

Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan
käsikirja pienille kunnille

Tulevaisuuden elävää maaseutua rakentamassa



Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan käsikirja pienille kunnille – Tulevaisuuden elävää maaseutua rakentamassa

Toimittaneet: Emilia Risu & Siiri Sitomaniemi

Kirjoittajat: Noora Arola, Sanni Aromaa, Ville Huhtanen, Katri Juva, Maritta Kymäläinen, Antti Kytö, Elisa Laatikainen, Annukka Korvenranta, Tanja Pöyhönen, Emilia Risu, Marjaana Salomaa, Siiri Sitomaniemi, Sara Syvälahti, Sini Temisevä & Marjukka Turunen

Laurea-ammattikorkeakoulun erillisjulkaisu
Copyright tekijät & Laurea-ammattikorkeakoulu 2023
CC-BY SA 4.0, pl. kuvapankkien kuvat
ISBN: 978-951-799-683-9
Taitto ja ulkoasu: Heidi Majdahl/MaiMedia
Konseptin ilme on tehty yhteistyössä Avidly Oy:n kanssa.



Sisällys

Johdanto	4	Lapinjärven Living Lab -toiminta: Bioinnovaatiosprintti	79
Kuntalähtöinen Living Lab -toimintamalli pienille kunnille	6	Lapinjärven Living Lab -toiminta: Nygårdin tila – biohiilipilotti	81
Kuntalähtöinen Living Lab -toiminta käytännössä	8	Matkailu maaseudun vetovoimatekijänä	84
Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan hyödyt	10	Matkailun kehittämisen mahdollisuudet maaseutuyrittäjyydessä	85
Living Lab -toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet	10	Matkailun jatkuvan kehittämisen malli	88
Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan johtaminen ja käyttöönotto	16	Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli	93
Lyckan - Lapinjärven Living Lab -toiminta	23	Lapinjärven Living Lab -toiminta: "Marskin matkassa maistellen"	101
Lapinjärven Living Lab -toiminta: Peti ja puuro -toiminnan käynnistäminen	27	Hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamalli	105
Peti ja puuro -toiminnan käynnistäminen	28	Luovat alat liiketoiminnan arvonluonnissa	115
Kokemuksia kuntalähtöisestä Living Lab -toiminnasta	29	Mitä annettavaa luovilla aloilla on liike-elämälle	116
Viestintä verkoston tukena	32	Luovien alojen yhteisön rakenteiden synnyttämisen merkitys	118
Miksi tulevaisuustyöskentelyä tarvitaan kunnissa?	42	Miksi luova toimija haluaa asua ja työskennellä maaseudulla?	118
Tulevaisuustyöskentelyn toimintamalli kuntiin	43	Luovien alojen toimintamalli maaseudun yritystoiminnan ja alueen kehittämiseen	118
Lapinjärven Living Lab -toiminta: Tulevaisuustyöryhmä	47	Lapinjärven Living Lab -toiminta: Yritystaiteilija Lapinjärven apteekissa	126
Lapinjärven tulevaisuustyöryhmä	48	!DEAKUMMi	129
Ennakointi osana elinkeinotoimintaa	57	Luovan prosessin kaavio	129
Ennakointimenetelmiä elinkeinotoimen tukemiseen	58	Lapinjärven Living Lab -toiminta: Osallistava yrityslähtöinen taideprojekti	131
Lapinjärven Finnsight Studio 2022	58	Loppusanat	132
Tulevaisuusorientoitunut Living Lab -verkostotapaaminen	61	Lähdeluettelo	134
Biokiertoaloudesta ekologista elinvoimaa	65	Liite	
Biokiertoalouden mahdollisuudet maaseutuyrittäjyydessä	67	Työkalupakki – työkaluja kuntalähtöiseen Living Lab -toimintaan	
Biokiertoalouden edistämisen toimintamalli	67		

Johdanto

Lapinjärven kunta haki rahoitusta **Lyckan – Maaseudun innovaatio- ja inspiraatiotoiminnan tulevaisuushub -hankkeelle**, koska innovaatiotoiminta on keskittynyt kaupunkeihin eikä maaseudun mahdollisuuksia innovaatioiden syntymiseen ole hyödynnetty riittävästi. Jotta maaseudun innovaatiotoimintaa voidaan edistää, vaatii se uudenlaisia panostuksia.

Pienissä maaseutukunnissa yritystoiminta on pääosin yksin- ja pienyrittäjyyttä, joissa ei ole resursseja kehittämistoimintaan. Lapinjärvellä yrittäjät ovat viestineet kunnalle tarpeesta löytää uusia tapoja verkostoitua.

Innovaatioita syntyy parhaiten, kun eri alojen toimijat kohtaavat toisensa. Lapinjärvellä nähtiin tarve kehittää maaseudun yritystoiminnan kehittämistä palveleva Lyckan-innovaatioalusta tukemaan verkostoitumista ja innovaatioiden syntymistä. Luotua toimintamallia voidaan hyödyntää myös muissa maaseutukunnissa niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

Tavoitteena oli luoda pienille maaseutukunnille sopiva **Living Lab -toimintamalli tukemaan innovaatiotoimintaa ja yritysten välistä yhteistyötä**. Näiden avulla tavoitteena oli edistää uuden liiketoiminnan syntymistä alueelle.

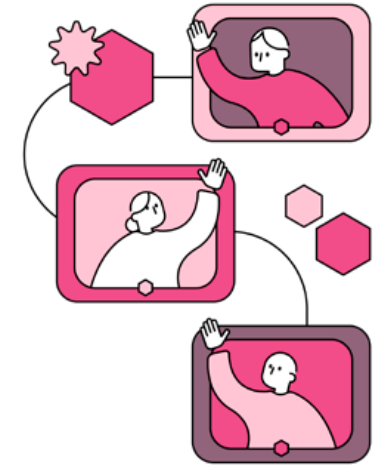
Hankkeen aikana yhteiskeitettiin Lapinjärvellä sopiva Living Lab -toimintamalli ja rakennettiin yritysverkosto. Neljän eri kehittämissuunnan kautta jalkautettiin **Living Lab -toimintaa vahvistamalla kokeilukulttuuria** toi-

mimalla autenttisuudessa ympäristöissä ja kouluttamalla yrityksiä asiakaslähtöiseen ajatteluun sekä innovaatio- ja palvelumuotoilutyökalujen käyttöön.

Hankkeessa keskityttiin **tulevaisuustyöskentelyyn** ja yritysten **ennakointitaitojen** kehittämiseen; **biokiertoalouden** edistämiseen mm. toteuttamalla biohiilen valmistuksen demopäivä ja bioinnovaatiosprintti, jossa ideoitiin yrittäjille uutta liiketoimintaa sivuvirroista; kehittämään uutta **matkailuliiketoimintaa** ja pilotoimalla mm. kolmen yrittäjän yhdistelmätuotetta sekä edistämään **luovien alojen** osaajien osallistamista yritysten toiminnan kehittämiseen mm. pilotoimalla yritystaiteilija-konseptia.

Hankkeen tuloksena luotiin Lyckan – yritys- ja yhteisöverkosto ja käynnistettiin sen toiminta Lapinjärvellä. Tämän myötä alueen yrityksille syntyi uutta yhteistyötä sekä uusia liiketoiminta-avauksia. Hankkeen tuotoksena myös mallinnettiin **toimintamalli kuntalähtöiseen Living Lab -toimintaan, joka esitellään tässä käsikirjassa**. Se tukee ja ohjeistaa kunnan toimijoita Living Lab -tyyppiseen kehittämiseen maaseutumaisilla alueilla. Käsikirja on konkreettinen ja selkeä ohjeisto, jonka liite TYÖKALUPAKKI – työkaluja kuntalähtöiseen Living Lab -toimintaan sisältää erilaisia kehittämisen työkaluja.

Hanke toteutettiin Lapinjärven kunnan, Laurean, Haaga-Helian, Hämeen ammattikorkeakoulun ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Hanketta on rahoittanut Uudenmaan liitto Euroopan aluekehitysrahastosta. Hankkeen toteutusajaksi oli 1.9.2021–31.8.2023.



Tavoitteena oli luoda pienille maaseutukunnille sopiva Living Lab -toimintamalli tukemaan innovaatiotoimintaa ja yritysten välistä yhteistyötä. Näiden avulla edistetään uuden liiketoiminnan syntymistä alueelle.



Tämä ikoni kertoo, mitä työkaluja kyseiseen teemaan liittyy. Linkit vievät käsikirjan liitteeseen, josta löydät työkalujen mallipohjat, ohjeita työkalujen käyttöön ja vinkkejä työpajamaiseen työskentelyyn.

Kirjoittajat: Noora Arola, Sanni Aromaa, Ville Huhtanen, Katri Juva, Antti Kytö, Elisa Laatikainen, Tanja Pöyhönen, Emilia Risu, Marjaana Salomaa, Siiri Sitomaniemi, Sara Syvälahti, Sini Temisevä & Marjukka Turunen

Living Lab

Kuntalähtöinen Living Lab -toimintamalli pienille kunnille

Kuntalähtöinen Living Lab -toimintamalli pienille kunnille

MIKÄ ON LIVING LAB?

Living Labit, "elävät laboratoriot" ovat **aidossa toimintaympäristössä** toimivia käyttäjälähtöisiä avoimia verkostorakenteita. Living Labit voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia tiloja, joissa eri toimijat voivat luoda kumppanuuksia. Living Lab -toiminta yhdistää innovaatiotoiminnan, tutkimuksen ja yhteiskehittämisen, joiden avulla eri toimijat, kuten kunta, yritykset ja oppilaitokset voivat kehittää ja testata ideoita, ratkaisuja, tuotteita ja palveluja.^{1,2}

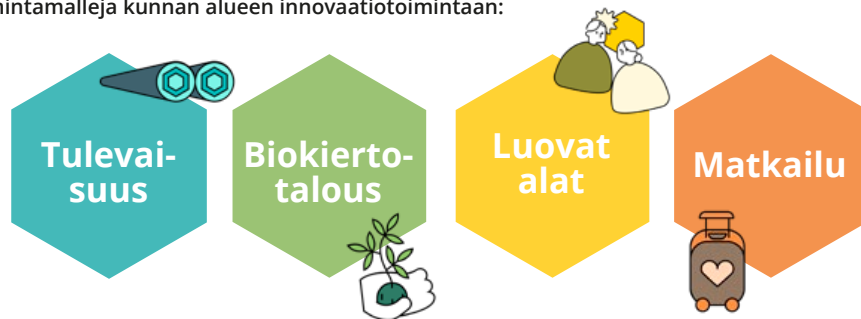
MITÄ KUNTA SAA LIVING LAB -TOIMINTAMALLISTA?

Tukea kunnassa toimivien yritysten kestävä liiketoiminnan kehittämiseen erilaisten tilaisuuksien, toimintamallien ja kehittämismenetelmien avulla.

Työkaluja toiminnan kehittämiseen sekä verkoston luomiseen, johtamiseen ja viestintään.

Toimintamalleja neljästä eri kehittämislinjasta. Mallien avulla voit kokeilla, oppia ja tehdä yhdessä alueen toimijoiden kanssa tulevaisuuden elävää maaseutua!

Tässä mallissa esitellään neljän eri kehittämislinjan toimintamalleja kunnan alueen innovaatiotoimintaan:

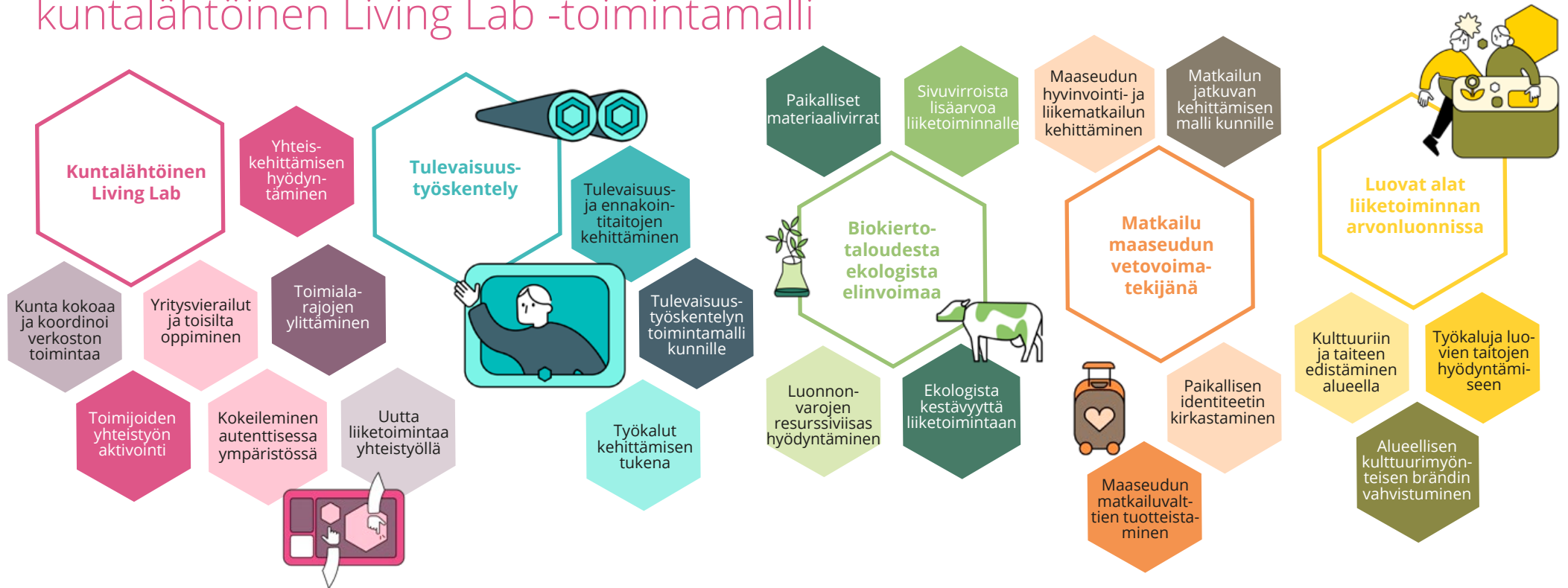


Toimintamallien avulla voidaan kehittää yrityksille **uusia ideoita, tuotteita ja palveluja jopa yli toimialarajojen**. Living Lab -toiminta yhdistää muotoiluajattelun (*design*), innovaatiotoiminnan (*innovation*) ja kestävyyden (*sustainability*) elementtejä edistämään ja kehittämään toimintaympäristön, kunnan tai alueen tulevaisuutta.

KUNTALÄHTÖINEN LIVING LAB -TOIMINTAMALLI



Elinvoimaa maaseudulle – kuntalähtöinen Living Lab -toimintamalli



Tuo yhteen alueen toimijat sekä edistää heidän välistään vuoropuhelua ja yhteistyötä.

Mahdollistaa eri tahojen osallistamisen kehittämistyöhön.

Myötävaikuttaa yritysten kehittymiseen ja uuden liiketoiminnan syntymiseen alueelle.

Edesauttaa kunnan ja yritysten kykyä vastata asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.

Lisää tutkimus- kehittämis-, ja innovaatiotoimintaa maaseutukunnassa ja näin varmistaa kunnan sekä alueen yritysten elinvoimaisuus.

Tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin avulla visioidaan tulevaa ja luodaan vaihtoehtoisia näkemyksiä tulevaisuuskeskustelun ja päätöksenteon tueksi.

Jalkautetaan tulevaisuus- ja ennakoitaitaidot kaikkien saavutettaville, jotta pysytään mukana toimintaympäristön muutoksissa.

Erilaisia työkaluja ja vinkkejä tulevaisuustyöskentelyn tueksi.

Alkutuotannon ja teollisuuden biopohjaisista sivuvirroista uutta liiketoimintaa ja uusia tuotteita.

Luodaan sivuvirroille lisäarvoa innovatiivisella prosessoinnilla.

Kehitetään resurssiviisasta ja kestävästä liiketoimintaa.

Kehitetään alueen vahvuuksista ponnistavaa uutta matkailuliiketoimintaa.

Tuotteistetaan maaseudun matkailuvaltteja.

Valjastetaan matkailun kasvupotentiaali elinkeinotoiminnaksi matkailun jatkuvan kehittämisen mallin avulla.

Kehitetään maaseudulle suuntautuvaa liikematkailua hyvinvointi-matkailun näkökulmasta.

Edistetään luovien alojen toimintaedellytyksiä verkostoitumisen avulla, esimerkiksi osaajapankin ja kulttuuritapahutumien järjestämisen kautta.

Integroidaan luovien alojen verkostoa mukaan Living Lab-toimintaan.

Ratkaistaan liiketoiminnan haasteita hyödyntäen luovia menetelmiä.

Kasvatetaan alueen toimijoiden luovaa osaamista.

Living Lab -toiminnan tavoitteet



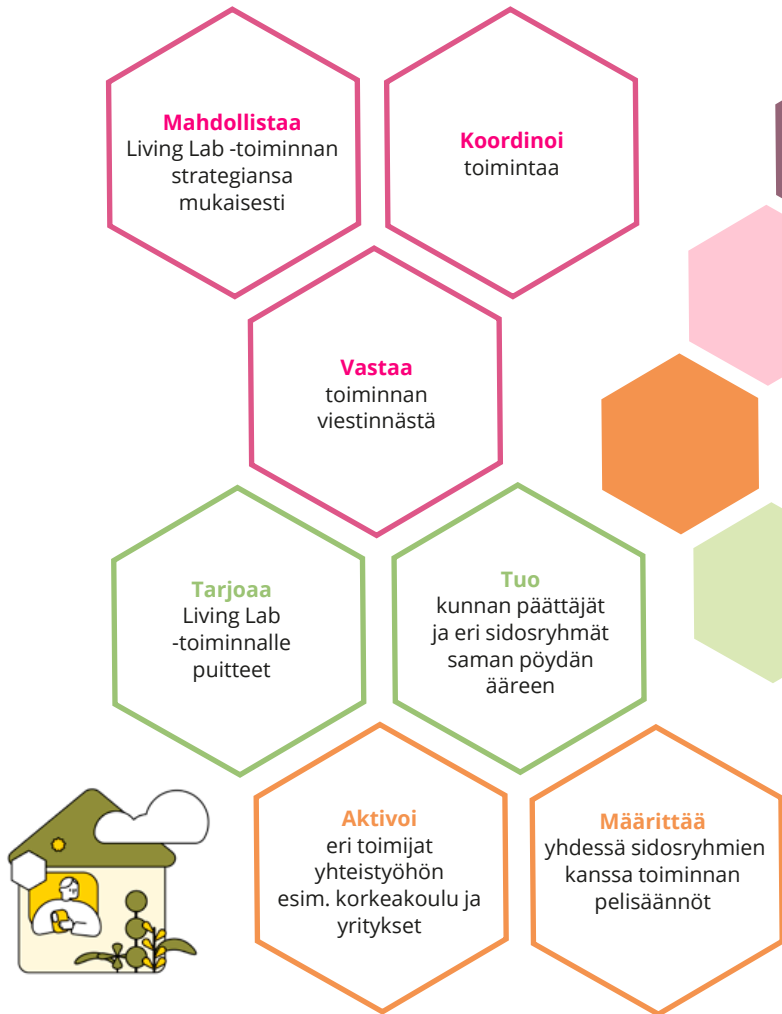
Kuntalähtöinen Living Lab -toiminta käytännössä

Tässä käsikirjassa esitellään Lapinjärvellä Lyckan – Maaseudun innovaatio- ja inspiraatiotoiminnan tulevaisuus-hub -hankkeessa kehitetty kuntalähtöinen Living Lab -toimintamalli. **Toimintamalli tukee ja ohjeistaa kunnan (esim. elinkeinotoimen) toimijoita Living Lab -tyyppiseen kehittämiseen maaseudulla tai maaseutumaisilla alueilla.** Toimintamallien avulla kunta voi vahvistaa tulevaisuus- ja ennakoitiosaamista, alueellista matkailun ja biokiertotalouden kehittämistä sekä luovien alojen integroimista yritysten kehittämiseen. Käsikirja on konkreettinen ja selkeä ohjeisto, joka sisältää työkalupakin erilaisista kehittämisen työkaluista.



Kuvio 2. Living Lab -toiminnan tavoitteet (Pöyhönen & Risu 2023).

KUNNAN ROOLI LIVING LAB -TOIMINNASSA



KUNTALÄHTÖINEN LIVING LAB -TOIMINTA KÄYTÄNNÖSSÄ



Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan hyödyt

1

Verkostomaisen toiminnan avulla edistetään alueen toimijoiden tutustumista toisiinsa ja luodaan edellytyksiä yhteistyölle, joka edesauttaa pidemmän aikavälin kehittämisen alueella.

2

Jaetaan uutta tietoa, edistetään tiedon vaihtoa ja vertaisoppimista alueen toimijoiden kesken.



3

Osallistetaan ja aktivoidaan eri toimijoita yhteiskehittämiseen. Tämä mahdollistaa ideoiden, tiedon ja kokemusten jakamisen avoimesti sekä vapaasti toimijoiden kesken.

4

Toimii alustana mm. kehitysprosesseille, jossa toistettavien työvaiheiden (iteraation) avulla voidaan viedä yritysten ja kuntien palveluiden, tuotteiden sekä toimintamallien kehitystyötä eteenpäin.



5

Koska toimet kohdentuvat paikalliseen ympäristöön ja olosuhteisiin, se huomioi aina alueen lähtökohdat ja tilanteen, erityistarpeet, rajoitteet sekä mahdollisuudet.

6

Pilotoinnin ja kokeilemisen avulla ratkaisuja testataan todellisissa toimintaympäristöissä, jolloin saadaan autenttista palautetta ratkaisun toimivuudesta. Näin edistetään käyttäjäkeskeistä (ihmislähtöistä) kehittämistä.

7

Huomioi kestävyuden ja kestävät ratkaisut sekä teknologian tuomat mahdollisuudet kaikessa kehittämisessä.

Living Lab -toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet

Onnistunutta Living Lab -toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet ovat osallistaminen, sitouttaminen, tunteminen, luottamus, avoimuus, arvonluonti ja kestävyys (Kuvio 4).

Osallista eri toimijoita mukaan kehittämiseen

- Tunnista ja kutsu mukaan alueen toimijat.
- Hyödynnä oppilaitosten ja tutkimuslaitosten asiantuntijoiden osaamista.
- Varmista fasilitoinnin avulla, että tilaisuuksissa, työpajoissa ja tapahtumissa jokainen saa äänensä kuuluviin.

Sitouta yhteiseen toimintaan

- Luo yhteinen tavoite/visio, johon toimijat voivat sitoutua.
- Yhdessä toimiminen sitouttaa, järjestä siis säännöllisiä tapaamisia.

Tunteminen on yhteistyön avain

- Varaa aikaa tutustumiseen ja aktivoi osallistujia. Näin kaikki osapuolet oppivat ja ymmärtävät mahdollisten kumppaneiden kiinnostuksen kohteet, tarpeet, osaamiset ja resurssit (aika, tilat, raaka-aineet, tuotteet ja palvelut) yhteistyön syntymiseksi.
- Jätä tilaa keskusteluihin, henkilökohtaiseen kontaktointiin, muiden ajatusten kuulemiseen ja vapaaseen keskusteluun.

Rakenna luottamusta

- Jaa rohkeasti itse omia ajatuksiasi, tietoa, ideoita ja kokemuksia, näin luot avointa ilmapiiriä.
- Luo verkoston kanssa yhteiset pelisäännöt toiminnalle. Luottamusta rakennetaan yhteisen toiminnan kautta.

Noudata avoimuuden periaatetta verkostossa ja vuorovaikutuksessa

- Avoin verkosto, jossa on monipuolisesti mukana eri toimialoja niin julkiselta, yksityiseltä kuin kolmannelta sektorilta, edesauttaa innovaatioiden syntyä.
- Avoin vuorovaikutus taas mahdollistaa yhdessä oppimisen ja tiedon jakamisen.

Verkostossa toimiminen tuottaa arvoa

- Verkostossa arvoa luodaan ja tuotetaan yhdessä.
- Verkostosta saa taloudellista (raha, tila, laitteet, data), inhimillistä (osaaminen, kokemus, taidot), sosiaalista (ihmissuhteet) ja psykologista (luottamus, toivo, resilienssi) pääomaa.
- Yllättäviä uusia tuotteita ja palveluita tai liikevaihtoa voi syntyä, kun tuodaan yhteen eri alojen edustajia ja toimijoita.

Verkosto tuottaa kestäviä ratkaisuja

- Ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys ohjaavat kehittämistä, minkä myötä mahdollistetaan nykyisille ja tuleville sukupolville hyvä elämä.
- Kestävyys viittaa myös laadukkaaseen rajat ylittävään yhteistyöhön, joka vahvistaa luovuutta ja innovaatioita sekä perustuu luottamukseen, jonka rakentaminen vie aikaa.

Living Lab -toiminnassa osallistujat ovat aktiivisia kumppaneita sekä toimialueensa asiantuntijoita, eivät vain osallistujia. Living Lab -toiminnassa jokaisella on päätösvaltaa. Monen toimijan yhteistyössä toimiessa on tärkeää luoda ja tuottaa arvoa eri näkökohdista. Kyseessä voi olla esimerkiksi taloudellinen arvo, liiketoiminnan arvo ja kuluttaja-/käyttjäarvo.³

Kilpailukykyä synnyttää taloudellisen pääoman lisäksi myös inhimillinen, sosiaalinen ja psykologinen pääoma. Verkostossa toimiessamme käytössämme on enemmän osaamista, mikä luo samalla mahdollisuuksia



Kuvio 4. Living Lab -toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet (Aromaa, Huhtanen, Juva, Laatikainen, Pöyhönen, Risu & Sitomaniemi 2023).

toisilta oppimiseen ja oman osaamisen kasvattamiseen. Positiivisten kokemusten kautta puolestaan kasvaa usko omaan kykyihin, mikä tukee myös resilienssin eli muutoskyvykkyyden vahvistumista kohdata muutoksia ja yllättäviä tilanteita.⁴

Organisaatio tai yritys harvoin pystyy nykypäivänä luomaan yksin riittävä kilpailuetua ja luomaan arvoa sidosryhmilleen. **Arvo syntyy parhaimmillaan yhdessä** yli organisaatorajojen palveluekosysteemeissä. Tämän vuoksi organisaatioiden on syytä yhdistää voimavaroja siten, että kaikki eri osapuolet hyötyvät⁵. Living Labissa arvoa luodaan yhdessä kehittäen. **Yhteiskehittäminen** on yhteistyöhön perustuva, samanaikainen ja vertaisten kesken tapahtuva prosessi, jossa luodaan jaettua arvoa ja merkityksellisyyttä. Living Labissa keskeisiä arvon yhdessä luoja ovat eri toimijat, kuten kansalaiset (esim. kunnan asukkaat), julkinen sektori (mm. kunta), korkeakoulut sekä yritykset (esim. pk- ja mikroyritykset)⁶.



Kuva 1. Pienryhmätyöskentelyä Lapinjärven Living Lab -tulevaisuustyöpajassa (Lyckantiimi 2022).

Living Lab -toiminnassa käyttäjälähtöisyys ja toiminnan **avoimuus** ovat avainasemassa, jotta innovaatioprosesseja ja niiden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää. Alueen toimijoita tulee osallistaa toimintaan monimuotoisesti, keskeisiä painopisteitä ovat vuorovaikutuksen lisääminen, yhteiskehittämisen eri muodot sekä avoin ja monipuolinen viestintä⁷. On tärkeää, että osallistumista lähestytään vuorovaikutuksen ja kumppanuuden näkökulmasta monimuotoisen yhteistyön ja yhteiskehittämisen luomiseksi. Kehittämisessä käytetään menetelmiä ja tekniikoita, joilla pyritään **osallistamaan** kaikki toimijat yhteiskehittämiseen ja saada kuuluviin erilaisia näkökulmia sekä kokemus- ja tietopohjaa yhteistyön prosessissa.³

Avoimessa yhteistyössä ja yhteiskehittämisessä eritaustaiset ihmiset, kuten yrittäjät, kunnan toimijat, asiantuntijat ja palveluiden käyttäjät toimivat kehittämisprosessissa yhteistyössä. Tämä mahdollistaa nopeamman ja onnistuneemman innovaatioiden prosessin sekä uusien yhteistyö- ja innovointimahdollisuuksien avaukset.^{3,8}

Tuloksellisen ja laadukkaan kehityksen perustana on **luottamuksellinen** yhteistyö eri toimijoiden kesken⁹. Yhteistyön avain on toisten **tunteminen**¹⁰. Aikaa kannattaa käyttää siihen, että tutustuu toisiin ja oppii ymmärtämään eri toimijoiden kiinnostuksen kohteita, tarpeita, osaamista ja käytettävissä olevia resursseja. Tiivis vuorovaikutus ja yhteistyö auttavat avaamaan uusia näkökulmia ja kehittämään uudenlaisia toiminnan muotoja. Jotta voidaan luoda pitkäjänteistä toimintaa, tulee löytää keinoja vahvistaa osallistujien **sitoutumista** yhteiseen tekemiseen¹¹. Sitoutumista vahvistaa, kun määritellään yhdessä yhteinen tavoite tai visio, jota kohti halutaan kulkea.



Kuva 2. Matkailun Living Lab -tilaisuudessa Lapinjärvellä osallistujat ovat päässeet yhteiskehittämään toimintaa (Sorjonen 2022).

Innovaatio on monivaiheinen prosessi, jossa organisaatiot muuttavat ideoita uusiksi tai parannelluiksi tuotteiksi, palveluiksi tai prosesseiksi edistääkseen asemaansa, kilpaillakseen ja erottautuakseen menestyksekkäästi markkinoilla¹². Perinteisesti innovaatiota on ajateltu lineaarisena, suljettuna prosessina, joka toteutuu yksittäisen organisaation sisällä. Avoin innovaatio

avaa innovaatioprosessin organisaation ulkopuolelle. Dikotomian sijaan kyse tosin on jatkumosta, jossa avoimuuden astetta voidaan arvioida mm. prosessin ja lopputuloksen osalta.¹³

Uusien innovaatioiden tulee perustua potentiaalisten käyttäjien tarpeisiin ja toiveisiin. Yksi Living Lab -toiminnan kulmakivistä onkin innovaatiotoiminnan toteuttaminen realistisessa, luonnollisessa, **tosielämän ympäristössä**.³ Autenttiset ympäristöt edistävät luovuutta ja monitasoista oppimista sekä tekevät näkyväksi monimutkaiset yhteydet teknologisten, sosiaalisten ja taloudellisten ilmiöiden välillä. Ne synnyttävät käytäntölähtöisiä innovaatioita ja tukevat nopeaa ideoinnin ja prototyyppien kokeilua. Tieto luodaan moniäänisessä dialogissa, joka tukee yksilöiden, organisaatioiden ja alueiden oppimista heterogeenisesti.²

Living Lab -toiminnassa on monia tapoja huomioida **kestävyy**s. Erilaiset lähtökohdat ja toimintatavat luovat mahdollisuuksia niin ekologisten, sosiaalisten kuin taloudellisten vaikutusten aikaansaamiseen¹⁴. Kestävyttä voidaan tavoitella kehitettävien tuotteiden ja palveluiden kautta, mutta kestävyys voidaan nähdä myös Living Labin oman elinkelpoisuuden tarkasteluna ja Living Labin asettamisen vastuuseen laajemmalle yhteisölle, jossa se toimii. Tärkeitä Living Labin kestävyteen liittyviä näkökulmia ovat kumppanuudet

ja niihin liittyvät verkostot. Laadukas rajat ylittävä yhteistyö, joka vahvistaa luovuutta ja innovointia, perustuu luottamukseen, ja luottamuksen rakentaminen vie aikaa.³

Laaja-alaisuus ja **monitoimijuus** ovat keskeisessä roolissa Living Lab -toiminnassa. Toimijat voidaan jakaa käyttäjiin, hyödyntäjiin, kehittäjiin, mahdollistajiin ja Living Lab -operaattoriin¹¹.

- **Käyttäjät** käyttää tuotetta tai palvelua omassa arjessaan ja hän voi olla erilaisessa roolissa, kuten asukkaana, työntekijänä tai turistina.
- **Hyödyntäjällä** viitataan julkiseen tai yksityiseen toimijaan (esim. yritys), joka hyödyntää Living Lab -toimintaa oman tuotteen tai palvelun kehittämisessä, tutkimisessa tai innovoinnissa. Hyödyntäjä voi myös osallistaa omat loppukäyttäjensä esimerkiksi toimeksiannon testaukseen.
- **Kehittäjä** voi olla oppilaitos, tutkimuslaitos tai yritys, joka tarjoaa menetelmiä, työkaluja ja resursseja kehittämiseen. Esimerkiksi kehittäjien menetelmillä ja työkaluilla voidaan kerätä palautetta, parannusehdotuksia tai muuta dataa kehitettävästä tuotteesta tai palvelusta.
- **Mahdollistaja**, kuten kunta, kaupunki tai muu julkinen toimija, tukee omalla toiminnallaan Living Labin toimijoiden toimintaedellytyksiä luomalla toiminnalle käytänteitä ja rakenteita.
- **Living Lab -operaattorit** viitataan tiimiin, joka luo yhteyden eri toimijoihin ja käynnistää Living Lab -toiminnan, kuten Lapinjärvellä toteutunut Lyckan – Maaseudun innovaatio- ja inspiraatiotoiminnan tulevaisuus-hub -hanke.¹¹

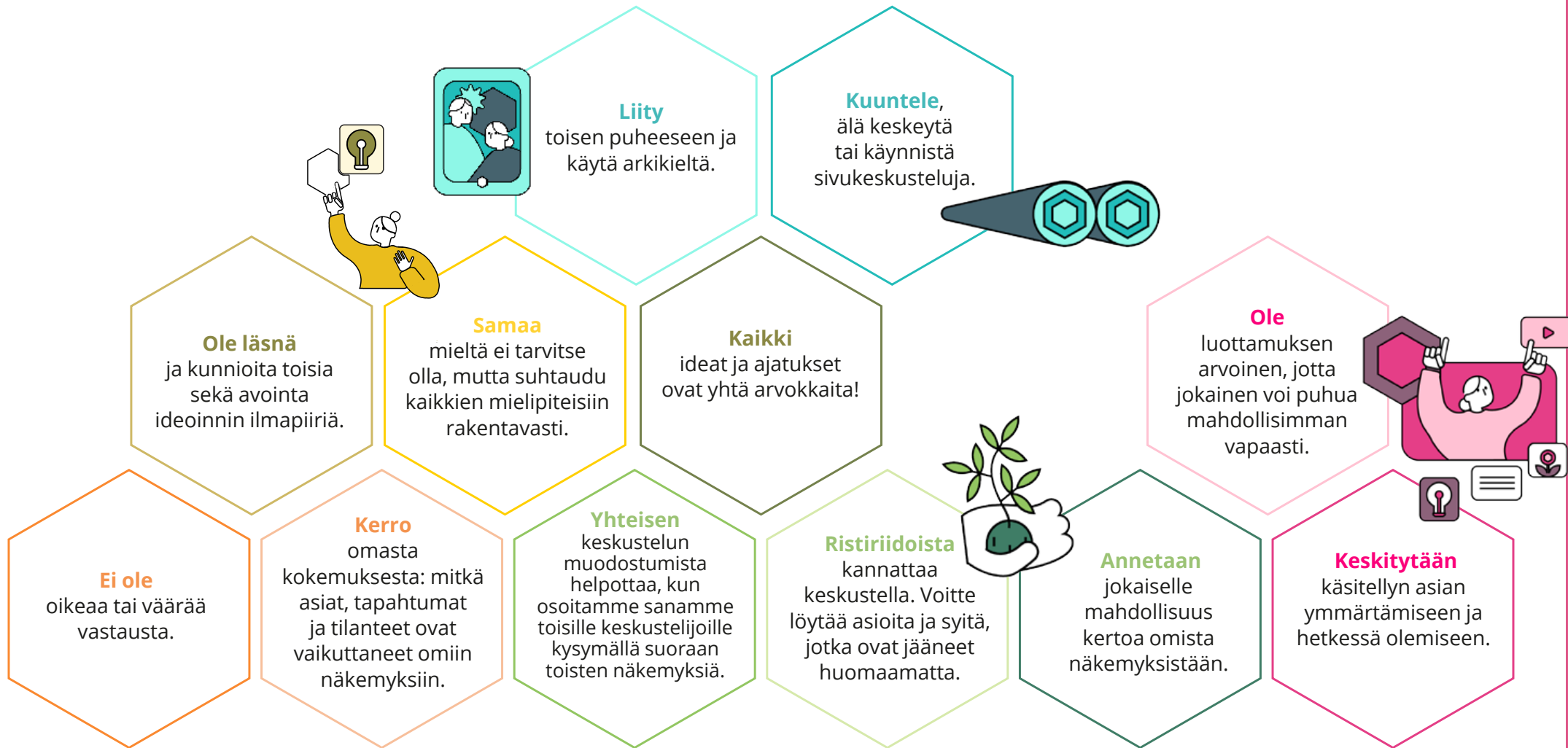
Living Labeissa on tärkeää huomioida **monialaisuus** ja erilaisen osaamisen yhdistäminen sekä muotoiluajattelu^{6, 15}. Eri toimialojen ja asiantuntijoiden saumaton yhteistyö innovaatioiden ja muotoilun eteen on kestävä liiketoiminnan edellytys. Nykypäivän viheliäisiin ongelmiin tarvitaan perinteisten ongelmanratkaisukeinojen sijaan **muotoiluajattelun** ihmiskeskeistä näkökulmaa ja menetelmiä, empatiaa kokemusten ymmärtämisessä, luovia ongelmanratkaisutaitoja sekä abstraktien asioiden konkretisointia ja visualisointia, jotka auttavat yrityksiä ylläpitämään elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä.¹⁶

Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä. Yhteiskehittäminen on toimintaa, jossa osallistujilla on kattavaa, mutta eri näkökulmista karttunutta tietoa kehitettävästä kohteesta.¹⁷ Se on viime vuosina vakiintunut menetelmä luoda yhteistyössä arvoa esimerkiksi asiakkaan ja yrityksen välillä¹⁸. Toisaalta kontekstina voi olla myös esimerkiksi kaupunkikehitys¹⁹. Yhteiskehittäminen edellyttää tarpeiden tunnistamista ja tavoitteiden määrittelyä dialogisessa prosessissa eri osapuolten välillä²⁰. Huomiota tulee kiinnittää myös yhteiskehittämisen prosessin laadukkuuteen; kohtaamisten tulee olla merkityksellisiä ja niissä tulee huomioida myös kokemuksellisuus¹⁸.

Yhteiskehittäminen edellyttää kehittäjäyhteisön muodostamista, jolloin pitää tunnistaa mukaan kutsuttavat tahot ja tarvittava osaaminen. Lähtökohtana on, että kaikki kehittämiseen osallistuvat toimivat tasaveroisessa roolissa taustastaan huolimatta ja tuovat kehittämiseen omat arvokkaat ideansa ja kokemuksensa.²¹

Yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää monenlaisissa konteksteissa ja monenlaisiin tarkoituksiin. Puerari ym.¹⁹ jaottelevat käyttötapoja kehityksen tavoitteen, muodollisuuden asteen, prosessin omistajuuden, osallistumisen motivaation ja käytettävien tilojen mukaan. Ei ole siis vain yhdenlaista yhteiskehittämistä vaan monenlaisia tapoja tavoitella yhteisiä päämääriä.

Yhteiskehittämisen arvonluonnin näkökulmasta avainasemassa on **vuorovaikutus**, joka on koordinoitu kaikkien osapuolten välinen intensiivinen ja aktiivinen prosessi²². Osallistuminen perustuu vuorovaikutukseen, jonka avulla toimijat voivat avoimesti tarkastella kehittämistoimintaa, sen toimintatapoja ja tavoitteita. Kehittämisen lähtökohtana voi olla asioiden korjaaminen, niiden parantaminen tai edistäminen.²³



Vinkkejä onnistuneeseen vuorovaikutukseen - Yhteiskehittämisen pelisäännöt

Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan johtaminen ja käyttöönotto

KESKEISET KÄSITTEET:

Verkosto

Verkostossa on kyse usean toimijan (yksilöt, intressiryhmät tai organisaatiot) välisestä vastavuoroisesta ja keskinäisen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuvasta yhteistyösuhteesta. Verkosto on myös arvontuotteistamismalli, jonka avulla pyritään yhdistämään toimijoiden osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saamiseksi.²⁴

Koordinointi

Koordinoinnilla tarkoitetaan työtä, joka varmistaa, että oikeat toimijat ja resurssit kohtaavat oikea-aikaisesti oikeassa paikassa. Tällaisia tehtäviä ovat mm. verkostotapaamisten suunnittelu ja järjestäminen, viestiminen verkoston toiminnasta, jäsenrekisterin ylläpitäminen.¹⁰

Fasilitointi

Fasilitointi on neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista. Osallistujat tuottavat sisällön ja vastaavat viime kädessä tekemistään päätöksistä sekä toimenpiteistä. Fasilitaattori ei puutu asiasisältöön, vaan hän avustaa ja sparraa ryhmän työskentelyä.²⁵

Mitä? Toimintamalli Living Lab -toiminnan käynnistämiseen ja koordinointiin. Konseptin tarkoitus on antaa konkreettisia esimerkkejä ja työkaluja kunnalle siitä, miten edistetään yritysten innovaatiotoimintaa ja miten pienen kunnan toimijoita ja asukkaita voidaan osallistaa alueen kehittämiseen. Tällä tavoin voidaan kasvattaa kunnan elinvoimaisuutta jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

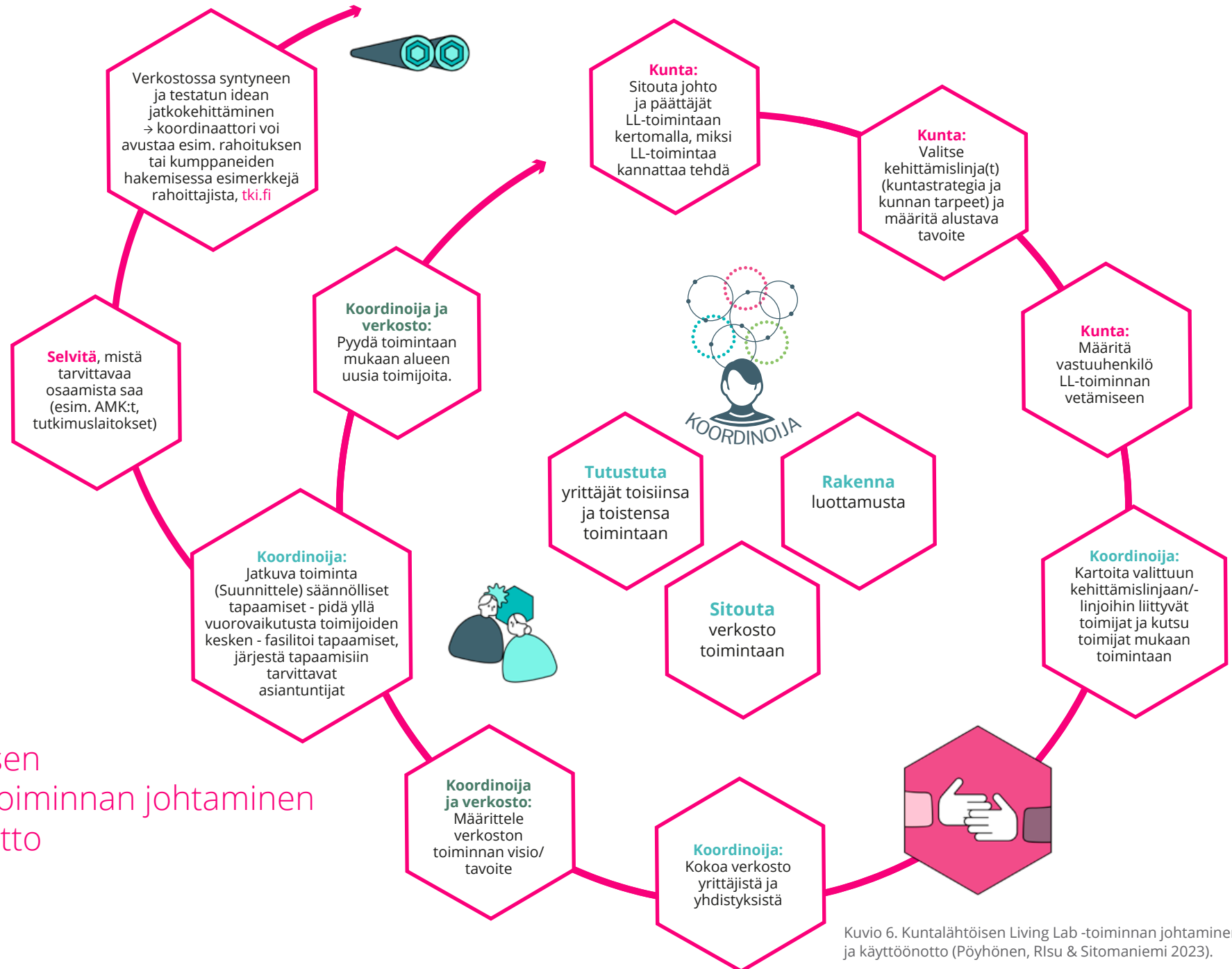
Kenelle? Pienten maaseutukuntien elinkeinojen kehittämisestä vastaaville toimijoille.

