piloting

- in real-life user situations such as in city space in a shopping mall, or along a municipal bus route
- in closed environment i.e. through restricted access where test users and selected few partners of the ecosystem try out the developed innovations in a field test environment.
- using voluntary citizens as test users

The key success factor of this kind of service is a fast ramp-up of pilots as the situations and cases may vary a lot. Here the role of innovation manager is key in agreeing the rules of engagement with business and public entities, and role of community manager in hands-on test user support.

### **Brand, communications and Code of Conduct**

Tampere Living Lab has a brand of its own with brand iconography, messages and communications. The objective is to build strong and credible innovation brand through concrete and substantial actions and activities.

The community around Tampere Living Lab will adhere to set of principles ("Code of Conduct") that outline its proper practices and guide its activities. This "Code of Conduct" will contribute to the the welfare of its key stakeholders.

Code of Conduct consists of the three main principles

- 1) Openness - Having an organization culture that promotes free revealing and sharing of ideas, information or knowledge is key to the long-term success of Tampere Living Lab, or any multiparty innovation set-up. Key existing assets such as Demola IPR policies and practices should be utilized and developed further as long as those are commonly accepted and can guide the discussion from ownership and commercial gain to end user benefit.
- 2) Diversity - Allowing, encouraging and valuing others' opinions and views is key primarily to the success of an individual project. Constructive criticism helps ideas to be assessed, scrutinized and build upon.
- 3) Chaordic, self-organizing way of working - Interaction and the ability to adapt and respond to change is more important than following a certain process or using a certain tool. By balancing efficiency and creativity there should be just enough structure to get work done. For example, project management and steering teams should be kept low in participants, yet equal in representation. This principle is closely related to the principles of agile software development methods.

### **Lead user panels and workshops**

Lead users are end user innovators that have unmet needs that are still generally unknown, and they benefit greatly if they obtain a solution to their needs. They are passionate, creative and innovative individuals that have deep domain specific skills and expertise and are highly involved with products or topics of discussion in general. They are ahead of all other end user categories on a classical innovation diffusion curve. They experience "tomorrow's needs today".

The members of the Lead User Panels should be harvested primarily from the Tampere Living Lab community. To some extent the lead user base should be extended to national and even to Pan-European level so as to ensure effective and diverse set-up of panels.

Typical and effective Lead User Panel will have 10 end user participants, matched with equal number of business, research and public participation combined. This composition has a good likelihood of creating a vibrant environment of co-creation.

Also, up to half of end user participants for any Lead User Panel should be identified from analogous markets. Case studies show us that lead users from analogous markets contribute to concepts that are more novel than lead users from the target market. Analogous market effects stem from a high market distance of a lead user between his/her analogous market and the target market problem, whereas technical distance has a negative influence on the novelty of concepts.

### **Tampere Living Lab Portal**

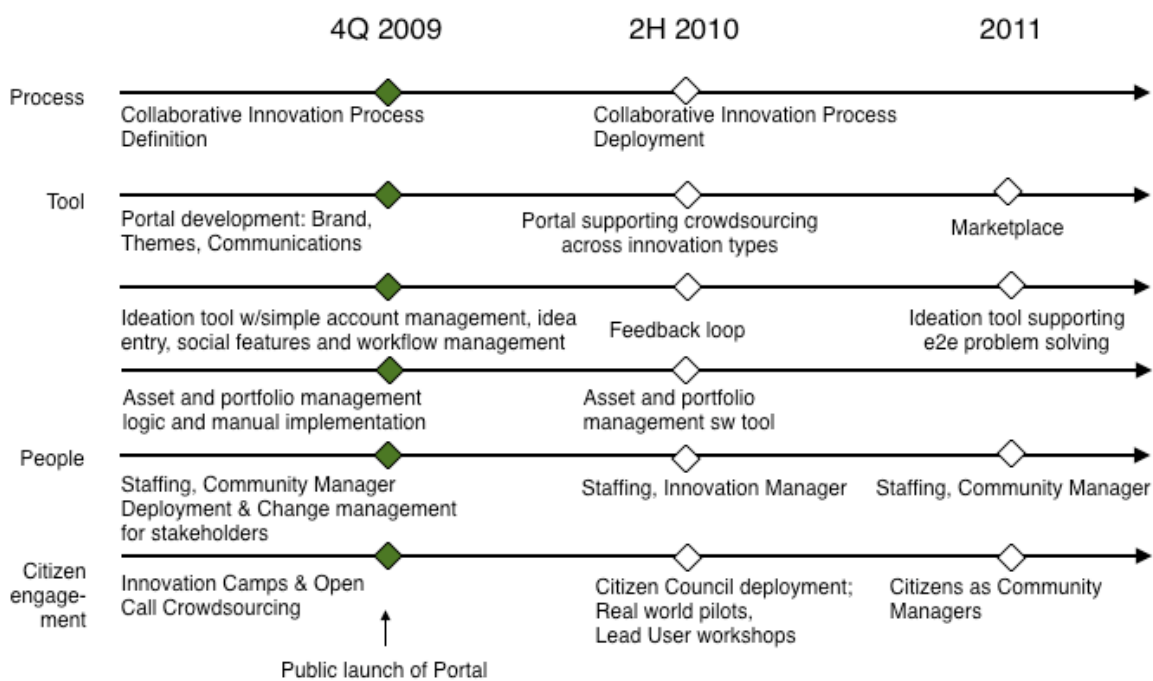
Tampere Living Lab Portal acts as the centralized online environment and hub of all activities governed by the Tampere Living Lab. The portal has a public front-end and links to Tampere Living Lab innovation assets, projects and strategic themes.

The portal allows ideation, enrichment and assessment through consistent approach to workflow and idea asset management. The portal will have its own visual identity and branding and related communications content.

## 7. Road Map

Tampere Living Lab capability road map for the next 2-3 years is outlined below. The capabilities are process, tool and people related enablers of the Tampere Living Lab vision and community. These capabilities form the Tampere Living Lab innovation platform. As there exists gaps in all domains, no to mention that such a holistic innovation platform does not exist, the development of the platform should be a decisive effort.

Also, all process and tool development should be based on open standards and open source software where ever possible so as to minimize IT system development investments and to ensure that the further development can be carried out by any assigned member of Tampere Living Lab community.



**Capability road map**

### Process development

From process development perspective the intent is to have a commonly defined and shared innovation process (“Collaborative Innovation Process”) with generic roles and responsibilities that allows stakeholders to initiate and carry out innovation project within Tampere Living Lab. The process follows the keys steps of the Innovation Model describer earlier.

The process acts primarily as an internal communications and operations guide of Tampere Living Lab. Generally accepted ways of working as provided by the process definition are highly relevant, especially when working in a such diverse setting of business-public-citizen-partnership

Process development links to ideation tool development and there to workflow management and communications. Workflow management creates the capability capability to indicate idea status (in review, approved, rejected, assigned), and to trigger both community members and organizer moderators with the right ideation activity at the right time (submit, enrich, review, promote/demote...)

Estimated man day effort for process and workflow management definition:  
20-30 man days.

The process is deployed and further fine-tuned through concrete development projects.

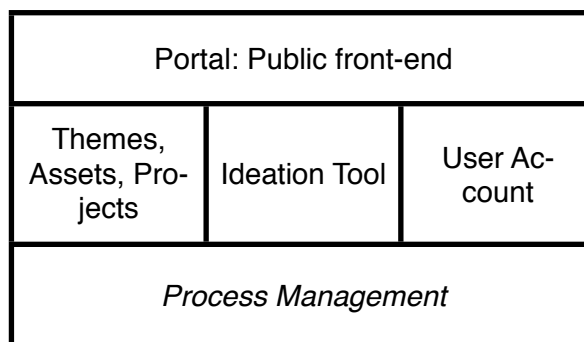
## Tool development

### Portal

From website development perspective the intent is to have Tampere Living Lab Portal, a centralized online environment and hub of all activities governed by the Tampere Living Lab.

Tampere Living Lab Portal has a public front-end and links to Tampere Living Lab innovation assets, projects and strategic themes. The portal allows social ideation, enrichment and assessment through consistent approach to workflow and idea asset management. The portal will have its own visual identity and branding and related communications content.

In the longer run, the portal will act as a marketplace allowing connections between people, ideas, resources and opportunities. So that development projects can be initiated in bottom-up fashion rather than only through more centralized Living Lab Council's activity.



**Tampere Living Lab portal**

Estimated man day effort for initial portal definition and development including brand and visual identity: 20-30 man days.



## **Ideation tool**

The ideation tool is the key feature of Tampere Living Lab portal. High-level use cases for Ideation tool are as follows:

Idea gathering, supporting free form and structured idea entry, supporting top-down and bottom-up.

Screening, filtering and re-arranging ideas to clusters according to pre-defined themes and using simple mechanics such as tag clouds.

Users can sign-up for a voluntary participation.

Users can be invited to projects based on their profile.

Idea enrichment i.e. capability to add on top of other ideas whether with text or media such as annotated images ("notes")

Idea assessment through popularity (voting, hits) and quality (comments), both peer and Tampere Living Lab recognition

In the second phase ideation tool is enhanced with feedback mechanism that allows Tampere Living Lab members to give systematic feedback on innovations that have been launched and are being used. The feedback serves as one input to further releases of the said innovations.

In the longer run, the ideation tool enables users to test their ideas through trial and error. This web-based tool allows users to simulate use case changes and create variations of concepts in rapid succession.

Estimated man day effort for initial ideation tool definition and development:

10-20 man days.

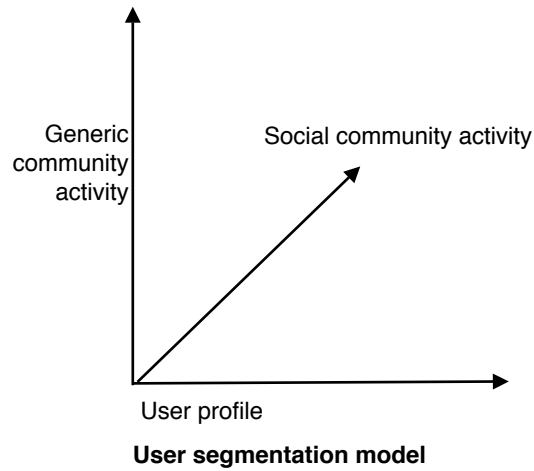
## **User account management**

Account management is used to create, store and modify the personal profile of a Tampere Living Lab community member. Account management is the key enabler allowing Tampere Living Lab to categorize and appoint the right citizens to the right projects be it participation to an innovation camp or real life testing for example.

User segmentation categorizes end users based on three variables:

- Generic demographic profile data combined with role and expertise and motivation. In addition to standard fill-in forms, expertise and motivation can be gathered and analyzed through submitted ideas, feedback, comments and peer reviews. By analyzing the relevance of the content created by a community member, Tampere Living Lab can identify "lead users" i.e. trendsetters.
- Generic community activity (browsing, searching). This data set is gathered through site statistics giving basic understanding based on site visits, length, frequency etc. on who are the passive and the active users.

- Social community activity (voting, commenting, rating etc.). This data set is gathered analyzing social relationships through voting, comments, peer rank and the depth and breadth of one's social network.



The various existing user databases and test user pools should not be integrated to the new Tampere Living Lab user database unless it is absolutely sure that the imported data set will not decrease in quality and that users have opted in for such transfers.

In the early stages citizens should be approached to join Tampere Living Lab as otherwise the database will have typical bias that leans towards the segment that uses social media services and/or are active citizen participants already.

Estimated man day effort for initial account management definition and development without population of users:  
10-20 man days.

### **Asset and portfolio management**

Assets are anything that have value for innovation development. They can be for example ideas, concepts, people, and future opportunities. Portfolio management refers to collection of planned and on-going projects and completed projects within Tampere Living Lab.

Asset management provides visibility to all Tampere Living Lab assets, thus enabling more efficient knowledge transfer, project ramp-up, cross-pollination and dissemination of best practices. Portfolio management enables success measurement.

The long-term objective is to have a software tool that is capable for dynamically connecting assets and capable for real-time measurement.

Estimated man day effort for initial asset management taxonomy definition and manual implementation including portfolio management: 5-10 man days

## Organization development

One of the key objectives of Tampere Living Lab is to be a catalyst and to foster the emergence of dynamic innovation webs of excellence within regional ecosystem where ideas are translated into innovations. Being a catalyst means having personnel acting as community managers and innovation managers.

The implementation of Tampere Living Lab community requires in the short run at minimum the roles of *a community manager* and to follow that of *an innovation manager*. To start with the roles could be staffed through internal harmonization of roles and responsibilities within Technology Centre Hermia, the owner of Tampere Living Lab concept.

### Community manager

The community manager is responsible for interfacing with the end user innovator community. On a practical level he or she provides hands-on project support to end users that are participating to Tampere Living Lab activities be it idea generation through the portal, workshops or real life testing of a piloted innovation.

Community manager is the person that personifies externally Tampere Living Lab's activities. She fosters sharing of ideas by providing transparency, and being proactive in communications. She is a peer within the Living Lab community, a social glue providing access to resources and creating connections.

In the setup phase and in the short run community manager role equals one full time employee.

In the longer run the intent is to build support function around Tampere Living Lab. This means that some of the community management responsibilities can be shared with active citizen participants as Tampere Living Lab's activities scale up and community management activities expand thematically towards standardized business as usual operations

### Innovation manager

Innovation manager is an inward-looking role that primarily interfaces with City of Tampere, and business and research stakeholders of Tampere Living Lab.

First of all the innovation manager is responsible for Tampere Living Lab-wide idea asset and portfolio management and related measurement, and knowledge transfer and alignment across projects through asset and project portfolio management.

Secondly, she is responsible for co-ordinating the financing of pilot projects originated from Tampere Living Lab. This means preparation of e.g. public funding applications.

Thirdly, she is responsible for managing the Tampere Living Lab innovation platform and its development.

Fourthly, innovation manager is also responsible for communicating and agreeing consistent Intellectual property rights practices relevant for Tampere Living Lab operations.

To conclude, she is responsible for co-ordinating and acting as the secretary of the Tampere Living Lab Council, the strategic decision-making body of Tampere Living Lab.

### **Citizen engagement and public launch of Tampere Living Lab**

The launch of Tampere Living Lab should be a visible effort that would help

- introduce and position Tampere Living Lab,
- recruit test users,
- attract stakeholders especially from the SME domain, and
- engage citizens into innovation work

For example, a weekend-long open innovation camp at a central Tampere location would be an ideal event to kick-start Tampere Living Lab. Innovation themes such as public transportation, daycare, healthcare, would be selected based on high relevance to citizens.

After the launch the initial focus of citizen engagement is on continuous open call crowdsourcing happening on the web portal and project-driven development (See “Appendix, Implementation modes”).

In the second phase, and as there exists representative amount of citizens as portal users, the Citizen Council can be established and citizens can be assigned to real world pilots. Also, Lead User Panels will be. The prerequisite is that the Tampere Living Lab Portal will have adequate number of users that can be characterized as trendsetters or lead users. The first priority is to populate the test user database to fit the needs of conventional user research.

In the longer run, active and trusted citizens can assume day-to-day community management responsibilities under the supervision and co-ordination of Tampere Living Lab staff community manager.

## 8. Success Measurement

The recommended key performance indicators that will measure the successfulness of Tampere Living Lab can be divided into following categories

- Image and Brand,
- User engagement,
- Operational efficiencies, and
- Innovation output.

As a whole Technology Centre Hermia is the owner of the performance measurement.

### Image and brand

Innovation perception - Metric measuring both Tampere Living Lab's innovation image and the impact of Tampere Living Lab to the innovation image of Tampere region.

### User engagement

Satisfaction - Tampere Living Lab stakeholder community, user community and citizen satisfaction, Metric tracking the user satisfaction throughout the engagement.

Active / Registered users - Metric that categorizes community members based on their generic community activity on the Tampere Living Lab portal site. This data is gathered through general site statistics of site visits, length, and frequency. The community members can be categorized into "tourists", "minglers", "active" and "insiders", where "insiders" roughly represent 1% of the community's total member base. The "insiders" form the potential base for Citizen Council.

Volume - Metric that denotes the size of the user community. Amount of users, ideas, comments and rating.

### Operational efficiencies

Process throughput time - time from idea to innovation, from one milestone to other

Throughput time from milestone to milestone measuring the process efficiency gain through the overall collaborative innovation model

Time-to-market - Metric looking at the overall innovation development process throughput time efficiencies.

Scale efficiencies - long term metric that looks over time the continuous crowdsourcing activity and its impact to overall Innovation capability of Tampere Living Lab

## Innovation output

Quality of innovations, impact of network externalities & knowledge transfer.

Breakthrough innovation evaluation - long term metric that is used to analyze the commercial contribution of co-created innovations.

Patent filings - Quantitative baseline metric of R&D hit rate.

Shift from product-centric to service and experience innovations - Metric analyzing the type of ideas and innovations, and the desired shift from product innovation towards services and experiences.

Knowledge transfer - Metric to evaluate the spillover effect from from one project to other projects

## 9. Glossary

Crowdsourcing:

Act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call (Wikipedia)

Invention vs. Innovation:

A distinction is typically made between Invention, an idea made manifest, and Innovation, ideas applied successfully.

- Innovation: An idea that has been implemented to provide end user value; A new way of doing something. It may refer to incremental and radical changes in thinking, products, processes, organizations, business models.
- Invention: Discovery or creation of a new configuration, composition of matter, device, or process. Some inventions are based on pre-existing models or ideas. Other inventions are radical breakthroughs which may extend the boundaries of human knowledge or experience.

Service innovation

A new or significantly improved service concept that is taken into practice. It can be for example a new customer interaction channel, a distribution system or a technological concept or a combination of them. A service innovation always includes replicable elements that can be identified and systematically reproduced in other cases or environments. The replicable element can be the service outcome or the service process as such or a part of them. A service innovation benefits both the service producer and customers and it improves its developer's competitive edge. (Tekes)

Social innovation

An innovation that has a social purpose. Its applications range from ethical consumptions to civic participation and community development, education and health.

