

Co-design elintarvikevientituotteiden konsepti-ideoinnissa

Fasilitoidun co-design -työpajan mallintaminen palvelutuotteeksi

LAB-ammattikorkeakoulu

Muotoilija (YAMK), Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen

2020

Riikka Salokannel

Tiivistelmä

Tekijä Salokannel, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2020
	Sivumäärä 45	
Työn nimi Co-design elintarvikevientituotteiden konsepti-ideoinnissa Fasilitoidun co-design -työpajan mallintaminen palvelutuotteeksi		
Tutkinto Muotoilija (YAMK), Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen		
Ohjaava opettaja Mirja Kälviäinen, yliopettaja, LAB-ammattikorkeakoulu		
Tiivistelmä <p>Yhteissuunnittelu, co-design on parviälyä hyödyntävä ryhmätyömenetelmä, jonka avulla voidaan ratkaista tuotekehityksen haasteita ja tuottaa ideoita uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi. Työpajan monialaisuudella, kutsumalla mukaan kehittäjät, käyttäjät ja sidosryhmät, varmistetaan, että kaikki kyseisen haasteen ideaaliin ratkaisuun liittyvät näkökulmat tulevat huomioituiksi.</p> <p>Elintarvikealaa halutaan kasvattaa kehittämällä uusia vientituotteita. Muotoiluajattelu ei ole perinteisesti ollut elintarvikealan tuotekehityksen keskiössä. Ala on valmis ottamaan näitä heille uusia, innovaatiotoimintaa tukevia menetelmiä käyttöönsä. Vientituotteitten kehittämisessä co-design työpajatyöskentelyn haasteena on ulkomailla olevien käyttäjien ja asiakkaitten osallistaminen konsepti-ideointiin.</p> <p>Läpi koko työurani olen järjestänyt useita erilaisia aivoriihimenetelmällä fasilitoituja, monialaisia co-design työpajoja. Tässä tutkimuksessa tarkastelen niiden työpajojen monialaisuutta ja käyttäjäkeskeistä osallistavuutta. Tavoitteena on tunnistaa ja kokeilla co-design -työpajamenetelmää, jonka ideoitiin ja konseptien kehittämiseen voisi osallistua aktiivisesti ja samanaikaisesti vaikka ulkomailta käsin. Työskentelymallin tulee ratkaista etäosallistumisen haaste ja sen tulisi olla tuotteistettavissa oman muotoiluyritykseni palvelutuotteeksi.</p>		
Asiasanat yhteissuunnittelu, työpaja, monialaisuus		

Abstract

Author Salokannel, Riikka	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2020
	Number of Pages 45	
Title of Publication Co-design as a concept-ideation tool for food export products Modeling a facilitated co-design workshop into a service product		
Name of Degree Designer (UAS). Master of Culture and Arts, Regenerative Design and Media Competence		
Name of the supervising teacher Mirja Kälviäinen, Principal lecturer, The Institute of Design		
Abstract <p>Co-design, designing together, utilizes collective intelligence for solving product development challenges and for creating ideas for new products and services. By inviting developers, users, and stakeholders to actively participate in facilitated workshops, the co-design method ensures that each participants' expertise is utilized in the creation of optimal ideas and concepts.</p> <p>Food industry wants to gain growth by developing new products for export markets. User centered design thinking has not traditionally been in the centre of their focus. The food industry is willing to take up and pilot new methods to be used as new tools for innovation. One challenge for participating in co-design workshops for export products is the fact that customers, consumers, and end users are abroad.</p> <p>Throughout my working career I have run several cross-functional co-design workshops by using brainstorm -based facilitating methods. In this study I examine the multidisciplinary and user-centred participation in those workshops. The aim is to find out and pilot a co-design workshop method that makes it possible to actively participate in creating ideas and concepts simultaneously even from abroad. This workshop model aims to solve the challenge of participating from distance and it could be utilised as a service product in my own design agency.</p>		
Keywords co-design, workshop, multidisciplinary		

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Elintarvikeviennin tarpeeseen kehitettävä co-design työskentelymalli.....	2
2.1	Kokeileva kehittäminen ja tapaustutkimus	2
2.2	Elintarvikevienti ja tuotekehitys.....	3
2.3	Muotoilujattelu.....	4
2.4	Osallistava co-design eli yhteissuunnittelu	4
2.4.1	Monialainen tuotekehitys	5
2.4.2	Monenkeskeisyys yhteissuunnittelussa.....	6
2.4.3	Fasilitointi eli työskentelyn ohjaus.....	6
2.4.4	Co-design menetelmät	7
3	Co-design fasilitointien kokemukset	10
3.1	Co-design työpajojen fasilitointikokemukset ja huomiot	10
3.2	Stora Enson pakkaussuunnittelukatselmuksiset ja InnoSpark-menetelmä.....	12
3.2.1	Havainnot ja opit Stora Enson Innospark suunnittelukatselmuksista.....	14
3.3	Co-design oman muotoilutoimiston suunnittelutyökaluna	15
3.3.1	Työpajojeni toteutusmalli	16
3.3.2	Havainnot ja opit Studio Salokannel & Toivonen Ky:n työpajoista.....	17
3.4	Muotoilujattelu Sinebrychoff panimon toimintatapoihin	18
3.4.1	Havainnot Sinebrychoffin työpajoista.....	19
3.5	Lahden muotoiluekosysteemi co-designin alustana	19
3.5.1	Havainnot Ladecin operoimista Lahden muotoilualustan työpajoista	22
3.6	Best Before UX Recerach -yhtiön co-design palvelutuote	25
3.6.1	Havainnot Best Before työpajoista	26
3.7	Finnish Food Innovation -hankkeen Idea Flow-työpajat.....	26
3.7.1	Havainnot FFI-hankkeen työpajoista.....	29
3.8	Havaintoja etäosallistumisesta tuotekehitysideointiin Vilma-hankkeessa.....	31
4	Co-design pilotti elintarvikevientiin ja palvelutuotteen mallintaminen	33
4.1	Fasilitoitu co-design -pilottityöpaja aktiivisen etäosallistamisen mallista	33
5	Co-design -palvelutuotteen mallintaminen.....	38
5.1	Co-design työpajojen visuaalinen ilme.....	38
5.2	Co-design -työpajan mallintaminen oman yrityksen palvelutuotteeksi	41
	Lähteet.....	44

I Johdanto

Kehittämistutkimukseni tarkoituksena on selvittää ja mallintaa vientiin suunnattavien elintarviketuotteiden konseptointiin eli tuoteideoiden luomiseen sopiva, osallistava ja monialainen, fasilitoitu eli ohjattu co-design -menetelmä, jonka voisin tuotteistaa oman muotoiluyritykseni palvelutuotteeksi. Co-design on yhteissuunnittelua, yhdessä muotoilua, johon osallistuu monialainen joukko ihmisiä ratkomaan parviälyä hyödyntäen annettua haastetta erilaisten ideointimenetelmien keinoin.

Kansallisessa Muotoile Suomi -muotoiluohjelmassa yhtenä tavoitteista on ottaa tuotekehitykseen käyttöön uusia käyttäjälähtöisiä menetelmiä, kuten yhteissuunnittelua, co-designia, innovaatio toiminnan vahvistamiseksi. Ohjelmassa esitetään, että erityisesti tärkeillä kasvualoilla muotoilun tulee olla tehokkaasti hyödynnettyä, sillä monialainen muotoiluosaaminen vahvistaa kilpailukykyä. (TEM. 2013,19.)

Muotoiluajattelu ei ole perinteisesti ollut elintarvikkeitten kehittämisen keskiössä. Muotoiluajattelun ja käyttäjä- ja asiakaslähtöisen tuotekehityksen missio on ohjannut sekä omaa työskentelyäni, että tahtoani tuottaa ja jakaa tätä osaamista elintarviketuotteitten kehittäjille. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa haluan selvittää, miten ja millaisena monialainen ja osallistava co-design -työpajatyöskentely sopii vientiin suunnattavien elintarviketuotteitten konsepti-ideoitten kehittämiseen. Tavoitteena on pilotoida aikaisempiin kokemuksiini pohjautuva, fasilitoidun co-design -yhteissuunnittelun malli, jota ulkomaisia asiakkaita tavoittelevat elintarvikeyritykset voisivat hyödyntää. Toimintamallin tulee soveltua oman muotoiluyritykseni palvelutuotteeksi ja sen tulisi ratkaista kohdemaassa olevan vientiasiakkaan co-design -yhteissuunnitteluun osallistamisen haaste.

Tarkoituksena on selvittää miten monenkeskeinen, osallistava, eripaikoissa samanaikaisesti toteutettava vientiin suunnattavien elintarviketuotteiden, -pakkausten, tai -brändien yhteiskehittämisen työpaja kannattaa ja voidaan järjestää ja miten se pitäisi fasilitoida. Tarkoitusta varten analysoin aikaisempien yhteissuunnittelutyöpajojen toteutustapoja ja huomioita niistä. Niiden pohjalta valmistellun kokeilupilotin avulla on tarkoitus tutkia, miten osallistava työpajatyöskentely voidaan fasilitoida silloinkin, kun kaikki osallistujat eivät ole fyysisesti samassa paikassa, paikkakunnalla tai maassa. Kokeilupilotin ja aikaisempien co-design kokemuksieni avulla selvitän millaiseksi ja millä visuaalisilla välineillä voisi kyseisen immateriaalisen palvelutuotteen tuotteistaa oman yritykseni tarjoamaksi, ammatillisesti uskottavaksi työskentelymenetelmäksi.

2 Elintarvikeviennin tarpeeseen kehitettävä co-design työskentelymalli

2.1 Kokeileva kehittäminen ja tapaustutkimus

Tutkimuksellinen lähestymistapani on kokeilevan kehittämisen prosessi, jossa kokeilun ja arvioinnin kohteena ovat co-design -kehittämistyöpajat. Keskeinen ajatus on muotoiluajattelun ytimen, käyttäjälähtöisyyden soveltamisessa monialaiseen ja osallistavaan, fasilitoituun co-design -työskentelyyn vientiin suunnattavien elintarvikkeitten konsepti-ideoiden luomisessa. Kokeilevan kehittämisen prosessissa aikaisempia kokemuksia havainnoimalla, analysoimalla ja johtopäätöksiä pohjalta pilotoin oman yritykseni palvelutuotteeksi sopivan co-design työskentelytavan toteutusmallia ja fasilitoitintapaa. Pilotissa prototypoin elintarvikeviennin konseptoitavien tuotteitten ideointiin sopivaa palvelutuotetta.

Kokeileva kehittäminen, Experimentation-Driven Innovation, on yritysten ja erehdysten kautta oppimista, uusien asioiden kokeilua. Se on jonkin asian kokeilua ja tarkkailua seurauksista. Kokeilemalla kehittäminen tarkoittaa systemaattista, loogista ja tosielämän havaintoihin perustuvaa lähestymistapaa epävarmuuteen, innovatiivisiin hankkeisiin ja erilaisiin kehitysprojekteihin. (Kälviäinen 2020.)

Tutkimusmenetelmänä tulen käyttämään tapaustutkimusta aikaisemmin fasilitoimieni co-design työpajojen analysoimiseksi. Tarkoituksena on kuvata ja analysoida työpajojen prosessia, osallistujaprofiileja, fasilitoitintapaa ja näistä syntyneitä johtopäätöksiä. Työpajat ovat ryhmitelty työurani jaksojen mukaisesti, sillä kullakin jaksolla on co-designilla ja sen toteutustavalla on ollut toisistaan eroavia piirteitä ja toimintamalleja. Jokaisessa, olen soveltanut ensimmäisessä vakituudessa muotoilijan työtehtävissä Stora Ensolla pakkaussuunnittelijana oppimaani fasilitointi- ja co-design -mallia.

Tässä kehittämistyössä tarkastelemani keskeisimmät työpajat toteutin ollessani alueellisen kehitys-yhtiö Ladecin muotoilun kehitysjohtajana vuosina 2010–2014 ja myöhemmin yksityisenä design-konsulttina Fennopromo Oy:n organisoimassa Finnish Food Innovation – hankkeessa vuosina 2016–2018. Eri co-design -työpajojen varioiduista toteutusmalleista muodostuu tutkimusaineisto, joiden määrä ja tulokset muodostavat tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön soveltuvan tapaustutkimuksellisen lähtöaineiston.

2.2 Elintarvikeviennin ja tuotekehitys

Suomen elintarvikeviennin arvo pyritään valtiovallan päätöksellä kaksinkertaistamaan 3 miljardiin euroon vuoteen 2025 mennessä. Asiaa toimeenpanevan Business Finlandin Food From Finland -ohjelman tavoitteena on lisätä kansainvälisillä markkinoilla toimivien pienyritysten osuutta 25 prosenttiin nykyisestä 16 prosentista. Pienten ja keskisuurten yritysten tuotekehitysresurssi on varsin kapeaa ja yrittäjävetoista, mistä syystä monialaisuuden mahdollisuus oman henkilöstön kanssa toteutettavassa kehitystyössä on rajallista.

Ohjelma keskittyy suomalaisen elintarvikealan kehittämiseen, kasvattamiseen sekä viennin edistämiseen brändätyillä ja korkean lisäarvon tuotteilla ja palveluilla. Yhtenä ohjelman tavoitteista on auttaa suomalaisia elintarvikealan yrityksiä pääsemään nopeasti muuttuville kansainvälisille markkinoille hyödyntäen uutta innovaatio- ja liiketoimintaosaamista sekä alan kilpailukykyä tukevaa tutkimusta. Business Finlandin asiantuntijoiden mukaan elintarvikeviennin kasvattaminen katsotaan valtiotaloudelle merkittäväksi. (Business Finland, 2014.)

Elintarviketeollisuus ja -tuotanto tekevät jatkuvaa tuotekehitystä uusien ruokatuotteiden ja -brändien kehittämiseksi. Alan kehitys on pääasiassa ruokateknologiavetoista. Suurimmalla osalla elintarvikealan tuotekehitys- ja innovaatiotehtävissä (TKI-tehtävissä) olevilla on maa- ja metsätalouden, kemian tai ravintotieteiden ja restonomialan taustaa. Brändien kehittäjillä puolestaan on useimmilla kaupallisen alan ja markkinoinnin tausta, tosin brändinrakentajina on myös paljon visuaalisten alojen asiantuntijoita, kuten graafikoita. Olin itse muotoilupäällikkönä Carlsberg Groupiin kuuluvan panimo-yritys Oy Sinebrychoff Ab:n palveluksessa vuosina 2002–2010. Olin Suomen ensimmäinen muotoilukoulutuksen saanut ja muotoilun johtotehtävissä elintarviketeollisuudessa palvellut henkilö.

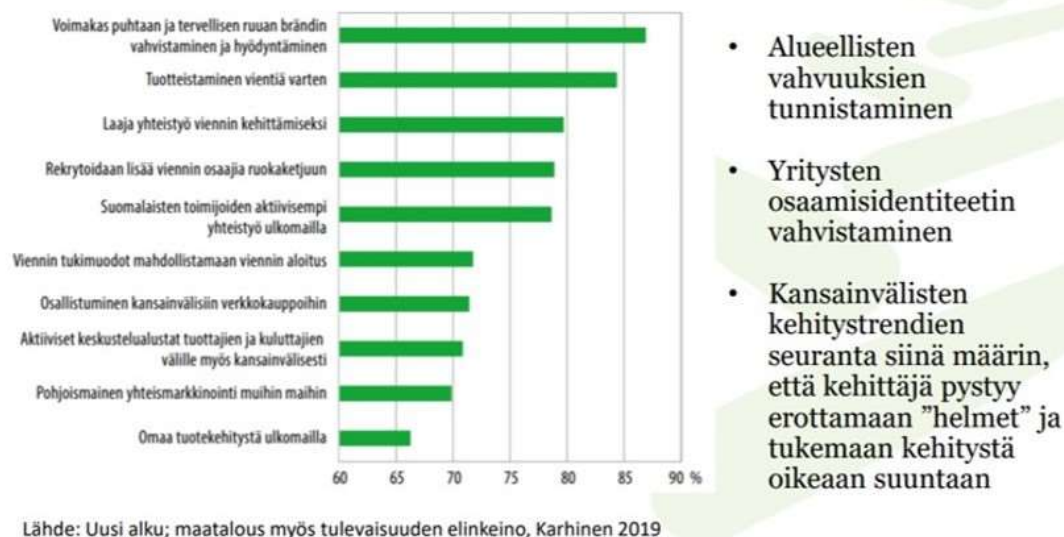
Elintarvikeviennin edistäminen on lähtenyt liikkeelle suurten elintarvikeyrityksen etabloitumisesta uusille kohdemarkkinoille. Myös pienemmät yritykset ovat nähneet mahdollisuuksia tuotteitten vientimarkkinoista. Business Finlandin perustamalla Food From Finland -ohjelmalla on haluttu kehittää vientitoimintojen osaamista ja ammattitaitoa. Ohjelmassa on resursoitu erilaisia tuotekehitys- ja innovaatio -hankkeita. Näiden hankkeiden kautta muotoiluajattelun tuominen elintarviketehtävien kehittämiseen on ollut mahdollista. Vientituotteitten kohdalla kohdemaitten asiakasymmärryksen lisääminen on yksi keskeisistä osaamisalueista.

