



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TÄMÄ ON ALKUPERÄISEN ARTIKKELIN RINNAKKAISTALLENNEN

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Ratilainen, J., Silvan, T. & Lammi, M. 2020. BusinessMuovain - työkalu luovan liiketoiminnan kehittämiseen. Teoksessa Luovien alojen nykytila, näkymät ja kasvupotentiaali Creve 2.0. - Yrityspalvelut ja yhteistyömallit hankkeen tuloksia ja visioita (toim. Talvela, Hyyppä, Ahlavo & Kurkela), s. 54-62. Aalto-yliopisto.

<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/97640>

Versio: käsikirjoitusversio

Copyright: © 2020 Tekijät

BusinessMuovain - työkalu luovan liiketoiminnan kehittämiseen

Jari Ratilainen, Tommi Silvan, Miia Lammi
Vaasan ammattikorkeakoulu, Muotoilukeskus MUOVA

Jari Ratilainen, projektipäällikkö. Muotoilukeskus MUOVA, Vaasan ammattikorkeakoulu.
+358 40 182 9027, etunimi.sukunimi@muova.fi

Tommi Silvan, muotoilija. Muotoilukeskus MUOVA, Vaasan ammattikorkeakoulu.
+358 40 141 7332, etunimi.sukunimi@muova.fi

Miia Lammi, kehittämisspäällikkö, Muotoilukeskus MUOVA, Vaasan ammattikorkeakoulu.
+358 50 408 4969, etunimi.sukunimi@muova.fi

Abstract (english)

Startups in the creative industry face a set of challenges in their early phases. This article describes the design logic and methodology of the BusinessMuovain prototype for business development in creative industry startups, created as a part of Creve 2.0 project. The prototype combines design methodologies, principles of front loading, design thinking and Lean Startup to support creation and evaluation of sound business models and plans for early stage creative industry startup formation and success. As a result, this paper provides a model for developing, learning and evaluating business development, which was used as a basis for the prototype.

Key words: business plan, business design, design thinking, entrepreneurship

Tiivistelmä

Luovan alan startupit kohtaavat moninaisia haasteita. Tässä paperissa käsitellään luovan liiketoiminnan arviointia, kehittämistä ja oppimista yhdistämällä muotoilun ja liiketoiminnan kehittämisen suunnittelulogiikat. Suunnittelulogiikat yhdistettiin BusinessMuovain-työkaluun, jossa hyödynnetään muotoiluajattelua ja Lean startup -ajattelua liiketoimintamuotoilun kehyksessä. Liiketoimintaa suunnitellaan tutuista lähtökohdista käsin, edeten sen jälkeen asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja erilaisten muutosvoimien huomioimiseen. Tehtävät etenevät kolmella tasolla itsenäisestä työskentelystä, käytännön kehittämistoimien ja muutoskestävyysarvioinnin kautta uuden liiketoiminnan käynnistämiseen. Arviointi tapahtuu kolmitasoisesti vertais-, asiantuntija- ja markkina-arvioinnin avulla. Ratkaisun kehittämisen rinnalla kulkee yrittäjänä kehittyminen ja sisäinen reflektointi. Työkalu tukee liiketoimintakonseptin iteratiivista kehittämistä eri näkökulmista: resurssilähtöisesti, asiakaslähtöisesti ja tulevaisuusorientoituneesti.

Avainsanat: Liiketoimintasuunnitelma, liiketoimintamuotoilu, muotoiluajattelu, yrittäjyys

1. Johdanto

Luovien alojen kehittämishanke, Creven 2.0:n yhtenä tavoitteena oli tuottaa malli uuden luovan liiketoiminnan arviointiin. Arviointimalli laajentui kehittämistyön myötä kehittämis-, arviointi- ja oppimistyökaluksi (ks. Ratilainen et al. 2019), josta Muotoilukeskus MUOVA tuotti digitaalisen prototyypin. BusinessMuovain-työkalun tarkoituksena on auttaa yrittäjää tai yrittäjäksi aikovaa jäsentämään ja kehittämään liikeidean eri ulottuvuuksia sekä arvioimaan sen potentiaalia, toteutettavuutta ja houkuttelevuutta toteutettavuutta eri näkökulmista.