Social innovation can take place within government, within companies, or within the nonprofit sector (also known as the third sector), but is increasingly seen to happen most effectively in the space between the three sectors. (Wikipedia)

## 10. Literature References

Bo Jeppesen, L . “Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments”, Organization Science, Jan-Feb 2006

Burnett, W and Heiman, B. The role of design thinking in firms and management education, 2007

European Commission. “Living Labs for user-driven open innovation - An overview of the Living Labs methodology, activities and achievements”, Jan 2009

Jenkins, H. Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century, MIT, 2009

Joon Hyun Kim, J., Bae, Zong-Tae and Hyung Kang, S. “The role of online brand community in new product development: Case studies in digital product manufacturers in Korea”, International Journal of Innovation Management, September 2008

Lafley, A.G. “P&G’s innovation culture”, Strategy+Business, August 2008

The McKinsey Quarterly. “Building an innovation nation”, February 26, 2009  
<http://whatmatters.mckinseydigital.com/innovation/building-an-innovation-nation>

The McKinsey Quarterly. “Eight business technology trends to watch”, December 2007

Nambisan, S. "Platforms for Collaboration", Stanford Social Innovation Review, Summer 2009

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. “The future of competition: Co-creating unique value with customers”, 2004

New York Times. “In Innovation, U.S. Said to Be Losing Competitive Edge”, February 25, 2009  
<http://www.nytimes.com/2009/02/25/technology/25innovate.html>

Steinbock, D. “Competitiveness and Globalization of Finnish Cluster Leaders”, Ministry of Interior, 2006

Steinbock, D. “Finnish Strengths, Global Opportunities”, Ministry of Interior, 2007

von Hippel, E. “Democratizing innovation”, MIT, 2005

Tekes & Finnish Academy, FinnSight 2015, 2008

Wikipedia. “Agile Software Development”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Project\\_Management](http://en.wikipedia.org/wiki/Agile_Project_Management)

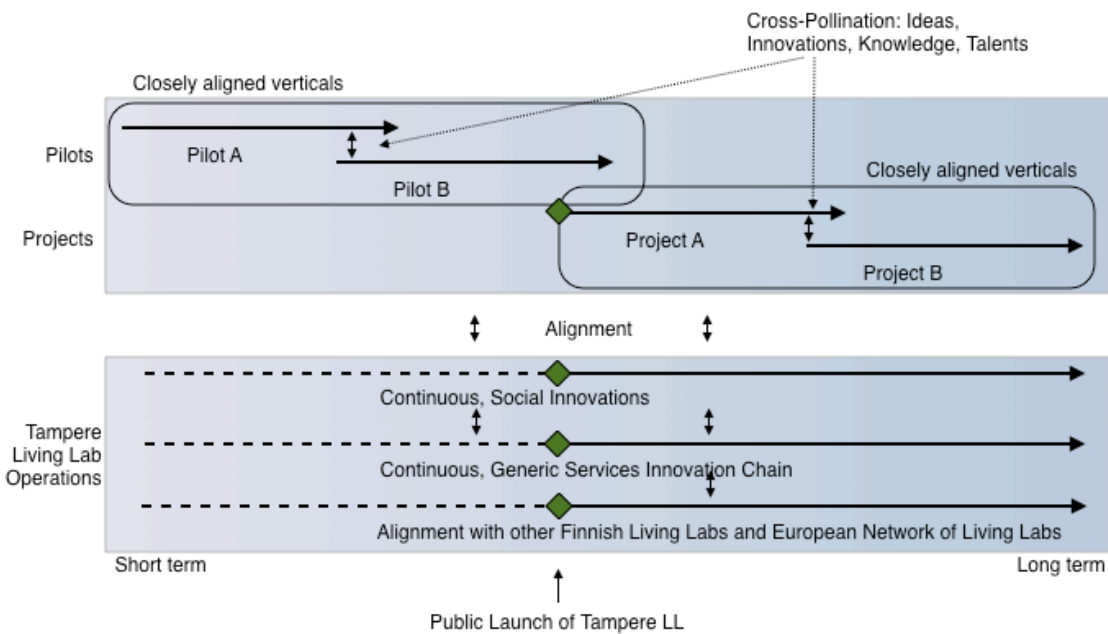


# 11. Appendix

## Implementation modes

Tampere Living Lab with two operating modes: Project-driven and continuous engagement through crowdsourcing.

Product-driven mode is a project-specific and several parallel activities can be progressing at any given time. Continuous crowdsourcing is facilitated through Tampere Living Lab portal. Continuous mode will have two focus areas: The conventional product-driven ideation, and one focusing on social innovations.



**Implementation modes**

## Case references

### **Aalto University Service Factory**

Aalto University Service Factory aims to be one of the leading global centers of expertise in 2015-2020. Leading in service research, having strong education, and innovative development. This is achieved by involving partners and students in research, education and development, and by utilizing Living Labs.

Coordination of the Service Factory Community will happen through fostering the scientific community through seminars, forums & joint activities, and through integrated partnership program facilitating the collaboration of researchers, educators, business practitioners & societal actors

### **European Network of Living Labs (ENoLL)**

The European Network of Living Labs ENoLL has more than 100 members with variety of different characteristics. Some focus on a particular technology such as mobile communications or RFIDs (Radio Frequency Identification), others focus on a particular industrial sector, again others focus on groups of services to local citizens, just to mention some of these characteristics.

There is an additional dimension – the European one, which is just starting to be explored: Small groups of Living Labs in different regions join forces by sharing knowledge, services and even developments based on win-win strategies to pave the way for co-selling developments and services on the European or global market rather than just on their local regional market. This "networked Living Labs" approach is of particular interest for SMEs and micro-entrepreneurs, which do not have the expertise and resources to expand their activities to other regions or across Europe due to different structural characteristics, regulations, or societal and economic structures in the respective regions and countries.

### **EVE Online**

A Massive Multiplayer Online Role-playing Game (MMORPG) set in space.. Gamer community elected nine-member council ("Council of Stellar Management") represents the gamers towards the game development company CCP Games based out of Reykjavik, Iceland.

EVE Online is effectively a virtual democracy, where community elected "lead users" act on behalf of the broader user community.

## **The Hub**

The Hub is a global network of open innovation spaces focusing on enabling social innovations and social entrepreneurship. As of now, The Hub has globally more than 3 000 members in 15 locations around the world from San Paolo to Stockholm and Mumbai.

The idea behind the Hub is the belief that there is no absence of good ideas in the world but the problem is a crisis of access, scale, resources and impact. The Hubs are places for accessing space, resources, connections, knowledge, experience and investment.

A Hub is set up by a local entrepreneur into a central urban location, a space of high appeal and easy access. Every Hub has a host, a social glue ("Connector", following Malcolm Gladwell's segmentation from Tipping Point) that connects people, ideas and opportunities.

The business model is akin to mobile phone subscription of a minutes based invoicing.

The Hub community thrives on the same values based common denominator and ethos of doing good, encouraging diverse people to collaborate, enabling serendipity and peer support.

The Hub does not have an official marketing budget, rather the community forms itself through social connections, sometimes facilitated by the host, but most importantly through serendipity, a critical design element of every local Hub.

From governance perspective, the balance between chaos and order is essential to overall success. The Hub supports self-organizing, chaordic practices, where on a local level the separation of money and power equals to almost one member/one vote principle.

*(Source: The Hub presentation material, discussions with Jonathan Robinson, June 8-9, 2009)*

## **Knowledge and Innovation Communities by EIT**

Acting under European Commission's European Institute of Innovation and Technology, Knowledge and Innovation Communities (KICs) are being established as innovation vehicles. The KICs will promote the production, dissemination and exploitation of new knowledge products and best practices in the innovation sector, transforming the results of higher education and research activities into commercially exploitable innovation. The first two or three KICs will address themes within the themes of: Sustainable energy, Mitigation and adaptation of climate change, and Future information society

## **Social Innovation Camps, UK, [www.sicamp.org](http://www.sicamp.org)**

Experiment in using social technology for social change. Happens every six months lasting through the weekend. The Social Innovation Camp weekend is an open space meeting. The aim is to transform six early-stage concepts into prototype web-based tools in under 48 hours.

How it works: 1. Think of an idea; 2. Tell about it; 3. Ideas are selected by Social Innovation Camp judges; 4. Volunteer; 5. Camp!; 6. Show and Tell your prototype; 7. Start your venture!



# suuntaamo

Putting the core idea of living  
labs into practise



Beginning – in autumn 2008

3rd wave call to  
European Network of  
Living Labs



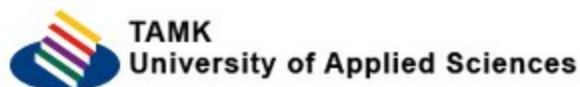
Need for impartial  
Coordinator in the  
Region

A large yellow speech bubble with a tail pointing towards the top-left. Inside the bubble, the text "European Network of Living Labs" is written in bold black font.

**European  
Network of  
Living Labs**



# Actors



# Identified joint needs

For common window out from / into Tampere & Finland

- ➔ The brand, marketing
- ➔ Funding for the projects/pilots

For users

- ➔ Need for ideas, discussion groups, testing

For Service Platform

- ➔ Service desk actions
- ➔ 24/7 help desk for the users





# suuntaamo

## Reinventing the living lab....

”Research methodology for sensing, prototyping, validating and refining complex solutions in multiple and evolving real life contexts” (William Mitchell, MIT)

”Co-creation environment for human-centric research and innovation”(Mikael Borjeson)





# Vision and mission

## Vision

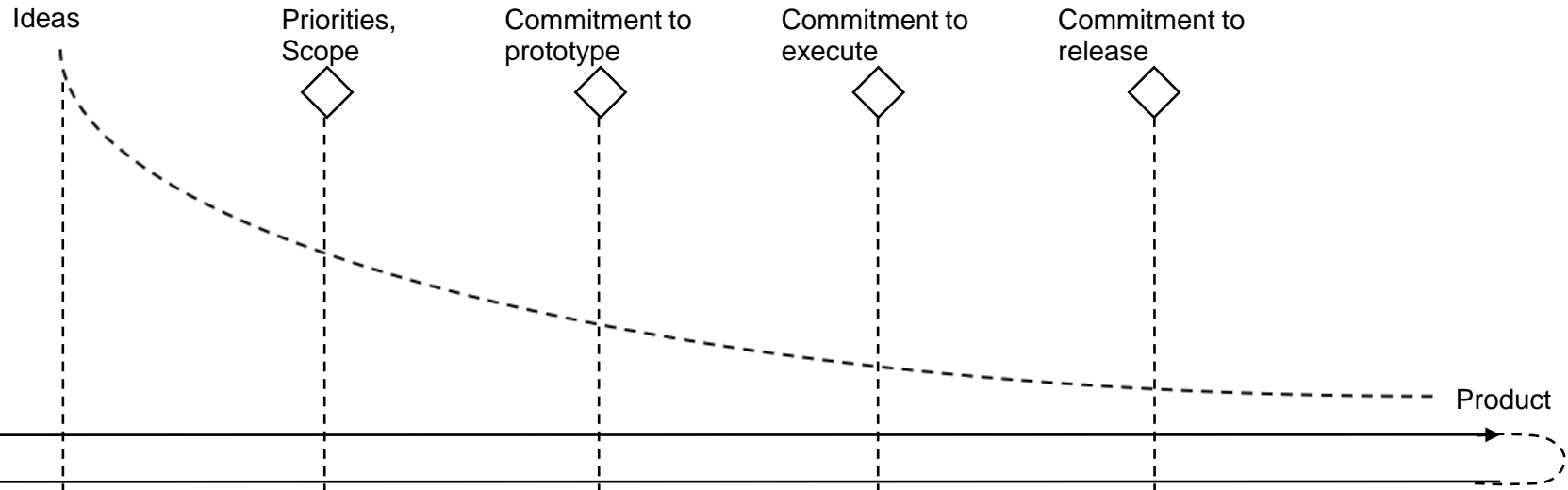
- Tampere region as the national leader in democratizing innovation
- Empowering citizens and involving them to the creation of value

## Mission

- Provide world leading tools and processes for citizen participation and user community involvement

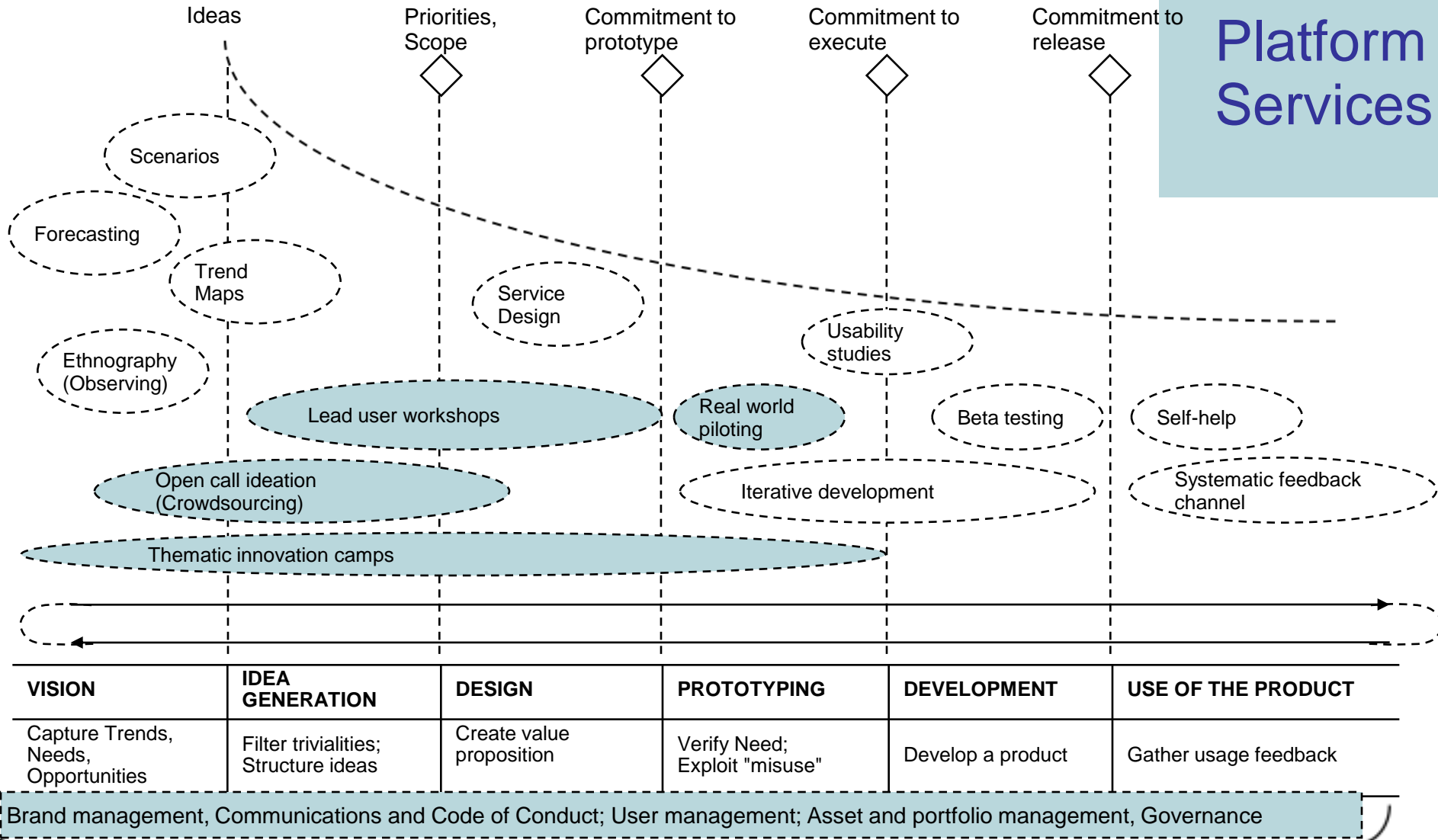


# Innovation Model



VISION	IDEA GENERATION	DESIGN	PROTOTYPING	DEVELOPMENT	USE OF THE PRODUCT
Capture Trends, Needs, Opportunities	Filter trivialities; Structure ideas	Create value proposition	Verify Need; Exploit "misuse"	Develop a product	Gather usage feedback

# Platform Services



# Structure

Current State  
→  
Drivers, Trends

## Vision

Tampere region as the national leader in democratizing innovation

View of the future

## Mission

world leading tools and processes for citizen participation and user community involvement

Reason for existence

↕ Mandate ↕

## Key Objectives

USER ATTRACTION	DEMOCRATIZING INNOVATION	REAL WORLD DEVELOPMENT	COST EFFICIENCY
--------------------	-----------------------------	---------------------------	-----------------

WHAT

↕ Actions & Enablers ↕

## Platform Services

HOW

↕ ↕

## Regional Ecosystem

Research & Education	City of Tampere	Business	Citizens
----------------------	-----------------	----------	----------

FOR AND BY WHOM



# Platform services

- Citizen recruitment tool for innovation tasks
- Thematic Innovation camps
- Lead user panels and workshops
- User management tools (user pool, database..)
- User recruitment tool for real world piloting
- Support staff for end users in Pilots
- Brand, communications and Code of Conduct
- Asset and portfolio management
- Governance
- Suuntaamo Portal

