

# Muotoiluinstituutti alukekehittäjänä



**Muotoiluinstituutti  
aluekehittäjänä**

# Muotoiluinstituutti aluekehittäjänä

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 51

Vastaava toimittaja: Miia Willman

Taitto: Johanna Pynnönen

ISSN 2342-7507 (PDF)

ISSN 2342-7493 (painettu)

ISBN 978-951-827-312-0 (PDF)

ISBN 978-951-827-313-7 (painettu)

Lahti, 2019

6

Kristina Soini-Salomaa

**TKI-toimintaa muotoiluajattelun keinoin**

10

Ari Känkänen ja Jorma Lehtonen

**Finnish Design Academy - Muotoilualan korkeakoulutuksen kehittäminen**

18

Auli Haarnio ja Anu Raappana

**Uudistuva osaaminen muotoilun ja visuaalisen viestinnän alalla**

22

Veli-Pekka Rätty

**Muotoilusta vauhtia pk-yritysten kasvuun**

26

Katariina Pakarinen

**Kulttuurimatkailun uudet muodot ja mahdollisuudet**

34

Kaisu Tullinen

**Lahden uuden taide- ja muotoilukeskuksen museokauppatoiminnan kehittäminen**

46

Kati Kumpulainen

**Palvelumuotoilulla uutta liiketoimintaa maaseudulle**

56

Heidi Freundlich, Anu Raappana ja Ninni Andelin

**Tulevaisuustiedosta vauhtia liiketoiminnan kehittämiseen**

58

Heidi Freundlich, Anu Raappana ja Ninni Andelin

**Korkeakoulut innovaatioiden ja osaamisen vauhdittajina**

62

Minna Liski

**Miksi me suunnittelemme hankkeita?**

66

**Kirjoittajat**

# TKI-toimintaa muotoiluajattelun keinoin

Kirjoittaja: Kristina Soini-Salomaa

**A**mmattikorkeakoulujen lakiin kirjattu tehtävä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa, työelämää ja aluekehitystä edistävää sekä alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI). Koulutuksen ohella TKI on ammattikorkeakoulujen toinen päätehtävä ja keskeinen keino kehittää työelämää. Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan erityispiirre on opiskelijoiden osallistuminen hankkeiden toteuttamiseen osana opintoja, työharjoitteluja sekä opinnäytetöiden suorittamista. Opiskelijoiden osallistuminen lisää heidän osaamistaan ja edellytyksiään toimia työelämän kehittämistehtävissä. (Pitkänen ym. 2019)

TKI-toiminta perustuu ammattikorkeakoulujen strategioissaan määrittämiin painoaloihin. Lahden ammattikorkeakoulun TKI-toimintaa linjaavat LAMKin strategiset painoalat, joita ovat muotoilu, älykäs liiketoiminta, hyvinvointi ja uudistava kasvu sekä kiertotalouden ratkaisut. Käytäntölähtöisen, uutta luovan ja konkreettisia tuloksia tuovan TKI-toiminnan tavoitteena on edistää Päijät-Hämeen kasvua ja kilpailukykyä sekä hyvinvointia ja työllisyyttä painoalapohjaisesti.

Päijät-Hämeen maakuntastrategiassa älykkään erikoistumisen kärjiksi on nostettu kiertotalous, muotoilu sekä liikunta ja elämykset. Muotoilu on myös muissa alueen keskeisimmässä strategioissa nostettu alueen kilpailukykytekijäksi (Lahden kaupunkiseudun kilpailukykystrategia, Lahden kaupungin strategia). Vastaavaa erikoistumista muotoiluun ei ole löydettävissä eurooppalaisella tasolla muualta, myös korkeakoulutuskentässä Lahden ammattikorkeakoulu on ainoa, joka on valinnut vahvuusalueekseen muotoilun. Tämä tarkoittaa vahvaa tahtotilaa nostaa Päijät-Hämeen alue johtavaksi muotoiluosaamisen- ja muotoiluteollisuuden

keskukseksi. Tähän tarjoaa hyvän ekosysteemin Lahden ammattikorkeakoulun muotoilukoulutus, LUT-konserni, ympäröivä muotoiluintensiivinen teollisuus sekä muotoiluun tukevat organisaatiot kuten Lahden seudun kehitysyritys LADEC ja Suomen muotoilusäätiö.

Muotoilun painoala edistää elinkeinoelämän kilpailukykyä, kiertotaloutta ja hyvinvointia muotoiluajattelun keinoin.

Keskeiset teemat ovat:

- Käyttäjälähtöinen teollinen muotoilu
- Palveluiden ja toimintaympäristöjen muotoilu
- Ennakoiva muotoiluosaamisen ja -yrittäjyyden kehittäminen
- Tiedon visualisointi ja käyttöliittymäsuunnittelu

Merkittävä osa toiminnasta tapahtuu hankkeina, joihin haetaan ulkopuolista rahoitusta. TKI-toiminnan merkitys sekä kehittämisen että rahoituksen näkökulmista on kasvanut. Uudessa ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa ulkoisen rahoituksen osuus kasvaa 8 %:sta 11 %:iin. LAMKin hankesalkku on tällä hetkellä 16 miljoonaa euroa, josta Muotoiluinstituutin osuus on 3,4 miljoonaa euroa. Muotoiluinstituutissa on tällä hetkellä käynnissä 16 hanketta. Näistä osa esitellään tässä julkaisussa.

Meneillään olevissa hankkeissa tehdään käyttäjälähtöistä teollista muotoilua mm. REHOME - väliaikaisen asumisen ja hätämajoituksen kalusteratkaisujen globaali liiketoimintapotentiaali, KUPARI - Kuitupohjaisten pakkausratkaisuiden integrointi pk-yritysten tarpeisiin, SAFEWEAR - puettava turvallisuus ja Puusta pidemmälle – määrästä arvoon hankkeissa. Alkamassa on uusi hanke Puujalostamo – puu-



osaamisen keskittymä Päijät-Hämeessä, jossa puualan uutta kansainvälisen tason osaamista kehitetään puutekniikan ja kalustemuotoilun yhteistyönä.

Palveluiden ja toimintaympäristöjen muotoilu on noussut yhdeksi merkittäväksi kehittämisalueeksi. Meneillään on useita hankkeita, joissa palvelumuotoilun menetelmin kehitetään toimintakonsepteja, tilaratkaisuja ja yritysten liiketoimintaa. TAJUMO – Taide- ja muotoilukeskus -hankkeessa luodaan kokonaiskonseptia uudelle elämyskeskusk-selle Lahdessa.

PALMA - Palvelumuotoilulla uutta liiketoimintaa maaseudulle hankkeessa kehitetään maaseudun matkailuyritysten palveluita ja markkinointiviestintää. Culture Tourism for City Breakers -hankkeessa kehitetään kulttuurimatkaluototteita ja Lahdessa tuotekehityksen fokuksena on erityisesti muotoiluun liittyvät tuotteet ja palvelut.

Muotoilukoulutuksen ja -osaamisen kehittämistä on toteutettu ja toteutetaan hankkeilla, joissa on kehitetty esimerkiksi joustavia työelämälähtöisiä oppimistapoja, toimintamalleja toteuttaa yritys yhteistyöprojekteja opiskelijatiimeissä sekä yritysten valmiuksia hyödyntää muotoilua oman liiketoiminnan kehittämisessä (Design or die – luovasta osaamisesta uutta arvoa ja kilpailukykyä sekä Design Venture ohjelma -hankkeet). Finnish Design Academy on Opetus- ja kulttuuriministeriön kärkihanke, jossa profiloidaan ja kehitetään valtakunnallista muotoilukoulutusyhteistyötä. Muotoilun ja median ammattilaisten osaamista sparrataan UOMA - uudistava osaaminen muotoilu- ja median aloilla -hankkeessa.

Julkaisun artikkeleissa kerrotaan hankkeiden sisällöistä ja toimenpiteistä lisää. Hankkeiden moninaisuus kertoo siitä,

että kehittämistyötä tehdään alueellisella, valtakunnallisella että kansainvälisellä tasolla. Useasti kehittämistoimintaa ohjaa elinkeinoelämän, yritysten ja ympäröivän yhteiskunnan tarpeet, toisaalta on tärkeää kehittää korkeakoulun omia toimintamalleja, koulutusta ja substanssiosaamista. TKI-toiminta tuo merkittäviä resursseja kehittää henkilöstön sekä alan ammattilaisten osaamista muotoilun ja visuaalisen viestinnän aloilla.

Lähteet:

Lahden kaupunkiseudun kilpailukykystrategia. 2016. [Viitattu 12.2.2019]. Saatavissa: [https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/kilpailukykystrategia\\_A4\\_sivuttain.pdf](https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/kilpailukykystrategia_A4_sivuttain.pdf)

Pitkänen, E., Lempinen, P. & Vainio, E. 2019. Innovaatioita ja osaamista työelämään. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ammattikorkeakouluissa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. [Viitattu 12.2.2019]. Saatavissa: [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2019/TKI\\_raportti/Innovaatioita%20ja%20osaamista%20raportti%202019.pdf](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2019/TKI_raportti/Innovaatioita%20ja%20osaamista%20raportti%202019.pdf)

Päijät-Hämeen liitto. 2017. Maakuntastrategia ja ohjelma 2018-2021. Päijät-Hämeen liiton julkaisu A 235. [Viitattu 12.2.2019]. Saatavissa: [http://www.paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2018/01/ Maakuntastrategia\\_ja\\_ohjelma\\_2018-2021\\_nettiin.pdf](http://www.paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2018/01/ Maakuntastrategia_ja_ohjelma_2018-2021_nettiin.pdf)

# Finnish Design Academy - Muotoilualan korkeakoulutuksen kehittäminen

Kirjoittajat: Ari Känkänen ja Jorma Lehtonen

Tässä artikkelissa kuvataan Finnish Design Academy –hankkeen tavoitteita ja toimenpiteitä. Hanke on opetusministeriön rahoittama kahden yliopiston ja seitsemän ammattikorkeakoulun yhteinen kehittämishanke. Tavoitteena on kehittää uudenlainen yhteistoimintamalli, joka vahvistaa osaltaan muotoilualan korkeakoulutuksen roolia yhteiskunnassa ja elinkeinoelämän kehittämisessä. Keskeisintä hankkeessa on nostaa muotoilualan korkeakoulutuksen laatua sekä tarjota korkeakouluopiskelijoille entistä sujuvampia tavat ja työvälineet opiskella muotoilualan ammatteihin.

Ensimmäistä kertaa suomalainen muotoilun korkeakoulu-toimijat kehittävät yhdessä koulutuksen laatua ja osaamista elinkeinoelämän tulevaisuuden osaamistarpeet huomioiden. Suomalaisen muotoilukoulutusta tarjoavien yksiköiden yhteistyö on viime vuosina ollut valitettavan vähäistä. Tämä ei ole ollut hyväksi pienelle toimialalle, jossa yhteistoiminnalla voitaisiin lisätä koko alan tunnettuutta ja vaikuttavuutta. Yhteistyön puute on vienyt oppilaitokset keskinäiseen kilpailutilanteeseen. Kilpailun kohteina ovat muun muassa koulutukseen hakevat, rahoituslähteet ja ammattitaitoinen henkilöstö. Lisäksi rahoitusmallien muutokset ja korkeakoulukentän uudelleenjärjestelyt ovat näkyneet koulutusten lakkauttamisina myös muotoilun alalla.

Eri korkeakoulujen ja yliopistojen välinen yhteistoiminta on toteutunut lähinnä yksittäisten projektien ja kehittämissankkeiden muodossa. Lisäksi alan sisäistä kehittämissankkustelua ovat jossain määrin pitäneet yllä ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston Arenen muotoilun ja viestinnän jaokset. Laajemmalle sisällölliselle keskustelulle ja kehittämiselle on kuitenkin tarvetta.

## Työelämän ja muotoilualan osaamistarpeiden muutos

Yrityselämä ja sitä kautta myös muotoilun kenttä on alituisesa muutoksessa. Tämän vuoksi myös muotoilijoiden osaamistarpeet muuttuvat kaiken aikaa. Perinteisesti eri koulujen muotoiluopetus on rakentunut saman tyyppisten sisältöjen ja periaatteiden varaan, vaikka toteutustasolla onkin ollut eroja. Eri koulujen pääainejaot ja eri muotoiluammatteihin tähtäävät suuntautumisaset ovat olleet lähes identtisiä. Samanaikaisesti Suomessa on tapahtunut muutoksia, joissa kokonaisia teollisuuden aloja on kutistunut lähes olemattomiin. Meidän tuleekin tarkastella muotoilukoulutuksen tilannetta sekä laadullisesta että määrällisestä näkökulmasta uudella tavalla.

Elämme tilanteessa, jossa kaikelle entiselle osaamiselle ei välttämättä ole enää tarvetta. Olemassa olevan osaamisen säilyttämisen rinnalle tarvitaan koko ajan uusia avauksia, jotta tulevaisuuden ammatillisen osaamisen haasteet pystytään ottamaan haltuun. Näkemyksiä tulevaisuuden muotoilutarpeista ja muotoiluammattien muutoksesta on esitetty lukuisissa tutkimuksissa viime vuosina. Muutostarvetta on linjattu myös valtiollisella tasolla muun muassa vuonna 2000 ilmestyneessä Muotoilu 2005 valtioneuvoston periaatepäätöksessä (Korpelainen 2000) sekä vuoden 2013 Muotoile Suomi-ohjelmassa.

## Muotoilukoulutuksen profilointia

Työelämän muutokseen vastaaminen edellyttää selkeämpää muotoilualan koulutuksen kansallista työnjakoa. Yksi Finnish Design Academy –hankkeen tärkeimmistä tavoitteista onkin kansallisen muotoilun profiilikartan tuottaminen. Nykytilan selvityksen lisäksi kartan avulla pyritään määrittelemään

# New Design

**Radical Design Thinking**  
**Strategic Design**  
**User Interface Design** Furniture Design  
**Co-Design**  
**Experience Design**  
**Urban Design**  
**Industrial Design**  
**Graphic Design**  
**VR/AR/XR**  
**Fashion Design**  
**Interior Architecture**  
**Packaging Design**  
**Innovation**  
**Participatory Design**  
**Fashion Design**  
**UX**  
 Design for Behavioral Change  
**Information Design**  
**Sustainability**  
**Human-Centered Design**  
**Design Thinking**  
**Service Design**  
 Business Design

Kuva: Emmi Putkonen

tulevaisuuden kehittämistarpeet ja korkeakoulujen roolit uusien osaamisten haltuunotossa. Hankkeessa luodaan myös jatkuvan kehittämisen malli muotoilukoulutuksen ajantasaisuuden varmistamiseksi.

Muotoilun ammattilaisten korkeakoulutasoista koulutusta vahvistetaan keskittämällä koulutusta vahvoihin yksiköihin, joilla on riittävästi voimavaroja toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen ja kansainvälistymiseen. Hyvä muotoilukoulutus edellyttää yhteistyötä niin kotimaassa kuin kansainvälisesti edistyneimpien muotoilukorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. Suomessa on tällä hetkellä kolme merkittävää muotoilun osaamiskeskittymää – Helsinki, Lahti ja Rovaniemi. Keskittymät vetävät puoleensa korkeatasoista muotoiluosaamista, mikä madaltaa yritysten kynnystä hyödyntää muotoilua. Keskittymiä vahvistetaan koulutuspanostuksilla ja julkisen rahoituksen suuntaamisella. (Muotoile Suomi 2013)

Profiloinnin tulee perustua muuttuvan elinkeinoelämän ja teollisuuden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Muotoilu, tuotekehitys ja innovointi ovat suomalaisen elinkeinoelämän ja teollisuuden elinehto. Tulevaisuuden muotoilijoiden on kyettävä toimimaan saumattomassa yhteistyössä muiden ammattiryhmien kanssa tuoden osaamisensa monialaisten, uusia

ratkaisuja etsivien tuotekehitystiimien käyttöön. Tämä edellyttää muun muassa hyviä vuorovaikutustaitoja ja perustason ymmärrystä teknologioista ja liiketoiminnan prosesseista. Usein toiminta on vielä kansainvälistä, joka tuo toimintaympäristöön omat haasteensa. Vaikka ammattikorkeakouluille onkin määritelty aluekehittämisen velvoitteita profilointia ei voida tehdä yksinään alueen tarpeiden näkökulmasta. Tarkastelussa tulee olla koko Suomen koulutustarpeet, jotka korkeakoulujen yhteistyöllä kyetään kattamaan. Maamme on kuitenkin laaja ja siksi maantieteellisten keskittymien määrittely on perusteltua.

Jokaisella elinkeinoelämän sektorilla on omat erityispiirteensä, joiden haltuunottoa voidaan varmistaa ainoastaan koulutuksen ja elinkeinoelämän riittävällä vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä. Yritysten kannalta kuitenkin keskeistä on lisäarvon tuottaminen. Muotoilun ja innovoinnin täytyy tuottaa lisäarvoa, joka näkyy esimerkiksi parantuneena kannattavuutena, viennin kasvuna ja kilpailukyvyyn parantumisena.