BusinessMuovain sisältää luovan liiketoiminnan substanssialueet kiteytetyssä muodossa. Liiketoiminnan kehittämisprosessit sisältävät tehtäviä, joiden puitteissa tapahtuvaa oppimista seurataan oppimispolulla. Kehittämisen tulokset arvioidaan, mikä auttaa kehittämään liiketoimintaa iteratiivisesti.

Työkalu on synteesi muotoiluajattelua ja -menetelmiä, Lean Startup -filosofiaa sekä liiketoimintalogiikkaa ja strategiatyökaluja. Tämä artikkeli kuvaa näiden yhteensovittamista perinteisen liiketoimintasuunnittelun kanssa yhdeksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi.

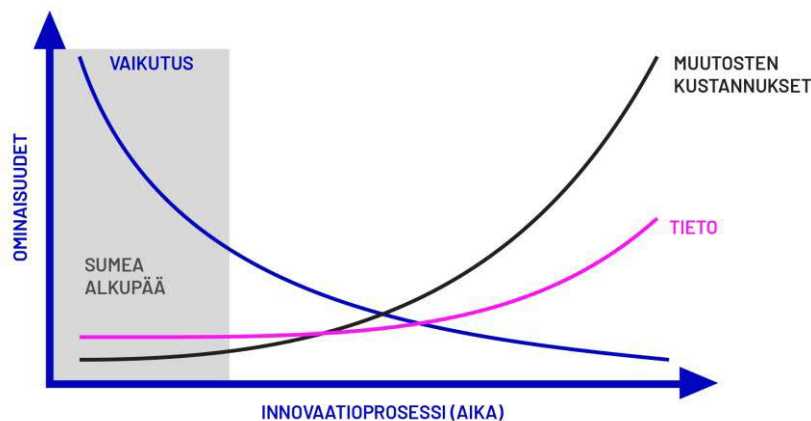
2. Suunnittelulogiikat

Epävarmuus on merkittävä tekijä startup yrityksissä. Kuka on asiakas, mikä tai minkälainen tuotteen tai palvelun tulisi olla tai millainen ansaintamalli toimii asiakkaille? Ympäristön nopeat muutokset tekevät tulevaisuuden ennakoinnista haasteellista. (Silva et al. 2019) Kaikilla aloittavilla yrityksillä ei ole pitkäaikaista kokemusta ja toimialan tuntemusta, jotka ovat usein edellytyksiä tulevaisuuden ennakointiin. Nämä liiketoimintaosaamisen ja johtamisen puutteet heikentävät onnistumisen mahdollisuuksia (Bortolini 2018).

Innovaatioprosessin alkuvaihetta sekä idean kehitystä liiketoiminnaksi voidaan selkeyttää erilaisin muotoilun menetelmin. Liiketoimintamuotoilu tarkoittaa liiketoiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä hyödyntämällä muotoilun menetelmiä. Suunnittelulogiikka hyödyntää asiakas- ja käyttäjäkeskeisiä menetelmiä prototyypin rakentamiseen, kehittämistyöhön ja liiketoimintamallien testaamiseen. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan innovointi ulottuu asiakasymmärryksestä toteuttamiskelpoisuuden arviointiin asti (Board of Innovation, 2020. Gaglione & Gaziulusoy 2019).

Liiketoiminnan kehittämisen sumea alkuvaihe

Liiketoiminnan kehittämisen alkuvaiheessa tehdään keskeiset liiketoimintapäätökset. Prosessin alkuvaihe on tyypillisesti dynaaminen, epävarma ja rakenteeton, mutta toimien läpivienti vaikuttaa suoraan uusien tuotteiden menestymiseen ja markkinoille pääsyyn (Kim et al. 2002). Innovaatioprosessin sumeassa alkuvaiheessa kustannukset muutoksille ovat alhaiset mutta vaikutus lopputulokseen on korkea. Myöhemmissä vaiheissa muutoksista aiheutuvat kulut kasvavat. Alkuvaiheen puutteellinen tekijä on usein ratkaisuun liittyvä informaatio ja sen tarkkuus. (Herstatt & Verworn 2001) (kuva 1).