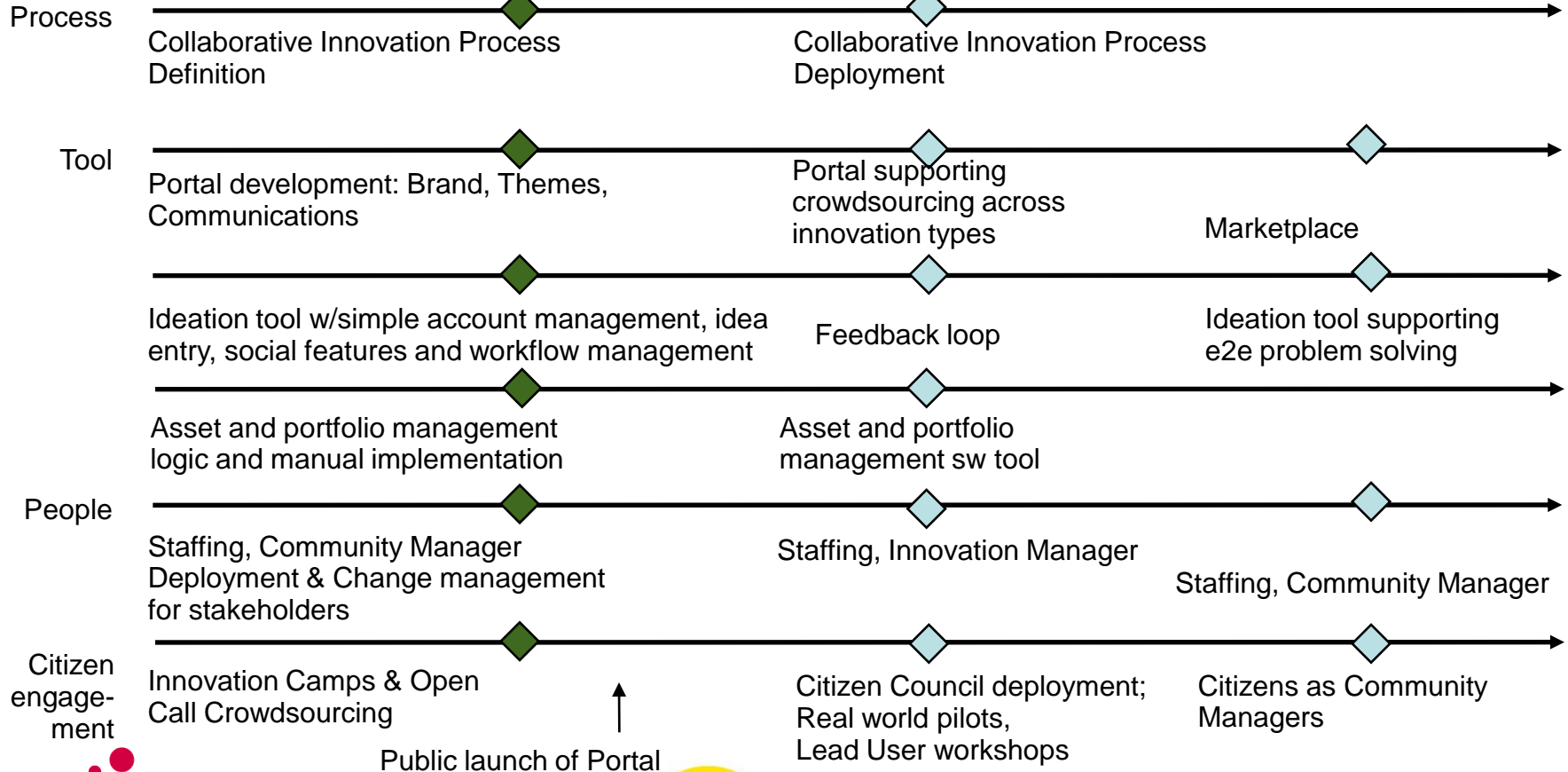


# Capability Road Map

4Q 2009

2H 2010

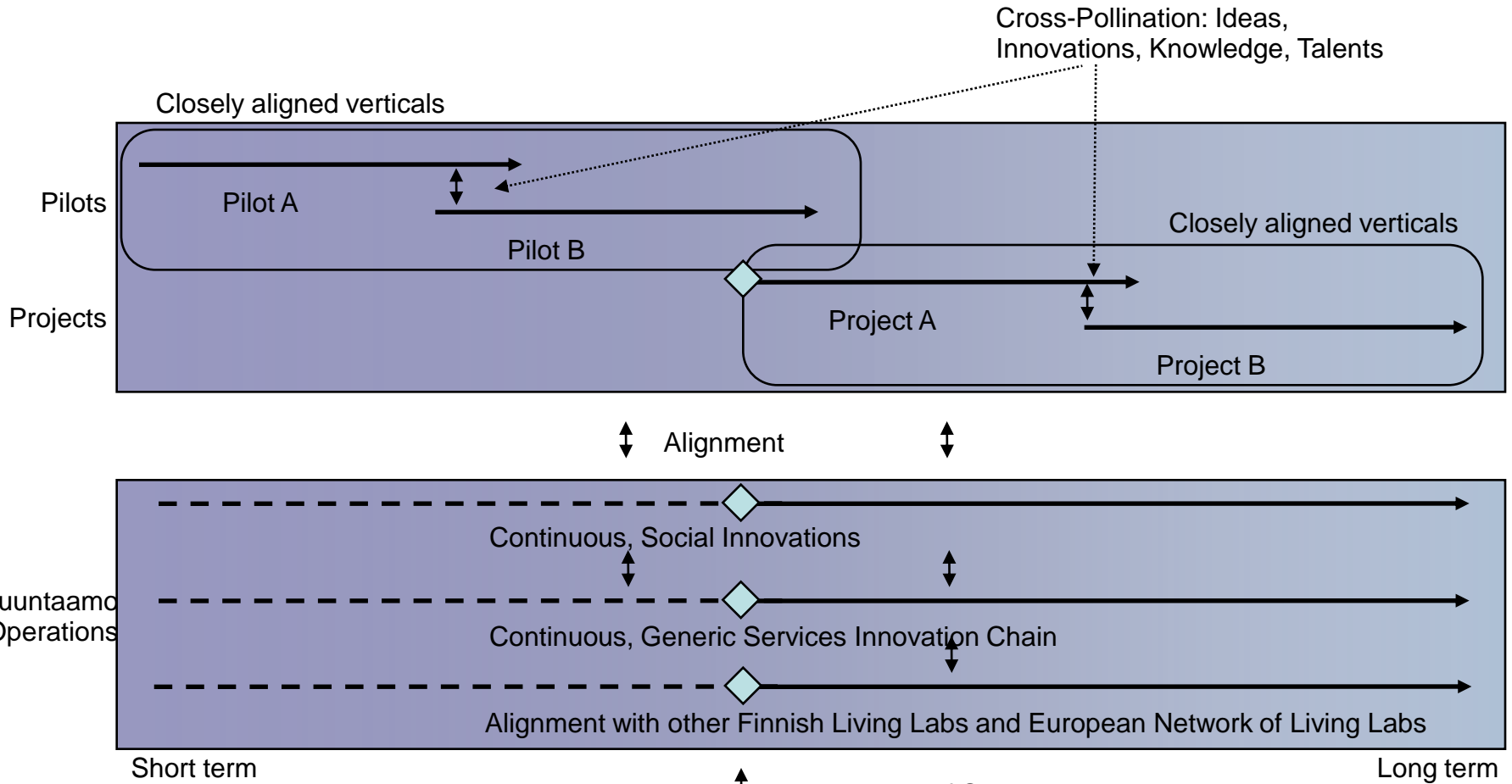
2011



**suuntaamo**



# From pilot to full-scale operations





# suuntaamo

*Thank You, questions?*

*Contacts:*

*Kirsi Lindfors*

*[kirsi.lindfors@hermia.fi](mailto:kirsi.lindfors@hermia.fi)*

*Mobile +358 40 820 4608*





# 24.4 Muistiinpanot / Tampere LL hyödyt

- **Odotetavissa olevat hyödyt Tampere Living Labistä eri toimijoille**
  - Yritykset
    - Joustavuus, nopeus, kustannustehokkuus, laatu "riittävän hyvä", uusien innovaatioiden synnyttäminen
  - Kansalaiset
    - Kuulluksi tuleminen, vaikutusmahdollisuus, uuden oppiminen, ongelman ratkaisu
  - Tutkimustahot
    - Käyttäjäpooli, LL tutkimuskohteena ja -ympäristönä, LL oppimisympäristönä
  - Tampereen kaupunki ja alueen kunnat
    - Tehokas palvelukehitys, imagotekijät - Tampere innovatiivisena alueena
    - Tampere LL "Luova Tampere"-ohjelman luonnollisena jatkumona

# 24.4 Muistiinpanot / Tampere LL

## ydinpalvelut toimijoille

- Kiihdytetty teempohjaiset "innovointileirit", (Innovation Camps)
- Kansalaisten osallistaminen crowdsourcingin avulla
- Pilotointi (Real-life pilos)
  - Projektituki: käyttäjien opastaminen ja auttaminen pulmatilanteissa
  - Pilottien rahoituksen koordinointi => tehokkuushyödyt
- Käyttäjäpooli (User base management)
  - Käyttäjien rekrytointi ja identifointi tapauskohtaisesti
  - Käyttäjäkommunikointi ja motivointi
- Brändi, viestintä, eettiset säännöt (Code of Conduct)
- Johdomukaisten IP-käytäntöjen ja politiikkojen kommunikointi ja sopiminen
- Vaihe 2:
  - Kärkikäyttäjätöypajat => vaiheessa 2 kunnes käyttäjäpoolista voidaan valita riittävä määrä relevantteja kärkikäyttäjiä (Lead User workshop)

# 24.4 Muistiinpanot / Avoimet asiat

- Työhön palautetta seuraavilta tahoilta
  - Kansalaiset
  - PK-yritykset
  - Tampereen kaupunki
  - Tampereen vientiveturit
- Olemassaolevien käyttäjäyhteisöjen identifiointi ja aktivointi
- Käyttäjien motivointi
- Kansallinen LL-yhteistyö ja siihen linjaaminen (ENoLL)

# **Tampere Living Lab**

Sami Oinonen

April 2009

DRAFT

# Tampere Living Lab

- Agenda
  - Scope of the work in a nutshell (15 min)
    - Mission, collaborative innovation model, platform services, KPIs, governance, implementation plan & road map
  - Walk-through the draft step by step (60 min)
    - Mission & Objectives => Discussion
    - Collaborative innovation model => Discussion
    - Platform services => Discussion
  - Agree on key tasks and people to contribute (45 min)

# Tampere Living Lab - scope of work

- Project Goal:
  - Definition of the TCR-LL a regional living lab concept, and its implementation plan and long-term road map
  - Mission
    - Definition of the TCR-LL long-term goal and key objectives as an innovation creator, facilitator, structure, communications hub and an open umbrella brand.
    - Definition of TCR-LL role in the regional ecosystem, and in promoting user-driven open innovation and real-world development of innovative services.
  - Collaborative innovation model
    - definition of TCR-LL user-driven open innovation model, where as a whole, regional ecosystem of public sector, research entities, companies and users interact to enable creation of new innovations be they business model, technology, or process driven.

# Tampere Living Lab - scope of work

- Platform services
  - Definition of the array of methods, tools and practices to foster collaboration and user engagement.
  - Definition of how the platform services are used by TCR-LL actors and how the services are positioned in the innovation funnel from the early ideation to concept definition and to validation, and fine-tuning through real life experiments, pilots and user testing.
- KPIs, governance, implementation plan & road map
  - Recommendation for success metrics.
  - Recommendation for a decision and steering forums and structure for TCR-LL that also takes account the enhanced user involvement in the ecosystem and consequently more involved role in the decision making.
  - Implementation plan and alignment with existing initiatives for 1st phase including scope, schedule, budget indication.
  - Recommendation for a holistic TCR-LL road map that defines the target state and needed capabilities

# Assumptions on scope of work

- Regarding the definition work, assumed to be out of scope:
  - 1. Deployment of the model
  - 2. Development of a methodology
  - 3. Specification of the toolkit excluding key use cases

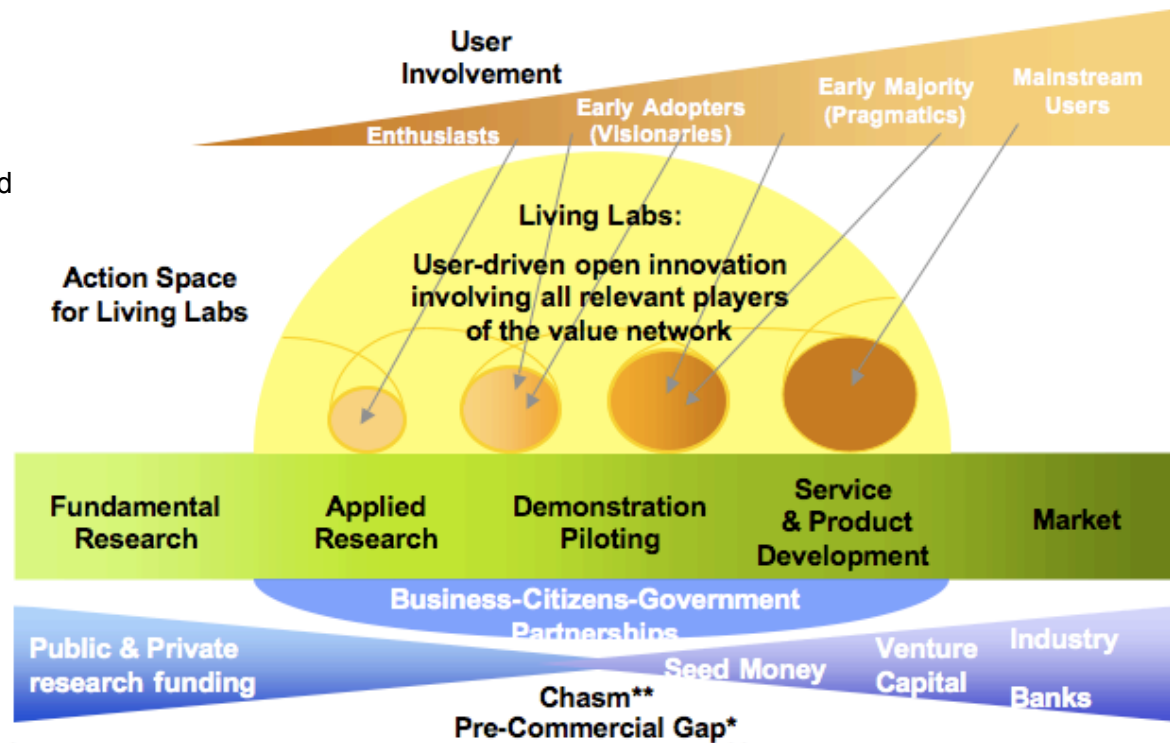


# Assumptions on TCR LL scope

- Products vs. services:
  - Assumed that TCR-LL focuses on service innovations, as the macro level change to a service society is one of the key national and regional drivers.
- Public vs. private:
  - Both public sector and private sector service innovations in e.g. culture, entertainment, recreation, education, health
- Social Innovations i.e. community development , grassroots civic participation, also citizens vis a vis regional and local administration
- New forms of public-private-user partnerships
  
- Focus is NOT on
  - any particular technology such as Clean Tech
  - any industrial cluster such as Finnish Mobile Cluster
  - any actor over another (user, private, public)

# Living Labs - general positioning

## Action space for Living Labs along the technology adaption cycle



\* MacDonald and Associates, 2004

\*\* Geoffrey A Moore: Crossing the Chasm, 1999

The current Living Lab concept is extended to the front end of innovation by involving both innovative end users and broader base of regional citizens and facilitating sharing and elaborating of ideas in an open innovation fashion.

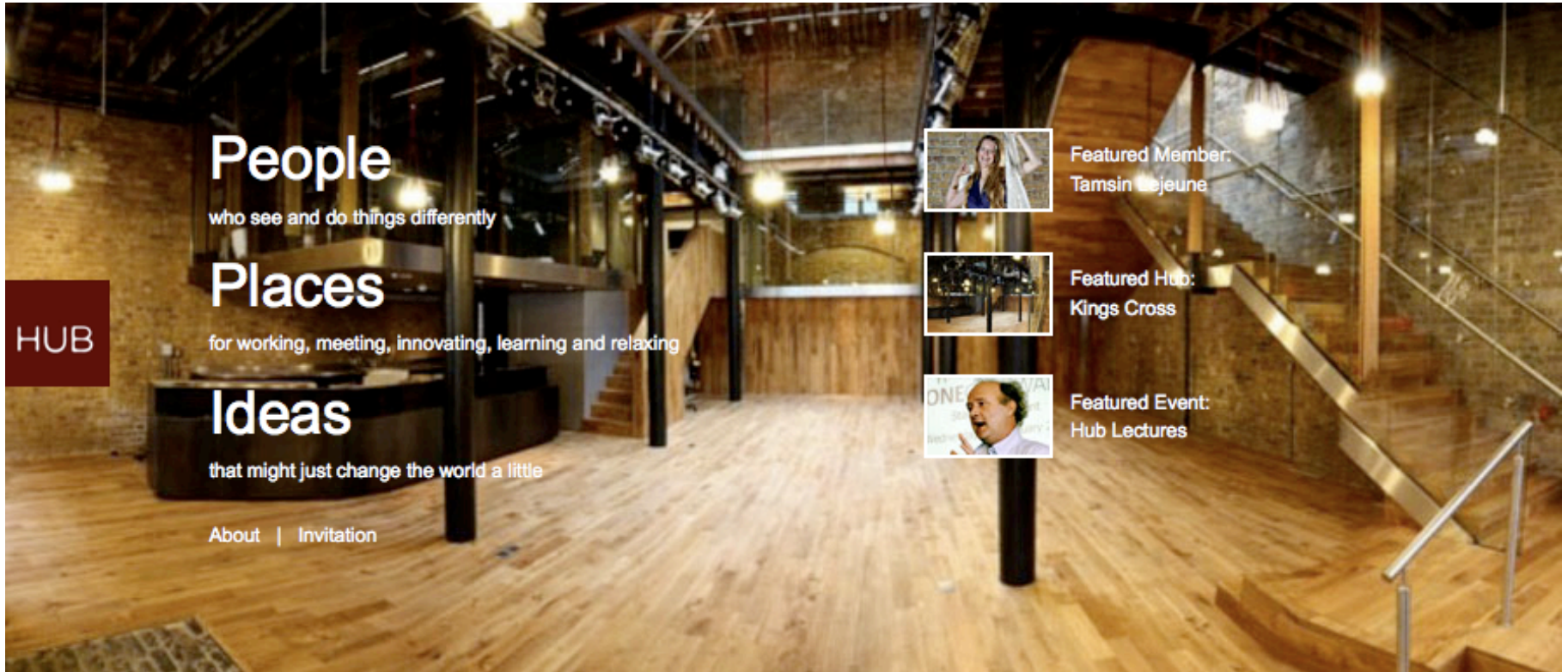
# Fact Finding - Case examples

CASE	DESCRIPTION	MOTIVE FOR INCLUSION
The European Network of Living Labs (ENoLL)	ENoLL with more than 100 members. Focus on a technology, an industrial sector, groups of services to local citizens	Living Labs are a benchmark for Tampere LL
Knowledge and Innovation Communities by EIT	Knowledge and Innovation Communities as innovation vehicles of European Institute of Innovation and Technology (EIT)	KICs are an emerging benchmark / opportunity
SOMUS research (Academy of Finland)	Somus is a two year research project (2009-10). Creates new understanding of citizenship, publicity and participation in decision-making in the era of social media.	Clarity to definitions of citizenship and participation
Aalto University Service Factory	Service Factory aims to be one of the leading global centers of expertise in 2015-2020. Leading in service reeseach, having strong education, and innovative development	Scientific service research: design and experience, innovation and management, business models, process and metrics, infrastructure
Participatory Glocal Community Program 2009-2012, HUT Centre of Urban&Regional Studies	Development of infrastructure of everyday life, a Multi-channel infrastructure of digital urban space. Examples: HELKA - Helsinki neighborhood platform, Maunula and Herttoniemi pilots; Urban Mediator by UIAH & Meeting Point by VTT - Context sensitive data mashups	Citizen participation in service development Community development
Breakthrough Innovations	Lee Fleming's research on breakthrough innovations shows how multi-disciplinary teams produce less innovations but they are of more radical nature than those originating from team with aligned disciplines	Organizing ideation, cross-pollination; Case P&G: "Design Thinking" MoO where Internal facilitator unit responsible for P&G wide innovation acceleration