LIVING LAB -TOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN JA KOORDINOINTI

Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan ytimen muodostaa **verkosto**. Kunta toimii verkoston toiminnan **mahdollistajana, koollekutsujana ja koordinoijana**. Kunnan tehtävänä on tunnistaa ja saattaa toimijoita yhteen, mahdollistaa yhteiskehittäminen sekä toteuttaa yhteistyötä edistäviä toimintamalleja ja prosesseja²⁶. Tämä tapahtuu tarjoamalla toiminnalle koordinoija, joka kutsuu verkoston koolle ja ylläpitää sitä, **suunnittelee, aikatauluttaa ja fasilitoi** tilaisuuksia sekä **viestii** verkoston toiminnasta. Kunta voi halutessaan myös tarjota tiloja verkoston käyttöön.

Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan taustalla on **tarve kehittää alueen elinvoimaisuutta** sekä alueen asukkaiden että yritystoiminnan näkökulmasta ja mahdollistaa uusien paikallisiin oloihin sopivien innovaatioiden ja uuden liiketoiminnan syntyä (ks. esim. Zavrtnik ym. 2019²⁷). Living Lab -toiminta edistää yritysten verkostoitumista ja tarjoaa mahdollisuuksia yhteiskehittämiseen ja potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseen. Mahdollistajan roolissa kunta voi olla yritysten tukena näiden kehittäessä toimintatapojaan Living Lab -toimintaan sopiviksi ja avoimen innovaation periaatteita noudattaviksi.

Kehitys etenee tyypillisesti asteittain ja on pienelle yritykselle helpompaa kuin suurelle, mutta edellyttää aina muutoksia organisaatiokulttuurissa. Kun yritys saavuttaa käyttäjälähtöisen kehittämisen tavan ja toteuttaa laajaa sekä pitkäjänteistä yhteistyötä käyttäjiensä kanssa, on mahdollista saavuttaa ketterä, kokeilujen kautta etenevä tapa synnyttää uusia tuotteita, palveluita, konsepteja ja toimintatapoja.²⁸ **Verkostomainen toiminta** nähdään myös **ratkaisuna toimintaympäristön muutoksiin** ja yhtenä tapana ratkaista esimerkiksi ilmastonmuutoksen ja resurssipulan aiheuttamia viheliäisiä ongelmia²⁴. Samalla voidaan edistää kestävyystavoitteita esimerkiksi edistämällä kiertotaloutta alueella.



Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan johtaminen ja käyttöönotto

Kuvio 6. Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan johtaminen ja käyttöönotto (Pöyhönen, Rlsu & Sitomaniemi 2023).

Ennen Living Lab -toiminnan käynnistämistä kunnan tulee määrittää, mitä **kehittämislinjaua tai -linjoja** se haluaa Living Lab -toiminnan avulla edistää. Tähän löytynee vastaus helpoiten **kuntastrategiasta** tai muusta vastaavasta kunnan toimintaa ohjaavasta dokumentista. Kunta voi halutessaan määritellä Living Lab-toiminnan tavoitteet myös kunnassa toimivien yrittäjien toiveiden perusteella tai jollain muulla haluamallaan tavalla. Esimerkiksi jos kehittämislinjaksi valitaan matkailun kehittäminen, määritetään sille myöhemmin verkostossa täsmällisempi, toimijoita palveleva tavoite. Kehittämiselle kannattaa määrittää alustava tavoite, jota voidaan myöhemmin täsmentää ja muokata verkoston toimesta¹⁰.

Lisäksi kunnan tulee valita Living Lab -toiminnalle **koordinoija**. Luonteva vaihtoehto on kunnan elinkeinotoiminnan kehittämisestä vastaava henkilö tai kehittämislinjaua tunteva henkilö. Jotta toiminnan koordinointi olisi mahdollista, tulisi koordinoijan olla perehtynyt tai perehtyä jollain tasolla valittuun kehittämislinjaan. **Koordinoijan tehtävä** on mahdollistaa verkostotyön onnistuminen eli saada oikeat toimijat ja resurssit kohtaamaan sekä viestiä toimijoille verkoston toiminnasta.¹⁰. Verkoston tapaamisten fasilitointi kuuluu koordinoijan tehtäviin, joten hänellä olisi hyvä olla fasilitoititaitoja. Fasilitointi myös auttaa varmistamaan tapaamisissa kohtaamisten laadun.

Koordinoijan tehtävät

- Kokoaa ja koollekutsuu verkoston.
- Koordinoi verkoston toimintaa.
- Ylläpitää verkostoa ja toimijoiden (esim. yritykset ja asiantuntijat) kutsuminen ja liittäminen mukaan verkostoon.
- Suunnittelee, aikatauluttaa ja fasilitoi verkostotapaamisia.
- Arvioi verkoston toimintaa.
- Viestii verkoston toiminnasta.

10, 24

Fasilitoijan tehtävät

- Ohjaa ryhmää neutraalina toimijana.
- Suunnittelee ja valitsee sekä sopivat menetelmät että prosessin parhaan mahdollisen ryhmäpäätöksenteon ohjaamiseksi.
- Luo psykologisen turvallisuuden tunteen ja ilmapiirin.
- Pyrkii muodostamaan yksimielisyyttä ja yhteisymmärrystä.
- Visualisoi, huomioi ja muistuttaa fasilitointiprosessin eri vaiheissa syntyneitä tuloksia osana ryhmän kollektiivista muistia.
- Tarkkailee ja seuraa aktiivisesti ryhmää, sen etenemistä ja vuorovaikutusta, sekä astuu tarvittaessa ohjaamaan ryhmän etenemistä kohti seuraavaa määriteltyä päämäärää.
- Varmistaa, että työpajan ja koko fasilitointiprosessin tavoitteet saavutetaan käytettävissä olevalla ajassa.

(Nummi 2022)²⁹

VINKKI

Hyödynnä käsikirjassa esiteltyjen kehittämislinjaua omia malleja ja **työkalupakkia** toiminnassa.

VINKKI

Tutustu Ammattifasilitaattorin käsikirjaan (Nummi 2022)²⁹ ja lue lisää, miten fasilitointi auttaa päätöksenteossa, kehittämishankkeissa ja innovaatioprosesseissa.

Verkoston kokoaminen

Kun toiminnalle on määritelty kehittämislinja ja vetäjä, seuraava askel on **kartoittaa kehittämislinjan kanalta olennaiset toimijat alueella**. Tarkastelua ei kuitenkaan kannata tehdä liian siilomaisesti, sillä yllättäviltäkin aloilta voi löytyä yhteistyökumppaneita. Kun tarkastelu on valmis, **kutsutaan toimijat mukaan verkostoon**.

On hyvä, jos verkostoon kutsutut voivat myös kutsua mukaan toimijoita. Näin voidaan varmistaa, ettei kriittisiä toimijoita jää vahingossa toiminnan ulkopuolelle. Tämä voidaan mahdollistaa esimerkiksi **avomella kutsulla**, jota kutsun saaneet voivat myös välittää eteenpäin.¹⁰

Verkosto perustuu vapaaehtoisuuteen eli siihen voi liittyä tai siitä voi poistua halutessaan. Verkoston ei myöskään ole tarkoitus olla staattinen ryhmä, vaan toimintaan voidaan kutsua mukaan erilaisia toimijoita tarpeen mukaan toiminnan eri vaiheissa. Näitä toimijoita voivat olla esimerkiksi eri alojen asiantuntijat ja osajat tai vaikka tuotteiden loppukäyttäjät.



Verkoston kokoamisessa voit hyödyntää **sidosryhmäkarta-työkalua**.

Tavoitteen / vision määrittäminen

Yhteisen tavoitteen määrittäminen edesauttaa verkoston toiminnan onnistumista. Verkostomaisessa toiminnassa tavoite tulee **määritellä yhdessä verkoston kanssa**, jotta mukana olevat toimijat voivat sitoutua tavoitteeseen. Verkoston tavoitteen on hyvä olla konkreettinen ja rajattu, jotta se ohjaa toimintaa ja innostaa toimijoita. Toisaalta tavoitteen on hyvä olla riittävän

avoin ja abstrakti, jotta se mahdollistaa oppimisen ja erilaiset näkökulmat eikä rajoita toimijoita.¹⁰

Tässä vaiheessa on hyvä sopia myös verkoston toimintatavoista. Toimintatapojen osalta voidaan sopia esimerkiksi siitä, miten usein ja missä verkosto kokoontuu, mitä kanavia käytetään verkoston viestinnässä, miten verkostossa keskustellaan ja millaista toimintaa järjestetään.¹⁰



Voit hyödyntää tavoitteen kirkastamisessa **visiointityökalua** tulevaisuusosiosta.

Jatkuva toiminta

Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, on verkoston **toiminnan** hyvä olla **jatkuvaa ja säännöllistä**.¹⁰ Verkoston toiminta riippuu luonnollisesti asetetusta tavoitteesta.

Toiminta voi koostua erityyppisistä tapaamisista, työpaikoista, vierailuista ja kokeiluista sekä tiedon jakamiseen tähtäävistä toimista kuten luennoista tai webinaareista. Vaikka koordinoija on päävastuussa toiminnan suunnittelusta, kannattaa toiminnan sisältöä suunnitella yhdessä verkoston kanssa verkoston tarpeista käsin.

Verkoston jatkuvaan toimintaan sisältyy myös toiminnan **arviointi**. Jotta verkoston toiminta voi kehittyä tulee sitä myös arvioida. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä kannattaa valita myös mittareita, joilla toiminnan onnistumista voidaan arvioida. Verkoston toimintaa ja vaikutuksia arvioidaan suhteessa sen ympäristöön.¹⁰

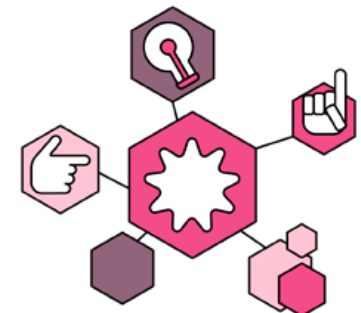
VINKKI



Hyödynnä avointa kutsua, jota verkostoon kutsutut voivat välittää eteenpäin. Käytä apuna työkalupakin valmista **Kutsu verkostoon -pohjaa**.

VINKKI

Mallia **viestintäsuunnitelman** tekemiseen voi ottaa viestinnän osiosta.



Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan arviointi

Verkoston toiminnan arvioinnin apuna voi käyttää esimerkiksi **monikriteeristä arviointimallia**. Monikriteerisen arviointimallin (kuvio 7) tavoitteena on **ymmärtää** ja **tehdä näkyväksi vaikutukset**, jotka kuntalähtöinen Living Lab -toiminta **saa aikaan eri toimijoiden eli yksilöiden, yhteisön ja yhteiskunnan tasolla**. **Arviointimallin avulla pyritään selvittämään verkoston** toiminnan aikaansaamia muutoksia puntaroimalla esimerkiksi osallistujien kokemuksia ja toiminnan seurauksia, joita verkosto on saanut aikaan ihmisissä, lähiyhteisössä ja laajemmin yhteiskunnassa.³⁰

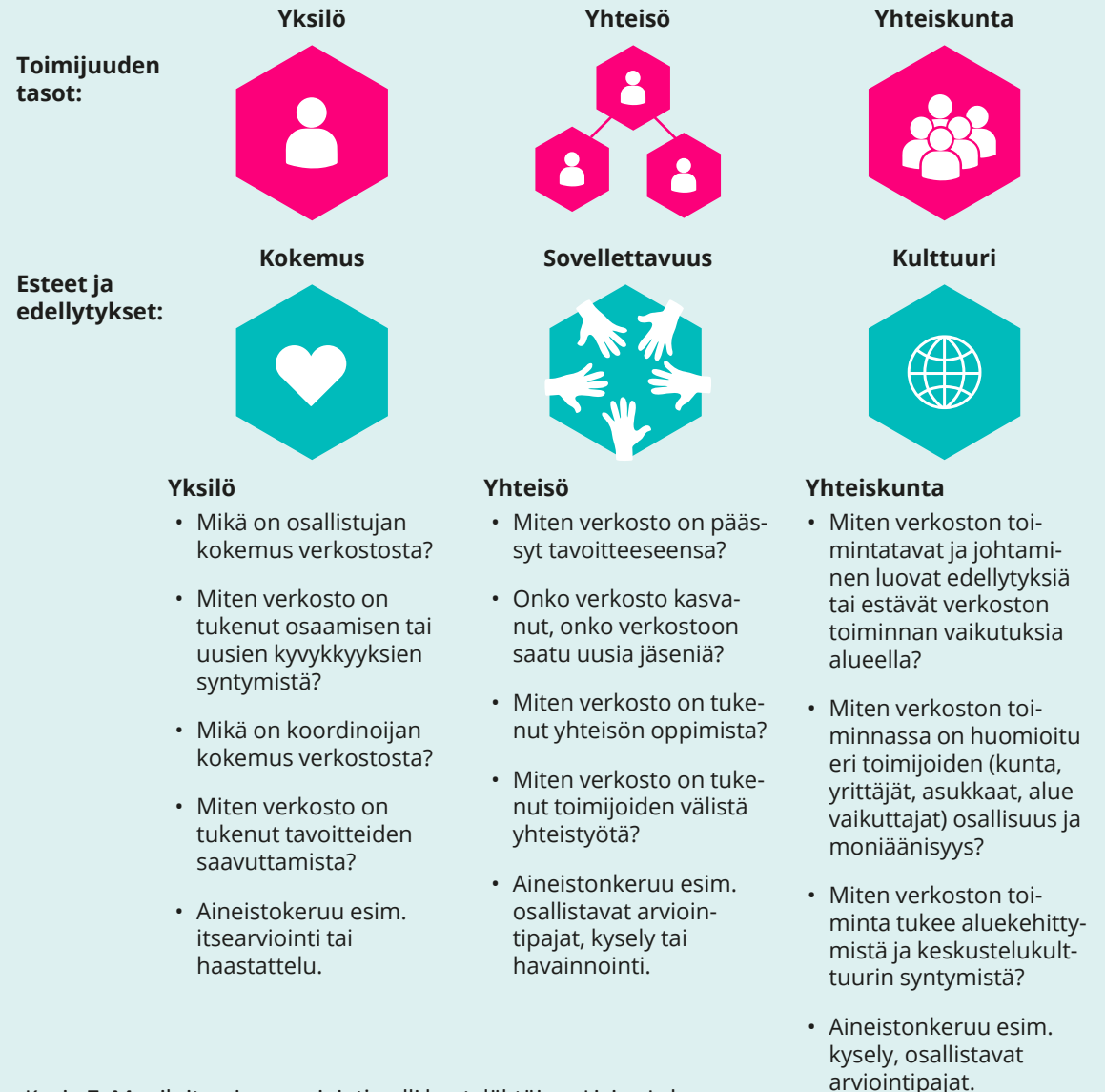
Arviointimallissa tarkastellaan myös vaikutuksiin liittyviä esteitä ja edellytyksiä eri toimijatasoilla. Yksilön tasolla tarkastellaan verkoston toiminnan esteitä ja edellytyksiä yksilön (esimerkiksi yrittäjän) oman kokemuksen näkökulmasta. Yhteisön tasolla arvioidaan, miten verkoston toiminta on tukenut toimijoiden (yrittäjä-yrittäjä-kunta) välistä yhteistyötä ja miten verkoston toiminta soveltuu muutoksen tueksi. Yhteiskunnan tasolla voidaan tutkia verkoston toiminnasta aiheutuvia kulttuurillisia piirteitä, jotka edistävät tai hidastavat yhteiskunnassa (esimerkiksi kunnassa) tapahtuvaa muutosta.³⁰

Arviointia varten aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi itsearvioinneilla, haastatteluilla, osallistavilla arviointipajoilla, kyselyillä tai havainnoinnin kautta³⁰.

Arviointia voidaan tehdä esimerkiksi kysymällä,

- onko verkosto päässyt tavoitteisiinsa,
- onko jäsenten oma työ ja osaaminen kehittynyt toivotusti,
- onko saavutettu haluttuja vaikutuksia kohderyhmissä ja
- onko verkoston vaikutuspiiri kasvanut tavoitteiden mukaisesti.¹⁰

MONIKRITEERINEN ARVIINTIMALLI



Kuvio 7. Monikriteerinen arviointimalli kuntalähtöisen Living Lab –toiminnan arvioimiseen (Risu & Sitomaniemi 2023 mukaillen Halonen, Hyttinen & Kurki 2021)³⁰.

Arviointiaineiston keruu

Itsearviointia varten voi tuottaa väittämiä, joihin vastaamalla verkoston osallistuja arvioi verkoston toimintaa ja omaa oppimistaan. Verkoston koordinaattori voi **haastatella** verkoston toimijoita esimerkiksi kysymällä kokemuksia ja näkemyksiä verkoston toiminnasta. Näin saadaan syvällisempää tietoa siitä, miten verkoston toiminta on vaikuttanut esimerkiksi yrittäjän liiketoiminnan kehittämiseen. Verkoston koordinoija voi järjestää **osallistavan arviointipajan**, jossa osallistujat keskustelevat ja nostavat erilaisia ja yksilöllisiä kokemuksia verkoston toiminnasta valmiiden kysymysten pohjalta. Koordinoija voi tehdä **kyselyn**, jolla kerätään tietoa, onko verkoston tavoitteet saavutettu, minkälaisia kokemuksia on verkoston toimintaan osallistumisesta ja yhteistyön toimivuudesta. Koordinoija voi myös **havainnoida** verkoston tai alueen ympäristöä, ja kartoittaa millaista keskustelua verkoston ympärillä syntyy, onko havaittavissa esteitä tai edellytyksiä verkoston toiminnalle. Verkoston koordinoija voi arvioida kerättyä aineistoa ja nostaa esille hyväksi koettuja käytänteitä ja kehitysehdotuksia, joiden avulla verkoston toimintaa voidaan jatkokehittää.

VINKKI

Etsi ammattikorkeakouluja ja asiantuntemusta esimerkiksi ammattikorkeakoulujen yhteiseltä TKI-sivustolta [täältä](#).

VINKKI

Syvennä osaamistasi tutustumalla [TKI-osaaja – tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta tutuksi](#) kokonaisuuteen. Tarjolla runsaasti helppoa, ajasta ja paikasta riippumatonta tietoa aiheesta.

Ideoiden jatkokehittäminen

Verkostossa syntyviä tuote- tai palveluinnovaatioita voidaan **testata** esimerkiksi toteuttamalla erilaisia pilotointitapahtumia ja demopäiviä (kts. [Biohiilen demopäivä](#) ja [Matkailun yhdistelmätuote](#)). Testaamisen jälkeen muotoiluajattelun oppien mukaisesti tuotetta tai palvelua voidaan **jatkokehittää** ja uudelleen testata iteratiivisesti³¹. Iteratiivinen prosessi tarkoittaa toimintaa, jota tehdään toistuvasti tai toimintaa, joka tehdään vaiheittain arvioiden tai sitä, miten valittuja työtapoja voisi parantaa. Tämä on pienistä havainnoista, yrityksistä ja kokeiluista oppimista yrityksen ja erehdyksen kautta. Prosessia mukautetaan matkan varrella tarpeen mukaan tiedon ja ymmärryksen kasvaessa.³²

Joidenkin innovaatioiden jatkokehittäminen voi edellyttää **asiantuntemuksen hankkimista** esimerkiksi oppilaitosyhteistyön tai konsulttiyritysten kautta. Kunnan ja verkostokoordinoijan roolina on auttaa yrityksiä jatkokehityspolkujen suunnittelussa esimerkiksi ohjaamalla yrityksiä hakemaan yhteistyökumppaneita ja/tai rahoitusta toiminnan jatkokehittämiseen. Yritysten yhteisiä jatkokehitysprojekteja voidaan mahdollisuuksien mukaan myös hankkeistaa ja koordinoida kunnan toimesta.

Rahoitusta tarjoavat esimerkiksi:

[BusinessFinland](#), [Leader-ryhmät](#), [ELY-keskukset](#) ja [maaseuturahasto](#).

Koordinoija apuna tavoitteiden saavuttamisessa

Verkoston toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta kolme keskeistä tekijää ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen¹⁰.

Tunteminen

Verkoston toiminnan käynnistyessä toimijoiden tutustuttaminen toisiinsa on keskeistä, sillä **tunteminen on edellytys yhteistyölle**. Tuntemisen kautta syntyy ymmärrys verkoston jäsenten osaamisista ja tarpeista, jolloin voidaan löytää erilaisia tapoja tehdä yhteistyötä. Tuntemisen täytyy kuitenkin olla riittävän syvää, jotta se on hyödyllistä. Pinnallisimmalla tasolla tunteminen on nimen, kasvojen, organisaation tuntemista. Verkostossa on kuitenkin tärkeää oppia tuntemaan sekä organisaatiota että ihmistä syvemmin ja tutustua muiden osaamisiin, resursseihin, kykyihin, tarpeisiin ja odotuksiin, jotta

luodaan edellytyksiä aidolle yhteistyölle ja luottamuksen syntymiselle. (Myös yhteisen historian tunteminen on tärkeää, sillä se voi tuoda yhteistyölle sekä hyötyä että haittaa.) Tuntemista tulee edistää kaikissa tapauksissa, jotta sitä saadaan syvennettyä ja mahdolliset uudet verkoston jäsenet saadaan mukaan tuntemisen piiriin.¹⁰ Tunteminen on myös edellytys luottamuksen syntymiselle.

Tunteminen kohdistuu myös verkoston koordinoijaan. Koordinoijan tulee tuntea sekä toimintaympäristö että verkostonsa, sen osaamiset ja resurssit, jolloin erilaisten yhteistyömahdollisuuksien havaitseminen helpottuu ja mukaan on helpompi kutsua uusia toimijoita täydentämään verkoston puutteita.

Luottamuksen rakentaminen

Luottamus on verkoston toiminnan keskiössä, sillä **se mahdollistaa yhteistyön sujuvuuden ja avoimen tiedonvaihdon**. Kun verkoston toiminta perustuu luottamukseen, uskaltavat toimijat jakaa avoimesti tietoa resursseista, osaamisesta, tuotteista ym. sekä kertoa ideoistaan, tarpeistaan ja odotuksistaan, ilman pelkoa, että muut käyttävät tietoa vain omaksi hyödykseen. Ilman luottamusta ja sen mahdollistamaa avointa tiedonjakoa ei synny yhteistyötä eikä innovaatioita.^{9,10}

Verkostokoordinoijan tehtävänä on mahdollistaa luottamuksen syntymistä toimijoiden välille. Vaikka luottamuksen kanssa työskennellään usein vaistomaisesti¹⁰, voi sen syntymistä kuitenkin edistää myös erilaisilla tekniikoilla. Luottamus on pohjimmiltaan luottamusta muiden hyväntahtoisuuteen¹⁰. Näin ollen luottamuksel-

lisen ilmapiirin rakentumista voidaan edistää esimerkiksi hyödyntämällä keskustelussa Erätauko-menetelmää ja sen pelisääntöjä³³. Koska luottamus synnyttää luottamusta, yksi tapa edistää luottamusta on luottaa ensin. Avoimuus on luottamuksen osoitus, joten luottamusta voi osoittaa jakamalla avoimesti tietoa itsestään, osaamisestaan, resursseistaan ym. Näin voidaan luoda luottamuksen syntymiselle hyvää kierrettä. Yhteisten toiminnan pelisääntöjen luominen ja niihin sitoutuminen edistävät osaltaan luottamuksen syntymistä.



Käytä työkaluliitteen Luovuustaitojen korttipakasta löytyvää ”**Kyllä ja..**”-keskustelua ja matkailun **Low-tech social network** -työkalua

Toimintaan sitoutuminen

Sitoutuminen on kolmas edellytys verkoston tavoitteiden saavuttamiselle. Toimijat sitoutuvat toimintaan, mikäli kokevat sen hyödylliseksi esimerkiksi oman toiminnan kehittämisen, sosiaalisten suhteiden luomisen tai jonkin muun päämäärän edistämisen kannalta. Sitoutuminen edellyttää myös sisäistä motivaatiota, joka voi kummuta merkityksellisestä kytkeytymisestä toisiin, kyvykkyyden tunteesta tai omaehtoisuudesta eli vapaudesta toimia, valita omat toimintatavat ja tehdä päätöksiä. **Sitoutuminen ilmenee lupauksen tekemisellä ja niistä kiinni pitämisellä.**¹⁰

Toimintaan sitoutumista voidaan edistää luomalla yhdessä tavoitteet, jotka motivoivat toimijoita sitoutumaan niiden saavuttamiseen.

VINKKI

Tuntemisen edistämiseen voidaan hyödyntää erilaisia tapoja, esimerkiksi vierailuja verkoston yrityksissä, yritysesittelyitä tai erilaisia tutustumistyökaluja, kuten **Speed dating**- ja **Low-tech Social Network**-harjoituksia.

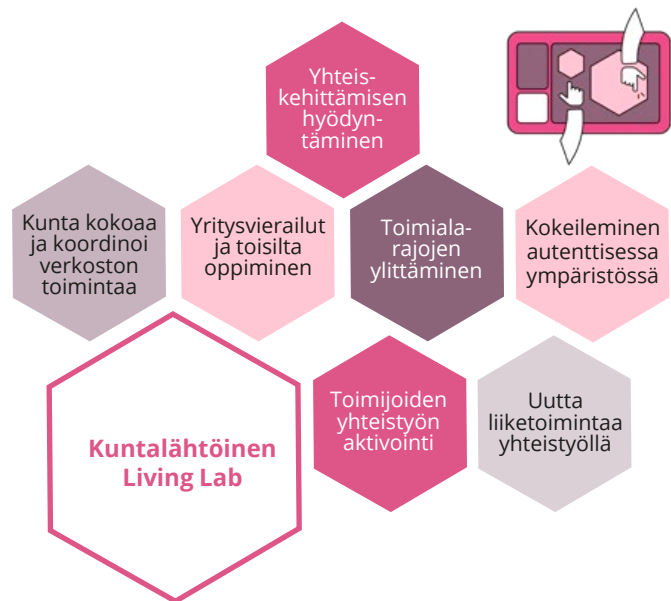
VINKKI

Järjestä verkostotapaamiset mukana olevien yritysten tiloissa, jolloin toimijat pääsevät paikan päällä tutustumaan toistensa yrityksiin.

VINKKI

Hyödynnä **Vinkkejä onnistuneeseen vuorovaikutukseen – yhteiskehittämisen pelisäännöt**-listaa.

Lyckan - Lapinjärven Living Lab -toiminta



Elinvoimaa maaseudulle - kuntalähtöinen Living Lab -toimintamalli

- Tuo yhteen alueen toimijat sekä edistää heidän välistään vuoropuhelua ja yhteistyötä.
- Mahdollistaa eri tahojen osallistamisen kehittämistyöhön.
- Myötävaikuttaa yritysten kehittymiseen ja uuden liiketoiminnan syntymiseen alueelle.
- Edesauttaa kunnan ja yritysten kykyä vastata asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.
- Lisää tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoimintaa maaseutukunnassa ja näin varmistaa kunnan sekä alueen yritysten elinvoimaisuus.

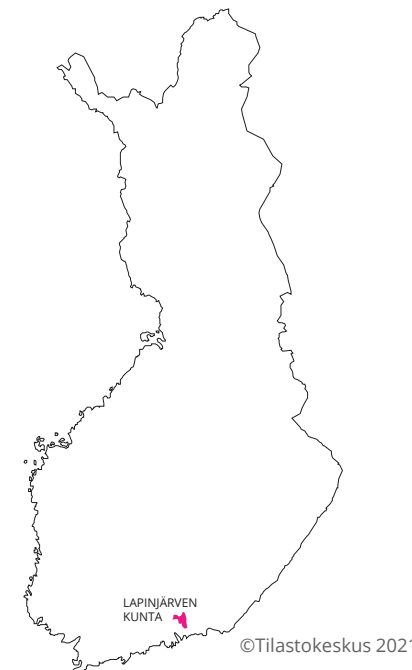
Lapinjärvi on Suomessa Itä-Uudellamaalla sijaitseva kunta, jonka väkiluku on 2580 (2021). Kunnassa sijaitsevista työpaikoista 23 % on alkutuotannossa, 55 % palveluissa ja 20 % jalostuksessa.³⁴ Yrityksiä on 309 kpl³⁵, joista suurin osa on mikroyrityksiä. Tyypillisin yritys Lapinjärvellä on yhden henkilön toiminimi, joka työllistää yrittäjän itsensä. Lapinjärvi on strategiansa mukaisesti ihmislähtöinen kunta. Lisäksi kunta on kaksikielinen ja tänä päivänä asukkaista noin 30 % on ruotsinkielisiä.^{34, 36, 37}

Lapinjärvellä kehitettiin maaseudun yritystoiminnan kehittämistä palveleva kuntalähtöinen Living Lab -konsepti, joka luotiin vahvistamaan kestävästä yrittämisestä maaseudulla ja tukemaan etenkin alueen pk-yrityksiä. Lapinjärven **Living Lab -toiminnalle** annettiin nimeksi **Lyckan-verkosto**. Kehittämislinjaukset valikoituivat kunnan strategian ja aiempien kehityshankkeiden perusteella: **tulevaisuus ja ennakointi, biokiertoalouden, matkailu ja luovat alat**.

Tulevaisuustyöskentelyn ja ennakointimenetelmien avulla on lisätty alueen, kunnan toimijoiden ja yrittäjien tulevaisuuskyvykkyden taitoja.

Biokiertoalouden kehittämislinjauksen toimenpiteillä tuettiin innovaatiotoimintaa yrityksissä ja autettiin alueen yrityksiä kehittämään sivuvirroista uutta, resurssiviisasta liiketoimintaa.

Matkailua edistettiin toteuttamalla yrityksille ja matkailuyrittämisestä kiinnostuneille matkailun tuotteistamiskoulutuksia.



Kuva 3. Lapinjärven kunta sijaitsee Suomessa Itä-Uudellamaalla (Tilastokeskus 2021).

Koulutuksissa kehittämistoiminnan lähtökohtana oli maaseudun matkailuvalttien tunnistaminen ja hyödyntäminen tuotekehityksessä.

Luovien alojen toimintaedellytyksiä ja alueellista kulttuurimyönteistä brändiä vahvistettiin koulutusten, verkostoitumisen sekä taiteen ja kulttuurin avulla. Luovien alojen roolia kehitettiin näillä toimilla liiketoiminnan arvonluonnissa.



Kuva 4. Kutsu Lyckan-verkoston toimintaan (Lyckan-tiimi 2023).

Lyckan-verkoston kokoaminen

Lyckan-verkostoon koottiin **yhteen lähialueen yrittäjät ja muut toimijat**. Toiminnasta tiedotettiin kunnan omissa ja verkostolle luoduissa viestintäkanavissa sekä paikallislehdissä. Lisäksi alueen yrittäjiä ja toimijoita kutsuttiin henkilökohtaisesti mukaan toimintaan. Lapinjärvellä toteutettiin vuosien 2021–2023 aikana useita verkostotapaamisia, työpajoja sekä tilaisuuksia (kts. kuva 4). Tapaamisia järjestettiin sekä **kunnan että yritysten tiloissa**, jolloin osallistujat pääsivät **tutustumaan alueen yrityksiin ja niiden toimintaan**.

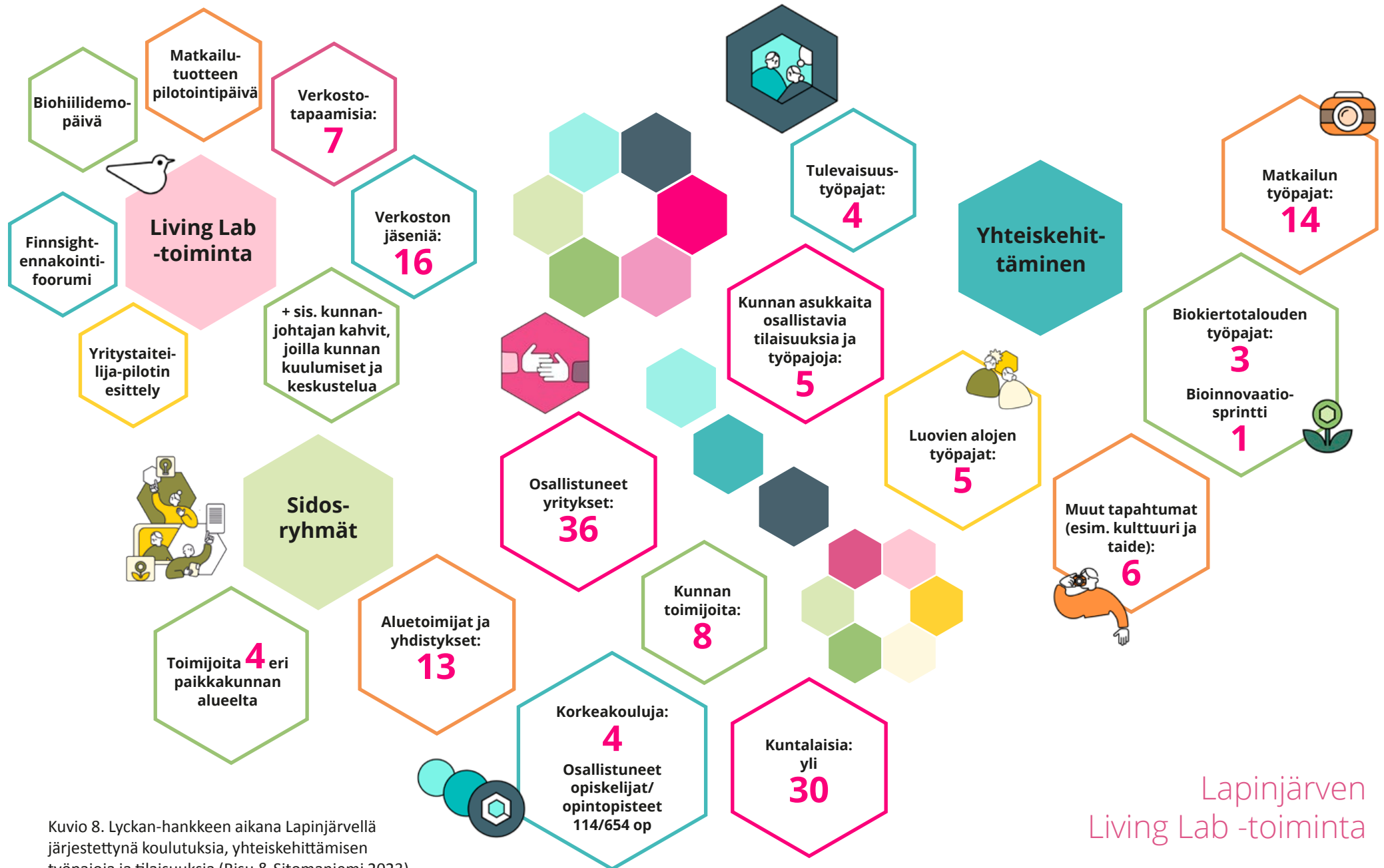
Kuukausittaisissa verkostotapaamisissa oli vaihtuvia teemoja, jotka liittyivät valittuihin kehittämislinjauhin. Verkoston toimijat saivat myös itse toivoa käsiteltäviä aiheita ja tarjota omia tilojaan tilaisuuksien järjestämiseen. Verkostotapaamisiin sisältyi myös ”kunnanjohtajan kahvit”, jossa kunnanjohtaja kertoi kunnan kuulumisia sekä ajankohtaisia asioita. **”Kunnanjohtajan kahvien” tarkoituksena on myös kunnan ja yritysten välisen vuorovaikutuksen lisääminen sekä tiedonvaihto.**

Lapinjärven kunta teki yhteistyötä neljän eri korkeakoulun (Laurean, Haa-ga-Helian, Hämeen ja LAB-ammattikorkeakoulut) kanssa. **Korkeakoulut järjestivät kunnassa erilaisia koulutuksia ja yhteiskehittämisen työpajoja, joissa kehitettiin yritysten osaamista.** Korkeakoulujen asiantuntijat myös jakoivat oman erityisalansa osaamista Living Lab -toimintaan osallistuville toimijoille. Tässä käsikirjassa esitetään erilaisia tapausesimerkkejä toteutuneista Living Lab -toimista.

Kunta ja korkeakoulut yhdessä osallistivat myös kuntalaisia Living Lab -toimintaan esimerkiksi järjestämällä **avoimet kuntakahvit**, jossa kartoitettiin asukkaiden näkemyksiä maaseudun kehittämisestä ja siitä, miten kuntalaiset voisivat olla mukana kehittämässä alueen palveluita ja toimintaa. Lisäksi kunta mahdollisti koulutusta ja sparrausta kuntalaisille lyhytaikaisen majoitustoiminnan aloittamiseen Lapinjärvellä, josta esitellään myöhemmin tapauskuvaus.

Koulutukset, yhteiskehittämisen työpajat ja tilaisuudet Lapinjärvellä

Lapinjärvellä järjestettiin erilaisia koulutuksia ja yhteiskehittämisen työpajoja (kts. Kuvio 8). **Tulevaisuustyöpajojen sarjan** avulla hahmotettiin Lapinjärven kunnalle toivottuja tulevaisuuksia vuoteen 2050 ja tarkasteltiin vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Työskentelyyn osallistettiin niin yrittäjiä, kuntapuolen kuin kolmannen sektorin toimijoita sekä lähialueen vaikuttajia. Verkostotapaamisissa tutustuttiin **ennakointimenetelmien työkaluihin** ja harjoiteltiin niiden käyttöä, jotta yritykset ja organisaatiot voivat hyödyntää ennakointiosaamista omassa toiminnassaan.



Kuvio 8. Lyckan-hankkeen aikana Lapinjärvellä järjestettyä koulutusta, yhteiskehittämisen työpajoja ja tilaisuuksia (Risú & Sitomaniemi 2023).

Lapinjärven
Living Lab -toiminta

Lisäksi Lapinjärvellä järjestettiin kolme **biokiertoalouden** yhteiskehittämisen työpajaa, joissa kehitettiin biosivuvirtojen hyödyntämiseen pohjautuvaa liiketoimintaa yhdessä alueen yritysten kanssa. Opiskelijayhteistyönä toteutetussa bioinnovaatiosprintissä kehitettiin biokiertoalouteen pohjautuvia liiketoimintaimpeleitä lapinjärveläisten yritysten käyttöön. Biohiilen valmistamista ja käyttöä maatilalla pilotoitiin yhteistyössä paikallisen maatilayrittäjän kanssa, ja osana pilottia järjestettiin biokiertoalouden demopäivä biohiilen valmistamisesta. Maatalouden sivuvirtojen käyttöä ruokasienten kasvualustana pilotoitiin yhteistyössä paikallisen elintarvikealan yrittäjän kanssa.



Kuva 5. Lapinjärvellä järjestettiin kesällä 2022 Anna Järvisen taidenäyttely Kepeys / kaos (Lyckan-tiimi 2022).

Matkailun teemassa Lapinjärvellä järjestettiin 14 työpajaa, joissa kehitettiin alueen matkailutoimintaa sekä uusia matkailun yhdistelmätuotteita. Työpajojen aikana osallistujat kehittivät omaa toimintaansa palvelumuotoilutyökaluja hyödyntäen, jonka lisäksi alueelle lanseerattiin myös täysin uusia matkailutuotteita. Matkailuyritysten kehittämisen lisäksi työpajoissa luotiin yhteiskehittämisen menetelmin myös uusi aluekehittämisen malli sekä maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli, jotka esitellään myöhemmin osana tätä käsikirjaa.

Lapinjärvellä myös järjestettiin erilaisia **taide- ja kulttuuritapahtumia**, ja luotiin sisältöjä olemassa oleviin alueen tapahtumiin. Lapinjärvellä järjestettiin kaksi taidenäyttelyä: *Anna Järvisen Kepeys / kaos* ja *Siv Enqvistin Landsbygdens pärlor - Maaseudun helmet*. Etno- ja Puistofestivaaleilla organisoitiin osallistava pelikonsertti, kasvomaalausta sekä kitaratyöpaja, ja livemusiikkia soitettiin polkujuoksutapahtuma X-Tra-lissa. **Yritystaiteilija**-malli pilotoitiin Lapinjärven apteekissa: pilotissa tehtiin yhteisötaidetta ja perustettiin Apteekigalleria. Lisäksi yrittäjälähtöisessä osallistavassa taideprojektissa lapinjärveläinen kuvataiteilija *Antonio Arosa* toteutti Villa Ullakko -majoitusyrityksen pihapiiriin suurikokoisen aitamaisen maalauksen. Taidenäyttelyiden ja teosprosessien yhteydessä järjestettiin avajaisia, teosesittelyjä, päättäjäisjuhlia tai muita luovien alojen ympärille kerääntyviä tilaisuuksia. Luovia taitoja koulutettiin alueen yrittäjille kahdessa työpajassa, ja Yritystaiteilija-mallia esiteltiin Living Lab -tilaisuudessa.

VINKKI



Käy tutustumassa Lapinjärven Living Lab -toiminnan esimerkkeihin:

- Kuntalähtöinen Living Lab toiminta: [Peti & Puuro](#)
- Tulevaisuus: [Lapinjärven tulevaisuustyöryhmä](#)
- Biokierto: [bioinnovaatiosprintti & Nygårdin tila -biohiilipilotti](#)
- Matkailu: ["Marskin matkassa maistellen"](#)
- Luovat alat: [Yritystaiteilija Lapinjärven apteekissa & Osallistava yrityslähtöinen taideprojekti](#)

Lapinjärven Living Lab -toiminta: Peti ja puuro -toiminnan käynnistäminen

Lapinjärvellä **kuntalaisia osallistettiin mukaan Living Lab -toimintaan** jalkauttamalla heille lyhytaikaiseen majoitustoimintaan tarkoitettu ”Peti ja puuro” -konsepti. Lapinjärvellä asuva konsultti *Tiina Reijonen* (Oy Havsö Ab) opasti kuntalaisia majoitustoiminnan kokeiluun neljän tilaisuuden sekä henkilökohtaisen valmennuksen kautta.

Matkailukonsepti esiteltiin helmikuussa 2023 Makkarista majataloksi -tilaisuudessa, johon oli kutsuttu alueen asukkaita ja toimijoita avoimella kutsulla. Tämän jälkeen toiminnasta kiinnostuneet osallistuivat kevään aikana työpajoihin, joissa opastettiin majoitustoiminnan aloittamiseen. Halukkaille järjestettiin myös mahdollisuus henkilökohtaiseen konsultointiin kevään aikana.