Oman haasteensa profilointityölle asettaa yritysten paikoin heikko muotoiluymmärrys. Muotoiluymmärryksen puute vaikeuttaa yritysten muotoilutarpeiden selvittämistä. Muotoilun käyttö on edelleen alhaisella tasolla. Tilanne on erityisen



Kuva: Emmi Putkonen

## Finnish Design Academy – hankkeessa muotoilualan koulutuksen kehittämistä ohjaavat seuraavat periaatteet:

- Käytännönläheisyys ja yritysläheisyys ovat avainasemassa profiloinnissa
- Lähtökohtana on uudistuva teollisuus, jolta edellytetään kykyä innovoida.
- Tärkeää on siirtyminen teknologialähtöisestä toiminnasta asiakas- ja käyttäjälähtöiseen toimintaan, jossa muotoilun koulutuksella on suuri merkitys.
- Koulutuksen tason ja tuloksellisuuden varmistamiseksi korostetaan seuraavia periaatteita:
  - Parhaat opettajat » Vahva yhteys elinkeinoelämään
  - Hyvä kansainvälinen verkosto » Tuotetaan verkko-opetusta
  - Parhaat opiskelijat » Laadukas opiskelijavalinta
  - Elinkeinoelämäälähtöisyys » Ei akateemista kuplaa

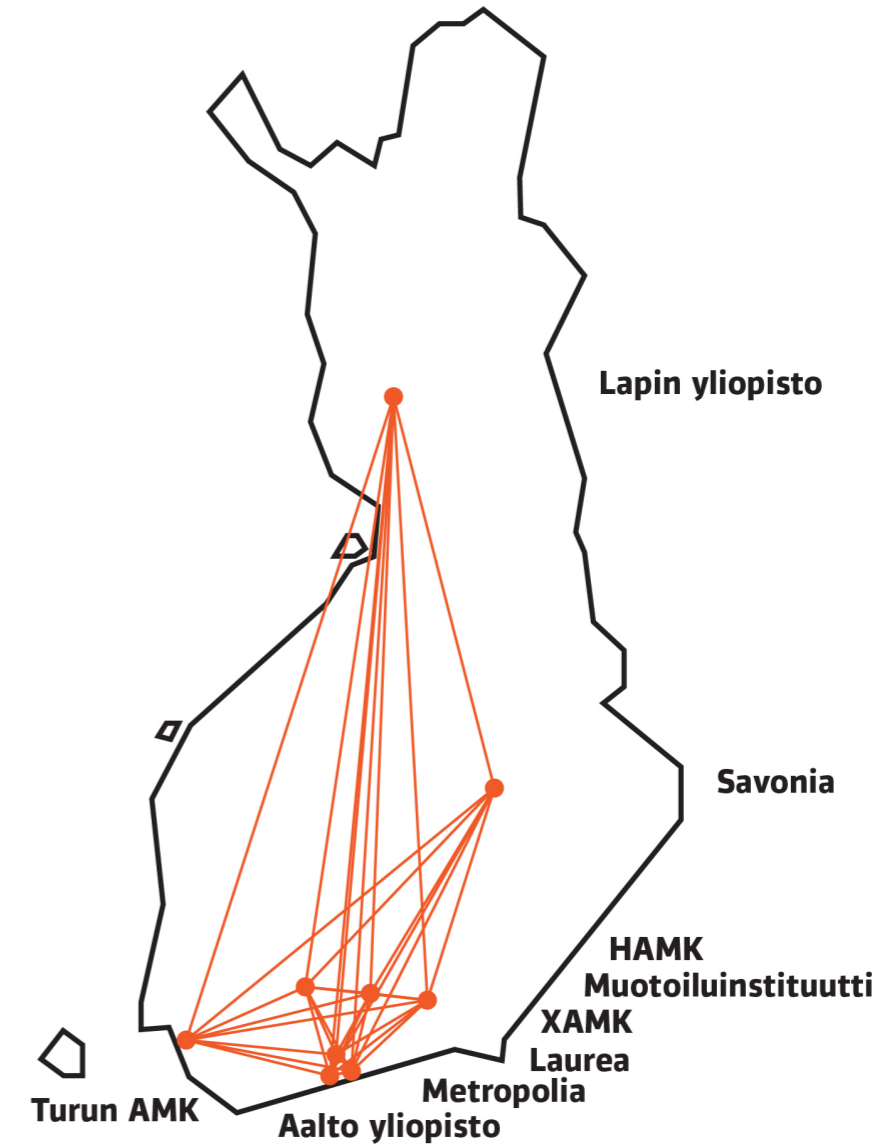
huono pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Usein yritysten tekninen osaaminen on vahvaa, mutta muotoilun prosesseja ja sen tuomia mahdollisuuksia ei tunneta.

Koulutuksen suunnittelussa ja valmistelussa tarvitaan ideoita, määrätietoisuutta ja tilanneherkkyyttä. Koulutussektorilla on monta toimijaa, joilla on omia intressejä ja näkemyksiä vaadittavasta muutoksen suunnasta ja keinoista. Osa koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta tulee tapahtua läheisessä yhteydessä elinkeinoelämän kanssa. Toisaalta jatkossa osa koulutustarjonnasta tulisi tuottaa yhdessä kansainvälisten design-yliopistojen kanssa.

## Hankkeen toimenpiteet toteutetaan laajan verkoston voimin

Finnish Design Academy –hankkeen toimenpiteet on jaettu kahdeksaan eri kokonaisuuteen, joista jokaisesta vastaa yksi korkeakoulu. Hankkeen koordinointi, viestintä ja kokonaisuuden vieminen eteenpäin ovat Lahden ammattikorkeakoulun vastuulla. Tähän kuuluu myös muotoilukoulutuksen profilointi yhteistyössä Metropolia ammattikorkeakoulun, Aalto yliopiston ja Ornamon kanssa.

Suomalaisen korkeakoulujärjestelmän yhteinen rakenteellinen kehittäminen tarjoaa koulutusyksiköille mahdollisuuden erikoistua omille vahvuusalueilleen. Profiloituminen



Kuva: Emmi Putkonen

nähdään tärkeänä korkeakoulutuksen ja tutkimuksen laadun, opiskelijoiden työllisyyden sekä kansainvälisen kilpailukyyn turvaamiseksi. Hankkeessa tuotetaan koulutuksen profiilikartta, jota voidaan hyödyntää muotoilun korkeakoulutuksen kehittämisen välineenä. Profiilikarttaa voivat hyödyntää korkeakoulujen lisäksi myös muut muotoilun alan koulutuksen kehittämisen intressiryhmät, kuten elinkeinoelämä, opiskelijat ja työmarkkinajärjestöt. Kartta toimii myös hyvänä informaatiolähteenä koulutukseen hakeutuville.

Lapin yliopisto vastaa hankkeessa korkeakoulujen yhteisen koulutustarjonnan tuottamisesta. Lapin yliopiston kanssa tätä kokonaisuutta toteuttavat yhteistyössä Savonia ammattikorkeakoulu, Laurea ammattikorkeakoulu sekä Metropolia ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Hankkeen yksi painopiste on työelämäyhteyksien kehittäminen. Tavoitteena on terävöittää viestintää koulutuksen tuottamasta osaamisesta. Korkeakoulut kehittävät yhteisesti muotoilun elinikäistä oppimista ja uudenlaisten muotoilukompetenssien rakentamista. Hankkeessa kartoitetaan toimenpiteitä, joilla opiskelijat työllistyvät mahdollisimman nopeasti valmistumisensa jälkeen.

Digitaalisten ratkaisujen tuottamisen kokonaisuudesta vastaa Metropolia ammattikorkeakoulu. Yhteistyössä Metropolian kanssa tämän kokonaisuuden toteuttavat Hämeen ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto.

Muotoilutyö edellyttää teknologioiden, materiaalien, digitaalisten suunnittelu-, tuotanto- ja valmistusprosessien, data-aineistojen, robotiikan, lisätyn ja virtuaalisen todellisuuden sekä tekoälyn tuomien mahdollisuuksien ymmärtämistä ja hyödyntämistä käyttäjä- ja asiakaslähtöisissä vuorovaikutuk-

seen perustuvissa muotoilu- ja palvelumuotoiluprosesseissa. Laaja osaaminen edellyttää myös uusien opetusmenetelmien ja keinojen kehittämistä, haltuunottoa ja hallintaa. Hankkeessa kehitetään uusia digitaalisia oppimisympäristöjä, joissa hyödynnetään teknologiaa ja robotiikkaa osana muotoiluprosessin opettamista.

Hankkeessa kehitetään korkeakouluopiskelijoiden työelämä- ja yritysvalmiuksia sekä koulutuksen, tutkimuksen ja TKI-toiminnan yhteyksiä. Tästä kokonaisuudesta vastuu on Savonia ammattikorkeakoululla. Kokonaisuuden osatoteuttajat ovat Lahden ammattikorkeakoulu, Turun ammattikorkeakoulu ja Ornamo.

Hankkeessa implementoidaan työelämäyhteistyön ennakoitavaksi, jonka tavoitteena on johdattaa muotoilun opiskelijat työelämään nuorempina ja mahdollistaa muotoilukoulutuksen tiiviimmän reaktiivisen ja proaktiivisen vuorovaikutuksen yritysten ja julkisen sektorin kanssa. Ennakointimalli työtapaan kehittää myös opiskelijan yritysvalmiuksia muotoilupalveluiden tarjoajana tai innovaatioiden kaupallistajana ja tuottajana. Työpaketissa kootaan muotoilua kouluttavien korkeakoulujen TKI-toiminnan käytäntöjä ja luodaan työkaluja yhteisten tutkimusteemojen esittelyyn ja tutkimusryhmien kokoamiseen. Lisäksi tuotetaan yhteistä oppimateriaalia ja oppisisältöjä opinnäytetöiden ohjaukseen ja muotoilun tutkimusmenetelmiin kaikkien korkeakouluopiskelijoiden käyttöön yhteisellä alustalla. Alustaa hyödynnetään myös opinnäytteiden ja tutkimustulosten julkistamiseen sekä kaikille suunnittelualoille tärkeän sopimus-, IPR-osaamisen ja tietouden jakamiseen.

Koulutusta halutaan kehittää suuntaan, jossa muotoilualan ympärivuotinen opiskelu on mahdollista. Opinnot voivat

toteutua esimerkiksi avoimina opintoina tai täydennyskoulutuksena. Tämän toimenpiteen päävastuullinen korkeakoulu on Lapin yliopisto. Kokonaisuutta toteuttavat myös Savonia ammattikorkeakoulu, Laurea ammattikorkeakoulu ja Metropolia ammattikorkeakoulu sekä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Hankkeessa luodaan muotoilun avoimista opinnoista kattava yhteinen valtakunnallinen kokonaistarjonta. Opinnot palvelevat alan opiskelijoita ja alalle opiskelamaan hakeutuvia. Tutkintoihin hyväksyttävänä opintoina ne soveltuvat kaikille, jotka haluavat laajentaa ja päivittää ammatillista osaamistaan.

Korkeakoulutuksen kansainvälisyyden ja kansainvälisen liiketoiminnan edistämisestä vastaa Hämeen ammattikorkeakoulu. Tämän kokonaisuuden toteuttamisvastuuta on jaettu Turun ammattikorkeakoululle sekä Laurea ammattikorkeakoululle.

Hankkeessa haetaan, kokeillaan ja konseptoidaan erilaisia muotoiluintensiivisiä keinoja ja menetelmiä monialaiseen ja kansainväliseen liiketoimintaan tähtäävään TKI-toimintaan. Kokeiluissa on mukana myös eri korkeakoulujen muut opetusalat sekä elinkeinoelämä. Tuloksena syntyy käytännön työkaluja opiskelun ja työelämän monialaiseen ja kansainväliseen yhdistämiseen sekä koulutustuotekonsepteja Finnish Design Academy –mallissa tuotteistettavaksi.

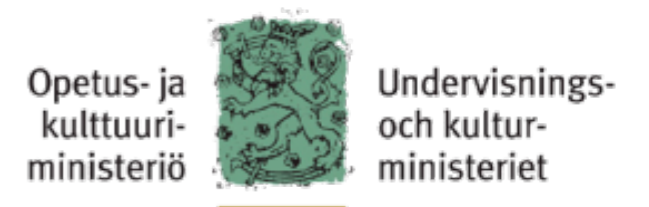
Kahdeksas kokonaisuus hankkeessa on Finnish Design Academy kokonaiskonseptin rakentaminen. Päävastuu tästä työstä on Aalto yliopistolla, mutta työssä ovat mukana kaikki muutkin hankkeen korkeakoulut.

Vastatessaan teollisuuden ja yhteiskunnan odotuksiin, on muotoilualan jatkuvasti kehityttävä. Finnish Design Academy on muotoilun korkea-asteen koulutusyksiköiden yhteistyömalli- ja foorumi. Sen tavoitteena on luoda rakenne ja toimintamalli muotoilun alan korkeimman asteen koulutuksen työnjaolle ja yhteistyölle elinkeinoelämän kanssa, parhaiden käytäntöjen siirtämiselle sekä uuden muotoiluosaamisen strategiselle kehittämiselle ja käytännön toimille sen luomiseksi.

Lähteet:

Muotoile Suomi. 2013. Kansallinen muotoiluohjelma. Ehdotus ohjelman strategiaksi ja toimenpiteiksi. [Viitattu 11.2.2019]. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2901871/Kansallinen%20muotoiluohjelma/57768a95-f3a9-4397-88a4-6cdae8f20e01/Kansallinen%20muotoiluohjelma.pdf>

Korpelainen, H. 2000. Valtioneuvoston periaatepäätös muotoilupolitiikasta. [Viitattu: 23.7.2019]. Saatavissa: [https://www.taike.fi/documents/11544/0/MUPOLI\\_SUOMI\\_%2SEDM\\_14\\_2656\\_3639%29.pdf](https://www.taike.fi/documents/11544/0/MUPOLI_SUOMI_%2SEDM_14_2656_3639%29.pdf)





# Uudistuva osaaminen muotoilun ja visuaalisen viestinnän alalla

Kirjoittajat: Auli Haarnio ja Anu Raappana

Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutissa toteutettiin vuonna 2018 laaja kysely valintakokeeseen osallistuneille opiskelijoille. Kyselyn avulla haluttiin selvittää hakijoiden mielikuvia muotoilijan ammatista, opiskelusta muotoilijaksi sekä kuvaa Muotoiluinstituutista. Lisäksi selvitettiin opiskelijoilta, alumneilta ja yrityksiltä mihin suuntaan muotoilualan ja visuaalisen viestinnän koulutusta tulisi kehittää, jotta se vastaisi työelämän tarpeisiin entistä paremmin.

Design or die – luovasta osaamisesta uutta arvoa ja kilpailukykyä oli Euroopan sosiaalirahaston rahoittama hanke, joka pureutui laajasti ja monella eri tasolla muotoilijan ammatin muutokseen, muotoilijan ammatti-identiteettiin sekä osaamiseen. Hakijoille toteutettu kysely tuotti materiaalia, jota voitiin hankkeessa hyödyntää laaja-alaisesti. Toisaalta, hankkeen aineistot yhdistettynä hakijoille suunnattuun kyselyyn tuottivat mielenkiintoisen kuvan muotoilijan muuttavasta ammatista ja antoivat alkusysäyksen keskustelulle, joka päättyi UOMA –hankkeen rakentamiseen.

## Mihin tarpeeseen UOMA vastaa?

Kaiken vuonna 2018 kerätyn aineiston perusteella työelämä tarvitsee perusosaamisen lisäksi asiantuntijoita, joilla on kyky käyttää osaamistaan ketterästi erilaisissa konteksteissa. Asiantuntijuuteen kasvaa uudistamalla osaamistaan läpi elämän. Työelämässä tunnistetaan uusia osaamistarpeita. Täydennyskoulutuksen tarjonnan on palveltava työelämän asiantuntijoita täsmällisillä tuotteilla.