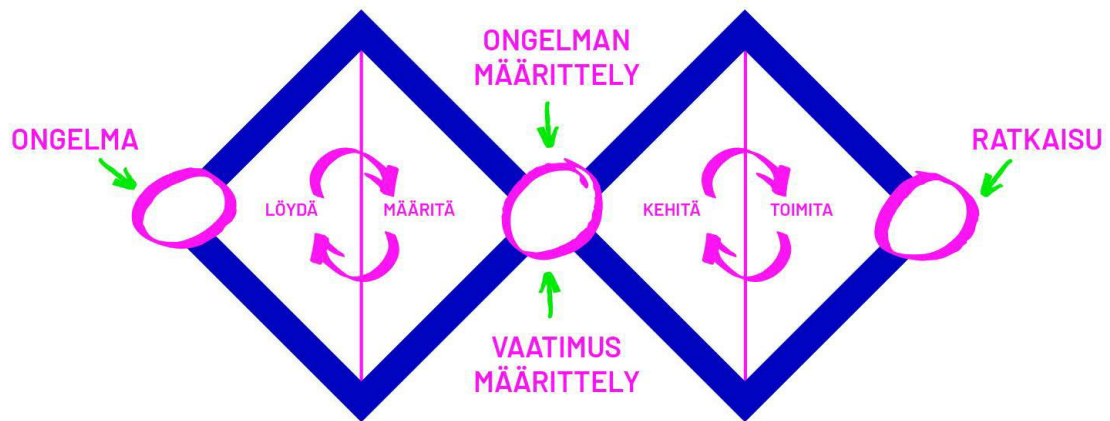


Kuva 1: Innovaatioprosessin sumea alkupää (Herstatt & Verworn 2001. Käännös)

Sumeaan alkuvaiheeseen keskittyvän suunnittelun avulla (ns. alkupainotteisuus, *front-loading*) voidaan pienentää tuotekehitykseen liittyvää markkinoiden ja teknisen ratkaisun epävarmuutta (Verworn et al. 2006). Tämä heijastuu myös liiketoiminnan aloittamiseen liittyviin riskeihin; kuten sitoutumiseen tiettyyn ratkaisuun liian aikaisessa vaiheessa ja muutoksista johtuviin kustannuksiin (Sobek 2014).

Muotoiluprosessi

Muotoiluprosessi voidaan kuvata tuplatimanttimallin (kuva 2) avulla. Malli jäsentää prosessin neljään vaiheeseen; tunnista, määritä, kehitä ja toimita. Mallissa toistuu kaksi peräkkäistä divergentti-konvergentti -vaihetta: Divergentti vaihe laajentaa näkemystä, kun taas konvergentissa vaiheessa rajataan, kiteytetään ja konkretisoidaan. Vaiheet käydään läpi sekä strategisessa määrittelyvaiheessa että ratkaisun toteutusvaiheessa. (Design Council 2019. Tschimmel 2012)