Lisäksi konsultti Tiina Reijonen ja majoittajat perustivat yhteisen WhatsApp-ryhmän suunnittelua, ideointia ja kysymyksiä varten. Majoitustoiminnan aloittaneet kuntalaiset loivat myös yhteisen Facebook-sivuston majoituspaikkojensa markkinointiin.



Kuva 6. Lapinjärven ja lähialueen Petipaikka-majoittajat (Petipaikka – majoitu maalla 2023).



Kuva 7. Kuvia Petipaikka-majoituksesta.

Peti ja puuro -toiminnan käynnistäminen



Tausta

”Peti ja puuro” -konsepti on lyhytaikaiseen majoitustoimintaan tarkoitettu majoituskonsepti, joka yksityishenkilön on helppo toteuttaa monenlaisissa tiloissa. Lapinjärveläisille yksityishenkilöille esitellään yksinkertainen matkailukonsepti, jolla pystytään lisäämään Lapinjärven väliaikaista majoituskapasiteettia. Kuntalaisia opastetaan majoitustoiminnan käynnistämiseen kolmen tilaisuuden sekä henkilökohtaisen valmennuskäynnin kautta. ”Peti ja puuro” -konseptin käyttöönotto mahdollistaa majoitustoiminnan kokeilun matalalla kynnyksellä aidossa toimintaympäristössä.



Tarve

On tunnistettu, että Lapinjärven lähialueilla ja -kunnissa on lukuisia tapahtumia ensi kesänä, kuten Loviisan asuntomessut ja Jukolan viesti. Kuntalaisilla on myös huoneita, asuinhuoneistoja ja -tiloja, jotka ovat käyttämättöminä tyhjiään. Alueiden oma majoituskapasiteetti ylittyy, mikä tarjoaa Lapinjärvelle ja sen asukkaille mahdollisuuden hyötyä positiivisesti matkailijavirroista ja sen tuomista mahdollisuuksista. ”Peti ja puuro” -konseptin kouluttamisen ja käyttöönoton kautta kuntalaisia voidaan osallistaa Living Lab -toimintaan. Samalla tarjotaan heille mahdollisuus omien vapaana olevien asuintilojen hyödyntämiseen.



Tavoitteet

Lisätään Lapinjärven majoituskapasiteettia kesän 2023 ajaksi ja samalla pyritään houkuttelemaan lisää matkailijoita alueelle. Osallistetaan kuntalaisia myös alueen matkailutoiminnan kehittämiseen tuomalla heille matalan kynnyksen pop up -majoituksen konsepti tutuksi ja opastamalla heitä sen käyttöön.



Toimenpiteet

Aktivoidaan lapinjärveläisiä tarjoamaan kodeissaan, mökillä, piharakennuksessa tai tyhjiään olevassa huoneistossa pop up -tyyppistä ”Peti ja puuro” -majoitusta. Aluksi tehdään konseptin idea tutuksi kaikille avoimessa tilaisuudessa. Tämän jälkeen majoittamisesta kiinnostuneita opastetaan toiminnan käynnistämiseen käytännönläheisessä työpajassa. Rajatulle määrälle majoitustoimintaan sitoutuneista tarjotaan mahdollisuus henkilökohtaiseen valmennukseen. Lopputyöpajoissa kaikki halukkaat saavat vielä käytännön tukea oman majoitustoiminnan käynnistämisen viimeisiin vaiheisiin. Kokonaisuudessa halutaan antaa kuntalaisille tietoa, työkaluja sekä henkilökohtaista ohjausta toiminnan käynnistämiseksi sekä elävöittää Lapinjärven kesäkautta matkailijoilla.



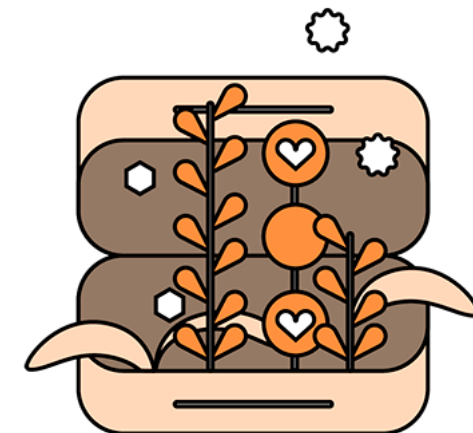
Tulokset

Tilaisuuksiin ja työpajoihin osallistui yhteensä 18 yksityishenkilöä Lapinjärveltä ja sen lähialueilta. Majoitustoimintaan lähti mukaan kuusi potentiaalista kohdetta. Majoituskohteet julkaistiin majoittajien yhteisellä Facebook-sivulla sekä Visit-Lapinjärvi -sivuston kautta kesällä 2023.



Toteuttaja

Lyckan – Maaseudun innovaatio- ja inspiraatiotoiminnan tulevaisuus-hub -hanke, Lapinjärven kunta ja konsultti Tiina Reijonen / Oy Havsö Ab



Kokemuksia kuntalähtöisestä Living Lab -toiminnasta

Lapinjärvelle muodostuneesta kuntalähtöisestä Living Lab -toiminnasta on saatu hyviä kokemuksia. **Monitoimialainen toiminta koettiin alueen yrittäjien näkökannalta hedelmälliseksi.** Yrittäjät kokivat saaneensa verkostotapaamisista ja työpajatoiminnasta inspiraatiota ja uusia ideoita oman toiminnan kehittämiseen. Kerätystä palautteesta nousi esiin tarve useiden yrittäjien osallistumisesta, jotta saataisiin runsaammin erilaisia näkökulmia ja vielä laaja-alaisempaa kollektiivista tietoa.

“Ollaan tultu jo plussan puolelle kun on niin hyviä kontakteja.”

Lasse Kokko - ravintolayrittäjä, Historical CafeBar Route6

“Verkosto on tuonut yrittäjät yhteen. Ei olla kilpailijoita, vaan tehdään yhteistyötä yli kuntarajojen.”

Tiina Reijonen - konsultti, Oy Havsö Ab



Kuva 8. Robert Jordas esittelee Robbes Lilla Trädgårdin toimintaa (Lyckan-tiimi 2023).

Yrittäjät kokivat verkoston tuovan vertaisuuden tunnetta ja luovan “samassa veneessä” olemisen kokemuksen. Yhteiset hetket jättävät tilaa reflektoinnille ja vapaamuotoisiin kohtaamisiin. Luottamusta voi syntyä aidoissa vuorovaikutuksellisissa kohtaamisissa, kun opitaan tuntemaan verkoston jäsenet. Osallistujat arvostivat sekä vapaamuotoista aikaa tutustua toisiinsa mm. lounailla että suora- viivaisempia yritysesityksiä kentällä.

“Tämä on ollut matalan kynnyksen verkostoitumista. Missä ihmeessä me muualla voisimme törmätä muiden yrityksiensä kanssa, jos ei ole näitä (verkostotapaamisia)? Etenkin kun yrityksiä on älyttömän laajalta alueelta.”

Osallistujapalaute

Lyckan-verkostotapaamisessa

Työpajoissa näkyi avoin ilmapiiri sekä naurun, leikin ja luovien menetelmien merkitys. Syntyi kehittämisen imu, joka on suorastaan tavoittelemisen arvoista. Koettiin, että osallistujalähtöistä Living Lab -toimintaa on hyvä jatkaa, kun luottamus on syntynyt ja on siirrytty oman kuplan ulkopuolelle.

“Itse sain tästä mukaani kontakteja ja uusia ajatustapoja, joita voin hyödyntää tulevaisuudessa. Koen myös, että voin tuoda jotain hyötyä yrityksen tuotteille.”

Osallistujapalaute Lyckan-verkostotapaamisessa



Kuva 9. “Marskin matkassa maistellen” -pilotin yrittäjät Lasse ja Seija Kokko, Historical CafeBar Route6; Tiina Reijonen, Oy Havsö Ab ja Maria Tigerstedt, Mustila Viini Oy (Lyckan-tiimi 2023).

Verkostotapaamisissa ja työpajoissa onnistuttiin luomaan uusia kokemuksia, esimerkiksi tulevaisuusajattelun backcasting-menetelmä mahdollisti uudenlaisen ajattelutavan omaksumisen tulevaisuudesta tähän päivään. Hellävaraisen ravistelun pois poteroista ja siiloista koettiin avaavan uusia ovia. Kiireiset yrittäjät eivät muuten juuri ehdi tutustumaan alueen muihin yrittäjiin ydintoimintaansa ylläpitäessä.

”Olen päässyt tutustumaan tällaisten tapahtumien kautta muihin yrityksiin. Jos ei olisi näitä tapahtumia, niin tutustuminen muihin yrityksiin olisi paljon vaikeampaa.”

Suvi Savolainen - apteekkari, Lapinjärven apteekki

Eriteemaiset tapahtumat toivat esiin yritysten välisiä yhteisiä intressejä. Asiantuntijoiden osaaminen ja yrittäjät kohtasivat käytännössä, esimerkiksi biokiertotalouden demopäivässä ja tulevaisuusorientoituneessa verkostotapaamisessa, joita yrittäjät arvostivat. Tapaamisten yhteydessä oli paljon ajatusten vaihtoa ja oppimista sekä epävirallista keskustelua.

”Ei olla enää omissa poteroissa. Tilaisuus herätti uusia ajatuksia ja on menty kuplan ulkopuolelle.”

Osallistujapalaute Lyckan-verkostotapaamisessa

Tilaisuuksien luonteista ja tavoitteista kannattaa viestiä täsmällisesti verkoston käyttämissä kanavissa. Lähetä myös suorakutsuja yrittäjille osallistumaan toimintaan. Myös tiedotteita verkoston toiminnassa suositellaan lähettämään paikallislehtiin. Toimittajat on hyvä myös kutsua mukaan tapahtumiin. Lähetä myös osallistujille tapahtumien jälkeen kiitoskirjeet ja tausta-aineistot. Näin opit saadaan elämään.

”Kunnassa oleville uusille toimijoille kannattaa lähettää kutsuja tilaisuuksiin. Kunnan pitää muutenkin tietää kunnassa olevat uudet toimijat ja miten heitä voisi hyödyntää tällaisessa (verkostotoiminnassa).”

Osallistujapalaute Lyckan-verkostotapaamisessa



Kuva 10. (Lyckan-tiimi 2022.)

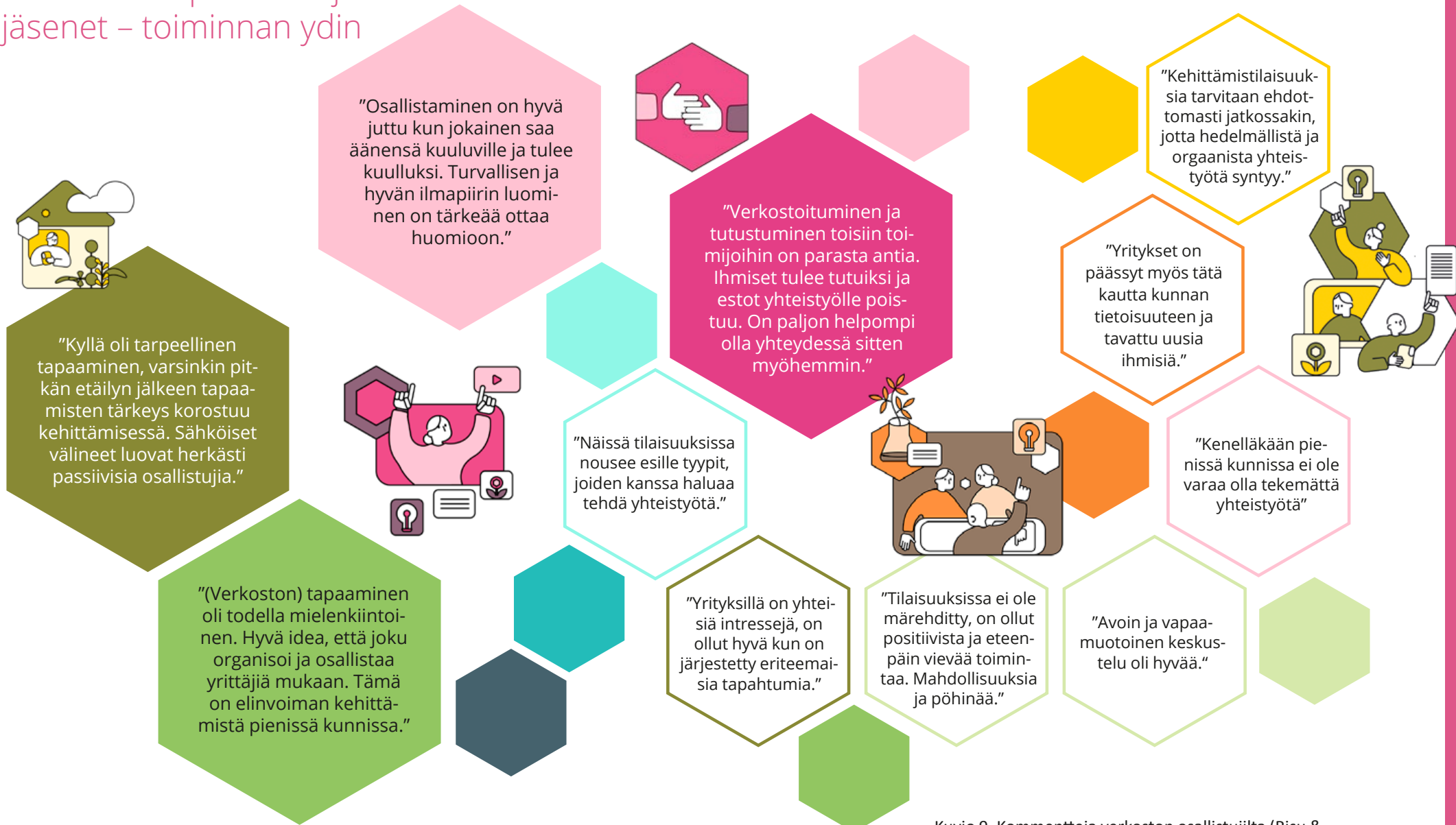
“

(Verkosto) on vastannut hyvin tarpeeseen luoda yhteistyötä kunta- ja maakuntarajoista riippumatta. Asiakasta ei moiset rajat kiinnosta, vaan palvelutarjonnan kokonaisuus. -- On tärkeää yhdessä puhaltaa tähän kytevään hiileen, jotta saadaan lisää toimijoita aktivoitua ja luotua riittävän kokonaisvaltainen verkosto, joka jatkaa yhteistyötään.

Maria Tigerstedt, Mustila Viini Oy, Elimäki

”

Verkoston tapaamiset ja jäsenet – toiminnan ydin



Kuvio 9. Kommentteja verkoston osallistujilta (Risu & Sitomaniemi 2023).

Viestintä verkoston tukena

Viestintä pitää verkoston elinvoimaisena ja sitouttaa toimintaan. Lisäksi se tukee verkoston viemisessä kohti sen tavoitteita. Viestinnän avulla myös luodaan mainetta, vahvistetaan luottamusta, oikeutetaan verkoston olemassaoloa ja rakennetaan verkoston tarinaa.

Viestintää ja vuorovaikutusta tarvitaan, jotta verkoston toiminta voi kehittyä ja pysyä käynnissä. Kuviossa 10 voi nähdä koottuna, millaisia erilaisia tehtäviä yhteisön viestinnällä on. Jotta nämä tehtävät voivat toteutua, tarvitaan ymmärrystä yhteisön tai verkoston erityispiirteistä sekä riittävästi resursseja. Tässä osiossa esitelläänkin verkoston koordinoijalle apukeinoja viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen muun muassa viestintäsuunnitelman mallin sekä viestintätaulukon kautta.

Työkaluliitteestä löytyy lisäksi **täydennettävä pohja** verkoston toimintaan kutsumista varten sekä **valmis pohja** työpajakutsuun. Näiden avulla pyritään helpottamaan verkoston koordinoijaa viestinnän käynnistämisessä. Myös tapahtumien suunnittelu ja toteutus ovat osa viestintää. Tukea työpajan järjestelyihin löydät muun muassa **Tilaisuuden järjestäjän muistilistasta**.

Mitä? Välineitä viestinnän suunnittelua ja toteutusta varten.

Kenelle? Verkoston viestinnästä vastaavalle henkilölle, esimerkiksi koordinoijalle.

Suunnittelulla viestinnästä sujuvaa

Tunnetun sanonnan mukaan hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty. Viestintään tarvitaankin sekä resursseja että suunnitelmaa siitä, miten niitä käytetään. Jo verkoston luomisen alkuvaiheessa on hyvä määritellä viestinnän vastuu ja luoda viestintäsuunnitelma.^{38, 39}

Ensiksi on hyvä pohtia, paljonko aikaa ja millaista työvoimaa viestintään on käytettävissä, minkälainen budjetti siihen voidaan varata ja millaista vies-



Kuvio 10. Yhteisön viestintä (mukailen Juholin 2022³⁹ ja ProCom 2020⁴⁰).

tinnän osaamista ja välineistöä jo löytyy. Päävastuu viestinnästä on todennäköisesti verkoston koordinoijalla, joka kommunikoi toimijoiden kanssa ja välittää tietoa verkoston tapaamisista ja suunnitelmista.^{10, 39}

Viestinnän strategia tulee Living Lab -toiminnan strategiasta ja sen tavoitteena on tukea verkoston toimintaa (kts. **Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan johtaminen ja käyttöönotto**) sekä sen päämäärien saavuttamista. Strategiassa kerrotaan pitkän aikavälin tavoitteet ja vastataan kysymykseen, millaista viestintää tehdään ja miksi.

Viestintäsuunnitelma tukee ja helpottaa verkostosta tiedottamista ja kommunikointia sidosryhmien kanssa. Hyvin tehtyä suunnitelmaa on myös helppo tarkentaa ja muokata tarpeiden mukaan. Jotta viestintä olisi vaikuttavaa, on hyvä määritellä alussa viestinnän tarkoitus, kohderyhmä sekä kanavat ja alustat, jotka saavuttavat yleisön parhaiten.^{38, 39}

VIESTINTÄSUUNNITELMA 1/2



TAVOITE

Miksi viestitään ja mitä sillä halutaan saavuttaa?

Mikä on verkoston **ydinviesti**? Ydinviestin voi löytää vastaamalla kysymyksiin:

- **Miksi** verkosto on olemassa?
- **Mitä** tehdään ja **kenelle**? Mitä luvataan?
- **Miten toimintaa toteutetaan** ja miten annetut lupaukset täytetään?

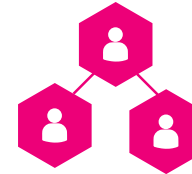
KOHDERYHMÄT

Kenelle viestitään?

Mitä eri **kohderyhmiä** viestinnällä on?

Kohderyhmiä voivat olla

- yritykset ja yhdistykset
- kuntalaiset
- lähikunnat
- media
- päättäjät.



VINKKI

Käytä apuna seuraavaa verkoston viestintäsuunnitelman pohjaa verkoston oman viestintäsuunnitelman rakentamiseen.



VASTUU

Kuka vastaa viestinnästä ja sen eri osa-alueista?

Viestintää voivat toteuttaa

- koordinoija – päävastuu
- yrittäjät ja muut verkoston jäsenet omilla kanavissaan
- kunnan muut toimijat (= kunnan viestintään osallistuvat).

RESURSSIT



Millaisia resursseja ja millainen budjetti viestintään on käytettävissä?

Mahdollisia kuluja:

- lehti-ilmoitus
- sosiaalisen median mainoskampanja
- esitteiden painatus
- valokuvan käyttöoikeus kuvapankista
- omien verkkosivujen tai digitaalisen yhteisöalustan ylläpito.



VIESTINTÄSUUNNITELMA 2/2

SISÄLLÖT

Mistä viestitään? Huomioi kohderyhmä – mikä on heille merkityksellistä ja kiinnostavaa?



Verkoston viestinnän sisältöjä:

- tiedotus toiminnan käynnistymisestä
- verkoston markkinointi
- tiedotus tulevista tapaamisista ja tilaisuuksista
- kutsu- ja kiitoskirjeet tilaisuuksista
- kertominen siitä, mitä on tehty
- yritystarinoiden jakaminen
- tiedotus toiminnasta ja sen tuloksista julkiselle medialle, kuntalaisille ja muille kiinnostuneille.

Hyödynnä kuvia ja videoita: visuaalinen viesti jää helpommin mieleen. Yhtenäinen ilme auttaa myös tunnistamaan verkoston viestinnän. Kuvituskuvia voi etsiä käyttöön Internetin ilmaisista kuvapankeista, kuten [Pixabay](#), [Kuvia Suomesta](#) ja [Unsplash](#). Muistathan tarkistaa, että kuvat ovat vapaasti käytettäviä ja kuvaaja on tarvittaessa mainittu.

VINKKI



Hyödynnä tilaisuuksista tiedottamiseen Työkalupakin mallipohjia ”[Kutsu yhteiskehittämisen työpajaan](#)” ja ”[Kutsu Living Lab -verkostoon](#)”.

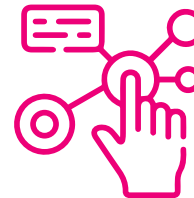
KANAVAT

Missä kanavissa viestitään? Millä kielillä?

Mahdollisia viestintäkanavia:

- puhelut ja vierailut yrityksissä
- sähköpostilistat
- kunnan verkkosivut
- omat verkkosivut
- sosiaalinen media eli some (Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube jne.)
- podcastit
- blogit.

Huomioi kohderyhmä ja käytä mielikuvitustasi! Voit kutsua verkostoon mukaan vaikkapa lähettämällä yrittäjille postikortin.



VINKKI



Apuna ilmoitusten ja kutsujen luomiseen voi käyttää graafisen suunnittelun työkaluja, kuten Adobe InDesign tai Canva.

ARVIOINTI

Viestintää voi olla hyödyllistä **mitata**. Toimintaan osallistuvilta saatu palaute on arvokasta ja sitä kannattaa pyytää.



Selvitä, ovatko viestintäkanavat oikeita, saavuttaako viestintä kohderyhmän ja millaisia toiveita viestinnästä on. Kehitä viestintää palautteen mukaan.

Somekanavien seuraajamääriä ja vuorovaikutusprosentteja voi tarkkailla niiden omilla analytiikan työkaluilla. Myös verkkosivujen datan seuraamiseen on erilaisia analytiikkatyökaluja (Google Analytics ja sosiaalisen median omat analytiikkatyökalut muun muassa Facebookissa ja Twitterissä).

VINKKI



Internetistä löytyy neuvoja tiedotteen kirjoittamiseen. Tutustu vinkkeihin esimerkiksi [Kirjoittajan ABC-kortti -sivustolla](#) tai [STT:n oppaassa](#).

KOHTI KÄYTÄNTÖÄ

Huomio toiminnan **kohdeyleisö**: viesti kohderyhmille tavoilla, joka heitä puhuttelee sekä käytä niitä kanavia, jotka tavoittavat kohderyhmät parhaiten³⁹ Muista myös, että kaikki kohderyhmät eivät välttämättä osaa tai halua käyttää verkkopalveluita. Tällöin suorat kutsut ja ilmoitukset vaikkapa paikallislehdessä voivat tavoittaa heidät tehokkaammin⁴¹



”Matkailun työpajasarjan edetessä kävi selväksi, että digitaalisten kanavien ja työkalujen käyttö on osalle yrittäjistä vierasta. Vain digitaalisesti saatavilla olevat työkalut saattavat siten jäädä osalta kokonaan oman toiminta-alueen ulkopuolelle. Vaatimus digitaalisessa ympäristössä työskentelyn omaksumisesta voi muodostua näin esteeksi koko yritystoiminnan kehittämiseksi. Konseptista haluttiin tehdä inklusiivisempi ja saavutettavampi, kohdeyleisön spektri huomioiden. Konkreettisena tekona Lapinjärven kirjastoon koostettiin kaikkien kirjaston käyttäjien lainattavissa oleva Työkalureppu, joka pitää sisällään mallit tässä käsikirjassa käsitellyistä kehittämisen työkaluista laminoituina tulosteina. Repussa on myös legoja LEGO® Playn soveltamiseen, Sitran hyvien tulevaisuuksien kuvitteluun inspiroivat Hyvät kortit sekä listaus lähes jokaisessa työpajassa tarvittavista työvälineistä”.



VINKKI

Työskenteletkö kuntakehittämisen parissa? Katso Työkalupakista **Työkalurepun resepti** ja koosta sellainen myös oman kuntasi kirjastoon!

Verkoston toiminnasta viestimisen tukena voi käyttää myös tästä osiosta myöhemmin löytyvää **viestintätaulukkoa**. Sen avulla on helppo hahmottaa, mitä viestitään, kenelle ja millaisella rytmillä. Verkoston toimintaan kutsumisessa voi käyttää apuna Kutsu verkostoon -mallipohjaa Työkalupakissa. Kutsu työpajaan -mallipohja taas auttaa työpajoista tiedottamisessa.

Viestintää kannattaa **arvioida** esimerkiksi pyytämällä palautetta eri kohderyhmiltä. Selvitä, ovatko kanavat oikeita, saavuttaako viestintä kohderyhmänsä ja millaisia toiveita viestinnästä on. Kehitä viestintää palautteen mukaan.

Kutsu toimintaan

Kirjoita tämän mallin avulla avoin kutsu verkoston toimintaan. Mallia voi käyttää myös tilaisuuksiin kutsumiseen. Lapinjärvellä julkaistuja ilmoituksia ja kutsuja näet **Näin me sen teimme -osassa**.



Hyödynnä verkostoon kutsumisessa **Kutsu verkostoon** -mallipohjaa. Kutsun työpajaan voi muotoilla Työkalupakin **Kutsu työpajaan** -mallipohjan avulla. Mallipohjan yhteydestä löydät myös esimerkin Lapinjärven työpajakutsusta.

KUTSU TOIMINTAAN

OTSIKKO

Anna toimintaa kuvaavaa nimi, joka herättää kohdeyleisön mielenkiinnon.

KUVA Lisää mahdollinen kuva.

MIKSI?



- Kiteytä lyhyesti, mistä on kyse.
- Herätä kiinnostus: kutsu kohderyhmää mukaan sitä puhuttelevalla tavalla ja käytä konkretiaa.
- Hyödynnä viestinnässä verkoston visiota ja ydinviestiä.

Apykysymyksiä

Mihin toiminnalla tai tapahtumalla haetaan vastauksia?
Mitä hyötyä saa tuleamalla mukaan?

KENELLE?



Kerro kenelle toiminta on tarkoitettu.

MISSÄ, MITEN JA MILLOIN?

Missä ja milloin kokoonnutaan?



Miten tai kenelle toimintaan voi ilmoittautua mukaan?

VINKKI

Kysy verkostoon kutsumisen ja ilmoittautumisen yhteydessä, milloin ja missä tapaamiset sopisivat parhaiten ja millainen toiminta toimijoita kiinnostaa.

VINKKI

Verkostoon ja tapahtumien ilmoittautumiseen voi käyttää esimerkiksi Google Forms, Microsoft Forms tai Webropol-työkaluja.

Huomioi **GDPR** eli tietosuojasetus, jos keräät verkostoa varten henkilötietoja. Lisää tietoa: tietosuoja.fi

Ota huomioon myös viestinnän saavutettavuus.
Lue lisää: saavutettavasti.fi

Kuvio 12. Kutsu toimintaan (Sitomaniemi 2023).

Tapahtumien viestintätaulukko

Verkoston toiminnasta kannattaa viestiä aktiivisesti ja oikeaan aikaan. Jotta verkoston viestintä sujuisi jouhevasti, suunnittele ja aikatauluta viestintää tämän taulukon avulla.

Kenelle? – Kohderyhmä	Mitä? – Viestin sisältö	Miksi? – Viestinnän tavoite	Missä? – Kanava	Milloin? – Aikataulu
Yritykset ja yhdistykset	Kutsu tilaisuuteen / työpajaan	Rohkaista ja aktiivista yrityksiä ja yhdistyksiä osallistumaan verkoston toimintaan	Sähköposti, somejulkaisu, kunnan verkkosivut, yrityskäynnit ja -yhteydenotot, yritystapahtumat, ilmoitukset kunnan yleisillä ilmoitustauluilla	4 viikkoa ennen tapahtumaa ja toisto/muistutus somessa tarpeen mukaan ja sähköpostilla viikko ennen tapahtumaa
Kuntalaiset	Kutsu tilaisuuteen	Kertoa kuntalaisille verkoston toiminnasta ja kannustaa heitä osallistumaan	Kunnan verkkosivut, some, lehti-ilmoitus, kunnan yleiset ilmoitustaulut, digitaaliset ilmoitusnäytöt	4 viikkoa ennen tapahtumaa ja toisto/muistutus
Kehittäjät	Kutsu tilaisuuteen	Tietoisuuden lisääminen verkostosta Aktivoita toimijoita mukaan tilaisuuteen	Sähköposti, somejulkaisu, kunnan verkkosivut, kehittäjätilaisuudet	4 viikkoa ennen tapahtumaa ja toisto/muistutus
Media	Tiedote/Lehtitikkeli/Lehti-ilmoitus toiminnasta	Tunnettavuuden lisääminen ja osallistuminen tapahtumaan	Sähköposti, somejulkaisu, kunnan verkkosivut	1 kk – viikko ennen tapahtumaa ja toisto/muistutus
Tapahtumaan osallistuvat/ilmoittautuneet tahot	Tilaisuuden ohjelma ja käytännön ohjeisto	Vahvistaa osallistujat tapahtumaan	Sähköposti, some	1–2 päivää ennen tapahtumaa

Taulukko 1. Tapahtumien viestintätaulukko (Sitomaniemi mukailen Avidly 2023⁴²).

TILAISUUDEN JÄRJESTÄJÄN MUISTILISTA

1

SUUNNITTELU

- Aloita tilaisuuden suunnittelu hyvissä ajoin.
- Tiivistä:
 - **Miksi** tapahtuma järjestetään?
 - **Mitä** sisältää tapahtumassa on? Missä paikassa ja formaatissa tapahtuma järjestetään?
 - **Kenelle** se on tarkoitettu?
 - **Kuka** vastaa järjestelyn mistäkin osa-alueesta (ohjelma, viestintä, juontaminen...)?
 - **Kuinka paljon** tilaisuus maksaa?
- Tarkista**, ettei tapahtumalla ole päällekkäisyyksiä muiden tapahtumien kanssa.
- Varaa tila**, joka sopii arvioidulle osallistujamäärälle.
- Varmista** tilaisuuden puhujat ajoissa.
- Tarjoilut:
 - Tilaa tarjoilut ajoissa.
 - Varmista erityisruokavaliot.
 - Mieti, kuka vastaa tarjoiluista tapahtuman aikana.
- Tee alustava **aikataulus** puhujia varten.
- Kuka juontaa tilaisuuden?
- Mikäli tapahtuma tallennetaan, varaa henkilö siihen.

2

VALMISTELUT

- Sovi puhujien kanssa puheenvuoron otsikko, sisältö, käytössä oleva aika, tilat ja tarvikkeet sekä kustannukset. Anna saapumisohjeet ja aikataulu.
- Pyydä puhujilta esitykset etukäteen ja selvitä, saako niitä jakaa jälkeenpäin.
- Tee tarvittaessa järjestäjille nimilaput, joissa on nimi ja organisaatio.
- Huolehdi paikalle tarpeen mukaan
 - tarvittava tekniikka (valkokangas, videotykki, tietokone, adapterit, äänentoisto...)
 - muu materiaali (kyniä, paperia, puhujan materiaalit...)
 - tarjoilut (vettä tarjolle, kahvi, tee, astiat, syötävä...)
 - opasteet tapahtumapaikalle.
- Mieti, miten keräät osallistujilta palautetta tilaisuudesta sekä toiveita. Tee esimerkiksi palautelomake.

3

TIEDOTUS JA VIESTINTÄ

- Aloita viestiminen hyvissä ajoin, vähintään 1 kk ennen tapahtumaa.
- Kiteytä, miksi tapahtuma järjestetään, kenelle, kuka järjestää ja missä sekä miten ja mihin mennessä ilmoitaudutaan.
- Avaa sähköinen ilmoittautumislomake (esim. Google Forms tai Microsoft Forms), jossa kerätään nimi, sähköposti, puhelinnumero, yritys/organisaatio, paikkakunta, erityisruokavaliot, kiinnostus osallistua verkoston toimintaan tai saada tiedotteita verkostolta. Muista lisätä lomakkeeseen tietosuojalauseke.
- Tiedota tapahtumasta ja muistuta
 - kunnan verkkosivuilla ja tapahtumakalentereissa (1 kk ennen ja muistutukset),
 - sähköpostilistoilla (1 kk ennen ja muistutukset),
 - somekanavilla (1 kk ennen ja säännölliset nostot) ja
 - medialle (tiedote, lehti-ilmoitus 1 kk- viikko ennen).
- Lähetä ilmoittautuneille tervetulo- viesti saapumisohjeineen ennen tapahtumaa.
- Lähetä kiitosviesti osallistuneille tapahtuman jälkeen ja viesti tapahtumasta somessa.
- Seuraa someviestintää, lehti-ilmoituksia ja -kirjoituksia tapahtumasta ja poimi ne talteen.

4

TILAISUUDESSA

- Toivota kaikki henkilökohtaisesti tervetulleiksi.
- Kerää osallistujilta kuittaus osallistujalistaan.
- Esittele ohjelma ja puhujat.
- Pidä kiinni aikataulusta.
- Järjestä tarjoilut osallistujien saataville.
- Huolehdi, että työpajatyöskentelyyn on tarvittavat välineet ja että esim. kynät toimivat.
- Ota kuvia tapahtumasta, jaa niitä somessa. Muista kysyä tilaisuuteen osallistuvilta lupa, saavatko he näkyä otetuissa kuvissa.
- Mainosta tulevia tilaisuuksia ja tarjoa mahdollisuus ilmoittautua mukaan toimintaan.

TILAISUUDEN JÄLKEEN

- Tallenna osallistujalista.
- Julkaise somessa tapahtumasta.
- Muista kiittää niin osallistujia kuin järjestäjiä!
- Lähetä kiitosviesti osallistuneille sekä liitä mahdolliset materiaalit jakoon.
- Jaa materiaalit puhujien esityksestä kiitoskirjeessä.
- Pyydä palautetta (esim. palautelomake).

Verkoston toimintaan liittyy tapahtumien järjestäminen. Helpota tilaisuuksien suunnittelua ja toteutusta seuraamalla alla olevaa muistilistaa.

VINKKI

Voit hyödyntää **Viestintätaulukkoa** ja **Kutsu toimintaan -pohjaa** viestinnän suunnittelussa.

Tarkistuslista verkostosta ja tapahtumista tiedottamiseen (mukailen Aman Kyrrö 2021⁴³):

Löytyyhän ilmoituksesta tilaisuuden

- nimi
- teema
- toteutustapa (paikan päällä, etänä, hybridi)
- toteutusajankohta ja -paikka
- kohderyhmä
- puhuja tai asiantuntija
- pääsisällöt
- ilmoittautumisohjeet
- yhteystiedot lisätietoja varten
- linkit esimerkiksi tapahtuman somekanaviin.

NÄIN ME SEN
TEIMME

Ensimmäinen Lyckan- verkoston tapaaminen

1

Tulevaisuusteemaisen verkostotapahtuman suunnittelu alkoi muutamaa kuukautta aiemmin. Teimme kutsupohjan ja tiedotteen verkoston toiminnan aloituksesta sekä loimme pohjat sekä verkostoon että tapahtumaan ilmoittautumista varten. Verkoston ilmoittautumislomakkeessa kysyttiin, milloin ja missä tapaamiset sopisivat parhaiten ja millainen toiminta alueen yrittäjiä kiinnostaa.

2

Tiedotimme paikalliselle medialle verkostosta ja sen ensimmäisestä tilaisuudesta noin kuukausi ennen tapahtumaa. Välitimme kutsun alueen yrittäjille (listattuna esimerkiksi kunnan yrittäjärekisterissä) ja yhdistystoimijoille sekä kunnan tulevaisuustyöskentelyn työpajoihin osallistuneille. Lisäksi laitoimme ilmoituksia kunnan verkkosivulle, digitaaliselle ilmoitustaululle sekä omiin somekanaviin.

3

Julkaisimme muistutusviestejä tapahtumasta somessa ja sähköpostilla. Ilmoittautumisajan umpeuduttua lähetimme ilmoittautuneille tervetulokirjeen ohjeineen.

Työpajasta viestittiin myös somessa sekä tapahtuman aikana että sen jälkeen.

4

Tapahtuman jälkeen lähetimme sähköpostitse kiitoskirjeen, jossa oli mukana työpajan materiaalit sekä tietoa verkoston toiminnasta jatkossa.

5

Mainostimme verkostoa myös kortti-
muotoisilla mainoksilla, joissa kerrottiin sarjakuvan avulla verkostosta ja kutsuttiin mukaan toimintaan. Kutsukortteja on helppo jakaa tai esimerkiksi lähettää postitse yrittäjille ja muille toimijoille.



OPIT &
OIVALLUKSET

- Viesti tapahtumista tarpeeksi ajoissa, noin kuukausi etukäteen ja muistuta.
- Varmista, että viestit ja verkoston ja tilaisuuksien mainokset tavoittavat kohderyhmänsä. Kaikki eivät käytä sosiaalista mediaa ja esimerkiksi puhelu tai postitettu kutsukortti voi tavoittaa toiset sähköpostia paremmin.

Järjestäjän tarkistuslista yhteiskehittämisen työpajoihin

Kuntalähtöisessä Living Lab -toimintamallissa kannustetaan yhteiskehittämiseen ja työpajamaiseen työskentelyyn. Eri kehittämislinjojen (tulevaisuus, biokiertotalous, matkailu, luovat alat) toimintamallit ohjaavat työpajamaiseen työskentelyyn. Tässä koottuna vinkkejä yhteiskehittämisen työpajojen järjestämiseen.



1

Varaa työpajoihin aikaa muutamasta tunnista puoleen päivään. Sovi etukäteen päivät ja ajankohta ja varaa tilat. Huomioi tiloja varatessasi työpajan valmisteluun ja purkamiseen kuluva aika.

2

Hyödynnä **Tilaisuuden järjestäjän muistilistaa** työpajan viestinnässä ja toteutuksessa.

3

Luo työpajan aikataulu niin, että varaat riittävästi aikaa tehtäviin ja taukoihin. Pidä aikataulu esillä koko työpajan ajan.

4

Muista dokumentoida työpajan tuotokset. Suunnittele etukäteen, miten työpajan dokumentointi toteutetaan, esimerkiksi varmista lupa osallistujilta keskustelujen tallentamiseen. Kerää materiaali talteen työpajan loppuksi, jotta voit jakaa sen osallistujille.

5

Jos järjestät työpajasarjaa, jätä työpajojen väliin riittävästi aikaa. Näin osallistujilla on aikaa tuulettaa omia ajatuksia prosessin aikana.

6

Kutsu mukaan monipuolinen joukko alueen toimijoita. Voit hyödyntää viestintäosion mallipohjia esimerkiksi kutsujen luomisessa.

7

Kutsu myös mukaan erilaisia **asiantuntijoita** pitämään alustuksia tai inspiraatiopuheenvuoroja. Huomioi, että alueen yritykset voivat jo valmiiksi edustaa tiettyä asiantuntijuutta tai omaavat spesifiä tietoa alueen toiminnasta.

8

Osallista myös kunnan toimijoita kuten kunnanjohtaja ja/tai elinkeinotoiminnasta vastaavia henkilöitä työpajatyöskentelyyn sekä jakamaan tietoa kunnasta ja sen toimista. Pyri luomaan vuoropuhelua eri sidosryhmien välille!

9

Printtaa työpajan materiaali kuten taustamateriaalit (tutkimukset, tietoa kunnasta yms.) ja työpajassa käytettävät mallipohjat Työkälypakista. Varmista, että osallistujat voivat halutessaan palata tehtävänantoon työskentelyn aikana.

10

Varaa työpajaa varten **työpajatyöskentelyyn tarvittavia välineitä**, kuten muistilappuja, suttupaperia, fläppipapereita, erivärisiä kyniä, tusseja ja teippiä.

11

Varaa työpajan ajaksi **virvokkeita** ja naposteltavaa osallistujien energiavarojen takaamiseksi.

12

Muista myös virittäytyminen työpajatyöskentelyyn **lämmittelytehtävän** avulla jokaisen työpajan alussa. Lämmittelytehtäviä löytyy runsaasti erilaisia internetin hakukoneiden avulla.

13

Kertaa työpajojen alussa **yhteiskehittämisen pelisäännöt**, jotta jokaiselle syntyy turvallinen tila jakaa ajatuksia, ideoita ja kokemuksia.

14

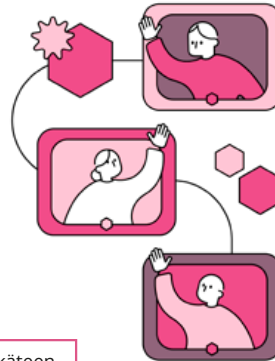
Huolehdi, että jokainen ryhmä ymmärtää tehtävien toimeksiannot ja pysyy annetussa aikataulussa. Toimi työpajan "kellokallena", jotta osallistujat voivat keskittyä itse tehtäviin ja prosessiin. Tutustu **täältä** fasilitoijan tehtäviin.

15

Varaa työpajojen loppuksi aikaa **yhteenvedolle**, jossa ryhmät saavat esitellä toisilleen tekemiään löydöksiä ja tuloksia.

16

Laita työpajan **aineisto** jakoon osallistujille esimerkiksi kiitoskirjeen mukana.



Kirjoittajat: Emilia Risu, Sini Temisevä

Kuva: Ville Huhtanen

Tulevaisuusajattelu

Miksi tulevaisuustyöskentelyä tarvitaan kunnissa?