Uomassa suunnitellamme ja toteutamme viestinnän ja muotoilun koulutusmalleja, joilla työelämässä toimivat

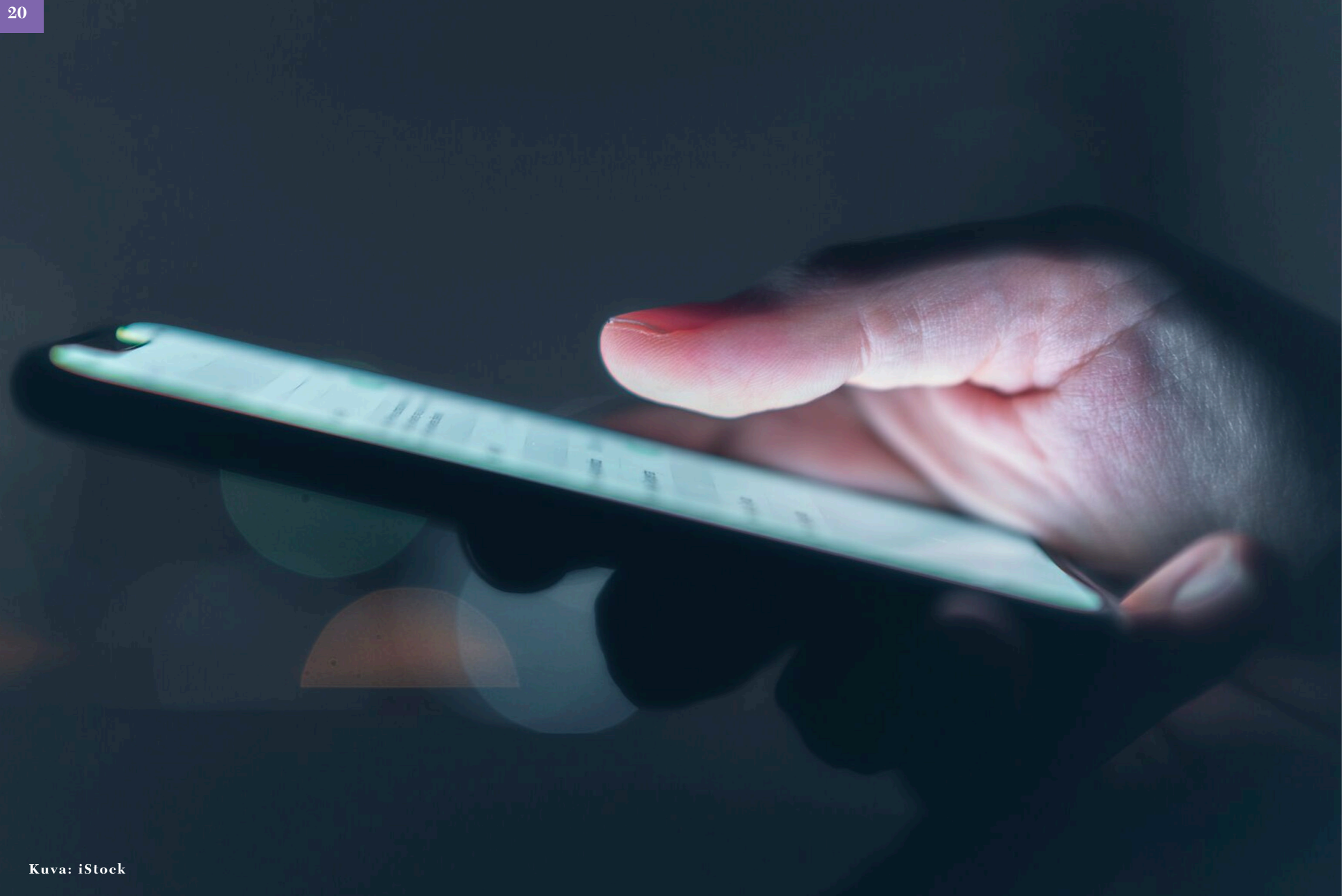
saavat ketterästi ajankohtaista ja tulevaisuuteen suuntaavaa osaamista. Hankkeessa pilotoidaan muotoilun ja viestinnän asiantuntijoiden tarpeisiin rakennettuja IOT (teollinen internet), UX (käyttäjäkokemus), GUI (graafinen käyttöliittymä), VR (virtuaalitodellisuus) ja AR (lisätty todellisuus) koulutuskokonaisuuksia. Pilottien avulla rakennetaan joustavia täydennyskoulutuksen malleja, joilla voidaan tulevaisuudessa yhdessä yritysten kanssa suunnitella ja toteuttaa täysin ajassa kiinni olevaa täydennyskoulutusta.

## Joustava täydennyskoulutus

Tiedämme, että nyt ja tulevaisuudessa yhä useamman työura on vaiheileva ja pirstaleinen. Työntekijän arkipäivää on olla useissa rooleissa läpi työelämän. Hän on opiskelija, työtön, osa-aikainen työntekijä, yrittäjä ja pätkätyöläinen. Toimeentulo voi muodostua useille yrityksille suoritettavista tehtävistä. Yksittäisiä työtehtäviä voidaan tehdä missä päin maailmaa tahansa. Dynaamiset työmarkkinat edellyttävät sopeutumista ja joustavuutta. Päätoiminen palkkatyö on yhä harvempien vallitseva työsuhteen muoto. Yksinyrittäminen, freelancetyöt sekä internetin kautta tehtävät työt yleistyvät. On entistä tärkeämpää, että opinnoista saadaan hyvät työelämävalmiudet sekä kattavat tiedot ja taidot, joiden pohjalta on hyvä oppia uutta ja syventää aiemmin opittua. Miten tässä sekamelskassa johdetaan ja päivitetään omaa osaamista hyvässä vuoropuhelussa elinkeinoelämän kanssa?

UOMA –hankkeen aikana pilotoidaan kolme täydennyskoulutusmallia, jotka perustuvat yksikön kykyyn ennakoida oman toimintaympäristön ja substanssialan muutosta. Hankkeessa harjoitellaan ”oman työelämän” ennakoimista, jonka avulla yksilö saa välineitä oman osaamisen tunnistamiseen osana





työelämän kontekstia. Tämä antaa yksittäiselle asiantuntijalle lisää keinoja itseohjautuvasti hallita omaa osaamistaan.

Hankkeen täydennyskoulutusmallit ovat työelämäläheinen, integroitu ja intensiivisen oppimisen täydennyskoulutusmallit. Työelämäläheinen malli rakennetaan yhdessä asiantuntijoiden ja yritysten kanssa, yritysten tarpeisiin sopivaksi. Integroitu malli avaa Lahden ammattikorkeakoulun olemassa olevia opintojaksoja asiantuntijoiden käyttöön. Intensiivisellä mallilla tarkoitetaan yhteiskehittämiseen perustuvia leirejä ja yhteistä ongelmanratkaisua toimialat ja organisaatorajat ylittävillä intensiivisen oppimisen jaksoilla.

### **Mitä tästä tulee tuloksena?**

UOMA –hanke on antanut lupauksen kokeiluista, joilla saadaan uusia avauksia jatkuvan oppimisen tarpeeseen. Hankkeessa suuntaamme opiskelijan ajattelua ja toimintamalleja elinikäiseen oppimiseen ja kehittymiseen. Nostamme esille ja työstimme vertaisryhmässä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja tulevaisuuteen. Tavoitteena on kasvattaa asiantuntijana muuntojoustavuutta ja kykyä kohdata ja mukautua jatkuvaan työelämän muutokseen.

# Muotoilusta vauhtia pk-yritysten kasvuun

Kirjoittaja: Veli-Pekka Rätty

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat lukumäärältään suurimpia työllistäjiä Suomessa. Niin myös Päijät-Hämeessä: vuonna 2017 siellä oli 13825 toimipaikkaa, joista vain alle prosentti eli 136 oli suuryritysten toimipaikkoja. Valtaosa oli 1–4 hengen toimipaikkoja: niitä oli peräti 11916 eli 86,2 % kaikista toimipaikoista (Suomen virallinen tilasto). Design Venture Ohjelma keskittyy nimenomaan tämän suuren yritysmäärän, pienten ja keskisuurten yritysten ja työllistäjien, elinkeinojen kohentamiseen. Ohjelma paneutuu muotoilun käyttämiseen yritysten liiketoiminnan kehittämisessä. Ohjelmassa nostamme muotoilun strategista asemaa brändi- ja vetovoimatekijänä. Tähtäämme menestyvien yritysten syntyyn, kasvuun ja kansainvälistymiseen.

Design Venture Ohjelma -hankkeessa (2018–2020) vahvistamme Lahden ja Päijät-Hämeen älykästä erikoistumista. Nostamme muotoilun strategista asemaa brändi- ja vetovoimatekijänä. Tähtäämme menestyvien yritysten syntyyn, kasvuun ja kansainvälistymiseen. Design Venture Ohjelma -hanketta valmistamme yhdessä Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n kanssa. Hanketta rahoittavat Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) ja Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK).

## Askelmerkeistä eteenpäin

Loppukesällä ja alkusyksyllä 2018 tapasimme ohjelmassa mukana olevat noin 30 pk-yritystä sekä kartoitimme niiden kehittymisen ja kasvun tarpeita yhdessä Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n kanssa. Ohjelmassa mukana olevien yritysten toimialat ovat hyvin moninaisia: ihmis- ja eläinkouluttaja, liikuntavälinevalmistaja, urheiluseuroja, kahvipaahtimo, kilpa-autojen virittämistä, verkkokauppaa, hoiva-

ja rekrytointipalveluja, ja mukana on myös tuotemuotoilijoita, esimerkiksi huonekaluvalmistajia.

Monet näistäkin yrityksistä ovat toki käyttäneet muotoilua aiemminkin vaikkapa yritysilmearnsä, www-sivujensa tai tuotteidensa valmistukseen liittyen. Tavoitteenamme on päästä pitemmälle niin, että myös pk-yrityksemme käyttäisivät muotoilua strategisesti. Muotoilun metodit ja ajattelu silloin myötävaikuttavat yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja strategiaan sekä tätä kautta lisäävät yrityksen menestymistä ja liiketoimintaa.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ohjelmamme yritykset etenisivät askel askeleelta toimintoketjussa, ja saavuttaisivat tavoittelemansa päämäärän. Päämääränä on voinut olla esimerkiksi verkkokaupan perustaminen, mutta sitä edeltävinä isoina askeleina yrityksen arvojen määrittäminen, miten arvot tuodaan esille yrityksen visuaalisessa ilmeessä, ja miten asiakas otetaan huomioon palveluissa. (Lappalainen 2017).

Tarkastelemme liiketoiminnan kehittämistä kokonaisuutena, ei yksittäisenä pienenä toimintona. Ohjelmassa mukana olevia pk-yrittäjiä olemme sparranneet syksyllä 2018 yhteisesti neljällä alueella ja askeleella, joiden tarve nousi yrityksistä itsestään:

- Brändäys, markkinointi ja mainonta – aineeton kehittäminen ja tarinallistaminen
- Tuotekehitys ja muotoilu – strategiasta käytäntöön
- Palveluiden tuotteistaminen asiakaskokemuksen ja myynnin tukena
- Digitaalinen markkinointi ja some

Ohjelman yritykset ovat saaneet myös pienryhmäsparrausta syksyllä ja talvella 2018–19. Viiden ohjelmassa mukana olevien yritysten sähköisen viestinnän nykytilaa arvioivat yli 20 Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutin opiskelijaa Käyttäjäkokemus ja käyttäjälähtöinen muotoilu -kursilla. Arvioinnin lisäksi yrittäjät saivat parannusehdotuksia sähköisen viestinnän ja käyttäjäkokemuksen kohentamiseksi. Ehdotukset koskettelivat esimerkiksi yritysten www-sivujen toimivampaa ulkoasua, rakennetta tai käytäntöjä. Ryhmäsparrauksessa olleet viisi yritystä edustivat koko ohjelman yritysjoukkoa.

Liiketoiminnan kehittämisen ennakointityöpajassa kuudelle yritykselle, joista neljä on Design Venture Ohjelmassa, Muotoiluinstituutti toteutti tulevaisuutta ennakoivat innovaationsprintit yhdessä ylemmän amk-tutkinnon muotoilun ja median opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat olivat työelämässä olevia alan ammattilaisia, mikä antoi hyvän mahdollisuuden saada vertaisnäkemystä oman yrityksen toimintaan. Työkentelyyn kuuluivat yrityksen toimialaan ja käyttäjiin liittyvä yhteiskunnallinen trendi- ja käyttäjäanalyysi sekä näiden pohjalta tehtävä liiketoiminnan tulevaisuuden ideointi.

## Design Venture Day

Kaikki Design Venture Ohjelman tapahtumat – tarvekaritoitus, askeleet toimintoketjussa, pienryhmäsparraukset sekä muut toimet – ovat osaltaan tähänneet ohjelmassa mukana olevien yritysten näkyvään esiintymiseen sekä ohjelman välituloson esittämiseen Design Venture Dayssa 9–10.5.2019. Nämä tapahtumapäivät ovat Lahti Design Week 2019:n tärkein tapahtuma sekä merkittävä muotoilijoiden ja muotoilua tarvitsevien kohtaamispaikka. Tapahtumapäivät tuovat yhteen muotoilijoita, yrittäjiä, opiskelijoita ja asiakkaita. Pk-yritysten liiketoiminnan ja tuotekehityksen tarpeet kohtaavat suunnittelualojen osaamisen.

Lähteet:

Lappalainen, I. 2017. Muotoilu on menetelmä ongelmien ratkaisuun. Ei pientä kivaa tekemistä: Muotoilun ymmärryksen jalkauttaminen julkisen organisaation palveluksi. YAMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Muotoiluinstituutti, Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen. Lahti. [Viitattu 27.05.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017110916783>

Suomen virallinen tilasto. Alueellinen yritystoimintatilasto. [Viitattu 11.2.2019]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/alyr/index.html>.

### 1. AKTIVOINTI

- Mitkä ovat yrityksen arvot?
- Miksi yritys on olemassa?
- Missä yritys on 3 v päästä?

- Identiteetti & mielikuva: Kallis/halpa, tekninen, joustava moderni, luotettava, iloinen? Ketkä ovat kohderyhmänä?
- Miten arvot tuodaan esiin?
- Kuvamaailma, värimaailma, logo, fontti, Slogan? → Erottavuus?

- Miten Brändi & Arvot näkyvät tuotteissa?
- Tuokeeko pakkaus tuotetta? Arvoja? Brändiä?
- Miksi tuote on parempi kuin kilpailijalla?
- Miten tästä viestitään?

- Mikä on keskeisin toiminto?
- Mihin hyödynnät www-sivuja?
- Miten www erottuu kilpailijoista?

- Miten asiakas on huomioitu palveluissa?
- Miten Brändi & Arvot tuodaan esiin?
- Miten palvelut tukevat tuotteita?



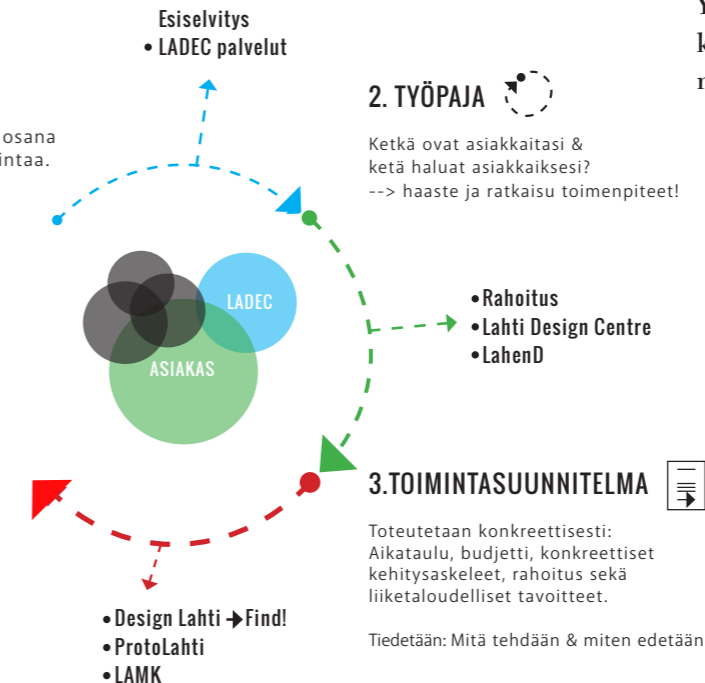
- Mitä kanavia käytetään? Miksi?
- Miksi ollaan SOME:ssa?
- Mikä on suunnitelma eri kanaville?
- Miten Brändi & Arvot tuodaan esiin?

- Miksi tilat ovat olemassa?
- Miten tila erottuu kilpailijoista?
- Miten tila tukee tuotteita & palveluita?
- Miten Brändi & Arvot tuodaan esiin?

**Kuva 1.** Yrittäjien aktivointi liiketoimintakehittäjän näkökulmasta. Liiketoiminnan kehittämistä tarkastellaan kokonaisuutena, ei yksittäisenä pienenä toimintona. (Lappalainen 2017, s. 66–67)

### 1. AKTIVOINTI !

- Muotoilun mahdollisuudet osana kokonaisvaltaista liiketoimintaa.
- Brändi
  - Palvelut
  - Asiakaskokemus
  - Tuote
  - Tila
  - Budjetti- & aikaresurssi



Esiselvitys  
• LADEC palvelut

### 2. TYÖPAJA

Ketkä ovat asiakkaitasi & ketä haluat asiakkaiksesi?  
--> haaste ja ratkaisu toimenpiteet!

- Rahoitus
- Lahti Design Centre
- LahenD

### 3. TOIMINTASUUNNITELMA

Toteutetaan konkreettisesti:  
Aikataulu, budjetti, konkreettiset kehitysaskeleet, rahoitus sekä liiketaloudelliset tavoitteet.

Tiedetään: Mitä tehdään & miten edetään.

- Design Lahti → Find!
- ProtoLahti
- LAMK



**Kuva 2.** Muotoilutietouden vieminen yrityksiin LADECin yrityskehityksessä. Yritykset etenevät askel askeleelta toimintoketjussa, ja saavuttavat tavoittelemansa päämäärän. (Lappalainen 2017, s. 61)

# Kulttuurimatkailun uudet muodot ja mahdollisuudet

Kirjoittaja: Katariina Pakarinen

Suomi tunnetaan maailmalla erityisesti luontomatkailukohteena, mutta luonnon lisäksi Suomessa on myös paljon kiinnostavia kaupunkiympäristöjä ja persoonallista taide- ja kulttuuritarjontaa. Kulttuurimatkailu on tärkeä osa Suomen matkailun kehittämistä, sillä se kiinnostaa kansainvälisiä matkailijoita ja edistää kulttuurivientää, sekä lisää työllisyyttä ja yrittäjyyttä (OKM 2013, 6). Suomen vahvuuksia ovat kulttuuriperinnön, luontosuhteen ja nykyaikaisen elämänmenon vastakohtaisuus, sekä maantieteellinen sijainti, jossa itä ja länsi kohtaavat (Markkola 2019).