# Fact Finding - Case examples

CASE	DESCRIPTION	MOTIVE FOR INCLUSION
The HUB	Global open innovation space concept used by urban nomads as a temporary work and project space and a meeting point	Analogy to Demola / Protomo
Hackerspaces.org	Somus is a two year research project (2009-10). Creates new understanding of citizenship, publicity and participation in decision-making in the era of social media.	Analogy to Demola / Protomo Chaordic way of organizing
Social Innovation Camps	Experiment in using social technology for social change. Happens every six months lasting through the weekend. End result is a working web-based prototype	Periodical, focused ideation
Pilot Factory by RDNet - MIND initiative	Pilot production facilities, processes and tools for metal industry, TechVilla	Example of fully functional piloting set-up. Design Factory (Aalto University) partly involved
EVE Online	A Massive Multiplayer Online Role-playing Game (MMORPG) set in space.. Gamer community elected nine-member council represents the gamers towards the game development company CCP Games	Engaging "lead users" to act on behalf of the broader user community; Filtering the noise; Acknowledging and rewarding selected community members
Tikatok	Online creativity platform for kids from 4-12 years. Focused on collaborative book creation through web site and book platform. Community brings together writers and illustrators, rewarding every kind of contribution.	Social innovation > Daycare; Education
P&G Connect + Develop	"..the practice of accessing externally developed intellectual property in P&G business and allowing internally developed assets and know-how to be used by others."	Structured idea gathering; Combining outbound (P&G idea assets) and inbound (P&G Needs) idea gathering
Sigtific Lab - Massively Multiplayer Thought Experiments	A public laboratory for developing and sharing cutting edge ideas about the future of science and technology.	Web-based brainstorming; Forecasting as a game

# OPEN INNOVATION SPACES



**HUB**

**People**  
who see and do things differently

**Places**  
for working, meeting, innovating, learning and relaxing

**Ideas**  
that might just change the world a little

About | Invitation

**Featured Member:**  
Tamsin Lejeune

**Featured Hub:**  
Kings Cross

**Featured Event:**  
Hub Lectures

THE HUB

# HACKERS ARE HEROES



[hackerspaces.org](http://hackerspaces.org)

CHAORDIC= Any self-organizing, self-governing, adaptive, nonlinear, complex organism, organization, community, or system, whether physical, biological, or social, the behavior of which harmoniously blends characteristics of both chaos and order

# INNOVATION CAMPS



The Social Innovation Camp weekend is an open space meeting.

The aim is to transform six early-stage concepts into prototype web-based tools in under 48 hours.

Next Social Innovation Camp will be held in Scotland from the 19th-21st June at the Saltire Centre in Glasgow.

[www.sicamp.org](http://www.sicamp.org)

- How it works
- 1. Think of an idea
- 2. Tell us about
- 3. Ideas are selected by Social Innovation Camp judges
- 4. Volunteer
- 5. Camp!
- 6. Show and Tell your prototype
- 7. Start your venture!

# WISDOM OF CROWDS

The Sigtific Lab is a public laboratory for developing and sharing cutting edge ideas about the future of science and technology.

Blended Realities: Trial 1



Experiment HQ: IFTF Ten Year Forecast  
Marin Headlands of California April 20-21

- [sign in](#) or [create your player](#)
- read [about us](#), [how to play](#) and [terms](#)
- [follow the lab on twitter](#) and [read the blog](#)

Coming Soon

Coming Soon

We invite scientists, engineers, designers, developers, researchers, technologists, and creative thinkers of all kinds to join the lab and help us uncover, together, what is impossible to uncover alone.

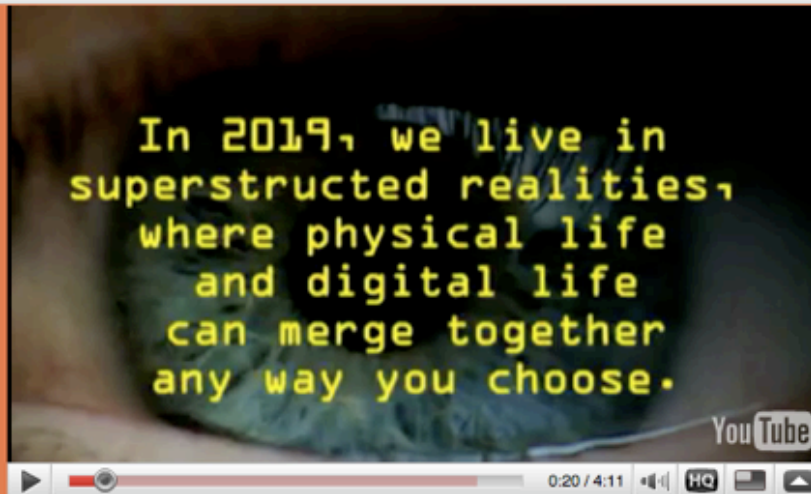
SIGNTIFIC LAB BY IFTF  
[play.sigtific.org](http://play.sigtific.org)



# WISDOM OF CROWDS

Experiment #2: BLENDED REALITIES

In your superstructured reality, what will you make? What will you play? What will you learn?



In 2019, we live in superstructured realities, where physical life and digital life can merge together any way you choose.

Everyone is a media channel, and every body is a data stream. Every physical thing can be programmed for interaction, and every living thing can join your social network. Everything is rehearsed and relived. Every place is both physical and virtual.

Life is a customized version of what you want to see, who you want to be, and what you want to know.

Your superstructuring tool kit in 2019 includes:

- Geolocation tools
- Biometrics and accelerometers
- Handheld augmented reality
- Simulation engines
- Lifecasting platforms
- Social networks for every living thing
- Avatars everywhere
- Virtual worlds based on real worlds

In your superstructured reality, what will you make? What will you play? What will you learn?

PLAY POSITIVE IMAGINATION CARD

So what's the **BEST** thing that might happen?

Policies are not made by elected officials, but by people who elect to contribute  
by ssundaresan

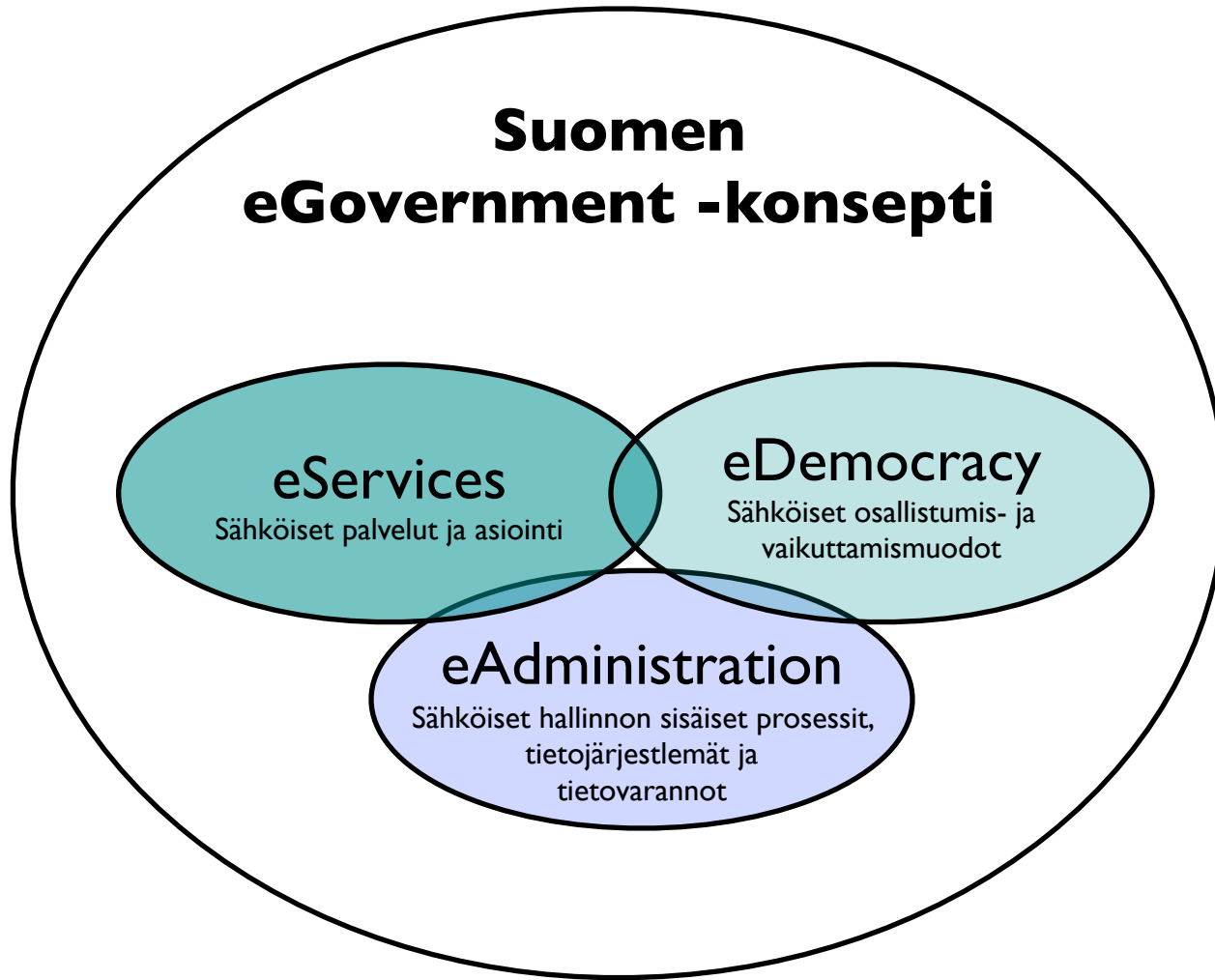
PLAY DARK IMAGINATION CARD

So what's the **WORST** thing that might happen?

vested health sector interests in political process successfully deploy harry/louise strategy II  
by pstange

# eGovernment

## Suomen eGovernment -konsepti



**eServices**

Sähköiset palvelut ja asiointi

**eDemocracy**

Sähköiset osallistumis- ja vaikuttamismuodot

**eAdministration**

Sähköiset hallinnon sisäiset prosessit,  
tietojärjestelmät ja  
tietovarannot

# GENERATION F

- The experience of growing up online will profoundly shape the workplace expectations of “Generation F” – the Facebook Generation. At a minimum, they’ll expect the social environment of work to reflect the social context of the Web, rather than as is currently the case, a mid-20th-century Weberian bureaucracy.
- 12 work-relevant characteristics of online life
  - 1. All ideas compete on an equal footing.
  - 2. Contribution counts for more than credentials.
  - 3. Hierarchies are natural, not prescribed.
  - 4. Leaders serve rather than preside.
  - 5. Tasks are chosen, not assigned.
  - 6. Groups are self-defining and -organizing.
  - 7. Resources get attracted, not allocated.
  - 8. Power comes from sharing information, not hoarding it.
  - 9. Opinions compound and decisions are peer-reviewed.
  - 10. Users can veto most policy decisions.
  - 11. Intrinsic rewards matter most.
  - 12. Hackers are heroes.

# PARTICIPATORY CULTURE

- One of the main tasks of digital media today is to support and encourage collective, collaborative activities. In his paper *Confronting the Challenges of Participatory Culture*, Henry Jenkins has proposed a list of skills that are useful when dealing with participatory culture that is flourishing in the world of interconnected digital media.
- These skills are **play, performance, simulation, appropriation, multitasking, distributed cognition, collective intelligence, judgment, transmedia navigation, networking and negotiation**. Jenkins proposes that not just digital media designers but \*everyone\* should develop these skills. How can designers and educational institutions respond to this challenge today?

# Drivers & Current State

## DRIVING FORCES

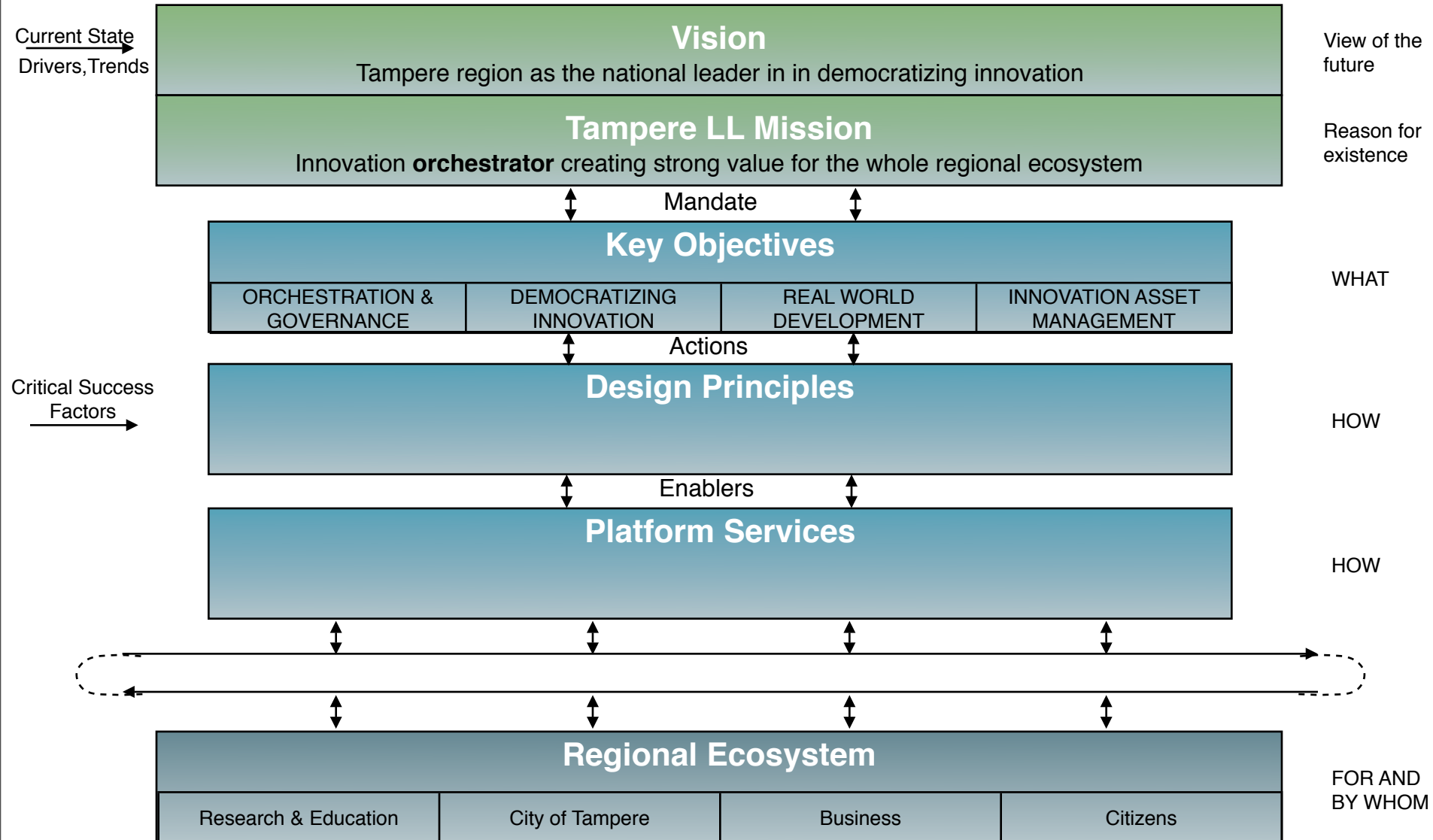
- Increasing mobility: the flow of goods, money, capital, people, ideas, cultures and values across national boundaries
- Growing interdependence of different parts of the world, their increasing interaction and cooperation in the economy, production, social development, communications and human exchange.
- From representative to participative democracy, Participation and empowerment of individuals extending from politics to all aspect of life
- From hierarchies to networking, to DIY social networks for better relevance, benefit and security.
- From getting help through institutions to self-help
- From technology and products to information and service driven society, to experience innovations
- Ethical lifestyle and frugality in consumption;
- New types of learning in domains like gaming, online, grassroots educational communitieies
- European level drive for innovation: 2009 as European Year of Creativity and Innovation => Knowledge and Innovation Communities as innovation vehicles of European Institute of Innovation and Technology (EIT)
- In Finland, the service sector expected to grow rapidly and require 300 000 new job by 2015.