KESKEISET KÄSITTEET:

Aikaperspektiivi: Yksilön tai yhteisön suuntautuminen nykyhetkestä kohti jotain mahdollista tulevaisuuden tilaa tai tapahtumaa; nykyhetken ja mahdollisen tulevaisuuden tilan välinen aika.⁴⁴

Backcasting-skenaariomenetelmä: Backcasting-menetelmällä määritellään tietty tavoite ja tarkastellaan, millaisilla valinnoilla kyseiseen tavoitteeseen voidaan päästä. Backcasting-lähestymistapa alkaa määrittelemällä joukko ominaisuuksia aikahorisontin lopussa. Tämän jälkeen edetään aikahorisontissa taaksepäin ja analysoidaan, kuinka tällainen tulevaisuus voisi syntyä ja miten uskottava kyseinen kehityskulku olisi.^{45, 46}

Ennakointi: Ennakoinnilla pyritään hallitsemaan nykyisyyttä muutoksessa kohti tulevaisuutta hyödyntäen tietoa menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevasta. Ennakoinnin osa-alueita ovat tulevaisuuden kuvaaminen, analysointijärjestelmien luominen, kehittäminen ja hyödyntäminen ja tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, hankinta, käsittely, muokaus, analysointi ja raportointi.⁴⁴

Ennakointikyvykkyys: Organisaation kyvykkyys soveltaa ennakointia ja tulevaisuusajattelua osana jatkuvaa toimintaa. Tulevaisuusajattelun kyvykkyiden kuusi kehittymisen maturiteettivaihetta heikoimmasta vahvimpaan: herääminen, kokeilut, satunnainen / hajautunut, harjaantunut, strukturoitu ja vakiintunut.⁴⁷

Heikko signaali: Heikko signaali on ensimmäinen merkki jostain tulevaisuuden muutoksesta. Heikot signaalit ovat tyypillisesti vaikeita havaita, ja ne saattavat herättää ihmetystä. Heikot signaalit auttavat kysymään ”entä jos” -kysymyksiä ja rikkomaan totuttuja ajatustapoja.⁴⁸

Megatrendi: Megatrendi on usein globaalilla tasolla ilmenevä, useista ilmiöistä koostuva hitaasti etenevä kehityssuunta, jonka usein uskotaan myös jatkuvan samansuuntaisena. Megatrendit liittyvät toisiinsa ja auttavat muodostamaan kokonaiskuvaa nykyhetkestä sekä ennakoimaan mahdollisia yllättävämpiä kehityskulkuja tulevaisuudessa.⁴⁹

Muutosilmiöt: Muutosvoimat tai muutosajurit ovat yhteiskunnan tai sitä laajemman tason ilmiöitä, jotka suuntaavat päätöksentekoa ja valintoja, mutta jotka eivät ole yhtä pitkäkestoisia kuin trendit ja megatrendit. Muutosvoimat voivat olla uskomuksia, oletuksia tai ilmiöitä ja ne liittyvät usein asenteisiin, arvoihin ja arvostuksiin. Muutosvoimia hyödynnetään usein skenaarioiden rakentamisessa.⁵⁰

PESTEV-analyysi: PESTEV-menetelmällä selvitetään ilmiön poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä, ekologista, arvoihin perustuvaa tilaa ja tulevaisuutta⁵¹. PESTEV-analyysia sovelletaan etenkin toimintaympäristön muutostekijöiden analyysiin. Erityisesti megatrendien tai sen synonyymien vahvojen ennakoivien trendien analyysiin sekä heikkojen signaalien tai villien korttien / mustien joutsenten analyysiin.⁵²

Trendi: Trendi on yleinen kehityssuunta; suuntaus, virtaus tai muutoksen kaava. Trendi on sellainen piirre nykyhetkessä, jonka jatkumista tulevaisuudessa on suhteellisen helppoa ennakoita.⁵³

Tulevaisuudenkuva (tulevaisuuskuva): Kuvaus mahdollisesta tulevaisuudesta esimerkiksi kuvien, tekstin tai videon avulla. Tulevaisuuskuviin avulla hahmotetaan ja havainnollistetaan erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia.⁵⁴

Tulevaisuuden skenaario: Tulevaisuuden skenaario on nykytietoon perustuva, vapaamuotoinen ja näkemyksellinen kertomus tulevaisuudesta. Skenaario sisältää kuvauksen niistä tapahtumaketjuista, jotka johtavat nykyhetkestä tulevaan tai taaksepäin tulevasta nykyhetkeen. Skenaarioita voidaan laatia joko tietyistä reunaehdoista käsin tai tutkivasti eri ilmiöiden syitä ja seurauksia eri menetelmin analysoiden.⁵⁵

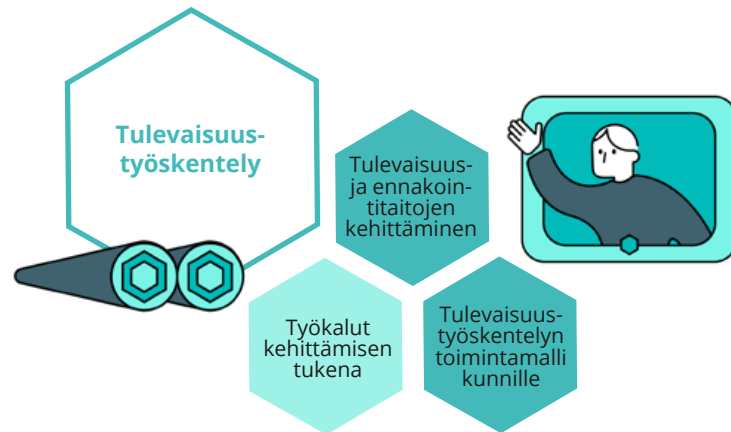
Tulevaisuusajattelu: Tulevaisuusajattelu on ajattelutapa, joka on tulevaisuuteen suuntautunut ja kiinnostunut tulevaisuuden asioista ja ilmiöistä. Tulevaisuusajattelun taustalla on tarve ymmärtää tulevaisuuden tapahtumia ja löytää perusteluja tämän hetken valinnoille.⁵⁶ Kattokäsite tulevaisuuden ajattelulle, tutkimiselle ja suunnittelulle osana organisaation toimintaa⁴⁷.

Villit kortit (Wild Cards): Villi kortti on yllättävä tapahtuma, jolla on merkittäviä vaikutuksia toimintaympäristöön. Villi kortti muuttaa tulevaisuuden suuntaa ja sen ilmetessä on tyypillisesti vähän reagointiaikaa.⁵⁷ Tunnetaan myös termillä *musta joutsen*.

Visio: Visio kuvaa toimijan tahtotilaa. Se on kuvaus toivotusta tulevaisuuden tilasta, johon pääseminen edellyttää toimia.⁵⁴

Miksi tulevaisuustyöskentelyä tarvitaan kunnissa?

Yhteiskunta muuttuu vauhdilla niin paikallisesti kuin globaalisti. Tarvitaan näkemystä ja keinoja alati muuttuvan toimintaympäristön ja monimutkaisen haasteiden kohtaamiseksi.⁵⁸ Kunnat ovat tärkeässä roolissa niin paikallisen kuin valtakunnallisen **kestävän tulevaisuuden rakentamisessa**. Kestävästi toimiva kunta voi turvata sekä nykyisille että tuleville sukupolville hyvän elämän tasavertaiset mahdollisuudet ottaen huomioon luonnon kantokyvyn ja planetaariset rajat.⁵⁹



- Tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin avulla visioidaan tulevaa ja luodaan vaihtoehtoisia näkemyksiä tulevaisuuskeskustelun ja päätöksenteon tueksi.
- Jalkautetaan tulevaisuus- ja ennakoitaitaidot kaikkien saavutettaville, jotta pysytään mukana toimintaympäristön muutoksissa.
- Erilaisia työkaluja ja vinkkejä tulevaisuustyöskentelyn tueksi.

Tulevaisuustyöskentely pyrkii luomaan hyvin perusteltuja **vaihtoehtoisia näkemyksiä** tulevaisuudesta **keskustelun ja päätöksenteon tueksi**⁴⁷. Ennakointi on organisaatioiden käyttämä termi tulevaisuusajattelusta. Sen avulla käsityksiä tulevaisuudesta haastetaan, jolloin ajattelu laajenee ja kyky hyödyntää tulevaisuustietoutta paranee. Ennakointi ei ole pelkästään yrityksen kilpailukykyisyyttä vaan myös varautumista tulevaan. Muuttuvan **toimintaympäristön tarkastelu** ennakoinnin menetelmillä on tärkeää, jos haluaa pärjätä tulevaisuuden markkinoilla.⁴⁷ Tulevaisuustyöskentely auttaa yhteisöjen ja yksilöiden **tulevaisuustietoisuuden rakentamista** ja sillä voidaan parantaa eri toimijoiden yhteiskuntatasoista tulevaisuusorientaatiota.⁶⁰

Tulevaisuuden tutkimuksen peruslähtökohtana on **erilaisten tulevaisuuden vaihtoehtojen tunnistaminen**⁶⁰. Anita Rubinin (2014a)⁶¹ mukaan tulevaisuuden tutkimuksen perustehtävä on pyrkiä ymmärtämään tulevaa kehitystä nykyisyydessä sekä yhteiskunnalle että yksittäiselle ihmiselle mielekkäällä tavalla. Tulevaisuudentutkimuksen keskeisiä kuvailtavia inhimillisen elämän ydinteemoja ja mielenkiinnon kohteita ovat:⁶¹



(Rubin 2014a)

Seuraavaksi esiteltävän Tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin luomisessa on hyödynnetty Sitran Tulevaisuustajuus -työpajamenetelmän osia visio-työskentelyssä ja tulevaisuuskuvioiden arvioinnissa. Tutustu Tulevaisuustajuus -työpajamenetelmään kokonaisuudessa **täältä**. Menetelmän materiaalit ovat kaikille avoimia ja käytettävissä suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.

Tulevaisuustyöskentelyn toimintamalli kuntiin

”Tulevaisuus muotoutuu yhteiskunnan eri puolilla tapahtuvan ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niitä seuraavien, mutta toisaalta myös niistä riippumattomien tiedostamattomienkin tekojen, jopa suoranaisten sattumien kautta.”

Hanna-Kaisa Aalto, Ennakoinnin asiantuntija⁶², Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2022.

Mitä? Tulevaisuustyöskentelyn toimintamalli kunnan alueen kehitystyön tueksi. Tulevaisuustyöskentelyn toimintamalli sisältää kolme eri osiota: Toivottavia tulevaisuuksia, Tulevaisuuden muutosten tutkailu ja Vaihtoehtoiset tulevaisuudet. Tulevaisuustyöskentelyn voi toteuttaa työpajojen sarjana osio kerrallaan. Löydät kaikki tulevaisuustyöskentelyn tehtävät ja työkalut **Työkälpakista**.

Kenelle? Tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin soveltamisen tueksi kannattaa luoda työryhmä, johon osallistetaan kunnan alueen toimijoita laajalla otannalla: kuntapäätäjät/kunnan työntekijät, kuntalaiset toimijat, yrittäjät ja asukkaat (myös nuoret) sekä kunnan sidosryhmiä ja lähialueen vaikuttajia.

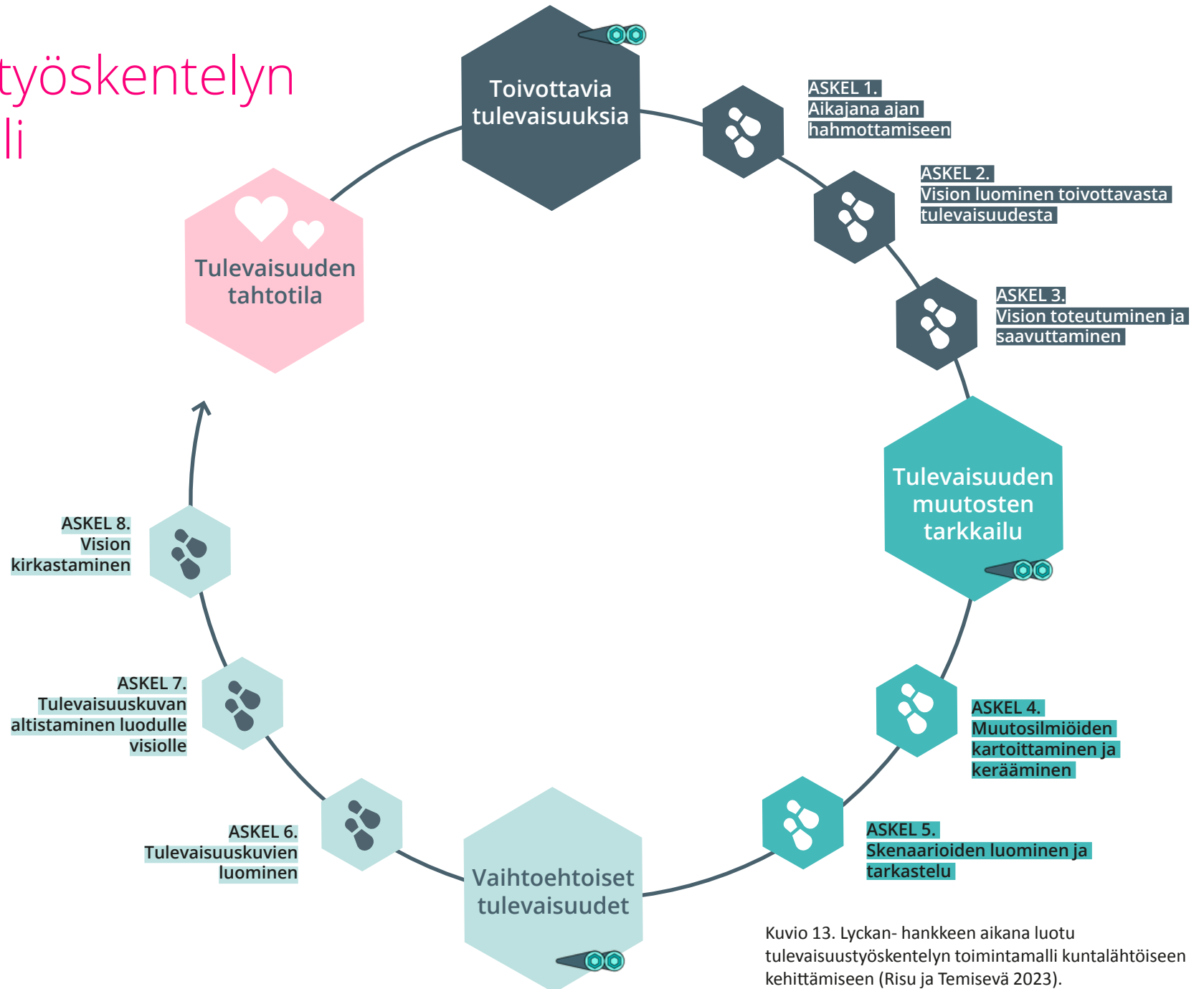
Lyckan-hankkeessa luotiin ja testattiin tulevaisuustyöskentelyn toimintamalli, jonka avulla voidaan visioda kunnan alueelle ihmisten arjen huomioivaa tulevaisuutta. Tulevaisuustyöskentelyn tavoitteena on luoda kunnalle näkemyksiä ja erilaisia tulevaisuuskuvia, jotka tukevat alueen sekä sen toimijoiden että yritysten kasvua ja kehitystä. Osallistamalla työskentelyyn monimuotoisesti erilaisia toimijoita ja tahoja, saadaan esille erilaisia näkökulmia ja ajatuksia alueen mahdollisuuksista ja tulevaisuudesta.

VINKKI

Vinkkejä tulevaisuustyöpajan järjestämiseen

- Kutsu mukaan monipuolinen joukko kunnan alueen toimijoita niin kuntasektorilta, yrityksistä, kunnan asukkaista kuin lähialueen vaikuttajista. Osallistakaa mukaan riittävä määrä osallistujia, jotta saatte perustettua useita pienryhmiä. Useiden pienryhmien avulla saatte generoita mahdollisimman monia visiota, skenaarioita ja tulevaisuuden kuvia.
- Suosittelemme myös nuorten ikäpolvien kutsumista mukaan tulevaisuustyöskentelyyn. Näin nuoret saavat mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin ja pääsevät vaikuttamaan yhteiskunnan näkemyksiin.
- Varaa työpajoihin aikaa noin puoli päivää. Sovi etukäteen päivät ja ajankohta. Esimerkiksi Lyckan-hanke järjesti työpajat kuukauden välein; 4.4., 5.5. ja 6.6. Näin osallistujilla on aikaa prosessoida ajatuksia työpajojen välillä.
- Kutsu mukaan erilaisia asiantuntijoilta pitämään alustuksia tai inspiraatiopuheenvuoroja työpajojen alussa. Puheenvuorot voivat koskea esimerkiksi tulevaisuusnäkyviä tai käsiteltävän termistön ja käsitteiden avaamista. Voit myös hyödyntää käsikirjan tulevaisuus käsitteet -osiota **sivulla 41** tähän tarkoitukseen
- Käsikirjan viestintäosioista voit ottaa mallia esimerkiksi työpajakutsujen tekemiseen.
- Osallista myös kunnan toimijoita kuten kunnanjohtaja ja/tai elinkeinotoiminnasta vastaava henkilöitä tulevaisuustyöskentelyyn. Pyydä kunnan edustajia jakamaan tietoa kunnasta ja sen toimista työskentelyn tueksi.
- Printtaa työpajan materiaali kuten tehtäviin liittyvät taustamateriaalit (tutkimukset, tietoa kunnasta yms.), työpajapohjat (kuten visiopohja ja karttajulisteet) ja vaiheistetut tehtävät sekä ohjeet kaikille ryhmäläisille paperisena versiona. Työpajan aikana tulee monia ohjeita ja tehtäviä, joten on hyvä, että osallistajat voivat palata toimeksiantoon tehtävien aikana.
- Tutustu tämän käsikirjan Työkälpakki-liitteeseen, josta löydät työpajoihin suunnitellut pohjat.
- Varaa työpajaa varten tarvittavat materiaalit, joiden avulla voit rakentaa esim. seinille pienryhmille työpisteitä ryhmätyöskentelyyn.
- Ripusta ennen jokaista työpajaa edellisillä kerroilla tuotettu materiaali näkyville osallistujien muistin virkistämiseksi.
- Luo rento ja avoin ilmapiiri aloittamalla työpaja esimerkiksi yhteisellä kahvihetkellä, jossa osallistujilla on aikaa tutustua toisiinsa.
- Toimi työpajan fasilitaattorina, ja huolehdi, että jokainen ryhmä ymmärtää tehtävien toimeksianto ja pysyy annetussa aikataulussa.
- Varaa työpajojen lopuksi aikaa pienryhmien tuotosten esittelylle ja yhteenvedolle, jotta erilaiset näkökulmat ja tulevaisuudet saadaan näkyviksi.
- Lisää vinkkejä työpajan järjestämisestä **tästä**.

Tulevaisuustyöskentelyn toimintamalli



Kuvio 13. Lyckan- hankkeen aikana luotu tulevaisuustyöskentelyn toimintamalli kuntalähtöiseen kehittämiseen (Risu ja Temisevä 2023).

TOIVOTTAVIA TULEVAISUUKSIA

Toivottavia tulevaisuuksia -osio koostuu kolmesta askeleesta. **Aikajana ajan hahmottamiseen** aktivoi tulevaisuusajatteluun ja auttaa hahmottamaan toimintaympäristössä pitkällä aikavälillä tapahtuvia muutoksia. **Vision luominen toivottavasta tulevaisuudesta** opastaa visiotyöskentelyyn. Pohdittaessa **vision toteutumista ja saavuttamista** alueella, tarkastellaan konkreettisesti, miten toivottu tulevaisuus toteutuu.



Askel 1. Aikajana ajan hahmottamiseen

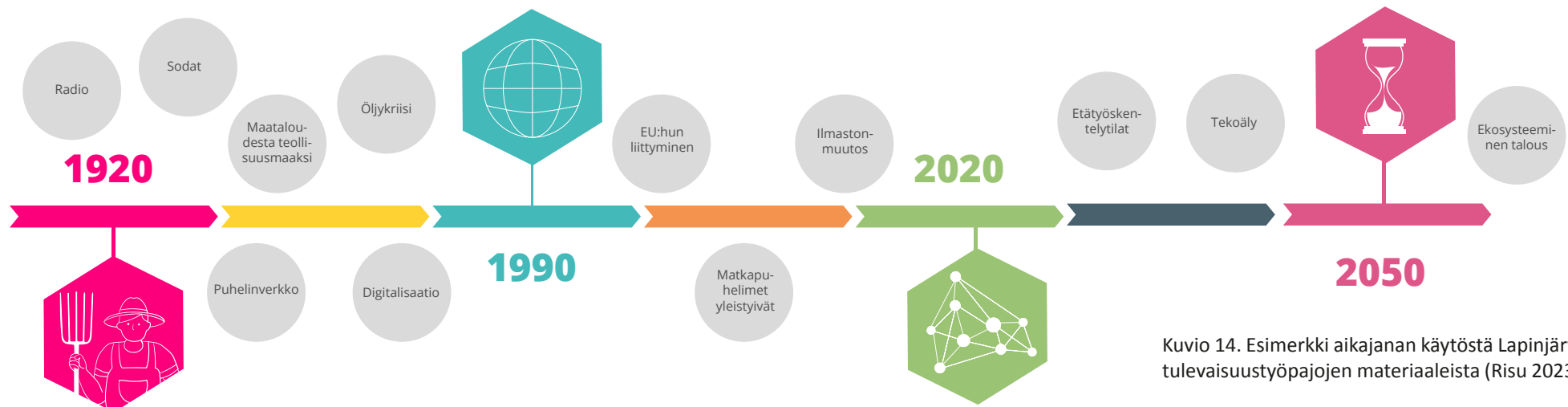
Menneisyyden ymmärtäminen on tulevaisuustyöskentelyssä tärkeää. Ei vain siksi, että tulevaisuus on menneisyyden jatkumo, vaan siksi, että myös menneisyydessä on kohdattu kriisejä.⁶² Länsimaiden lineaarinen aikäkäsitys on tyypillinen, koska aika ymmärretään suuntana. Aika etenee, sen suuntaa ei voi kääntää eikä sitä voi pysäyttää. Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus ovat sidoksissa keskenään ja vaikuttavat toisiinsa.⁶¹

Aikanäkökulmien vaihtaminen ja arkipäivien meille tarjoamista rakenteista irrottautuminen on haasteellista. Tarkastelemalla menneisyyden mahdollisia tulevaisuuksia käsityksemme ja havaintomme meitä ympäröivästä todellisuudesta voi kuitenkin muuttua. Menneet sukupolvet ovat joutuneet tekemään valintoja sen ajan tietotasolla, ymmärtämiensä riskien ja kuvittelemansa tulevaisuuden varassa. Samalla tavalla seuraavat sukupolvet tulevat katsomaan nyt tehtyjä päätöksiä ja valintoja, ei tämän päivän tiedon valossa, vaan toteutuneen tulevaisuuden näkökulmasta. Tulevaisuusperinnön kysymys onkin: mitä voisimme tänään tehdä toisin, jotta tulevaisuus olisi kestävämmällä pohjalla (ekologinen perusta, planeetaariset rajat) ja että tulevat sukupolvet olisivat paremmin varustautuneet kohtaamaan oman arkipäivänsä tilanteet, näkemään sekä sen haasteet että mahdollisuudet.⁶²



Tehtävä: **Aikajana ajan hahmottamiseen.**

Ensimmäisen askeleen avulla **aktivoidaan ajatuksia tulevaisuusajatteluun**. Tulevaisuustyöskentelyä aloittaessa on hyvä luoda kokonaiskuva kehitettävästä alueesta. On siis tarpeen **hahmottaa pitkiä aikavälejä ja alueen toimintaympäristön muutoksia**. Aikajanan avulla pystytään kuvaamaan kunnan alueen toimintaan vaikuttaneita tapahtumia sekä kartoittaa aiheita, jotka alueen toimijoiden mielestä tulevat vaikuttamaan kunnan tulevaisuuteen.



Kuvio 14. Esimerkki aikajanan käytöstä Lapinjärven tulevaisuustyöpajojen materiaaleista (Risuu 2023).



Askel 2. Vision luominen toivottavasta tulevaisuudesta

Ajan ja toimintaympäristön hahmottamisen jälkeen siirrytään visioinnin pariin. Seuraavaksi **visioidaan tulevaa** ja **kuvitellaan toivottavia tulevaisuuksia**. Vision tarkoituksena on kertoa suunta, mihin kunta on menossa ja millaiseksi kunnan halutaan tulevaisuudessa tulevan. Hyvä visio herättää kiinnostusta eikä jää unohduksiin⁶³. Se valtuuttaa ihmiset ja organisaatiot toimimaan tiettyyn suuntaan⁶⁴. Visio voi myös olla toivottu tulevaisuuskuva, jonka kunta, yritys, organisaatio tai toimiala voivat yhdessä luoda tahtotilan ilmaisemiseksi.⁶⁵

”Vuonna 2050 maaseudulla on tärkeä rooli ilmastonmuutoksen hillitsemisessä, että siihen sopeutumisessa.”

- Lapinjärven Tulevaisuustyöpajassa (2022) luotu esimerkki tulevaisuusvisiosta



Tehtävä: **Vision luominen toivottavasta tulevaisuudesta**

Työkalut: **Visiopohjat 1** ja **2** ohjaavat konkretisoimaan toivottavia tulevaisuuksia sanoittamisen avulla.

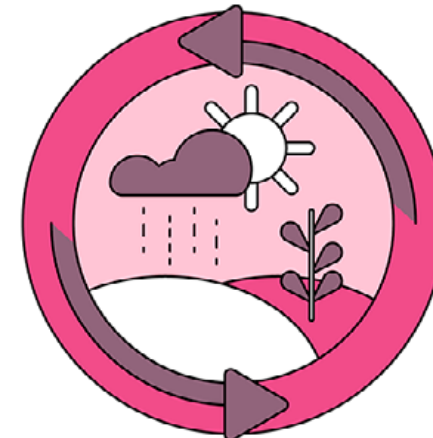


ASKEL 3. Vision toteutuminen ja saavuttaminen

Yhteisen vision määrittelyn jälkeen ryhmät pääsevät kuvittelemaan, kuinka toivottu **visio saavutetaan** ja **miten visioitu tulevaisuus alueella toteutuu**. Toivottavan tulevaisuuden toteutumisen edellytyksenä on se, että toimijat ymmärtävät, millaisia konkreettisia toimenpiteitä tavoitteena olevan tulevaisuuden rakentuminen vaatii. Tulevaisuuden olosuhteiden konkretisoiminen esimerkiksi kunnan kartalle auttaa osallistujia jäsentämään ja muodostamaan yhteisen näkemyksen siitä, millaisin keinoin visio saavutetaan.



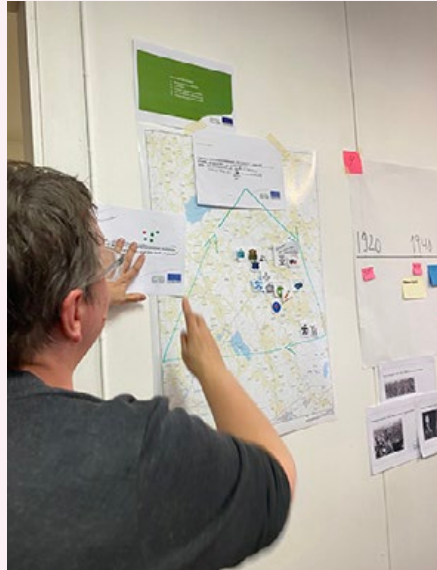
Tehtävä: **Vision toteutuminen ja saavuttaminen**



NÄIN ME SEN TEIMME

Lapinjärven Living Lab-toiminta: Tulevaisuustyöryhmä

- Lyckan-hanke kokosi noin 20 hengen kokoisen tulevaisuustyöskentelyn työryhmän, jonka avulla testattiin kunnalle sekä maaseutualueelle suunnattua ihmisen ja arjen huomioivaa tulevaisuustyöskentelyn toimintamallia.
- Järjestimme kolme työpajaa, sekä yhden välitehtävän, joka liittyi muutosilmiöiden keräämiseen ja skenaarioiden rakentamiseen. Työryhmä työskenteli vakiintuneissa pienryhmissä ja työpajat järjestettiin kuukauden välein, jotta osallistujille annettiin aikaa ajatella ja prosessoida ajatuksia työskentelyn lomassa.
- Työryhmän tavoitteena oli lopulta luoda yhteinen näkemys ja toimintatavat Lapinjärven Living Lab-toiminnalle, jonka tarkoituksena on tukea Lapinjärven yritysten kasvua ja kehittymistä. Tällä tavoin voidaan vahvistaa Lapinjärven elinvoimaisuutta ja saadaan kuntalaisille uusia tuotteita ja palveluita sekä turvataan maaseudun tulevaisuus. Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan konsepti on julkaistu tässä käsikirjassa.
- Voit myös hyödyntää Tulevaisuustyöskentelyn toimintamallia, kun lähdet itse kokoamaan kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan verkostoa ja luot sen toiminnalle tavoitteita/vision.



Kuva 11. Tulevaisuustyöskentelyryhmän jäsen Lapinjärvellä järjestetyssä tulevaisuustyöpajasta (Lyckan-tiimi 2022).

OPIT & OIVALLUKSET

- Ensimmäisessä työpajassa osallistujat oppivat tulevaisuusajattelun käsitteitä, haastamista ja kuvittelua. He tulivat tietoisiksi omista ja muiden tulevaisuuteen liittyvistä oletuksista. He tunnistiivat tulevaisuuteen nyt vaikuttavia asioita. Osallistujat kävivät vuoropuhelua tulevaisuudesta ja visiointi kytkettiin tämän päivän toimintaan. Työpajan taustalla olivat Sitran ajatukset siitä, että tulevaisuus ei tapahdu – se tehdään.
- Ensimmäisessä työpajassa hahmotettiin aikaa ja maaseudun kehittymistä 1900–2022 välisenä aikana. Lisäksi pohdimme mitkä tämän hetken asiat vaikuttavat tulevaisuuteen maaseudulla. Keskittyen Lapinjärven vahvuuksiin pienryhmät loivat visioita vuoteen 2050 joissa tarkasteltiin Lapinjärven toivottuja tulevaisuuksia. Tämän jälkeen pienryhmät hahmottivat Lapinjärven kartalle, miten heidän luoma visio toteutuu ja saavutetaan Lapinjärvellä.
- Kutsuimme työpajoihin mukaan asiantuntijoita, jotka alustivat tilaisuuksia inspiraatiopuheenvuoroilla. Kunnanjohtaja toivotti osallistujat tervetulleiksi ja kertoi kunnan toimista. Elinkeinosihteeri kertoi alueella toimivista yrityksistä. Lisäksi tutustuttiin tutkimukseen, jossa on selvitetty Lapinjärven alueen nykytilaan yrittäjien näkökulmasta. Lisäksi kuulumme puheenvuoron maaseudun tulevaisuuteen perehtyneeltä asiantuntijalta Tuomas Kuhmoselta, joka esitteli **maaseudun alueen kehittämiseen suunnatut trendikortit**.

Kuva 12. Pienryhmän työskentelyä Lapinjärvellä järjestetyssä Tulevaisuustyöpajassa (Risü 2022).



Lapinjärven tulevaisuustyöryhmä



Tausta

Toimintaympäristön muutostahdin kiihtyessä tulevaisuusajattelun merkitys kasvaa. Tulevaisuustyö tuottaa lisäarvoa alueelliseen yhteistyöhön ja organisaatiokohtaiseen päätöksentekoon.⁵⁸ Tulevaisuus ei tule, se tehdään. Jotta tulevaisuus voidaan tehdä, tulee tulevaisuus- ja ennakointitaidot jalkauttaa kaikkien saataville.



Tarve

Kunnissa tehtävän tulevaisuustyön avulla voidaan parantaa eri toimijoiden tulevaisuuskuvien hahmottamista yhteiskunnallisella tasolla sekä tukea yhteisöjen ja yksilöiden tulevaisuustietoisuuden rakentumista.⁶⁰



Tavoitteet

Luoda monimuotoinen tulevaisuustyöryhmä sekä yhteinen näkemys ja toimintatavat, jotka tukevat Lapinjärven kunnan ja yritysten kasvua ja kehittymistä.



Toimenpiteet

Toteutettiin tulevaisuustyöpajojen sarja, jonka avulla luotiin Lapinjärvelle halutusta tulevaisuudesta visioita, skenaarioita ja tulevaisuuskuvia.



Tulokset

Pienille maaseutukunnille sopiva tulevaisuustyöskentelymalli, jonka avulla pyritään ymmärtämään tulevaa kehitystä nykyisyydestä sekä tarkastella erilaisia ja yllätyksellisiä kehityssuuntia yksityisen henkilön ja yhteiskunnan kautta. Luoda vaihtoehtoisia tapahtumia ja päätösten ketjuja ja tehdä arvioita erilaisista tulevaisuuden vaihtoehtoista arvojen muutoksen pohjalta.



Toteuttaja

Työryhmään kuuluu hankekonsortionjäseniä, hankkeen neljän kehittämisalueen asiantuntijoita (biokiertoaloes, luovat alat, matkailu, tulevaisuusosaaminen) paikallisia yrittäjiä sekä kuntalaisia, kunnan edustajia ja lähialueen vaikuttajia.

TULEVAISUUDEN MUUTOSTEN TARKKAILU

Tulevaisuuden muutosten tutkailu –osio sisältää kaksi askelta. **Muutosilmiöiden kartoittaminen ja kerääminen** -kohdassa hahmotetaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Valittujen muutosilmiöiden avulla luodaan **skenaarioita**, toisistaan poikkeavia tarinoita tai otoksia tulevaisuudesta. Skenaarioiden avulla voidaan tutkailla vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, joihin valikoituneet muutosilmiöt ovat vaikuttaneet eri tavoin.

Tulevaisuuden muutosilmiöiden tutkailu, kartoittaminen ja kerääminen on olennaista, jotta voidaan **hahmottaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia**. Muutosilmiöitä voi havaita missä ja milloin vain. Ne voivat olla muun muassa megatrendejä, heikkoja signaaleja, villejä kortteja, mustia joutsenia, mutta myös isoja kokonaisuuksia ja hitaasti eteneviä muutoksia. Muutosilmiöistä keskusteltaessa on hyvä pitää mielessä, että ihmisten näkemyserot ovat mahdollisia, koska muutosilmiöt ovat monimutkaisia, subjektiivisia ja toisistaan riippuvaisia.⁶⁶



Askel 4. Muutosilmiöiden kartoittaminen ja kerääminen

Toimintaympäristön analyysin avulla muodostetaan kokonaiskuva tutkittavaan asiaan liittyvistä tapahtumista, kehityskuluista, riippuvuussuhteista ja nousevista ilmiöistä. Analyysissa keskitytään muutokseen: mikä muuttuu tällä hetkellä, miten ja mihin suuntaan? Millaista epävarmuutta muutokseen liittyy, onko kehityssuuntia tunnistettavissa useita mahdollisia? Huomion voi myös kiinnittää muutoksista kumpuaviin ja niiden väliin ristiriitoihin, jännitteisiin ja yllättävämpiin ilmiöihin. Mitkä ilmiöt ovat ristiriidassa keskenään? Mitä kehityssuuntia kuplii pinnan alla? Mitä ei olla vielä riittävästi huomioitu?⁶⁷

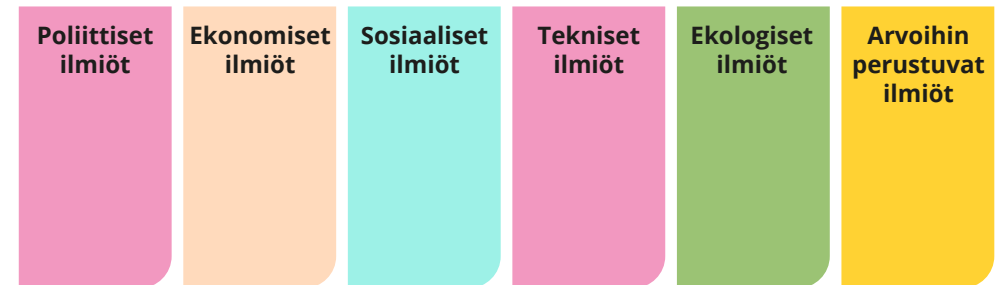
Toimintaympäristöä tarkastellaan **poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten** ja **arvoihin** liittyvien tekijöiden kautta, joista PESTEV lyhenne rakentuu. PESTEV juontaa juurensa Harvardin

professorin Francis Aguilarin 1967 ilmestyneestä ETPS työkalusta, joka on sittemmin muokkautunut PESTE-analyysiksi ja sen erilaisiksi versioiksi jota muun muassa PESTEV edustaa⁶⁷.



Tehtävä: **Muutosilmiöiden kartoittaminen ja kerääminen**

Työkalu: **PESTEV-taulukko** auttaa muodostamaan kokonaiskuvan toimintaympäristöstä.



Kuvio 15. PESTEV -taulukko (Risü 2023).



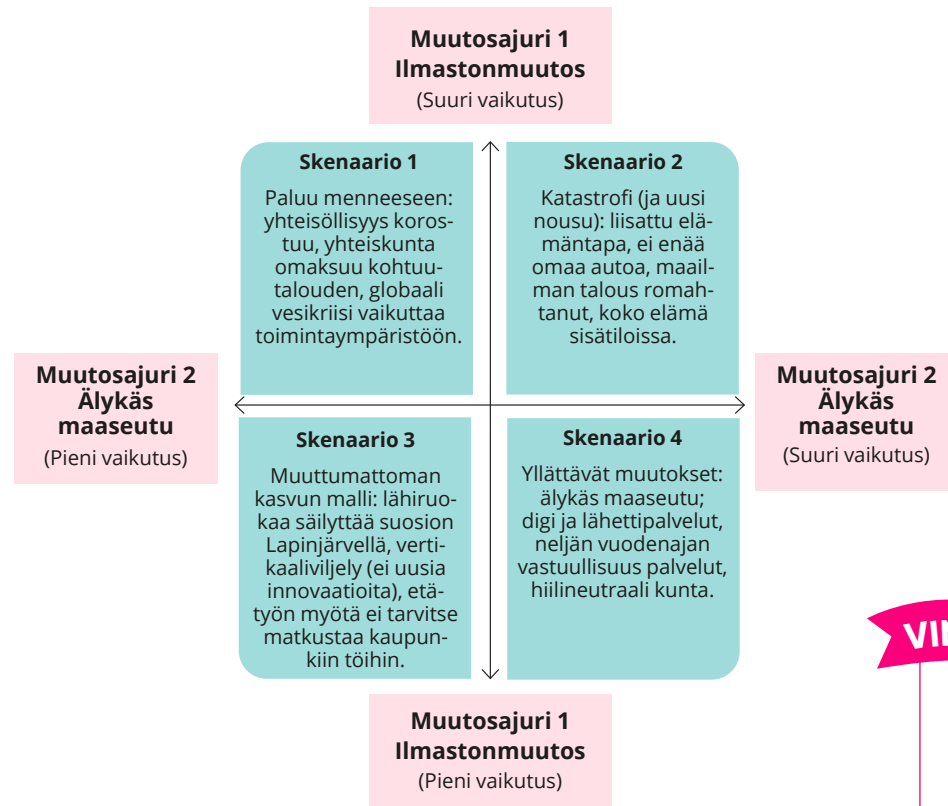
Askel 5. Skenaarioiden luominen ja tarkastelu

Tulevaisuusskenaarioita tehdään, jotta ymmärtäisimme nykyhetkeä. Yleensä skenaariotyöskentely keskittyy pääasiassa tulevaisuuden tapahtumien ja kehityskulkujen kuvaamiseen. Skenaarioita käytetään keräämään päätöksenteossa tarvittavaa tietoa, tunnistamaan epävarmuuksia, erottamaan erilaiset kehityskulut toisistaan, testaamaan strategioiden toimintaa eri skenaarioissa, tekemään tulevaisuutta todellisemmaksi, tukemaan tulevaisuuteen varautumista sekä haastamaan ajattelua ja paljastamaan uusia mahdollisuuksia. **Skenaarioiden ja tulevaisuusajattelun tärkein tavoite ei ole tulevaisuuden ymmärtäminen, vaan nykyhetken ymmärtäminen uudenlaisesta näkökulmasta.** Tulevaisuuden tutkimisen suuri arvo on se, että tulevaisuustyö haastaa meidät ymmärtämään menneisyyttä ja vallitsevaa nykytilaa.⁶⁸

Skenaarioita voisi kuvailla tarinoiksi siitä mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Skenaariot eivät ole ennustuksia tulevaisuudesta vaan relevantteja, mahdollisia ja haastavia tarinoita siitä millaiseksi tulevaisuus saattaa muodostua. **Skenaariot ovat työkaluja, joiden avulla voidaan kehystää eri sidosryhmille vaihtoehtoisia tulevaisuuksia.**⁴⁵

Skenaarioita voidaan luoda monin eri tavoin: induktiivisesti, deduktiivisesti, inkrementaalisesti ja normatiivisesti. Induktiivinen lähestymistapa kokoaa yhteen sarjan mahdollisia tapahtumia, joista skenaario muodostuu. Deduktiivisessa lähestymistavassa käytetään jäsenneltyä kehystä, josta voidaan johtaa mahdollisia skenaarioita. Inkrementaalinen lähestymistapa nostaa esiin "virallisen tulevaisuuden" (tietty tulevaisuus, jonka organisaatio olettaa tapahtuvan) ennen kuin mahdollisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia tarkastellaan. Normatiivinen lähestymistapa esittää joukon ominaisuuksia valitun aikahorisontin lopussa ja tarkastelee taaksepäin nähdäkseen, miten tällainen tulevaisuus voi syntyä ja voiko se olla todennäköinen polku.⁴⁵

Voit luoda **skenaarioita** käyttämällä **2x2-menetelmää** niiden rakentamisessa. Prosessi aloitetaan määrittämällä kysymys, jota halutaan tutkia⁶⁹. Voit esimerkiksi tutkia vaihtoehtoisia kunnan tulevaisuuksia vuonna 2050. Tarkasteluun valikoidaan kartoitetuista muutosilmiöistä ne, jotka koetaan esimerkiksi vaikuttavan merkittävästi kunnan toimintaan. Muutosilmiöiden vaikuttavuutta arvioimalla ja tarinallistamalla nelikenttään muodostuu toisistaan poikkeavia skenaarioita.



Kuvio 16. Esimerkki kuvion käytöstä Lapinjärven tulevaisuustyöpajojen materiaalista (Risü & Temisevä 2023).



Tehtävä: **Skenaarioiden luominen ja tarkastelu**

Työkalu: **2x2-skenaariomenetelmä**

VINKKI

Hyödynnä linkkilistaa muutosajureiden/ilmiöiden, trendien, megatrendien, heikkojen signaalien ja villien korttien etsimisessä:

[Rural Trends](#)

[Sitra Megatrendit 2023](#)

[Kuntien ja alueiden muutosajurit 2018-2030 | Kuntaliitto](#)

[Future Platforms - RECENTLY PUBLISHED TREND ANALYSES](#)

[What's Next Consulting, Elina Hiltunen](#)

[Digi- ja väestötietoviraston vuosikatsaus](#)

VAIHTOEHTOISET TULEVAISUUDET

Vaihtoehtoiset tulevaisuudet -osio koostuu kolmesta askeleesta, jotka päättävät Tulevaisuustyöskentelyn prosessin. Skenaarioiden pohjalta visualisoidaan **tulevaisuuskuvia**, joiden avulla ne heräävät eloon. Tämän jälkeen pohditaan **transformaation kehän** avulla, miten tulevaisuuskuvasta päästään **tavoiteltuun visioon**. Osio päättyy vision kirkastamiseen, jonka tuloksena on **tulevaisuuden tahtotila**.

VINKKI

Voit myös hyödyntää valmiiksi luotuja skenaarioita tulevaisuustyöskentelyn apuna. Kuntaliitto on julkaissut vuonna 2021 Kestävät kunnat 2030-ennakointijulkaisun, jossa esitellään neljä erilaista skenaariota tulevaisuuden kunnista sekä lukuisia toimenpiteitä eri kokoisille kunnille, siitä miten saavuttaa tulevaisuudessa kestävä kunta. [Tästä linkistä](#) pääset Kuntaliiton skenaarioihin.

Neljä skenaariota tulevaisuuden kunnille

SKENAARIO 3
Loittoneva kunta



SKENAARIO 1
Vähähiiliset
hyvinvointi-
verkostot



SKENAARIO 4
Yksinäisten
kestämätön
kunta



SKENAARIO 2
Kunta murroksen
moottorina
kestävässä
toiminta-
ympäristössä





ASKEL 6. TULEVAISUUSKUVIEN LUOMINEN

Tulevaisuuskuville on kirjallisuudessa paljon erilaisia määritelmiä. Wendell Bell ja James A. Mau määrittelevät tulevaisuuskuvan seuraavalla tavalla: ”jossain tulevaisuuden ajassa vallitsevaa asiantilaa koskeva odotus”.⁷⁰ **Tulevaisuuskuviissa voidaan käsitellä todellisuutta hyvin erilaisista näkökulmista ja ne voivat sisällöltään olla erilaisia.** Tulevaisuuskuvia voivat kuvitella niin yksilöt, ryhmät kuin yhteisöt. Tulevaisuuskuvat voivat olla henkilökohtaisia tai yhteiskunnallisesti merkitseviä.⁶⁰



Paluu menneeseen



Katastrofi



Muuttumattoman kasvun malli



Yllättävät muutokset

Kuva 14. Tekoälyn avulla tuotettuja tulevaisuuskuvia Lapinjärven tulevaisuustyöpajoista (Huhtanen, Risu & Temisevä 2023).