Suomalaiset kulttuurimatkailutuotteet hyödyntävät paikallisia ja alueellisia voimavaroja ja niiden perustana ovat usein alueellinen kulttuuritarjonta ja ympäristö, persoonalliset tapahtumat ja tilaisuudet sekä näyttelyt. Varsinkin pääkaupunkiseudulle on syntynyt poikkeuksellisen hienoja kulttuurikohteita, kuten Löyly, Amos Rex tai Oodi, joita yhdistää muun muassa kokeileva ja ennakkoluuloton arkkitehtuuri. Kulttuurimatkailun tavoitteena on tuottaa matkailijoille uudenlaisia elämyksiä siten, että samalla vahvistetaan matkailijan ymmärrystä eri kulttuureista (Kulmat.fi 2015) ja varmistetaan, että matkailija osallistuu ja oppii kokemuksestaan (Matkailun edistämiskeskus 2014).

Kulttuurimatkailutarjonnassa nousevat voimakkaasti rakennettujen ympäristöjen lisäksi myös uudet yhteisölliset tapahtumat, jotka tuovat kulttuurin kaupungin kaduille ja haastavat kaupunkilaisia osallistumaan. Esimerkkinä Lahdessa syksyllä 2018 ensimmäistä kertaa Suomessa järjestetty Fringe Festivaali, joka elävöitti kaupunkia tuomalla Lahteen kansainvälisiä esiintyjiä useista maista. Tapahtumapaikkoina oli sekä lavoja, saleja että yllätyksellisempiä sijainteja, kuten sisäpihoja ja liiketiloja. Myös vapaaehtoisvoimin järjestettävä korttelijuhla Lahti Block

Party, sekä Loviisankadulla, Tirra & Torvi -ravintoloissa sekä Rautatienkatu 3:n sisäpihalla järjestettävä Kaupungin äänet festivaali tuovat Lahden katukuvaan musiikkia ja moniaistillista elämyksellisyyttä.

## Haasteet elämyksellisten kaupunkikokemusten suunnittelussa

Valitettavasti kulttuurikohteiden ja tapahtumien kansainvälistä matkailupotentiaalia ei kuitenkaan vielä osata täysin hyödyntää, kun ajatellaan kohderyhmänä kansainvälistä matkailijaa (Sydänmaanlakka 2018). Tämä on ongelmana varsinkin pääkaupunkiseudun ulkopuolella, jonne tarvittaisiin kipeästi lisää laadukkaita urbaaneja kulttuurimatkailutuotteita kansainvälisiä markkinoita varten.

Tällä hetkellä elämyksellisen kaupunkikokemuksen suunnittelussa on haasteena alueellisten toimijoiden pieni koko, puutteelliset verkostot ja resurssit sekä tuotteistamisosaamisen puute. Luovan alan tekijät ja matkailutoimijat eivät kohtaa toisiaan ja tietämys alojen toiminnasta on vähäistä. Toimijoiden on hankalaa havaita ja löytää yhteisiä etua ja hyötyjä. Pienyrittäjyys on myös molemmilla aloilla tyypillistä, jolloin resurssit ja riskinotto kyky ovat vähäisiä. (Markkola 2018, 10). Suomea ei myöskään nähdä kulttuurimatkailumaana, sillä kulttuurista kiinnostuneet matkailijaryhmät eivät tunne maamme kulttuuritarjontaa (Markkola 2018).

Visit Finlandin selvityksen mukaan yhä useammat matkailijat ovat kiinnostuneita matkustamaan kaupunkeihin paikallisten aitojen kokemusten perässä ja sen takia he etsivät matkakohteeseen paikkoja, joiden monipuolisissa





Kuva 1. Kaupungin äänet festivaali Rautatienkatu 3:n sisäpihalla vuonna 2016.

Kuva: Juha-Pekka Huotari / Lahden kaupunki

kulttuuritapahtumissa on hyödynnetty oivaltavasti alueellisia erityispiirteitä (Visit Finland 2017, 19-20). Esimerkkinä matkailijasegmenteistä ovat Authentic Lifestyle Seekers ja City Breakers, jotka haluavat tutustua aitoon kaupunkikulttuuriin, sen museoihin, design kortteleihin, sekä ruokatarjontaan. Nämä segmentit myös vierailevat ahkerasti paikallisissa tapahtumissa ja festivaaleilla ja välttelevät kohteita, jotka on suunnattu pelkästään turisteille.

### Kansainvälisen kulttuurimatkailun kehittämisprojekti - CTCB

Culture Tourism for City Breakers on neljän ammattikorkeakoulun yhteinen kansainvälisen kulttuurimatkailun kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on sekä kehittää kulttuurimatkailukenttää syventämällä kulttuuri- ja matkailualan toimijoiden välistä yhteistyötä että rohkaista toimijoita ideoimaan kansainvälisiä kulttuurimatkailutuotteita. Kohdeyhmänä ovat kulttuuri- ja matkailualan koulutusta tarjoavien ammattikorkeakoulujen opettajat ja opiskelijat, paikalliset matkailutoimijat, yrittäjät sekä luovan alan toimijat.

Projektissa luodaan monialainen kulttuurimatkailun verkostomalli ja kehitetään tulevaisuuden työelämätarpeisiin soveltuva kulttuurimatkailun koulutuskokonaisuus. Projektissa yhdistetään luovien alojen tuottama sisältö matkailualan markkinointi- ja tuotteistamisosaamiseen. Tavoitteena on, että luovien alojen toimijat saavat matkailupuolelta uusia verkostoja ja laajemman yleisön, ja matkailutoimijat saavat puolestaan kulttuuritoimijoilta uusia kiinnostavia kulttuurimatkailutuoteaihiota. Kun matkailupalveluihin yhdistetään kulttuurillisia elementtejä, syntyy kilpailijoista erottuvia ainutlaatuisia kulttuurielämyksiä.

Projektia rahoittaa Euroopan Unionin Sosiaalirahasto ja se on jatkoa Visit Finlandin Luova matka -hankkeelle, jonka tuloksia ja toimintatapoja hyödynnetään ja kehitetään eteenpäin. Projektin toteuttavat välillä 1.8.2018-31.8.2020 Metropolia ammattikorkeakoulu, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu yhteistyössä Visit Finlandin ja alueellisten matkailuorganisaatioiden kanssa.

### Kulttuurimatkailun kehittäjäfooromit

Culture Tourism for City Breakers -projekti jakautuu kolmeen toimenpidekokonaisuuteen, joissa ensimmäisessä selvitetään kaupunkien kulttuurimatkailupalvelujen ajankohtainen tilanne ja tulevaisuuden mahdollisuudet. Toisessa kokonaisuudessa suunnitellaan malli Kulttuurimatkailun kehittäjäfoorumista, jota pilotoidaan kolmella paikkakunnalla; Helsingissä, Lahdessa ja Jyväskylässä. Kolmannessa vaiheessa kehitetään monialaista kulttuurimatkailun koulutusta osaksi oppilaitosten tarjontaa ja tuotetaan avoin verkkomateriaali.

Lahdessa järjestettiin keväällä 2019 neljä kulttuurimatkailun kehittäjäfoorumia, joissa tavoitteena oli yhteinen oppiminen ja inspiroituminen sekä monialainen dialogi, jonka avulla vahvistettiin yhteistyöverkostoja ja kehitettiin uusia kulttuurimatkailutuotteita. Foorumeissa pohdittiin kulttuurimatkailua sekä koko Suomen mittakaavassa että myös paikallisesti Lahden näkökulmasta.

Kehittäjäfoorumissa ”Kulttuurimatkailu ja yhteisöllinen kaupunkikulttuuri” asiantuntijoina olivat kulttuurimatkailun katto-ohjelman Culture Finlandin ohjelmapäällikkö



Kuva 2. Kaupungintalon puutarhjuhla Taidelauantaina 2017.  
Kuva: Lassi Häkkinen / Lahden kaupunki





Susanna Markkola ja kaupunkiaktivisti ja tuottaja Jaakko Blomberg, sekä Rautjärvi Travelin toiminnanjohtaja Juha-Pekka Natunen. Työpajassa Lahden ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijat haastoivat osallistujia pohtimaan kulttuurimatkailun tilaa ja kehittämistarpeita Lahdessa.

Kehittäjäfoorumissa ”Tapahtumat ja festivaalit matkailupalveluina” olivat asiantuntijoina Finland Festivalin toiminnanjohtaja Kai Amberla ja Visit Lahden urheilu-, koulutus- ja kongressimatkailutuotteista vastaava Tiina Kallio. Asiantuntijat rohkaisivat meitä pohtimaan, millaisia haasteita festivaalit ja tapahtumat kohtaavat ja miten niitä tulisi kehittää kansainvälisiä matkailijoita varten. Paneelikeskustelussa paikalliset toimijat: muusikko ja kaupunkiaktiivi Eetu Floor, Lahden kaupungin tapahtumapäällikkö Inkeri Määttä, Koko Lahti Oy:n ohjelmapäällikkö Samppa Rinne ja tapahtuma-alan monitoimimainen Mira Saastamoinen keskustelivat muun muassa siitä mikä tekee tapahtumasta vetovoimaisen ja miten tapahtumien ympäri-voituutta voitaisiin kehittää, sekä millaista osaamista kulttuurimatkailun kehittämiseen ylipäätään tarvitaan. Paneelikeskustelua veti liiketalouden ja matkailun alan yliopettaja Mika Kylänen.

Kehittäjäfoorumissa ”Hyvinvointimatkailua, urheilua ja kulttuuria” draamapedagogi ja ohjaaja Lasse Kantola herätteli meidät pohtimaan, miksi kulttuuri on niin tärkeä osa ihmisten hyvinvointia ja miten voisimme yhdessä luoda ja ylläpitää tätä hyvinvointia. Hyvinvointiasiantuntija Tiina Vainio puolestaan kertoi Allas Sea Poolin toiminnasta ja palvelukokonaisuuksista, joita heillä on suunniteltu vastapainoksi nykyajan hetkiselälle elämänmenolle ja suorituskeskeisyydelle. Paneelikeskustelussa tutkija Ilkka

Väänänen, kuvataiteilija ja graafikko Pekka Litmanen sekä tuottaja Vesa Ruotonen pohtivat mitä hyvinvointi, urheilu ja kulttuuri heille tarkoittavat, miten ne ovat linkittyneet toisiinsa, ja mihin urheilu- ja kulttuuritapahtumat ovat tulevaisuudessa menossa.

Kehittäjäfoorumissa ”Kulttuurimatkailun tulevaisuuden trendit” asiantuntijoina olivat matkailun monitoimimainen ja valmentaja Soila Palviainen, Demos Helsingin One Planet Economy -tiimin konsultti Tyyra Linko, sekä Helsinki XR Centerin kuraattori Santeri Suominen. Esityksissä nousivat esiin muun muassa kaupunkimatkailun vastuullisuus sekä AR/VR-tekniikoiden hyödyntäminen kulttuurielämyksen monipuolistamisessa. Kehittäjäfoorumissa ohessa restonomiopiskelijat ja kansainvälisen kaupan opiskelijat esittelivät kevään aikana ideoituja uusia kulttuurimatkailun tuoteideoita ja palvelumuotoilun väylän opiskelijat haastoivat osallistujia kehittämään uusia palvelumahdollisuuksia matkailualan toimijoille tarkoitetun hyötytönnön avulla.

## Monialaisen kulttuurimatkailun koulutuksen kehittäminen

Pitkällä aikavälillä Culture Tourism for City Breakers -projekti kehittää kulttuurimatkailualan koulutusta tuottamalla konkreettista oppimismateriaalia, joka lisää opiskelijoiden osaamista ja edistää heidän työllistymistään. Projektissa mukana olevien toimijoiden liiketoimintaedellytykset ja mahdollisuudet kansainvälistymiseen lisääntyvät monialaisen kehittäjäfoorumimallin avulla. Uusien yhteistyöverkostojen myötä laaja-alaisempi markkinointi tehostuu ja tarjonnan esittely erilaisissa jakelukanavissa helpottuu.

Kuva 3. Tunnelmia Lahti Block Partystä kesältä 2017.

Kuva: Lassi Häkkinen / Lahden kaupunki



Lähteet:

Kulmat.fi. 2015. Kulttuurimatkailu. [Viitattu 22.1.2019]. Saatavissa: <http://www.kulmat.fi/tutkimustietoa/kulttuurimatkailu>

Markkola, S. 2018. Luova matka loppuraportti. Visit Finland. [Viitattu 6.2.2019]. Saatavissa: [http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2018/10/Luova-matka-loppuraportti-9\\_2018.pdf?dl](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2018/10/Luova-matka-loppuraportti-9_2018.pdf?dl)

Markkola, S. 2019. Kulttuurimatkailu Suomessa. Presentaatio Kulttuurimatkailun kehittäjäfoorumissa Lahdessa 20.2.2019.

Matkailun edistämiskeskus. 2014. Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2014-2018. [Viitattu 11.2.2019]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/15289166-Mita-kulttuurimatkailu-on.html>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Matkailu ja kulttuurin syke. Kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen -toiminta-ohjelman 2009-2013 loppuraportti. [Viitattu 11.2.2019]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75285>

Sydänmaanlakka, M. 2018. Kulttuurisältyjä kaupunkimatkailijoille, kiitos. [Viitattu 11.2.2019]. Saatavissa: <http://ctcb.metropolia.fi/2018/11/14/kulttuurisältyja-kaupunkimatkailijoille-kiitos/>

Visit Finland. 2017. Segmentation study. [Viitattu 22.1.2019]. Saatavissa: <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2017/11/Vetovoirotekija%CC%88t-16.11.2017.pdf?dl>

# Lahden uuden taide- ja muotoilukeskuksen museokauppa-toiminnan kehittäminen

Kirjoittaja: Kaisu Tullinen

**L**ahden ammattikorkeakoulun hallinnoiman Tajumohankkeen tarkoitus on kokonaiskonseptin ja suunnitelman luominen Lahden uudelle taide- ja muotoilukeskukselle. Uuden keskuksen konseptoitavat osatoiminnot ovat taidemuseo, kaupunkilaisten kohtaamispaikka, Lahti Design Center, myymälätoiminta ja tukipalvelut. Tämä artikkeli käsittelee sitä, kuinka hankkeeseen sijoittuvan opinnäytetyön kautta on tuotettu myymälätoiminnan konseptoinnille olennaista taustamateriaalia muotoilujattelua hyödyntämällä.

Hankkeeseen sijoittuva opinnäytetyö (Tullinen 2018) käsitteli myymälätoimintaa nimenomaan Lahden taidemuseon näkökulmasta, sillä Lahden taide- ja julistemuseon on tarkoitus toimia osana tätä uutta keskusta sen valmistuttua. Opinnäytteenä tehdyssä kehittämistyössä visioitiin ja mallinnettiin museokaupan toimintaa muutoksen keskellä olevassa museossa. Kehittämistyön lopputuloksena syntyi ehdotus toimintamalliksi uudelle Art & Design Shopille, joka tulee olemaan osa uuden taide- ja muotoilukeskuksen toimintaa.

## Lahden museotoiminnan uudet tuulet

Lahden taidemuseo on perustettu vuonna 1950 ja se on toiminut osoitteessa Vesijärvenkatu 11 teknisen virastotalon yhteydessä perustamisestaan asti. Julistemuseon toiminta alkoi vuonna 1975 ja nämä molemmat museot saivat katutason laajennetut tilat vaihtuville näyttelyilleen vuonna 1987. (Lahden museot 2018) Lahden taide- ja julistemuseot eivät ole ainoat museot, joiden kohtaloksi on muodostunut aikanaan jäädä toimimaan pitkäaikaisesti museotoiminnalle sopimattomiin tiloihin. 2010-luvulla on Suomessa sekä kehitetty että rakennettu täysin uusia museoita ja museotiloja.

Tämän ajan ilmiöksi on noussut museoiden kehittäminen, uudistaminen ja niiden elämyksellisyys. Nykyisten museorakennuksien ongelmat ja sopimattomuus museoiksi kuten myös ihmisten tarve kokea enemmän perinteisistä poikkeavia elämyksiä ovat tarpeita tämän ilmiön taustalla.

Uuden taide- ja muotoilukeskuksen luomisen tavoitteellinen syy on taiteen- ja muotoiluosaamisen näkyvyyden vahvistaminen. Myös Lahden perinteikäs kuvataide- ja muotoilukoulutus sekä kaluste- ja vaatetusteollisuuden pitkä historia ovat luoneet alueelle omaleimaisen brändin, jonka hyödyntämistä matkailussa halutaan toteuttaa paremmin. Keskuksen tuleva toiminta halutaan luoda verkostomaiseksi uudella toimijaverkostolla, joka yhdistäisi vähittäiskauppa- ja kuluttajapalveluyrittäjät, taiteen ja muotoilun tekijät sekä näyttely- ja museotoimijat.