## CURRENT STATE: PUBLIC-PRIVATE-USER INNOVATION

- In summary, current state is a set-up that will not provide us for the future requirements of participation and shift towards service and experience innovations
- Frustration towards the Living Labs and its efficiencies: Too much processes, less of innovations
- Innovation orchestration and facilitation is sub-optimal, all ecosystem partners not engaged, no holistic innovation chain model(s) deployed effectively
- Fragmented implementation leading to inefficiencies, overlaps and missed opportunities
- Momentum for co-creation of products and services in place through Demola
- Citizen participation still in its infancy
- Innovation platform (practices, processes, tools, culture) to promote innovation creation and dissemination of new knowledge and best practices not in place

# Tampere LL Model

# Structure



# Tampere LL Mission

## Vision

Tampere region as the national leader in democratizing innovation

In the future market success can no longer be achieved simply by means of technological innovation, but it will require more in-depth knowledge of consumers' wishes and choices and an ability to differentiate from other products and services. This can be achieved by empowering citizens and involving them to the creation of value.

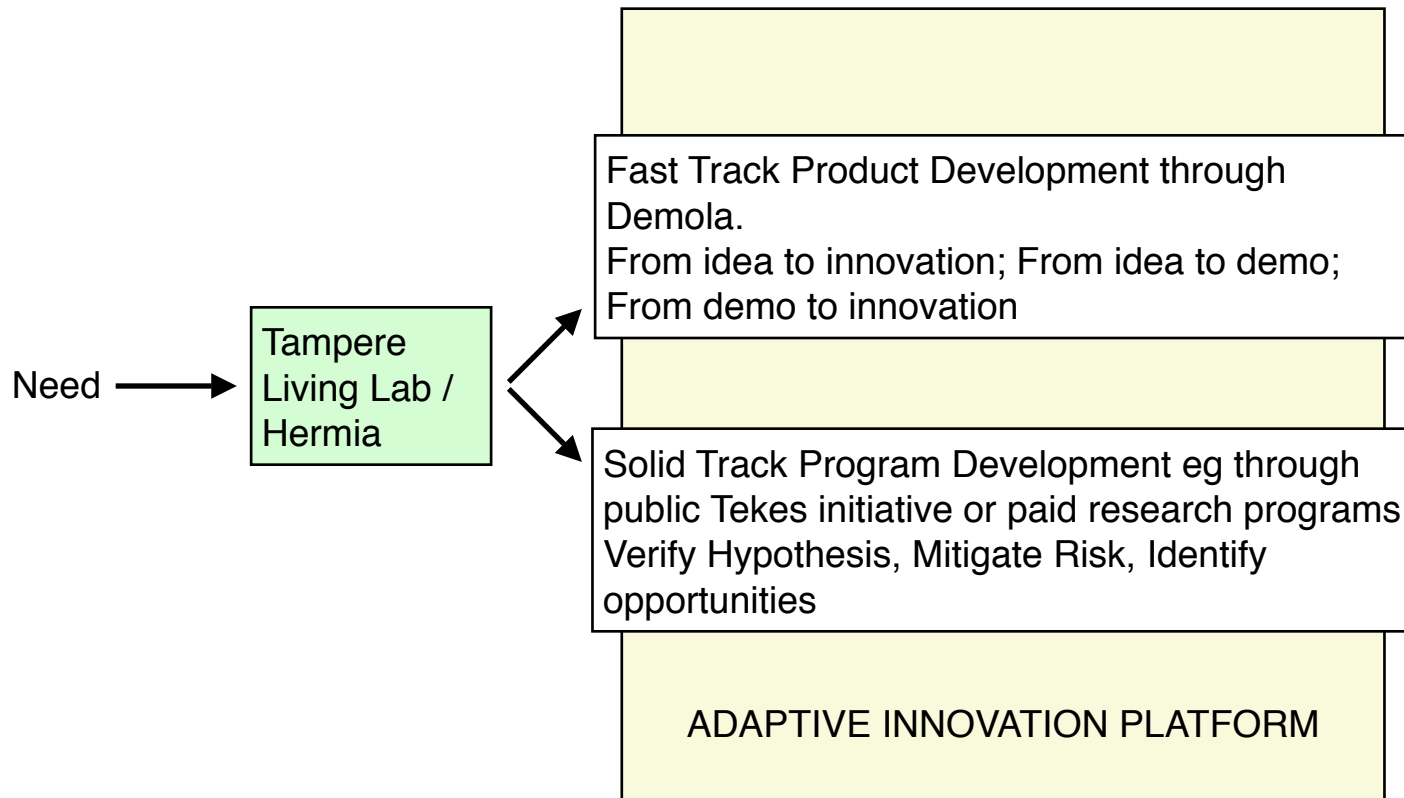
## Tampere LL Mission

Innovation **orchestrator** creating strong value for the whole regional ecosystem

- Creating new business for existing regional ecosystem
- Creating new ventures for long term regional competitive advantage and appeal
- Having societal impact on regional level
- Educating and being catalyst on business-public-user innovation partnership
- Fostering dynamic innovation webs of excellence within regional ecosystem
- Making a significant contribution to the national innovation objectives



# Channeling needs



# Tampere LL Key Objectives & Design Principles

## Vision

Tampere region as the national leader in democratizing innovation

## Tampere LL Mission

Innovation **orchestrator** creating strong value for the whole regional ecosystem

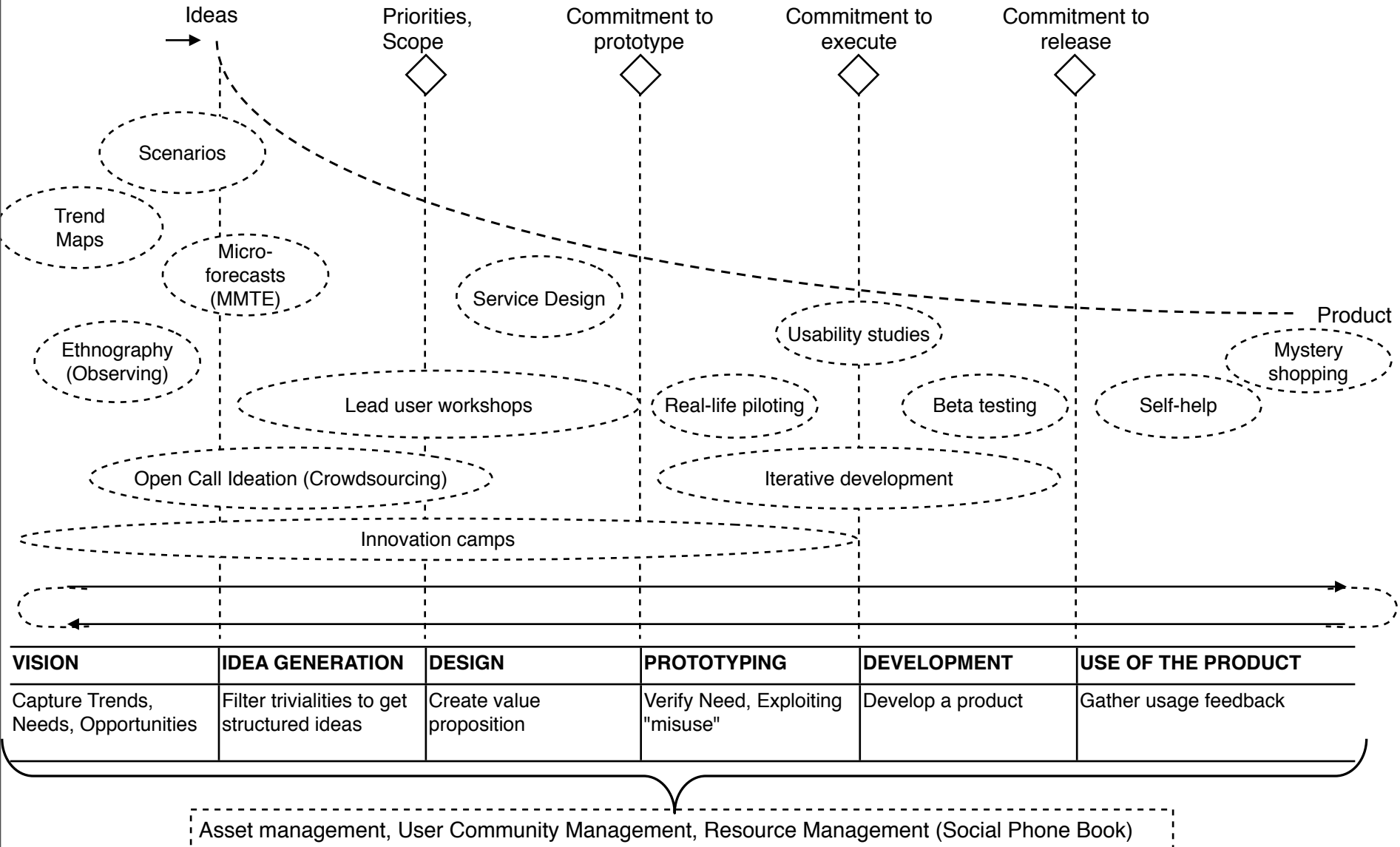
Mandate

## Key Objectives

ORCHESTRATION & GOVERNANCE	DEMOCRATIZING INNOVATION	REAL WORLD DEVELOPMENT	INNOVATION ASSET MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creation and orchestration of innovation webs where public and private sector and individuals transform ideas to innovations</li> <li>• Innovation platform (practices, processes, tools, culture) to promote innovation creation</li> <li>• Regional Innovation Council as the strategic decision-making body</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combination of Open Call and Focused Participation</li> <li>• Combination of Continuous, Periodical, Ad Hoc</li> <li>• Combination of Bottom-Up, Multi-disciplinary</li> <li>• Sustainability through Transparency, Rewarding and Recognition</li> <li>• Balancing private and public interests through flexible IPR policies</li> <li>• Citizen Council as citizens primary vehicle to influence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creation of "Pilot Factory" for development of low-level prototypes for physical products</li> <li>• Creation of a mechanism for continuous and consistent Real World Pilots in cityspace</li> <li>• Enabling Closed &amp; Semi-open ecosystem piloting</li> <li>• Demola as the key open innovation space for public-private-user innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfolio management</li> <li>• Enabling both technology and user need driven innovations</li> <li>• Capability to dynamically connect projects, skills and motivations</li> <li>• Mechanism for ensuring productization of pilots</li> <li>• Mechanism for technology out-licensing</li> <li>• Fostering Knowledge Transfer, cross-pollination and dissemination of best practices</li> <li>• Rigorous Measurement</li> </ul>

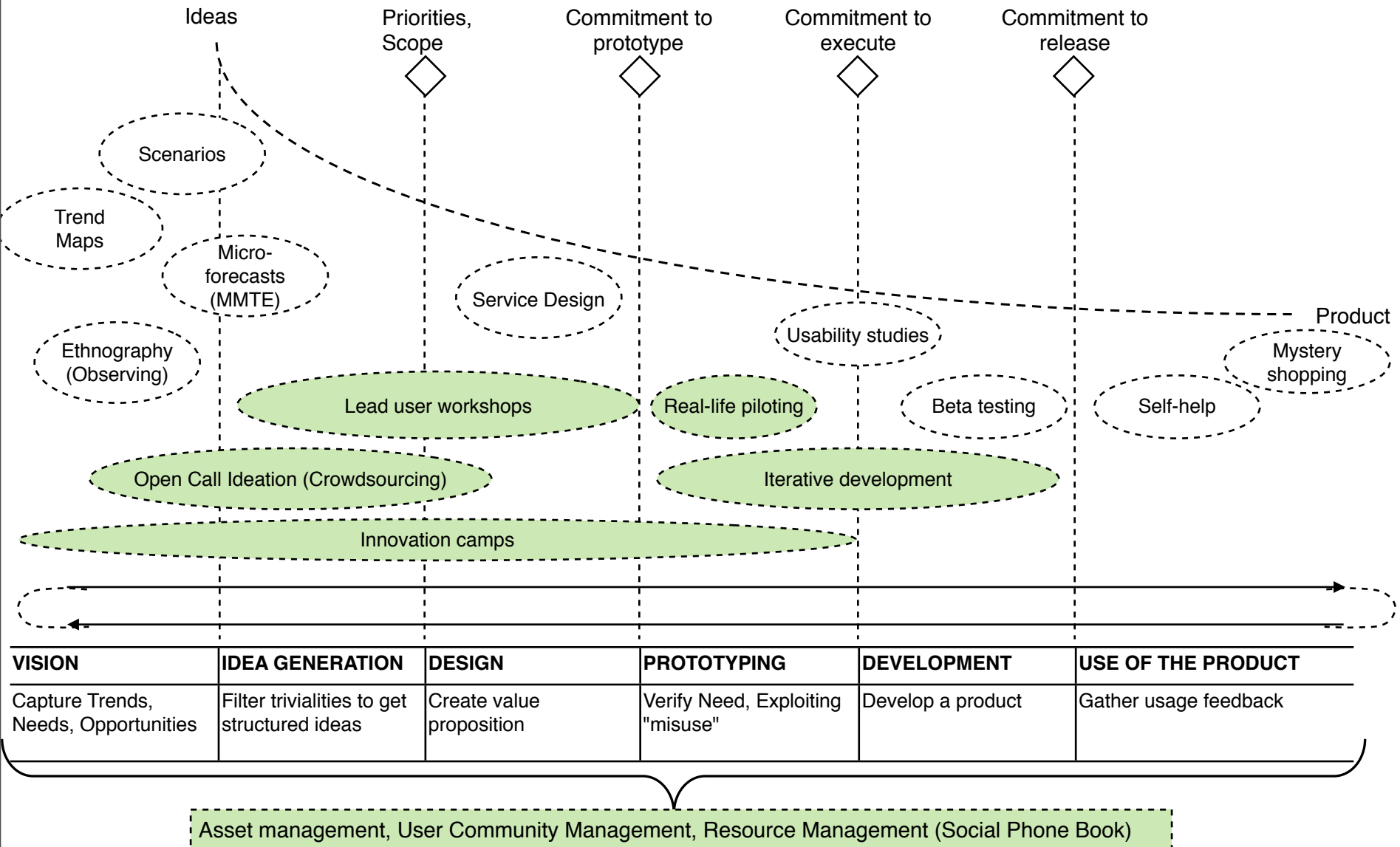
Immediate focus?

# Model & Platform Services



Asset management, User Community Management, Resource Management (Social Phone Book)

# Model & Platform Services



---

**Innovaatioyhteisön jäsenpohjan kokoaminen**  
**Case Suuntaamo Oy**

**Haastateltava** Ville Kairamo  
Tutkimuskoordinaattori  
Demola

**Haastatteluaika ja -paikka**  
10.6.2009 Tampere

**Litteroitu haastattelu**

**Kysymys:** Demolalla on varmasti jo paljon kokemusta käyttäjätestaamisesta ajatellen nyt tätä Tampereen seudun living labbiä. Onko Demolalla jo valmis käyttäjätestaajapohja, jota te hyödynnätte teidän eri hankkeissa?

**Vastaus:** No sanotaan siis tota, että yleisesti aika hyvin pystytään tukeutumaan, jos miettii uhan suoraan että mitä me on tehty. Mehän aloitettiin se LL viime lokakuussa. Me ollaan niinku opeteltu tätä hommaa viime talvi aika pienellä volyymillä, meillä on nyt tullu 150 opiskelijaa neljästä oppilaitoksesta 23 tiimissä. Ja tähän asti toi käyttäjätestaaminen on mulle oikeestaan kahdella tavalla eli ensimmäinen on se, että tää yhteisö mikä tässä toimii, päälle sata henkee ja mitä muita me on käytetty siinä tän käyttäjätestauksen subjekteina, tai miten nyt halutaankaan sanoo. Sitten toinen mitä halutaan sanoo, on et esimerkiksi Tampereen yliopistolla on 10 000 opiskelijaa, jotka on todellisia tulevaisuuden avainkäyttäjiä. Nää on nyt monessa tapauksessa menny sinne ja hyödyntänyt sitä osaajapoolia mitä siellä on. Mut sen lisäksi semmoista systemaattista tapaa tän lisäksi meillä ei oo vielä kehitettynä. Oikeestaan ehkä enemmänkin haluttais tukeutuu tähän living lab työhön et ei meidän kannata itse lähtee kehittää sitä omaa poolia eteenpäin.

**Kysymys:** Mikä Demolan rooli voisi sitten olla siinä Tampereen seudun living labissä?

**Vastaus:** Tota tota, hyvä kysymys. Asiaa ei oo pohdittu, koska työ on oikeestaan kesken, et sitä on venattu. Mut mä sanoisin, että jos

---

itsessään jos mietitään monia meidän yhteistyökumppaneita, mitä he toivoo, niin tietyllä tapaa tämä voisi toimia heille niinkun vanhanmuotoisena living lab toimintana eli mikä siis käytännössä tarkoittaa et tuodaan jotain tuotteita, palveluita johonkin paikkaan ja sit ihmisiä tulee testaan niitä. Toimii tämmöisenä showroom testausalustana. Tää on nyt ainakin se mitä meidän yhteistyökumppanit haluaa. Mut siis toki laajemminkin mittakaavassa, jotta me voidaan jollakin tapa tukee sitä laajaa kuvioita, niin ehdottomasti tietysti. Mutta mitään niinku valmista meillä ei oo antaa.

Kysymys: Ketä nämä teidän yhteistyökumppanit sitten on? Onko he tietoisia tästä Tampereen Seudun living labista?