Tulevaisuuskuvat auttavat laajentamaan näkemyksiä, ymmärtämään monimutkaisia ongelmia sekä yhdistämään monien tietämystä ja näkökulmia. Strategisena työkaluna tulevaisuuskuviin rakentaminen auttaa päätöksenteossa ja parantaa sitä. Eri toimijoiden ristiriitaisten maailmankatsomusten vuoksi tulevaisuuskuvat auttavat vuoropuhelun aloittamisessa ja sen ylläpitämisessä. Useiden mahdollisuuksien tutkiminen voi luoda ymmärrystä ja auttaa osapuolia ratkaisemaan ongelmia ja konflikteja rakentavammin. Tässä vaiheessa ”Mitä jos?” -kysymys on tärkeä tulevaisuuskuvan muotoilun vaihe, jotta voidaan kohdata paremmin tulevaisuudessa kohtaamiemme haasteita ja kysymyksiä.⁴⁵

Seuraavan askeleen myötä on tarkoitus luoda tulevaisuuskuvia skenaarioiden pohjalta. Tulevaisuuskuviin visualisoinnissa tekijöille kannattaa antaa vapaat kädet. Tarkoituksena on herättää skenaario eloon esimerkiksi kuvien tai piirtämisen avulla. Voit myös hyödyntää tekoälyä digitaalisten kuvien luomisessa.



Tehtävä: **Tulevaisuuskuviin luominen**



Kuva 15. Kuva Lapinjärvellä järjestetystä Tulevaisuustyöpajasta, jossa näkyy ryhmän luoma tulevaisuuskuva Katastrofi ja Yllättävät muutokset skenaarioista (Risu 2022).

NÄIN ME SEN TEIMME

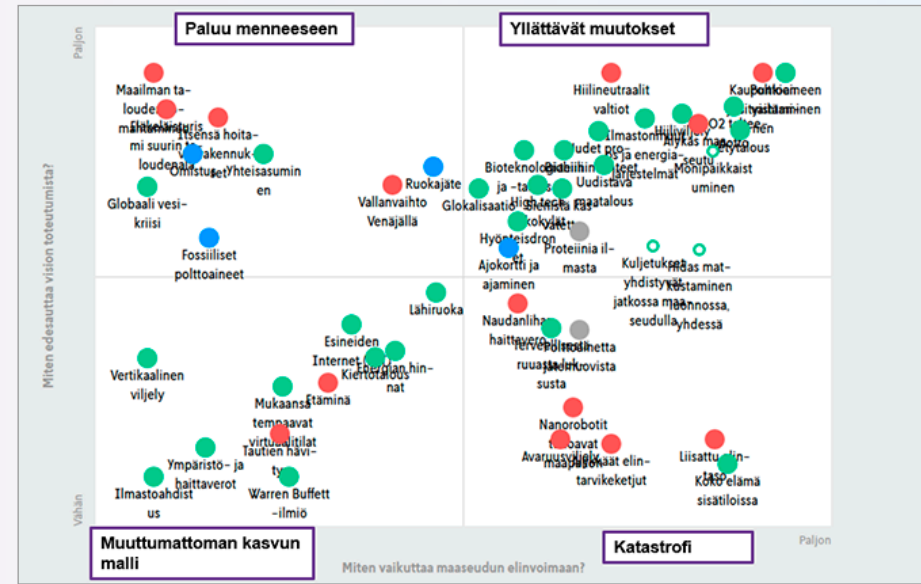
Ensimmäisessä työpajassa olimme hahmottaneet ajan kulkua, ja toimintaympäristön muutoksia ja visioineet tulevaisuuksia. Tämän jälkeen keräsimme ennakointikarttaan ilmiöitä etänä suoritetun välitehtävän avulla. Äänestämisen kautta valikoidut ilmiöt synnyttivät skenaarioita, jotka nimettiin

1) Paluu menneeseen, 2) Katastrofi, 3) Muuttumattoman kasvun malli ja 4) Yllättävät muutokset. Työkaluna työryhmällä oli käytössä **Futures Platform -työkalu**, jonka avulla voidaan tuottaa yhteisesti ennakointikarttoja. Alustassa on valmiiksi kerätty ilmiöitä ja muutosvoimia, joita valitsemalla syntyy visuaalinen ennakointikartta

Ennen välitehtävää Lyckan-hankkeen toimijat olivat keränneet valmiiksi Futures Platform alustalle keskeisiä muutosilmiöitä PESTEV-näkökulmista. Tulevaisuustyöryhmän jäsenille mahdollistettiin pääsy alustalle. Heidän tehtävänsä oli antaa kolme ääntä muutosilmiöille, jotka heidän mielestään vaikuttivat maaseudun tulevaisuuteen. Samalla ilmiötä arvioitiin pohtimalla 1) miten se edesauttaa ryhmän vision toteutumista ja 2) vaikuttaako kyseinen ilmiö maaseudun elinvoimaan. Toisessa työpajassa skenaarioiden kautta pystyttiin miettimään tulevaisuuden vaihtoehtoisia polkuja, riskejä ja mahdollisuuksia.

Lyckan-hankkeen toinen työpaja alkoi futuristi Elina Hiltusen asiantuntijapuheenvuorolla, jossa käytiin läpi termistöä sekä millaisia vaikutuksia esimerkiksi heikoilla signaaleilla ja villedillä korteilla voi olla toimintaympäristöön. Työpajaosiossa skenaariot: paluu menneeseen, muuttumattoman kasvun malli, katastrofi ja yllättävät muutokset visualisoitiin tulevaisuuskuviksi.

Paluu menneeseen on tulevaisuuskuvana, jossa hyvä ja tavoiteltava tila oli jo aikaisemmin. Tilanne on päässyt huonompaan suuntaan ja nyt pitäisi päästä takaisin hyvään tilaan.⁶¹ Muuttumattoman kasvun malli on kehityskulultaan nykyisyyden jatke. Tämä malli ei ota huomioon muutoksia, heikkoja signaaleja tai villedä kortteja⁶⁰. Katastrofi tulevaisuuden kuvana



Kuva 16. Lapinjärven tulevaisuustyöryhmässä syntyneet skenaariot (Emilia Risu & Sini Temisevä 2022, alustana Futures Platform 2023).

kuva yllättävää tapahtumaa tai muutosta, joka muuttaa tutkittavaa asiaa tai ilmiötä niin, että olosuhteet vaarantuvat. Yllättävät muutokset tulevaisuuskuvana, ottaa huomioon yllättävätkin muutokset toimintaympäristössä, kuten heikot signaalit ja villit kortit.⁶¹

Välitehtävän avulla työryhmän jäsenet siis tarkastelivat muutosilmiöitä ja sitä, miten ne vaikuttavat maaseudun tulevaisuuteen ja luotuun visioon. Työpajassa pienryhmät tarkastelivat skenaarioita ja rakensivat niiden pohjalta Lapinjärvelle tulevaisuuskuvia. Viimeisen tulevaisuustyöskentelyn mallin osion mukaisesti pienryhmät pohtivat, hyödyntäen transformaation kehää, miten tulevaisuuskuvasta päästään toivottuun visioon sekä tarkastelivat visiota uudestaan, jotta se vastaisi toivottua tulevaisuuden tahtotilaa.



ASKEL 7. Tulevaisuuskuvan altistaminen luodulle visiolle

Seuraavassa askeleessa pohditaan, **mitä pitää tapahtua, jotta tulevaisuuskuvasta päästään toivottuun tulevaisuuteen eli visioon**. Tässä apuna toimii transformaation kehä, jossa tulevaisuutta ja siellä tapahtuneita muutoksia tarkastellaan yhteiskunnan eri asemista ja näkökulmista. Työskentely pohjautuu prosessin ensimmäisessä osiossa tuotettuun **visioon** ja edellisen askeleen tuotoksena syntyneeseen **tulevaisuuskuvaan** (katso kuva 17).



Tehtävä: **Tulevaisuuskuvan altistaminen luodulle visiolle**

Työkalu: **Transformaation kehä**

Tulevaisuudenkuva:
Yllättävät muutokset



VISIO:
"Vuonna 2050 maaseudulla on tärkeä rooli ilmastonmuutoksen hillitsemisessä, että siihen sopeutumisessa."

Mikä edesauttaa tai haastaa vision toteuttamista?

Ihmisten ajattelumallit ja uskomukset

Yhteiskunnan rakenteet ja järjestelmät

Ihmisten käyttäytyminen ja toiminta

Millainen on suhteemme ympäristöön tai alueemme yhteisöömme?

Yhteiskunta voi ohjata ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa mm. säädöksillä ja lailla.

Voiko esimerkiksi jokin uusi palvelu, tuote tai teknologia vaikuttaa toivotulta tai epätoivotulla tavalla ihmiseen?

Kuva 17. Esimerkkikuva tulevaisuuden kuvasta, visiosta ja transformaatiokehän käytöstä työpajassa (Risú 2023).



ASKEL 8. Vision kirkastaminen

Tulevaisuustyöskentely aloitettiin ajan hahmotamisella, joka auttoi tarkastelemaan pitkällä aikavälillä tapahtuvia toimintaympäristön muutoksia. Tämän jälkeen luotiin visio toivottavasta tulevaisuudesta ja pohdittiin, miten visio toteutuu ja kuinka se saavutetaan valitulla alueella. Seuraavaksi kartoitettiin ja kerättiin toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Valittujen muutosilmiöiden avulla luotiin skenaarioita, jotka lopulta visualisoitiin tulevaisuuskuviksi.

Näiden askelien avulla on hahmotettu toisistaan eroavia tulevaisuuksia ja siellä tapahtuvia, mahdollisia kehityssuuntia. Vaihtoehtoiset tulevaisuudenkuvat haastavat ajattelua ja paljastavat uusia mahdollisuuksia sekä auttavat tukemaan tulevaisuuteen varautumista. Tämän vuoksi on syytä **tarkastella uudelleen ensimmäisessä työpajassa toteutettua visiota**. Onko visio edelleen houkutteleva? Valtuuttaako se ihmiset, kunnan ja organisaation toimimaan haluttuun suuntaan?

Viimeisessä askeleessa siis tarkastellaan ensimmäisessä työpajassa tuotettua visiota. Visiota voi täydentää, sen voi kirjoittaa uudelleen, tai saattaa myös olla, ettei sitä ole tarvetta muuttaa, koska se kuvaa jo toivottua tulevaisuutta.



Tehtävä: **Vision kirkastaminen**

Työkalu: **Visiopohja 2**



Kuvio 17. Kuviossa visiota tarkastellaan uudelleen apukysymysten avulla (Risú 2023).

Kohti tulevaisuutta

Tulevaisuustyöskentelymallin avulla pystytään yhteiskehittämään kunnalle visioita toivottavista tulevaisuuksista sekä skenaarioita ja tulevaisuuskuvia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Tulevaisuustyöskentelyn avulla voidaan käydä keskustelua tulevaisuuksien antamista mahdollisuuksista ja näin avartaa näkökulmia sekä tuoda näkyväksi mahdollisuuksia, joita ei muuten välttämättä tunnistettaisi⁴⁷. Tulevaisuustyöskentely antaa myös yksilöille valmiuksia tulevaisuuskyvykkyyden kasvattamiseen kuten kyvyn kyseenalaistaa olettamuksia tulevaisuudesta ja harjoittaa vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvittelua.

Se millaiseen tulevaisuuteen päädymme, riippuu tämän hetken valinnoista ja toimista. Tulevaisuuteen vaikuttaminen edellyttää omien tekojen ja valintojen tiedostamista, nykyisten olettamusten haastamista, toivottavien tulevaisuuksien kuvittelemista ja niistä keskustelemista sekä laajemman muutoksen hahmottamista ja yhteistä toimintaa.⁷¹ Hyödynnä siis tulevaisuustyöskentelyn tuotoksia esimerkiksi kunnan strategian rakentamisessa tai päätöksenteon tukena. Esitelkää työpajoissa syntyneitä tuotoksia myös kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan verkostotapaamisissa, jotta keskustelu alueen toivottavasta tulevaisuudesta voi alkaa laajemmin ja toimet kohti tulevaisuuden tahtotilaa voidaan ottaa.

Kirjoittajat: Emilia Risu, Sini Temisevä

Ennakointi

Ennakointi osana elinkeinotoimintaa

Kuva: Benjamin Davies/unsplash.com

Ennakointi osana elinkeinotoimintaa

Ihmisen perusominaisuus on tulevaisuuden ajattelu. Jotta kykenemme näkemään uutta, havainnoimaan epälineaarisuutta, hahmottamaan muutosnopeutta sekä haastamaan historiasta ja aiemmin koetusta syntyneitä peruskomuksiamme, tulee kaikkien harjoitella tulevaisuusajattelua. Ennakoinnin avulla kytkemme tulevaisuusajattelun tavoitteelliseen toimintaan. Ennakoinnin, tulevaisuusajattelun ja visionäärisen kehittämisen avulla voi oppia näkemään ohi päivittäisen toiminnan, ja kehittämään organisaation tai yrityksen aikaa kestäviä vastuullisia ratkaisuja.⁶⁰

“Ennakoinnin tarkoituksena on tarjota perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehdoista suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan perustaksi.”

(Aalto ym. 2022⁶⁰.)

Miksi tulevaisuutta ylipäänsä pitäisi arvioida sekä ennakoida yrityksissä ja organisaatioissa?

Globaali systeemisesti monimutkainen toimintaympäristö on meille kaikille yhteinen, mistä johtuen on hyödyllistä seurata erilaisia aloja ja tapoja toteuttaa ennakointia. Ennakointia ei tarvittaisi, jos tulevaisuuteen ei liittyisi epävarmuutta. Nopeammin kuin koskaan aikaisemmin historiassa toimijoiden toimintaympäristö – talous, teknologia, yhteiskunnalliset järjestelmät, työn tekemisen muodot ja arvomaailma – muuttuvat

jatkuvasti. Ennakoinnista tulee hyödyllistä, sillä tulevaisuutta on mahdollista muokata.⁷²

Ennakoinnin lähtökohtana on pyrkiä laajentamaan **näkyvissä olevien valintojen määrää ja antaa merkitys nykyhetkessä tehdyille valinnoille.** Ennakoinnissa tarkastellaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. Se vaatii tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä sekä siihen liittyvästä historiasta, kehityssuunnista ja tavoitteista, toiveista, peloista ja tulevaisuuden odotuksista. Lisäksi tarvitaan mielikuvitusta, rohkeutta, oivalluskykyä ja näkemyksellisyyttä sekä kykyä hahmottaa ajassa tapahtuneita pieniä asioita, joilla saattaa olla suuri merkitys tarkasteltavan asian kehityksen kannalta.⁷²

Mitkä ovat ennakoinnin hyödyt?

Ennakoinnin avulla pystytään muokkaamaan olemassa olevia näkemyksiä tulevaisuudesta, tuomaan esille eri näkökulmien eroja ja esitellä täysin uusia näkymiä. Ennakoinnin tavoitteena ei ole ennustaa tulevaisuutta vaan **saada ihmiset jäsentämään, jakamaan ja luomaan käsityksiä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista.** Vaikuttamalla ihmisten tämänhetkisen tulevaisuuden näkemysten muokkaamiseen ja käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen.⁷²

“Jos ei ehdi pohtia mitään muuta tulevaisuuteen liittyen, kannattaa ainakin käydä läpi megatrendit ja niiden merkitys omalle toimialalle.” (Hiltunen 2019⁷³).

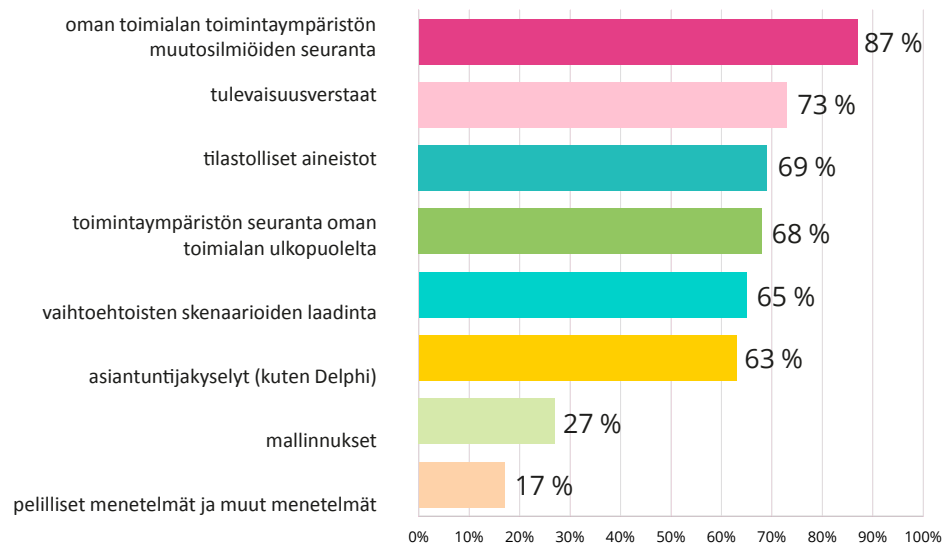
Ennakoinnissa käytetään samoja metodeja ja teorioita kuin tulevaisuudentutkimuksessa ja niillä on yhteinen tutkimus- ja tiedeyhteisö. Ennakoinnin avulla organisaation tai yrityksen on mahdollista laajentaa näkemyksiään ja tutkia tulevaisuutta havaitakseen uusia toimintamahdollisuuksia. Organisaatioissa ja yrityksissä toteutetaan ennakointia osana strategia- ja kehittämistyötä. Ennakointi kehittää oman organisaation ennakointikyvykkyyttä ja se on osa toiminnan kehittämistä ja oikein suuntaamista sekä varautumista tulevaan.^{58,60}

Kansallinen ennakointi Suomessa 2020 -selvityksen mukaan⁵⁸ ennakointi tehdään organisaatioissa erilaisilla aikajän-teillä:



Kuvio 18. Organisaatiossa tehtävän ennakkoinnin aikajän-teet Suomessa (Puru ym. 2020).

Kansallisen ennakointi Suomessa 2020⁵⁸ selvityksen mukaan kaikkein yleisimmät käytössä olevat ennakointimenetelmät ovat:



Kuvio 19. Kansallinen ennakointi Suomessa 2020 -selvitys⁵⁸.

Ennakointimenetelmiä elinkeinotoimen tukemiseen

Mitä? Esimerkkejä Lapinjärvellä toteutuneista verkostotapaamisista, joissa käsiteltiin ennakointimenetelmiä. Kunta voi tukea yrittäjien ennakointiosaamista esittelemällä ja yhdessä yrittäjien kanssa harjoittelemalla erilaisia ennakkoinnin työkaluja sekä menetelmiä esimerkiksi verkostotapaamisten yhteydessä.



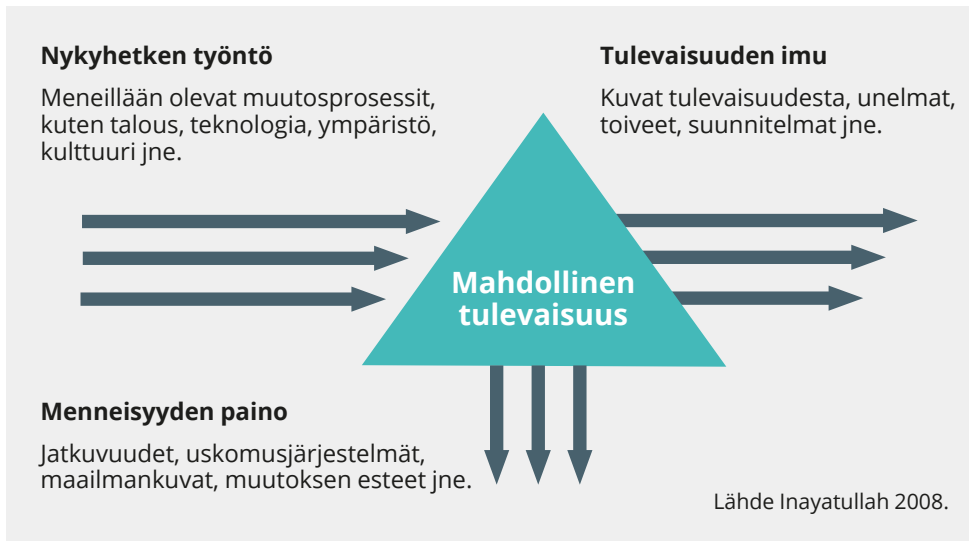
Kenelle? Kunnan toimijat yhdessä alueen yrittäjien kanssa

Lapinjärven Finnsight Studio 2022

Suomessa on muutamien vuosien aikana järjestetty **Finnsight ennakoitifoorumi**, joka kokoaa Suomessa tehtävää ennakointia julkiseen keskusteluun. Tapahtuma on osa kansallista ennakointiverkoston toimintaa ja vuonna 2022 järjestelytoimikuntaan kuuluivat Sitra, Business Finland, opetus- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus, Suomen Akatemia ja valtioneuvoston kanslia.

Sitra organisoii vuoden 2022 ennakkoinnin Finnsight tapahtuman. Foorumi koostui kahdesta eri osasta: paikallisista Finnsight-studioista sekä valtakunnallisesta verkkolähetystä. Tilaisuuden teema oli tulevaisuusvalta. Tulevaisuusvallalla tarkoitetaan valtaa määrittellä tulevaisuusnäkyymiä: Kuka pääsee keskustelemaan tulevaisuuksista, kenen näkemykset otetaan huomioon ja ketä tulevaisuuskuviissa on edustettuina?⁷⁴

Lisätietoa tapahtumasta ja työpajamateriaaleista löydät [Finnsight 2022 sivustolta](#).



Kuva 18. Työpajassa käytettiin pohjana Inayatullahin (2008)⁷⁵ tulevaisuuskolmiota.

Tulevaisuuskolmio

Tulevaisuuskolmio on ennakointimenetelmä, jonka on kehittänyt tulevaisuudentutkija *Sohail Inayatullah* (2008)⁷⁵. Se toimii analyysikehikkona, ja sen avulla voidaan kartoittaa analyysin kohteeksi valitun aiheen **tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä**. Näkökulmina toimii nykyhetken työntö eli meneillään olevat muutosprosessit, tulevaisuuden imu eli omien tulevaisuuskuvien tarkastelu ja menneisyyden paino eli millaisia rajoituksia sekä esteitä menneisyys meille asettaa.⁷⁶

Työpajan aiheeksi valikoitui Maaseutuyrittäjyyden tulevaisuus. Työpaja alkoi Sitran virtuaalisella alustuksella, jota seurasi Lapinjärven kunnan tiloissa. Työpajatyöskentelyn aikana jakauduimme kolmeen ryhmään, joista kahdessa pohdittiin yrittäjyyden tulevaisuutta maaseudulla, ja yhdessä sitä, miten kunta pystyy tukemaan tulevaisuuden maaseutuyrittäjyyttä.



Kuva 19. Lapinjärvellä järjestetty työpaja, jossa kokeiltiin Tulevaisuuskolmion käyttöä käytännössä (Lyckan-tiimi 2022).

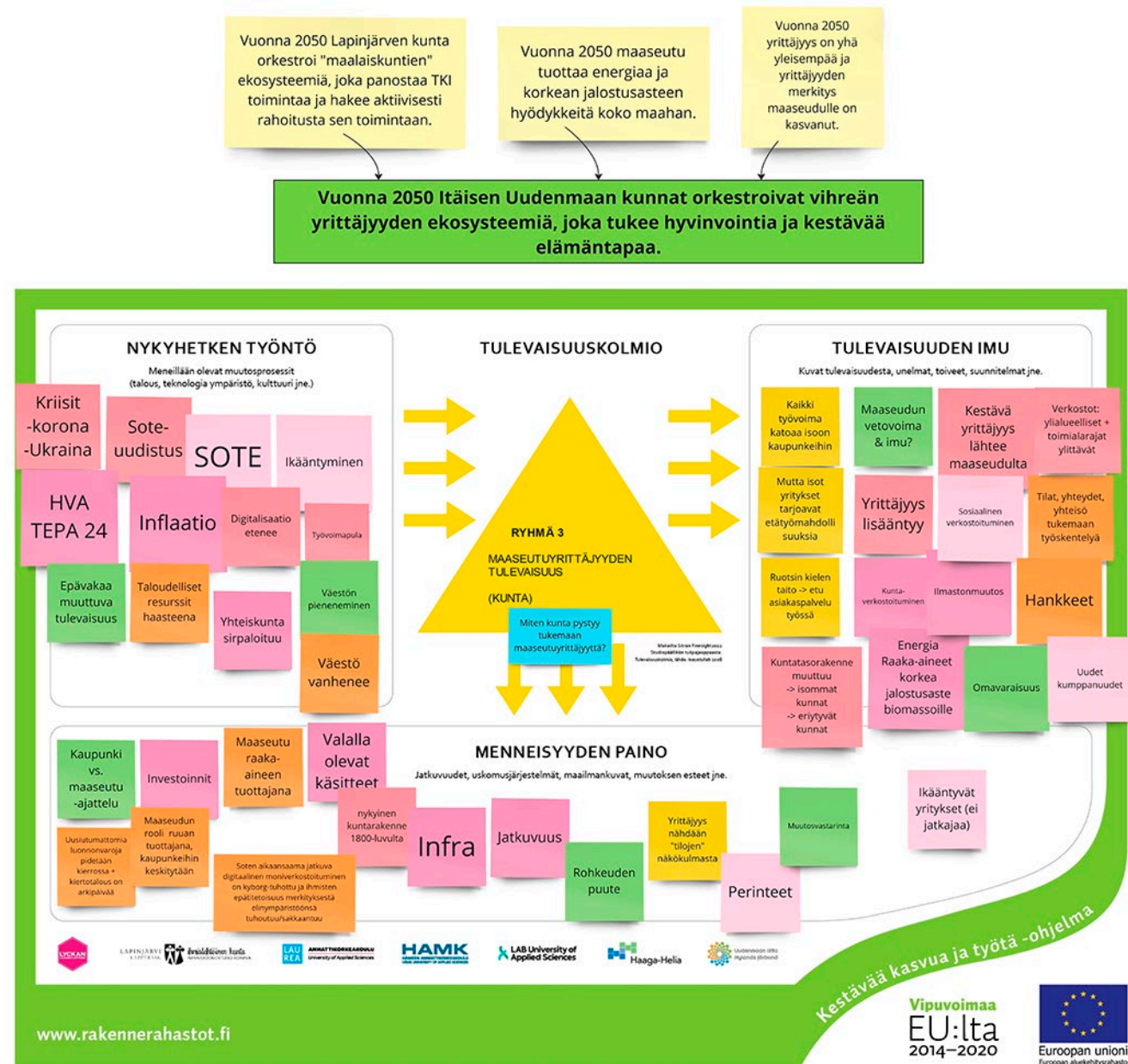
Jokaiselle pienryhmälle varattiin Tulevaisuuskolmio -juliste seinälle ja kyniä sekä muistilappuja ajatusten ylös kirjaamiseen. Työskentely sisälsi kolme tehtävää. Ensimmäisessä vaiheessa kirjattiin ylös ajatuksia kolmesta eri

NÄIN ME SEN
TEIMME

Lyckan-hanke kutsui Lapinjärven yrittäjiä ja naapurikuntien toimijoita mukaan Lapinjärvellä järjestettyyn Finnsight-ennakointitapahtumaan ja työpajaan. Seurasimme yhdessä Sitran lähettämää verkkolähetystä ja järjestimme työpajan, jonka aikana opimme hyödyntämään tulevaisuuskolmiota käytännössä.

näkökulmasta (nykyhetki, tulevaisuus, menneisyys) satunnaisessa järjestyksessä sekä keskusteltiin löydöksistä pienryhmän kesken. Toisessa tehtävässä jokainen pienryhmän jäsen muodosti 140 merkkiä pitkän tulevaisuusnäkemysten vuoteen 2050. Tämän jälkeen tulevaisuusnäkemykset jaettiin pienryhmän sisällä sekä muodostettiin yhteinen näkemys siitä, miten esimerkiksi kunta voi tukea maaseutuyrittäjyyttä. Tässä esimerkki yhden ryhmän täytetystä Tulevaisuuskolmiosta.⁷⁴

Kolmannessa eli viimeisessä tehtävässä pienryhmät jakoivat toisilleen muodostetut tulevaisuuden näkymät. Samalla voi keskustella siitä, miltä yhdessä työskentely tuntui ja löysikö ryhmä yhteisen tulevaisuudennäkymän helposti.⁷⁴ Käy tutustumassa käsikirjan liitteeseen niin saat Tulevaisuuskolmio -työpajasta tarkemmat ohjeet ja tehtäväkuvaukset.



Kuva 20. Ryhmän täyttämä Tulevaisuuskolmio, jossa Lapinjärvelle on luotu tulevaisuusnäkemä siitä, miten kunta pystyy tukemaan maaseutuyrittäjyyttä (Risu & Temisevä 2023).

Tulevaisuusorientoitunut Living Lab -verkostotapaaminen

Lyckan-hanke järjesti osana Living Lab -verkostotoimintaa tapaamisen, jossa teemaksi valikoitui verkoston toiveesta tulevaisuus. Tapaamisen tavoitteena oli jatkaa Finnsight-tilaisuuden jälkeen tutustumista uusiin **ennakointimenetelmiin**, joita osallistujat voisivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Työpajan lähtökohtana toimi ajatus, että tulevaisuus ei tule vaan se tehdään. Ja jotta tulevaisuus voidaan tehdä, tulee tulevaisuus- ja ennakoititaidot jalkauttaa kunnan asukkaiden ja yritysten saavutettaville. Näin voidaan hyödyntää ennakoitiosaamista liiketoiminnan ja alueen kehittämisessä sekä rakentaa luottamusta tulevaisuuteen ja vahvistaa alueen innovaatio- ja investointihalukkuutta.

Uusien työkalujen kokeilemisen lisäksi paikalliset yrittäjät olivat kiinnostuneet tutustumaan yhden alueen kiinnostavimman yrittäjän **Robbe´ s Lilla Trädgårdin** tiloihin ja toimintaan. Tilaisuuden alussa kuulumme puheenvuoron yrityksen omistajalta Robert Jordakselta, joka valotti yrityksen tulevaisuusnäkyymiä ja laajentamistavoitteita. Tämän jälkeen kunnanjohtaja Jarkko Sorvanto piti puheenvuoron kunnan strategiasta ja Lapinjärven kunnan lähitulevaisuuden suunnitelmista. Puheenvuorojen jälkeen aloitimme työpajatyöskentelyn, jonka aikana osallistujat tutustuivat muun muassa trendeihin, tulevaisuustutkaimen ja backcasting-menetelmään.

Työpaja alkoi tulevaisuuskuunnelmalla **Teknologia ratkaisee viheliäiset ongelmat**. Tulevaisuuskuunnelmat ovat muutaman minuutin mittaisia kertomuksia oletetuista tulevaisuuksista. Harjoituksen tarkoituksena on tunnistaa ja haastaa tulevaisuutta koskevia oletuksia, jotta voidaan tehdä tilaa toistenlaisten tulevaisuuksien kuvittelemiselle.⁷⁷

Tulevaisuus taajuudelle virittäytymisen jälkeen esittelimme **Sitran** vuonna 2023 julkaistut **megatrendikortit** sekä Ruralization-hankkeessa, nimenomaan maaseutualueelle luodut **Rural Trends** -trendikortit. Trendikortit

kuvaavat megatrendien taustalla vaikuttavia muutoksia, ja niiden avulla osallistujat voivat venyttää ajattelua, ideoida uutta ja visioida miltä tulevaisuus voi näyttää⁷⁸.

Trendikortteihin tutustumisen jälkeen esittelimme **Tutkain**-työpohjan ja lähdimme pohtimaan miten ennakoida tulevaisuuden muutoksia. Asettamalla valitut trendikortit Tutkaimen aikakehille, voidaan tarkastella trendejä tai muutosilmiöitä, jotka osallistujat kokevat vaikuttavan



Kuva 21. Kierros Robbe´ s Lilla Trädgårdin tuotantotiloihin (Risü 2022).

esimerkiksi alueen elinkeinoelämään. Työkalun ajatuksena on auttaa osallistujia tulkitsemaan signaaleja, ja keskustelemaan niistä muiden kanssa⁷⁹.

Harjoituksen tavoitteena on tarkastella ilmiöitä ja pohtia yhteisesti pienryhmissä, mitkä trendit tai ilmiöt tulevat valitun aikavälillä vaikuttamaan kunnan alueeseen tai oman yrityksen toimintaan. Voit asettaa tutkaimen kehien ajaksi haluamasi aikavälin. Tässä harjoituksessa hahmotimme lähiajan tapahtumia ja trendien näkymiä 1–3 vuoden sisällä. Työpohjaan meitä lähinnä oleva aika asetetaan kehän sisälle.

Tutkain-harjoituksen jälkeen esittelimme **Backcasting**-menetelmän. Menetelmässä tavoitellusta tulevaisuuden tilasta, tässä harjoituksessa valitusta trendistä, muokattiin organisaation toimintaan vaikuttava muutosajuri. Tämän jälkeen lähdimme asettamaan, tulevaisuudesta nykyisyyteen, tavoitteita, joista loppujen lopuksi kasvaa polku, joka määrittää miten asetettuun organisaation tavoitteeseen päästään.⁴⁶ Backcasting-menetelmää voi myös hyödyntää henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa, niin kuin yksi osallistujistamme harjoituksen tehtyään totesi.

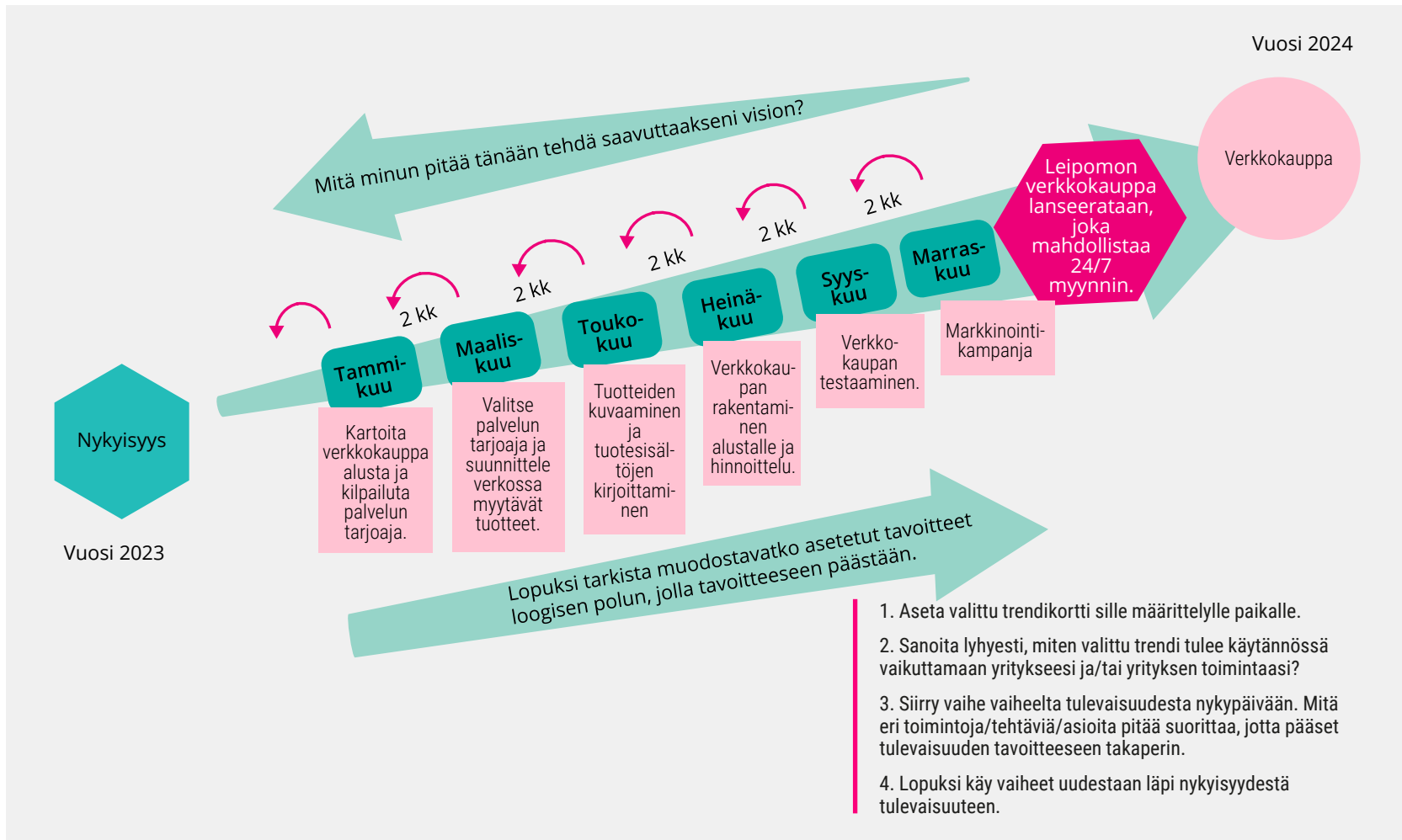
Tapaamisen lopussa osallistujat pääsivät vielä kierrokselle Robbe´s Lilla Trädgårdin yrityksen tiloihin ja tutustumaan siihen, miten vertikaaliviljelyä toteutetaan Suomessa. Kierroksen aikana vaihdettiin niin kuulumisia kuin tietoa, sekä sovittiin tulevasta yhteistyöstä yrittäjien kesken.



Työpaja: **Miten ennakoida tulevaisuuden muutoksia?** Työpajassa käytetään tulevaisuuskuunnelmia, trendikortteja (Sitra, Rural Trends) Tulevaisuustutkainta sekä Backcasting-menetelmää.



Kuva 22. Pienryhmän keskustelua trendeistä ja tulevaisuustutkaimesta (Sorjonen 2023).



Kuvio 20. Esimerkki miten Backcasting-menetelmää voidaan käyttää yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun lyhyellä aikavälillä tulevaisuudesta nykyisyyteen (Risü & Temisevä 2023).

VINKKI

Löydät lisää Sitran erilaisia tulevaisuuskuunnelmia suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi [täältä](#).

VINKKI

Sitran megatrendikortit pystyt tilaamaan itsellesi suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Löydät ne myös [Sitran sivuilta](#) digitaalisena versiona.

Ruralization hankkeessa tuotetut Rural Trend -trendikortit löydät suomeksi, englanniksi ja unkariksi [täältä](#).

VINKKI

Sitra on luonut suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi [Tulevaisuuden tekijän työkalupakin](#), josta löytyy lisää työkaluja ennakoitakykyiden kasvattamiseen.

Kirjoittajat: Noora Arola, Katri Juva,
Maritta Kymäläinen, Antti Kytö, Sara
Syvälahti

Kuva: Greta Hoffman/pexels.com

Biokierrotalous

Biokierrotaloudesta ekologista elinvoimaa

Biokierrotaloudesta ekologista elinvoimaa

Vuonna 2030 maailman väkiluvun ennustetaan kasvavan jopa 8,5 miljardiin, jonka seurauksena ruoan ja energian tarpeen odotetaan nousevan 50 % ja makean veden tarpeen 30 %⁸⁰. Lisäksi luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen etenee hälyttävästi Suomessa ja muualla maailmassa. Hyvinvointimme, taloutemme ja terveytemme ovat suoraan **riippuvaisia** luonnosta, joten luontokato on pysäytettävä. Kierrotalous tarjoaa ratkaisuvia työkaluja, sillä sen periaatteiden mukaisesti tarve luonnonvarojen ottamiselle vähenee ja luontoa säästyy.⁸¹ Erityisesti ruoka- ja maataloussektorin, rakennussektorin, tekstiilisektorin ja metsäsektorin siirtyminen kierrotalouteen elvyttäisi maailmanlaajuisia luontokatoa. Näistä suurin potentiaali on ruoka- ja maataloussektorilla, sillä sen käytössä on noin 50 % maailman asuinkelpoisesta maa-alasta.⁸²

Alkutuotannon ja teollisuuden biopohjaisista sivuvirroista uutta liiketoimintaa ja uusia tuotteita.

Luodaan sivuvirroille lisäarvoa innovatiivisella prosessoinnilla.

Kehitetään resurssiviisasta ja kestävästä liiketoimintaa.



KESKEISET KÄSITTEET

Biokierrotalous

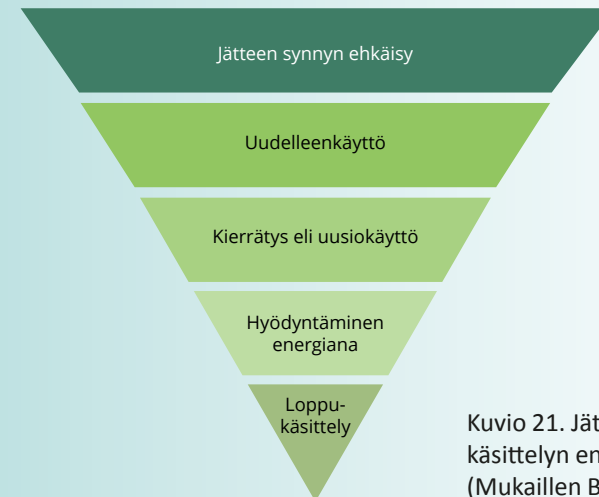
Biokierrotaloutta voidaan ajatella kierrotalouden ja biotalouden yhteenliittymänä. Sen keskiössä on biomassojen kestävä käyttö tuotannossa ja palveluissa siten, että jo käytössä olevat biomassat ja niiden sisältämät ravinteet hyödynnetään tehokkaasti ja kestävästi tavoitellen korkeaa jalostusastetta.⁸³

Biotalous

Biotalous tuotetaan uusiutuviin luonnonvaroihin pohjautuvia tuotteita, ravintoa ja energiaa. Luonnonvaroja ei tuhlaata, vaan niitä käytetään ja kierrätetään tehokkaasti. Riippuvuus fossiilisista luonnonvaroista vähenee ja luonnon köyhtymistä ehkäistään. Samalla luodaan uusia työpaikkoja ja edistetään myönteistä talouskehitystä. Suomessa merkittävimmät uusiutuvat luonnonvarat ovat metsistä, maaperästä, pelloilta sekä vesistöistä saatava eloperäinen aines eli biomassa.⁸⁴

Jätehierarkia

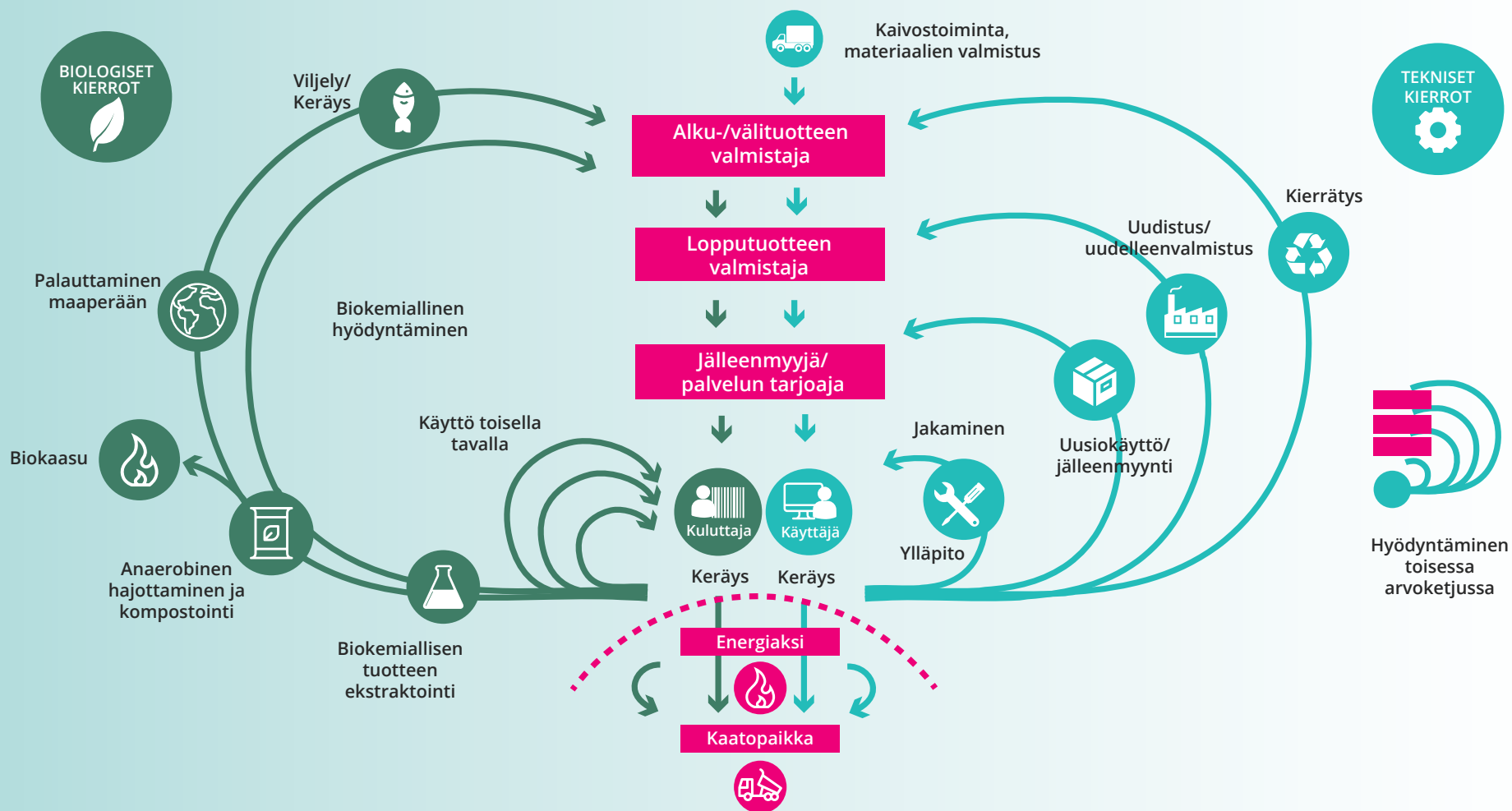
Jätehierarkia (kuvio 21) kuvaa jätehuollon tärkeysjärjestystä, joka tähtää jätteen synnyin ja jätehuollon hättävien vaikutusten minimoimiseen sekä luonnonvarojen kestäväan käyttöön. Jätelainsäädännön mukaan jätehierarkiaa on noudatettava mahdollisuuksien mukaan kaikessa toiminnassa. Jätehierarkia koostuu 1) Jätteen määrän vähentämisestä ja ehkäisystä 2) Jätteen uudelleenkäytöstä 3) Kierrätyksestä 4) Energiahyödyntämisestä 5) Loppusijoituksesta.⁸⁵



Kuvio 21. Jätehierarkia eli jätteiden käsittelyn ensisijaisuusjärjestys (Mukaiillen Bröckl ym. 2021⁸⁶).