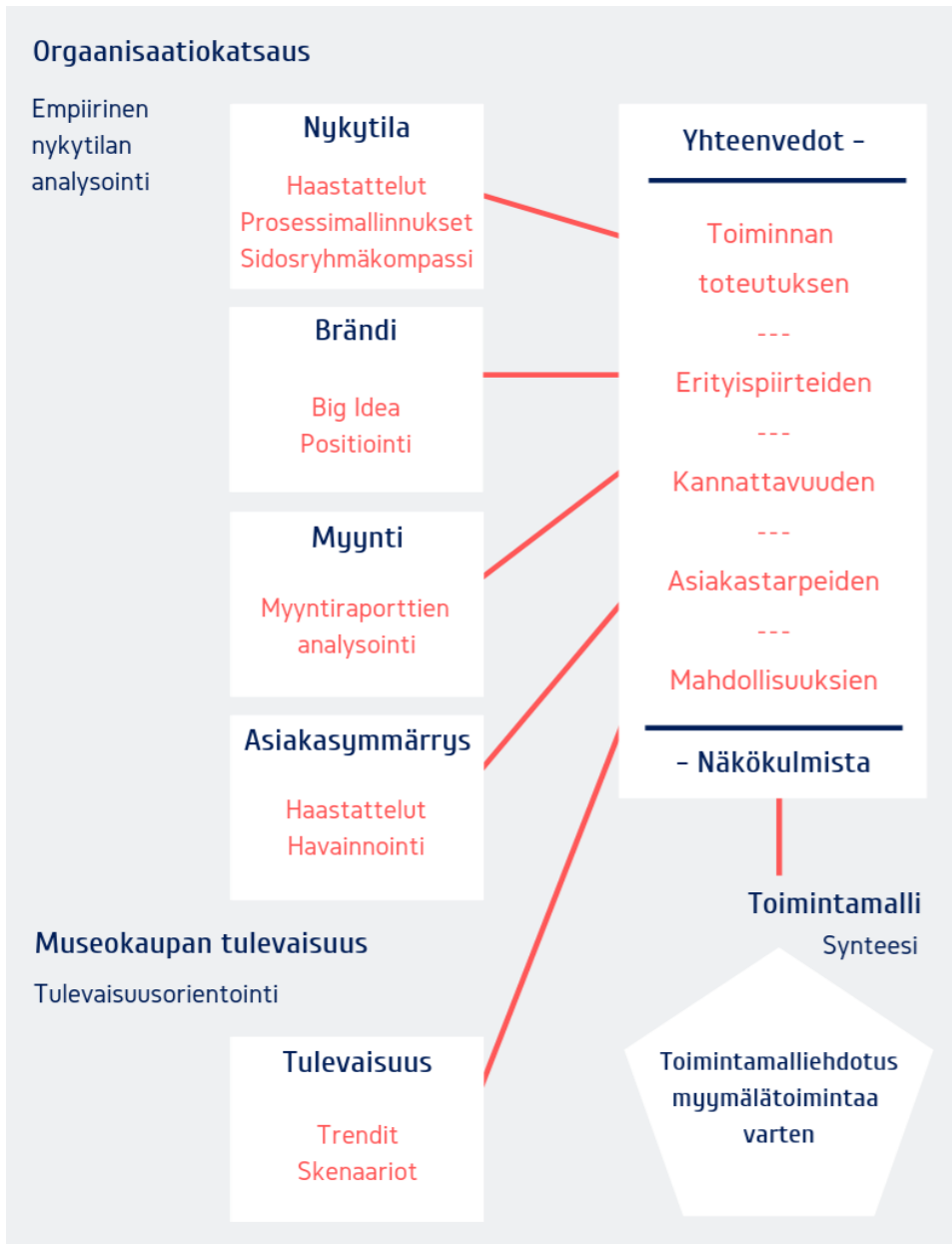
Lahden taidemuseolla ja sen kaupalla on tarve uusille tiloille sekä uudelle toimintakonseptille. Hankkeessa painotetaan Art & Design Shop-osion elämyksellisyyttä sekä sen keskittymistä vahvasti tulevaisuuteen, siksi kehittämis-tehtävässä haluttiin selvittää myös, millainen museokauppa on tulevaisuudessa ja millaisia tuotteita kaupassa myydään. Kehittämistehtävän tarkoitus oli siis kartoittaa ja tuoda esiin tietoa Lahden taidemuseon museokauppatoiminnan kehittämisen avuksi, sen suuntautuessa osaksi uudenlaisen elämyspainotteisen taide- ja muotoilukeskuksen yhteydessä toimivaa Art & Design Shopia.



Kuva 1. Lahden taidemuseon entinen museokauppa, Vesijärvenkatu 11 – Lahden taidemuseo lopetti joulukuussa 2018 toimintansa näissä tiloissa. Kuva: Kaisu Tullinen







**Kuvio 1.** Kehittämistyön rakenne ja menetelmät. (Tullinen 2018,13)

## Museokaupan toiminnan tarkastelu

Museokaupan toimintaa tarkasteltiin monipuolisena toimintakokonaisuutena. Prosessissa hyödynnettiin muotoiluajattelua. Perinteisesti prosessit voidaan nähdä sarjana läpikäytäviä vaiheita, mutta museokaupan toiminnan tarkastelussa muotoiluajattelua hyödyntävän prosessin ajateltiin olevan päällekkäin sijaitsevia tiloja, joiden välillä liikutaan toistuvasti prosessin aikana. (Brown & Wyatt 2010)

Brown ja Wyatt kutsuvat muotoiluajatteluprosessin kolmea tilaa inspiraatioksi, ideoinniksi ja implementoinniksi. Inspiraatiotilan keskiössä on kehittämistehtävä, johon haetaan ratkaisua. Inspiraatiotilan tarkoitus on kerätä muun muassa tietoa empaattisesti kehitystehtävään liittyvistä käyttäjistä. Ideointi on tila, jossa generoidaan ja kehitetään ideoita. Implementointi taas on tila, jossa ideat muutetaan muun muassa konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi ja jossa testataan ideoiden ratkaisujen toimivuutta. Tällainen eri tilojen välillä liikkuva työskentelytapa voi vaikuttaa kaoottiselta, mutta kehitystehtävän edetessä aletaan nähdä prosessin tuottamat tulokset ja sen mielekkyys. (Brown & Wyatt, 2010.)

Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmät jaottuivat sen kolmen osion mukaisesti (kuvio 1). Sen empiirisessä ensimmäisessä osassa, organisaatiokatsauksessa, selvitettiin Lahden taidemuseon kaupan nykytilaa ja tarkasteltiin sen brändiä asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Nykytilaa selvitettiin Lahden taidemuseon henkilöstölle tehdyillä puolistrukturoiduilla haastattelulla liittyen museokaupan nykytilaan ja asemaan organisaatiossa sekä työpajatyöskentelynä liittyen Lahden taidemuseon sidosryhmiin ja henkilöstön työtapoihin.

Sidosryhmäanalyysin tarkoitus oli kartoittaa niin olemassa olevia kuin uusia ja tavoitteellisia sidosryhmiä. Pidetyn työpajan tuloksena syntyi sidosryhmäkompassi perustavoitteeseen, joiden määrittelyn tarkoitus oli auttaa konkreettista museokauppatyötä, sen suunnittelua ja resurssien ohjaamista oikeaan suuntaan. Henkilöstön työmäärää ja sisäistä viestintää selvitettiin tuotteen suunnittelu- ja myyntiprosessin sekä tuotteen osto- ja myyntiprosessin mallintamisen avulla, joita hyödynnettiin työpajamateriaalina. Näiden prosessimallinnuksien kautta henkilöstön osallistumista prosesseihin ja sisäistä viestintää oli helpompi tuoda esille.

Osa nykytilan hahmottamista oli menekin analysointi, joka kehittämistyössä toteutettiin tutkimalla Lahden taidemuseon kaupan myyntiä vuoden 2018 alkuvuoden ajalta. Myyntiraporteista analysoitiin mitä kaupassa todella myytiin, mitkä olivat myydyimmät tuotteet ja mitkä tuotteet menestyivät huonommin.

Organisaatiokatsauksen yksi osa, brändianalyysi, oli museokaupan brändin nopea analysointi Big Idea-kuvion ja positiointin kautta. Brändianalyysi pohjautui Wheelerin (2012) Big Idea-kuvioon, josta poimittiin muutamia kohtia analysoitavaksi, nostamaan esiin tärkeimpiä brändiin liittyviä huomioitavuuksia Lahden taidemuseon kaupasta. Positiointin tarkoitus oli selvittää Lahden taidemuseon kaupan suhdetta kuuteen muuhun museokauppaan ja osoittaa nopealla analyysillä, mihin Lahden taidemuseon kauppa sijoittuisi vertailussa valittuihin museokauppoihin. Lahden taidemuseon museokaupalle valittiin vertailtavaksi seuraavien museoiden kaupat: Espoon modernin taiteen museo, Tampereen taidemuseo, Oulun taidemuseo, Didrichsenin taidemuseo, Serlachiuksen taidemuseo sekä Victoria and Albert Museum (Lontoo). Positiointi tehtiin museoiden nettisivuilta löydettyjen tietojen perusteella.

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi organisaatiokatsauksen osana tehtiin kävijöiden havainnointia Lahden taidemuseon museokaupassa, tarkoituksena keskittyä ostokäyttäytymiseen, kaupassa käynnin syihin sekä kävijöiden tuote- ja palvelutoiveisiin. Havainnointia toteutettiin keskustelemalla kävijöiden kanssa edellä mainituista teemoista ja havainnoinnilla heidän (osto)käyttäytymistensä kaupassa. Kertynyt aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Aineisto pelkistettiin, jaettiin osiin ja tiivistetystä aineistosta johdettiin tietoa toimintamalliehdotusta varten.

Kehittämistehtävän tulevaisuusorientointiosio pyrki vastaamaan hankkeen tarpeeseen ottaa huomioon tulevat suuntaukset liittyen museoihin. Tulevaisuusorientointi toteutettiin trendien etsinnän ja trendeistä johdetun ideoinnin kautta, tarkoituksena etsiä mahdollisuuksia museokaupan toiminnalle tulevaisuudessa. Sopivien trendien valinta perustui museokauppoihin vaikuttavien ilmiöiden ja osa-alueiden huomioimiseen, kuten tuotteet, palvelut, ostokäyttäytyminen ja teknologia.

Trendien pohjalta kehittämistehtävässä ideoitiin skenaarioita liittyen tulevaisuuden museokaupan toimintoihin tai palveluihin. Niissä kuvattiin toiminnan muutosta, joka tietyin edellytyksin olisi mahdollista toteuttaa ja jonka alkuperä kumpusi etsityistä trendeistä. Ideoiden toteutuminen vaatisi ainakin joitakin strategisia muutoksia museokauppojen nykyiseen toimintaan verrattuna, kuten museon tuotevarastoinnista luopuminen tai museoiden globaali virtualisoituminen.

Kehittämistehtävän viimeinen osio keskittyi muodostettavaan synteesiin eli toimintamalliin. Organisaatiokatsauksen kautta selvitetystä, kerätystä ja analysoiduista tiedoista sekä tulevaisuusorientoinnin kautta etsityistä mahdol-

lisuuksista ja luoduista ideoista muodostettiin synteesi, joka oli ehdotus toiminnan organisointiin.

## Museokaupan toiminnan tarkastelun tulokset

Kerätty, mallinnettu ja analysoitu aineisto tuotiin yhteen viiden näkökulman kautta. Yhteenvedot erilaisten näkökulmien kautta toivat esiin tärkeitä huomioita vietäväksi suoraan toimintamalliehdotukseen sekä hyödynnettäväksi tulevassa toiminnassa.

Yhteenvedo toiminnan toteutuksen näkökulmasta (nykytila-analyysi) toi esiin huomioita tarpeesta työnkuvien muutokseen, sisäisen viestinnän kehittämisen tärkeydestä, myymälätilan puutteista sekä yhteneväisen toiminnan tärkeydestä. Nykytilan selvittämiseksi tehdyt toimet osoittivat, että työyhteisöllä on selkeät roolit ja työnjako, mutta strategian puuttuminen kuitenkin näkyi toiminnan tavoitteiden epäselvyydessä. Tarvittavien toimien ja toiminnan toteuttaminen johdonmukaisesti koettiin tärkeäksi, mutta näkemys tavoitteista tai tulevaisuudesta tuntuivat jäävän hajanaisiksi. Esiin nousi tarve henkilölle, joka vastaisi kaupan osalta museon imagosta ja brändin toteutumisesta. Sisäisen viestinnän selkeyttä voisi kuvailla tärkeäksi tekijäksi missä tahansa työyhteisössä, sitä kuvailtiin hyvin toimivaksi henkilöiden välillä, vaikkakin joitakin puutoksia viestinnässä oli havaittavissa yli fyysisten työskentelytilojen. Sidosryhmäkompassin luominen museokaupan näkökulmasta toi esiin tarpeeseen perustuvan idean Lahden ammattikorkeakoulun muotoilukoulutuksen laajemmasta hyödyntämisestä, vuosittain aihetta vaihtavassa, jatkuvassa innovoinnissa.

Brändianalysissä ja positioinnissa keskityttiin museokaupan erityispiirteisiin ja siihen, kuinka Lahden taidemuseon kauppa voi erottautua muista vastaavista omilla alueillaan toimivista museokaupoista. Museokaupan toiminta nähtiin tarpeelliseksi sitoa strategiaan. Johdonmukaisuus läpi toiminnan, mukaan lukien museokaupan toiminta, selkeyttäisi toimintaa ja museon imagoa. Erityispiirteinä mainittiin Lahden museoihin kuuluva julistemuseo, jonka kokoelman hyödyntäminen esitettiin analyysissä keinoksi tuottaa erottuvia tuotteita. Positioinnissa Lahden taidemuseon kauppa todettiin olevan perinteinen museokauppa, joka kuitenkin on hyvin tavoitettavissa esimerkiksi nettikaupan kautta. Yhteenvedo erityispiirteiden näkökulmasta loi museokaupan käyttöön myös tuotefokuskolmion, jonka tarkoitus on esittää selkeästi analyysin avulla selvitetty tuotteiden ja toiminnan määritelmät. Näitä määritelmiä käyttäen esimerkiksi hankinnat pysyisivät linjassa tehtyyn strategiaan.

Yhteenvedo kannattavuuden näkökulmasta loi mallin museokaupalle myyntiraporttien analysoimiseen keskiarvohintoja laskemalla. Usein museoissa mitataan kaupan tuloja suhteessa museon kävijämäärään. Tämä myynnin suhde kaikkiin kävijöihin kertoo siis koko myynnin kehittämisestä, mutta esimerkiksi tuotteiden suunnittelussa tuoteryhmien keskiarvoinnoista voi olla enemmän hyötyä ja vertailuarvoa. Myyntiraporttien tiedot tulevat museokaupan asiakkailta ja siksi myyntiraporttien hyödyntäminen lisää myös museokaupan asiakaslähtöisyyttä. Tässä analyysissä vaihtuvat tuotteet osoittautuivat hyvin myydyiksi tuotteiksi Lahden taidemuseon kaupassa. Vaihtuvat tuotteet voivat olla vaihtuviin näyttelyihin hankittuja usein taiteilijan itse tuottamia tai taiteilijasta tehtyjä tuotteita ja julkaisuja tai ne voivat olla museokauppaan sopivia pieniä erii sisäänostettuja tuotteita.

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi kehittämistehtävän osana toteutettiin haastatteluita ja havainnointia Lahden taidemuseon kaupassa. Haastatteluiden ja havainnoinnin selkeä tulos oli, että museokaupassa tehtiin eniten heräteostoksia. ”Pienet kivat tuotteet” tekivät kauppansa ja museokaupan valikoimalta toivottiin oivaltavuutta. Strategisiin ratkaisuihin kuuluu päättää museokaupan erikoistumisesta ja tulevaisuuden suunnasta. Yhteenvedo asiakastarpeiden näkökulmasta toi esille kuitenkin mittaamisen ja sen kehittämisen tärkeyden museokaupassa. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi myymälän toiminnassa on mittaaminen uudessa keskuksessa tärkeä toiminto ratkaistavaksi. Uutta keskusta rakentaessa myös mittaustavat voidaan huomioida konseptointi ja suunnitteluvaiheessa niin, että ne helpottavat tietojen keräämistä ja hyödyntämistä. Yhteenvedossa pohdittiin tietojen keräämistä keskuksen kävijöiltä perinteisten menetelmien lisäksi hologrammiteknologian, virtuaaliodellisuuden tai lisätyn todellisuuden mahdollisuuksia hyödyntävän alustan kautta.

Museokauppojen tulevaisuuden visiointi oli hankkeen näkökulmasta tärkeää, sillä konseptoitavan toiminnan tulee tähdätä tuleviin tarpeisiin ja tapoihin, joita museoihin ja museokauppoihin liitetään. Teknologiatrendit esiintyivät suuressa osassa visioituja skenaarioita ja ne jakautuivat helposti käyttöönotettaviin sekä toistaiseksi teknologian yleistymistä ja halventumista vaativiin skenaarioihin. Esimerkkinä helposti käyttöönotettavista teknologioista oli erilaiset kuluttajamarkkinoille tähtäävät kannettavat laitteet, kuten kannettava laserkaiverruslaite. Tällaiset laitteet voisivat toimia lisäämässä museokaupan elämyksellisyyttä ja joustavuutta, kun tuotteita on mahdollista personalisoida myymälässä.



## Ehdotettu toimintamalli Art & Design Shopille

Toimintamalliehdotuksessa annettiin määritelmä koko Art & Design Shopin toiminnalle sekä määriteltiin erilaisten osa-alueiden toteuttamista ja toiminnan organisoimista. Kirjallisten toiminnan kuvausten lisäksi osana toimintamallia valmistui infograafi (kuvio 2) Art & Design Shopin toiminnasta, käytettäväksi huoneentauluna, joka muistuttaa toiminnan fokuksesta ja tavoitteista.