Vastaus: kyllä ainakin siellä manageriitti luonnollisesti tietää asiasta. Mä voin näyttää sulle listaa näistä tahoista (näyttää kannetavalta tietokoneelta Demolan internetsivun ja siellä olevat yhteistyökumppanit). Eli käytännössähän niin suurin osa näistä yhteistyökumppaneista on samoja. Et kaikki oppilaitokset tietysti mukana, sit on Nokista, Helsingin sanomista alkaen ja lista kasvaa jatkuvasti. Et siellä hyvin hyvin monella on, otetaan ny yks esimerkki tää Nokia niin Älykoti yms. kuviot, nii mietitään millä n voi pilotoida, testata niitä, niin justhan tämmöset paikat vois olla se alusta, missä he vois kutsuu ihmisii testaamaan. Mut se on niinku sitä vanhan ajan living lab toimintaa.

Kysymys: Mihin tarkoituksiin tai hankkeisiin teillä on tähän mennessä käyttäjätestaamista käytetty?

Vastaus: Sanotaan nyt et monessa meidän tiimissä niin yhdistellään teknologiaa, sisältöä, toimintatapoja, niin lähtökohta on siis se, että koitetaan yhdistää niitä uudella tavalla. Eli ei oteta jotain valmista tuotetta, kuten esimerkiks tää matkapuhelin, johon yritetään kehittää lisää yhteysnopeutta tai mitään tämmöstä tylsää mitä on tehty. Vaan otetaan uuden tyyppinen sisältö, yhdistetään sitä jollain tämmösellä tavalla mitä ei oo tehty aikaisemmin. hyvänä esimerkkinä, kun Yleisradiolla oli tavoitteena 2-3-vuotiaille kehittää siis joku tapa, joten ne vois esim. pelata webbipelejä. Mut eihän 2-3-vuotiaat mitään osaa näppäimistöä tai mitään käyttää. Niin niillä oli ajatus, että voistko tota webbikameraa käyttää tässä ja käytännössä mitä se tiimi teki, niin jos ajatellaan tämmöstä uuden tyyppistä konseptia niin eihän aikuinen osaa miettiä miten lapsi käyttäytyy kun se pistetään ruudun eteen. Niin nää meni

---

suoraan päiväkotiin, haki luvat sille, kutsu tänne ihmisiä ja ihan oikeesti hands on testas sitä. Että tää on yks hyvä esimerkki siitä, että käyttäjäheinen tuotekehitys ihan keskeinen, että täst on tullu onnsitunu juttu. Sit yks toinen tiimi, joka kehittää siis eettistä tuotetietoa kuluttajapalveluna, eli miten ostopäätöksen tueks eettistä tietoa käytetään hyväks, jos joku on kiinnostunu siitä. Niin siinä yhtäläillä tehtiin TTY:llä kandidaatin työ itse asiassa käyttäjätutkimuksesta ja sen tuloksista, et ihan laajamittainen uusi study. Et kyl tämmösii tota esimerkkejä löytyy ja just et monessa tapauksessa on vaan pakko mennä. Nääkin on muutaman hengen tiimejä ja ne on niin lukkiutuneita omiin ajatuksiinsa et pakko lähtee ottaan uudenlaista näkökulmaa.

Kysymys: Onko tarvittu jonkilaisia rekrytointi ja motivointikeinoja näiden testaajien saamiseksi vai onko ne tullu ihan automaattisesti näiden hankkeiden seurauksena?

Vastaus: No sanotaan, että käytännössä se on löytyny, koska puhutaan kohtuu pienestä määrästä tiimejä, jotka testaa. Et meillä on oikeestaan se ajatus, mikä liittyy kaikkeen esimerkiks bisnesvalmennukseen, käyttäjätutkimukseen ja muuhun, et se ei oo se vanhanaikainen et organisaatio testaa ulkopuolelta vaan siinä on se sosiaalinen ulottuvuus, et se yhteisö tavallaan tukee toisiaan. Tyyliin, jos niille annetaan jotain valmennusta niin sehän multiploituu siinä kun se yhteisö pohtii niistä asioista. Tääl on monenlaisia ihmisiä

---

## **Innovaatioyhteisön jäsenpohjan kokoaminen Case Suuntaamo Oy**

**Haastateltava** Kirsi Lindfors  
Development Manager  
Tampere Region Centre of Expertise for Ubiquitous Computing  
(OSKE)  
Hermia Oy

### **Haastattelu-aika ja -paikka**

Sähköpostihaastattelu 23.10.2009

**Kysymys:** Mikä on Hermian rooli Suuntaamossa?

**Vastaus:** Hermia Oy toimii tällä hetkellä Suuntaamon ”legal entitynä”, eli laillisena osapuolena, joka tekee sopimukset yms.

**Kysymys:** Mikä on sinun roolisi Suuntaamossa?

**Vastaus:** Tällä hetkellä toimin Suuntaamon koordinaattorina, fasilitaattorina ja kokoonjuoksijana. Vastaan hankkeen käynnistämisestä

**Kysymys:** Miksi käyttäjien mukaan ottaminen koetaan tärkeäksi innovaatio- ja tuotekehitystoiminnassa?

**Vastaus:** (heh, ehkä pikkuisen laaja kysymys..)  
Tuotteiden ja palveluiden menestyminen on lopulta kiinni niiden käyttäjistä, asiakkaista. Mikäli tuote/palvelu täyttää käyttäjien odotukset, vastaa heidän tarpeisiinsa ja jollakin tavalla mahdollisesti helpottaa heidän toimintaansa oikealla hinta-laatusuhteella, ovat menestystekijät pitkälti kasassa. Uusia palveluja ja tuotteita kehitettäessä on käyttäjien/asiakkaiden panos ratkaiseva monellakin tapaa:  
Heiltä löytyy

- uusia, ennen ajattelemattomia ideoita täysin uusille tuotteille/palveluille, uusia käyttötapoja/laajennuksia olemassa oleviin



- suuntaviivoja kiinnostusta/hinnoittelua ajatellen (on monia kivoja palveluita, joita ihmiset mielellään käyttävät, mutta eivät ole käytöstä valmiita maksamaan, esim FB)
- ..

Kysymys: Mikä siinä on haasteellista?

Vastaus: Tärkeimpien, suurta osaa kiinnostavien ajatusten saaminen esiin. Usein he, joilla on ”suurin ääni” on erilaiset mielipiteet kuin heillä, jotka ovat hiljaisempia ja jotka kuitenkin edustavat suurempaa mielipidettä

Kysymys: Mikä tähän mennessä on koettu haasteelliseksi käyttäjätestaajien rekrytoinnissa?

Vastaus: Tutkimusprojekteissa kattavuuden aikaansaaminen.

Kysymys: Mikä on koettu haasteelliseksi käyttäjätestaajien motivoinnissa?

Vastaus: Mikäli käyttäjä on kiinnostunut ko. asiasta motivointi on helppoa, muuten ei.

Kysymys: Mikä on koettu haasteelliseksi käyttäjätestaajien palkitsemisessa?

Vastaus: Verotus

Kysymys: Mitä uutta toivot tämän opinnäytetyön antavan Suuntaamoja ajatellen?

Vastaus: Odotukset ovat kovat 😊  
Erityisesti odotan koottuja suuntaviivoja käyttäjien rekrytointiin, motivointiin ja palkitsemiseen, joita voidaan osiltaan siirtää suoraan Suuntaamon toteutukseen ja vähintään ottaa huomioon toteutusvaiheessa.

---

**Innovaatioyhteisön jäsenpohjan kokoaminen**  
**Case Suuntaamo Oy**

**Haastateltava** Jukka P. Saarinen  
Research Fellow, Professor, PhD Interaction  
Nokia Research Center Tampere

**Haastattelu-aika ja -paikka**

Sähköpostihaastattelu 7.5.2009

Kysymys: Kuinka näette oman roolinne Tampereen seudun Living Labissä?

Vastaus: Nokia Oy:lla on tarpeita hyödyntää living lab:iä tutkimuksessa ja tuotekehityksessä.

Kysymys: Mihin tarkoitukseen Te käytätte käyttäjätestaamista?

Vastaus: Tutkimus- ja tuotekonseptien ja demojen testaamiseen.

Kysymys: Kuinka käyttäjätestaajia on tähän mennessä rekrytoitu?

Vastaus: Eri tavoilla: omaa henkilökuntaa, käytetty ulkopuolisia firmoja, opiskelijoita, urheiluseuroja, jne...

Kysymys: Kuinka käyttäjätestaajia on tähän mennessä motivoitu ja palkittu?

Vastaus: Nokian tuotteilla, lahjoituksia urheiluseuroille, elokuvaipuille, projektirahoituksella, ...

Kysymys: Onko käyttäjätestaajia saatu tarvittava määrä?

Vastaus: On saatu, mutta testaajien löytäminen on joskus kovasti työlästä.

Kysymys: Onko käyttäjätestaajia pystytty kohdentamaan oikeaan tarpeeseen?

Vastaus: On.

Kysymys: Mikä on koettu haasteelliseksi käyttäjätestaajien rekrytoinnissa?

- 
- Vastaus: Oikean tyyppisen ihmismassan löytäminen. Vaivannäkö.  
Systemaattisuuden puute.
- Kysymys: Mikä on koettu haasteelliseksi käyttäjätestaajien motivoinnissa?
- Vastaus: Motivointi ollut suht alkutekijöissä. Pienillä pörkkanoilla.
- Kysymys: Mikä on koettu haasteelliseksi käyttäjätestaajien palkitsemisessa?
- Vastaus: Palautteen antaminen testaamisen jälkeen.
- Kysymys: Mitä hyötyä Tampereen seudun Living Labistä on Teille?
- Vastaus: Sen pitäisi antaa hyvälaatuista testauspalvelua joustavasti ja taloudellisesti.

---

**Innovaatioyhteisön jäsenpohjan kokoaminen**  
**Case Suuntaamo Oy**

**Haastateltava**        Esa Ala-Uotila  
                              T&K-johtaja  
                              Piramk

**Haastattelu-aika ja -paikka**  
                              14.5.2009 Tampere

**Litteroitu haastattelu:**

**Kysymys:**            Kuinka näette oman roolinne Tampereen seudun Living Labissä ja mikä sen suurin hyöty olisi?

**Vastaus:**            Siellä Hermiassa kun pidettiin palaveria, niin nähtiin, että se olis tämän yhteisen sateenvarjon tai miksikä sitä nyt sanookin, tärkeä, ja ainakin itse henkilökohtaisesti oon vahvasti sillä kannalla että just tällaisen käyttäjäpoolin rakentaminen ja muuta on avainkysymys yhteisön toiminnan kannalta. Jokaisellahan sitten tietenkin omia juttuja mitä tehdään ja näin pois päin.

**Kysymys:**            Se on siis se yhteinen käyttäjäpooli, mistä kaikki osapuolet hakevat oman hyödyn?

**Vastaus:**            Joo, kyllä kyllä, aika pitkälti näin sen nään. Niin kun mä siellä kokouksessa muistaakseni sanoin, niin tärkeätä on just se, että jos me tarvitaan vaikkapa meidän apuvälinejuttuihin käyttäjiä, et meillä on tietyt omat kohderyhmät, jotka on meillä hanskassa, mut sit jos me tartteittais siihen jotain muutakin näkökulmaa ja näkemystä, niin ettei meidän tarvii lähtee niitä itse metsästä vaan ne olis ikään kuin jo olemassa siellä Seudun käyttäjäpoolissa.

**Kysymys:**            Se varmaan nopeuttaa toimintaa huomattavasti?

**Vastaus:**            Joo, kyllä kyllä. Sieltä on sitten helppo niinku, se nopeuttaa prosessia ja sit kun ne on sinne valikoitu ja valikoitu ja saatu mukaan niin se on sitten helpompi kun on jo valmiiksi asiaan vihkiytynyt ja orientoitunut niin ei tarvii ruveta ketään priiffaan et mistä tässä on oikein kysymys, et se nopeuttaa huomattavasti sitä

---

hommaa. Ja se varsinainen kohderyhmä saadaan usein helposti, mutta usein tuottaa ihan hyvää uutta tietoa kun ottaa muutakin näkökulmaa siihen ja uudenlaisia käyttäjäryhmiä siihen mukaan. Että siinä mielessä tämä on yks ihan keskeisiä asioita tässä toiminnassa.

Kysymys: Onko Piramkilla sitten käyttäjäpoolin lisäksi jotain, mitä haluaa saavuttaa Tampereen Seudun LL:n kautta?

Vastaus: Joo, tietysti se, että, jos mieltii näitä kansainvälisiä yhteistyökuvioita ja yleensäkin vaikkapa tätä kotimaista yhteistyötä, jos riittävän vahva ikään kuin toiminto tai näyttäytyy ulospäivä riittävän vahvalta tää meidän Tampereen Living Lab aktiviteetti eli silloin kaikki keskeiset toimijat olis mukana niin tän kautta mä uskon, että on helpompi päästä mukaan kansainvälisiin hankkeisiin ja näin poispäin. Kun et me lähettäisn esimerkiksi Piramkkina täältä änkeemään itteemme johonkin, Tamkki Tamkkina tai jatkossa me yhdessä, niin kuitenkin me ollaan aika pieniä tekijöitä joka paikassa. Ja mun mielestä tämä on myös jatkumo tietyllä tapaa sille, että meillähän täällä Tampereella on hyvinvointiteknologian puolella neljän korkeakoulun yhteinen Hyvite-ohjelma. Niin näähän on niinku vastaavanlaisia tavallaan systeemeitä ja on tässä muitakin tekijöitä mukana kuin korkeakouluja, mut nimenomaan et saadaan tää yhteistyö edistettyä tätäkin kautta Tamperelaisten toimijoiden kesken.

Kysymys: Joo, kyllä. No miten ja mitä varten te ootte käyttäjätestaamista tähän mennessä tehny?

Vastaus: No, meillä painottuu hyvin paljon, voisi sanoa, hyvinvointipalvelut ja hyvinvointiteknologia teemoihin eli suurin koulutusala on toi sosiaali- ja terveysala, niin tietysti siellä on tarvetta ihan niinkun sanotaan vaikka teknisten laitteiden testaamiseen ja jonkun apuvälineen testaamiseen ja sitten ihan myöskin palvelukonseptin testaamiseen. Eli vaikkapa kehitellään jotain uutta terveyspalvelua niin siihen saadaan ne käyttäjät hei mukaan myös siihen q kehitysvaiheeseen ja sitten nimenomaan sitä testaamista varten. Että Livin Labissä on myöskin sitä, ettei se oo pelkästään jonkun kehitetyn tuotteen tai palvelun testaamista vaan merkitsee hyvin myös semmoinen, että käyttäjäporukka generoi myös uusia palveluita, uutta teknologiaa. Tää on ajatuksena siitä, että mitä vois olla ja näin poispäin. Eli se on paljon laajempi se Living Lab, kuin

---

pelkästään tämmöinen testaustoiminta, Eli tuottaa uusia innovaatioita ja uudenlaisia. Esimerkiksi sanotaan näin, että terveystuotteilla näähän on hyvin organisaatiolähtöisiä kaikki innovaatiot ja siinä ei oo sitten käyttäjää edes mietittykään et mitenhan tää sopii ja se näkyy monissa tuotteissa ja palveluissa. Mitä enemmän me saadaan käyttäjät mukaan siihen miten asioita kehitetään sen tärkeämpi. Ettei pelkästään testauksesta vaan lähetään jo nollatilanteessa liikkeelle ja mietitään, hei mites tää homma tehdään.

Kysymys: Eli voiko käytännössä mennä niin, että joku tavallinen ihminen huomaa jonkinlaisen tarpeen ja sitten lähdetään yhdessä miettimään kuinka siitä saadaan tuote?

Vastaus: Kyllä, ja sit samalla sanotaan vaikka tämmöinen asia että vaikka joku terveystuotteen palveluihin liittyvä, jota ei tällä hetkellä ole tai toimii huonosti, niin käyttäjä lähtee ideoimaan ite, että miten tää homma parhaalla mahdollisella tavalla toimis ja nimenomaan heidän näkökulmastaan, että se palvelu on saavutettava, että se palveluprosessi toimii ja että ne tulokset mitä siitä palvelusta saadaan on hyviä. Täytyy lähteä miettimään näitä, ja yleensä, niinku mä sanoin, ne lähtee sieltä organisaation näkökulmista, ei niinkään sieltä asiakkaan. Tuolla terveystuotteenkin sen asiakkaan rooli on ollut ihan liian vähäinen kun niitä asioita on kehitelty. Että siinä mielessä ihan uudenlaisten juttujen kehittäminen, ei niinkään jo olemassa olevien testaaminen on tärkeää.

Kysymys: Aivan. Kuinkas niitä testattajia sitten on tähän mennessä rekrytoitu, motivoitu ja palkittu Piramkissa?

Vastaus: No mä luulen, että ihmisille on näitten kokemusten mukaan aika pitkälle riittänyt se, että he saa olla mukana, että he näkee sen hyödyn et tää palvelee heitä jatkossa ja he on mukana tässä kehittämässä sellaisia palveluita ja tuotteita, jotka varmasti sopii heille ja on käyttökelpoisia ja näin pois päin. Meillä ei oo ollut hirveesti ongelmia sen kanssa et ois tarvinnu jollain varsinaisella palkkioilla tai muulla motivoida. Riittää sekin, että on sanottu, että te ootte meidän tuotekehityspäälliköitä ja jos puhutaan vaikka ikäihmisistä, jotka on aika keskeinen käyttäjäryhmä niin sehän riittää eläkepäiville aika mukavasti ja että on tuotekehityspäällikkö ni on aika hyvä motivaatio ja se, että pääsee mukaan siihen toimintaan.