Kiertotalous

Kiertotalous on järjestelmä, jossa resurssien käyttöä, päästöjä, energiahävikkiä ja jätteen syntymistä minimoidaan. Kestävä rakentaminen, korjaaminen, kunnostus ja uudelleenkäyttö ovat kiertotaloutta. Kun tuotteen tai tavarankäyttöikä kuitenkin päättyy, sen sisältämät materiaalit pyritään uusiokäyttämään ja palauttamaan kiertoon.⁸⁷ Kiertotalouden materiaalikiertoja esitetään usein kuvion 22 perhosdiagrammin avulla. Biologiset kierrot ovat diagrammissa vasemmalla puolella. Sisäkehillä esitetyt hyödyntämiskäytöt säilyttävät materiaalin arvoa parhaiten.



Kuvio 22. Kiertotalouden perhosdiagrammi (Mukaiillen Valtioneuvosto 2021⁸⁴).

Biokierratotalouden mahdollisuudet maaseutuyrittäjyydessä

"Huomisen menestyjät ennakoivat muutoksia ja toimivat niiden mukaan jo tänään." -Elinkeinoelämän keskusliitto

Biokierratotalous tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia useille aloille vaikuttaen samalla positiivisesti ympäristöön. Kasvumahdollisuuksia nähdään erityisesti olevan lääke-, tekstiili- ja rakennusteollisuudessa. Myös biopohjaisten tuotteiden merkityksen odotetaan kasvavan lähivuosisikymmenen aikana.⁸⁸ Yritykset voivat hyötyä eri tavoin biokierratotaloudesta ja näitä hyötyjä on esitelty alla.

Varaudu tulevaisuuteen resurssitehokkaasti

Kiertotalouden mahdollisuudet tarjoavat yrityksille työkaluja tuottaa enemmän arvoa vähemmällä resursseilla ja hyötyä siten kulujen ja riskien pienemisestä⁸⁹. Kiertotalouden ratkaisuja hyödyntämällä varaudutaan tulevaisuuden ennakoituihin raaka-aineiden niukkuuksiin, hinnannousuihin sekä maailmanlaajuisista toimitusketjuista aiheutuviin riskeihin. Uusien toimintamallien omaksumisella voidaan siis parantaa yrityksen omavaraisuutta. Maatiloilla tämä näkyy vaikkapa ravinteiden kierrättämisenä, mikä vähentää riippuvuutta maailmanlaajuisista lannoitemarkkinoista.^{90,91}

Hyödynnä uusia rahoitusmahdollisuuksia

Kiertotalousajattelun mukaan toimivat yritykset ovat sijoittajille ja rahoittajille houkuttelevia kohteita, sillä nämä yritykset ovat suojautuneet muita vastaavia yrityksiä paremmin raaka-aineiden ja ilmastonmuutoksen aiheuttamilta markkinariskeiltä⁹². Uusia kierratotalouden rahoitusinstrumentteja on tullut markkinoille, ja yksityismarkkinoiden kierratotalousrahastot ovat jopa kymmenkertaistuneet⁸⁹.

Vaikuta ympäristöön positiivisesti

Biokierratotalousratkaisulla edistetään vihreää siirtymää eli hillitään ilmastonmuutosta, säästetään luonnonvaroja, edistetään luonnon monimuotoisuuden säilymistä ja talouden siirtymää fossiilitaloudesta biotalouteen. Siirtyminen biokierratotalouden toimintatapoihin onkin välttämätöntä Yhdistyneiden kansakuntien (YK) kestävä kehityksen ja Pariisin ilmastopöytäkirjan tavoitteiden saavuttamiseksi⁸⁰. Samalla luodaan uutta liiketoimintaa ja hyvinvointia koko yhteiskunnassa⁸³.

Biokierratotalouden edistämisen toimintamalli

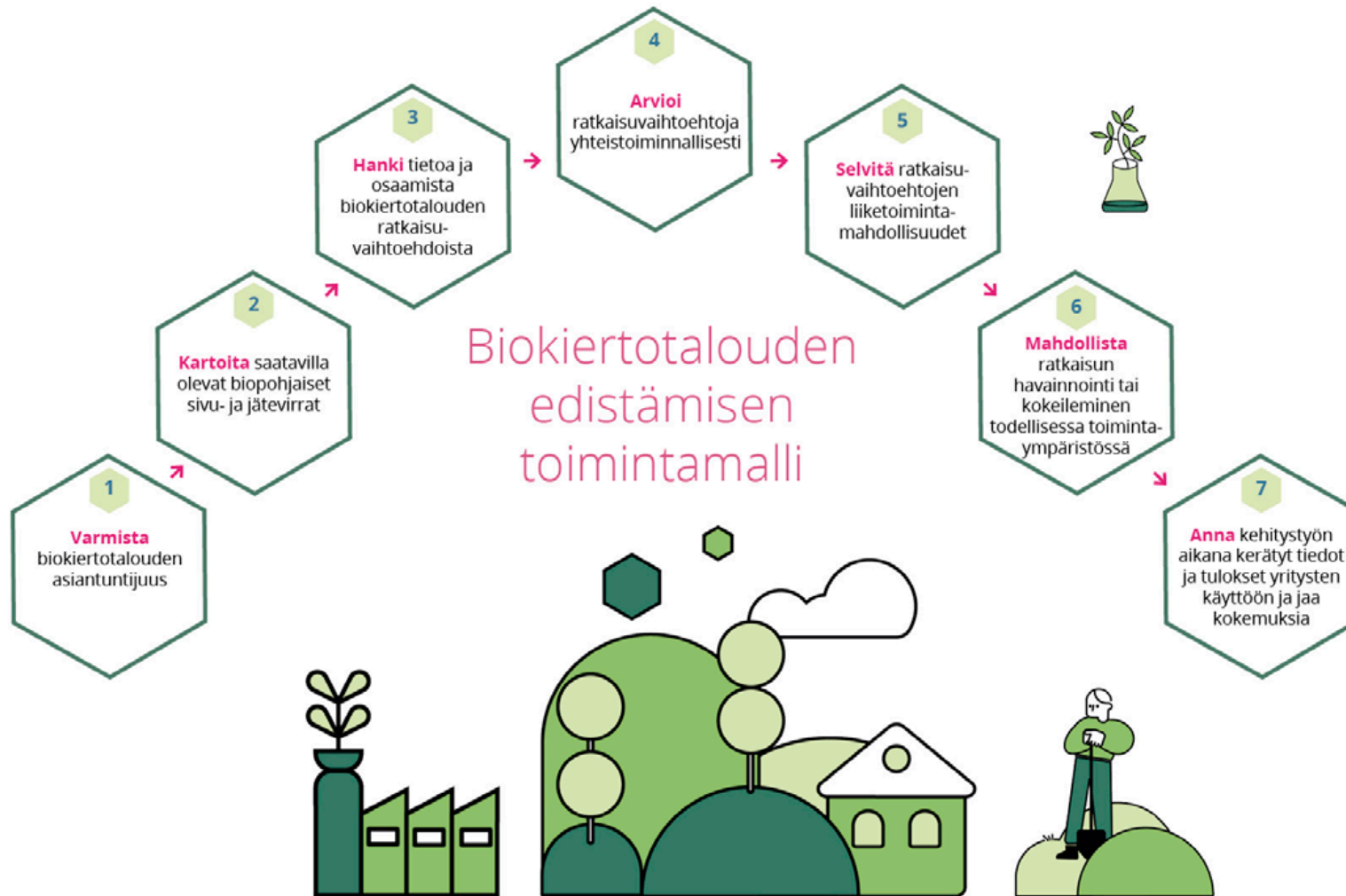
Biokierratotalouden edistämisen toimintamalli kuvaa vaiheittain millaisin toimenpitein kunta voi kehittää kannattavaa biokierratotalouteen pohjautuvaa liiketoimintaa alueellaan. Toimintamallin tavoitteena on **kannustaa** kuntaa ja alueen yrityksiä arvioimaan yhteistoiminnallisesti liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia biokierratotalouden ratkaisujen avulla. Toimintamalli **edistää** tietoutta paikallisista biopohjaisista sivu- ja jätevirroista sekä niille soveltuvista jatkojalostus- ja hyödyntämiskäytännöistä. Tarkasteltaville hyödyntämiskäytännöille tehtävät teknis-taloudelliset tarkastelut tuottavat tarpeellista tietoa investoinnin kannattavuudesta yritysten liiketoiminta- ja investointipäätösten tueksi.

Mitä?

Yhteistoiminnallisia työpajoja ja uuden ideointia. Potentiaalisten liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamista, tutkimista ja niiden toteuttamista sekä uusia liiketoimintakumppaneita.

Kenelle?

Koordinoijalle (kunta), joka haluaa edistää kunnassa biokierratotaloutta yritysvetoisesti. Yhteiskehittämiseen otetaan mukaan yrityksiä, joiden tuotannossa syntyy tarpeettomia biomassoja sekä yrityksiä, jotka ovat potentiaalisia biomassojen käyttäjiä.



Kuvio 23. Lapinjärvellä laadittu toimintamalli biokiertotalouteen pohjautuvan liiketoiminnan kuntalähtöiseen kehittämiseen. Tarkempi kuvaus kuviossa esitetyjen toimintamallin vaiheiden 1-7 toteutuksesta löytyy käsikirjan seuraavilta sivuilta (Arola, Juva, Kymäläinen & Syvälahti 2023).

1 VARMISTA BIO-KIERTOTALOUDEN ASiantuntijuus

Biokiertotalouden edistämiseen ja tässä esitetyn toimintamallin onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan alan asiantuntemusta. Sitä voidaan tarvittaessa hankkia eri tavoin:

Lisää asiantuntemusta hankerahoituksen avulla

Hankerahoituksella voidaan kehittää kunnan omaa asiantuntemusta, palkata uusi asiantuntija tai hyödyntää hankepartnerien osaamista. Hankerahoitusta voi hakea kuntatai yritysveitosesti tai lähteä partneriksi jonkun muun tahon koordinoimaan hakuun. Rahoitustukea on tarjolla maaseudun kehittämiseen (kehittämishankkeet ja Leader-ryhmät), alueelliseen kehittämiseen (EAKR-hankkeet) ja teemakohtaisiin tarpeisiin, kuten ravinteiden kierrätyksen edistämiseen (YM, MMM). Kattava listaus kiertotalouteen liittyvistä rahoituslähteistä ja -hauista on koottu lisäksi Kiertotalous-Suomi -sivustolle, johon kannattaa tutustua.

Verkostoitu asiantuntijaorganisaation kanssa

Tähän tarpeeseen sopivia julkisia asiantuntijaorganisaatioita ovat tyypillisesti korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, joissa harjoitetaan biokierrätötotalouden opetusta ja tutkimusta. Alan opetusta ja tutkimustoimintaa harjoitetaan muun muassa Hämeen ammattikorkeakoulussa, Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja Savonia-ammattikorkeakoulussa. Edellä mainittu hankeyhteistyö näiden organisaatioiden kanssa on tehokas tapa verkostoitua ja saada asiantuntijuutta alueen tarpeisiin. Kyseisiin organisaatioihin kannattaa olla yhteydessä vaikei kunta olisi käynnistämässä omaa hanketta. Näillä organisaatioilla saattaa olla käynnissä olevaa biokierrätötotalouden hanketoimintaa, johon kunnan tarpeen mukainen alueellinen selvitystyö voidaan liittää.

Hyödynnä opiskelijayhteistyötä

Yhteistyö korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa voi edellä mainitun asiantuntijayhteistyön lisäksi olla yhteistyötä opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat voivat auttaa yritystä sen toiminnan kehittämisessä tuomalla yritykseen uusia ideoita, ajantasaista tietoa ja osaamista. Yliopistot, ammattikorkeakoulut ja muut oppilaitokset tekevät yhteistyötä

VINKKI



Kierrätötotalouteen liittyvät [rahoituslähteet ja -haut](#)

EU:n alue- ja rakennepolitiikan ohjelmien [verkkopalvelu](#)

Yleistä tietoa [Leader-toiminnasta](#)

VINKKI



Koottua tietoa suomalaisen ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. Lue lisää [täältä](#).

kuntien ja yritysten kanssa opinnäytetöiden, harjoitteluiden ja erilaisen projektitoimeksiantojen kautta. Ota rohkeasti yhteyttä läheiseen oppilaitokseen.

Lisää osaamista kouluttautumalla

Kunnan toimijoiden ja yritysten osaamisen kasvattamisen kautta lisätään kunnan omia valmiuksia biokierrätötotalouden kehittämistyöhön osallistumiseen ja jopa alueellisen hankkeen veturina toimimiseen. Osaamisen kasvattamisen tarve voi liittyä projektitoimintaan yleisemmin tai tiettyyn substanssialaan erityisesti. Kierrätötotalous-Suomi ja Koulutusta kierrätötotalouteen -sivustoille on koottu kattavasti kierrätötotalousaiheisia koulutuksia.

Ota selvää ajantasaisesta sääntelystä

Kierrätötotalouden tavoitteiden saavuttaminen vaatii lainsäädännöllistä ohjausta, joka kattaa kaiken materiaalien käytön tehokkuuteen vaikuttavan sääntelyn. Suomessa tai EU:ssa ei ole säädetty kierrätötotalouslakia tai -direktiiviä. Kierrätötotalouteen vaikuttaa kuitenkin esimerkiksi jätesäätely, tuotteiden suunnittelua ja käyttöä koskeva sääntely sekä tuotteiden laatuvaatimuksia koskeva sääntely.⁹³

VINKKI



Koottua tietoa kierrätötotalousaiheisista koulutuksista [Kierrätötotalous-Suomi](#) ja [Koulutusta kierrätötotalouteen](#) -sivustoilla.

VINKKI



Kattava [tietopaketti](#) kierrätötotalouteen liittyvästä ajantasaisesta sääntelystä Kierrätötotalous-Suomi-sivustolla.



NÄIN ME SEN TEIMME

Lapinjärven kunta hankki biokierrätötotalouden osaamista ja asiantuntemusta EAKR-hankerahoituksen avulla (EAKR – Euroopan aluekehitysrahasto). Hanketavoitteet määritettiin kuntavetoisesti kunnan ja alueen yritysten tarpeiden pohjalta. Kunta oli hankehakemuksen pääkirjoittaja. Hankerahoituksella hankittiin biokierrätötotalouden asiantuntemusta muun muassa Hämeen ammattikorkeakoulusta (HAMK), joka lähti kehittämään biokierrätötotalouteen pohjautuvaa liiketoimintaa.

Hankerahoituksella hankitun asiantuntemuksen avulla Lapinjärvellä järjestettiin biokierrätötotalouden **yhteiskäyttämisen** työpajoja, joissa ideoitiin ja kehitettiin uutta biokierrätötotalouteen kytkeytyvää liiketoimintaa alueelle. Työpajoihin kutsuttiin valittujen biokierrätötotaloussuorittajien asiantuntijoita ja hyödynnettiin HAMKin omia biokierrätötotalouden asiantuntijoita. Oppilaitosyhteistyön kautta opiskelijoita saatiin mukaan ideoimaan ja kehittämään yrityksille ratkaisuja ja uutta liiketoimintaa. Lisäksi lapinjärveläiselle maatilayritykselle ideoitua biohiilen ja lämpöenergian tuotannon konseptia tarkasteltiin HAMKissa laaditussa opinnäytetyössä, ja kartutettiin asiantuntemusta opinnäytetyön tuotosten kautta.



OPIT & OIVALLUKSET

- Hankerahoituksella on tärkeä rooli biokierrätötotalouden asiantuntijuuden varmistamisessa.
- Kunnan aktiivinen rooli toiminnassa auttaa huomioimaan kunnan erityispiirteet ja kohdistamaan kehittämisen kunnan elinkeinojen kannalta kiinnostaviin aloihin.
- Ole rohkeasti yhteydessä korkeakouluihin ja tutkimuslaitoksiin, joissa on tutkimusta ja opetusta kuntaa kiinnostavista biokierrätötotalouden ratkaisuista.

KARTOITA SAATAVILLA OLEVAT BIPOHJAISET SIVU- JA JÄTEVIRRAT

Seuraavana askeleena on tunnistaa nykytilanne ja kerätä tietoa paikallisista sivu- ja jätevirroista sekä niiden hyödyntämistilanteesta. Sivu- ja jätevirtoja voidaan tarkastella niiden määrän, laadun, koostumuksen, ravinnepitoisuuden, potentiaalisen hyödyntämiskäytön ja arvonnousun mukaan.

Biopohjaisia sivuvirtoja syntyy laajasti eri toiminnoista maa-, puutarha- ja metsätaloudessa, teollisuudessa, palvelutoiminnassa sekä jäte- ja vesihuolto-sektoreilla. Alla on esitetty esimerkkejä eri sektoreilla syntyvistä biopohjaisista sivuvirroista ja miten näitä voidaan kunnassa lähteä selvittämään.

Maa- ja puutarhatalous: Kyseisen sektorin sivuvirtoja ovat olki, kesanto- ja suojavaiketykset, lanta, kasvihuonetuotannon biomassat, marja-, hedelmä- sekä kasvituotannon sivuvirrät kuten lehdet, varret ja naatit. Luonnonvarakeskuksen selainpohjainen paikkatietopalvelu Biomassa-atlas antaa määrä- ja sijaintitietoa maataloudessa syntyvistä sivuvirroista ja lannoista. Kasvihuone- ja puutarhatuotannon osalta Biomassa-atlaksessa kuvataan, miten em. tuotantosuuntien sivuvirtamääriä voi arvioida tuotantomääriin perustuen.

Metsätalous: Syntyviä sivuvirtoja ovat esimerkiksi ainespuun hakkuissa syntyvät latvus- ja oksamassat, joita tänä päivänä pääasiassa haketetaan energiakäyttöön. Puunkäsittelystä syntyviä sivuvirtoja ovat kuori ja sahanpuru sekä teollisuudesta syntyvät mustalipeä, sakat ja lietteet. Biomassa-atlaksista voi hakea alueellista määrä- ja sijaintitietoa metsähakepotentiaalista, massa- ja paperiteollisuuden kuori- ja puujätteistä sekä puutuoteteollisuuden sivuvirroista.

Teollisuus: Biopohjaisia sivuvirtoja syntyy metsäteollisuuden ohella etenkin elintarviketeollisuudessa. Alueen yritystoiminnassa muodostuvista eläin- ja kasviperäisistä sivuvirroista voi hakea tietoja Biomassa-atlaksista. Sivuvirrät ovat palvelussa luokiteltuina tuotantosuunnan (liha- ja kalajalostuksen, maidonjalostuksen, leipomotuotteiden ja juomien valmistuksessa muodostuneet sivuvirrät) mukaan.

Palvelutuotanto: Palvelutuotannon sivu- ja jätevirtoja syntyy esimerkiksi ravintola- ja matkailutoiminnoissa. Kartoita palveluiden tuottajia esimerkiksi yritysrekistereistä, kuten Suomen Yritysrekisteriä hyödyntämällä. Kunnan palvelutoiminnassa syntyvien jätteiden jätehuollosta vastaa kunnan oma jätehuolto, josta voi selvittää nykytilannetta.

Rakentaminen, jäte- ja vesihuolto: Biopohjaisia sivu- ja jätevirtoja syntyy myös rakentamisessa (esim. puujäte) ja yhdyskunnan toiminnoissa (biojäte, puutarha- ja puisto- ja jätevedenpuhdistamon lietteet). Näiden käsittelyn nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä kannattaa selvittää oman alueen jätehuoltotoimijalta.

Saatavilla olevia sivu- ja jätevirtoja voi selvittää myös sähköisten **markkinapaikkasivustojen** avulla. MTK on avannut KiertoaSuomesta.fi-markkinapaikan maa- ja metsätalouden sivuvirtojen hyödyntämisen edistämiseksi. Motiva ylläpitää laajasti erilaisille sivuvirroille Materiaalitori-palvelua. Lisäksi on olemassa alueellisia markkinapaikkoja, kuten Sivuvirtapörssi Satakunnan elintarviketeollisuuden sivuvirroille.

Paras tapa kartoittaa paikallisia jäte- ja sivuvirtoja on olla suoraan yhteydessä alueen yrityksiin ja muihin toimijoihin kuten metsätalouden harjoittajiin. Maa- ja metsätalouden toimijoiden tavoittamisessa kannattaa hyödyntää myös paikallista MTK-järjestöä (MTK – Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto) ja ProAgria-neuvontaorganisaatiota, joiden kautta voi toimittaa alan yrityksille tietoa kartoituksista (esim. sähköpostiuutiskirjeet). Suorilla yhteydenotoilla saa varmistettua ajantasaisimman tiedon ja samalla tunnusteltua yrityk-

sen tai muun toimijan kiinnostusta biokierrotalousratkaisuihin. Toimijat eivät välttämättä tunnista mahdollisia jatkojalostukseen sopivia sivuvirtoja tai mahdollisuuksiaan hyödyntää muiden sivuvirtoja, joten voit auttaa heitä seuraavilla apukysymyksillä:

- Missä ja minkälaista hävikkiä tuotannosta syntyy?
- Mistä sivu- ja jätevirroista yrityksellesi aiheutuu kustannuksia?
- Onko sinulla liikeidea, mutta ei vielä tarvittavaa raaka-ainetta?

NÄIN ME SEN
TEIMME

Lapinjärven kunnassa olimme kartoittaneet alueen sivu- ja jätevirtoja jo muutamissa aiemmissa alueellisissa hankkeissa. Kartoituksia oli tehty hyödyntäen Biomassa-atlasta, suoria yritysytymienottoja ja -haastatteluja, virkamieshaastatteluja, sähköpostiyhteydenottoja sekä alueen toimijoille suunnattuja verkkokyselyjä. Lyckan-hankkeessa päivitimme kerätyt tiedot olemalla suoraan yhteydessä toimijoihin sähköpostitse ja puhelimitse.

OPIT &
OIVALLUKSET

- Valmistaudu tekemään salapoliisityötä paikallisten sivu- ja jätevirtojen kartoittamiseksi, sillä tieto ei välttämättä löydy helposti yhdestä paikasta.
- Jos teet tietopyyntöjä eri rekistereistä, ota huomioon ajantasaiset tietosuojakäytännöt.

VINKKI

Biomassa-atlas:

<https://biomassa-atlas.luke.fi/>
<https://projects.luke.fi/biomassa-atlas/>

Suomen Yritysrekisteri:

<https://suomenyritysrekisteri.fi/>

KiertoaSuomesta.fi -markkinapaikka:

<https://kiertoasuomesta.fi/fi-FI>

Materiaalitori-palvelu:

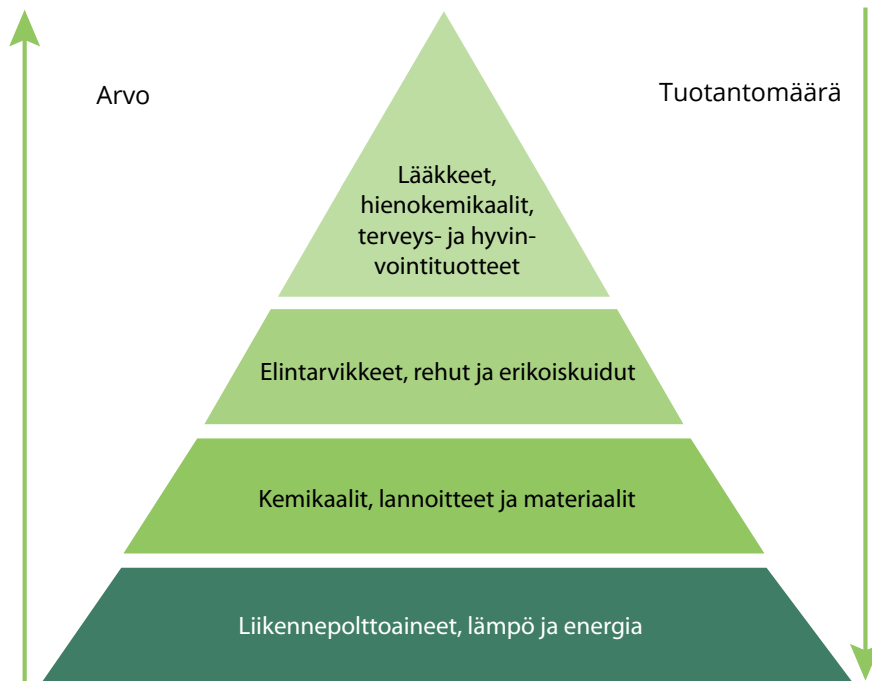
<https://www.materiaalitori.fi/>

Satakunnan sivuvirtapörssi:

<https://sivuvirtaporssi.fi/>

3 HANKI TIETOA JA OSAAMISTA BIOKIERTOTALOUDEN RATKAISUVAIHTOEHDOSTA

Tutustu käytössä ja kehitteillä oleviin biosivuvirtojen erilaisiin hyödyntämiskäytäntöihin, hanki tietoa ja tutustu aiheeseen mahdollisuuksien mukaan myös käytännössä. Keskity ratkaisuihin, jotka jostain näkökulmasta voisivat soveltua edellä tehdyn kartoituksen perusteella saatavilla olevien sivu- ja jätevirtojen hyödyntämiseen. Suunnittele itse tai tilaa asiantuntijoilta muutamasta potentiaalisesta ratkaisuvaihtoehdosta tiiviit tietopakettit, joista voit edetä seuraavan kohdan (vaihe 4) yhteistoiminnalliseen työskentelyyn alueesi toimijoiden kanssa.



Kuvio 24. Biomassan, kuten biopohjaisten sivu- ja jätevirtojen, hyödyntämisen arvopyramidi (Mukaillen Stegmann ym. 2020⁹⁴).

Biopohjaisten sivu- ja jätevirtojen hyödyntämisessä kannattaa tavoitella **korkeamman lisäarvon** tuotteita, kuviossa 24 esitetyn biomassan hyödyntämisen arvopyramidin mukaisesti (kts. myös kierratotalouden perhosdiagrammin sisäkehät). Teknologinen kehitys on lähtenyt liikkeelle alemman lisäarvon tuotteista, kuten biopolttoaineista, mutta uusiin innovaatioihin ja liiketoimintaan tähtäävää tutkimusta tehdään tänä päivänä ennen kaikkea korkeamman lisäarvon hyödyntämiskäytännöistä.

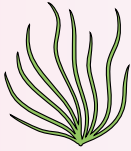


Lapinjärven alueelta tunnistettujen biopohjaisten sivuvirtojen ja toimijoiden alustavien tarpeiden pohjalta valittiin tarkasteltavaksi neljä biopohjaisten sivuvirtojen hyödyntämiskäytäntöä, joista lähdettiin keräämään tietoa. Lisäksi biokaasun tuotannon mahdollisuuksia Lapinjärvellä oli tarkasteltu jo aiemmin, ja tämä ratkaisu kiinnosti alueen yrityksiä. Myös biokaasua tarkasteltiin yhtenä mahdollisena hyödyntämiskäytäntönä.

Hämeen ammattikorkeakoulun biokierratotalouden asiantuntijoilla oli tietoa biopohjaisten sivuvirtojen hyödyntämiskäytännöistä, ja niiden potentiaalista tulevaisuuden kierratotaloussuunnitelmiksi. Heidän asiantuntemustaan hyödynnettiin muiden tarkasteluun otettujen biokierratotalouden ratkaisujen valinnassa. Tarkasteluun valitut hyödyntämiskäytännöt olivat mikrolevät, sienet, hyönteiset ja biohiili. Seuraavissa hyödyntämiskäytännöiden kuvauksissa perustellaan, miksi juuri nämä ratkaisut herättävät tällä hetkellä kiinnostusta ja sopivat Lapinjärvellä.

MIKROLEVÄT

Mikrolevät mahdollistavat arvopyramidin mukaisen korkean lisäarvon tuotteet. Mikrolevien kasvatuksessa voidaan käyttää maatalouden, teollisuuden sekä yhdyskuntien sivu- ja jätevirtavesiä, joiden sisältämiä ravinteita levät käyttävät ravintonaan. Näin liukoiset ravinteet saadaan **talteen** kiinteään muotoon leväbiomassaan, jota voidaan hyödyntää joko sellaisenaan lannoitteena tai rehuna tai erottaa siitä arvokkaita yhdisteitä, kuten vitamiineja, pigmenttejä ja proteiineja.



Mikrolevien monet edut ja mahdollisuudet kiinnostivat Lapinjärven alueen yrittäjiä. Lapinjärvellä mikrolevät valikoituivatkin tarkastelun kohteeksi kyseisen yrityksen kiinnostuksen pohjalta. Yritys halusi selvittää, miten mikroleviä voisi hyödyntää biokaasutuotannossa syntyvän rejektiveden ravinteiden talteenotossa.

Lue lisää mikrolevien mahdollisuuksista:

Uutinen ["Algonomi tuottaa arvokkaita mikroleviä teollisuuden poistovesistä"](#)
Eeva Karmitsa, Helsingin Yliopisto.

Esiselvitystyö ["Tulevaisuuden valkuais-innovaatiot. Hyönteiset ja levät."](#) Satu Nokkonen, HAMK.

SIENET

Sienet hajottavat orgaanista materiaalia ja ne ovat yksi hiilineutraaleimmista ravinnonlähteistä. Sienet myös tuottavat monia arvokkaita lääketieteellisuuden yhdisteitä ja bioväriaineita tekstiiliteollisuuteen. Näiden **korkean lisäarvon** tuotteiden lisäksi sieniä viljellään ruoka- ja rehukäyttöön maailmanlaajuisesti. Sienten kasvatusta biopohjaisissa sivu- ja jätevirroissa on nouseva trendi. Sienillä nähdäänkin valtavasti tulevaisuuden potentiaalia biokierratotaloudesta.



Lapinjärveltä löytyi tehtyjen sivu- ja jätevirtatarkastelujen perusteella sienten kasvatusalustaksi soveltuvia maatalouden biomassoja, sahanpurua sekä kutterilastuja, joten sieniviljelyn mahdollisuuksia päätettiin Lapinjärvellä tarkastella tarkemmin. Lisäksi alueella toimiva elintarvikkeiden jalostajayritys kiinnostui ruokasienten kasvatuksesta ja jatkojalostuksesta.

Lue lisää sienten mahdollisuuksista sivuvirtojen hyödyntäjinä:

Artikkeli ["Pekilo-sieni tekee metsäteollisuuden sivuvirroista proteiinia"](#)
Anniina Jokinen, Maaseudun tulevaisuus.

HYÖNTEISET

Hyönteistalous on myös kasvava trendi, jolla edistetään proteiiniomavaraisuutta, ruoan tuotannon kestävyttä sekä biokierratotaloutta. **Hyönteistaloudella** uskotaan olevan suuret kasvumahdollisuudet ja alaan liittyvä tutkimus on viime vuosina lisääntynyt huomattavasti. Hyönteisten kasvatusta mahdollistaa biosivuvirtojen käsittelyn arvokkaammiksi tuotteiksi, kuten rehun ja lemmikkieläintuotteiden raaka-aineeksi sekä tietyillä rajoituksilla myös elintarvikekäyttöön. Kasvatustaloudesta voidaan käyttää lannoitteena. Mustasotilaskärpäset, jauhopukki ja kotisirkka ovat yleisimpiä lajeja hyönteistaloudessa.



Lapinjärvellä halusimme tuoda tietoa hyönteiskasvatuksen mahdollisuuksista alueen toimijoille. Asiaan ei kuitenkaan hankkeen aikana löytynyt kiinnostunutta yrittäjää.

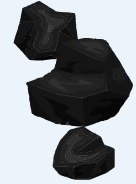
Lue lisää hyönteisten hyödyntämisestä:

Artikkeli ["Mustasotilaskärpäsen \(Hermetia illucens\) kasvatusta Keski-Suomen olosuhteissa ja hyödyntäminen biomassojen käsittelyssä"](#) Sami Virtanen ym. muut, Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote -sarja.

Kolumni ["Miljoona mustasotilaskärpästä käsittelee tuhat kiloa biojätettä viikossa - hyönteistalouden odotetaan kasvavan harppauksin myös Suomessa, toukat kelpaavat esimerkiksi rehuksi"](#) Jukka Koivula, Maaseudun tulevaisuus.

BIOHIILI

Biohiili on huokoinen hiilipitoinen materiaali, jonka raaka-aineena voi olla lähes mikä tahansa orgaaninen biomassa, kuten maa- ja metsätalouden sivuvirrat, rakennusjätepuu ja jätevesilietteet. Biohiiltä valmistetaan pyrolyysin eli hapettoman kuumentamisen avulla. Biohiilellä on käyttömahdollisuuksia maanparannusaineena, kasvualustana, kompostin ja rehun lisäaineena, lannan käsittelyssä sekä suodatinmateriaalina. Lisäksi se toimii tehokkaana **hiilensitojana** sitoen hiiltä maaperään jopa useiksi sadoiksi vuosiksi. Biohiilitoimijat voivat myydä myös päästöoikeuksia vapaaehtoisilla päästökompensaatiomarkkinoilla.



Biohiilien monet hyödyt maatalouskäytössä ja ansaintamahdollisuus tulevaisuudessa myös hiilensidonnan kautta ovat herättäneet kiinnostusta maatalousyrittäjien parissa. Lapinjärven alueelta löytyi biohiilien tuotannosta ja maanparannuskäytöstä kiinnostunut maatilayrittäjä, ja biohiilestä tuli yksi keskeinen Lapinjärvellä pilotoitu biokierratotalousratkaisu.

Lue lisää biohiilestä:

[Bioenergia Ry:n sivusto](#)

Opinnäytetyö ["Maatilamittakaavan biohiilituotannon mahdollisuudet ja kannattavuus"](#). Katri Juva, HAMK.

OPIT & OIVALLUKSET

- Hyödynnä biokiertotalouden asiantuntijoita sivuvirtojen hyödyntämiskäytöiden kartoituksessa. Alan asiantuntijoilla on ajantasaista tietoa uusienkin hyödyntämiskäytöiden mahdollisuuksista, jolloin yrittäjille tarjoutuu tilaisuus kehittää hyvin innovatiivista liiketoimintaa.
- Kuuntele myös yritysten toiveita ja näkemyksiä siitä, mitä hyödyntämiskäytöitä toivottaisiin tarkasteluun. Kartoita toiveita etukäteen esimerkiksi yrityksille suunnatuilla kyselyillä.

4 ARVIOI RATKAISUVAIHTOEHTOJA YHTEISTOIMINNALLISESTI

Tässä vaiheessa arvioidaan sivuvirtojen hyödyntämiskäytöksiä yhdessä alueen toimijoiden kanssa. Tähän suositeltava tapa on yhteistoiminnallisen biokiertotalouden **työpajan** toteuttaminen. Työpajan tavoitteena on saattaa yhteen toimijoita koko kierrätystalouden arvoketjun osalta:

- Sivuvirtojen tuottajat eli yritykset, joiden tuotannossa muodostuu biopohjaisia sivuvirtoja.
- Sivuvirtojen jalostukseen liittyviä käytöksiä tarjoavia yrityksiä tarkasteltavien hyödyntämiskäytöiden mukaan.
- Sivuvirtojen mahdolliset jalostajat ja hyödyntäjät, eli yritykset, jotka ovat kiinnostuneita biopohjaisten sivuvirtojen jalostamisesta tai hyödyntämisestä.

Yhteiskehittämisen työpajassa esitellään osallistujille sopivasti pureskeltua tietoa valituista sivuvirtojen hyödyntämiskäytöistä ja innostetaan osallistujia yhteiseen pohdintaan. Hyödyntämiskäytöiden esittelyillä herätellään osallistujia pohtimaan kyseisiä käytöksiä oman liiketoiminnan näkökulmasta.

Työpajassa on hyvä kannustaa osallistujia tuomaan esiin myös muita heitä kiinnostavia biokierrätystalouden käytöksiä. Yhteisen työskentelyn kautta

pyritään hahmottamaan käytöiden tarjoamat paikalliset yhteistyömahdollisuudet ja -tarpeet. Kehitystyön etenemisen kannalta on tärkeää saada selville toimijoita eniten askarruttavat kysymykset ja hyödyntämiskäytöiden vaatimat jatkoselvitystarpeet.

Parhaassa tapauksessa työpajan tuloksena saadaan määriteltyä toimijoita eniten kiinnostavat biokierrätystalouksen käytöt, jotka kannattaa viedä tapaustapaukseen tarkasteluun (vaihe 5). Näiden käytöiden valinta ja määrittely voi vaatia useamman yhteistapaamisen, joissa toimijoille tuodaan lisätietoa selvitettäväksi jääneistä kysymyksistä ja tarpeista.

Kutsu paikalliset osallistujat yhteistyöhön

Kutsu työpajaan biokierrätystalouksen käytöihin eri tavoin kytkeytyviä paikallisia toimijoita mahdollisimman laajasti:

- Paikallisia alkutuotannon toimijoita (maa-, metsä-, puutarhatalous).
- Paikallisia yrityksiä, joiden tuotannossa muodostuu biopohjaisia jätteitä ja sivuvirtoja. Huomioi myös yritykset, joiden toiminnossa syntyy ylimäärälämpöä tai muuta edullista energiaa, mikä voisi olla integroitavissa hyödyntämisprosesseihin.
- Paikallisia yrittäjiä, jotka voisivat olla kiinnostuneita sivu- ja jättevirtojen hyödyntämisestä tai hyödyntämiskäytöiden tarjoamista mahdollisuuksista.
- Kunnan virkamiehiä.
- Jätehuollon toimijoita.

Järjestä työpajaan valittuja käytöksiä tukevaa asiantuntemusta

Hanki asiantuntijat kertomaan tarkasteluun valituista sivuvirtojen hyödyntämiskäytöistä. Varmista, että nämä eri hyödyntämiskäytöiden asiantuntijat voivat myös osallistua yhteistoiminnalliseen työpajatyöskentelyyn, sillä heidän osaamisensa on arvokas apu käytöiden arvioinnissa. Asiantuntijat voivat olla tutkimus- ja koulutusorganisaatioista tai yrityksistä, jotka tarjoavat hyödyntämiskäytöihin liittyvää teknologiaa tai suunnittelupalvelua.

Lisäksi toimijoita, joilla on jo omaa käytännön kokemusta kyseisistä ratkaisuista, voidaan käyttää asiantuntijoina.

Järjestä työpajan fasilitointi

Järjestä työpajaan fasilitaattori tukemaan yhteistä ajattelua ja edistämään yhdessä tekemistä. Fasilitaattorilta ei vaadita biokiertotalouden asiantuntemusta, mutta sen sijaan tarvitaan kokemusta yhteistoiminnallisen osallistamisen menetelmistä. Onnistuneen työpajan käytännön järjestelyistä voit lukea lisää [viestintäosiosta](#).

Toteuta onnistunut työpaja

Työpajan toteutukseen on tarjolla useita erilaisia vaihtoehtoja. Työpaja voi alkaa asiantuntijoiden esityksillä eri hyödyntämiskäytännöistä. Esitysten jälkeen pienryhmissä arvioidaan eri ratkaisuvaihtoehtoja oman toiminnan näkökulmasta, hahmotetaan yhteistyömahdollisuuksia ja jatkoselvitystarpeita. Pienryhmätyöskentelyssä voidaan hyödyntää työpajatyöskentelyyn soveltuvia ideointimenetelmiä, joita on kuvattu käsikirjan työkalulitteessä.



Työpajaan kutsuttiin Lapinjärven alueen elintarvikealan, maa- ja puutarhatalouden ja sahateollisuuden yrittäjiä, poliittisia päätöksentekijöitä, kunnan virkamiehiä, jätehuollon edustaja sekä järjestöjen edustajia. Työpajassa oli mukana kutsuttujen tahojen lisäksi mukana biokiertotalouden asiantuntijoita HAMKista sekä biokaasualan asiantuntija Lapinjärven kunnasta. Työpajatyöskentelyyn osallistuminen oli osa HAMKin bio- ja elintarviketekniikan insinööriopiskelijoille sekä Laurean tradenomi- ja restonomiopiskelijoille tarjottua **Bioinnovaatiosprintti** -opintokokonaisuutta, joten myös näiden alojen opiskelijoita osallistui työpajaan. Työpajan vetäjänä ja fasilitaattorina toimi luovien alojen asiantuntija Ville Huhtanen LAB-ammattikorkeakoulusta, jolla oli kokemusta ryhmän ajattelua tukevien luovien menetelmien hyödyntämisestä kehittämistyössä.