Art & Design Shopin toiminnan määrittelyssä, kuvattiin shopin toimivan uuden taide- ja muotoilukeskuksen yhtenä osatoimijana myyden laadukkaita tuotteita ja elämyksellisiä palveluita. Shop on huomioitu keskuksen strategiassa, visiossa ja missiossa ja toteuttaa edellä mainittuja tavoitteitaan sekä edistää keskuksen brändi-imagoa omalla toiminnallaan. Shopin toiminta on verkostoitunutta huomioiden keskuksen sisäiset toimijat sekä laajat alueelliset, kansalliset ja kansainväliset sidosryhmät. Alueelliset sidosryhmät toimivat keskuksessa, yhteistyössä Shopin kanssa, hyödyntäen keskuksen monitilaympäristöä. Shop toimii brändimielikuvaa ylläpitävissä sidosryhmien järjestämissä tapahtumissa myös keskuksen ulkopuolella. Shop toimii sekä keskuksen monitilaympäristössä että keskuksen nettisivuilla sijaitsevassa Shopin nettikaupassa, jossa sen tuotteet ovat myös esillä.

Shopin toimintaa kuvaa sanat asiakaslähtöisyys, vaihtuvuus, joustavuus, palveleva, asiantunteva, laadukas ja elämyksellinen. Shopin tavoite on palvella asiakkaita asiantuntevasti ja elämyksellisesti, myydä laadukkaita tuotteita, joiden myynti tuottaa oman osansa museon omarahoitusosuuteen. Toiminta ja tuotteet vaihtuvat näyttelyiden ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, ottaen huomioon tulevaisuuden

trendit. Toiminnan ja tuotteiden kehittämiseksi tehdään nopeita kokeiluja resurssien puitteissa. Shopin toiminta näkyy alueella sekä erillisenä että yhtenä osana keskusta. Yhtenä keskuksen toimijana se näyttäytyy keskuksen liiketoimintaa harjoittavana osana, jossa kaupallinen toiminta on selkeästi esillä.

Shopin henkilöstöä, sen osaamista ja koulutusta avattiin jokaisen Shopin tiimin jäsenen toimenkuvan kautta. Shopin henkilöstö oli määritelty ensisijaisesti toimimaan tiiminä, johon kuuluu asiakaspalvelijoita, myymälävastaava ja sisältötuottaja. Toimintamallissa myymälävastaava ja sisältötuottaja toimivat molemmat vastuullisissa asemassa, jotka sisällöllisesti jakautuivat vastaamaan nimikettä. Myymälävastaavan työtehtäviin kuvailtiin kuuluvan ensisijaisesti tapahtumien ja toiminnan suunnittelu ja toteutus, viestintä ja raportointi. Myymälävastaavan työ kuvailtiin ratkaisukeskeiseksi, toteuttavaksi, verkostomaiseksi ja käytännön myymälätoimintaa johtavaksi. Shopin sisältötuottajan työ keskittyi suunnitteluun, kehittämiseen ja brändin hallintaan. Työn kuvailtiin olevan luovaa, verkostomaista, tutkivaa ja visioivaa sekä brändiä johtavaa. Molempien työnkuvien osaamisvaatimukset ja kouluttautuminen olivat yksi osa toimintamallin henkilöstön määrittelyä. Myös asiakaspalvelijoille oli mallissa annettu eriytettyjä tehtäviä. Asiakaspalvelijat ovat Shopin asiakkaille näkyvin operatiivinen osa ja heidän tärkein tehtävänsä on asiakkaiden palveleminen. Kahden asiakaspalvelijan työnkuvat kuitenkin sisälsivät työtehtäviä, jotka vastasivat sekä myymälävastaavan että sisältötuottajan työparina toimimista. Myös asiakaspalvelijoiden osaamisvaatimukset ja koulutus kuuluivat osaksi henkilöstön määrittelyä.

Shopin asiakaspalvelu määriteltiin Shopin kilpailueduksi, minkä tulisi olla joustavaa ja huomioivaa. Asiakaspalvelijat

**Kuvio 2.** Infograafi ehdotetusta toimitamallista. (Tullinen 2018, LIITE 2)



ja heidän osaamisensa ovat tärkeimmässä osassa hyvän asiakaspalvelukuvan luomisessa. Asiakaspalvelijoiden tilan-  
netaju ja kyky lukea erilaisia ihmisiä nostettiin ensiarvoisen  
tärkeäksi. Työnsä hallitseva asiakaspalvelija luo ilmapiirin,  
jossa asiakas kokee saavansa hänelle sopivaa palvelua. Asia-  
kaspalvelijat toimivat myös yhtenä näkyvimpänä keskuksen  
markkinointikanavana.

Toimintamalliehdotuksessa mainittiin Shopin toimivan  
yhteistyössä laajan sidosryhmäverkoston kanssa ja osana yh-  
teisöllistä toimintaa keskuksessa. Pienillä omilla resursseilla  
toimimiseen haetaan tukea sidosryhmiltä. Kustannuksia  
jaetaan esimerkiksi suunniteltaessa ja hankittaessa tuotteita.  
Nykytila-analysissä tehty sidosryhmäkompassin tarkoitus  
oli ohjata sidosryhmien kanssa toimimista.

Shopin viestintää jaettiin toimintamallissa sisäiseen ja  
ulkoiseen viestintään. Myymälätyön luonteen vuoksi esitet-  
tiin sisäisen viestinnän pääasialliseksi keinoksi keskustelua,  
sillä työtilat tulisi olla myymälän välittömässä läheisyydessä.  
Sisäistä viestintää tapahtuu myös koko museon henkilöstön ja  
Shopin henkilöstön kesken. Tämän viestinnän toteuttaminen  
jaoteltiin toteutettavaksi tiimin jäsenten työkuva mukaisesti,  
myymälävastaavan hoitaessa muun muassa raportoinnista  
viestiminen ja sisällöntuottajan esimerkiksi suunnittelupala-  
verien sisällöstä viestiminen. Shopin ulospäin suuntautuva  
viestintä noudattaa keskuksen yhteistä markkinointisuunni-  
telmaa, jotta viestintä on johdonmukaista. Shopin markki-  
nointia liitetään mahdollisimman paljon muiden markkinoin-  
titoimenpiteiden yhteyteen. Jokainen keskuksen työntekijä  
on markkinointikanava ja he pyritään pitämään tietoisina  
Shopin tuotteista ja tapahtumista. Shopin sosiaalisen median  
näkyvyyttä varten toimintamalliehdotuksessa rakennettiin  
aihenelikenttä, joka ohjaa sisällöntuotantoa ja pitää sosiaalisen  
median viestit markkinointisuunnitelman mukaisina.

Shopin toiminnan lähtökohdaksi oli määritelty asiakas-  
lähtöisyys. Sitä toteutetaan keräämällä asiakaspalautetta  
ja hyödyntämällä sitä Shopin toiminnan kehittämisessä.  
Palaute keräämisen keinoksi oli visioitu muun muassa  
koko keskusta hyödyttävä digitaalinen alusta, jonka kautta  
myös demografiset tiedot olisi helppo kerätä. Asiakaspalautetta  
hyödynnetään kokonaisvaltaisesti Shopin toiminnan  
suunnittelussa ja kehittämisessä. Myyntiraporttien  
hyödyntämistä oli syytä parantaa tuotteiden suunnittelun  
ja varastohallinnan parantamiseksi sekä asiakaslähtöisen  
toimintatavan vahvistamiseksi.

Määritelmä Shopin tuotteiden suunnittelun lähtökohdik-  
si olivat asiakaslähtöisyys, kokoelmien hyödyntäminen ja  
brändi-imagoon sopivat tuotteet, jotka ovat vaihtuvia ja  
elämyksellisiä sekä vaihtuvien näyttelyiden inspiroimia. Yh-  
teenvedo erityispiirteiden näkökulmasta esitteli tuotefokus-  
kolmion, jota toimintamallin mukaan käytetään tuotehan-  
kintoja, tavarantoimittajan valintaa sekä tuotesuunnittelua  
ohjaavana kuviona.

## Muotoiluprosessit avuksi kehittämisen jatkuessa

Työ Lahden taidemuseon ja uuden taide- ja muotoilukes-  
kuksen kauppohenkilöstön suunnittelun ja kehittämisen parissa  
jatkuu edelleen. Tajumo-projektissa Art & Design Shop  
-konseptia suunnitellaan vielä 2019 vuoden loppuun asti,  
muun konseptisuunnittelun ohella. Varsinainen Shopin lan-  
seeraus tapahtuu kuitenkin projektin loppumisen jälkeen,  
joten siinä kerätty ja suunniteltu materiaali ja toteutus jäävät  
keskuksessa toimivien organisaatioiden vastuulle ja haltuun.  
Museolla opinnäytetyöhön ja sen tuottamaan tietoon on

tutustuttu ja menetelmien hyödyntäminen on käynnisty-  
nyt. Opinnäytetyö ei kuitenkaan luo jatkuvuutta museon  
omaan kehittämiseen, vaan jatkuvan kehittämisen vastuu on  
museo-organisaatiolla itsellään. Lahden museoilla museo-  
kaupan kehittämiseksi on valittu työntekijöistä koostuva  
tiimi, joka jatkaa kehittämistä ja toteuttaa esille nousevia  
tarvittavia toimenpiteitä. Tällaisen tiimin perustaminen on  
tärkeää, sillä taataan museokaupan kehittäminen jatkossa,  
sillä lanseeraus uusissa toimitiloissa on vain yksi vaihe mu-  
seokaupan toiminnassa.

Opinnäytetyössä selvitettiin tärkeitä taustatietoja ja luotiin  
erilaisia kuvioita ja tapoja hyödynnettäväksi kehittämisessä ja  
fokuksen säilyttämisessä. Kehittäminen jatkuu kohti konk-  
reettista kauppaa, sen tuotteita ja palveluita sekä toimintata-  
poja ja apuna prosessissa on edelleen muotoiluajattelu.

Seuraavaksi museokaupan kehittämisessä kokeillaan Story  
of Change –menetelmää. Story of Change –menetelmässä  
kehittämisprosessi toteutetaan nurinkurisesti. Aloitetaan  
lopullisesta visiosta, joka ei edes välttämättä toteudu aloite-  
tun prosessin aikana. Tämä visio on kuitenkin suunta, johon  
toimintaa halutaan viedä ja johon kaikki pystyvät samais-  
tumaan. Seuraava vaihe on miettiä tuloksia, minkälaisia  
tuloksia vision toteutuminen vaatisi ja mitä merkitystä niillä  
on museolle, museokävijöille, ympäristölle tai alueelle tms.  
Tulokset vaativat tekoja ja tekijöitä, niitä mietitään mene-  
telmässä seuraavaksi. Ketkä ovat niitä, joiden panoksella  
on merkitystä tuloksen syntymisessä ja mitkä teot oikeasti  
tuottavat halutun lopputuloksen. Lopuksi mietitään sijoituk-  
sia, kuinka paljon sijoitettavissa on rahaa, aikaa, työpanoksia,

luonnonvaroja tai esimerkiksi kulttuuriresursseja, kuten  
museon kokoelmat ja tilat. (Barnett 2019)

Menetelmä on kehitetty muun muassa sosiaalisen vaiku-  
tuksen suunnitteluun (Barnett 2019) ja museokauppatyön  
ollessa pitkälti sidosryhmien kanssa työskentelyä, voi tämä  
menetelmä toimia myös museokaupan kehittämisessä.  
Tärkeintä jatkossa on kokeileva asenne ja asiakasymmärrys.  
Muutoksen keskellä nopeasti kokeilut saattavat säästää rahaa,  
aikaa ja panostusta, kun niistä opitaan nopeasti ja muutoksia  
tehdään kokeilujen tulosten perusteella asiakasymmärrystä  
unohtamatta.

Lähteet:

Barnett, M. 2019. The Story of Change. [Viitattu: 10.6.2019].  
Saatavissa: <https://vimeo.com/70921687>.

Brown, T. & Wyatt, J. 2010. Design Thinking for Social Inno-  
vation. Stanford Social Innovation Review. Winter 2010, 31-35.  
[Viitattu: 26.11.2018]. Saatavissa: [https://ssir.org/articles/entry/  
design\\_thinking\\_for\\_social\\_innovation#](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation#).

Lahden museot. 2018b. Tietoa Lahden taidemuseosta. [Viitattu  
2.12.2018]. Saatavissa: [http://www.lahdenmuseot.fi/taidemuseo/tietoa-museosta/](http://www.lahdenmuseot.fi/museot/fi/taidemuseo/tietoa-museosta/).

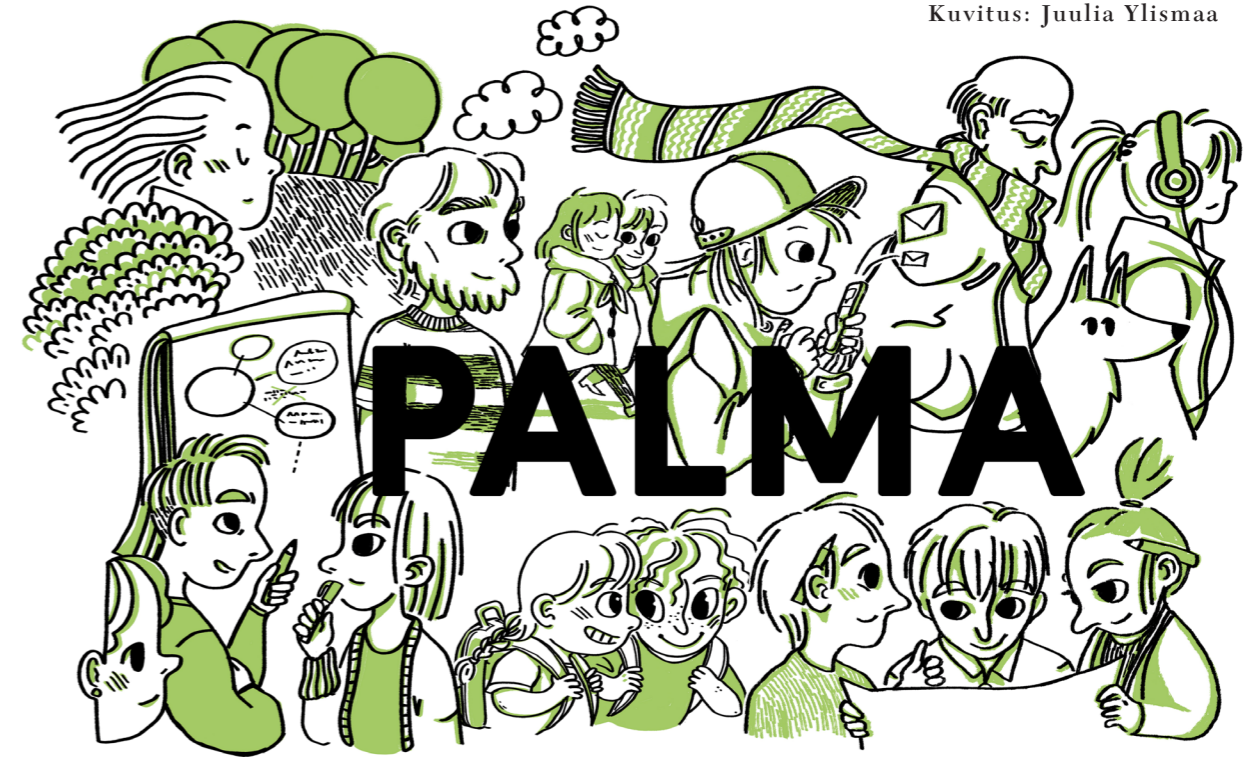
Tullinen, K. 2018. Muotoiluajattelun hyödyntäminen museokaup-  
pan toiminnan visioinnissa ja mallintamisessa. [http://urn.fi/URN:  
NBN:fi:amk-2018122822898](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018122822898).