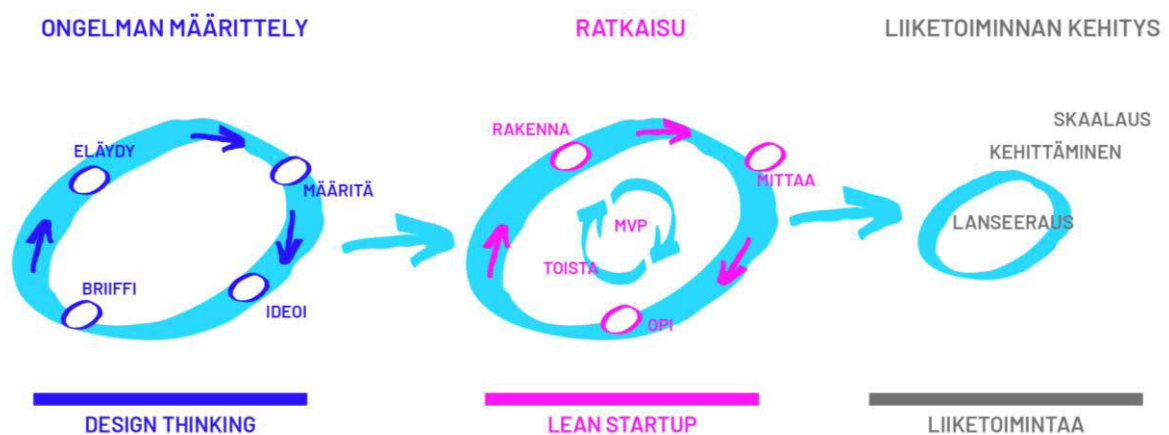
Kuva 2: Tuplatimantti (Design Council 2019)

Lean Startup -metodologia

Lean Startup (LS) on menetelmä, jolla luodaan uutta liiketoimintaa, kehitetään tuotteita ja saatetaan niitä markkinoille. Menetelmässä läpikäydään nopeita ja ketteriä kehittämissyklejä, joilla testataan ja validoidaan liiketoimintamallia. Ytimessä on pienin julkaisukelpoinen tuote (*Minimum Viable Product, MVP*). Tavoitteena on tuottaa palveluita ja tuotteita, joille on kysyntää ja olemassa olevat markkinat.

Menetelmä ohjaa ajattelemaan uusia tuotteita kokeiluina, jotka synnyttävät ymmärrystä asiakkaista ja käyttäjäkokemuksesta. Yksittäinen LS-kehityskierros nojaa kolmivaiheiseen toimintaan: rakenna, mittaa, opi. Jokaiselle kierrokselle asetetaan etukäteen määritelty oppimistavoite. (Ries 2011) Menetelmällä pyritään myös paikkaamaan innovaatioprosessin alkupäässä ilmenevää tiedon puutetta.

Perinteiseen liiketoiminnan suunnitteluun verrattuna LS-menetelmä pitää tärkeämpänä kokeilla hypoteeseja, testata ja validoida nopeasti kuin keskittyä yksityiskohtaiseen suunnitteluun (Blank 2013). Ideaportfolion avulla voidaan samaan aikaan testata useampia vaihtoehtoja (Shepherd 2020). LS voidaan yhdistää liikkeenjohdon strategiatyökaluihin toimivalla tavalla (Bortolini 2018). Grossman-Kahn & Rosensweig (2012) kuvasivat muotoiluajattelun, lean startupin ja liiketoiminnan yhteyttä ongelmanmäärittelyyn, ratkaisun ja liiketoiminnan kehittämisen avulla. (kts kuvio 3):



Kuva 3: Muotoiluajattelun ja Lean Startup -menetelmän avulla tuotetaan valmis ratkaisu, joka lanseerataan markkinoille ja varsinainen liiketoiminta alkaa (Sovellettu Grossman-Kahn & Rosensweig 2012).