Karhinen (2019) on tutkinut elintarvikeviennin kehittämisen kiireellisimpiä toimia. (Kuva 1) Niistä tuotekehitykseen liittyy varsin moni. Tuotekehitystoiminnalla on tehtävänsä brändien vahvistamisessa, tuotteistamisessa, yhteistyön kehittämisessä, keskustelualustoissa. Näistä toimista jokainen voisi hyötyä merkittävästi muotoiluajattelusta, käyttäjä- ja asiakaslähtöisyydestä ja osallistavan co-designin menetelmistä.

Mitä elintarvikealan kehittäjä voi tehdä?

Millainen toiminta tukee alan kansainvälistymistä ja vienninedistäjien työtä

Kuva 21: Miten saamme viennistä merkittävästi lisätuloja ruoantuotantoon? Kiireellisimmät asiat



Kuva 1. Useat elintarvikeviennin kehittämisen kiireellisimmistä asioista, joilla viennistä saataisi lisätuloja, voisivat hyötyä muotoiluajattelusta ja co-designin menetelmistä.

2.3 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelussa keskiössä ovat ihmiset, joille tuote ja palvelut suunnitellaan. Se on systeemistä suunnittelua, jossa mahdollisen, tuotetta ostavan ja käyttävän ihmisen tarpeet, aikaisemmat käyttökokemukset ja ehdollistumat pyritään selvittämään ja hyödyntämään suunnitteluprosessissa (Kälviäinen 2014,13). Tätä asiakaskokemusta ja käyttäjäymmärrystä, user insight, voidaan tutkia erilaisin markkina- ja käyttäytymistutkimuksen ja havainnoin keinoin. Osallistavassa yhteissuunnittelussa, co-designissa, asiakkaat ja loppukäyttäjät ovat aktiivisesti mukana jo suunnitteluprosessissa määrittämässä tarpeita ja tuottamassa tuoteideoita ja ratkaisuja (Fuad-Luke 2015,15).

2.4 Osallistava co-design eli yhteissuunnittelu

Co-designilla, yhteissuunnittelulla tarkoitetaan tuotteen- tai palvelun kehittämistä yhtäaikaaisesti tuotekehittäjistä, asiantuntijoista, työntekijöistä, tuotteen käyttäjistä l. kokemusasiantuntijoista ja eri vaiheessa tuotteeseen liittyviä ostopäätöksiä tekeviä asiakkaista eli erilaisten sidosryhmien edustajista muodostuvassa ryhmässä. Osallistavuudella tarkoitetaan työskentelyyn osallistuvien aktiivista mahdollisuutta osallistua kehittämiseen omilla ajatuksillaan ja ideoillaan niitä kumuloivassa vuorovaikutuksessa. Osallistumisen taso voi vaihdella kehittäjien ja toimijoiden tiiviistä yhteistyöstä

etäisempään vuorovaikutussuhteeseen. Osallistumisessa on kaksi suuntaa: kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan ja toimijat osallistuvat tekemiseen. (Ylitalo-Kallio 2012,2.) Käsitteenä osallistaminen tarkoittaa mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistavilla välineillä on emotionaalinen ulottuvuus, dialogisuus, joka mahdollistaa avoimuuden ja tasavertaisuuden. (Toikko & Rantanen 2009, 90–91, 98–99.) Monialainen co-design soveltuu paitsi kaupallisten tuotteitten ja palveluitten kehittämiseen, myös julkisen sektorin ja yhteisöjen kehittämiseen (Fuad-Luke 2015,15).

2.4.1 Monialainen tuotekehitys

Tuotekehitystä on perinteisesti tehty joko teknologia-, design-, tai markkinavetoisesti (Kuvat 2 ja 3) mutta jo vuosituhaten vaihteessa todettiin, että kovenevassa kilpailussa monialainen tuotekehitys ja tuotekehitystiimit pääsevät parempiin lopputuloksiin. Viimeisen kymmenen vuoden aikana vallalle on noussut ajatus laajentaa eritaustaisten toimijoiden ja sidosryhmien osallisuutta muotoiluprosesseissa. Tämä osallistavuus laajentaa perinteiset tuotekehityksen asiantuntijuuskäytänteet. Aikaisemmin kohderyhmiksi määritellyt kehitettävän tuotteen käyttäjät ja asiakkaat ovatkin aktiivisia tuotteen ja palvelun kehittäjiä (Fuad-Luke 2014,11).



Poikkitoiminnollinen tuotekehitysmalli -osaamisalueiden yhdistäminen luo arvoa



(Kuvat 2 ja 3) Tekesin 2001 julkaisemassa tuotekehitysmallien muutoksessa todettiin perinteisen tuotekehitysmallin tapahtuvan teknologia-, design-, markkinointiosaamisalueitten sisällä. Poikkitoiminnallisessa tuotekehitysmallissa osaamisalueiden yhdistäminen luo arvoa.

Muotoilualan sisällä oli jo aiemmin havahduttu monialaisuuteen. Kommunikoinnin ja viestinnän professori Klaus Krippendorff varoitti jo 90-luvun alun seminaaripuheenvuorossaan muotoilualaa päättymästä alan sisäiseksi, vain alalla olevia puhuttelevaksi astrologiaksi. Ulospääsy tästä olisi kyky kommunikoida muotoiluajattelusta toisten ehdoilla, vuorovaikutteisesti. (UIAH 1994.) Myös alan sisällä oli päädytty tuloksellisesti eri muotoilutaustaisten syväosaajien kumuloivaan yhteistyöhön (Minale 1991,19).

2.4.2 Monenkeskeisyys yhteissuunnittelussa

Yhteissuunnittelu, co-design, on paitsi monialaisten asiantuntijoiden välistä, keskeisesti myös käyttäjiä, asiakkaita ja sidosryhmiä osallistavaa. Tuotteen tai palvelun käyttäjät, kokemusasiantuntijat osallistuvat aktiivisesti ideointi- ja ongelmaratkaisuprosessiin. Monenkeskeisessä ryhmätyöskentelyssä on löydettävä toimintatapa, joka mahdollistaa erilaisten ihmisten yhteistyön ja parviällyn hyödyntämisen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Yhteissuunnittelun toteutustavoissa voi olla ulkopuolisilta suljettuja co-design työpajoja, joissa ideat tuotetaan jonkun tietyn tahon hyväksi ja tilaisuuden sisältö on vain siihen osallistuneitten tiedossa. Avoimissa, avoimen lähteen, open source -työpajoissa osa tai kaikki osallistujat voivat vapaasti tulla työskentelyyn mukaan. Avoimen lähteen yhteissuunnittelutapahtumien lisäksi näissä usein hyödynnetään erilaisia nettialustoja osallistumisväylänä. (Fuad-Luke 2015,16.)

2.4.3 Fasilitointi eli työskentelyn ohjaus

Muotoilujattelun toteuttaminen voi käytännössä olla yhteistoiminnallista ja se hyödyntää usein käyttäjäosallisuutta. Ongelmia ratkotaan vaihtoehtoja tuottavan ajattelun ja eri vaatimuksien yhdistämisen avulla. Ajatuksia yhdistämällä saadaan kehitettyä ei vain pienimmän yhteisen nimittäjän tai kompromissin kaltaisia ratkaisuja, vaan kumuloituvia, kaikki hyödyntäviä ratkaisuja, joissa käyttäjähaluttavuus, teknologinen toteutuskelpoisuus ja taloudellisen kannattavuuden arvot saadaan mukaan ratkaisuun. Muotoilijan rooli on toimia järjestelmäajattelijana (Brown 2009), ei niinkään jonkun erityisalan asiantuntijana. Muotoilijan rooliksi sopii innovaatioprosessin ohjaajan ja tukijan rooli (Kälviäinen 2014, 31). Tämä rooli tarjoaa muotoilijalle luontevasti co-design -prosessin fasilitoijan tehtävän eli työskentelyn ohjaajan ja järjestäjän roolin.

Yhdessä tekeminen co-designissa tarkoittaa myönteistä suhtautumista avoimuuteen, jakamiseen, kuunteluun. Osallistuminen ja tekeminen ovat toimintamallissa välttämättömiä. Prosessissa on pystyttävä ottamaan useita rooleja ja hyväksyttävä, että prosessin kuuluu pehmeitä systeemisiä menetelmiä, joita Fuad-Luke on määrittänyt seuraavasti:

Tarvitaan viisas ja arvopohjainen lähestymistapa, joka on kokonaisvaltainen, intuitiivinen, kuvaava, kokeellinen, kokemuksellinen ja käytännöllinen. Co-design prosessin tulee olla iteratiivinen, ei-suoraviivainen ja interaktiivinen. Sen tulee perustua käytäntölähtöiseen tutkimukseen ja olla hierarkisesti osallistava. Työskentelytodellisuuden tulee olla todellisen maailman simulaatio ja aina tilannekohtainen. Valitun fasilitointimenetelmän tulee olla sopiva kyseisen, monimutkaisinkin systeemin tai ongelman käsittelyyn ja syntyvien ratkaisujen moniarvoisia yksiarvoisuuden sijaan. Toteutusmalli

niissä aktiivisesti haetaan ratkaisuja eri näkökulmia huomioiden. Valitut menetit pyrkivät rohkaisemaan osallisuuteen ja erilaisia työskentelymetodeja ja työkaluja voi hyödyntää fasilitoidusti, ohjatusti tai ne voivat olla ryhmäohjautuvia tai itseohjaavia työskentelytapoja.

Fuad-Luken, Keinäsen ja Salokanteleen kirjoittamassa kirjassa Return on Giving -Best mindset and parctises for co-design yksilöidään ja esitellään erilaisia ideointimenetelmiä. Kuvan taulukossa havainnollistetaan eri menetelmät ja millaisia valmistelu-, itse työpajan fasilitointitoimia ja tulosten käyttöönottoa eri menetelmät hyödyntävät. (Kuva 5)

3.0 CO-DESIGN APPROACHES, METHODOLOGIES AND TOOLS

Table 1. Tools for different parts of the co-design cycle.

	Planning a co-design workshop		Running a co-design workshop				Managing & delivering new co-design solutions					
	1. Define & recruit	2. Facilitate meeting	3. Co-design rapidly, experimentally	4. No design, shared	5. Co-design, shared or problem space	6. Co-design, structured	7. Co-design, ongoing	8. Co-design, ongoing	9. Product	10. Launch	11. Post-launch, manage & maintain	12. Adaptation to other contexts
AFFINITY CLUSTERS/AFFINITY DIAGRAM	✓	✓	✓	✓	✓							
BLIND DRAWING WITH STORYTELLING			✓				✓					
BRAINSTORMING	✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓	
BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)	✓	✓		✓	✓			✓		✓		
BUSINESS ORIGAMI		✓		✓	✓		✓					
COLLAGE		✓		✓			✓					
CONTEXT 'IN-OUT'	✓	✓		✓	✓		✓			✓		
CREATIVE TOOLKITS				✓	✓		✓					
DESIGN CHARENTE							✓					
DESIGNCAPITALIA	✓	✓		✓	✓							
FOCUS GROUPS							✓			✓		
MIND MAPS	✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓	
PERSONAS		✓		✓	✓		✓					
PROTOTYPING							✓	✓			✓	
ROLE-PLAYING				✓	✓		✓					
SCENARIOS				✓	✓		✓					
STAKEHOLDER MAPS		✓		✓						✓		
STORYBOARDS	✓			✓			✓				✓	
SUSTAINABILITY MAPPING	✓	✓			✓					✓		
TIMELINES	✓	✓	✓	✓								
VALUE PROPOSITION DESIGN	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓		
WORD CIRCLES	✓		✓	✓	✓					✓	✓	✓

emboldened tools – are given in the Tools section.
 non-emboldened tools are available from the following source: Martin, Bella and Bryce Hanington, (2012). Universal Methods of Design. Beverley, MA: Rockport Publishers and the specific page number is given for each tool.

135

(Kuva 5) Return on Design kirjasta lainatussa kuvassa havainnollistetaan eri co-designin menetelmiä ja taulukoidaan millaisia valmistelu-, itse työpajan fasilitointitoimia ja tulosten käyttöönottoa eri menetelmät hyödyntävät. (Fuad-Luke 2014, 135.)

Brainstorming -menetelmää kutsutaan aivo- tai ideariiheksi. Siinä pyritään keksimään suuria määriä luovia ideoita johonkin aiheeseen liittyen. Menetelmä perustuu vaiheittaiseen etenemiseen, askeliin,

stepeihin. Askel askeleelta, vaiheittain osallistujien asiantuntemuksella ja kokemuksella luodaan uusia, luovia ratkaisuja fasilitaattorin asettamaan kysymykseen tai ratkaistavaan ongelmaan tai mahdollisuuteen liittyen. Ajatteluprosessin peruseriaate aivoriihissä on, että annetun haasteen ratkaisemiseksi tuotetaan paljon ideoita, joiden toimivuutta tai ongelmanratkaisukykyä ei alkuvaiheessa mitenkään arvioida tai kritisoida, vaan rohkaistaan myös erikoisiin ja vähiten ilmeisiin ratkaisuihin. Työpajaan osallistujat uskaltavat ajatella out-of-the box eli aikaisemmista ajatuskuvioista poiketen. Ideoita edelleen kehitetään kumuloimalla eli ideoimalla toisten ideoiden inspiroimina ja niistä edelleen uusia ratkaisuideoita assosioimalla. Vasta työpajan edetessä pohditaan ja visioidaan kiinnostavimpien ideoiden toteuttamismahdollisuuksia ja tarvittaessa ideoidaan lisää toteuttamisen tiellä olevien ongelmien ratkaisemiseksi. (Kuva 6) Fasilitoimissani työpajoissa hyödynnän pääasiassa sovellettuja brainstorming-menetelmän työvaiheita.






(KUVA 6) Aivoriihin, brainstorming -menetelmän perusvaiheiden kuvaus. (Fuad-Luke 2014, 137.)

3 Co-design fasilitointien kokemukset


3.1 Co-design työpajojen fasilitointikokemukset ja huomiot

Työurani aikana, vuodesta 1989 lähtien, olen johdonmukaisesti hyödyntänyt co-design työpajatyöskentelyn mallia omista muotoilijan ja muotoilutoiminnan kehittäjän työtehtävissäni. Jokaisessa urani vaiheessa olen kehittänyt työskentelymallia aikaisemmin oppimani pohjalta, omia ja co-design työpajoja fasilitoineitten kollegojen toimintatapoja ja kokemuksia hyödyntäen.




Tässä kehittämistutkimuksessa olen tarkastellut keskeisiä fasilitoimiani co-design työpajoja kronologisesti ryhmiteltynä. Olen taulukoinut ne menetelmän ja fasilitoinnin, monialaisuuden, monenkeskeisen asiakkaitten, käyttäjien ja kokemusasiantuntijoiden osallistavuuden sekä toimeksiantajien sitoutumisen näkökulmista havainnollistaakseni toteutustavan kehityksen vaiheet. (Taulukot 1, 2 ja 3).

	Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämiskohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja	Monialaisuus			Monenkeskeinen osallistavuus		
			Päätös- valtainen edustus	Teknologia	Design	Markki- nointi	Asiakkaat, jakelutie- asiakkaat	Käyttäjät, kokemus- asiantuntija
	Teollisia elintarvikevalmistajia Pakkausten suunnittelukatselmus InnoSpark, Heimo Partanen		●	●	●	●	●	
Stora-Enso Packaging Oy 1989-1995	Teollisia tuotevalmistajia Luovuuskoulutus InnoSpark, Riikka Salokannel			●	●			
	Melontavälinevalmistajia Tuotemerkin ideointi Inno Spark -Riikka Salokannel		●	●	●			●
Studio Salokannel & Toivonen Ky 1990-1995-2002-2014	Heinolan käsi- ja taideteollisuus ol. Tuotemerkin ideointi Inno Spark -Riikka Salokannel		●	●	●			
	Halikon käsi- ja taideteollisuus ol. Asunotomessukohteen ideointi Inno Spark -Riikka Salokannel		●	●	●			
	Varkauden käsi- ja taideteollisuus ol. Brändipersona-analyysi Mielikuvapaja -Riikka Salokannel		●	●	●			
	Oy Panda Ab Brändipersona-analyysi Mielikuvapaja -Riikka Salokannel			●			●	
	Carlsberg Innovation Center Future Concepts Co-design, consultant			●	●			●
Oy Sinebrychoff Ab 2002-2010	Karhu -olutbrändi Brändipersona-analyysi Mielikuvapaja, Riikka Salokannel		●	●	●	●	●	
	Koff -olutbrändi Brändistrategia Co-design, design consultant		●		●	●		

(Taulukko 1) Stora Enson, Studio Salokannel & Toivonen Ky:n ja Sinebrychoffin co-design työpajat vuosilta 1989–2010 taulukoituna fasilitoinnin, keskeisten menetelmien ja osallistujaprofiilin näkökulmasta.

	Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämiskohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja Päätös- valtainen edustus	Monialaisuus			Monenkeskeinen osallistavuus		
			Teknologia	Design	Markki- nointi	Asiakkaat, jakelutie- asiakkaat	Käyttäjät, kokemus- asiantuntija	Muut sidos- ryhmät
 Lahden Seudun kehitys LADEC Oy 2010-2014	Design Capital Lahti Platform development Co-design I.C.E.-Alastair Fuad-Luke			●			●	●
	Ready Steady Go Finland -hanke Platform Development Co-design Vilander, Tornikoski			●		●	●	●
	Co-design Coaching Fasilitointikoulutus Co-design, Salokannel, Vilander, Keinänen, Tornikoski, Fuad-Luke	●	●	●	●	●	●	●
	Pedro Oy Seniorikalusteet Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●	●	●	●	●
	Karlux Oy Ulkovalaisin konseptit Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●			●	
	Flaming Oy Jätelajittelukalusto konseptit Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●	●	●	●	●
	Design Team Ladec Työyhteisön kehitys Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●				
	Scala, Norjan markkinat Jätekatosten kustomointi Norja Co-design Inno Spark, Salokannel			●			●	
	Isku, koulukalusteet Koulukalusteet Pietariin Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●				
	Design Capital Lahti Kaupunkitilan puuesineet Co-design Inno Spark, Salokannel			●			●	●
	Pietarin jäteludsteri Systemiset ratkaisut -konseptointi Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●	●	●	●	●
	Teerenpeli Brändipersona-analyysi Mielikuvapaja, Riikka Salokannel			●	●	●	●	
	Puume, myymäläkalustevalmistaja Älyostoskärry ideointi Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●	●	●	●	●

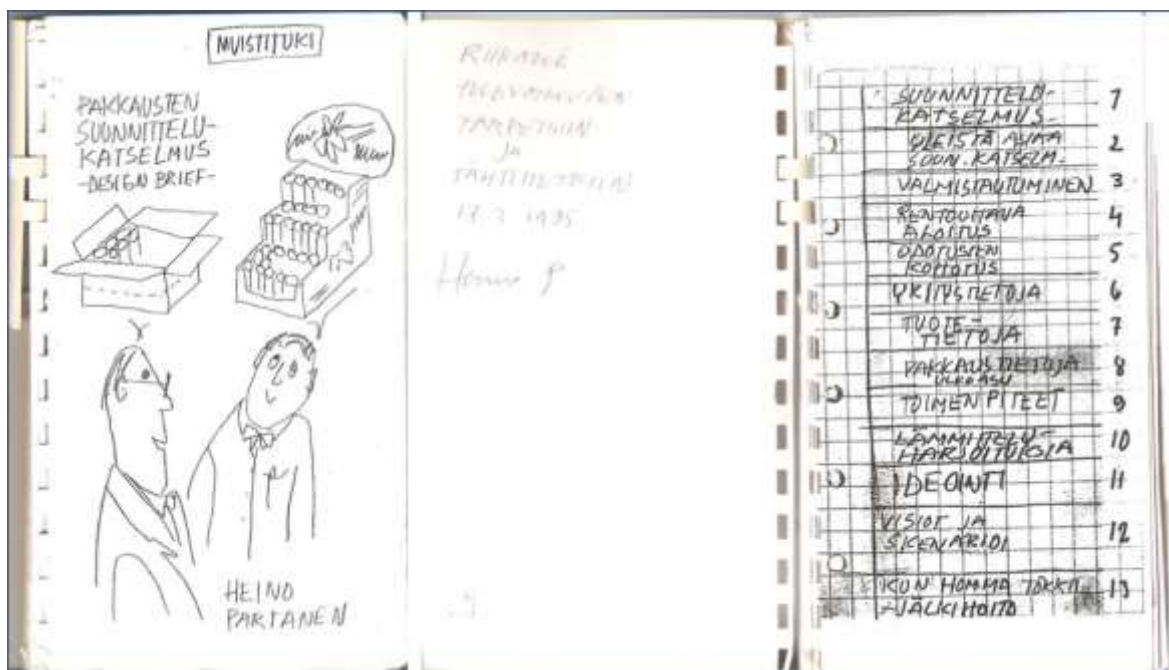
(Taulukko 2) Lahden Seudun kehitysyritys Ladecin kehitysjohtajana vuosina 2010–2014 toteutettuja co-design työpajoja

	Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämiskohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja	Monialaisuus			Monikeskeinen osallistavuus		
			Päätös- valtainen edustus	Teknologia	Design	Markki- nointi	Asiakkaat, jakelutie- asiakkaat	Käyttäjät, kokemus- asiantuntija
	Fortum Fourdeg Energiatehokkuus tuotekonseptointi Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●		●			
Best Before UX Research 2014	Best Before Messuosaston ideointi Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●					
	YIT Uuden kaupunginosan konseptointi Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●	●		●	●
	Finnish Food Innovations Ruotsin luomumarkkina tuoteideointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel	●	●	●	●			●
Fennopromo FFI 2016-2018	Finnish Food Innovations Japanin markkinoille kustomointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel	●	●	●	●			●
	Finnish Food Innovations Espanjan Free from tuoteideointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel	●	●	●	●			●
	Finnish Food Innovations Iso-Britanniaan tulevaisuuskonseptit Co-design, IdeaFlow, Salokannel	●	●	●	●			●
	Finnish Food Innovations Free from tuoteideointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel	●	●	●	●			●
	Finnish Food Innovations Saksan luomumarkkinoille ideointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel	●	●	●	●			●
	Finnish Food Innovations Kiinan ja Aasian markkina-avausvisiot Co-design, IdeaFlow, Salokannel	●	●	●	●			●
	Wild Food Kuusamo Ruokamatkailuun palvelutuoteideat Co-design, Riikka Salokannel	●	●	●	●	●	●	●
Riikka Salokannel Ky 2016-								

(Taulukko 3) Best Before UX Research yrityksen liiketoimintajohtajana ja oman Riikka Salokannel Ky:n nimissä fasilitoimani co-design työpajat.

3.2 Stora Enson pakkaussuunnittelukatselmuksset ja InnoSpark-menetelmä

Tuotesuunnittelupäällikkö Heino Partanen oli esimiehenäni työskennellessäni vuodet 1989–1995 Stora Enso Packaging Oy:ssä pakkaussuunnittelijana. Hän oli kehittänyt toimintatavan, jossa kutsui suunnittelijakollegoita, pakkauskoneasiantuntijoita, asiakkaita ja muita kyseiseen kehittämistapaukseen liittyviä sidosryhmien edustajia yhdessä kehittämään ratkaisua haasteelliseen suunnitteluprojektiin. Näitä prosesseja kutsuttiin suunnittelukatselmuksiksi. (Kuva 7) Prosessiin kuului aina joku lämmittelyvaihe, lähtötietojen perusteellinen läpikäynti, ideointia erilaisilla menetelmillä, ongelmaratkaisua ja niissä vuorottelivat yksilötyö ja ryhmätyöskentely. Ne olivat työvaiheiltaan lähinnä aivoriihilähtöisiä, etukäteen suunniteltuja, fasilitoituja ja niistä aina koottiin ja jaettiin tarkat muistiot.



(Kuva 7) Heimo Partasen tekemä suunnittelukatselmusten fasilitoinnin avuksi (Partanen 1995).

Fasilitoidessaan, eli työpajaa ohjatesaan Partanen ei itse osallistunut ideointiin ja ongelmaratkaisuun, mitä pidettiin puutteena, sillä hän oli erittäin osaava ja innovatiivinen kompleksisten pakkausratkaisujen kehittäjä, jonka ideat olisi haluttu mukaan kehitettävään asiaan. Toisaalta hän lopulta vei käytäntöön ja edelleen kehitti katselmuksissa syntyneet ideat. Pääsääntöisesti suunnittelukatselmusten pohjalta syntyneet ratkaisumallit päättyivät toteutukseen ja tuotantoon. Ne ratkaisivat kyseisen pakkaushaasteen ja asiakas oli erittäin sitoutunut ratkaisuun, jota oli itse ollut luomassa.


Jotta pakkauskatselmuksista tulisi yrityksen muillekin suunnittelijoille ongelmaratkaisu- ja innovaatiotyökalu ja jotta niitä voisi fasilitoida joku muukin, meille järjestettiin talon sisäinen koulutusohjelma, jonka Partasen lisäksi ohjasi työpsykologi Jouko Komulainen. Osallistuin myös Innotiimi Oy:n järjestämään Tuplatiimi -ohjaajakoulutukseen, jonka sisältönä oli innovaatio-osaamisen kehittäminen, luova prosessi, ryhmädynamiikan perusteet, käytännön ongelmaratkaisu ryhmässä sekä ideointitekniikka Tuplatiimin työmenetelmän käyttö ja fasilitointi.

Stora Enson suunnittelukatselmusten ja koulutuskokemusten pohjalta Partanen yhdessä työpsykologi Jouko Komulaisen kanssa kehittivät ja tuotteistivat aivoriihityyllisen InnoSpark -ideointityöpajamallin ja ideoinnissa käytettävät ja täytettävät eriväriset painetut post-it-tyyppiset, seiniin kiinnitettävät, nelisivuiset työkirjamonisteet. (Kuvat 8 ja 9) Monisteissa oli Innospark -logon ja sloganin lisäksi otsikot ideoinnin eri vaiheille, joista ensimmäinen oli Draw & Write Down Your Main Option eli omien, kyseisen haasteen tai mahdollisuuden ratkaisevien ideointien kirjaaminen. Toisen sivun otsikkona State Your Arguments & Definitions pyysi perusteet ja määritelmät oman ratkaisuehdotuksen toimivuudesta. Kolmannella sivulla on tilaa lisämuistiinpanoille ja huomioille, Remarks and Notes.

Neljännellä sivulla Innosparkers' steps kuvasi prosessin eri vaiheet. Yellow Walk, keltainen kierros oli lähtötietojen ja ympäröivien trendien kartoitus, Blue Walk eli sininen kierros oli ydinongelman tai haasteen tunnistamiseen, Green Walk, vihreä kierros keskittyi ideointiin ja ongelmaratkaisuun ja Red Walk, punainen kierros oli tarkoitettu ratkaisukonseptin kuvaamiseen ja siihen sitoutumiseen.



(Kuvat 8 ja 9) Innospark prosessin työkirjamoniste ja siinä kuvatut työskentelyn eri vaiheet.

	Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämiskohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja	Monialaisuus			Monikeskeinen osallistavuus		
			Päätös- valtainen edustus	Teknologia	Design	Markki- nointi	Asiakkaat, jakelutie- asiakkaat	Käyttäjät, kokemus- asiantuntija
 Stora-Enso Packaging Oy 1989-1995	Teollisia elintarvikevalmistajia Pakkausten suunnittelukatselmus InnoSpark, Heimo Partanen		●	●	●	●	●	
	Teollisia tuotevalmistajia Luovuuskoulutus InnoSpark, Riikka Salokannel		●	●				

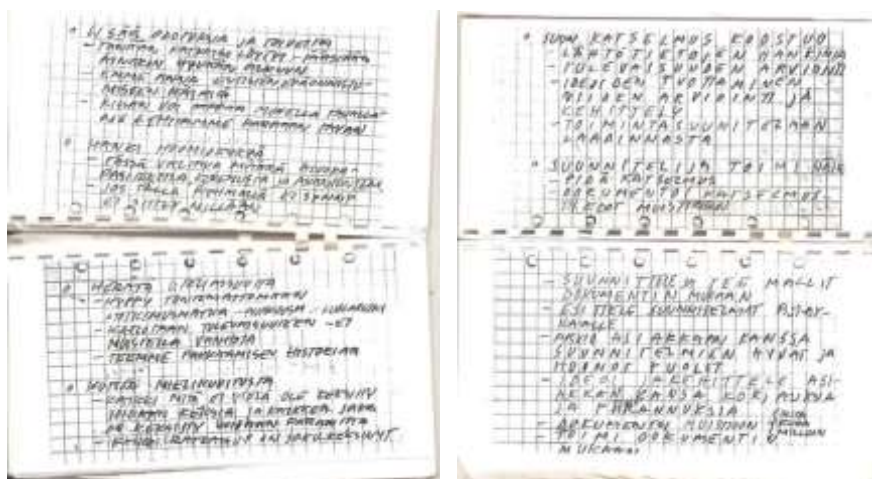
(Taulukko 4) Stora- Enson suunnittelukatselmusten menetelmät ja osallistujaprofiilit.

3.2.1 Havainnot ja opit Stora Enson Innospark suunnittelukatselmuksista

InnoSpark työpajat olivat aivoriiheen perustuvia, vaiheittain eteneviä co-design yhteissuunnittelupajoja. Ne olivat fasilitoituja, ja niihin osallistui monialainen asiantuntijoiden joukko. Mukana oli toimeksiantajan edustaja, joka samalla oli kehitettävän ratkaisun asiakas ja siten sitoutunut ideoinnin pohjalta kehitettävään ratkaisuun.

Näiden suunnittelukatselmusten kautta opin paitsi yhteissuunnittelun mallin käyttämisen ja hyödyntämisen, myös ymmärtämään menetelmän hyödyllisyyden ja rohkaistuini käyttämään ja fasilitoimaan niitä osana omaa muotoilijan työtäni. Oma työpajamallini on pohjautunut Partasen suunnittelukatselmusmalliin ja sen sovelluksiin. Käytän ideointialustoina väripapereita ja tusseja. Jokaiselle kierrokselle on oma värinsä. Se paitsi stimuloi tilannetta, helpottaa jälkepäin koottavan muistion kokoaamista.

Heino Partasen mallin mukaisessa työskentelyssä tärkeää itse tehtävän asetannan ja vaiheiden lisäksi on motivaation ja ideoinnille otollisen ilmapiirin luominen. Alussa on syytä kohottaa odotuksia ja tunnistaa juuri kyseinen ryhmä ja sen jäsenet oikeiksi ja kyvykkäiksi asian ratkaisuun ideaalilla tavalla. Partasen ohjeen mukaan kannattaa luoda halu tuntea ja tietää yhteisen intressin saavuttamiseksi. Alkuverryttelyssä herätetään uteliaisuutta vielä piilossa olevan ihanneratkaisun tavoittamiseksi, samalla kutitetaan mielikuvitusta uusien ideoiden tuottamiseen. Partasen mukaan tavoiteltava tunnelma työpajaan on kihelmöivän jännityksen luominen sille, mitä hienoa ryhmä tulee löytämäänkään. (Kuva 10)



(Kuva 10) Muistitukeen Partanen oli koontanut seikkaperäiset ohjeet eri vaiheista (Partanen 1995).