Wheeler, A. 2012. Designing Brand Identity: An Essential Guide  
for the Whole Branding Team. Hoboken, New Jersey: John Wiley  
& Sons. [Viitattu 15.5.2019]. Saatavissa: [https://ebookcentral-  
proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/reader.action?do-  
cID=918218](https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/reader.action?docID=918218)

# Palvelumuotoilulla autta liiketoimintaa maaseudulle

Kirjoittaja: Kati Kumpulainen

Kuva 1. Projektin visuaalista ilmettä  
Kuvitus: Juulia Ylismaa



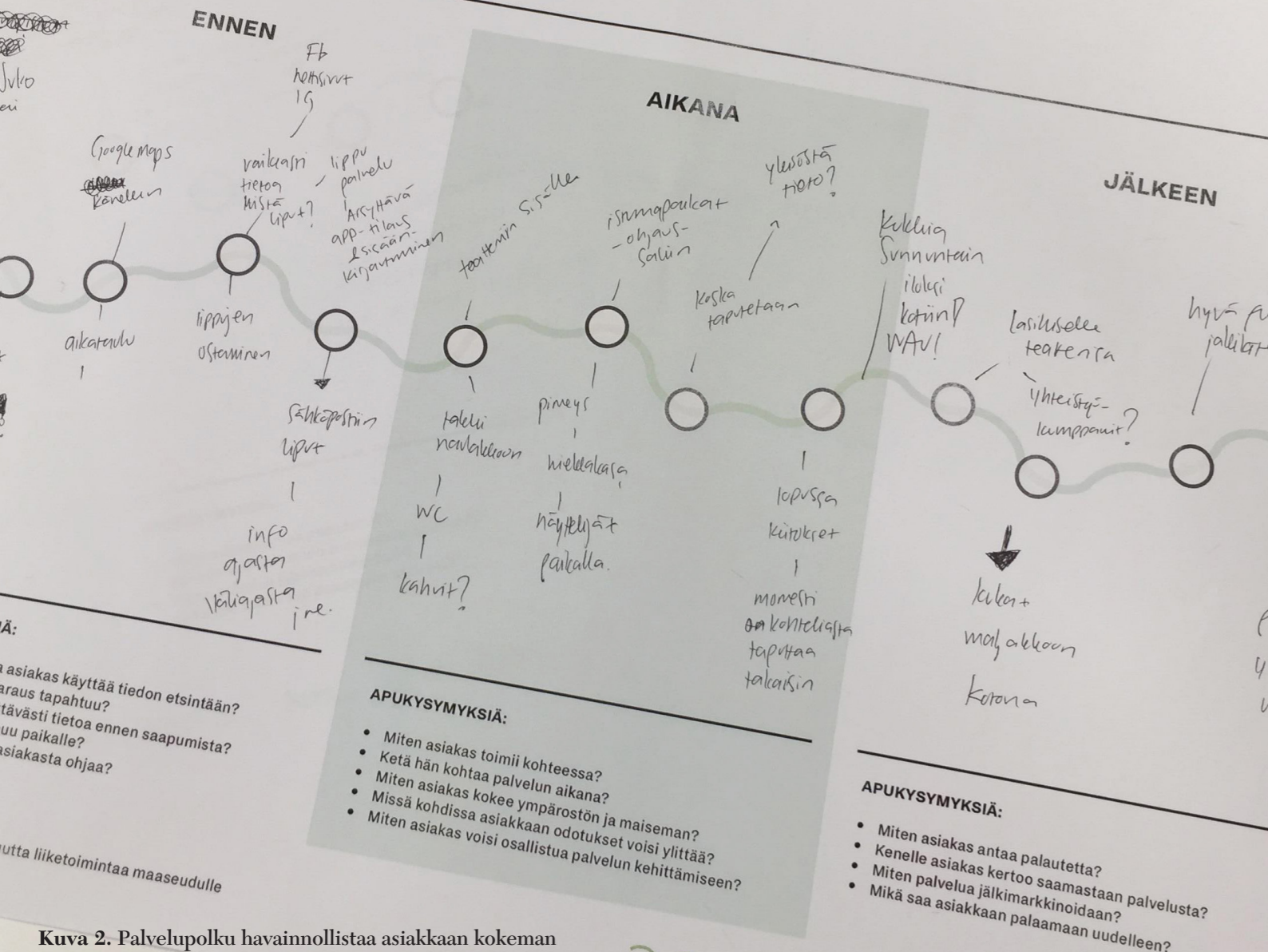
Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Sen keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa käyttäjien tarpeita sekä palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Toiminnalle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Keskeistä on ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun.

Yksi keskeisiä palvelumuotoilun ajatuksia on palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilussa hyödynnetään erilaisia työkaluja ja menetelmiä ihmisten, yhteiskunnan, markkinatilanteen, organisaatioiden, ideoiden ja konseptien jäsentelyyn, havainnointiin, analysointiin, aktivoimiseen ja testaamiseen. Useat niistä pohjautuvat tuotemuotoilusta tuttuihin, käyttäjälähtöisen suunnittelun menetelmiin. Palvelu sisältää paljon muotoiltavia elementtejä. Palvelun aineettomia osia tehdään näkyväksi erilaisilla visualisoinneilla. (Tuulaniemi 2016, 25-27, 63-67.)



## Mallinna asiakkaan matka palvelupoluksi

Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemukseen?



Kuva 2. Palvelupolku havainnollistaa asiakkaan kokeman palvelun. Kuva: Kati Kumpulainen

Erilaiset kuluttajakäyttäytymisen tavat ja trendit leviävät markkinoille nopeammin kuin aiemmin. Tämä tuo myös maaseudun palveluliiketoimintaan kiristyvää kilpailua asiakkaista sekä lyhentää tuotteiden ja palvelujen elinkaarta. Yrityksillä on haasteena konkreettisten tuotteiden ja palveluiden puute sekä niiden uudistamisen vaikeus. Aktiviteetteja ja palveluita olisi tarjolla, mutta niiden tuottaminen, hinnoittelu, myynti ja markkinointi ei ole tarpeeksi tehokasta. (Tonder 2013, 11-12.) Tarvitaan asiakaslähtöistä tuotteistamista. Yritysten tulee ottaa huomioon käyttäjälähtöisyys ja asiakstarpeet palvelupolun aikana eli ennen palvelua, sen aikana sekä jälkeen.

PALMA- Palvelumuotoilulla uutta liiketoimintaa maaseudulle- projektissa Hämeen maaseudun matkailu- ja palvelualan yritykset pääsevät kasvattamaan ymmärrystään palvelumuotoilusta ja digitaalisesta markkinoinnista. PALMA tarjoaa räätälöityä tietoa maaseudun matkailu- ja palveluyrityksille palveluiden kehittämisen tueksi.

Projektin aikana järjestetään työpajoja ja ammattimatkoja kiinnostaviin kohteisiin. Toiminnassa on tärkeää hyvien käytäntöjen jakaminen ja toisilta oppiminen. Mukana olevat yritykset pääsevät verkostoitumaan ja ideoimaan uutta liiketoimintaa sekä saavat edellytyksiä yhteistyön syventämiseen.

Toiminnan aikana syntyy PALMA - malli, jota yritykset voivat hyödyntää käyttäjälähtöisessä palveluiden kehittämisessä. Projektin toteuttavat yhteistyössä Lahden ammattikorkeakoulu ja ProAgria Etelä-Suomi. ProAgria on asiantuntija-organisaatio, joka tarjoaa palveluja ja osaamista maatalouden ja yritystoiminnan kilpailukyvyyn kehittämiseksi. Heiltä on projektissa mukana yritys-, ruoka- ja maisemapalveluiden asiantuntijoita. LAMKin muotoiluinstituutista on mukana

palvelumuotoilun, visuaalisen viestinnän, markkinoinnin ja brändäämisen asiantuntijoita. Projektia rahoittaa Euroopan maaseuturahasto ja se toteutetaan ajalla 1.1.2018–31.12.2019.

PALMA:ssa on mukana 4 referenssiyritystä Päijät- ja Kanta-Hämeestä: Lehmonkärki Asikkalasta, Villa Takila Padasjoelta sekä Hahkialan kartano ja Iloranta Hauholta. Yritysten tiloissa järjestetään työpajoja, joiden aikana osallistujat pääsevät tutustumaan kohteisiin sekä verkostoitumaan. Referenssiyritykset toimivat myös esimerkkeinä palvelukonseptien hyödyntämisestä palvelukonseptien kehittämisessä. Projektin aikana on toteutettu käyttäjätutkimus ja havainnointia referenssiyritysten asiakkaiden kokemuksista. Niiden pohjalta on visualisoitu eri asiakasryhmien palvelupolkuja, joista ilmenee asiakkaan asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Palvelupolkuja on koostettu muun muassa kokousasiakkaan, japanilaisen turistin, mökki-asiakkaan ja leirikouluun osallistuvan näkökulmasta. Palvelupolkujen hyödyntäminen auttaa huomaamaan mahdollisia kehityskohteita palveluprosessissa.

Syyskuussa 2018 järjestettiin hankkeen ensimmäinen työpaja Lehmonkärjessä, Asikkalassa. Työpajan aiheena oli ”Matkailuyrityksen tulevaisuuden asiakkaat”. Työpajassa sisältönä olivat palvelumuotoilun peruskäsitteisiin tutustuminen, asiakasymmärrys ja -kokemus sekä tulevaisuuden ennakointi. Työpajan asiantuntijoina toimivat LAMKin palvelumuotoilun asiantuntijat sekä Minna Koskelo/Futures Fitiltä.

Marraskuussa järjestettiin toinen työpaja Hahkialan kartanossa Hauholla. Työpajan aiheena oli ”Asiakaskokemuksen kehittäminen ja uudet ideat”. Työpajan sisältönä oli asiakkaan palvelupolun ymmärtäminen ja hyödyntäminen



Kuva 3. Osallistujat pääsivät yhdessä miettimään kuluttajakäyttäytymisen muutosten vaikutusta omiin palveluihin. Kuva: Juulia Lidman







Kuva 4. Uusien palveluiden ideointia pelillisten menetelmien avulla. Kuva: Kati Kumpulainen

asiakaskokemuksen kehittämisessä. Lisäksi palvelumuotoilun opiskelijoiden vetämien pelillisten menetelmien avulla osallistujat pääsivät ideoimaan yhdessä palveluita hiljaisille sesongeille. Ideat koostettiin visuaaliseen muotoon, ideakorteiksi.

Työpajoissa käsitellään jatkossa lisäksi palvelun brändäämistä ja tuotteistamista, ruoan ja maiseman merkitystä sekä digitaalista markkinointia. Hankkeen aikana on tehty ammattimatkoja Länsi- Uudellemaalle sekä Vaasan seudulle. Osallistujat ovat päässeet muun muassa tutustumaan vahvaa tarinaa kertovaan Kyrö Distillery Companyyn sekä lasiprismoissa majoitusta tarjoavaan Kalles` Inn:iin Vaasan saaristossa. Yrittäjät ovat päässeet kuulemaan Vaasan seudun matkailun kehittämisestä ja VisitVaasan toiminnasta.

Ammattimatkoilla yrityksen edustajat ovat täydentäneet reissuvihkoa, jossa tuotiin esille havainnoinnin ja asiakkaan näkökulmaan asettumisen tärkeyttä. Kysymyksissä on huomioitu muun muassa vierailtujen yritysten digitaaliseen markkinointiin, ensivaikutelmaan, palvelutilanteisiin, ympäristöön ja opasteisiin liittyviä asioita. Vihko on osa PALMA-mallin palvelumuotoilun työkaluja.

Ensimmäisen vuoden aikana projektin toimenpiteisiin on osallistunut lähes 40 matkailu- ja palvelualan yritystä Hämeestä. Yrityksistä on löytynyt jo aktiivisesti osallistuvien porukka ja lisäksi on ollut yksittäisiä tapahtumiin osallistujia. Työpajat ja ammattimatkat muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, joten parhaan ymmärryksen ja verkostoitumismahdollisuudet yritys saa osallistuessaan aktiivisesti tapahtumiin. Silloin löytyvät myös uudet yhteistyömahdollisuudet ja yrityskumppanit esimerkiksi yritysryhmähankkeisiin. Osallistuneilta yrityksiltä on kerätty systemaattisesti

palautetta ja kehitetty toimintaa sen mukaan. Yrityksiä on kiinnostanut suuresti referenssiyrityksiin tutustuminen. Verkostoitumista pidetään tärkeänä ja tälle toivottaisiin yleensä myös enemmän aikaa. Ammattimatkoille valittuja kohteita on pidetty mielenkiintoisina ja sopivan erilaisina keskenään. Työpajojen sisällöistä erityisesti tulevaisuuden ennakoimista ja pelillisin keinoin yhdessä kehittämistä pidettiin uusia ajatuksia tuovina. Asiakaskokemuksen merkitys on kaikille palvelualalla työskenteleville tiedossa, mutta työpajoissa yrittäjät ovat saaneet syvemmälle asiakasymmärrykseen vieviä työkaluja käyttöönsä.

Projektin aikana kootaan räätälöityä tietoa maaseudun matkailu- ja palveluyrityksille. On esimerkiksi koottu tulevaisuuden kuluttajatrendeistä tietopaketti yritysten käyttöön. Tulevaisuuden asiakastarpeita mietittäessä on tärkeää tarkastella megatrendejä, trendejä ja heikkoja signaaleja. Jotta kuluttajan toimintaa voi tarkastella pidemmällä aikajaksolla, on tärkeää huomioida laajempia muutoksia. Trendit kertovat tavoista, jotka on omaksuttu käyttöön. Kuluttajatrendit ovat arvokkaita, sillä niiden kautta voidaan peilata, mitä tulevaisuudessa mahdollisesti voisi tapahtua asiakastarpeiden ja kuluttajakäyttäytymisen suhteen. (Hiltunen 2017, 10-12.) Tietopakettiin on koottu räätälöityä tietoa trendeistä, jotka vaikuttavat maaseutuun ja maaseudun matkailupalveluihin välillisesti ja välittömästi. Tietopaketti sisältää sähköisen julkaisun, johon on kerätty tietoa ja kuvitettu 30 trendiä. Lisäksi on tehty visuaaliset trendikortit, joita voi hyödyntää muun muassa työpajoissa.

Matkailun yksi kasvava ryhmä ovat milleniaalit. Heidän kuluttajakäyttäytymisensä näyttää myös uutta suuntaa matkailussa. Digitaalisten palveluiden käyttö, omatoimimatkailu, uudet tavat viestiä, runsas sosiaalisen median käyttö





**Kuva 5.** Trendikortteja voi hyödyntää esimerkiksi ideoinnin apuvälineenä.

Kuva: Kati Kumpulainen

ja elämysten perässä matkustaminen haastavat matkailualaa uusiin ketteriin palveluihin.

Projektissa useat LAMKin opiskelijat ovat päässeet mukaan oppimaan ja tuomaan heidän näkemystään matkailun kehittämiseen. He ovat luoneet muun muassa tulevaisuuden maaseutumatkailun skenaarioita, tutustuneet maaseutumatkailun kontekstiin vieraillemalla yrityksissä, luoneet asiakas- ja yrittäjäprofileita ja tuottaneet tietoa ja työkaluja yritysten käyttöön. Myös informaatiomuotoilu on tärkeää, eli miten tietoa visualisoidaan. Opiskelijat ovat tehneet kuvituksia ja visualisointeja projektille.

Matkailu on kasvava ala ja myös Suomella on kaikki mahdollisuudet kasvaa matkailumaana. Globaalissa mittakaavassa Suomi kilpailee kaikkien muiden matkakohteiden kanssa. Mutta täällä on kaikki edellytykset kasvattaa matkailua toimialana. Useat trendit puhuvat sen puolesta, että pohjoisen eksoottisuuden vetovoima tulee entisestään kasvamaan.

Se vaatii kuitenkin tulevaisuuden ennakointia, käyttäjälähtöistä palveluiden kehittämistä ja tuotteistamista, tehokkaampaa viestintää ja laajempaa yhteistyötä. Palvelumuotoilun ymmärtäminen ja hyödyntäminen tarjoavat käyttäjälähtöisiä menetelmiä ja työkaluja tähän kehitystyöhön.

Lähteet:

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa? Jyväskylä: Docendo.

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi- Matkailupalveluiden tuotteistaminen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.



# Tulevaisuustiedosta vauhtia liiketoiminnan kehittämiseen

Kirjoittajat: Heidi Freundlich, Anu Raappana ja Ninni Andelin

U seissa Lahden ammattikorkeakoulun työelämäprojekteissa on havaittu pk-yritysten tahto hyödyntää olemassa olevaa tutkimustietoa ja ennakoitietoa oman yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Esimerkiksi Hämeen ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun Hämeen kauppakamarin kanssa yhteistyössä toteuttaman NÄKY –hankkeen loppuraportissa todetaan, että yritykset seuraavat muutossignaaleja ja kuluttajatrendejä ja niiden seuraamiseen on kiinnostusta. Tämä työ ei kuitenkaan läheskään kaikissa yrityksissä ole strategista ja suunnitelmallista.

NÄKY –hankkeen raportissa ennakoitityötä kuvataan ”haisteluksi” ja ”kuulosteluksi”. Hankkeen kyselyyn vastanneista yrityksistä valtaosa pitää asiakkaita parhaana tulevaisuustiedon tietolähteenä. Lisäksi tiedämme, että pk-yritysten on varauduttava toimintaympäristön muutoksiin ja ennakoitietoa hyödyntämällä suunnattava tulevaisuuteen. Tähän perustuen yrityksen on kyettävä varmistamaan ennakoitiosaaminen liiketoiminnan strategisessa kehittämisessä. Yritysten ennakoitiosaamisen vahvistamisen tueksi käynnistettiin uusi Hämeen ja Lahden ammattikorkeakoulujen yhteistyönä toteutettava hanke Tulevaisuudesta vauhtia pk-yritysten liiketoimintaan – TULEVA.

TULEVA hankkeessa parannetaan pk-yritysten valmiuksia ennakoitiedon hyödyntämiseen liiketoiminnan kehittämisessä ja uusien tuote- ja palveluaihioiden löytämisessä. Keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi on monia. Toisaalta hankkeessa toteutetaan yrityksille valmennusta ja toisaalta asiaa lähestytään ennakoitiedon löytymisen ja hyödyntämisen näkökulmasta. Hankkeen keskiössä ovat liiketoimintatiedon (Business Intelligence) ja kehittämismenetelmien hyödyntäminen, joiden lisäksi hankkeessa pureudutaan

digitaalisten myynnin ja markkinoinnin työvälineiden käyttöön.

Kolmevuotisessa projektissa vauhditetaan pk-yritysten ja korkeakoulujen välistä yhteistoimintaa ja oppimista. Korkeakoulut tarjoavat pk-yrityksille innovatiivisia, opiskelijoiden toteuttamia kehittämisprojekteja, joissa sovelletaan nopeita ja ketteriä kehittämismenetelmiä. Lahden ammattikorkeakoulun Tulevaisuuksien ennakointi -opintojaksoa pyritään liittämään mahdollisimman laajasti yritys yhteistyöhön. Lisäksi projekti organisoii yritysten keskinäistä benchmarking-toimintaa, jossa yritykset voivat jakaa kokemuksia ja hyviä käytäntöjä sekä muodostaa uusia kumppanuuksia.