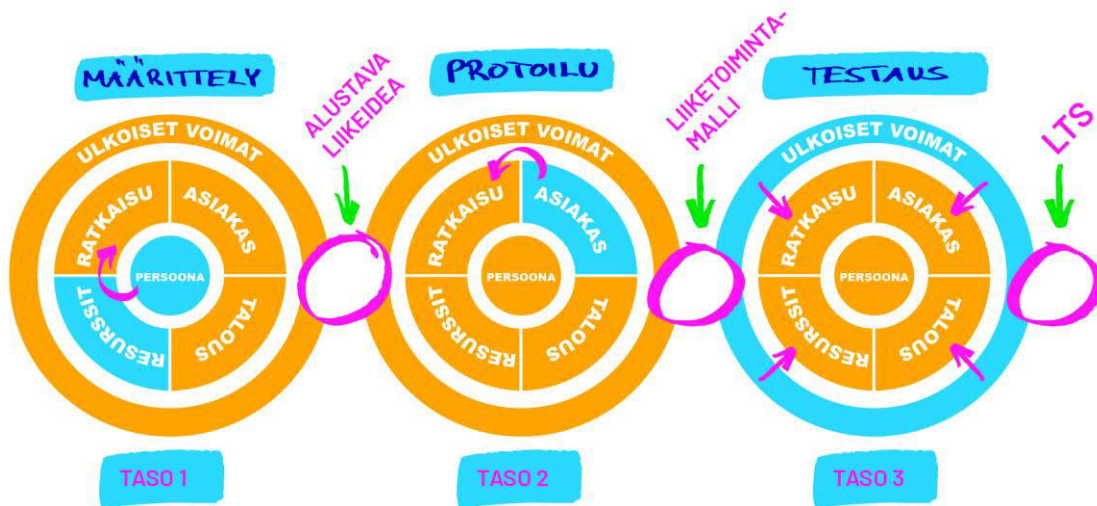
3. BusinessMuovain-työkalu

BusinessMuovain-työkalu kehitettiin monialaisessa tiimissä teoreettisen mallin ja työkalun prototypoinnin vuoropuheluna (ks. *Ratilainen et al. 2019*). BusinessMuovain painottaa liiketoiminnan suunnittelussa etupainoista suunnittelua. Tämän avulla voidaan edullisesti tutkia mahdollisia liikeideoita ja liiketoimintamalleja, tuottaa useita vaihtoehtoja, sekä valita niistä potentiaaliset testattavaksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Muotoiluajattelu on läsnä jokaisessa kehittämissivaiheessa.

BusinessMuovain on synteesi perinteisen liiketoimintasuunnitelman rakenteellisuutta, erilaisten strategiatyökalujen menetelmiä, Lean Startupin testaus- ja validointifilosofiaa sekä muotoiluajattelua ja -menetelmiä, kuten asiakaslähtöisyyttä, luovaa ja tulevaisuusorientoitunutta ajattelua.

Työkalu tukee muotoiluprosessista tuttua suunnittelun kahta ensimmäistä vaihetta; ongelman ja idean määrittely. LS-ajattelusta malliin integroitiin jatkuvan kehittämisen ideologia. Molemmille suunnittelulogiikoille on ominaista nopeat kokeilut. Aloitamispäätöksen jälkeen liiketoiminta vaatii kehittämistä, uudistamista ja muokkaamista. Tällöin voidaan palata mallissa taaksepäin ja kehittää uusia tuotteita tai palveluita.

BusinessMuovain koostuu kolmesta peräkkäisestä kehityskierroksesta (kuva 4). Jokaisella kierroksella ideaa tarkastellaan tietyistä näkökulmista; lopputuloksena syntyy päätösporttia varten dokumentoitu lopputulos.



Kuva 4: BusinessMuovain -kehityslogiikka.