3.3 Co-design oman muotoilutoimiston suunnittelutyökäluna

	Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämiskohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja	Monialaisuus			Monenkeskinen osallisuus		
			Päätoimiala	Markkinat	Asiakkaat	Käyttäjät	Muut sidosryhmät	
		Päätoimiala edustus	Teknologia	Design	Markkinat	Asiakkaat, jakeluyhtiöt, asiakkaat	Käyttäjät, kokemus-asiantuntijat	Muut sidosryhmät
	Melontavälinevalmistaja Tuotemerkin ideointi Inno Spark -Riikka Salokannel		●	●	●			●
Studio Salokannel & Toivonen Ky 500-1995-2002-204	Heinolan käsi- ja taideteollisuus ol. Tuotemerkin ideointi Inno Spark -Riikka Salokannel		●	●	●			
	Hallikon käsi- ja taideteollisuus ol. Asunotomessukohteen ideointi Inno Spark -Riikka Salokannel		●	●	●			
	Varkauden käsi- ja taideteollisuus ol. Brändipersona-analyysi Mielikuvapaja -Riikka Salokannel		●	●	●			
	Oy Panda Ab Brändipersona-analyysi Mielikuvapaja -Riikka Salokannel			●			●	

(Taulukko 5) Studio Salokannel & Toivonen Ky:n toimeksiannoissa toteutetut ideointipajat.

Stora Ensolla työskentelystä lähtien, omassa Studio Salokannel & Toivonen Ky suunnittelutoimistossa käytin ja fasilitoin menetelmää lähinnä saamiemme toimeksiantojen toteutuksissa. (Taulukko 5) Työpajoihin osallistui suunnittelijakollegoita ja ystäviä, joilla oli joku yhteys ideoitavaan asiaan. Fasilitoin yhteisideointimallia ideointeihin ja ongelmaratkaisuun. Koko ideointipolun lisäksi hyödynsin vain osia siitä esimerkiksi alkuverryttelyä tai analogiaharjoitusta. Noina vuosina myös opetin käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksissa visuaalista markkinointia, tuotekehitystä ja tuotteistusta sekä pakkaus-suunnittelua. Käytin opetuksessa usein fasilitoituja ryhmäideointeja ja mielikuvaharjoituksia. Erilaisiin työpajoihin on osallistunut kolmesta viiteenkymmeneen henkilöä, ja menetelmää tai osia siitä olen hyödyntänyt sekä ryhmissä työskentelyyn että yksilötyön välineenä.

Fasilitointimallina olen käyttänyt aivoriihimallin mukaista Innospark-ideointimallia, mutta en kutsunut niitä sillä nimellä. Pelkkää alkuosan lämmittelyharjoitusta ja sillä saavutettua vireystilaa olen hyödyntänyt mielikuvapajojen nimellä tehdystä tuotteiden persoonallisuuksien tunnistamisessa. Opiskelijoiden kanssa työskennellessä oli mahdollisuus kokeilla näitä menetelmien eri sovelluksia. Käytän työpajoja fasilitoidessani pääpiirteittäin InnoSparkin mukaista etenemistä.

3.3.1 Työpajojeni toteutusmalli

Lämmittelyharjoituksina käytän tehtäviä, jossa osallistujien kokemia tunteita tai mielikuvituksen tuotteita yhdistetään rationaalisesti täysin niihin liittymättömiin asioihin, pyrkimällä loogisiin syy ja seuraus ajatuskulkuihin. Osallistujat myös kertovat tai esittävät oman harjoitteensa toisille ja samalla esittelevät itsensä oman persoonansa kautta, ei vain ammatillisen asiantuntijuuden kautta. Huomionani on ollut, että näitten harjoitteiden jälkeen luovaan ja spontaaniin toimintatapaan taipuvaiset henkilöt helpommin pohtivat rationaalisia ratkaisuja ja puolestaan järkiperaisesti toimivat löytävät itsestään helpommin myös leikkivän ja luovan puolen. Henkilökohtaisten tuntemusten jakaminen saa ihmiset paremmin luottamaan toisiinsa, ja harjoitus auttaa ryhmän erilaisia yksilöitä löytämään yhteisen kielen ja kommunikointitavan. Verryttelyvaihe ottaa aikansa, mutta joka kerta, kun olen sen jostain syystä jättänyt pois, ei ideointi tai ryhmätyöskentely ole sujunut jouhevasti.

Kun otollinen mielentila uuden ideoinnille on luotu, niin ideoita ja ratkaisuvisiona syntyy yleensä helposti. Ne kirjataan aina yksi kerrallaan väripaperille. Ideoita voi tuottaa yksin, pareittain tai ryhmissä. Annan usein erilaisia syötteitä, esimerkiksi trendejä, erilaisia näkökulmia tai vertailukohtia uusien ideoiden generoimiseksi. Ideoita voidaan kierrättää ja kumuloida. Syntyneet ideat käydään kaikki läpi esitellen ja niistä valitaan edelleen kehitettäväksi mielenkiintoisimmat ja tehtävän asetantaan nähden hyödyllisimmät.

Valittujen ideoiden edistämiseen saattaa liittyä ongelmia ja esteitä tai idea voi olla vasta itu johonkin konkreettisempaan. Tässä vaiheessa parviällyn hyödyntäminen on osoittautunut hedelmälliseksi. Useimmiten toinen toisensa ajatuksista inspiroituva ja kumuloiva ideoiden kehittäminen on tuottanut

lukuisia ratkaisuja ongelman, jopa hankalien ongelmien ratkaisemiseksi tai innovaatioiden mallintamiseksi. Ongelmaratkaisussa voi käyttää erilaisten analogioiden hyödyntämistä. Niissä tutkitaan, miten joku muu on ratkaissut samankaltaisen ongelman. Voidaan tuottaa ajatuksia siitä, miten vaikka hyönteiset tai ruotsalaiset ratkaisisivat kyseisen ongelman. Analogiat toimivat hyvin etäännyttäjinä ja uusien näkökulmien tuottamisena asian ratkaisemiseksi.

Tyypillisen työpajani neljännessä vaiheessa luodaan visio, konseptiaihio syntyneitten ideoiden ja ongelmaratkaisujen pohjalta. Visio voi olla lähtökohta suunnittelubriefille eli tulevan tuotekehitystoimeksiannon sisällöksi tai se voi kuvata uuden tuotteen tai palvelun konseptin. Tuotekonseptilla tarkoitetaan tässä sellaista havainnoitavaa luonnosta tai kuvausta syntyneen idean tai ideoiden pohjalta kehitettävästä tuotteesta, palvelusta tai systeemistä, joka täyttää toimiessaan tuotteelle annettavan tehtävän asiakkaan ja tuotteen käyttäjän näkökulmasta. Konsepti pyritään kuvaamaan piirtämällä ja kirjoittamalla mahdollisimman tarkasti. Tässä vaiheessa tuotetut konseptit esitellään, ja sovitaan niihin liittyvistä jatkotoimista. On tärkeää, että vastuu kehittämistyön edistämisestä on selkeä.

3.3.2 Havainnot ja opit Studio Salokannel & Toivonen Ky:n työpajoista


Huomiona noista ensimmäisistä itsenäisesti ohjaamistani työpajoista oli, että keskityin paljon itse työskentelyn fasilitointiin ja sujuvuuteen. Työpajojen osallistujat olivat valikoituneet tilanteen mukaan, enkä ollut kiinnittänyt erityistä huomiota monialaisuuteen tai asiakaslähtöisyyteen ja osallisuuteen. Työpajoissa toteutettu alkuverryttely oli erityisen hyödyllinen ideoinille otollisen vireystilan saavuttamiseksi.

Työpajan alussa on tärkeää tehdä selväksi, miksi kyseinen co-design malli on käytössä, mitä ja miksi ideoidaan, kenen ongelmaa ratkaistaan ja kenen hyväksi ja käyttöön syntyvät ideat ovat. Jo tilaisuuden kutsussa on hyvä selvittää, kenen toimeksiannosta työpaja toteutetaan ja mitä tahoja siihen tulee osallistumaan. Immateriaalisten oikeuksien omistajuus tulee olla etukäteen osallistujien tiedossa. Itse työpajat voivat olla yhtä hyvin tietyn toimeksiantajan hyväksi tai avoimen innovoinnin ja ideoiden vapaan omistajuuden hengessä tehtyjä.

Työskentelyn alussa on hyvä käydä läpi tarpeelliset lähtö- ja taustatiedot, mutta niillä ei kannata kuormittaa ja rajata liikaa itse työskentelyä, tavoitteenahan on useimmiten uusien ratkaisujen ja keinojen keksiminen. Näitä lähtötietoja ovat esimerkiksi kyseistä kehitettävää tuotetta valmistavan ja markkinoivan yrityksen toimintaedellytysten rajaus, tuotteen tai palvelun kehittämisen mahdollistavien teknologioiden esittely, kohdemarkkina- ja kuluttajatietoanalyysit sekä tulevaisuutta ennakoivien todennäköisten trendien huomioiminen rajaamaan tai laajentamaan ratkaisuvuorua.

Olen ohjannut työpajoissa läpikäytäväksi kaikki vaiheet tai hyödyntänyt vain yhtä. Erityisesti lämmittelyvaiheen harjoitukset ovat olleet hyödyllisiä pohjustamaan luovuutta ja mielikuvien käyttöä vaativia tehtäviä. Panda-makeisyhtiölle suunnittelun pohjaksi tekemälleni tuotepakkausten mielikuva-analyyssissä lämmittelyharjoituksen jälkeen kahteen eri ryhmään mielikuvatyöpajaan osallistuneitten henkilöt pystyivät helposti kuvaamaan tuotteita erilaisin persoonallisuusattribuutein. Näistä henkilöpersooniksi sanoitetuista pakkauksista tunnistettiin ne tuotteet, jotka eivät toteuttaneet ja viestineet toivottua brändimielikuvaa. Huomioitavaa tässä oli se, että niiden yksittäisten tuotteiden kohdalla, jotka eivät kuvanneet haluttua persoonallisuutta, ja jotka menetelmällä tunnistettiin, oli edellisen pakkauusuudistuksen jälkeen tapahtunut selkä myynnin romahdus. Tästä kuulumme vasta mielikuvalöydösten pohjalta tehtyjä uusia pakkaussuunnitelmia esitellessämme.

3.4 Muotoiluajattelua Sinebrychoff panimon toimintatapoihin

	Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämiskohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja	Monialaisuus			Mönenkeskeinen osallistavuus		
			Päätös- valtainen edustus	Teknologia	Design	Markki- nointi	Asiakkaat, jakelutie- asiakkaat	Käyttäjät, kokemus- asiantuntija
	Carlsberg Innovation Center Future Concepts Co-design, consultant			●	●			●
Oy Sinebrychoff Ab 2002-2010	Karhu -olutbrändi Brändipersoona-analyysi Mielikuvapaja, Riikka Salokannel	●	●	●	●		●	
	Koff -olutbrändi Brändistrategia Co-design, design consultant	●		●	●			

(Taulukko 6) Carlsberg yhtiöön kuuluvan Sinebrychoffin co-design- ja mielikuvapajojen listaus.

Työskentelin muotoilupäällikkönä Carlsberg Groupiin kuuluvan panimoyhtiö Oy Sinebrychoff Ab:n palveluksessa vuosina 2002–2010. Osallistuin siellä Carlsbergin Innovaatiokeskuksessa järjestettyihin ryhmäideointeihin osana parhaiten käytänteitten jalkauttamista organisaatioon. Näitä fasilitoivat ulkopuoliset co-designfasilitointikonsultit ja niihin osallistui henkilökuntaa monialaisesti. Mukana oli myös ulkopuolisia muotoilijoita ideoimassa ja visualisoimassa syntyneitä tuoteideoita. Asiakkaiden tai loppukäyttäjien edustajia työpajoissa ei ollut. (Taulukko 6)

Itse fasilitoin ja sovelsin co-design mallia mielikuvatyöpajoissa, joissa hyödynnettiin alkuverryttelyn viretilaa ja sen herättämää kykyä nähdä tuotteita ja kuvata niitä persoonallisuuksina. Tällä menetelmällä tunnistimme esimerkiksi Karhu-brändin tuoteperheen pakkauksissa olevia ongelmakohtia. Näihin työpajoihin osallistui kerralla noin 8 henkilöä ja niissä oli brändin kohderyhmien edustajia kokemusasiantuntijoina mukana.

3.4.1 Havainnot Sinebrychoffin työpajoista


Huomiona näissä työpajoissa oli muotoilijoiden rooli ideoiden visualisoinnissa. Mitä uskottavampi ja ammattimaisesti toteutettu luonnospöytäkirja ja konseptikuvaus syntyneestä ratkaisusta oli, sitä paremmaksi itse idea useimmiten arvioitiin. Carlsbergin työpajojen fasilitoijat eivät olleet itse muotoilijoita tai tuotekehittäjiä, vaan fasilitointiin erikoistuneita konsultteja.

Osallistuin Carlsberg Leadership Academyn johtamiskoulutukseen. Henkilöjohtamisen osiossa todettiin ihmisten jakautuvan viestien lähetys- ja vastaanottotyyleiltään auditiivisiksi, kinesteettisiksi ja visuaalisiksi. Auditiivisilla havainnointi perustuu kuuloaistiin, ääneen ja puheeseen, musiikkiin. Visuaalisten on nähtävä asiat ja huomaavat hyvin visuaaliset yksityiskohdat, ja ilmaisevat itseään helposti kuvin. Kinesteettisten kommunikoiden ja kokijoiden on käsin koskettaessa hahmotettava kolmiulotteista todellisuutta. He ilmaisevat itseään konkreettisesti tehden, vaikka muovaillen. Yhteissuunnittelussa erilaisten yksilöiden ryhmässä työskentelyn sujuvoittamiseksi olisikin huomioitava, että tehtävännäköisissä ja erilaisten ideoiden kuvaamisen menetelmissä olisi kaikille näille eri tyypeille sopivia lähestymistapoja. Lähtökohtaisesti monialaisuuden ideaali edellyttää, että mukana olevat yksilöt ovat eri taustaisia ja siten toimivat, viestivät ja motivoituvat erityyppisesti.

3.5 Lahden muotoiluekosysteemi co-designin alustana

Työskentelin alueen strategisista osaamiskärjistä, muotoilusta ja loppukaudella myös clentechista vastaavana kehitysjohtajana Lahden Seudun kehitysyritys LADECissa vuosina 2010–2014. Samoihin aikoihin Aalto Yliopiston professorina, Aalto ARTS Professor of Emerging Design Practices, työskennellyt Alastair Fuad-Luke osallistui myös Lahden Muotoiluinstituutin opetukseen ja alueen kehittämiseen Lahden Teollisuusseuran lahjoitusprofessorina. Lahti oli osana Maailman Muotoilupääkaupunki Helsinki 2012 -muotoiluvuotta yhdessä Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kanssa. Lahden seudulla on ollut varsin pitkät perinteet Avoimen innovaatioympäristön toiminta-alueena ja Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston Lahden kampus on ollut suunnannäyttäjänä käytäntölähtöisen innovatiivisen kehittämisen ja implementoinnissa.

Lahteen perustettiin Kaupunginjohtaja Jyrki Myllyvirran aloitteesta IDAB, Industrial Design Advisory Board, joka muodostui kaupungin, elinkeinoelämän ja koulutuksen keskeisistä muotoilun sidosryhmien edustajista. IDAB valmisteli ja toimeenpani Elinkeinoelämää hyödyntävän teollisen muotoilu-strategian Lahdesta. Strategiassa todettiin Lahden muotoiluekosysteemin toimivan co-design alustana. (IDAB 2012).

Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämiskohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja	Monialaisuus			Monikeskeinen osallistavuus				
		Päätös- valtainen edustus	Teknologia	Design	Markki- nointi	Asiakkaat, jakelutie- asiakkaat	Käyttäjät, kokemus- asiantuntija	Muut sidos- ryhmät	
CLEANDESIGN CENTER  Lahden Seudun kehitys LADEC Oy 2010-2014	Design Capital Lahti Platform development Co-design I.C.E -Alastair Fuad-Luke			●			●	●	
	Ready Steady Go Finland -hanke Platform Development Co-design Vilander, Törnikoski			●		●	●	●	
	Co-design Coaching Fasilitointikoulutus Co-design, Salokannel, Vilander, Keinänen, Törnikoski, Fuad-Luke	●	●	●	●	●	●	●	
	Pedro Oy Seniorikalusteet Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●	●	●	●	●	
	Karlux Oy Ulkovalaisin konseptit Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●				●	
	Flaming Oy Jätelajittelukalusto konseptit Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●	●	●	●	●	
	Design Team Ladec Työyhteisön kehitys Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●					
	Scala, Norjan markkinat Jätekatojen kustomointi Norja Co-design Inno Spark, Salokannel			●				●	
	Isku, koulukalusteet Koulukalusteet Pietariin Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●					
	Design Capital Lahti Kaupunkitalan puuesineet Co-design Inno Spark, Salokannel			●				●	●
	Pietarin jäteklusteri Systeemiset ratkaisut -konseptointi Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●	●	●	●	●	
	Teerenpeli Brändipersona-analyysi Mielikuvapaja, Riikka Salokannel			●	●	●	●		
	Puume, myymäläkalustevalmistaja Älyostokärry ideointi Co-design Inno Spark, Salokannel	●	●	●	●	●	●	●	

(Taulukko 7) Lahden designekosysteemi toimi lukuisten co-design pajojen alustana.

Osana tätä strategian valmistelua toteutettiin kolmen osallistavan co-design -työpajan sarja, jotka Alastair Fuad-Luke fasilitoi. Näissä työpajoissa määriteltiin keskeinen sisältö Lahden designstrategiaan, tunnistettiin alueen muotoilu- ja elämysjärjestelmät ja luotiin (Kuvat 11 ja 12) alueen meta-design brief eli muotoilutoimintaa läpikäyvä ohje I.C.E. Se muodosti perustan Lahden designekosysteemin toiminta-ajatukselle. Sen keskeinen sisältö oli synnyttää ideoita ja luoda tarinoita iloisella ja aktiivisella co-designilla samalla tunnistaen elinkaarten tärkeyden ja todelliset tarpeet paikallisessa ympäristössä ja bioalueessa. I tuli sanasta Ideat, Ideas from people, ideat ihmisiltä. C symboloi ideoitten kehittämistä Cross-funktional co-designia eli poikkitoiminnollista yhteissuunnittelua hyödyntäen. E edusti ympäristötietoutta – Environmentally Consious. Meta-design briefin idean on tarkoitus olla taustaolettamuksena kaikessa seudulla tehtävässä design- ja tuotekehitystyössä. (Fuad-Luke 2012, 97).



(Kuvat 11 ja 12) Professori Alastair Fuad-Luke fasilitoimassa co-design -työpajassa syntyi Lahden designekosysteemin toimintaa ohjaavaksi kattoajatuksiksi I.C.E meta-design brief.

Osallistavuuden ja osallisuuden käytännön toteuttamiseksi Lahteen perustettiin Lahen D -tuotekehityspaneeleihin, johon liittyneet ihmiset olivat mukana kehittämässä tuotteita ja palveluita sekä omaa kotiseutuaan. He osallistuivat käyttäjä- ja asiakaskokemusten tuottajina ja kokemusasiantuntijoina co-design työpajoihin, tuottivat ideoita, testasivat prototyyppijä, toimivat aktiivisesti vaikuttaakseen oman elinpiirinsä olemukseen. Tuotekehityspaneeleihin jäsenet tuottivat käyttäjänäkemyksiä ja -kokemuksia yritysten kehittämiin tuotteisiin ja palveluihin ja näin vaikuttivat osaltaan alueen elinkeinoelämän kilpailukykyyn.

Alueen erilaisissa hankkeissa ja projekteissa toteutettiin lukuisia co-design työpajoja, joissa hyödynnettiin erilaisia co-designiin soveltuvia ideointimenetelmiä. Yhtenä Ladecin hallinnoimista hankkeista järjestettiin alueen muotoilutoimijoille eri menetelmiin ja fasilitointitapoihin keskittyvä Co-design coaching -hanke ja julkaistiin kirja Return on Giving. Best mindset and practices for co-design. Ready

Steady Go! Finland -hankkeen loppuraportti sisälsi otsikkonsa mukaisesti Oivalluksia monenvälisestä tuotekehitysohjelmasta (Nikkanen ym. 2012). Itse ryhdyin johtamissani hankkeissa käyttämään osallistavaan ja monenkeskeiseen, I.C.E metabriefiä toteuttavaan co-design -työskentelyyn aikaisemmin käyttämäni tuotekehityksen Innospark -ideointityöpajamallia.

3.5.1 Havainnot Ladecin operoimista Lahden muotoilualustan työpajoista

Ensimmäisessä seniorikalusteita visioivassa työpajassa oli mukana kaikkien viiden toiminnon edustajia: valmistusteknologian tuntijoita, jälleenmyynnin edustajia, kalustesuunnittelijoita, sisustussuunnittelijoita ja arkkitehtejä sekä ongelman tai mahdollisuuden omistaja, huonekaluja valmistavan yrityksen toimitusjohtaja. Lahen D:n kautta mukaan oli kutsuttu seniiori-ikäisiä kansalaisia. Ideointi fasilitoineen, järjestelyineen ja tuloksineen onnistui. Huonekalufirma otti syntyneitä ideoita jatkokehittelyyn. Onnistuneesta osallistavuutta, monialaisuutta ja co-design työskentelyä yhdistävä malli kannusti jatkamaan tuotekehitystyöpajojen fasilitointia ja toteutusta. (Kuva 13)

Käyttäjäkeskeisessä mallissa pyritään näitten tuotteen tai palvelun käyttäjien eli kokemusasiantuntijoiden osallisuuden lisäksi empaattisen, eli toisen asemaan paneutuvaan ajatteluun ideoita tuotettaessa. Tavoitteena on visio ratkaisusta, joka täyttää tuotteen käyttäjän tarpeen tämän haluamalla ja hyväksymällä tavalla



(Kuva 13) Ensimmäisessä Cleandesign Centerissä fasilitoimassani co-design työpajassa ideointiin monenkeskeisesti ja osallistavaksi seniorikalusteita.

Cleandesign Center -hankkeessa toteutettiin useita co-design työpajoja. Onnistuneesti konseptoitiin jätteenlajittelujärjestelmiä, ulkovalaisimia, cleantech-tuotteita. Oli myös työpajoja, joista joku työpajan vaihe tai osallistujaryhmän edustus oli jätetty pois. Joskus pelkkä alkuverryttelyn puuttuminen halvaannutti työskentelyn. Usein ongelman ja mahdollisuuden omistajan puuttuminen työpajasta

tuotti kyllä hyviä konsepteja, mutta ne eivät koskaan johtaneet edelleen kehitykseen tai tuotelanseerauksiin. Esimerkkinä puukerrostalon asukkaiden tarpeisiin järjestetty työpaja, jossa asukkaat ja heidän perheenjäsenensä yhdessä kaluste- ja sisustus suunnittelijoiden kanssa konseptoivat uusia kalusteita nykymummolan tarpeisiin. Ideat jopa prototyyppiin niin, että kaksi päivää ideatyöpajan jälkeen kolmen kalusteen prototyypit saatettiin esitellä. Esittelytilaisuudessa oli kutsuttuna kalustealan edustajia, mutta he eivät sitoutuneet suunnitelmiin, ja konseptit jäivät prototuotteen asteelle, vaikka mukana olleet puukerrostalon asukkaat olisivat niitä halunneet hankkia. (Kuvat 14 ja 15)

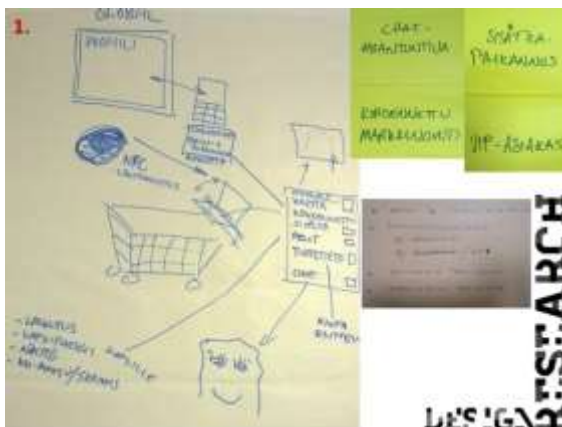


(Kuvat 14 ja 15) Puukerrostaloon sopivia, tilojen käyttömahdollisuuksia muuttavia kalusteita suunnittelivat muotoilijat ja talon asukkaat yhdessä.

Co-design-prosesseissa syntyvien ideoiden ja konseptien saamiseksi yritysten tuotekehityspotkeen ja sitä kautta lanseerattaviksi ja lopulta myös kaupallisiksi menestystuotteiksi vaatii myös yritysten strategioista, tuotevalikoimista ja valmistusteknologioista vastaavien henkilöiden sitoutumisen syntyiin ratkaisumalleihin. Monialaista työskentelyryhmää kootessa on tärkeää huomioida, että myös näiden ongelmien tai mahdollisuuksien omistajat olisivat mukana co-design -työskentelyssä. Luontevinta olisi, jos tuotekehityshaasteen omistaja, vaikka toimeksi antavan yrityksen johto tai kyseisestä asiasta päättävä taho olisi mukana ryhmätyöskentelyssä. Ilman heidän osallistumistaan ei sitoutumista syntyvään ratkaisuun välttämättä tapahdu, vaikka itse ratkaisu olisi monialaisesti tuotettu ideaaliratkaisu.

Mymäläsuunnittelua tekevän Puumen toimeksiannosta kutsuin koolle älyostoskärryjä kehittävän co-design työpajan. Tehtävänannossa ei puhuttu älyostoskärrystä, vaan rakennettiin konsepteja ostoksilla käymisen helpottamiseksi. Mukana oli myymäläkaluste- ja tarvikevalmistajien lisäksi, tietotekniikan ja älylaitesovellusten osaajia, myymäläketjujen eri toimintojen edustajia, sisustus- ja kalustesuunnittelijoita ja Lahen D:n kautta kauppa-asioilla käyviä kansalaisia. Työpajaan osallistujien

monenkeskeisyys ja monialaisuus toteutui idealilla tavalla. Työpajassa syntyneet älyostokärryt ja tarvittava tietotekniikkasovellus idea johti edelleen kehittelyyn ja älyostokärryt ovat nykyisin käytössä. (Kuvat 16,17,18 ja 19)



(Kuvat 16,17,18 ja 19) Myymäläkalusteita valmistavan Puume Oy:n toimeksiannosta fasilitoituun älyostokärryjä ideoivaan työpajaan osallistui ideaali monialainen asiantuntijoiden ja asiakkaista ja tuotteen loppukäyttäjistä muodostunut joukko. Työpajassa ideoitu älyostokärry on sittemmin lanseerattu käyttöön.



(Kuvat 20 ja 21) Työpajojen tehtävänannossa kannattaa olla täsmällinen, sillä se ohjaa koko työpajatyöskentelyä.

Aivoriihityyppisessä co-design työskentelyssä on keskeistä määrittää kysymys, ongelma tai mahdollisuus, johon ideoinnilla halutaan löytää ratkaisu. Tämä kysymys toimii tehtävänantona työskentelyn eri vaiheissa. Kysymyksen ei pidä suunnata liikaa jo oletettuun ratkaisuun, eikä sen pidä rajata uusien ideoitten mahdollisuutta. Ladecin aikana fasilitoimassani myymäläkalustevalmistaja Puumen työpajan tehtäväasetanta muutettiin kysymysmuodosta Millaisia älyostoskärryjen pitäisi olla? muotoon Myymälätilan vuorovaikutteinen kommunikaatio, älyä ja iloa ostoksille. Ja ensimmäinen ideointikierroksen kysymys ja tehtävänanto oli: Millainen vuorovaikutteinen kommunikointitapa olisi ostoksilla käydessä ideaali? (Kuvat 20 ja 21)

Kansainvälissä, vientituotteita kehittävässä pajoissa, pyrittiin optimaaliseen järjestelyyn. Niinpä työpajat toteutettiin kohdemaissa, jotta asiakkaitten ja loppukäyttäjien näkemys olisi mukana. Osloon Design Weekilla visioitiin pientalojen jätekatosten kustomointia alueen arkkitehtuuriin. Pietarissa ideoitiin koulukalusteita. Näissä molemmissa työpajoissa työkielenä oli englanti. Kaikki asianosaiset eivät kuitenkaan ole kykeneviä tai halukkaita ilmaisemaan itseään vieraalla kielellä. Pietarin jätejärjestelmiä visioivaan co-design projektiin osallistui alan teknologiaosaajia ja suomalaisten cleantech-vien-tiyritysten edustajia, Pietarin hallinnon ja jätehuollosta vastaavien tahojen edustajia, muotoilijoita, yliopistoprofessoreita ja kansalaisaktivisteja. Jokaisella työskentelyssä muodostuneella ryhmällä oli tulkki käytettävissään. Tällainen työpaja vaatii merkittävät järjestelyt, valmistelut ja siitä seurasi suhteellisen paljon kustannuksia.

Yhtenä käytännön havaintona näistä työpajoista oli, että hyvän valmistelun ja ymmärrettävän ja fasilitoijan hallitseman ideointimallin lisäksi tarvitaan fasilitoijalle apua. Tarvitaan henkilö, joka pystyy huolehtimaan käytännön asioista ohjaajan voidessa keskittyä itse työpajan vaiheiden läpivientiin ja mahdollisiin tilanteen vaatimiin muutoksiin. Työpajaan tulee voida osallistua äidinkielellään ja on hyvä, jos konseptien visualisointiin on mukana henkilöitä, joille sanallistamisen lisäksi piirtämällä kuvittaminen onnistuu työskentelyvaiheissa. Mitään monialaista näkökulmaa ruokkivaa osallistujaryhmää ei kannata jättää pois, mikäli haluaa kehitysideoita, joilla on kaupallista tai käyttöönoton potentiaalia.

3.6 Best Before UX Recerach -yhtiön co-design palvelutuote

Osto- ja kuluttajakäyttäytymistä mm. silmänliiketutkimuksin tekevä Best Before UX Research yhtiön palveluvalikoimaan tuotteistimme aivoriihityyppisten co-design työpajojen fasilitointi- ja työpajapalvelun. Tämän start up -yrityksen palvelukseen oli kanssani siirtynyt Ladecilta tutkimuspäälliköksi henkilö, jonka kanssa olimme useimmat co-design pajat fasilitoineet, hänen toimiessa työpajoissa koordinaattorina, huolehtien teknisistä ja käytännön järjestelyistä. (Taulukko 8)

	Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämi kohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja	Menialaisuus			Moneenkeskainen osallistavuus		
			Päätös- valtainen edustus	Teknologia	Design	Markki- nointi	Asiakkaat, jakelutie- asiakkaat	Käyttäjät, kokemus- asiantuntija
Best Before UX Research 2014	Fortum Fourdeg Energiatehokkuus tuotekonseptointi Co-design Inno Spark, Salokannel		●	●		●		
	Best Before Messuosaston ideointi Co-design Inno Spark, Salokannel		●	●				
	YIT Uuden kaupunginosan konseptointi Co-design Inno Spark, Salokannel		●	●	●	●		● ●

(Taulukko 8) Best Before UX Research tuotteisti co-design työpajat palvelutuotteeseen.

Alueellisena kehitysyhtiönä Ladecin toimintatarkoituksena ei ollut tuottaa yritysasiakkaille ostopalveluita ja siten kilpailla alueen yrittäjien kanssa, joten oli hyvä, että seudulle saatiin co-design työpajoja järjestävä ja fasilitoiva yritys. Tuotteistettua co-design työpajaa yritysten oli helppo hankkia ja hyödyntää omassa kehitysprojekteissaan. Tarjottujen työpajojen fasilitointi perustui fasilitointitaitooni, enkä näitä enää Kanadasta käsin fasilitoinut, joten ne jäivät yrityksen palveluvalikoimasta pois.

3.6.1 Havainnot Best Before työpajoista

Johtopäätöksenä Best Beforin palvelutuotteina järjestämistä työpajoista oli, että käyttääkseen tämänkaltaisia palvelutuotteita yritysasiakkaat haluavat selkeästi ja ymmärrettävästi tuotteistetun tuotteen. Ammattimainen, brändi-ilmeellä visualisoitu ja uskottava toteutusmiljöö tai asiakkaan osoittaman toimipaikan järjestäminen co-design työpajatilaksi on tärkeää. Ammatillisesti vakuuttava työpaja tukee toimeksiantavan yritysten yrityskuvaa heidän työpajaan kutsumiensa asiantuntijoiden, yritysasiakkaiden ja loppukäyttäjien silmissä.