- 
- Kysymys: Onko siinä sitten näkynyt jotain ikäjakaumaa, jos halutaan vaikka nuoria testajia, että motivoinnin keinot täytyy olla eri?
- Vastaus: No joo, sanotaan että musta tuntuu, että helpompi on saada vanhempia. Tietysti riippuu tilanteesta, jos vaikka lähdetään palveluita kehittämään tai uutta teknologiaa, niin silloin tulee helposti tämmöisiä vastareaktioita, ettei tää ei oo heidän juttunsa eikä he ymmärrä teknologiasta yhtään mitään. Mutta kyllä sekin sitten, kun perustelee, että ei teidän tarvi näiden härveleiden sisäisiin kalustoihin puuttua vaan eetä riittää kun katotte oimiiks tää vai eik se toimi ja se on niinku se teidän tehtävä. Meillä nyt hirveesti oo semmoisia Livig Lab toimintoja toistaiseks ainakaan ollu, jatkossa toivon mukaan tulee enemmänkin niitä, missä on tätä nuorempaa väkeä. Oma kokemus siitä porukasta ei oo kauheen laaja. Jossain me on käytetty meidän opiskelijoita ja he kyllä lähtee innolla aina mukaan.
- Kysymys: Onko sitä yhdistetty opintopisteisiin tai muihin suorituksiin?
- Vastaus: Joo, nimenomaa, et he saa siitä opintopisteitä ja osana opintoja, että sitä kautta se on tietysti hyvä motivointikeino.
- Kysymys: Joo, kyllä se varmaan riittää opiskelijalle motivoinniksi.
- Vastaus: Joo, mitään palkkioita tai tämmöisiä ei olla ees kellekään maksettu enkä mä tiedä, no jossain kohtaa se voi tietenkin olla paikallaan, mutta toistaseks ei oo ollu tarvetta. Koska mun mielestä jos lähtee siitä, että se ei oo pelkästään sitä testaamista vaan lähdetään kehittään jotain uutta ja luomaan uutta, niin tämmöinen pelkästään motivoi ihmisiä niin paljon, että hän pääsee jotain uutta rakentamaan ni ei siinä mistään palkkiosta oon tarvinnu kysellä. Sit jos kysytään että tässä on tämmöinen tuote ja testaa tää, ni se on vähän eri asia. Mutta kun lähdetään siitä toisesta näkökulmasta, ei siitä testaamisesta vaan siitä uuden luomisesta niin se on se paras motivointikeino. Kuka tahansahan meitä haluaa olla mukana kehittämässä jotain uutta.
- Kysymys: Mitäs ne kanavat on sitten ollut rekrytointia ajatellen?
- Vastaus: No pääasiassa meille on tullu noitten erilaisten tutkimuskehitys projektien, niiden kohderyhmistä, eli meillä on esim. ikäihmisten palvelukoteja ja sairaalapuolella ja niin pois päin, eli meillä on tavallaan valmiit verkostot sinne potentiaaliseen

---

käyttäjäkuntaan tai mistä heitä löytyy, ni me on näitä verkostoja sitten hyödynnetty ja yhdessä heidän kanssaan rekrytoitu porukkaa tähän. Tällä hetkellä meillä ei oo sellaista, tai voi sanoo, että on omassa harkinnassa sellainen rakentaa vähän pysyvämpi, etä meillä on ollu enemmänkin tällaisia case-by-case- toimintaa, että meillä ei oo sellaista vakioporukkaa, ettäse on niinku semmonen mitä yhdessä mietitään ja vois olla vakiporukoiden tai mestarikäyttäjien ryhmä tai jotain muuta.

Kysymys: Mitkä on sitten ollu ne suurimmat haasteet tähän mennessä käyttäjäpoolin kasaamisessa?

Vastaus: Joo, mitähän mä ny sanoisin. Haasteellisinta on se ehkä tällä hetkellä, ja tää johtuu siitä että ei oo niinku selkeitä menetelmiä, metodologiaa ja tutkimusmenetelmiä, että kuinka se tieto sieltä kerätään ja kuinka me pystytään tarkkaan imuroimaan se tulos sieltä. Eli tavallaan ne aidot tuntemukset. Meilläkin on se ITSE-tila eli itsenäisen suoriutumisen huone, jossa on erinäisiä apuvälineitä, jos me viedään ne sinne niinse on ihan eri juttu kun ne ois kotona ja tekis siellä juttuja. Eli tää, että miten me saadaan sitä aitoo ja validia informaatioo ulos niistä tilanteista. Se on tosi iso haaste. Että onko se nyt sitten todellista tietoa vai onko se siinä tilanteessa ja vaikuttaako siihen ihmiseen vaikka se tila tai minkä asian kanssa ollaan tekemisissä. Mun mielestä tätä metodologiaa tulis kehittää ja siinä tulee äkkiä kaikkia tämmöisiä eettisiä ja muita kysymyksiä, että pannaanko jonkun kotiin 24/h tuntia valvontakamera pyörimään ja katotaan mitäs e siellä tekee sen härvelin kanssa ja kuinka se tekee. Että siinä on tämmöisiäkin kysymyksiä.

Kysymys: Onko nyt ilmennyt jotain suurempia vaikeuksia tai virheitä tähän liittyen tai tieto on ollu jollain tavalla virheellistä?

Vastaus: Sitähän on tietenkin sitten vähän vaikea sanoa, kun sitten kun ne hyödynnetään ne tiedot, että viimeistään se paljastuu siinä vaiheessa kun ikään se palvelu on valmis tai tuote on valmis eikä se pärjää markkinoilla tai ei mee niin sanotusti läpitte. Mutta sanotaanko nii, että se asia mietityttää joka kerta, että onkohan tää nyt sitten ihan totta että onks se asia näin vai onks tässtä vielä jotain asioita mitä ei oo huomattu tai ei oo paljastunu. Mitä varvemaksi se prosessi tehdään kun sitä tieto ohetaan, nii aina sitä parempi ja ollaan tukevammalla pohjalla. Tästä on ollu muittekin, ei pelkästää Tamperelaisten living Lab toimijoiden kanssa puhetta, että pitäis kehitellä tämmöinen metodologia-



---

projekti, yhteinen metodologia-projekti, missä näihin asioihin kiinnitettäis huomiota ja katsottais mitkä on ne oikeat tavat. On puhuttu sekä tästä käyttäjärekrytoinnista, että myöskin siitä miten se informaatio saadaan siitä käyttäjäkunnasta ulos.

Kysymys: Mainitsitkin jo jonkun tilan, missä tätä testaamista tapahtuu, mutta minkälaisia muita työkaluja teillä on käytössä?

Vastaus: Joo, eli me lähdettiin tähän Tampereen seudun LL:n mukaan tällä meidän Itse-tilalla, ja jos sä haluat jotain lisää tietoa siitä, sitä löytyy ihan Piramkin sivuilta ja siellä on semmoinen esittelyvideo. Se on kodinomainen tila, jossa on keittiö, työhuone, makuuhuone, olohuone ja siellä meillä on noin 50 yritysparteria, jotka tuo omia laitteitaan sinne jkokeiltavaks ja testattavaks ja tietenkin sillä on myös tämmöinen myynti- ja markkinointifunktio. Meillä on se kävijäkunta se meidän käyttäjäryhmä, joka meillä on hyvin hanskassa ja vuositasolal siellä käy noin 1300 kävijää pari kolme viimeistä vuotta. Eri taustaisia henkilöitä, osa siitä on meidän opiskelijoita, mutta pääasiassa ne on ikäihmisiä, sosiaaliterveyspuolen ammattihenkilökuntaa, ikäihmisten omaisia ja ihan tavallisia ihmisiä, jotka tekee kodinmuutostöitä, remppaa vaikka oman keittiönsä ni käyt kattomassa siellä minkälaista on, ja nyt kun puhutaan design for all-periaatteista eli tavallaan ne ratkaisut mitä siellä on esim. keittiöön tai makuuhuoneeseen tai työhuoneeseen liittyen, että ne on kelvollisia kaikille, ettei ne oo siinä mielessä jollekin erityistyhmielle suunniteltuja. Mutta toki se itsenäisen suoriutumisen tukeminen, eli ihmiset pystyy mahdollisimman pitkää olemaan kotonaan, saamaan apuvälineitä sinne. Sit meillä on vastaavatyypistä, ihan aidossa ympäristössä, puhutaan palvelukoneesta, jossa ikäihmiset on toiminu tietyssä mielessä meidän Living labbinä eli asukkaat siellä on ollu mukana meidän eri palvelujenkehittämis projekteissa plus sitten osin myös testaamassa vaikkapa nyt johonkin hälytysratkaisuihin liittyviä juttuja. Me ollaan ajateltu sitä näin meillä, että tätä Itse-tila on ikään kuin testbed ja sitten nämä varsinaiset Living Labit on sitten näitä ihan aitoja toimintaympäristöjä, vaikka ihmisen oma koti tai sitten tämmöinen palveluasunto tai vaikkapa sit sairaalaosasto. Eli nää on niitä varsinaisia Living Labbeja. Ensin tehdään tiettyjä juttuja tuolla Itse-tilassa, mutta sitten jossain vaiheessa ne viedään sinne varsinaiseen kenttätettiin nää asiat.

Kysymys: On näille testaajille ja käyttäjille sitten järjestetty jotain yhteisiä tapahtumia tai yhteydenpito mahdollisuuksia, vaikka www-sivusto

---

tai muuta, jotta se motivaatio pysyisi yllä tai saisi tarvittaessa apua?

Vastaus: Ei oo, että tää on just niitä asioita, joita pitää kehittää jatkossa, että sekín on tietynlaista palkitsemista, eli just tää tämmönen säännöllinen yhteydenpito ja siis tietysti heihin pidetään yhteyttä, mutta tämmönen systematiikka, että vaikka omat tämmöset kohtaamispaikat tai on se sitten webissä tai yhteisiä tilaisuuksia, tai niinku puhuttiin siellä Hervannassa, että tämmöisiä innovaatiocampuksia että jotain tämmöistä ilman muuta niin pitää kehittää ja sitä ei oo juurikaan vielä tehty toistaseks.

Kysymys: Joo, kiitos, tässä on tullut jo tähän mennessä tosi hyviä pointteja ilmi. Vielä jos lopuksi kertoisit suurimman motiivin, minkä vuoksi lähдете mukaan TCR LL:n?

Vastaus: Suurin motiivi on varmasti se, että meillä on omat vahvat osaamisalueet, mutta me ei satavarmasti osata kaikkee maan ja taivaan väliltä eli me saadaan tätä kautta kumppaneita, jotka tuntee teknologiaa, osaa kehittää teknologiaa ja niin pois päin. Me lähetään tähän nimenomaan sen verkostoitumisen ja yhteistyön takia ja ne suurimpana motiivitekijänä mitä tästä saadaan. Eli me saadaan tätä kautta sellaista osaamista, mitä meillä ei omasta talosta löydy. Ja toisena on saada sellaisia käyttäjäporukoita mukaan, mitkä ei oo meidän hanskassa tällä hetkellä. Ne on jonkun muun hanskassa ja meidän on turha lähteä sitä ite rakentamaan, kun saadaan se tämän verkoston kautta meidänkin käyttöön.

---

## **Innovaatioyhteisön jäsenpohjan kokoaminen Case Suuntaamo Oy**

**Haastateltava** Perttu Heino  
T&K johtaja  
Tamk

**Haastattelu-aika ja -paikka**  
2.6.2009 Tampere

### **Litteroitu haastattelu**

**Kysymys:** Kuinka näet Tamkin roolin Tampereen seudun Living Labissa?

**Vastaus:** Meillä on jonkinlainen rooli tässä living lab menetelmän kehityksessä ja living lab operaattorinakin tavallaan. Että meillä on tässä aika montakin roolia kaiken kaikkiaan tässä living lab asiassa. Ja tämä kaikki liittyy myös siihen, kun Tamk ja Piramk on yhdistymässä vuoden vaihteessa. Meidän ajatukset Esa Ala-Uotilan kanssa on varmaan aika samanlaiset sen takia, koska me ollaan tätä yhdessä mietitty ja ajateltu. Että tää living lab tulee olemaan yksi tällöinen tärkeä asia siinä yhdistyneessä ammattikorkeakoulussa. Me halutaan olla mukana kehittämässä sitä living lab metodologiaa, joka meidän mielestä on tavallaan semmoinen nimenomaan ammattikorkeakoulujen tapa toimia tulevaisuudessa. Yksi tällöinen Tamkin näkökulma tähän living labiin enemmänkin on ollu se, että me on haluttu etsiä sellaista osaa Tampereen kaupungista, jota me voitais käyttää tällöiseen living lab toimintaan, et se ois niinku kohteena. Ja tää liittyy siihen kuvioon, missä me ollaan ollu mukana kun suunnitellaan tätä Vuoreksen kaupunginosaa ja asuntomessuja sinne, niin siinä yhteydessä on esitelty yhdessä Piramki9n kanssa Vuores-porukalle sellaista ajatusta, että sinne Vuorekseen käynnistettäis tavallaan tällöinen living lab piste, missä Tamkin ja Piramkin opiskelijat toimis sitten tällöisenä niinku yhtyshenkilöinä ja ajatus olis että seillä vosi sitten jotkut palveluntarjoajat tai tuotekehittäjät tai sitten jotkut ict-kehittäjät tai hyvinvointipalvelujen tarjoajat vois meidän opiskelijoiden avulla viedä niitä omia tuotteitaan tän Vuodeksen alueella asuvien ihmisten arjen keskelle testattavaksi. Siinä aika

---

oleellinen asia on se, että kun sinne Vuorekseen on tulossa tämmöinen palveluyhtiö, joka tekee enemmän kuin tämmöisten perinteisten palveluyhtiöt on aikaisemmin tehneet. Niin tän palveluyhtiön yhteyteen vois myös sopia tämmöinen ajatus että siellä ryhdyttäis tarjoamaan yrityksille tämmöisiä mahdollisuuksia että he voi viedä sinne Vuorkesen alueelle ihmisten arjen keskelle jotain juttuja. Se on se, missä Tamk on ollut enemmän mukana, mutta sitten Esa Ala-Uotila on varmaan kertonut enemmän näistä Piramkin ajatuksista, että en mä ehkä niihin puutu. Esimerkiks tää heidän ITSE-tila, Seitsemisen alue tai vastaavaa. Että näistä on ollut tosi paljon puhetta ja sitten me ollaan vielä yksi osapuoli ammattikorkeakoulujen yhteisestä linjasat, jossa mietitään sitten Suomalaisen ammattikorkeakoulujen verkostojen yhteistyötä tässä mielessä, että eri kaupungeissa on sitten erilaisia näitä livig lab ympäristöjä ja niihin liittyviä käyttäjäryhmiä, joita me voidaan sitten käyttää ristiin meidän yhteistyökumppanien kanssa yhteistyötä tehdessä.

Kysymys: Kuinka aktiivisesta se yhteistyö sitten näiden eri ammattikorkeakoulujen välillä on ollut?

Vastaus: Se on ollut vasta niinku suunnitteluvaiheessa, että sille on nimetty meidän tämmöisen amk-tutkaverkoston kautta, joka on pyrin OPM:n 3 vuotta, niin sitä kautta nimettiin siihen semmoinen ikään kuin kehittämisrengas, joka suunnittelee sen toiminnan käynnistämistä ja vakiinnuttamista ja sen vetäjäksi nimettiin Haaga-Helian Lauri Tuomi, joka on nyt tekemässä niitä käynnistysvaiheen suunnitelmia tällä hetkellä. Et se ei oo varsinaisesti vielä sillä tavalla käynnissä. Että siellä on yhteistyökuvio sovittuna.

Kysymys: Mihinkäs Tamk on sitten tähän mennessä käyttänyt käyttäjätestaamista tai tuotekehittämistä käyttäjillä?

Vastaus: Mää en oo ihan tarkkaan selvillä kaikesta mitä on tehty. Se missä ainakin on tällaista tehty niin on ollut tuolla meidän älypuhelinohjelmoinnin kehittämiskeskuksen puolella eli tällaisia mobiilisovelluksia. Niin siellä on ollut jonkinlainen menettely kuinka sitä on tehty, mutta mä en sen yksityiskohtia tiedä. Että siellä on sitten meidän Jari Mikkola, joka näistä testeistä vastaa.

Kysymys: Osaatko sitten sanoa, että ketä nämä teidän käyttäjätestaajat on ollu ja kuinka näistä mahdollisia testaaajia motivoitu tai palkittu, tai

---

onko ne puhtaasti liitetty opintasuorituksiin tai muuhun vastaavaan?

Vastaus: Ensimmäinen arvaus olis, että ne on opiskelijoita, mutta en ole ihan varma tosta. En usko että on liitetty opintopisteisiin. Sen verran mitä mä tiedän niin palkinnot on ollu lähinnä tämmöistä kahvi ja pullaa taikka jotain vähän isompaa tai jotain meidän tämmöisten t&k-rahoitus kanavien kautta palkkioita järjestetty. Mutta suhteellisen tämmöisen pieniä.

Kysymys: Osaatko samaa, mikä sitten olis se suurin haaste tässä Tampereen seudun Living Labissä Tamkkia ajatellen?

Vastaus: Mää ajattelen sitä lähinnä niin, että me yritettäisiin viedä sitä toiminata täällä Tampereella tai ylipäätänsä Pirkanmaalla joihinkin erityyppisiin toimintaympäristöihin, jotka ei oo sidottu osaksi meidän ammattikorkeakoulua vaan on meidän yhteistyökumppaneita. Että se on se haaste, että me saadaan sovittua näiden yhteistyökumppanien kanssa se yhteistyökuvio nii, että me voidaan käyttää sitä meidän jokapäiväisenä työvälineenä. Et kun meillä tule tämmöisiä tarpeita niin meillä on sitten valmiiks sovittuna, jos nyt vaikka ottaa tän Vuoreksen tapauksen, niin meillä on valmiiks sovittuna sinne Vuorekseen toimintamalli ja se että mitenkä meidän opiskelijat siellä Vuoreksen toimipisteellä pistää homman käyntiin ja toimii siellä niin että me saadaan siellä sitten Tamkin ulkopuolisten tahojen avustuksella tehtyä tätä hommaa. Toki meillä on nämä opiskelijatkin täällä ja onhan meillä opiskelijoita paljon Tampereella kaiken kaikkiaan, että ne opiskelijat on tietysti ihan hyvä resurssi, jos tarvii sen tyyppistä käyttäjäryhmää. Mutta tuntuu kyllä, että se suurin kiinnostuksen kohde on tällä hetkellä ikääntyvät ihmiset ja sitten semmoiset asuinympäristöt, missä on järjestetty vähän enemmän tämmöistä ikääntyville suunnattua palvelua taikka terveysvaikutteisia juttuja, niinku esimerkiksi tää Seitseminen. Tämmöisiin asioihin se varmaankin enemmän keskittyy ja niissä taas opiskelijat ei oo niinkään edustava käyttäjäryhmä.