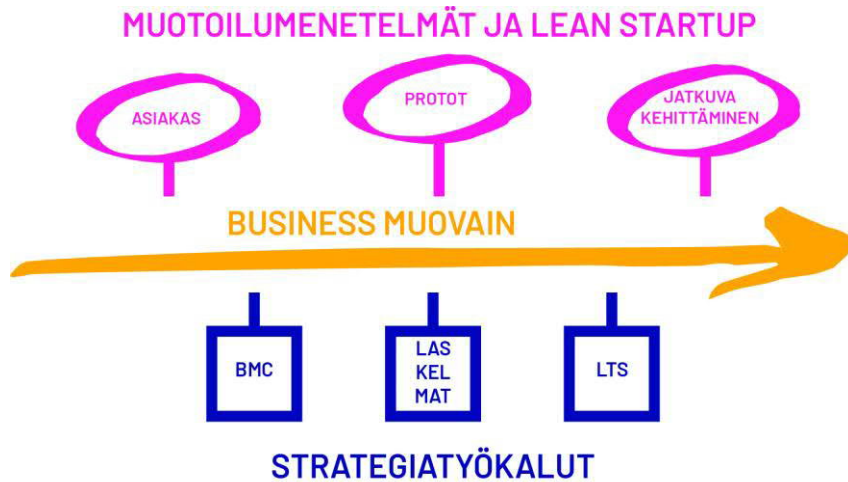
Ensimmäisenä on resurssilähtöinen kehityskierros, joka lähtee liikkeelle yrittäjän sisäisten voimavarojen tunnistamisesta (sisäiset vahvuudet, osaaminen, motivaatio ja mielenkiinnon kohteet). Näitä täydennetään tuotantoon tarvittavien resurssien, kuten koneiden, laitteiden, työtilojen ja yhteistyökumppaneiden kartoituksella. Olemassa olevien resurssien pohjalta muodostetaan alustava idea markkinoille tarjottavasta ratkaisusta. Taso kuvastaa "market-push" -ajattelu, jolloin toimintaa ohjaa ajatus markkinoille työnnettävästä tuotteesta. Lopputuloksena syntyy alustava kuvaus **liikeideasta** ja tuotettavasta ratkaisusta.

Toisen kehityskierroksen lähtökohta on asiakaslähtöinen kehittäminen, joka ottaa tarkastelun keskiöön palvelun tai tuotteen loppukäyttäjän tai asiakkaan. Asiakasymmärrystä haetaan tutkimuksen ja prototyyppien avulla. Toisen tason lopputuloksena ovat täsmennetyt asiakastarpeet sekä **liiketoimintamallin** kuvaus.

Kolmas kehittämiskierros ohjaa käyttäjää analysoimaan ulkoisia voimia, muutoksia toimintaympäristössä ja erilaisia trendejä. Kierros poluttaa käyttäjää ulkoisten muutosvoimien tunnistamiseen ja vaikutusten arviointiin suhteessa omaan liiketoimintaan. Tulevaisuussuuntautuneessa kehittämisessä idea altistetaan ulkoisia voimia vastaan ja kehitetty ratkaisu validoidaan aidossa liiketoimintaympäristössä. Kolmannen tason lopputuloksena on tarkentunut ymmärrys yrityksen ulkopuolisesta toimintaympäristöstä sekä täsmennyt **liiketoimintasuunnitelma (LTS)** (sisältäen mm. talouslaskelmat) jota voidaan käyttää liiketoiminnan toteuttamisen lähtökohtana.

4. Johtopäätökset

BusinessMuovain yhdistää muotoilun, Lean Startupin ja liiketoiminnan strategisen suunnittelun menetelmät. Kehittäminen etenee MVP-logiikalla liikeideasta liiketoimintamalliin ja yksityiskohtaiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Yrittäjän omat vahvuudet ja intohimo luovat lähtökohdat, joista laajennetaan kohti ulkoisia muutosvoimia. Samalla yrittäjä oppii hyödyntämään muotoilun ja Lean Startupin menetelmiä ja strategiatyökaluja. (Katso kuvio 5).



Kuva 5: BusinessMuovaimen prosessi yhdistää muotoilun menetelmät ja liikkeenjohdon strategiatyökalut.

Liikeidean arviointi etenee vertaisarvioinnista ammattilaisten arviointiin ja lopulta markkinoilta saatuun palautteeseen. Yrittäjyyspolku havainnollistaa oppimista kehittämisen aikana. Päätöksenteon portit sekä osaamisen ja haasteiden tasapaino tuovat pelillisyyttä liiketoiminnan kehittämiseen.

Tieto ja ideoiden validointi pienentävät riskejä ja kustannuksia. Nopeat kehityssykliä, prototypointi ja testaus luovat ymmärrystä markkinoista ja ratkaisun toimivuudesta. Strategiatyökalujen avulla liiketoiminta jäsenyy dokumentoituun muotoon: kiteytettyyn liikeideaan, tuttuun liiketoimintamalliin ja kokonaisvaltaiseen liiketoimintasuunnitelmaan.