3.7 Finnish Food Innovation -hankkeen Idea Flow-työpajat

Vuosina 2016–2018 Fennopromon toteuttamassa ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014–2020 rahoittamassa Finnish Food Innovation (FFI) -hankkeessa pilotoitiin co-design konseptoinnin toimivuutta vientiin suunnattavien elintarvikkeitten TKI-briefien eli tuotekehityksen toimeksiannon lähtö- ja tavoitetietojen tuottamiseksi. Finnish Food Innovations -hanke 1.5.2016 - 30.6.2018 opasti suomalaisia elintarvikealan mikro- ja pk-yrityksiä innovoimaan asiakaslähtöisiä lisäarvotuotteita kansanvälisille markkinoille. Ohjelma auttoi yrityksiä hankkimaan tietoa ulkomaisista markkinamahdollisuuksista ja luomaan tiedon pohjalta uusia tuotekehitysideoita sekä kokosi poikkitieteellisen osaajaverkoston yritysten tekemän tuotekehityksen tueksi. Ohjelman tavoitteena oli lisätä ja

monipuolistaa vientituotteiden määrää, jota suomalaiset elintarvikeyritykset tarjoavat vientimarkkinoille. Ohjelma toteutti kuusi Fact finding –markkinatiedon hankintamatkaa elintarvikeviennin kohdemaihin ja järjesti niiden pohjalta 18 tuotekehitystyöpajaa. Toimintaan osallistui 251 yritysten edustajaa 121 yrityksestä ja 93 asiantuntijaa 68 asiantuntijaorganisaatiosta. (Lilja 2018.)

	Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämiskohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja	Monialaisuus			Monikeskeinen osallistavuus		
			Päätös- valtainen edustus	Teknologia	Design	Markki- nointi	Asiakkaat, jakelutie- asiakkaat	Käyttäjät, kokemus- asiantuntija
	Finnish Food Innovations Ruotsin luomumarkkina tuoteideointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel		●	●	●	●		●
Fennopromo FFI 2016-2018	Finnish Food Innovations Japanin markkinoille kustomointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel		●	●	●	●		●
	Finnish Food Innovations Espanjan Free from tuoteideointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel		●	●	●	●		●
	Finnish Food Innovations Iso-Britanniaan tulevaisuuskonseptit Co-design, IdeaFlow, Salokannel		●	●	●	●		●
	Finnish Food Innovations Free from tuoteideointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel		●	●	●	●		●
	Finnish Food Innovations Saltsan luomumarkkinoille ideointi Co-design, IdeaFlow, Salokannel		●	●	●	●		●
	Finnish Food Innovations Kiinan ja Aasian markkina-avausvisiot Co-design, IdeaFlow, Salokannel		●	●	●	●		●

(Taulukko 9) Finnish Food Innovation -hankkeet Idea flow-työpajoihin osallistui todella monialainen asiantuntijoiden ja sidosryhmien edustajien joukko, mutta asiakkaat ja loppukäyttäjät puuttuivat työpajoista.

Tässä hankkeessa tehtäväni oli suunnitella co-design -työpajojen toteutusmalli, sekä fasilitoida kaikki työpajat ja lopulta raportoida tuotokset ja kerätä kansainvälisiltä sidosryhmiltä palautteet kehitystä elintarviketuotteiden konsepteista. (Taulukko 9)

Varsinaisia työpajoja toteutettiin kolme, Intro, Ideaflow ja Innovations -Go -työpajoina. Intro työpajassa hankittiin tietoa kohdemarkkinasta ja –kuluttajista ja valmistauduttiin Fact finding –matkaan. Ideaflow-työpajoissa purettiin matkan tulokset sekä ideoitiin fasilitoimissani co-design-työpajoissa uusia tuotteita tai tehtiin olemassa oleviin tuotteisiin markkinalähtöisiä tuoteparannuksia. Ideaflow-työpajan jälkeen tuoteideat lähetettiin kohdemaihin arvioitaviksi loppukäyttäjillä. Innovations Go –työpajassa kuultiin asiakaspalautteet tuoteideoista, suunniteltiin ideoista tuotekonsepteja,

valmisteltiin tuotekehitysbriefejä ja verkostoiduttiin yritysten ja asiantuntijoiden kesken ideoiden käytäntöön viemiseksi. (Kuva 21)



(Kuva 21) Finnish Food Innovation -hankkeen maa- ja markkina-kohtaiset, tuotekehitystoimeksiantoja edeltävät ideoinnit- ja tiedonhankintatoimet toteutettiin vaiheittain.

Näissä fasilitoimissani codesign työpajoissa oli läsnä elintarvikealan yrittäjiä ja tuotekehityksestä tai markkinoinnista vastaavia henkilöitä sekä asiantuntijoita. Asiantuntijat olivat elintarviketutkimuksen ja poikkiteollisen tutkimuksen edustajia, kuten tuotekonseptioijia, pakkaussuunnittelijoita, brändääjiä, graafikoita, muotoilijoita, T&K-ammattilaisia ja vientikaupan sekä kohdemarkkinoiden tunti-joita, gastronomian osaajia, rahoittajia ja futurologeja.

Co-design -menetelmän käyttö pilotoitiin hankkeen aikana elintarvikealan käyttöön. Yhteissuunnittelun käyttö säästi kustannuksia ja aikaa ja tarjosi pienillekin yrityksille samankaltaisia tuotekehitysmahdollisuuksia, jotka ovat olleet perinteisesti vain suurempien yritysten käytössä. Maksuttomat työpajat olivat avoimia kaikille mikro- ja pk-elintarvikeyrityksille. Myös joitakin suuryrityksiä osallistui työpajoihin. Työpajojen anti jaettiin valtakunnallisesti myös Internet-webinaarien kautta, jotta työpajoja pystyi seuraamaan myös etänä ja palaamaan tallenteisiin jälkikäteen. (Lilja 2018, 9.)

Hankkeessa esitettiin jatkotoimia, joista co-design-mallin käyttö mikro- ja pk-yritysten tuotekehityksessä oli yksi. Hankkeessa käytetyn co-design-menetelmän kuvaus ja toteutusohje on esillä <http://finnishfoodinnovations.fi/codesign/> -verkkosivuilla. Jotta Finnish Food Innovations-hankkeessa luodut käytännöt jäisivät elämään, esitettiin hankkeen loppuraportissa seuraavia käytänteitä:

1. Mikro- ja pk-yritykset voivat yhdessä järjestää co-design-tuotekehitystyöpajoja ja kaiken niiden kustannukset keskenään esim. yritysryhmähankkeissa.

2. Elintarvikealan kehittäjät saavat mallista uuden, testatun ja tulokselliseksi havaitun työkalun käyttöönsä.
3. Liiketoimintaa harjoittavat konsulttiyritykset voivat toteuttaa co-design- työpajoja maksullisena palveluna yrityksille. (Lilja 2018, 30.)

3.7.1 Havainnot FFI-hankkeen työpajoista

Finnish Food Innovation hankkeen järjestämissä ideaflow- työpajoissa monenkeskeisyys ja monialaisuus toteutui esimerkillisesti, mutta asiakas- ja käyttäjäosallisuus puuttui. Menetelmä toimii elintarvikkeitten konsepti-ideointiin, mutta kohdemaan asiakkaiden ja tuotteen loppukäyttäjien sitoutuminen tarvitaan, mikäli ideoinnin pohjalta halutaan tuotekehityksen kautta päätyä kaupallisiin lanseerauksiin. Työpajojen järjestäjien pitää luoda eri maihin kohdentuvia asiantuntija-, asiakas-, ja käyttäjäverkostoihin yhteyksiä, ja niiden puuttuessa luoda osallistujaverkostoja. Huomioitavaa oli, että vaikka työpajan vientituotekonseptit esiteltiin kohdemaiden asiakkaille ja loppukäyttäjille ja kommentein ilmaisivat kiinnostuksensa ja mahdolliset kehitysjatuksensa, ei ilman heidän osallistumistaan itse työpajatyöskentelyyn saada heidän sitoutumistaan, eikä näkemyksiään ja ideoita kyseisiin tuotekonsepteihin.

Aina ei kuitenkaan ole mahdollista, että kaikkien toivottujen osaamisalueitten edustus ole paikalla, joskus ideointia tehdään hyvin homogeenisissa ryhmissä. Kuitenkin myös näissä pystytään parviälä hyödyntäen kehittämään varsin käyttökelpoisia ratkaisuja. Kokemukseni perusteella havaintoni on, että tällaisten työpajojen ideoista ja tuotekonsepteista syntyy kuitenkin vähemmän lopulta lanseerattavia, kaupallisesti hyödyttäviä tuotteita.

Kaikki FFI-ohjelman koulutuspäivät aloitettiin lämmittelyharjoituksella, vaikka itse työpajan sisältö ei olisikaan ollut fasilitoitua co-design työskentelyä. Tämän aloituksen todettiin sopivan myönteisen seminaari-ilmapiirin syntymiseen, osallistujat tutustuivat toisiinsa ja osallistuivat aktiivisesti keskusteluun.

Helsingissä Teurastamon koekeittiön, Flavor studion tilat tarjosivat ryhmätyöskentelylle hyvät ja elintarvikealan ammattilaisuudesta viestivät fyysiset puitteet. Väripaperien ja kuljetettavien, pahvisten fläppitaulujen käyttö oli toimivaa (Kuvat 22 ja 23) Hankeilmeelle luotu visuaalinen identiteetti po-verpoint esityksissä ja tilaan tuotuna erikokoisina julisteina brändäsivät tapatumen Fennopromon palvelutuotteeksi.



(Kuvat 22 ja 23) FFI-hankkeen visuaalinen ilme ja työskentelyyn sopiva miljöö vahvistivat hankkeen työpajojen laatumielikuvaa.

Kaikissa FFI-hankkeen työpajoissa noudatettiin askelittain etenevää fasilitoitua ja osallistavaa mallia. Hankkeen edetessä syntyneistä tuotekonsepteista kohdemaista kerättävän asiakaspalautteen malli kehittyi ja Espanjan Free from- markkinoille ideoivan työpajan tuotoksista koottiin paitsi työpajassa syntyneet posterit, myös jälkeempään ideaan liittyviä konkreettisia valokuvia sisältävä esittelysivu, joka toimitettiin palautteen antajille. (Kuva 24) Tästä työpajaketjusta Innovation Go -vaiheessa syntyneet tuotekehitysbriefit eli tuotekehityksen tehtävänannot myös johtivat pisimmälle tuotekehityksessä edenneisiin uusiin tuotteisiin.



(Kuva 24) Asiakkaat ja loppukäyttäjät arvioivat jälkikäteen esitettyjen tuotekonseptikoosteiden perusteella co-design työpajoissa syntyneitä konsepti-ideoita.

Syntyneitten konseptikuvausten tuli mahdollisimman kuvaavasti ja myyvästi esitellä tuoteideat. Nämä koostejulisteet esiteltiin työpajan päätteeksi ja toimitettiin jälkikäteen kommentoitaviksi kohdemaan myymäläjakelutien edustajille. Huomioitavaa tässä jakelutien sisäänostopäätöksen tekijöiden jälki-kommentoinnista oli se, että he ovat tottuneet saamaan valmiitten tuotteitten myyntiesittelyjä. Konsepti-ideoitten keskeneräisyys toisaalta hämmensi, toisaalta herätti ennenaikaisia odotuksia vielä idea-asteella olevista tuotteista. Tämä vahvisti ajatusta siitä, että eri vaiheissa sisäänosto- ja hankintapäätöksiä tekevien asiakkaiden edustus tulisi olla mukana jo osallistavassa co-design prosessissa.

Onnistuneet työpajat vahvistivat käsitystäni muotoiluajattelun toimivuudesta ja co-design työskentely- ja fasilitointitavan mallista osana elintarvikkeitten tuotekehitystä. Selkeä puute ideoista onnistuneeseen lanseeraukseen on kuitenkin asiakkaiden ja loppukäyttäjien osallistumattomuus itse työpajatyöskentelyyn. Kaupallisten tuotteiden konseptoinnissa kaikkien kehitettävään tuotteeseen tai palveluun liittyvien eri vaiheitten ostopäätösten tekijöiden edustus, heidän käyttäjäkokemuksensa ja kokemusasiantuntijuutensa tarvitaan ideaalisessa ja optimaalisessa kehittämisprosessissa ja sen työpajaratkaisuisissa. Osallisuus sekä sitouttaa syntyneisiin ratkaisuihin, että varmistaa voittavan ratkaisuidean synnyn. Kaikkien näiden kehittämisprosessien ja fasilitointien kokemuksen ja tulosten pohjalta tulon tulokseen, että olisi luotava malli, jossa aktiiviseen työpajatyöskentelyyn voisi osallistua myös olematta fyysisesti paikalla ja osallistuminen olisi mahdollista kielimuurista huolimatta.

3.8 Havaintoja etäosallistumisesta tuotekehitysideointiin Vilma-hankkeessa

Edellä kuvattua Co-design -menetelmän käyttöä pilotoitiin FFI-hankkeessa elintarvikealan käyttöön. Elintarvikealan tuotekehitystä P&K yrityksille tekevän Foodwest Oy:n asiantuntijat osallistuivat kaikkiin työpajoihin. Keväällä 2020 Fennopromo organisoii uuden, VILMA Villiruokan uudet mahdollisuudet -hankkeen, jossa tuotekehityspalveluja elintarviketuottajille tarjoavan Foodwestin oli tarkoitus toteuttaa tuotekehitystyöpajoja villiruokatuotteita kehittäville- ja tuotteistaville yrityksille.

Foodwestin tuotekehitystiimi koostuu monipuolisen osaamis- ja kokemustaustan omaavista henkilöistä. Heidän yritysesityksessään mainitaan tuotekehityksessä huomioitavan aina loppuasiakas, tuotanto ja kauppa. He kehittävät uusia tuotteita kotimaan lisäksi yhä enenevässä määrin myös vientimarkkinoille. Foodwestin palveluihin kuuluu ideointi ja tiedonhaku, reseptikehitys, aistinvarainen arviointi, sekä säilyvyytutkimukset. Ideointi- ja tiedonhakupalvelu sisältää uusien ideoiden tuottamisen markkina-, tuote- tai raaka-ainelähtöisesti sekä kirjalliset selvitykset raaka-aineista, prosesseista, applikaatioista ja kilpailijoista. (Foodwest 2020.) Kevään VILMA-hankkeessa heidän oli määrä toteuttaa tuotekehitystyöpajoja, johon tuotetta kehittävät yritykset osallistuivat paikan päälle.



(Kuvat 24 ja 25) Vilma-hankkeen elintarvikkeitten tuotekehitystyöpajoja ei oltu ajateltukaan fasilitoitavan co-designin menetelmillä. Työpajoihin osallistuttiin lopulta etäyhteyksin.

Suunnitelman mukaan työpajan ohjaisivat Foodwestin kehityspäälliköt, joilla ei ollut aikomusta hyödyntää fasilitoitua co-design mallia. Heidän ajatuksensa oli tuoda esitelmöiden esille taustatietoja ja trendejä osallistuvien yritysten toimialoihin liittyen, sekä kotimaasta että viennistä. Tarkoituksena oli myös tuottaa ideoita kehitettävistä tuotteista ja konsepteista ja valita ideoista toteuttamiskelpoisimmat. Lopuksi oli tarkoitus tuottaa konseptin kuvaukset ja alustavat toimenpide- ja kaupallistamissuunnitelmat valituille ideoille.

Covid 19-viruksen torjunnasta johtuvat kokoontumisten rajoitustoimet keväällä 2020 estivät suunnitellut yhteistapaamiset ja hankkeen seminaarit ja työpajat siirrettiin nettiin toteutettavaksi Teams-alustassa. Muuttunut tilanne olisi voinut tarjota mahdollisuuden selvittää etäkokousmallien ja ryhmätyöskentelyn toteutumista eri paikoista käsin. Ajatuksenani oli, että olisin voinut mallintaa etäalustassa toteutettavan co-design -työpajan fasilitoitua, mutta Foodwest halusi toteuttaa työpajan omilla resursseillaan. Minulla oli lupa havainnoida työpajaa osaksi tätä opinnäytetyötä.