Kysymys: Kiitos, tuleeko sulla jotain vielä mieleen, mitä minä en ole tajunnut kysyä liittyen Tamk:in ja teidän rooliin?

Vastaus: En mä osaa oikein muuta sanoa, kuin, että minulle on vähän vierasta, että puhutaan tästä käyttäjäpoolista erikseen, että mun päässäni tää yhdistyy kaikki yhteen kokonaisuuteen, jossa

---

puhutaan tosiaan tästä living lab metodologiasta ja kehityksestä ja toimintamalleista ja sitten tämmöisten living lab ympäristöjen perustamisesta tänne Pirkanmaan alueelle ja sen toimintamallin kehittämistä miten korkeakoulut toimii yhdessä näitten yhteistyökumppaneiden kanssa ja omien kumppaniensa kanssa järjestää näitä erilaisten tuotteiden kehitykseen liittyviä living lab testauksia, ja sitten aika suhteellisen pienenä elementtinä tässä on se, että mikä on se käyttäjäpooli ja käytetäänkö me opiskelijoita jossain roolissa joko käyttäjinä tai sitten tän käyttäjätestauksen järjestäjänä. Se on sitten tavallaan mu8n näkökulmasta pienempi kysymys tässä.

Kysymys: Osaatko vielä lopuksi sanoa, että kun te kehitätte tätä living lab toimintaa ja sen metodologiaa jatkuvasti eteenpäin, että kuinka se tulee jatkossa muuttumaan jos tulee?

Vastaus: Joo, ne keskustelut mitä ollaa Esa Ala-Uotilan ja näiden muiden toimijoiden kanssa käyty on sen suuntaisia, että me tavallaan halutaan tästä livign lab toiminnasta tehdä tällainen niinkun ammattikorkeakoulujen lippulaiva ja ammattikorkeakoulujen tapa toimia, koska se liittää sopivasti niinkun käytännön ja tuotekehityksen yhteen sellaisella tavalla mikä sopii ammattikorkeakoulujen t&k-toimintaan oikein hyvin

---

## Innovaatioyhteisön jäsenpohjan kokoaminen Case Suuntaamo Oy

**Haastateltava** Eija Kaasinen  
tutkimuskoordinaattori  
VTT

**Haastattelu-aika ja -paikka**  
20.5.2009 Tampere

**Kysymys:** Millä tavalla VTT haluaisi olla mukana Tampereen seudun Living Labissa?

**Vastaus:** Tampereellahan on paljon tätä ihmisen ja tekniikan vuorovaikutustutkimusta monessa organisaatiossa, mukaan lukien VTT. Siinä Living Labissa olisi hyvä yhteistyöpaikka ja meillä on omalta osaltamme tutkimusaktiiviteettia, missä me tarvittaisiin ja haluttaisiin käyttää käyttäjäyhteisöjä. Tietenkin siitä saisi tukea siihen työhön, että se helpottaisi meidän omaa työtä, ettei jouduta aina niitä käyttäjiä erikseen rekrytoimaan. Ja olisi hyvä jos olisi tällainen brändi, Tampereen Living Lab, johon kuuluisi käyttäjiä ja he ymmärrettäisi mikä se on. VTT mielletään kuitenkin tutkimuslaitokseksi, jolloin me voisimme tuoda jonkinlaista auktoriteettia siihen mukaan.

Meillä on myös Open Web Lab, joka on avoimen innovaation alusta, webbipohjainen keskustelu-ympäristö, jota me olemme käyttäneet meidän omissa hankkeissa. Se on Euroopan Living Lab verkostossa ihan omanaan, että se on varmaan semmoinen tukeva toiminta. Näkisin, että tämä Tampereen Living Lab olisi koottu ihan oikeista kaupunkilaisista. Meidän rooli muotoutuu myös sen mukaan, että mitä tutkimusaktiiviteettia meillä on, jotka voisi jotenkin liittyä tähän. Ainakin sen käyttäjäpoolin kokoaminen ja ylläpitäminen on sellainen homma, että jonkunhan se täytyisi tehdä. VTT:llä olisi periaatteessa sitä ammattitaitoa sitä tehdä, mutta meillä pitäisi sitten olla se rahoitus siihen eli pitäisi olla joku hanke jonka puitteissa sitä tehdään. Se on varmaan niitä suuria kysymyksiä, mitä meidän jokaisen tahon täytyisi miettiä. Sen

---

käyttäjäpoolin kokoaminen ja ylläpitäminen vaatii työtä ja miten me sovitaan kuka sen tekee, miten ja kuinka se rahoitetaan.

Kysymys: Minkälaisiin tarkoituksiin teillä on tähän mennessä käyttäjätestaamista käytetty?

Vastaus: Käyttäjätestaaminenhan on semmoinen perinteinen termi. Tehdään jotain, testataan käyttäjillä, saadaan palautetta ja toivon mukaan on aikaa siihen palautteeseen reagoida. Täällä meidän käytettävyysslaboratoriossa tehdään perinteisesti prototyypin ja konseptiprotojen käyttäjätestausta. VTT kehittää uutta tekniikkaa, edustaa monia eri tekniikan aloja ja kehittää uusia teknologioita ja toisaalta sovelletaan teknologioita, mietitään niiden sovelluskohteita. Meidän vuorovaikutustutkijat tekee sen teknologian kehittämisen rinnalla miettiä, että mihin sitä teknologiaa voisi käyttää, kuka sitä voisi käyttää ja mitä hyötyä siitä on. Jos sitä käytettäisiin, niin miten sitä käytettäisi, miten sen teknologian pitäisi toimia. Eli yritetään tuoda sitä käyttäjänäkökulmaa hyvinkin varhaisessa vaiheessa teknologioiden kehittämiseen. Ei pelkästään semmoisten sovellusten kehittämiseen vaan myös teknologia-alustojen, joiden päälle sitten aikanaan tehdään sovelluksia. Meidän käyttäjätestaus, tai pikemminkin vuorovaikutus käyttäjien kanssa on pikemmin tällaisten alkuvaiheiden tarvekartoituksia, fokusryhmiä, haastatteluja, konseptiprotojen kanssa käytettävyysslabrassa työskentelyä. Se mikä on VTT:llä perinteisesti vahva osaamisalue ja se mikä meidän tutkimushankkeissa vahvasti on mukana, on kenttätestaus. Me ollaan jo pitkään tehty osana meidän tutkimushankkeita tällaisia käyttäjäpilotteja. Eli siinä vaiheessa, kun se kehitteillä oleva teknologia on niin kypsä, että se voidaan viedä ihan oikeaan käyttöön ja käyttäjien arkeen, niin sitten tehdään tällaisia kenttätestauksia, jossa eri reunaehdoista riippuen, pyritään saamaan sellainen käyttäjäryhmä, että saadaan tilastollisia tuloksia käytöstä. Miten ihmiset rupesi sitä käyttämään, mitkä asiat vaikuttaa siihen, että ihmiset haluaa käyttää sitä teknologiaa ja miten sitä pitäisi edelleen kehittää. Sitten on ollut myös ihan tällaisia käyttäjäpaneelleja, jossa on pyritty tekemään enemmän tällainen kustannustehokas systeemi. Eli edelleenkin on viety palveluja kokeiltavaksi kentälle mutta tiedon keruu ei ole perustunut niinkään suoraan haastatteluun, joka vie paljon kustannuksia. Sen sijaan on hyödynnetty nettiä palautteen keräämisessä kokeilu aikana, on ollut säännöllisesti sähköisiä



---

kyselylomakkeita. Käyttäjiä on tavattu suoraan sitten fokusryhmissä vain ennen ja jälkeen varsinaisen kenttäkokeilun.

Kysymys: Oletteko käyttäneet enemmänkin lead usereita näissä tutkimuksissa vai kuinka näitä käyttäjiä on muuten profiloitu?

Vastaus: Meillä itse asiassa käytetään harvemmin lead usereita. Me yritetään saada koko kirjo siihen mukaan, erilaisia ammattiryhmiä, eri ikäisiä ihmisiä, erilaisia taustoja ja saada monipuolisesti palautetta. Jossain tapauksissa toki käytetään lead usereita, mutta se on harvinaisempaa. Yleensä pyritään saamaan se laaja kirjo mukaan, koska kun me kehitetään uutta teknologiaa, me ei haluta ottaa sitä riskiä että se mikä meistä tuntuu ketkä voisi olla niitä lead usereita ei välttämättä ole oikea. Koska se saattaa olla, että ne lead userit ja käyttötavat löytyykin jostain ihan muualta, kuin mitä me ollaan ajateltu. Sen takia halutaan pitää semmoinen avoimuus siinä mukana.

Kysymys: Kuinka te olette rekrytoineet käyttäjiä tähän mennessä ja mitä kanavia siihen on käytetty?

Vastaus: Meillä on koekäyttäjätietokanta, johon me yritetään kerätä ihmisiä aina kun on joku tilaisuus, jossa me voidaan mainostaa, että haluatko tulla VTT:n koekäyttäjäksi, arviomaan uutta teknologiaa ja antamaan palautetta siitä. Sitten meillä nettisivuilla linkki siihen. Näin on saatu jonkin verran koekäyttäjäpoolia. Sitten sellaisilta testaajilta, jotka on jo ollut meillä koekäyttäjinä, on kysytty haluaako ne jatkossa olla jonkun toisen palvelun koekäyttäjänä. Sekään ei siis ole poissuljettu, vaikka yleensä pyritään saamaan ihan uusia käyttäjiä, joille tällainen testihenkilö olemisen ei ole edes tuttua. Sitten jos me tarvitaan pilottiryhmiä kenttätestaukseen, niin sitten on saatettu käyttää ihan lehti-ilmoitusta, joka on ainakin toistaiseksi ollut kohtalaisen toimiva tapa. Varsinkin jos on tarjota heille jotain. Esimerkiksi mobiilipalveluiden testaamisessa, jos on voitu tarjota uusi kännykkä heille käyttöön, iin kyllä sitten ihmisiä jo riittävästi houkuttelee.

Kysymys: Käyttäjiä on näin ollen saatu tarpeeksi?

Vastaus: käyttäjiä on saatu tarpeeksi, mutta se on aina semmoinen ponnistus ja aikataulullisesti e vie aikaa. Kyllä meillä on semmoinen haave ja ajatus, että sellainen laaja käyttäjäpooli olisi jo olemassa, josta voisi poimia tietyn tyyppisiä käyttäjiä aina tarpeeseen. Se näkyy

erityisesti siinä, jos me tehdään asiakkaille toimeksiantoja ja käytettävyytutkimusta, niin silloin on yleensä hyvin kiire ja jos me ruvetaan ihan alusta asti metsästämään niitä, niin se voi viedä aikaa. Varsinkin, jos tähdätään tietyn tyyppisiin käyttäjiin. Tulevaisuudessa halutaan paljon laajemmin käyttäjäkuntaa ja sitähän nämä Living Labit oikeistaan tarkoittaakin, että on todella laajoja yhteisöjä joilta kerätään palautetta. Sitten sen palautteen kerääminen ja vuorovaikutus ei liity aina välttämättä jonkun tietyn tekniikan pilotoimiseen, vaan pikemminkin tällaiseen avoimeen innovaatioon ja käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. Eli lähettäisiin ideoimaan näiden ihmisten kanssa yhdessä, että miten asioiden tulisi toimia. Tämä näkyy varsinkin isommissa asioissa, esimerkiksi kun lähdetään kehittämään terveydenhuollon, liikenteen tai muiden yhteiskunnan isojen asioiden kehittämisen, niin siinä tarvittaisi tosi vahvaa käyttäjämielipidettä. Se ei pelkästään onnistu sillä tavalla, että meillä on muutama kymmenen valikoitua koekäyttäjää. Se on myös yksi sellainen asia, jolla Tampereen Living Labbiä voisi markkinoida. Eli jos ihmisille tarjottaisi vaikutusmahdollisuuksia yhteiskunnan isoihin asioihin joihin he oikeasti haluavat vaikuttaa ja mitä esimerkiksi yleisönosastotkin on täynnä. Esimerkiksi miten liikenteen tai terveydenhuollon pitäisi toimia ja sitten mitä uutat tekniikka se vaatisi.

Kysymys:

Tämä toiminta vaatii kokonaisuudessaan aika motivoitunutta käyttäjää. Kuinka te olette motivoineet ja palkinneet näitä koekäyttäjiä tähän asti?

Vastaus:

Tutkimuksen etiikan mukaan niillehän ei voi maksaa palkkaa. Koska sitten jos ruvetaan maksamaan palkkaa ihmisille siitä, että he antaa palautetta meidän jutuista niin ne tulokset ei ole enää kestäviä. Eli me puhutaan palkkiosta tai pienestä muistamisesta, tyyliin pari elokuvalippua. Sitten kenttätestauksessa yleensä se palkkio on ollut saada tietty laite käyttöönsä. Jos käyttäjä on kokenut, että siitä on hänelle jotain lisäarvoa. Sitten monta kertaa riittää vaan, että on kiinnostunut ja haluaa olla mukana kehittämässä uutta teknologiaa.

Kysymys:

Onko nämä keinot koettu riittäväksi, ettei ole tarvittu mitään sen suurempia palkkioita tai motivointikeinoja? Esimerkiksi yhteisiä tapaamisia tai tapahtumia käyttäjille?

- 
- Vastaus: Meidän käyttäjät on kyllä kokenut ne enemmänkin haittana. Esimerkiksi meidän mobiilipaneelissa kun kysyttiin, niin viesti oli se, että kunhan ei tarvitse tulla mihinkään tilaisuuteen paikan päälle, että he kokevat sen rasitteena. Totta kai meidän täytyy muista se, että käyttäjille olisi mahdollisimman vähän vaivaa siitä. Pikemminkin niin, että tutkijat tulevat käyttäjän luokse. Ja käytetään tietotekniikkaa hyväksi, esimerkiksi täytetään kyselylomakkeet netissä silloin kun se käyttäjälle itselle sopii. Ettei tarvitse moneen kertaan yrittää sopia haastattelu-aikaa jonkin haastattelijan kanssa. Joskus voi kyllä olla vaikeaa motivoida käyttäjiä tutkimuskohteesta riippuen, mutta sitten on esimerkiksi arvottu käyttäjien kesken jokin palkinto. Että jotainhan siitä täytyy käyttäjän saada, mutta se ei saa olla palkkaa.
- Kysymys: Onko huomattu jotain ikäjakaumaa, että eri keinot toimisi eri ikäryhmissä?
- Vastaus: Nuoria käyttäjiä on helppo saada yliopistoista ja muita opiskelijoita. Se ei ole ollut ongelma. Että vanhempia käyttäjiä joutuu joskus ihan metsästämään. Mutta lehti-ilmoitus on ollut se joka tavoittaa hyvin laajasti väestöä. Sitten esimerkiksi Mummon kammari on ollut paikka, josta on löytynyt paljon aktiivisia vanhempia ihmisiä, jotka ihan mielellään tulee mukaan. Sitten Suomen seniorit järjestö tai vastaavaniminen taho on ottanut meihin ihan yhteyttä, että jos teillä on joskus jotain testattavaa niin heiltä löytyy innokkaita senioreita. Ja kiitollisuudella on heidät otettu vastaan. Loppujen lopuksi ehkä kaikkein hankalimmin tavoitettava ryhmä on keski-ikäinen työelämässä oleva väestö joka ei kiireiltään hevillä ehdi tutkimuksiin mukaan.
- Kysymys: Mikä teille on sitten ollut ne suurimmat haasteet käyttäjäpooliin liittyen?
- Vastaus: Hankkimisessa haaste on se, että se vie aikaa. Se työmäärä mitä joudutaan käyttämään, että saadaan se yksi kontakti on aika kohtuullinen. Sitten jos tavoitellaan isompaa käyttäjäryhmää johonkin projektiin, niin projektissa ei ole välttämättä varauduttu siihen miten paljon se vie aikaa. Sitä rekrytointia pitäisi tehostaa. Jos meillä on esim. joku lehti-ilmoitus ja sieltä tulee vastauksia, niin niitä pitää käydä läpi, karsia ja katsoa onko ne oikeanlaisia ihmisiä ja kerätä niiltä tiedot. Toisaalta se ylläpito, kun meillä on käyttäjiä, jotka on ilmoittanut että on kiinnostunut osallistumaan johonkin testiin, niin sitten pitäisi totta kai aika pian olla jotain

---

testattavaa. Jos niitä käyttäjiä vaan pidetään siellä valmiusasemissa odottamassa niin äkkiähän se unohtuu että he on edes mukana. Siellä pitäisi säännöllisin välein olla jotain tapahtumaa. Se vaatisi sen, että jos ei ole mitään niin sitten järjestetään jotain järjestä tapahtumaa. Sitä me ollaankin käytetty meidän Open Web Labissä, että jos ei ole mitään tutkittavaa, niin sitten keksitään jotain mihin pyydetään mielipiteitä ja saadaan ihmisiä pidettyä aktiivisina. Jos meillä olisi tällöinen Living Lab, jossa olisi monta toimijaa, niin se varmaan auttaisi myös tähän. Sitten aina joltakulta tulisi jokin tutkimuksen kohde.