Tulevaisuudesta vauhtia pk-yritysten liiketoimintaan – TULEVA -hanke toteutetaan ajalla 1.8.2019–31.12.2020. Hanketta rahoittaa Euroopan aluekehitysrahasto sekä Päijät-Hämeen liitto ja Hämeen liitto. Lahden ammattikorkeakoulu hallinnoi hanketta ja osatoteuttajana toimii Hämeen ammattikorkeakoulu.

# Korkeakoulut innovaatioiden ja osaamisen vauhdittajina

Kirjoittajat: Heidi Freundlich, Anu Raappana ja Ninni Andelin

Yritysten liiketoiminnan sisällöt ja muodot kehittyvät nopeasti, jolloin yrityksissä tarvitaan innovaatioita, monipuolisia kilpailukyvyyn kehittämisen tapoja sekä uutta osaamista. Kehittämisessä ja osaamisen vahvistamisessa ratkaiseva tekijä voi olla yritysten ja korkeakoulujen välinen monialainen yhteistyö. Korkeakoulut innovaatioiden ja osaamisen vauhdittajina – DYNAMO - hankkeessa yritys-yhteistyö tapahtuu uudistamalla ja systematisoimalla yhteistyön käytäntöjä ja parantamalla konkreettisesti korkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan osuvuutta.

DYNAMO-hankkeen tavoitteena on parantaa Päijät-Hämeen korkeakoulujen yhteistyötä ja yhteistä kykyä vastata alueen elinkeinoelämän kehittämistarpeisiin. Projektissa koros-

tetaan vahvan tukiverkoston muodostamista yritysten tueksi. Tavoitteena on saada alueen kaupungit ja kunnat, kehittämisorganisaatiot ja yritysten edunvalvonnan järjestöt mukaan mahdollistamaan yritysten ja korkeakoulujen välinen aktiivinen yhteistoiminta osana alueen palvelutarjontina.

Käytännössä yhteistoiminnan parantaminen edellyttää uudenlaisten yritys-lähtöisten ja systemaattisesti toteutettavien palvelutuotannon mallien kehittämistä. Hankkeessa luodaan Business Mill -palvelukonsepti, jolla vastataan Päijät-Hämeen yritysten liiketoiminnan kehittämistarpeisiin ja jossa kokeillaan uusia yhteistyökäytäntöjä. Keskiössä ovat yritysten tarpeiden kartoittaminen, korkeakoulujen ratkaisumallien kirkastaminen ja projektioppimisympäristön



Kuvio 1. Yritys-yhteistyön palvelumalli. Kuva: Oona Rouhiainen



mahdollistaminen opiskelijoille aidoissa yritys-caseissa. Uusien, nopeiden ja ketterien yhteiskehittämisen muotojen kokeilulla ja testaamisella voidaan sekä vastata yritysten kehittämistarpeisiin että vahvistaa yritysten menetelmäosaamista. Korkeakoulujen yrityspalvelujen tuotteistus ja viestinnän kohdentaminen ovat myös hankkeen keskeisiä toimenpiteitä. Kontaktoimalla alueen yrityksiä ja lisäämällä monikanavaista vuorovaikutusta voidaan merkittävästi parantaa korkeakoulujen tunnettuutta ja lähestyttävyyttä.

Hankkeen tavoitteena on vahvistaa Lahden aluetta yritysystävällisenä liiketoimintaympäristönä. Business Mill kykenee alueellisenä palvelukokonaisuutena vastaamaan pk- ja perheyriyten tuotekehityksestä ja kaupallistamisesta nouseviin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tarpeisiin. Keskeisinä palvelukonseptin menestystekijöinä ovat elinkeinoelämän ja korkeakoulujen välinen vuorovaikutus, sujuvat palvelukanavat sekä kiinnostavat kehittämispalvelut. Hankkeen myötä yritysten kehittämistarpeisiin pystytään vastaamaan tehokkaasti ja opiskelijoille muodostuu monipuolinen käsitys alueen elinkeinoelämän toimijoista ja mahdollisuuksista. Lisäksi korkeakoulut voivat kehittää omaa toimintaansa vastaamaan paremmin työ- ja elinkeinoelämän tulevaisuuden tarpeisiin.

Korkeakoulut innovaatioiden ja osaamisen vauhdittajina – DYNAMO –hanke toteutetaan ajalla 1.8.2019–31.12.2020. Hanketta rahoittaa Euroopan aluekehitysrahasto ja Päijät-Hämeen liitto.



Kuva 1. Yritysten Lahti –hackathonin työskentelyä ja tuloksia.  
Kuva: Heidi Freundlich



# Miksi me suunnittelemme hankkeita?

Kirjoittaja: Minna Liski

**T**KI-TOIMINTA ja erityisesti TKI-hankkeet aiheuttavat joskus valtavaa ahdistusta ja kyseenalaistamista. Hankevalmistelun yhteydessä ja yleisessä keskustelussa esiintyy usein vastustusta hanketoimintaa kohtaan, eikä aina ymmärretä, miksi hankkeita ammattikorkeakouluissa tehdään. Miksi me niitä teemme? Eikö oppilaitoksen tehtävä ole opettaa? Tässä heti aluksi pari painavaa syytä miksi julkisrahoitteista projektitoimintaa ammattikorkeakouluissa on:

## 1. Ammattikorkeakoululaki

Ammattikorkeakoululain mukaan opetuksen antamisen lisäksi ”Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa (Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932, 4§)”.

Meillä ammattikorkeakoulussa on siis lain määräämä tehtävä harjoittaa TKI-toimintaa, joka palvelee sekä opetusta että alueen elinkeinoelämää.

## 2. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli

Opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksessa ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen laskentakriteereistä (2016) soveltavan tutkimus- ja kehitystyön perusteella määräytyvä rahoitusosuus perustuu julkaisuihin, suoritettuihin ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin, henkilöstön kansainväliseen liikkuvuuteen sekä tutkimus- ja kehitystyön ulkopuoliseen rahoitukseen.

Tällä hetkellä yksikköhinnasta kaikkien ammattikorkeakoulujen rahoituksesta koulutuksen perusteella määräytyvä

osuus on 85 prosenttia ja soveltavan tutkimus- ja kehitystyön osuus on 15 prosenttia. Tästä ulkopuolisen rahoituksen eli pääasiassa hankkeista saatavien rahojen osuus on 8 prosenttia. Rahassa tämä tarkoittaa sitä, että jokaisesta keräämästämme ulkoisen rahoituksen eurosta saamme ministeriöltä 0,80 euroa.

Vuonna 2021 voimaan tuleva uusi rahoitusmalli korottaa tuon 8 prosentin ulkopuolisen rahoituksen osuuden 11 prosenttiin. TKI-toiminnan suhteen näyttää siis siltä, että sen halutaan ministeriön taholta edelleen vahvistuvan ja ulkoisen rahoituksen kasvattamisesta palkitaan entistä enemmän.

Humanistisen ammattikorkeakoulun innovaatiopäällikkö Timo Parkkola (2017, 4) on todennut: ”*Se (ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta) ei ole yhtään sen vähäisempi asia kuin että se tekee ammattikorkeakoulusta korkeakoulun – hieman analogisesti sille, että tutkimus tekee yliopistosta yliopiston. Yhtään enempää kuin korkein tieteellinen opetus ei onnistu ilman tieteellistä tutkimusta, ei myöskään korkein ammatillinen opetus ole mahdollista ilman soveltavalle tutkimukselle pohjautuvaa yhteistyötä työelämän kanssa ja sen kautta saatua tietoa ja osaamista. Jotta osaamisen ja tiedon siirtäminen todella mahdollistuisi sekä opettajat että opiskelijat tulisi kietoa osaksi TKI-työtä.*”

Seuraavassa käsitellään muutamia keskeisiä ja yleisiä hankehakemuksiin liittyviä ominaisuuksia.



## Hankehakemukset tarjoavat mahdollisuuksia

- Opettajat/asiantuntijat saavat hankeideoidensa kautta mahdollisuuden olla kehittämässä toimialaansa ja sen käytänteitä. Kansainvälisissä hankkeissa tähän kehittämistoimintaan on jopa maailmanlaajuiset mahdollisuudet.
- Mitä hyötyä opettajalle tai asiantuntijalle hakemuksen kirjoittamisesta on? Keskinäinen hakemus jää yleensä rahoittamatta eli siihen uhrattu aika menee hukkaan, mutta prosessi kuitenkin opettaa tekemään suunnitelman paremmin seuraavalla kerralla. Paranneltu hakemus voi johtaa rahoitukseen mahdollisella seuraavalla hakukierroksella tai eri rahoituskanavasta. Hankesuunnittelussa on oma logiikkansa, joka kuitenkin on kenen tahansa opittavissa.
- Projektit antavat sellaisia mahdollisuuksia sekä opiskelijoille että henkilökunnalle, joita pelkän koulutuksen puitteissa ei ole. Hankesuunnitelmaan voi sisällyttää esimerkiksi investointeja uusiin laitteisiin, koulutusalat ja Suomen rajat ylittävää yhdessä oppimista, useiden toimijoiden yhteistyötä, opintomatkoja tai suoraan käytäntöön tulevia kokeiluja.
- Erityisesti kansainvälisten hankkeiden suunnittelu yhdessä ulkomaisten kollegojen kanssa voi tuottaa uutta osaamista sekä henkilökohtaisesti että koko organisaatiossa.

## Hankesuunnittelu on haasteellista

- Hankesuunnitelman valmistelu vie aikaa ja siihen tarvitaan osaajia. Hyvässä hakemuksessa nousee esille LAMKin asiantuntijoiden laaja ja syvä perehtyneisyys tutkimusideaan. Huonompi hakemus syntyy siitä, että kukaan varsinaisista asiantuntijoista ei ehdi osallistua valmisteluun.
- Myös opettajien sekä asiantuntijoiden aktiivinen verkostotyöskentely vie aikaa, mutta se on välttämätön edellytys menestykselle hankesuunnittelulle. Toimivat paikalliset, valtakunnalliset ja kansainväliset verkostot tuottavat hankekumppanuuspyyntöjä ja luotettujen partnereiden kanssa on helpompi suunnitella ja yhteiskehittää. Tuntemattomien kanssa puuhastelu on aina riski, joka kuitenkin toisinaan kannattaa ottaa. Joskus on pakko ottaa riski, jos asiantuntijoilla ei ole valmiita toimivia kansainvälisiä verkostoja.
- Keskeisin tehtävä hakuprosessin aluksi on perehtyä rahoittajien ohjeisiin. Rahoittajilla on omat tavoitteensa, arviointikriteerinsä ja intressinsä, joihin hankesuunnitelmalla on vastattava. Omaan hankeideaan on yleensä pakko muokata sopivammaksi rahoittajan vaatimuksiin. Tämä voi tuottaa tekijän mielestä hankkeen, joka ei ole juuri täsmälleen sellainen hanke mitä halutaan. Usein kuitenkin hankkeissa voidaan toteuttaa moniakin asioita, joita ei varsinaisesti ole kirjattu hankesuunnitelmaan.
- Rahoitushauilla on yleensä aina deadline ja ne eivät seuraa opetuksen tai suomalaisten lomien aikatauluja. Koska deadlinet eivät joustu, niin jousto on löydettävä hankesuunnittelijoista.

## Hankesuunnittelu mittaa laatua

- Varsinkin kansainvälisissä hakemuksissa täytyy selkeästi kuvata hankkeeseen osallistujien aikaisemmat saavutukset. Niiden avulla arvioijat voivat puntaroida hankesuunnitelman tavoitteiden toteutumismahdollisuuksia. Hankesuunnittelun laatu peilaa siis oman toiminnan laatua.
- Korkeakoulukoulutuksen rahoituksessa tehtyjen leikkausten myötä ammattikorkeakoulujen taloudellisen tilanteen merkittävä kiristyminen on kasvattanut TKI-rahoituksen hakupainetta ja lisännyt kilpailua ulkoisesta rahoituksesta. Hankehakemusten täytyy olla entistä laadukkaampia ja kehittämisideat sellaisia, että rahoittajat haluavat ja voivat niitä rahoittaa.

## Hankesuunnittelulla voi saada rahaa

- Hankkeista saatava ulkopuolinen rahoitus kompensoi kiristyneen taloudellisen tilanteen aiheuttamia menetyksiä.

Asiaa voi myös pohtia näistä kahdesta näkökulmasta:

## Hankesuunnittelu on opetuksen kehittämistä:

- LAMKin tehtävänä on kehittää opetusta alueen uudenaikaisia osaamistarpeita vastaavaksi ja osaltaan uudistaa alueen elinkeinorakennetta. Jos TKI-hankkeille luodaan kosketuspinta opetukseen, mahdollistaa se onnistuessaan opiskelijoille käytännön osaamista lähellä olevan tavan oppia, sekä kiinteän kontaktin työelämään ja siellä toimiviin tekijöihin. Tämä puolestaan mahdollistaa suoran kosketuksen työelämän keskeisiin kehittämistarpeisiin, joita voidaan hankesuunnittelun kautta viedä eteenpäin.

## Hankesuunnittelu on alueen kehittämistä

- Hankkeiden tulee tukea alueen kehittämisstrategioita. Muotoilu on valittu yhdeksi kolmesta älykkään erikoistumisen kärjestä Päijät-Hämeessä ja se antaa LAMKin hankevalmistelulle vahvan strategisen pohjan. Se on myös syy, miksi muotoilun hankkeita halutaan rahoittaa, sillä älykkään erikoistumisen kärki ilman kehittämistoimintaa on ehkä väärä kärki.

Miksi me siis suunnittelemme hankkeita? Lait ja rahoitusmallit eivät varsinaisesti motivoi ihmisiä, vaikka meitä ohjaavatkin, ja jopa pakottavat ulkoisen rahoituksen metsästyksen. Hankesuunnittelu tarjoaa mahdollisuuksia oppia ja kehittyä, mutta pakottaa samalla myös venymään ja voi olla todella aikaa vievää ja hankalaa. Hankesuunnittelun karsastaminen ja hakematta jättäminen on keino välttää hankkeilta ja vaivalta, mutta samalla menetetään myös ne hankemaailman tuomat mahdollisuudetkin.

Lähteet:

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932, 4§. Finlex. [Viitattu 4.1.2019]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932>

Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen laskentakriteereistä 814/2016. Finlex. [Viitattu 4.1.2019]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160814>

Luovuutta, dynamiikkaa ja toimintamahdollisuuksia : ehdotus ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rahoitusmalleiksi vuodesta 2021 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2018:35. [Viitattu: 17.1.2019]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161252/okm35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Parkkola, T. 2017. Esipuhe. Teoksessa: Timo Parkkola (toim.). Oppia TKI kaikki. TKI-toiminta oppimisen mahdollistajana Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Humanistinen ammattikorkeakoulun julkaisu 48. 4-5. [Viitattu 18.1.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-456-289-8>

Ranta-Meyer, T. & Knaut, M. 2017. Excellence and Social Responsibility in Strategic Partnerships. Teoksessa: Ranta-Meyer, T. (toim.). Beyond the Ordinary – Aiming Higher in Higher Education. Perspectives and Practices in HTW Berlin and Metropolia UAS Partnership. [Viitattu 11.2.2019]. Saatavissa: <http://perspectives.metropolia.fi/1/excellence-and-social-responsibility-in-strategic-partnerships/>

**”Collaborative activities enhance the mental flexibility and increase human capacity of the higher education organization”** Tuire Ranta-Meyer, Director of External Relations and International Strategic Partnerships at Metropolia University of Applied Sciences ja Matthias Knaut, Vice President of HTW Berlin University of Applied Sciences (Ranta-Meyer & Knaut 2017).

# Kirjoittajat

Tämän julkaisun kirjoittajat työskentelevät Lahden ammattikorkeakoulussa TKI –tehtävissä. **Kristiina Soini-Salomaa** on Lahden ammattikorkeakoulun muotoilun TKI-painolan TKI-johtaja. Hänen tehtäviinsä kuuluu muun muassa muotoilun paino-alan TKI-toiminnan laaja-alainen kehittäminen. Muut julkaisun kirjoittajat ovat:

**Veli-Pekka Rätty** TKI-asiantuntija, Design Venture Ohjelma-hankkeen (EAKR) projektipäällikkö

**Ari Känkänen** yliopettaja, Finnish Design Academy-hankkeen (OKM) projektipäällikkö

**Jorma Lehtonen** erityisasiantuntija Finnish Design Academy-hanke (OKM)

**Heidi Freundlich** TKI-asiantuntija, Dynamo- ja Tuleva-hankkeiden (EAKR) projektipäällikkö

**Ninni Andelin** suunnittelija, LAMK yritysysteistyö

**Minna Liski** TKI-asiantuntija, TKI-tukipalvelut

**Anu Raappana** tutkija, asiantuntija Dynamo- ja Tuleva-hankkeet (EAKR)

**Kaisu Tullinen** projektisuunnittelija TAJUMO-hankkeessa (EAKR)

**Katariina Pakarinen** asiantuntija, Culture Tourism for City Breakers-hankkeen (ESR) projektipäällikkö

**Auli Haarnio** TKI-asiantuntija, UOMA-hankkeen (ESR) projektipäällikkö

**Kati Kumpulainen** TKI-asiantuntija, PALMA- (Maaseuturahasto) ja KUPARI (EAKR) -hankkeiden projektipäällikkö





Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 51

ISSN 2342-7507 (PDF)

ISSN 2342-7493 (painettu)

ISBN 978-951-827-312-0 (PDF)

ISBN 978-951-827-313-7 (painettu)