Tässä tuotekehitystyöpajassa oli tarkoitus kehittää menestystuotteita kotimaan markkinoille ja viennin. Itse työpajan työskentelyä ei oltu suunniteltu toteutettavan tietoisena, fasilitoituna co-design työskentelyn menetelmällä, vaikka otsikot saattoivat siltä vaikuttaa. (Kuvat 24 ja 25) Havaintoni oli, että tämä Teams-alustassa toteutettu työpaja oli käytännössä etäyhteyksillä jaetut esitelmät sekä kahdenvälisiä puhelinkeskusteluja. Teamsia seurasi toistakymmentä elintarvikeyritystä, mutta yhteiskeskusteluihin he osallistuivat passiivisesti. Ideointi ei lähtenyt liikkeelle. Asiantuntijoiden puhelut olivat kahdenvälisiä olemassa olevien tuotekehitysideoiden sparrauksia. Päivien päätteeksi ei esitelty yhtään konseptiehdotusta.

Johtopäätökseni tästä oli, että periaatteessa etäyhteyksillä toteutettuna yhteissuunnittelu voisi toimia, mutta se edellyttää tietoisena co-design prosessin fasilitoitua ja toteuttamista. Vaikka etäyhteydet sallivat yhtäaikaista osallistumista eri paikoista ja niissä on yhteisen alustan lisäksi ryhmätyöskentelyn mahdollisuus, ovat ne helposti passiivisia ja ideoitten kumuloituvuus vaikeasti johdettavaa.

4 Co-design pilotti elintarvikevientiin ja palvelutuotteen mallintaminen

4.1 Fasilitoitu co-design -pilottityöpaja aktiivisen etäosallistamisen mallista

	Toimeksiantaja Tehtävänanto, kehittämiskohde Menetelmä ja fasilitoija	Ongelman/ haasteen omistaja	Monialaisuus			Mönenkeskeinen osallistavuus		
			Päätös- valtainen edustus	Teknologia	Design	Markki- nointi	Asiakkaat, jakelutie- asiakkaat	Käyttäjät, kokemus- asiantuntija
	Wild Food Kuusamo Ruokamatkailuun palvelutuotteiden Co-design, Riikka Salokannel		●	●	●	●	●	●

Riikka Salokannel Ky
2016-

(Taulukko 10) Elintarviketuotteitten konsepti-ideoinnin co-design mallia pilotoiva työpaja noudatti fasilitoidun, monenkeskeisen, monialaisen, asiakkaita ja loppukäyttäjiä osallistavaa co-design työskentelymallia suunnitellusti.

Olen tekemässä Kuusamon ja Taivalkosken seudun Wild Food -brändin päivytystä ja sille alabrändiksi Wild Lifestyle -merkkiä. Villiruoka ja villiluonnontuotteet ovat metsissä, soilla ja niityillä, järvissä, joissa ja koskissa lajinmukaisesti elävistä eläimistä, kaloista, sienistä ja kasveista saaduista luonnonantimista valmistettuja tuotteita sekä villiluontoon liittyviä kokemustuotteita ja palveluita. Wild Foodia ja Lifestyleä ovat tasapainoisessa luontoyhteydessä koettavat elämykset ja eläinten lajinmukaista käyttäytymistä mahdollistavat kokemukset sekä perinteisiin metsästys, samoilu, poronhoito, keräily ja kalastuskulttuuriin liittyvät kokemukset. Elämys- ja hoitopalveluissa käytettävät tuotteet ovat luonnollisia, keräilyjä ja keräilytuotteista kehiteltyjä, pääraaka-aineiltaan tai tuotetta personoivalta osaltaan villiluonnontuotteita. (Naturpolis 2020, 2.)

Osana Business Finlandin ja Maa- ja metsätalousministeriön elintarvikevientiohjelmaa on ruokamatkailun lisääminen. Aiheesta laaditussa strategiassa on tuotekehitystoimiksi kirjattu tuotekehitysyhteistyön lisääminen ja palvelumuotoilun hyödyntäminen. Varsinainen co-designin hyödyntämistä ei ole mukana ohjelmassa, vaikka itse ohjelma on varsin monialainen ja monenkeskeinen. (Business Finland 2014.)

Wild Food -ruokamatkailutuotteita haluttiin kehittää myös ulkomailta tulevia matkailijoita ajatellen, mistä syystä se sopi erityisen hyvin elintarvikevientiä hyödyntävän, osallistavan co-design työskentelymallin pilotointiin. Tähän pilottiin yhdistäisin kaikki aikaisempien työpajojeni opit ja kokeilisin

etäosallistamisen mallia.

Tarkoituksena ei ollut luoda etäyhteysalustassa toteutettavaa ideointimallia, vaan pilotoida työpaja-työskentelyyn osallistumisen fasilitointimallia myös eri paikoista käsin etäyhteyksien avulla. Yhteistyölinkiksi valitsin messenger -ryhmävideopuhelun Teams-, Zoom- tai Miro-ohjelma-alustojen sijaan, sillä halusin testata mahdollisimman matalan kynnyksen järjestelmää. Olin myös aikaisemmissa Teams- ja Zoom -toteutetuissa seminaareissa ja työpajoissa havainnoinut niiden mahdollistavan erittäin passiivisen osallistumisen työskentelyyn.



(Kuvat 26 ja 27) Pilotoitava CO-design työpaja järjestettiin ideoinnissa mukana olleen ruokamatkailuyrityksen tiloissa.

Työpaja järjestettiin Kuusamossa ruokamatkailupalveluja tuottavan Pohjolan Pirtin salissa, joka on vanhaan kansakouluun kunnostettu tapahtuma- ja juhlasali. (Kuvat 26 ja 27) Paikalle oli hyvä nettiyhteys ja dataprojektori, mutta muuten tila ei ollut mitenkään erityisesti työskentely- tai ideointitilaksi sisustettu. Työpaja kesti neljä tuntia ja sen yhteydessä oli ruokailu ja välipalakahvit energiatasojen ylläpitämiseksi.

Työpajaan osallistui paikan päällä alueen ruokamatkailuyrittäjiä ja etäyhteyksien kautta sidosryhmien ja asiakkaiden edustajina ruokamatkojen järjestäjiä ja oppaita, potentiaaleja ruokamatka-asiakkaita, kansallisen ruokamatkailuhankkeen koordinaattori, Japani-asiantuntija ja italialainen Roomassa järjestettävien ruoka- ja viinikävelyjen opas, joka myös tunsu Suomen olosuhteita. Mukaan kutsutut asiakkaiden ja sidosryhmien edustajat olivat joko omien tai ruokamatkailuhankkeen verkostojen kautta tuttuja toimijoita.

Etäyhteyksillä osallistuvista oli koottu yksi ideointiryhmä ja heidän linkkinään, tulkkinaan, kirjurinaan ja fasilitoinnin avustajana toimi Mili-Mona Salokannel, London University of Artsista valmistunut kielitaitoinen muotoilija. Pilotoinnin lähtökohtana oli oletus, että fasilitoinnin onnistumiseksi tarvitaan tällainen asiantuntija, joka pystyy keskittymään etäyhteyksien kautta osallistuvien ideointidynamiikkaan ja aktiiviseen osallistamiseen. Tältä yhdyshenkilöltä edellytetään joustavaa ja motivoitunutta työskentelytapaa ja kykyä tulkata ja tunnistaa eteenpäin välitettäväksi ryhmän ideat ja ajatukset ja toisaalta välittää läsnä olevien ideat etäryhmälle. Lisäksi henkilön on pystyttävä luomaan toisistaankin etäällä toimivien ryhmän jäsenten välille ideoita kumuloiva, vuorovaikutuksellinen työskentelyympäristö.

Co-design työskentely toteutettiin viidessä eri vaiheessa: Alkuverryttely, ideoiden tuottaminen, ideoiden kierrätys ja kiinnostavimpien ideoiden konseptointi ja konseptien esittely. (Kuva 28) Ideoiden kiinnostavuus äänestettiin rastittamalla. Etäyhteyksillä mukana olevat eivät osallistuneet näihin äänestyksiin. Ideat ja konseptit kehitettiin ja esiteltiin kaikkien työpajaan osallistuvien matkailuyritysten hyväksi ja kaikista ideoista ja tuotoksista koottiin raportti osallistujien käyttöön.



(Kuva 28) Työpaja noudatti aikaisemmin toimivaksi todetun fasilitointimallini mukaisia vaiheita

Ensimmäinen vaihe oli lähtötilanne ja lämmittely. Aktivoitumiseksi ja tutustumiseksi ja yhteisyyttä ja luottamusta herättävässä lämmittelyharjoituksessa muisteltiin ulkomailta koettuja makuelämyksiä. Seuraavaksi he miettivät asioita, joista viime aikoina olivat harmistuneet. Toisiinsa liittymättömien asioiden yhdistämistä he pohtivat yhdistämis- ja loogisuusharjoitteena vastaamalla kysymykseen: ”Miten elämyksellisen mielihyväkokemuksen mallilla harmistus olisikin ilahdus?” Nämä ajatukset ja päätelmät he sitten esittelivät ryhmälleen. Tällä alkulämmittelyllä aktivoitiin henkilöitä ideointiin, heidän ajatuksensa keskittyivät aiheeseen ja vastausten kautta osallistujat tutustuivat toisiinsa yksityishenkilöinä, ja heidän välilleen syntyi luotettavaa ryhmäytymistä ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista.

Paikan päällä olevat osallistujat jaoin ennakoita mahdollisimman heterogeenisiin, monialaisiin ryhmiin. Kukin ryhmä keskenään tuotti ja kirjasi ideoita siitä, millaisia villiruokamatkailukokemuksia paikalliset yritykset voisivat ulkomaisille tarjota. Yhteyshenkilö kirjasi etäryhmän ajatukset ideapapereille. Yhtenä huomiona oli, että kannattaa todella tarkkaan valikoida mitä sanoja tehtävänannoissa käyttää. Tässä ei ollut mainittu sanaa uusia, ja osa ryhmistä kirjasi myös jo olemassa olevat ruokamatkailupalvelut. Ideoinnin edetessä ja ideavirran näennäisesti ehtyessä ideoitiin lisää vastaamalla lisäkysymyksiin. Ryhmille oli etukäteen jaettu valikoituja Sitran megatrendikortteja ja seuraavaksi ryhmissä ideoitiin peilaamalla ajatuksia trendien visioita vasten (Sitra 2020).

Varsin mittavan ideointivaiheen jälkeen kukin ryhmä esitteli kaikki ideansa lukemalla ne ääneen ja asettelemalla väripaperit nähtävillä. Rasteilla äänestämällä, kukin osallistuja laittoi kolme rastian jokaisen ryhmän mielenkiintoisimpiin ja toteuttamisajatukseltaan kannettavimpiin ideoihin. Etäyhteyksien takaa ei osallistuttu tähän äänestyskierrokseen. Lopulliseen ratkaisuun sitoutumisen näkökulmasta, en ole aivan varma oliko tämä paras toimintatapa. Eniten ääniä saaneet ideat olivat jatkokehittelyn aiheina.

Toisten ideoihin puututtiin niin, että jokainen parhaiden ideoiden rypäs kiersi jokaisen ryhmän luona. (Kuvat 29 ja 30) Tehtävänä oli edelleenkehittää ideoita vielä paremmiksi ja matkailijoita houkuttavimmiksi. Tällä kierroksella toteutui erityisesti asiakas- ja käyttäjäkokemuksen ja -toiveen tuominen mukaan kehitettävään ideaan.



(Kuvat 29 ja 30) Jokainen ryhmistä edelleen kehitti toisten ryhmien ideoita

Kun kaikki kunkin ryhmän omat ideat ja niiden parannusehdotukset palautuivat takaisin kierrokselta, valmisteltiin niistä ruokamatkailutuotteiden konsepti-ideoita eli tuoteideoita palvelun sisällöstä. Konsepti-ideat koottiin flappitaululle esittelyjulisteeksi, posteriksi. Etäyhteyksillä toimivien kuvaideoita varten olisi voinut olla käytössä tulostin. Tässä työpajassa yhteyshenkilö uudelleenpiirsi konseptikuvaideoita, joita osallistujat olivat luonnostelleet tai kuvaesimerkkeinä esitelleet.

5 Co-design -palvelutuotteen mallintaminen

5.1 Co-design työpajojen visuaalinen ilme

Immateriaalisen palvelutuotteen visuaalinen ilme muodostuu tilasta, jossa palvelukokemus tuotetaan, välineistä, joita tilanteessa käytetään ja palvelutapahtumassa mukana olevien ihmisten olemuksesta. Palvelutuotteen, kuten minkä tahansa tuotteen brändäyksellä, pyritään erilaistamaan tuote muista vastaavista ja kilpailevista tuotteista. Brändin olemuksella halutaan tuoda esiin tuotteen persoonallisuus ja tuotekuva ja vahvistaa siihen liittyvää, myönteistä laatumielikuvaa. Bränditunnuksilla puolestaan pyritään symboloimaan niitä arvoja, toimintafilosofiaa ja kilpailuetuja, joita kyseisessä tuotteessa on. Bränditunnuksiin, jotka voivat olla visuaalisia logoja, sloganeita, värejä, ääniä ja jopa tuoksua, pyritään kytkemään asiakkaiden ja tuotteen käyttäjien välille ehdollistumia. Aina, kun tuotteen tai palvelun käyttäjä kokee myönteisen, kyseiseen tuotteeseen liittyvän elämyksen, pitäisi syntyä aistihavainto kyseisen elämyksen mahdollistajasta. (Slade-Brooking 2016, 14).

Co-design työpajojen pitopaikaksi pyritään valitsemaan tila, jotka motivoivat ryhmissätyöskentelyyn ja mahdollistavat audiovisuaalisten laitteitten ja ideointimateriaalien käytön ja jotka tukevat laadullista, haluttua ammatillista mielikuvaa. Stora-Enson aikaiset suunnittelukatselmukset järjestettiin yrityksen tiloissa, joiden kautta välittyi Stora Enson yrityskuva. Fasilitoijana Heimo Partasen olemus ja käyttämänsä käsin piirtämänsä tehtävänannot sopivat luovuuteen motivoivaan työskentelyyn. Seiniin kiinnitettävät InnoSpark -ideointimonisteet toimivat työskentelyvälineinä välittäen samalla ammatti- maista ja uskottavaa mielikuvaa työskentelyprosessista. (Kuva 34)



(Kuva 34) Stora Enson seiniin kiinnitettävät InnoSpark -monisteet brändäsivät myös ideointityötilan

Osa Ladecin aikaisista työpajoista sekä Co-design Coaching -hankkeen työpajat järjestettiin vartavasten työskentelylle sopivissa ja kyseiseen käyttöön brändätyssä Cleandesign Center for co-design -miljöössä. Tapio Anttilan ja Isko Lappalaisen suunnittelema tila loi laadullisen ja

ammattimaisen miljööön toiminnalle. Työpajoihin osallistui myös elinkeinoelämän johtotehtävissä toimivia henkilöitä, ja heiltä saatu palaute tuki käsitystä siitä, että tilan laatu vaikuttaa mielikuvaan siellä koetun palvelutuotteen hyödyllisyydestä liiketoiminnalle. Esimerkkinä palautteesta oli vertailu toisenlaisiin, ajatuksellisesti luovuutta ruokkiviin, työpajatiloihin, joiden sisustuksessa oli käytetty värikkäistä kuormalavoista tehtyjä kalusteita. Jälkimmäinen työtila ei palautteen mukaan sopinut kaupallisen tuotteen ideointiin, eikä palautteen antaneen yrityksen toimitusjohtaja voisi kutsua sinne työpajaan kansainvälisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneitaan. (Kuva 35)

Muulla pidettyissä työpajoissa Ladecin co-design ilme näkyi vain tehtävänantodien ja raporttien sivujen graafisina tunnuksina. Työpajojen järjestämisen miljöiksi pyrittiin valitsemaan innovointia tukevia kokous- ja kabinettitiloja. Kansainväliset työpajat sijoituivat Design-viikkojen yhteyteen Oslossa ja Pietarissa Helsinki-keskuksen tiloihin, missä oli näyttelynä esillä suomalaista muotoilua. Samassa tilassa järjestettiin suuri Pietarin jätteenkäsittelymallia visioiva co-design paja.