Työpajaan pyydettiin puheenvuorot valittujen hyödyntämiskäytännöiden asiantuntijoilta. Työpajassa pidetyt asiantuntijaesitykset olivat:

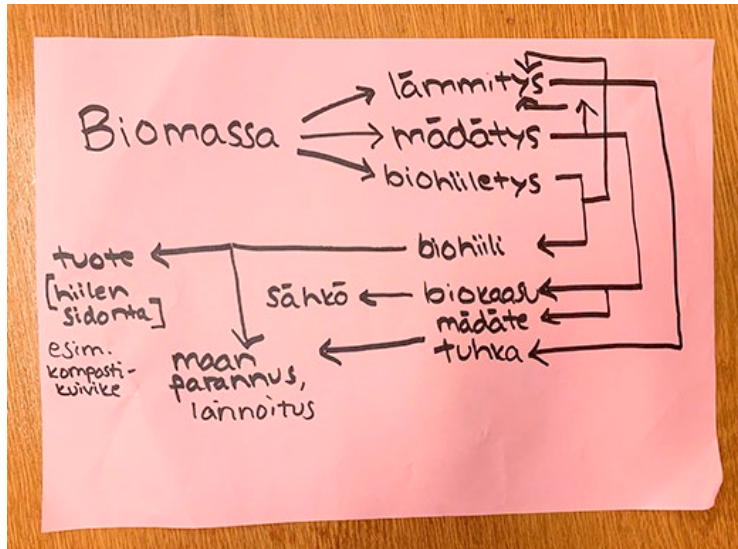
- Mustasotilaskärpäsen toukat, Miika Tapio, Luonnonvarakeskus (Luke)
- Biohiili, Tuomo Leppänen, Mayt Oy
- Mikrolevät, Satu Kivimäki, HAMK Bio
- Sienet, Chris Holtslag, Helsieni Oy
- Biokaasu, Tanja Pöyhönen, Lapinjärven kunta

Työpaja aloitettiin näillä asiantuntijaesityksillä. Suurin osa esityksistä pidettiin etäyhteyden välityksellä. Esitysten jälkeen järjestimme aikaa keskustelulle ja kysymyksille.

Asiantuntijaesitysten jälkeen aloitettiin ideointivaihe yrittäjien puheenvuoroilla. Yrittäjät avasivat oman yrityksensä toimintaa, sivu- ja jätevirtojen tilannetta, kiinnostuksen kohteita ja omia tavoitteitaan työpajaan liittyen.

Tämän jälkeen siirryttiin pienryhmätyöskentelyyn. Pienryhmissä ideoitiin yrittäjien esiin nostamiin biopohjaisiin sivu- ja jätevirtoihin sovellettavia mahdollisia hyödyntämiskäytännöjä Mind Map -miellekartan avulla. Ideoiden kirkastamiseen käytettiin Kuusi hattua -menetelmää, jossa ratkaistavaa ongelmaa keskitytään tarkastelemaan yhdestä näkökulmasta kerrallaan. Työkalu auttaa ajattelemaan monipuolisesti sekä jäsentelemään ideoita. Jäsennellyt ideat esitettiin malleina biomassan potentiaalisimmista hyödyntämiskäytännöistä. Yhden pienryhmän laatima malli on esitetty kuvassa 23. Ohjeet Mind Map-miellekartan sekä Kuusi hattua -menetelmän käyttöön löytyvät työkalupakista [Luovuustaitojen korttipakasta](#).

Työpajatoiminnan tuloksena määritettiin biokiertotalousratkaisut, joista paikallisilla toimijoilla oli kiinnostusta edetä tapauskohtaisempaan **liiketoimintamahdollisuuksien** tarkasteluun.



Kuva 23. Työpajan lopputuotoksena syntynyt malli biomassan mahdollisista hyödyntämiskäytännöistä (Sitomaniemi 2022).

OPIT & OIVALLUKSET

- Panosta tiedottamiseen ja suoriin kontakteihin riittävän osallistujamäärän varmistamiseksi. Vinkkejä viestintään löydät [viestinnän osiosta](#).
- Pohdi tarkkaan, mikä on paras ajankohta saada yrittäjiä paikalle työpajaan. Moni yrittäjä saattaa virka-aikana olla kiinni oman yrityksensä töissä, joten sopivin aika työpajalle saattaa olla vasta illalla.
- Varmista asiantuntijat paikalle mukaan yhteistoiminnalliseen työpajaosuuteen. Näin saadaan heti vastauksia esiin nousseisiin yrittäjien kysymyksiin, säästetään resursseja ja nopeutetaan kehittämisprosessia.
- Varmista ennen ryhmätyöskentelyä, että kaikilla osallistujilla on selvillä, mitä eri sivu- ja jätevirrat sekä käsitteet tarkoittavat. Tällöin osallistujilla on helpompi olla mukavuusalueellaan ja työskentely on hedelmällisempää.
- Kysy yrittäjiltä, onko heillä toiveita tarkasteltavien hyödyntämiskäytännöiden suhteen. Nämä yrittäjien mahdolliset toiveet kannattaa huomioida.

5

SELVITÄ RATKAISUVAIHTOEHTOJEN LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET

Yhteistoiminnallisen työskentelyn tuloksena valituista biokiertotalousratkaisuista tehdään kohdennetut tapauskohtaiset tarkastelut (case-study). Tässä kohtaa sivuvirtojen tuottaja(t) ja mahdollisesti myös niiden hyödyntämisestä kiinnostuneet toimijat ovat tiedossa. Hahmoteltujen biokiertotalousratkaisujen liiketoimintamahdollisuuksia tarkastellaan alustavan **kannattavuus- ja toteutettavuus selvityksen** avulla. Hahmotellun ratkaisun liiketoiminnan edellytyksiä, riskejä ja mahdollisuuksia arvioidaan yrityksen näkökulmasta.

Tavoitteena on kehittää ratkaisuja, joita yrityksillä on kiinnostusta lähteä jatkokehittämään ja toteuttamaan. Tämä vaihe toteutetaan yhteistyössä yritysten ja asiantuntijoiden kanssa. Kehittämistä voidaan tehdä iteratiivisesti soveltaen esimerkiksi palvelumuotoiluun suunniteltua Design Sprint -työpajamenetelmää (ks. [Bioinnovaatiosprintti](#)). Tämän vaiheen tuloksena syntyviä kannattavuus- ja toteutettavuus selvityksiä voidaan käyttää yritysten liiketoiminta- ja investointipäätösten tukena.

Tarkenna lähtötiedot

Tapauskohtaisessa tarkastelussa käytettävissä olevat sivuvirrat, muun muassa niiden määrä, laatu ja saatavuus tarkennetaan. Lisäksi selvitetään mukana olevien yritysten nykyistä liiketoimintaa, liiketoiminnan tavoitteita sekä millä perusteilla ja toiveilla yritys on mukana tässä biokiertotalousyhteistyössä.

Arvioi toimintaympäristön asettamia vaatimuksia

Lainsäädännön aiheuttamat rajaukset, lupatarpeet sekä mahdollinen suojausten tarve tulee selvittää. Sosiaalinen hyväksyttävyyttä määrittämään – min-kälaiset ajankohtaiset yhteiskunnalliset ja kulttuuriset suuntauksukset voivat vaikuttaa liiketoimintaan? Markkinatilannetta arvioidaan myös yleisen taloudellisen tilanteen, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien kautta.

Määrittele tarvittavat resurssit

Hyödyntämiskäytännön toteuttamiseksi tarvittavat aineelliset resurssit ja hankinnat selvitetään. Mitä teknologiaa, materiaali- ja laitehankintoja, tai toisaalta uusia varastoja tai tuotantotiloja tarvitaan. Logistiikka-, investointi- ja työvoimatarpeet arvioidaan. Arvio muuttuvista kustannuksista, kuten energia-, materiaali- ja työkustannuksista tehdään. Ulkopuolisen rahoituksen mahdollisuuksia (investointituet ja hankerahoitus) voidaan selvittää jo tässä vaiheessa.

Tee laskelmat

Alustavalla kannattavuuslaskelmalla tarkastellaan, onko ratkaisuvaihtoehto taloudellisesti kannattava kyseisten toimijoiden kesken. Arvioidun resurssitarpeiden perusteella arvioidaan menot ja tulot ja niiden pohjalta tehdään alustavaa kannattavuuslaskentaa esim. investoinnin takaisinmaksuajan laskentamenetelmällä. Myös muita kuin rahassa mitattavia arvoja lisääviä tai vähentäviä tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta ratkaisun toteutettavuuteen, on hyvä pohtia. Tavoitteena on saavuttaa toteuttamiskelpoinen ja liiketoimintapotentiaalia sisältävä ratkaisu.

Esittele tulokset ja arvioi ratkaisua yritysten kanssa

Saatujen tulosten pohjalta hyödyntämiskäytännön arvioidaan keskustelemalla mukana olevien yrittäjien ja asiantuntijoiden kanssa. Keskustelun tueksi voidaan ottaa esimerkiksi Tim Brownin (2008)⁹⁵ kehittämä ja Shapiran (2017)⁹⁶ laajentama muotoiluajattelun menetelmä, jossa ratkaistavaa ongelmaa katsotaan neljästä eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat soveltuvuus, toteuttamiskelpoisuus, haluttavuus ja kestävyys. Työkalu soveltuu erityisesti kestävien ratkaisujen ideointiin ja kehittämiseen.



Löydät menetelmän ”Neljä linssiä” ja ohjeet työkalun käyttöön käsikirjan [työkalupakin biokierrätöisestä osiosta](#). Liiketoiminnan tarkemmassa suunnittelussa voidaan hyödyntää samasta paikasta löytyvää [liiketoimintakanvaasia](#).

Liiketoimintamahdollisuuksien arviointia on tärkeä tehdä yhteistyössä yritysten kanssa. Selvitystyö on iteratiivista, joten tarvittaessa voit aina palata aikaisempiin vaiheisiin, jos huomaat, että jotain tietoa on korjattava tai täydennettävä.



Valittujen biokierrätöiskäytännön tapauskohtainen tarkastelu aloitettiin hyödyntäen opiskelijayhteistyötä. Bioinnovaatiosprintti -opintokokonaisuuteen osallistuneet HAMKin bio- ja elintarviketekniikan insinööriopiskelijat sekä Laurean tradenomi- ja restonomiopiskelijat työstim tapauskohtaisia tarkasteluja intensiivisesti viikon ajan. Viikon aikana opiskelijat edistivät hyödyntämiskäytännön tarkastelua huomioiden liiketoiminnan edellytykset.

Edellä kuvatun työpajatoiminnan yhteydessä määritellyt ja edelleen yhteistyössä yritysten kanssa rajatut selvityskohteet olivat:

Meijerisivuvirroista energiaa ja lisäarvoa

Selvityksen kohteena oli heran hyödyntäminen biokaasutuotannossa ja siihen kytkeytyvä mikrolevätuotanto. Tavoitteena oli tehdä alustavaa arviointia käsittelykonseptin toteutettavuudesta.

Marjamehujen valmistuksen sivuvirroista lisäarvoa

Selvityksen kohteena oli mehujen valmistuksessa syntyvien, tällä hetkellä vajaasti hyödynnettyjen puristekakkujen hyötykäyttömahdollisuudet. Tavoitteena oli tarkastella hyödyntämisen kautta saavutettavaa lisäarvoa ja toiminnan kannattavuutta.

Maatalouden ja teollisuuden sivuvirtoja sienten kasvualustaksi ja sienten jatkojalostus

Selvityksen kohteena oli alueella saatavilla olevien maatalouden biomassojen, sahanpurun sekä kutterilastujen hyödyntäminen sienten kasvualustana ja tuotettujen sienien jatkojalostus. Tavoitteena oli selvittää, millä liiketoimintamallilla saavutetaan kannattavaa toimintaa ketjun toimijoiden kesken.

Biohiilen tuotanto resurssitehokkuuden parantamiseksi tilatason ratkaisuna

Selvityksen kohteena oli tilatason biohiilituotanto ja biohiilen käyttö. Tavoitteena oli selvittää biohiilen tilakohtaisen tuotannon mahdollisuudet hyödyntäen nykyistä hakekattilaa ja biohiili-integroinnin tuomat hyödyt laajasti.

Ennen sprinttiviikkoa opiskelijat olivat päässeet tutustumaan aiheeseen ja käyneet yritysvierailulla Lapinjärvellä. Bioinnovaatiosprintin toteutuksessa sovellettiin ns. Design Sprint -mallia, jossa viiden päivän aikana ratkaisuideoita testattiin yritysten kanssa ja kehitettiin eteenpäin saadun palautteen ohjaamana. Bioinnovaatiosprintin suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettiin yhteistyökorkeakoulujen osaamista. Sprintin jälkeen jatkettiin yhteistyötä kahden yrityksen kanssa hyödyntämiskäytäntöjen tarkempiin teknis-taloudellisiin ja kannattavuustarkasteluihin.

Palautetta bioinnovaatiosprintissä mukana olleilta yrittäjiltä:

”Hyvä selvitys, antoi selkeän kuvan tarvittavasta investoinnista.”

”Ratkaisussa oli monia meille hyödyllisiä elementtejä ja selvensi etenkin laitteistoon liittyviä kysymyksiämme monilta osin. Ratkaisun kanssa pääsimme yhden askeleen eteenpäin asian kanssa.”

”Kiinnostavaa oli kuulla pektiinin valmistusprosessista, sekä uusi idea mäskisnacks.”

OPIT & OIVALLUKSET

- Viesti yritysten kanssa selkeästi, sovi tapaamisten ja palaverien aikataulut ja sisällöt riittävän ajoissa.
- Hyödynnä monialaisen ryhmän ja pidemmälle edenneiden opiskelijoiden osaamista uniikkien ideoiden synnyttämiseksi.



Kuva 24. Bioinnovaatiosprinttiin osallistuneet opiskelijat ja asiantuntijat vierailulla Porlammin Meijerissä (Kymäläinen 2022).

Lapinjärven Living Lab -toiminta: Bioinnovaatiosprintti



Tausta

Yhteiskehittäminen on keskeinen tapa luoda uusia innovaatioita. Innovointi on sujuvinta, kun keskeiset toimijat asettuvat ja keskittyvät saman haasteen äärelle yhtä aikaa. Tietoa syntyy, tutkitaan ja jalostetaan yhdessä. Samalla selvitetään syntyvän tiedon soveltamismahdollisuuksia tunnistetun ongelman ratkaisemiseksi. Haasteena on, että osallistujien yhteinen aika on rajallista. Design Sprint -malli on syntynyt ketterään ja nopeaan palvelukehittämiseen. Käytännössä yhden viikon aikana määritellään ja rajataan ongelma, ideoidaan ratkaisuluonnoksia, valitaan edistettävä ratkaisuvaihtoehto, muodostetaan nopea prototyyppi sekä testataan lopuksi, toimiiko ratkaisu⁹⁷. Alun perin sprint-malli on luotu sovellettavaksi samassa fyysisessä ympäristössä, jossa ryhmä pystyy työskentelemään valkotaululla liimalapuilla, papereilla ja tussein seinäpinta-alaa hyödyntäen⁹⁷.



Tarve

Lapinjärven kunnan tavoitteena oli muodostaa yhteinen Living Lab edistämään biokiertoalouden mukaisia toimintaa ja kehittämään alueen yritysysteistyötä. Lapinjärven alueen pienyrittäjillä puolestaan oli tarve kehittää omaa liiketoimintaansa vastaamaan biokiertoalouden mukaista toimintaa ja siten varmistamaan osaltaan yrityksen tulevaisuuskestävyyttä.



Tavoitteet

Sprintin tavoitteena oli kehittää kullekin neljälle yrittäjälle biokiertoalouden mukainen liiketoimintakonsepti, jota yrittäjä innostuisi ja sitoutuisi jatkokehittämään sprint-viikon jälkeen. Lisäksi tavoitteena oli luoda yritysten välille biokiertoalouden mukaista yhteistoimintaa mm. raaka-aineiden ja ravinteiden kierron sekä resurssien jakamisen suhteen.



Toimenpiteet

Pandemian jälkeisen monipaikkaistuvan yhteistoiminnan nimissä kokeilimme sprintin soveltamista hybridinä sekä fyysisessä että virtuaalisessa ympäristössä. Virtuaalisen bioinnovaatiosprintin järjestämiseen ja fasilitointiin tarvitaan ydintiimi, joka on sinut tekniikan kanssa (esim. Miro ja Zoom). Mukaan kutsuttiin Laurean ja HAMK:n opiskelijat tulevia restonomeja, tradenomeja sekä bio- ja elintarviketekniikan insinöörejä. Tämän sprintin läpiviennistä vastasi Laurean palvelumuotoilun asiantuntija yhdessä palvelumuotoilijakollegan ja apufasilitaattorin kanssa. Palvelumuotoilija valmisteli sprint-seinän Miroon päiväkohtaisine tehtävineen, suunnitteli juoksutuksen sekä ajankäytön, istutti yrittäjien osallistamisen sopiviin hetkiin, tutustutti opiskelijat virtuaalisiin välineisiin (mm. Miron testirata). Sprintin käynnistyessä hän johdatti opiskelijat tulevaan viikkoon, koordinoi keskeisiä fasilitointitehtäviä kollegoilleen, mentoroi opiskelijaryhmiä sekä varmisti etenemisen viikon mittaan.



Tulokset

Yrittäjät saivat sprint-viikosta tuloksena opiskelijoiden luomia biokiertoalouden mukaisia liiketoimintaideoita, jotka testattiin palvelun tai tuotteen mahdollisella tulevalle loppukäyttäjällä tai alan asiantuntijalla. Testauksesta saatu käyttäjäpalaute välitettiin yrittäjälle. Lisäksi yrittäjät oppivat yhteiskehittämisen ja innovoinnin käytännön toimintatapoja sekä biokiertoalouden mahdollisuuksia.

Osallistuneet opiskelijat oppivat käytännön palvelumuotoilusta, yhteiskehittämisestä virtuaaliympäristössä, toiminnasta sprint-mallilla, biokiertoaloudesta sekä kiertoalouden liiketoimintamalleista. Kertynyt kokemus on tärkeää tulevaisuuden työelämäosaamisen näkökannalta. Opiskelijat saivat edistettyä opintojaan viiden suoritettua opintopisteen vauhdittamana.

Hanketoimijat ja Lapinjärven kunta kartuttivat kokemuksiinsa törmäyttämällä yrittäjät, asiantuntijat sekä opiskelijat virtuaalisessa ympäristössä monialaisia haasteita ratkoen.



Toteuttaja

Lapinjärven kunta antoi Laurealle toimeksiannon järjestää bioinnovaatiosprintin. Laurea järjesti ja koordinoi sprint-viikon. Laurea ja HAMK:n asiantuntijat ja lektorit oppivat soveltamaan sprint-mallia osana ammattikorkeakoulujen keskeisiä tehtäviä kuten aluekehittämistä sekä opiskelijoiden työelämäosaamista. Opiskelijoiden roolina oli perehtyä biokiertoalouteen, sprint-malliin, palvelumuotoiluun, osallistuneiden yrittäjien toimintaan sekä luoda sprint-viikon aikana uusia biokiertoalouden ideoita ratkomalla yrittäjien liiketoiminnan haasteita.

6

MAHDOLLISTA RATKAISUN HAVAINNOINTI TAI KOKEILEMINEN TODELLISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Järjestä hyödyntämiskäytännön kiinnostuneille yrittäjille mahdollisuus havainnoida tai kokeilla ratkaisua käytännössä aidossa ympäristössä. Hyödyntämiskäytännön ratkaisua voidaan havainnoida esimerkiksi järjestämällä demotilaisuus ratkaisusta kiinnostuneen yrityksen tiloissa todellisessa toimintaympäristössä. Voit olla apuna demopäivien käytännön järjestelyissä ja huolehtia demopäiviin liittyvästä tiedotuksesta ja markkinoinnista.

Järjestä yritykselle mahdollisuus kokeilla uutta liiketoimintaa pilotoinnin avulla. Tarjoa apua pilotoinnin käytännön järjestelyissä. Pilotoinnin avulla yritys voi testata kehitettyä ratkaisua pienessä mittakaavassa, ja saada kokemuksia ratkaisun toimivuudesta ennen sen laajempaa toteutusta.

Biokierratotalouden ratkaisujen demonstraatiot sekä uuden liiketoiminnan pilotoinnit edellyttävät usein uuden teknologian paikalle järjestämistä, jolloin yrittäjälle koituu kokeiluista kustannuksia. Mikäli ratkaisun demonstroiminen ja pilotointi on haastavaa esimerkiksi yrittäjälle koituvien korkeiden kustannusten takia, pyri järjestämään yritysvierailu, jossa ratkaisuun pääsee tutustumaan käytännössä.

NÄIN ME SEN
TEIMME

Lapinjärvellä tarkempiin teknis-taloudellisiin tarkasteluihin päästiin maatilamittakaavan biohiili-tuotannon ja sienten kasvatuksen kanssa. Näistä molemmista jatkettiin yrittäjien kanssa yhteistyössä kohti käytännön kokeiluja. Osana biohiilipilottia järjestettiin avoin demopäivä, jonka aikana valmistettiin biohiiltä Nygårdin tilalla. Biohiilipilottista kerrotaan tarkemmin [yritysesimerkeissä](#).



Kuva 25. Tuomo Leppänen esittelemässä biohiilen valmistusta demopäivässä (Arola 2023).

Kuva 26. Valmistu puupohjaista biohiiltä (Ikonen 2023).

Lapinjärven Living Lab -toiminta: Nygårdin tila – biohiilipilotti

Tausta ja toteuttajat

Lapinjärvellä järjestetyssä ensimmäisessä työpajassa tuotiin esille teknologiaa, joka mahdollistaa yhdistetyn lämmön ja biohiilen tuotannon. Tämän pohjalta maatilamittakaavan biohiilituotannon konseptia lähdettiin kehittämään yhteistoiminnallisesti Lyckan-hankkeen, Nygårdin kasvinviljelytilan ja pyrolyysilaitteistoja valmistavan Mayt Oy:n kesken.

Tarve

Nygårdin tilan peltoja on pitkään lannoitettu keinolannoitteilla ja yrittäjän mukaan maan kasvukunnolle tärkeän eloperäisen aineksen vähäisyys peltomaassa on havaittavissa. Yrittäjä oli kiinnostunut kokeilemaan biohiiltä omilla pelloillaan. Lisäksi yrittäjää kiinnosti biohiilen valmistusprosessissa syntyvän lämpöenergian myynti.

Tavoitteet

Nygårdin tila oli kiinnostunut tarkastelemaan omalla tilalla tapahtuvan biohiilituotannon kannattavuutta. Tilan tavoitteena oli myös kokeilla biohiiltä omalle pellolle perustettavalla koealalla ja mahdollisten positiivisten

kokemusten rohkaisemana käyttää biohiiltä maanparannukseen myöhemmin myös tilan muilla pelloilla. Lisäksi maatilayritys oli kiinnostunut biohiilituotannon hiilensidonnasta tarjoamista ansaintamahdollisuuksista vapaaehtoisen päästökompensaation markkinoilla. Biohiilituotannolla sidottuja hiilidioksiditonneja on mahdollista myydä vapaaehtoisilla päästökompensaatiomarkkinoilla ns. hiilikrediittinä. Ostamalla näitä hiilikrediittejä yritykset, organisaatiot ja kuluttajat voivat kompensoida omia hiilidioksidipäästöjään. Yhden biohiilitonnin tuotannolla voidaan sitoa noin kolme hiilidioksiditonna, eli tuottaa noin kolme hiilikrediittiä.

Toimenpiteet

Teknis-taloudellista tarkastelua tehtiin pienen mittakaavan biohiilituotantoon soveltuville pyrolyysilaitteistoille. Bioinnovaatiosprintin opiskelijat tekivät kannattavuuslaskentaa panostoiselle Amacee 800 -laitteistolle. Jatkuvatoimiselle BioMacon 63 kW -laitteistolle tarkempaa tarkastelua tehtiin aihepiiriä käsittelevässä opinnäytetyössä⁹⁸. Panostaminen Amacee 800 tuottaa yhdellä panostuksella noin 100 kg biohiiltä, ja lisäksi sivutuotteina tervaa ja puutislettä. Synteesikaasut hyödynnetään pyrolyysiprosessin ylläpitoon, eikä laitteistoa ole tarkoitettu liitettäväksi lämpöverkkoon. Jatkuvatoimista BioMacon GmbH:n pyrolyysilaitteistoa voidaan käyttää kiinteistön lämmitysratkaisuna, ja sen toiminta muistuttaa monin tavoin normaalin hakekatilan toimintaa.

Nygårdin tilalla järjestetyssä biohiilidemossa Tuomo Leppänen Mayt Oy:stä valmisti biohiiltä siirrettävällä panostoisella demolaitteistolla. Demopäivä herätti kiinnostusta ja useat paikalliset yrittäjät tulivat tutustumaan biohiilen tuotantoon paikan päälle.

Myöhemmin keväällä Nygårdin tilan peltolohkolle perustetulle koealalle levitettiin kuivaa biohiiltä sekä lietelannalla ladattua biohiiltä erillisen suunnitelman mukaan. Biohiilen mahdolliset vaikutukset kasvustoon ja satotasoihin näkyvät vasta tulevana kasvukausina.

Tulokset

Alustavan teknis-taloudellisen tarkastelun mukaan investointi panostoisemiseen laitteistoon olisi maksettu takaisin biohiilen ja sivutuotteena muodostuvan tervan myyntituotolla noin 70 panoksen pyrolysoinnin jälkeen. Jatkuvatoimiselle pyrolyysilaitteistoinvestoinnille tehtiin kannattavuuslaskentaa takaisinmaksuajan menetelmällä. Laitteiston kustannuksen lisäksi huomioitiin uuden lämpökeskusrakennuksen rakentamiskustannuksia. Laskenta tehtiin osana Hämeen ammattikorkeakoululle laadittua opinnäytetyötä. Laskentatulosten mukaan investointi olisi kannattava. Investoinnin kannattavuuden takasi biohiilituotannon yhdistäminen lämmöntuotantoon, ja laitteiston käyttäminen lähellä sen maksimikäyttökapasiteettia. Hiilikrediittien myynti ei nykyisillä hinnoilla yksistään tehnyt biohiilituotannosta kannattavaa, mutta nähtiin realistisena lisätuloa.⁹⁸

Nygårdin tilalla järjestetyssä biohiilituotannon demopäivässä saatiin rohkeaa palautetta demonstroinnin hyödyistä ja teeman herättämästä mielenkiinnosta.

”Teoria ja käytäntö toimivat hyvin.”

”Tämä kiinnostaa myös kuntalaisia. Kierrätys, viljely, kestävä kehitys ja jätehuolto ovat myös kuntalaisia kiinnostavia asioita.”

”Toivotaan, että tulee uusia tilaisuuksia.”

”Kun tulee uusia juttuja, niin onhan se myös kunnankin etu.”

”Päivä oli mielenkiintoinen, tiesin periaatteessa miten biohiiltä tehdään, mutta ohjaajalta tuli paljon uutta.”

”Oli antoisa päivä, aihe kiinnostaa.”

”Lyckan-verkosto toimii, päivä osoitti sen.”

7

ANNA KEHITYSTYÖN AIKANA KERÄTYT TIEDOT JA TULOKSET YRITYSTEN KÄYTTÖÖN JA JAA KOKEMUKSIA

Onnistuneen biokierratotalouden kehittämissuorituksen tuloksena yritykset saavat arvokasta tietoa oman liiketoiminnan kehittämiseksi. Yritysten käyttöön jääviä tuotteita ovat yhteistoiminnallisesti kehitetyt, mahdollisilla loppukäyttäjillä testatut **liiketoimintaideat**, alustavat **kannattavuuslaskelmat** sekä soveltuvuustarkastelut ja tarkasteluiden yhteydessä kerätyt **tiedot hyödyntämiskäytännöstä**. On oleellista, että kaikki nämä selvityksen aikana kertyneet tiedot ja tulokset päätyvät yritysten käyttöön, yritysten omien liiketoiminta- ja investointipäätösten tueksi. Tietoa, tuloksia ja kokemuksia uusista ratkaisuista ja tehdyistä kokeiluista kannattaa jakaa eteenpäin myös Living Lab -verkoston tilaisuuksissa, koska tätä kautta saattaa avautua uusia yhteistyömahdollisuuksia tai ajatuksia hyödyntämiskäytännön jatkokehittämiselle.



Biokierratotalouden kehittämissuorituksen alla järjestetyssä **bioinnovaatiosprintissä** opiskelijat tuottivat neljälle yritykselle alustavia teknis-taloudellisia tarkasteluja yrityksiä kiinnostavista hyödyntämiskäytännöistä, sekä näiden ratkaisujen ympärille rakennettuja liiketoimintaideoita. Yritykset saivat käyttöönsä

nämä edellä mainitut tuotteet. Yrityksiltä saadun palautteen mukaan bioinnovaatiosprintin työskentelymallia pidettiin hyvänä, ja tehdyt tarkastelut antoivat yrittäjille arvokasta lisätietoa liiketoimintaa ajatellen.

Lapinjärveläinen elintarvikealan yritys Kal's Speciality Foods lähti pilotoimaan maatalouden sivuvirraksi luettavan paikallisen oljen käyttämistä ruokasienten kasvualustana, sekä kasvatettujen sienten jatkojalostusta. Bioinnovaatiosprintissä mukana olleet opiskelijat hahmottelivat yritykselle konseptia, jossa yrittäjä kasvattaa osterivinokkaita omien toimitilojensa kellaritilaan ripustettavissa kasvatussäkeissä, ja hyödyntää ruokasieniä omista tuotteistaan. Yritys pilotoi sienten kasvatusta yhdellä kasvatusteltalla käyttäen kasvualustana paikallista olkea. Hämeen ammattikorkeakoulun biokierratotalouden asiantuntijat tuottivat yrittäjälle tietoa sienten kasvatuksesta sekä kasvatusta varten hankittavista materiaaleista. Pilotoinnin kokemuksia kerätään yrittäjältä, kun sienten kasvatuksessa on päästy alkuun.

Lapinjärveläiselle maatilayritykselle tehty tarkempi biohiilituotannon kannattavuustarkastelu päättyi osaksi Hämeen ammattikorkeakoulussa laadittua opinnäytetyötä, ja sitä kautta mm. kaikki kannattavuuslaskennassa käytetyt tiedot, laskentataulukot sekä laskennan tulokset jäivät yrittäjän käyttöön. Opinnäytetyön kautta tuloksista voi hyötyä myös laajempi joukko biohiilituotannosta kiinnostuneita yrityksiä.

Sekä biohiilipilotista että ruokasienipilotista kerättiin yrittäjien kokemukset ja palaute erillisellä palautelomakkeella. Yrittäjien kokemuksia jaettiin Living Lab -verkostolle Lapinjärven kunnan järjestämässä paneelikeskustelussa, joka striimattiin laajemmalle yleisölle.

Kirjoittajat: Sanni Aromaa, Annukka Korvenranta, Elisa Laatikainen & Marjaana Salomaa

Matkailu

Matkailu maaseudun vetovoimatekijänä

Kuva: Jill Wellington/pixabay.com

Matkailu maaseudun vetovoimatekijänä



Kehitetään alueen vahvuuksista ponnistavaa uutta matkailuliiketoimintaa.

Tuotteistetaan maaseudun matkailuvaltteja.

Valjastetaan matkailun kasvupotentiaali elinkeinotoiminnaksi matkailun jatkuvan kehittämisen mallin avulla.

Kehitetään maaseudulle suuntautuvaa liikematkailua hyvinvointimatkailun näkökulmasta.

Matkailu on ollut yksi nopeimmin kasvavista toimialoista ja sen merkitys alueiden ja niiden elinkeinon kehittämisessä on suuri. Matkailu edistää **taloudellista kehitystä, luo työpaikkoja, sekä lisää alueellista vaurautta**. Lisäksi matkailu voi edistää kulttuurien välistä ymmärrystä ja parantaa paikallisyhteisöjen elinoloja.⁹⁹ Matkailun kehittämisellä on siis valtava potentiaali paitsi matkailualalle, myös koko yhteiskunnalle. Tämä käsikirjan matkailun kehittämisen osio pureutuu tähän innostavaan ja haastavaan alaan sekä tarjoaa konkreettisia ohjeita ja näkökulmia menestyksekkääseen matkailuliiketoimintaan.

Matkailualalta löytyy muutoshalukkuutta ja rohkeaa asennetta. Lapinjärven ja sen lähialueen matkailun parissa toimivien yrittäjien kanssa luotiin yhteiskehittämisen metodiikkaa hyödyntäen **Matkailun jatkuvan kehittämisen malli, Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli sekä Hyvin-**

KESKEISET KÄSITTEET

Elämymatkailu

Elämymatkailussa yhdistyy matkailu ja koettu elämys. Elämyksellisyys ei aina tarkoita seikkailua tai riskin ottamista, vaan se voi olla mitä tahansa asiakkaan nautintoa, mielihyvää, itsensä kehittämistä tai henkistä kasvua lisäävää toimintaa. Elämyksellisten palveluiden kehittäminen edellyttääkin usein vahvaa asiakkaiden ja käyttäjien osallistamista parhaiden asiakaskokemusten saavuttamiseksi.⁹⁹

Hyvinvointimatkailu

Hyvinvointimatkailulla tarkoitetaan matkaa, jonka päämotiveina ovat henkilökohtainen hyvinvointi, terveyden edistäminen ja ylläpitäminen sekä itsensä hemmottelu. Matkailija odottaa hyvinvointimatkaltaan kokonaisvaltaista fyysistä ja psyykkistä hyvää oloa, joka jatkuu vielä matkan jälkeenkin. Hyvinvointimatkailussa keskeisessä roolissa ovat luonto ja luonnonresurssien hyödyntäminen sekä paikallinen kulttuuri tapoineen ja perinteineen.¹⁰⁰ Suomalaisessa hyvinvointimatkailutuotteessa korostuvat sauna ja kokonaisvaltainen saunaelämys, hiljaisuus, luonnossa liikkuminen, vesi hyvinvointielementtinä, hyvinvointi- ja hemmotteluhoidot, joissa hyödynnetään perinteisiä menetelmiä ja suomalaisia raaka-aineita, hyvinvointimökki ja terveys- ja kuntoliikunta¹⁰¹.

Työhyvinvointimatkailu on yksi hyvinvointimatkailun alamuodoista. Siinä keskitytään fyysisen ja tai henkisen hyvinvoinnin edistämiseen tai ylläpitämiseen.¹⁰⁰ Matkailuyritysten palvelutarjonnassa työhyvinvointituotteet näyttäytyvät useimmiten tyky-, tyhy- ja virkistyspäivinä, joiden sisältö painottuu enimmäkseen virkistäytymistä tukeviin liikunnallisiin suoritteisiin¹⁰².

Liikematkailu

Liikematkailulla (myös työmatkailu tai työsidonnainen matkailu) tarkoitetaan kaikkia sellaisia matkoja, jotka liittyvät työhön tai ammatilliseen toimintaan. Matkan maksajana on yleensä työnantaja ja matkakohde, matkustusajankohta ja matkankesto määräytyvät työnantajan tai työtehtävien mukaan. Liikematkailun muotoja ovat mm. kokoukset, mesut, tutustumis- ja opintomatkat (technical visits), palkintomatkat (incentive), tutustumismatkat matkanjärjestäjille (Familiarisation trips/ Fam trips) ja henkilöstön työhyvinvointi- ja virkistysmatkat ja työn- ja vapaa-ajan yhdistävät matkat (bleisure).^{103,104} Liikematkailussa korostuvat alueen saavutettavuus, korkea laatu, selkeät paketit ja ostettavuus.

vointia tukevan liikematkailun toimintamalli. Mukana olleista yrittäjistä muotoutui vuoden 2022 aikana pidetyn neljäntoista työpajan sarjan aikana paikallisen **Matkailuyrittäjätverkoston ensimmäinen kokoonpano.**

Yrittäjät oppivat uusia tapoja oman liiketoimintansa kehittämiseen ja ennen kaikkea tapasivat muita alueen toimijoita. Mukanaolijat tutustuivat työskentelyn aikana toisiinsa ja ottivat tietoisesti aikaa yritystoimintansa ja itsensä kehittämiseksi sekä uuden luomiselle.

Kunnan elinvoimaisuuden kannalta jokainen onnistuneesti markkinoille saattettu ja asiakaskuntansa lunastava uusi palvelu on voitto. Siksi kokeiluihin kannustaminen ja niiden helpoksi tekeminen kannattaa – niin yrittäjän, jokaisen palveluista nauttivan asukkaan ja vierailijan, kuin kunnankin näkökulmasta.

Matkailun kehittämisen mahdollisuudet maaseutuyrittäjyydessä

Viime vuosien aikana kotimaanmatkailu ja erityisesti maaseutumatkailu ovat kokeneet uutta kasvua ihmisten halutessa matkustaa aiempaa väljemmille matkailualueille¹⁰⁵. Vuosien 2020 ja 2021 välillä kotimaisen matkailukysynnän kasvu levisi käytännössä kaikkiin Suomen maakuntiin, suurimpana niistä Uudellemaalle¹⁰⁶. Suomessa matkailuala onkin valittu sen kilpailukyvyn sekä talouskasvua mahdollistavien ominaisuuksiensa johdosta yhdeksi Suomen strategisesti merkittävimmistä kasvualoista⁹⁹.

Matkailulla on tutkitusti vaikutusta myös alueen muiden toimialojen liiketoimintaan. Matkailijan kokemus muodostuu matkakohteessa tarjottavasta **palvelukokonaisuudesta**, johon kuuluvat esimerkiksi majoitus- ja ravintolapalveluiden lisäksi myös kauppojen myymälät ja erilaiset elämykset. Näitä palveluita tarjoavat usein eri yrittäjät, joten yritysten välinen **verkostomainen toiminta ja yhteistyö ovat ratkaisevia** menestyksen

Majoitusliiketoiminta

Majoitusliiketoiminta on liiketoiminnan harjoittamista tarjoamalla tilapäistä majoitusta ammattimaisesti ja taloudellista hyötyä tavoitellen. Majoitusta voidaan tarjota mm. hotelliin, motelliin, maatilamatkailun, aamiaismajoituksen tai esimerkiksi loma-asunnon muodossa¹⁰⁷.

Matkailuliiketoiminta

Matkailuliiketoiminta on matkailuun ja matkailijoihin liittyvää elinkeinotoimintaa, jota harjoittavat yksityiset elinkeinonharjoittajat sekä yritykset¹⁰⁸. Matkailuliiketoiminta kattaa matkailijaan kohdistuvien palveluiden toteuttamisen ennen matkaa, matkan aikana sekä sen jälkeen⁹⁹.

Matkailun yhdistelmätuote

Matkailun yhdistelmätuotteessa on kyse kahden tai useamman palvelun tai tuotteen yhdistämisestä yhdeksi matkailutuotteeksi etukäteen suunnitellun ja sovitun kokonaisuuden mukaisesti. Matkailun yhdistelmätuote voi muodostua kahden tai useamman matkailuyrittäjän toimesta, tai siihen voi yhdistyä myös muiden toimialojen tuotteita tai palveluita.⁹⁹

Ruokamatkailu

Ruokamatkailu on matkailun muoto, jossa matkustetaan erityisesti paikallisten makujen ja niiden myötä paikan hengen löytämiseksi. Ruokamatkailua voi olla myös esimerkiksi matkailijoille suunnattu ohjattu ruoanlaitto, luonnossa tapahtuva ruokailu, sekä erilaiset paikallisen ruoan ympärille rakennetut tapahtumat ja ohjelmat.^{109, 110}

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin (tyhy) käsite pitää sisällään työterveyden, työkyvyn ja sujumisen arjessa¹¹¹. Työkykyä ylläpitävän (tyky) toiminnan osa-alueita ovat yksilön terveyden ja voimavarojen edistäminen, ammatillinen osaaminen, työn ja työympäristön kehittäminen sekä työyhteisön ja työorganisaation toimivuuden parantaminen. Tyky-toiminta perustuu lakiin ja se edellyttää yhteistyötä niin esihenkilön, työntekijän ja työyhteisön välillä. (Työsuojelu Suomessa.) 90-luvulta lähtien yleistyi käsitys tyky-toiminnasta virkistys- ja liikuntapainotteisena toimintana¹¹¹. Tyky-, tyhy- ja virkistyspäivien ympärille on syntynyt paljon palvelutuotteita, joissa korostuvat liikunnalliset aktiviteetit, virkistäytyminen ja sosiaalisuus.

kannalta.⁹⁹ Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2022 arvion mukaan matkailu tuo jokaista matkailuun kulutettua euroa kohti lisäksi 0,61 euroa myös muille toimialoille¹¹². Myös maaseutuyrittäjyydessä monialaisilla tiloilla yrittäjyys koostuu useista yritysmuodoista, ja esimerkiksi maaseudun miljöössä tapahtuva majoittuminen tai maatilamatkailu luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia muun yrittäjyyden ohen¹¹³.

Myös matkailijat ovat viime vuosina löytäneet uusia toimintatapoja. Haaga-Helian palvelukokemusten laboratorio LAB8:n tekemän trenditutkimuksen mukaan koronapandemian myötä muuttunut etätyökulttuuri tarjoaa maaseudulle mahdollisuuksia yhdistää työmatkailua vapaa-ajan matkustamiseen. Esimerkiksi niin sanottujen ”digikulkurien” eli diginomadien määrä on kasvanut, ja heille ominaista on työskennellä ympäri maailmaa työn ja vapaa-ajan tasapainosta huolehtien.¹¹⁴ Yksi uusista ilmiöistä kotimaanmatkailussa on myös **mikroloma**, eli oman alueen sisällä tapahtuva tai lähialueelle suuntautuva lyhyt päiväretki. Mikroloman kohdalla esimerkiksi ruokamatkailutuotteiden rooli korostuu, sillä lyhyen visiitin kohokohta voi olla juuri se matkakohteessa nautittu lounas tai illallinen.¹⁰⁹ Tämä antaa maaseutuyrittäjille mahdollisuuden tuottaa uusia ruokamatkailutuotteita, jotka perustuvat alueen omaan identiteettiin, makumaailmaan ja paikalliseen kulttuuriin.



Kuva 27. Haaga-Helian Palvelukokemusten laboratorio LAB8:n teettämä trenditutkimus etätyökulttuurista¹¹⁴.

Maaseudun identiteetti matkailuvaltina

Maaseutu tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden hyödyntää paikallista identiteettiä matkailun vetovoimana. Siellä matkailijat voivat kokea ainutlaatuisia maaseutuun ja luontoon liittyviä elämyksiä, joita kaupungeissa ei ole saatavilla. Esimerkkejä näistä matkailukokemuksista ovat maaseudun luonto, rauha, hiljaisuus ja maaseutukulttuuri.¹¹⁵

”Marskin matkassa maistellen”

on hyvä esimerkki uudesta **ruokamatkailun** otsikon alle soveltuvasta **yhdistelmätuotteesta**. Siinä teemallinen lounas rakentuu useamman paikallisen yrittäjän omien tuotteiden ja erikoisosaamisen ympärille. Paikallisen tuottajan tuotteita tuotiin osaksi teemallisen **lounaskonseptin tarjontaa, ja tuotteet jäivät pysyvästi myyntiin** tilaisuuksia järjestävään kahvila-ravintolaan. Konseptissa on teemaelementin mukanaolon myötä myös selviä **elämysmatkailun** vivahteita, mikä onkin ominaista tämän päivän **elämyksellisille, kaikkia aisteja kutitteville palvelutuotekokonaisuuksille**. Tämän kaltaisilla ruokaa ja muita elämyksiä yhdistelevillä tuotteilla on mahdollista houkuttaa seudulle kokeilunhaluisia matkailijoita. Matkailijoille voi näyttäytyä kaikkein kiinnostavimpana kohde, jonka pääkohderyhmänä vaikuttaisi olevan paikallisväestö: **autenttisuus** on merkittävä valttikortti kiristyvässä kilpailussa.



Asiakaskokemus matkailutuotteen kehittämisen keskiössä

Matkailutuotteiden kehittämiseksi on ominaista se, että **asiakas on aina palvelun keskiössä**. Asiakas muodostaa käsityksensä alueen toimijoista oman matkailukokemuksensa perusteella, jolloin on ensiarvoisen tärkeää osallistaa sekä asiakkaat että palveluntarjoajien verkosto tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.⁹⁹ Tästä syystä tämän käsikirjan kehittämisessä käytetyksi menetelmäksi on valittu palvelumuotoilu, jonka keskeinen ajatus on asettaa asiakas sekä muut käyttäjät palvelun kehittämisen keskiöön¹¹⁶.