Lähteet

Blank, S., (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. Haettu 27.11.2020 osoitteesta: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Board of Innovation, (2020). What is business design? Haettu 27.11.2020 osoitteesta: <https://www.boardofinnovation.com/what-is-business-design/>

Bortolini, R.F., Cortimiglia M.N., Danilevicz, A. & Ghezzi, A., (2018). Lean Startup: a comprehensive historical review, *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>

Design Council, (2019). Framework for innovation. Haettu 27.11.2020 osoitteesta: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Gaglione, S. & Gaziulusoy, A.İ., (2019). Designers Designing Businesses. Understanding how designers create enterprises. *Design Journal*. 22(sup1), 51-63. <https://doi.org/10.1080/14606925.2019.1595850>

Grossman-Kahn, B. & Rosensweig, R.R., (2012). Skip the Silver Bullet: Driving Innovation through Small Bets and Diverse Practices. Nordstrom Innovation Lab. *Leading Innovation through Design: Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference*. p.815-829. ISBN 978-0-615-66453-8 (electronic)

Herstatt, C. & Verworn, B., (2001). The 'Fuzzy Front End' of Innovation. *Kirjassa: Bringing Technology and Innovation into the Boardroom* (pp.347-372). Haettu 27.11.2020 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Cornelius_Herstatt/publication/304698952_The_'Fuzzy_Front_End'_of_Innovation/links/0fcfd50c063c35629e000000/The-Fuzzy-Front-End-of-Innovation.pdf

Kim, J. & Wilemon, D., (2002). Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R&D Management* 32, 4, 2002.

Ratilainen, Paananen, Puustinen, Lammi & Hautala, (2019). Luovien alojen liikeideoiden arviointityökalu opettajien ja yritysneuvojen käyttöön. *Yrittäjyyskasvatuspäivät, Yrittäjyyskasvatuksen kaari, Lapsuudesta tulevaisuuden työhön*. Haettu 27.11.2020 osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/Arja_Puustinen/publication/338655320_Ratilainen_Paananen_Puustinen_Lammi_ja_Hautala_2019_Luovien_alojen_liikeideoiden_arviointityokalu_opettajien_ja_yritysneuvojen_kayttoon/links/5ea03591299bf1cfff1ab3c9/Ratilainen-Paananen-Puustinen-Lammi-ja-Hautala-2019-Luovien-alojen-liikeideoiden-arviointityokalu-opettajien-ja-yritysneuvojen-kaeyttooen.pdf

Ries, E., (2011). *The Lean Startup*, Penguin Group, ISBN 978-0-670-92160-7.

Shepherd, D. & Gruber, M., (2020). The Lean Startup Framework: Closing the Academic-Practitioner Divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Haettu 27.11.2020 osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/Dean_Shepherd2/publication/338113676_The_Lean_Startup_Framework_Closing_the_Academic-Practitioner_Divide/links/5e20785692851cafc38a73fb/The-Lean-Startup-Framework-Closing-the-Academic-Practitioner-Divide.pdf

Silva, D., Ghezzi, A., Aguiar, R., Cortimiglia, M. & Schwengber ten Caten, C., (2019), "Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol 26. No.4 <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2019-0425>

Sobek, D., (2014). Frontloading Product Development. The Lean Post, Lean Enterprise Institute. Haettu 27.11.2020 osoitteesta: <https://www.lean.org/LeanPost/Posting.cfm?LeanPostId=286>

Tschimmel, K., (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Haettu 27.11.2020 osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/Katja_Tschimmel/publication/236135862_Design_Thinking_as_an_effective_Toolkit_for_Innovation/links/0c96051648bbaf3b69000000/Design-Thinking-as-an-effective-Toolkit-for-Innovation.pdf

Verworn, B., Herstatt, C. & Akio, N., (2006). The impact of the fuzzy front end on new product development success in Japanese NPD projects, *Working Paper, No. 39, Hamburg University of Technology (TUHH), Institute for Technology and Innovation Management (TIM)*, Hamburg