(Kuva 35) Cleandesign Centerin co-design tila vahvisti työskentelytavan laatumielikuvaa

Best Before UX-Research Ltd järjesti toimitilansa niin, että siellä oli silmänliiketutkimus-laitteiston videotilan ohessa co-design työskentelyyn sopivat kalusteet ja siustus. Co-design visualisoitiin yhdeksi palvelutuotteeksi nettisivujen palveluportfoliota esiteltäessä. Työpajavälineet olivat brändäämättömiä fläppitauluja ja posti-it -väripapereita. Tilojen ulkopuolella järjestetyssä YIT:n toimeksiannosta fasilitoidussa työpajassa tilaisuuden ilme oli kokonaan yrityksen, jonka työpaja fasilitointiin. YIT oli pystyttänyt teltan alueelle, johon ideoitiin kokonaan uutta asuinalueita. Teltan kalusteet oli sijoitettu co-design työskentelyä varten ja seinille oli ripustettu kyseistä aluetta visioivia julisteita.

Finnish Food Innovation-hankkeen co-design työpajat järjestettiin aina ryhmätyöskentelyyn sopivissa tiloissa. Helsingissä paikkana oli Teurastamon Flavour kitchen, Turussa yliopiston innovaatiohuone. (Kuva 36) Lahdessa hanketta hallinnoinut Fennopromo ei halunnut järjestää tilaisuutta silloisen Malskin tiloissa niiden rustiikkisuuden vuoksi. Cleandesign Centeriä ei enää toiminnassa ollut.



(Kuvat 36) FFI -työpajoissa oli aina näkyvillä hankkeen visuaalinen ilme

Kaikkissa työskentelytiloissa oli hankkeen graafisen ilmeen mukaisia suurpostereita. Työpajaa edeltäneitten luentojen streemauksessa taustana oli hankkeen graafinen ilme. Työpajojen tehtävänanto kuvat ja kommentointikierrökselle lähetetyt raportit, oli tehty hankkeen graafisen ilmeen mukaiseksi. Työpajassa käytettiin väripapereita ja pahvisia, mukana kuljetettavia flappitauluja. Huomattavaa on, että yhteissuunnittelutyöskentelyn voi toteuttaa hyvin monenlaisissa ympäristöissä (Murray ym. 2020).

Tässä tutkimuksessa pilotoimani Wild Food -ruokamatkailupajan toteutin yritykseni Riikka Salokannel Ky:n nimissä. Työskentely järjestettiin yhden mukana olleen toimijan tiloissa, jossa tarvittavat kalusteet, av-välineistö ja toimivat internetyhteydet. Käytettävissä välineissä, kuljetettavissa pahvisissa flappitauluissa tai väripapereissa ei ollut omia bränditunnuksiani. Tilassa ei ollut brändiä tukevia julisteita, eikä videoyhteyden kontaktoijan selustassa ollut palveluun liittyvää taustajulistetta. Ainoastaan tehtävänantodioissa ja tuloksista tehdyssä raportissa oli Riikka Salokannel Ky:n käyttämiä graafisia elementtejä, logo, kuvioita ja tunnusvärejä. Arvioni mukaan tämä materiaali ei riittävästi tukenut mahdollista osallistujien myönteisen kokemuksen ja palvelutuotteen toteuttajan laadullisen brändin välille syntyvää ehdollistumaa. (Kuvat 37, 38, 39 ja 40)



(Kuvat 37, 38, 39 ja 40) Pilottityöpajan välineistö ei vahvistanut yrityksen visuaalista yrityskuvaa eikä tukenut brändiehdollistumien syntymistä.

5.2 Co-design -työpajan mallintaminen oman yrityksen palvelutuotteeksi

Olen toiminut muotoilualan yrittäjänä ja partnerina Studio Salokannel & Toivonen Ky yritykselle vuosina 1991–2014. Yrityksen tunnuksessa oli osakkaiden nimikirjaimista syntynyt logokuvio mustassa kehyksessä ja taustalla turkoosi väri. Väriä käytettiin paitsi graafisessa aineistossa, myös työtilojen ja esimerkiksi messuosaston värityksessä. Kanadassa asuessani 2014–2016 yritykseni oli Cide Company Inc ja sen tunnuksena lumikide. Yritys toimi sekä design -alalla, mutta myös urheilutuotteiden parissa, joten sisältöä liian yksilöivä nimi ei olisi toiminut. Lisäksi toimin sekä englanninkielisten, että suomenkielisten asiakkaitten kanssa. Olin myös aikaisemmin suunnitellut ampumahiihdon maailman cupin kilpailujen visuaalisen ilmeen, jossa biathlon Lahti sanoihin yhdistyi ampumahiihdon maalitaulun mukaisesti ryhmitellyt viisi lumihiutaletta. (Kuvat 41,42 ja 43)



(Kuvat 41, 42 ja 43) Omien yritysteni brändi-tunnuksia ja suunnittelemani biathlon lahti -ilme.

2016 rekisteröin oman yritykseni Riikka Salokannel Ky -nimisenä. Marcelo Minalen ohje monialaisen muotoilutoimiston nimen valintaan on, että koska muotoiluun suoraan liittyvät nimet ovat useimmiten käytössä ja jos oma nimi on vähääkään epätavallinen, kannattaa hyödyntää omaa nimeä. (Minale. 1991, 40). Nimi toimii varsin hyvin, sillä palveluni ovat perustuneet pääasiassa omaan ammattitaitooni. Hankaluutena on kuitenkin itsekeskeisyyden mielikuvan välittyminen tilanteessa, jossa esitellään yritys, toimija ja yhteystiedot: Riikka Salokannel, Riikka Salokannel Ky, riikka@riikkasalokannel.fi tai yrityksen nimellä markkinoidaan jonkun muun henkilön tuotosta.

Co-design palvelutuotteen tuotteistamisessa koen yritysnimeni käytön haasteelliseksi. Pelkästään se, että pilottityöpajassa kontaktihenkilönä ollut muotoilijatyttäreni joutuu profiloitumaan äitinsä yritykseen ja ammatilliseen persoonaan. Esimerkkinä siitä mahdollinen sähköpostiosoite mili-

mona.salokannel@riikkasalokannel.fi. Varsin egoistinen olisi myös yritysnimen käyttö väliaikaista toimitilaa visualisoivissa seinäkkeissä ja julisteissa, joissa koko pintana Riikka Salokannel nimeä.

Oman yritykseni visuaaliseen ilmeeseen olen valinnut magentan ja lilan värit. (Kuvat 44,45,46 ja 47) Logokuviona on viisi rengasta suorakaiteessa. Logokuvio juontaa harrastamani ampumahiihdon maalitauluun ja se graafisena kuviona sopii design-toimintojeni tunnukseksi olematta kuitenkaan liian osoitteleva, sillä teen yritykseni kautta myös urheiluun liittyviä palveluita. Luennoissani ja co-design työpajojen aineistoissa käytän viittä pistettä myös ranskalaisina viivoina ja eri vaiheitten kuvaamisen.



(Kuvat 44, 45, 46 ja 47) Riikka Salokannel KY:n visuaalisia tunnuselementtejä

Riikka Salokannel Ky:n nimissä fasilitoimieni työpajojen tuotteistusta, brändiä varten olisi visuaalisen ilmeen ja materiaalien tuottamisen lisäksi tarpeen johdonmukaistaa niitten yhteydessä käytettävä kieli. Kutsutaanko työpajoja yleisnimityksellä co-design työpajoiksi, co-design workshops? Liitetäänkö nimitykseen osallistuvuutta tai yhteissuunnitteluun liittyvää termistöä vai kehitäkö InnoSpark tyyliä tuotenimen? Millä nimellä kutsun itseäni fasilitoijana? Sopsisiko aikaisemmassa hankkeessa käytetty co-design coach paremmin? Entä miten sanoitetaan työpajassa tarvittavat avustavat henkilöt, kuten nettiyhteyden ylläpito- ja yhteyshenkilö? Voisiko hän olla staff tai member of crew tai co-pilot? Nämä kysymykset jäävät vielä avoimiksi.

Graafiseen aineistoon, tehtävänanto-poverpointeihin ja raportteihin tulee luoda oma visuaalinen ilme, joka pohjaa yrityksen nykyiseen ilmeeseen. Työpajatilan sisustamiseksi kannattaisi tuottaa taustaeinäkkeitä, jotka toimisivat sekä nettiyhteyden brändäävänä taustapintana, että väliaikaistilan omimisenä yritysbrändin ja siten co-design palvelutuotteen toimitilaksi. Välineinä käytettävien värillisten paperiarkkien värien sopimiseen brändiväreihin kannattaisi myös harkita, jotta työpajakuivissa ja raporteissa olisi brändiä tukeva kokonaisilme ja itse tilaisuuksissa väriehdollistumia tapahtuisi. Työpajavälineistön kuljettamisen laatikot ja salkut sekä fläppitaulujen pahvikannet voisivat suunnitella rakenteita myöten oman brändini mukaisiksi. Tämä tukisi myös pakkaussuunnitteluosaamiseni viestimistä. Koska työpajojen fasilitoinnissa jatkossakin on mukana yritykseni työntekijänä ja palvelujen tuottajana tekstiilimuotoilija Mili-Mona Salokannel, olisi perusteltua myös suunnitella tilaisuuteen pukeutuvien fasilitoijien ja yhteyshenkilöiden vaatetusta ja asusteita.

Yhteenveto

Oman työurani aikana osallistumieni ja fasilitoimieni, aivoriihimalliin pohjautuvien co-design työpajojen voi katsoa toimineen tuote- ja konsepti-ideoiden tuottamisen välineenä. Fasilitoitu, vaiheittain etenevä aivoriihi, jossa tehtävänantojen mukaan tuotetaan ideoita, visioidaan mahdollisuuksia tai ratkaistaan ongelmia, sopii tavoitehakuiseen, systeemiseen ryhmätyöskentelyyn. Siinä huomioidaan erilaisten ihmisten kommunikointitavat ja työpajatyöskentely osallistaa aktiivisesti mukana olevat toimijat ratkaisujen kumuloivaan ideoitiin ja parviällyn hyödyntämiseen. Työskentelytavan soljuvuuden ja tuotettujen ideoiden monipuolisuuden saavuttamiseksi työskentelyyn virittävä alkuharjoitus kannattaa tehdä. Aivoriihimalliin ensimmäisten vaiheitten soveltaminen mielikuvapajojen menetelmäksi sopii hyvin elintarvikebrändien persoonallisuusmielleyhtymien tunnistamiseen. Työpajaan osallistujien tulee tietää, mihin käyttöön ja kenen hyväksi ideat tuotetaan. Työskentelystä on hyvä laatia raportti, johon kaikki työpajan vaiheet on kirjattu muistiin myöhempää käyttöä varten.

Monenkeseisesti toteutettavaan työpajaan kannattaa osallistaa monialainen aiheeseen liittyvien teknologia-, design-, - ja markkinointialan asiantuntijoiden ja sidosryhmien edustus. Jotta syntyneitten ideoitien pohjalta käynnistetään tuotekehitysprosessi, jonka tavoitteena on uuden tuotteen markkinoille lanseeraus, on toimeksiantajatahon asiasta päättävän henkilön osallistuminen sitoutumisen kannalta tärkeää. Ideoitien pohjalta kehitettävän tuotteen jakelutien ostospäätösten, asiakkaiden ja tuotteen käyttäjäksi toivottujen kokemusasiantuntijoiden osallistaminen työpajatyöskentelyyn on keskeistä. Mikäli joku näistä kuudesta monialaisuutta edustavasta ryhmästä jää pois työpajatyöskentelystä, näyttäisi syntyneiden ideoiden pohjalta lanseerattavan tuotteen tai ratkaisun syntyminen epätodennäköisemmältä.

Elintarvikevientiin suunnattavien tuotteitten asiakkaat ja loppukäyttäjät ovat pääsääntöisesti kohde- maissaan. Heidän osallistamisensa työpajaan voidaan järjestää etäyhteyksien kautta. Etäyhteyksien kautta mukanaolevien osallistuminen yhteiseen, kumuloivaan ryhmätyöskentelyyn on mahdollista, jos heitä varten on yhdyshenkilö, joka yhteyksien, toimintatapansa ja kielitaitonsa avulla nivoo toimijat aktiivisesti mukaan co-design työskentelyyn.

Monenkeskeinen ja monialainen, fasilitoitu go-design -työpaja voidaan järjestää ryhmätyöskentelyyn sopivissa tiloissa, jossa on etäyhteyksin osallistuvien vuoksi hyvät nettiyhteydet. Tila ja välineistö kannattaa visualisoida palvelutuotteen bränditunnuksin, jotta työpajaan osallistuvilla on mahdollista tunnistaa, jopa ehdollistua fasilitointipalvelun tuottajaan, eikä vain esimerkiksi ideointitehtävän toimeksiantajan yrityskuvaan ja brändiin. Pilotoimani fasilitoidun co-design -työpajamallin mukaisesti voin tuotteistaa ja brändätä osallistavan co-design workshopin oman yritykseni palvelutuotteeksi, ja markkinoida sitä vientituotteita kehittäville elintarviketuottajille.

Lähteet

Brown, T. 2009. Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York. Harper Collilins Publishers.

Business Finland. 2014. Food From Finland <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat/food-from-finland>

Business Finland. 2014. Ruokamatkailustrategia. <https://www.businessfinland.fi/4a7e69/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/julkaisut/ruokamatkailustrategia-2020-2028.pdf>

Foodwest Oy. 2020. <https://www.foodwest.fi/palvelut/tuotekehitys/>

Fuad-Luke, A., Keinänen, K., Salokannel, R. 2015. Return on Giving Best mindset and practices for co-designing. Lahti. LADEC Lahti Region Development Lahden Seudun Kehitys.

IDAB Industrial Design Lahti Advisory Board. 2013. Elinkeinoelämää hyödyttävä teollisen muotoilun strategia Lahdesta. Lahden seudun kehitys Ladec Oy. <http://www.designlahti.fi/strategia/>.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Miettinen,S.(toim.), Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus. Tampere.

Kälviäinen, M. 2020. Muotoiluajattelu ja muita tutkimuksellisia lähestymistapoja. LAB-ammattikorkeakoulu. Video.

Lilja, E-L. 2020. Mitä kehittäjän tulee tietää elintarvikeviennin mahdollisuuksista, käynnistämisestä ja kasvattamisesta. Fennopromo, esitelmä 16.6.2020 Maaseutu 2020.

Lilja, E-L. 2018. Finnish Food Innovations 2020 loppuraportti. Fennopromo. Helsinki.

Lilja, E-L.2020 VILMA-Villiruoan uudet mahdollisuudet -hanke, työpajakutu.

Minale, M. 1991. How to run a successful multi-disciplinary design company. Bookham, Iso-Britannia, Elfande Art Publishing Ltd.

Muller, M.J., Wildman, D.M. & White, E.A. 1993. Taxonomy of PD practices: a brief practitioners guide. Communications of the ACM.

Murray, C., Doak, J. McNeil, K. & Oms, P. 2020. Participatory design methods when working in remote locations: The case of Red Puna in north-west Argentina. The Design Journal, Routledge, Taylor & Francis Group.

Naturpolis Oy. 2020. Wild Food & Wild Lifestyle Brändikäsikirja 2.0. Kuusamo. Naturpolis.

Nikkanen, A., Palander, M. & Vilander, K. 2012. Oivalluksia monenvälisestä tuotekehitysohjelmasta Case. Ready Steady GO! Finland. Helsinki. Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy.

Partanen, H. 1995. Muistituki, Pakkausten suunnittelukatselmus -design brief. Lahti. Stora Enso omakustanne.

Sitra. 2020. Megatrendikortit. Tunne tulevaisuutesi. Helsinki. sitra.fi/megatrendit.

Slade-Brooking, C. 2016. Creating a brand identity A guide for designers. Lontoo. Laurence King Publishing.

Teollisuusministeriö TEM, Opetus- ja kulttuuriministeriö OM. 2013. Muotoile Suomi Kansallinen muotoiluohjelma. Helsinki.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press. Tampere.

UIAH. 1994. Design -Pleasure or responsibility. International conference on design at the University of Art and Design UIAH. Helsinki.

Ylitalo-Kallio, P. 2012. Osallistava suunnittelu. Kirjoitelma. Metropolia. Espoo.