Palvelumuotoiluun kuuluu olennaisena osana myös innovointi, joka on ydinasemassa maaseudun ja pienten kuntien matkailuelinkeinon kehittämässä. Innovointi auttaa yrityksiä löytämään uusia tapoja palvella asiakkaitaan sekä kehittämään uudenlaisia palveluprosesseja. Ideointi ja testaaminen mahdollistavat uusien näkökulmien kokeilemisen sekä jatkuvan kehittämisen käyttäen palvelumuotoilun menetelmiä.¹¹⁶

Työkalut jatkuvan kehittämisen tukena

Tämän käsikirjan liitteenä on sarja palvelumuotoilun ja liiketoiminnan kehittämisen työkaluja, jotka on valikoitu ja osin kustomoitu toimimaan erityisesti pienten kuntien toimintaympäristössä ja vastaamaan sille ominaisiin haasteisiin. Työkalut soveltuvat useiden eri toimialojen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, mutta tässä yhteydessä matkailun kehittämisen työkalut on myös testattu ja validoitu soveltuviksi maaseudun matkailuelinkeinon kehittämiseen ja matkailuvalttien tuotteistamiseen.

Matkailun kehittämisen työkalut esitellään kirjan tulevissa luvuissa niille soveltuvien käyttötarkoitusten yhteydessä. Työkalut löytyvät sähköisenä tämän käsikirjan liitteenä olevasta työkaluosiosta, josta ne voi myös tulostaa. Tästä käsikirjasta löytyy esimerkkejä ja vinkkejä työkalujen käyttämiseen, ja käsikirjan liiteosiossa jokainen työkalu sisältää yksityiskohtaiset ohjeet niiden käyttöön ottamiseksi. Matkailun kehittämisen lisäksi käsikirjan liitteestä löytyy myös useita muita työkaluja liiketoiminnan kehittämisen, luovuuden ja innovaatiotoiminnan tueksi.

Löydät kaikki tämän käsikirjan työkalut **työkalupakista**. Työkalupakki on saatavilla sähköisenä versiona, ja sen voi tarjota myös lainattavaksi työkalurepuksi kirjastoon.

Pilotoinnilla minimoidaan riskit ja maksimoidaan hyödyt

Pilotoinnin päätavoitteena on tukea liiketoiminnan kehittämistä ja minimoida uuden tuotteen, palvelun tai prosessin käyttöönottoon liittyviä riskejä. Pilotointi edistää yrityksen asiakastyytyvääisyyttä keräämällä palautetta

asiakaskokemuksista ja dokumentoimalla käyttäjien havainnot kaikilta pilotointiin osallistuvilta tahoilta.¹¹⁷

Erityisesti matkailualalla uusien markkinoille suunnattujen tuotteiden testaaminen voi olla haasteellista, koska **matkailukokemus on usein hyvin henkilökohtainen**. Siihen voi liittyä paljon odotuksia, ja esimerkiksi lomakokemukset voivat olla ainutlaatuisia, jolloin riski huonosta asiakaskokemuksesta uuden testaamattoman tuotteen takia voi olla liian suuri. Tämä voi johtaa siihen, että uusia tuoteinnovaatioita ei oteta käyttöön.¹¹⁸ Näihin ongelmiin tepsii pilotointi. Tässä käsikirjassa esitellään myöhemmin Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli, joka ohjaa soveltamaan pilotointia osana tuotteistamisen prosessia.



Kuva 28. Matkailun kehittämisen työpajassa suunniteltiin pilotoinnin toteutusta LEGO® Playn avulla (Laatikainen 2022).

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli on kuntien matkailuelinkeinon kehittämisen toimintamalli, joka on suunnattu erityisesti kuntapäätäjille ja elinkeinon kehittäjille.

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli perustuu inspiroivaan, suunnitelmalliseen ja motivoivaan yhteistoimintaan, joka tarjoaa systemaattisen ja pitkäjänteisen lähestymistavan erityisesti maaseudun ja pienten kuntien matkailupalveluiden kehittämiseen. Malli on kehitetty yhteistyössä matkailuyrittäjien kanssa, ja se on suunniteltu ottamaan huomioon matkailun ja maaseutuyrittäjyyden erityispiirteet sekä mukautamaan niiden ympärille.

Matkailun jatkuvan kehittämisen mallissa vuosi on jaettu neljään osaan, joiden aikana **toimenpiteitä toteutetaan työpajojen ja yksittäisten kehittämistoimenpiteiden välillä vaihdellen**. Mallissa yhdistyvät koordinoijan koolle kutsumat ideapajat ja verkostotapaamiset sekä yrityskohtaiset ja joustavat on demand -toimenpiteet.



"Marskin matkassa maistellen"

-pilotointitilaisuus järjestettiin verkostotapaamisessa, johon kutsuttiin alueen muita yrittäjiä sekä kunnan toimijoita. Näin löytiin monta kärkeä yhdellä iskulla: **verkostotapaamisessa kehitettiin ja arvioitiin pilotissa testattua tuotetta ja tavattiin yrittäjäkollegoja sekä muita lähialueilla toimivia vaikuttajia**. Pilotoivat yritykset saivat paikalle tulijoista testiasiakasraadin, jolta saatiin arvokasta palautetta ja kehitysehdotuksia sekä näkyvyyttä uudelle tuotteelleen.

Kuva 29. "Marskin matkassa maistellen" -pilotointitilaisuus (Lyckan-tiimi 2023).

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli pähkinäkuoressa

MITÄ?

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli on kunnan matkailuelinkeinon kehittämisen malli, jonka sydämessä on toisten yrittäjien tapaaminen erilaisissa tapaamisissa, jotka ovat joko osin tai kokonaan fasilitoituja. Koordinoijan koolle kutsumia verkostomaisia tapaamisia on kahta lajia: ideapajoja sekä matkailuaiheisia verkostotapaamisia. Näiden lisäksi alueen matkailuelinkeinon kehittämistä ja yritysten toimintaa tuetaan tarvittaessa tehtävällä, eli ns. on demand -toiminnalla, jossa yritysten ja koordinoijan toimenpiteet räätälöidään tilannekohtaisesti.



KENELLE?

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli on suunniteltu tukemaan maaseudun ja pienten kuntien elinkeinon kehittämistä hyödyntäen niiden vahvuuksia matkailualalla. Mallin toimintaa ylläpitää alueen elinkeinoa kehittävä koordinoija, jonka roolista ja toiminnasta voi lukea tarkemmin käsikirjan Living Lab -toiminnasta kertovasta **osiosta**.

Tämän lisäksi on myös tärkeää todeta, että paikalliset yrittäjät ja muut matkailun parissa suoraan tai välillisesti toimivat tahot ovat kuitenkin todellisia avainhenkilöitä toimintamallin toteutumisessa. Yrittäjät luovat uutta liiketoimintaa, muodostavat uusia kumppanuuksia ja hyödyntävät alueen voimavaroja sekä yritysten että muiden toimijoiden eduksi. Alueen yrittäjien sitouttaminen Matkailun jatkuvan kehittämisen mallin mukaiseen toimintaan mahdollistaa muutoksen, joka johtaa alueen elinkeinon kehittämiseen ja elinvoiman kasvuun.

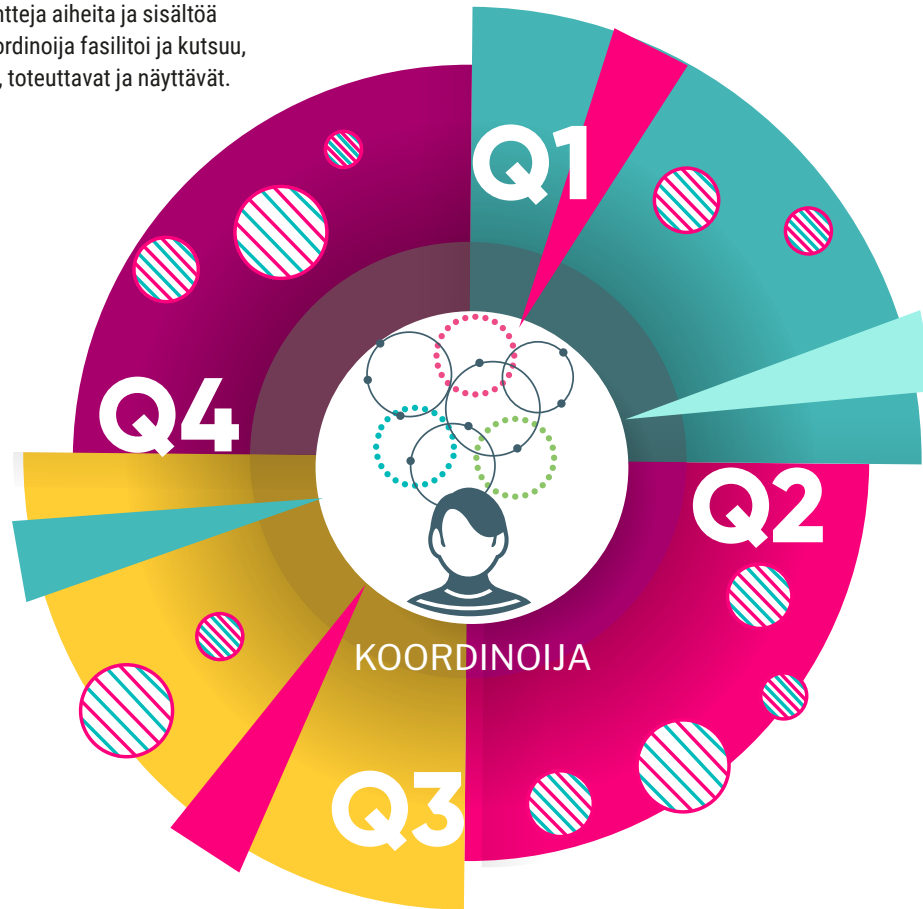
MISSÄ?

Matkailun jatkuvan kehittämisen malliin sisältyvät verkostotapaamiset ja ideapajat voidaan järjestää sekä kunnan tiloissa että yrittäjien omissa toimitiloissa, joka tarjoaa mahdollisuuden esitellä yrityksen omaa toimintaa muille osallistujille. Verkostotapaamiset tarjoavat mahdollisuuden yrittäjien omien kehittämiskokeilujen esittelylle ja jatkotoimenpidemahdollisuuksien palloittelulle muiden kanssa.

Kuvio 25. Matkailun jatkuvan kehittämisen malli pähkinäkuoressa (Aromaa & Laatikainen 2023).

Yrittäjäverkosto

Yrittäjiltä relevantteja aiheita ja sisältöä tapaamisiin. Koordinoija fasilitoi ja kutsuu, yrittäjät ideoivat, toteuttavat ja näyttävät.



Matkailun jatkuvan kehittämisen malli



IDEOI!

Ideapajat 2/vuosi

- Tutustutaan ja pysytään tuttuina.
- Ideoidaan uutta liiketoimintaa ja luodetaan tulevaisuutta.
- Kehitetään yhteistä liiketoimintaa ja uudistetaan olemassa olevaa.



NÄYTÄ!

Verkostotapaamiset 2/vuosi

- Tutustutaan ja pysytään tuttuina.
- Inspiroidaan ja inspiroidutaan.
- Näytetään muille, mitä on saatu aikaan.
- Saadaan ja annetaan näkemyksiä ideoiden pallottelun merkeissä.



TYÖSTETÄÄN
YHDESSÄ!

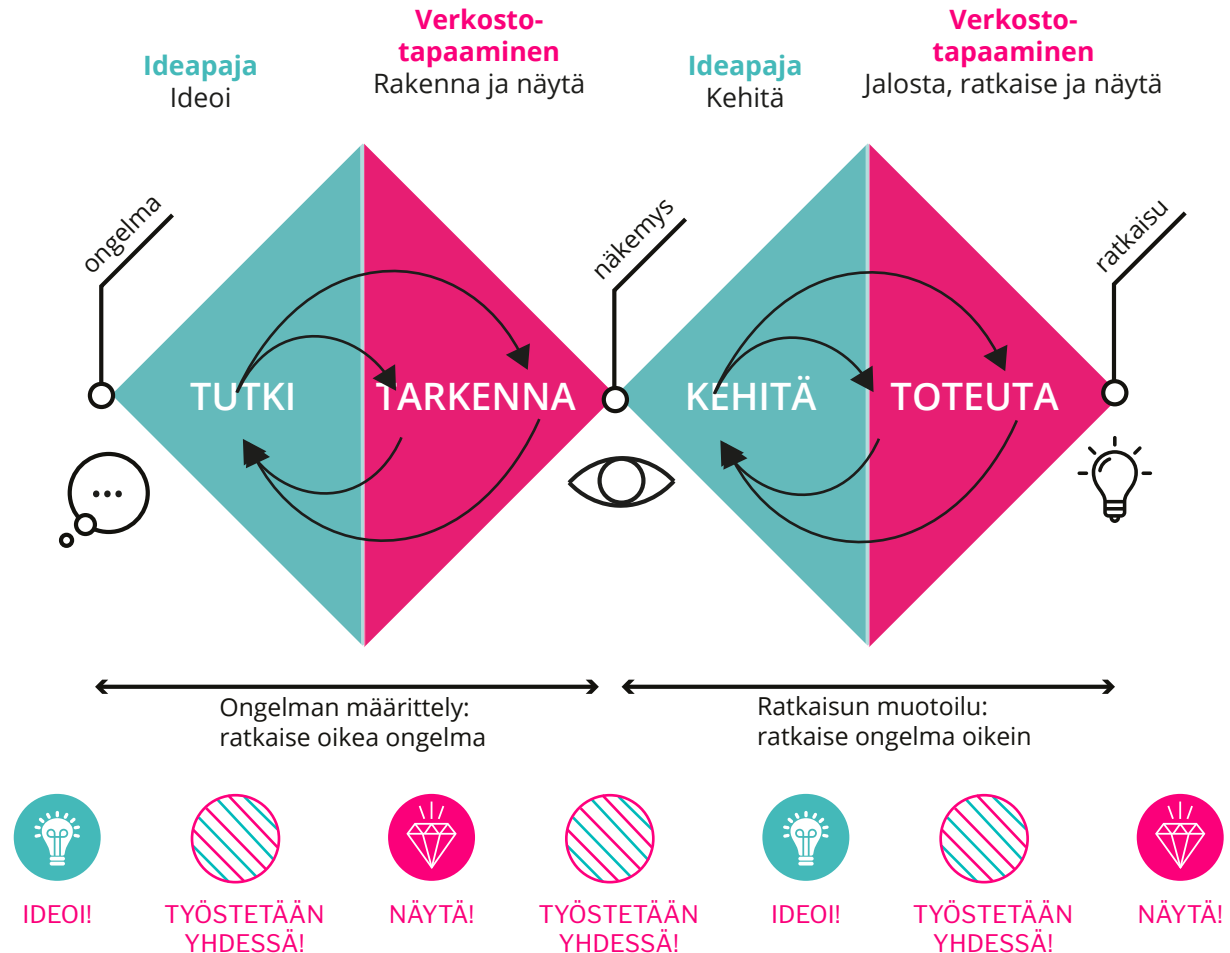
On-demand-toimintaa

- Koordinoija tapaa yrittäjiä ideapajojen ja verkostotapaamisten välillä.
- Kehitysprojektien edistämistä yrittäjien toiveiden mukaan.
- Seuraavien kokoontumisten ja aiheiden valmistelua.

Kuvio 26. Matkailun jatkuvan kehittämisen mallin vuosikello (Aromaa & Laatikainen 2023).

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli mukailee palvelumuotoilun prosessia nimeltä Tuplatimantti¹⁹. Mallin mukaan toteutettavissa Ideapajoissa työskennellään timanttien aukeavissa puoliskoissa (tutki, kehitä) ja verkostotapaamisissa käsitellään sulkeutuvien puoliskojen (tarkenna, toteuta) aikana tehtyä työtä ja työn tuloksia (näkemys, ratkaisu). Työpajaosuuksien välillä työskentelyä rikastetaan tilanteen mukaan räätälöitävillä on demand -palveluilla. Kuviossa 27 näkyvät nuolet kuvaavat prosessin iteratiivisuutta: usein kehittämisessä palataan myös takaisinpäin, jotta paras tie lopulta löytyisi.



Kuvio 27. Matkailun jatkuvan kehittämisen mallin työpajatapaamisten eteneminen. (Aromaa & Laatikainen 2023 mukaillen British Design Counciliin 2019 tuplatimanttia)¹⁹.



IDEOI!

Vaihe 1: Ideapajassa tutkitaan ja ideoidaan

Matkailun jatkuvan kehittämisen mallissa kunnan matkailuelinkeinon systemaattinen kehittäminen alkaa koordinoijan koolle kutsumalla **Ideapajalla**, johon kutsutaan alueen matkailuyrittäjiä sekä muiden toimialojen toimijoita. Ideapajan tavoitteena on tukea yrityksiä ideoimaan uutta liiketoimintaa sekä löytämään uusia ratkaisuja olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi.

Ideapajojen sisällöt rakentuvat **Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallin** ympärille, jonka tavoitteena on tukea alueellista kehittämistä varsinaisten yrityksille tehtävien tuotekehitysten kautta. Mallin tarkempi sisältö sekä siinä käytettävät työkalut on kuvattu tarkemmin luvussa Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli.

Uusien tuotteiden ja innovaatioiden lisäksi ideapajojen keskeisenä tavoitteena on myös tukea yrittäjiä verkostoitumaan keskenään. Tilaisuuksissa törmäytetään yrittäjiä toisiinsa, ja onkin suositeltavaa kutsua paikalle myös muiden toimialojen yrittäjiä. Ideapajojen aikana koordinoija johdattelee yrittäjiä tarkastelemaan ja kehittämään olemassa olevia tuotteitaan, sekä herättelee osallistujia löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä yhteistyön muotoja.



TYÖSTETÄÄN YHDESSÄ!

Vaihe 2: On demand -toiminnalla tuetaan ideoihin perehtymistä

Ideapajan jälkeen yritykset voivat perehtyä omiin kehittämiskohteisiinsa, jonka aikana koordinoija toimii heidän tukena tarpeen mukaan **on demand**-periaatteella. Koordinoijan tavoitteena on kannustaa yrityksiä pohtimaan aiempia ideoitaan, kuitenkin jättäen heille riittävästi liikkumavaraa arjen kiireet ja muut toimenpiteet huomioiden.



NÄYTÄ!

Vaihe 3: Verkostotapaamisessa tarkennetaan ja rakennetaan

Matkailun verkostotapaaminen on yhteistilaisuus, johon kutsutaan ideapajan tapaan matkailualan yritykset sekä muiden alojen toimijoita. Koollekutsujana toimii koordinoija, joka myös fasilitoi tapaamisten etenemistä.

Verkostotapaamisen keskeinen tavoite on edistää alueen toimijoiden tutustumista toisiinsa ja toistensa tuotteisiin, palveluihin ja toimintoihin. Tavoitteena on myös inspiroida ja innostaa yrittäjiä kehittämään uudenlaista, toimialarajatkin ylittävää matkailutoimintaa jakamalla näkemyksiä matkailun uusimmista trendeistä sekä alalla tehdyistä innovaatioista.

Toiminnan vakiintuessa matkailun verkostotapaamisissa voidaan myös jakaa ideapajatyöskentelystä kummunneiden kehitysprojektien vaiheita sekä edistää yhdessä kehityksen alla olevia matkailutuotteita. Varsinkaan toiminnan alkuvaiheessa tämä ei kuitenkaan ole ensisijainen tavoite, sillä on tarkoituksenmukaista antaa yrityksille riittävästi aikaa kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen.



TYÖSTETÄÄN YHDESSÄ!

Vaihe 4: On demand -toiminnalla tukea ja aikaa kehittämiseen

Matkailun jatkuvan kehittämisen mallin toisen vuosijänneksen aikana yrityksille annetaan riittävästi aikaa omien tuotteidensa sekä palveluinnovaatioidensa kehittämiseen. Tänä aikana koordinoija ei järjestä erillisiä yhteistyöpajoja, vaan toimii yritysten tukena on demand -toiminnan periaatteella. On demand -toiminnassa yritykset voivat sopia koordinoijan kanssa yksittäisiä tapaamisia, joissa koordinoija voi auttaa yrityksiä käyttämään työkaluja jotka ovat löydettävissä **Työkalupakista** Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallista.

”Yritykset eivät tunne toisiaan ja näin tutustuttiin ja saatiin läpileikkaus oman alueen yrityksistä ja solmittua uusia kontakteja.”

Matkailun kehittämisen työpajan osallistuja.



IDEOI!

Vaihe 5: Ideapajassa kehitetään ideaa ja muotoillaan ratkaisua

Oman kehittämisen jälkeen toiminta jatkuu jälleen koordinoijan kutsumalla ideapajalla. Tässä vaiheessa koordinoija fasilitoi tilaisuuden kulkua niin, että työpajassa keskitytään yhdessä kehittämään aiemmin aloitettuja tuote- ja palveluideoita. Yrityksillä on ollut aikaa perehtyä valittuihin kehittämiskohteisiinsa, ja tässä vaiheessa yritykset yhdistävät voimansa ideoidakseen ratkaisuja esiin nousseisiin haasteisiin sekä muotoillakseen tuotteista valmiita ratkaisuja.



TYÖSTETÄÄN
YHDESSÄ!

Vaihe 6: On demand -toiminta konkreettisten muutosten tukena

Työpajojen välissä koordinoija tarjoaa yrittäjille tukea esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluinnovaatioiden konseptoinnissa, toteutuksen käytännön askelmerkkien suunnittelussa sekä työsuunnitelmien laatimisessa. Toiminnan tavoitteena on viimeistellä yritysten kehittämiskohteiden toteutussuunnitelmat niin, että yritysten on mahdollista viedä niitä käytäntöön sekä testata ja pilotoida tuotteita joko itsenäisesti tai verkostotapaamisen yhteydessä.



NÄYTÄ!

Vaihe 7: Verkostotapaamisessa jalostetaan tuotteita ja pilotoidaan ratkaisuja

Koordinoijan koolle kutsumassa yhteisessä verkostotapaamisessa kolmannessa vuosineljänneksessä keskitytään jalostamaan tuotteista käyttöönottoon valmiita versioita. Verkostotapaamisessa koordinoija fasilitoi keskustelua ja kannustaa yrityksiä jakamaan kokemuksiaan sekä löytämään yhdessä ratkaisuja optimaalisten tuotteiden valmistamiseksi.

Verkostotapaamisen voi myös valjastaa uuden tuotteen tai palvelun pilotointitilaisuudeksi. Lue lisää pilotoinnista ja sen hyödyistä erityisesti matkailun kehittämisessä kohdasta [Maaseudun matkailuvalttien tuotestamisen malli](#).

Verkostotapaamisen jälkeen vuoden viimeinen neljännes on jälleen omistettu yritysten oman toiminnan kehittämiseen sekä uusien tuotteiden käyttöönottamiseen. Tällä halutaan varmistaa yrityksille riittävät resurssit sekä työaika kehittämistyön mielekkyyden sekä parhaiden mahdollisten lopputulosten saavuttamiseksi.

Työkalut



Low-tech social network soveltuu lämmittely- ja tutustumisharjoitukseksi verkostoitumistoimintaa aloittaessa.

Palautekortti työpajasta auttaa kehittämään omaa työskentelyä työpajan vetäjänä.



Lyckan-hankkeessa kehitettiin Lapinjärvelle matkailun jatkuvan kehittämisen malli yhdessä alueen matkailuyrittäjien sekä muiden alueen toimijoiden ja sidosryhmien kanssa useiden työpajojen aikana. Työpajoissa osallistajat pääsivät **käytännön harjoitusten avulla kokeilemaan mallin eri vaiheita** ja heiltä kerättiin jatkuvasti palautetta mallin eri osa-alueista ja toteutuksista. Lapinjärven matkailuyrittäjät antoivat arvokasta tietoa esimerkiksi siitä, millaisilla käytännön toimenpiteillä kehittäminen on erityisen hyödyllistä maaseudun näkökulmasta ja millainen toiminta soveltuu erityisesti pienissä kunnissa toimiville mikro- ja pienyrittäjille. Tämän ansiosta malliin voitiin sisällyttää elementtejä, jotka tukivat erityisesti maaseudun lähtökohdista lähtevää matkailuliiketoiminnan kehittämistä. Esimerkiksi yhteistoiminnan aikatauluttamisessa on hyvä ottaa huomioon, että jokainen työpajaan osallistuminen tarkoitti usein yrittäjille oman toimintansa sulkemista työpajan ajaksi. Tämän johdosta työpajojen aikatauluttaminen ja käytännön toteuttaminen on hyvä tehdä juuri osallistujien lähtökohdista käsin, samalla pyrkien varmistamaan, että työpajojen sisällöt on suunniteltu tavoitteellisesti.

Tämän lisäksi matkailun kehittämisen työpajoissa tuli erittäin selvästi esille verkostoitumisen tärkeys. Verkostoitumisen nähtiin suoraan edistävän uusien yhteistyömuotojen sekä matkailun yhdistelmätuotteiden syntymistä.



Kuva 30. Matkailun kehittämisen työpajassa perehdyttiin yritysten ja sidosryhmien kanssa yhteisesti Lapinjärven matkailusektorin kehittämiseen (Laatikainen 2022).

OPIT & OIVALLUKSET

- Uusien matkailutuotteiden ideoimiseksi ja olemassa olevien kehittämiseksi on erittäin tärkeää, että yrittäjät saadaan tutustumaan toisiinsa ja kertomaan toisilleen riittävän avoimesti ja konkreettisesti omista palveluistaan. Ei ole syytä olettaa, että

pienemmällä paikkakunnilla ihmiset tunsivat toisensa. Päinvastoin on riskinä, että yrittäjät eivät tunne toisiaan riittävän hyvin, eikä uusien matkailu- tai muunkaan alan palveluiden kehittäminen yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa käy itsestään. Siksi alueen matkailuyrittäjien aktiivinen verkostoituminen (ja sen tukeminen) on niin tärkeää.

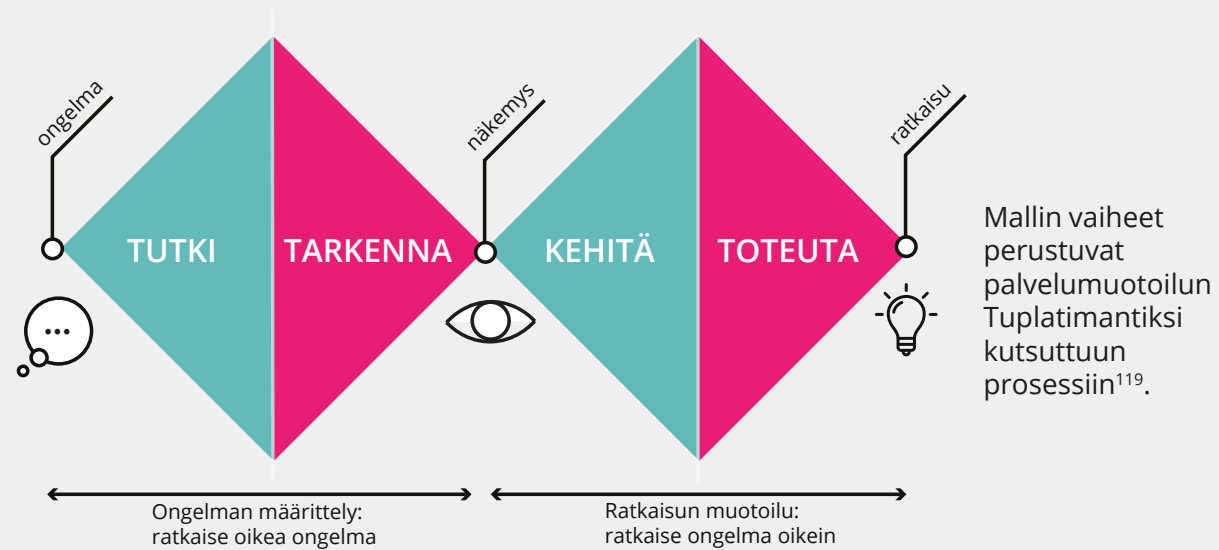
- Yrittäjästä itsestään tulee lähteä halu puhalttaa yhteen hiileen muiden kanssa. Tämän edellytyksenä on luottamus, jolle mahdollinen yhteistyö vain ja ainoastaan voi rakentua. Oivallisena tavoitteena ja onnistumisen mittarina koko verkostotoiminnan fasilitoinnille voi pitää sitä, että samasta toimialasta huolimatta matkailuyrittäjät alkaisivat nähdä toisensa potentiaalisina yhteistyökumppaneina, eivät kilpailijoina. Tämä on kehittämistoiminnan onnistumisen sekä alueen elinkeinojen kehittymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli

Edellisessä kappaleessa tutustuimme Matkailun jatkuvan kehittämisen malliin, joka on tarkoitettu kuntapäätäjien ja elinkeinotoiminnan koordinoijan tueksi erityisesti pienten kuntien matkailuelinkeinon kehittämisessä. Nyt siirrymme yritysten käyttöön tarkoitetun mallin pariin, joka on tarkoitettu yritysten uusien matkailutuotteiden ja palveluinnovaatioiden kehittämiseksi.

Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli tarjoaa matkailualan yrittäjille työkaluja ja välineitä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja matkailutuotteiden kehittämiseen. Malli keskittyy tuote- ja palvelukohtaisiin innovaatioihin, ja sen avulla niitä määritellään, tarkennetaan ja kehitetään vastaamaan tunnistetun ja profiloitun asiakasryhmän tarpeisiin.

Palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessi on Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallin perusta



Tutki.

Ymmärrä olettamisen sijaan.
Kuuntele, kysy, havainnoi ja hyödynnä olemassa olevaa tietoa.

Tarkenna.

Kerätty tieto auttaa tunnistamaan ja määrittämään todellisen ongelman.

Kehitä.

Ideoi ja kehitä yhdessä erilaisia ratkaisuja tunnistettuun ongelmaan.

Toteuta.

Testaa ratkaisuja - selvitä mitkä toimii ja mitkä ei. Kehitä ratkaisuja paremmiksi.

(Aromaa 2023 mukailien British Design Council 2019¹¹⁹).

Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli



MITÄ Ideoi, avarra ja kiteytä

- Tunne asiakkaasi: kerää asiakasymmärrystä, joka perustuu hankittuun tietoon, ei mutuun.
- Tutki toimintaympäristöä, kulttuuria ja trendejä. Miltä tulevaisuus näyttää?
- Mieti, mihin omat resurssit riittävät.
- Hanki kumppaneita muista yrittäjistä!

Työkalut:

- 5 x Miksi?
- Lootuksenkukka
- Sidosryhmäkartta
- Persoonakortit
- Trendikortit
- Liiketoimintakanvas
- Palvelupolku
- Palvelusafari ja/tai Palautelomake (olemassa olevaa parannettaessa) LEGO® Play



MITEN 1 Suunnittele ja kokeile kevyesti

- Kartoita vaihtoehtoja ja valikoi parhaat jatkokehittelyyn.
- Ideoi ja kokeile eri ratkaisuja kevyesti!
- Varmista, että lähdet ratkomaan oikeaa ongelmaa!

Työkalut:

- Palvelupolku
- Persoonakortit
- Ideoiden priorisointityökalu
- Liiketoimintakanvas
- LEGO® Play

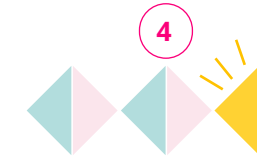


MITEN 2 Testaa, varmista ja paranna vielä

- Testaa: Suunnittele ja toteuta pilotti! Varmista pilotoinnin tarkistuslistasta.
- Osallista asiakkaita ja kerää palautetta! Tee kasvaneeseen ymmärrykseen pohjautuen omat ratkaisusi.
- Kysy asiakkailta, paljonko he ovat valmiita maksamaan tuotteesta.

Työkalut:

- Palvelupolku
- Liiketoimintakanvas
- Ideoiden priorisointityökalu
- Testauksen askelmerkit -työpohja tai -kortit
- Palvelusafari ja/tai Palautelomake
- LEGO® Play



JALKAUTUS Päästä uutuus markkinoille

- Laadi uudelle tuotteelle (digi) markkinointisuunnitelma kohderyhmällesi tärkeisiin kanaviin painottaen. Käytä apuna esim. Visit Finlandin [Digitaalisen tuotteistamisen käsikirjaa](#).
- Varmista, että uusi tuote on linjassa kokonaisuuden kanssa. Mieti, pitääkö brändiä, ilmettä tai viestintää terävöittää palvelujen uudistuessa.
- Kerää palautetta ja vertaa aiempaan: kannattiko tuotteen kehittäminen? Mitä voisi vielä parantaa? Ovatko asiakkaat löytäneet tuotteen?

Työkalut:

- Palvelupolku
- Liiketoimintakanvaasi
- Palvelusafari ja/tai Palautelomake

Mallissa esiteltyjä työkaluja voi käyttää useissa eri tuotteistamisen prosessin vaiheissa, kuten kuviosta 28 ilmenee. Seuraavaksi työkalut esitellään tarkemmin yhden käyttömuodon kontekstissa. Löydät kaikki tämän käsikirjan työkalut [Työkalupakista](#).



TYÖKALUT



Sidosryhmäkartta auttaa tunnistamaan alueella toimivia yrityksiä ja yhteisöjä, selvittämään oman yrityksen kannalta kiinnostavia toimialoja sekä tunnistamaan uusia potentiaalisia yhteistyökumppaneita.

Empatiakartta auttaa muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan asiakkaan tarpeista, toiveista ja ajatuksista.

5 x Miksi? -työkalun avulla on mahdollista selvittää tunnistettujen ongelmien todellisia syitä.

Lootuksenkukka auttaa ideoimaan strukturoidusti ja kartoittamaan asioiden eri puolia.



Ideoiden priorisointityökalu auttaa keskittymään olennaisimpiin kehityskohteisiin ja varmistamaan, että resurssit ja aika käytetään tehokkaasti.

LEGO® Play -menetelmää voi soveltaa esimerkiksi tuotekonseptin tai palvelupolun kuvaamiseen.

Liiketoimintakanvaasia käytetään liiketoimintamallin suunnittelemiseen tai kehittämiseen.

Palvelupolku on hyvä työväline prototypointiin ja asiakasymmärryksen kasvattamiseen.



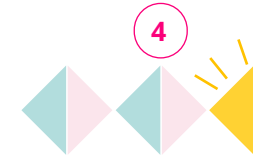
Testaamisen askelmerkit -kortit ja Testaamisen askelmerkit -työpohja ohjaavat tuotteistamisen polun suunnittelua.

LEGO® Play soveltuu käytettäväksi yhdessä **Testaamisen askelmerkit** -korttien kanssa.

Palvelusafarin avulla arvioidaan tuotteen palvelua, tilaa ja fyysisiä elementtejä, henkilöstöä sekä viestintää.

Palvelupolku-työkalulla voit rikastaa ja tarkentaa Palvelusafarin avulla kerättyä ymmärrystä.

Palautekortti kokemuksen jälkeen auttaa saamaan kokonaisvaltaisen ja monipuolisen näkemyksen kehittevästä palvelusta.



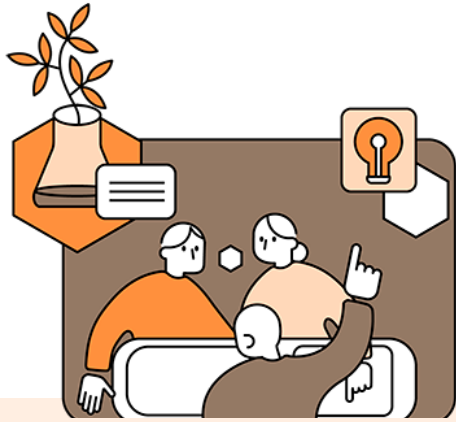
Tuotteen lanseerauksessa ja palautteen keruussa voi käyttää useita edellä esiteltyjä työkaluja, kuten **Palvelupolku**, **Liiketoimintakanvaasia**, **Palvelusafaria** sekä **Palautelomaketta kokemuksen jälkeen**.

Digimarkkinointisuunnitelman tekemisen tukena voi käyttää esimerkiksi Visit Finlandin **Digitaalisen tuotteistamisen käsikirjaa**.

VINKKI



Lisää ideoinnin työkaluja löydät työkaluliitteen **Luovuustaitojen korttipakasta**



PILOTOINNIN TARKISTUSLISTA:

1. Rajaa pilotoitava osuus tuotteesta. Mikä kohta on kriittisin asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta?
2. Määrittele, mitä mittaat. Mieti, tarvitsetko vertailtavaa tietoa ja kuinka saat hankittua sitä.
3. Suunnittele ja kirjaa pilotin kulku, roolitus ja aikataulu tarkkaan yhdessä kaikkien järjestäjien kanssa.
4. Varmista, että pilotoitava kokonaisuus on mahdollisimman autenttinen, jotta saat hyviä tuloksia.
5. Suunnittele palautteenkeruumenettely. Sovi, kuka kerää palautteen ja miten. Kerää sekä määrällistä että laadullista palautetta.
6. Analysoi palaute ja käy se läpi työryhmän kanssa. Miettikää, mitä asioita aineistosta nousee.
7. Priorisoikaa parannusideat ja sopikaa, mitä niistä toteutetaan.



TUOTTEISTAMINEN: **Vaihe 1.** Tutkiminen ja tiedonkeruu käynnistävät toiminnan

Maaseudun matkailuvaltteja, kuten luonnon tarjoamaa rauhaa, luontolämyksiä, paikallista ruokakulttuuria, historiaa ja maatilamajoitusmahdollisuuksia, kannattaa hyödyntää uusien matkailutuotteiden luomiseksi. Lisäksi matkailutuotteiden kehittämisessä yleensä on tärkeää lisätä ymmärrystä nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista.

Tuotteistamisen ensimmäisessä vaiheessa keskitytään **tutkimaan ja keräämään tietoa sekä omasta toimintaympäristöstä että asiakkaista**. Tämän lisäksi on tärkeää lisätä ymmärrystä myös potentiaalisista matkailijoista: tutkia heidän tarpeitaan, kiinnostuksen kohteitaan, sekä mahdollisia motiiveja alueelle matkustamiseksi. Myös matkailun trendien ymmärtäminen oman toiminta-alueen kontekstissa auttaa räätälöimään palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja kehittämään tuotteita, joilla on todellista kysyntää alueelle saapuvien matkailijoiden keskuudessa.

Tutkimuksen ja tiedonkeruun tavoitteena on tukea tehokasta ja tuottavaa tuotekehitystä. Kerättyä tietoa kannattaa hyödyntää käyttämällä sitä uusien tuotteiden ideoinnin sekä olemassa olevien tuotteiden jatkokehittämisen perustana. Voidaan miettiä, mitä havaintoja kerätyn tiedon pohjalta nousee. Tunnistetaanko sellaisia tarpeita, joihin oman alueemme matkailutoimiala ei vielä vastaa? Onko muiden alueen tuottajien joukossa potentiaalisia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa matkailun yhdistelmätuotteita voisi kehittää?

Yksittäisten yritysten kannattaa tunnistaa **uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa**, toimialarajoja rohkeasti ylittäen. Tähän tarkoitukseen soveltuvat erinomaisesti oman kunnan järjestämät matkailuteemaiset verkostotapaamiset, jotka on esitelty luvussa [Matkailun jatkuvan kehittämisen malli](#).



TUOTTEISTAMINEN: **Vaihe 2** Suunnitellaan ja kokeillaan kevyesti

Uusien matkailutuotteiden ja kehittämiskohteiden ideoinnin jälkeen lähdetään tarkentamaan **suunnitelmaa tehtävistä toimenpiteistä sekä tekemään kevyitä kokeiluja**, joilla varmistetaan oikean kehittämiskohteen paikantuminen sekä parhaiden välineiden käyttäminen.

Tämän vaiheen tavoitteena on valita useista eri vaihtoehdoista rajallinen määrä tuote- tai palveluinnovaatioita, joita lähdetään viemään kohti käytännön toteutusta. Mitkään aiemmista ideoista eivät mene silti hukkaan, sillä niihin voi palata sitten kun ensimmäiset kehittämistoimenpiteet on saatu ansiokkaasti maaliin. Tässä vaiheessa käytettävien työkalujen tarkoituksena on auttaa yrittäjiä priorisoimaan tuotekehitystään niin, että samalla saadaan varmistettua sekä henkilöstö- että muiden resurssien riittävyys. Yritys voi tehdä myös kevyitä kokeiluja esimerkiksi testaamalla itse kehitettävää palvelukokemusta asiakkaan näkökulmasta.



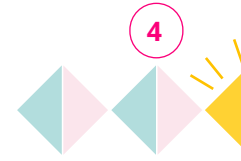
TUOTTEISTAMINEN: **Vaihe 3** Testaamisen ja pilotoinnin avulla tuotteesta hiotaan timantti

Ennen tuotteen lanseeraamista markkinoille, sitä **testataan ja pilotoidaan** toteuttamisen sujuvuuden sekä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi. Tuotteen pilotointi auttaa selvittämään, mitkä osat kokonaisuudesta ovat toimivia ja mitkä kaipaavat vielä jatkokehittämistä. Pilotoinnin avulla vahvistetaan myös suunnitellun toteutuksen kannattavuus sekä soveltuvuus juuri asiakkaan tarpeisiin.

Pilotoinnin toteuttamiseksi tehdään yksityiskohdainen toteutussuunnitelma, jossa pilotoinnin eri vaiheet jaetaan osiin ja niille määritellään sekä tekijät että tavoitteet. Suunnitelman valmistuttua tuote pilotoidaan, eli toteutettava kokonaisuus tai osa siitä testataan käytännössä havaintojen tekemiseksi ja palautteen keräämiseksi.

VINKKI

Yrittäjä voi jakaa havaintojaan sekä kokemuksia kevyistä kokeiluistaan kunnan järjestämässä matkailuteemaisissa verkostotapaamisissa. Tällöin yrityksen on mahdollista saada arvokkaita vinkkejä ja palautetta omilta sidosryhmiltään.



TUOTTEISTAMINEN: **Vaihe 4** Tuote lanseerataan markkinoille ja kerätään jatkuvasti palautetta

Tuotteen pilotoinnin ja testaamisen jälkeen sitä hiotaan saatujen palautteiden pohjalta, jonka jälkeen se on valmis lanseerattavaksi **markkinoille**. Uudelle tuotteelle laaditaan (digi)markkinointisuunnitelma, jonka avulla tuotteelle tavoitellaan näkyvyyttä asiakaskunnan keskuudessa.

Matkailun kehittämisessä on olennaista kerätä **tuotteista jatkuvasti palautetta**, jotta ne vastaavat asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin myös jatkossa. Tämän käsikirjan työkaluja kannattaa käyttää myös tuotteen lanseerauksen jälkeen palautteen keräämiseen sekä tuotteen jatkuvan kehittämisen tukena.

VINKKI

Pilotoinnin merkitys matkailutuotteiden kehittämisessä on suuri, mutta siinä on myös riskinsä. Pilotoinnin toteuttamiseen kannattaa hyödyntää matkailun verkostotapaamisista, jolloin tuotteen testaamiseen saa valjastettua monipuolisen mutta rajatun kohderyhmän. Lue lisää verkostotapaamisista kohdasta Matkailun jatkuvan kehittämisen malli.


 NÄIN ME SEN
TEIMME

Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli kehitettiin Lapinjärvellä osana Lyckan-hanketta. **Mallin kehittämässä hyödynnettiin yhteiskehittämisen menetelmiä, joita sovellettiin matkailun työpajojen yhteydessä.** Työpajoissa testaamisen ja kehittämisen avulla var-

mistettiin mallin toimivuus käytännössä, erityisesti maaseudun matkailutuotteiden kehittämisen kontekstissa.

Mallin kehittämisen aikana testattiin ja validoitiin myös edellä kuvattuja työkaluja, joita käytetään mallin toteuttamisessa. **Työkalujen testaaminen ja validointi tapahtuivat sekä matkailun kehittämisen työpajoissa että niitä seuranneen uuden matkailutuotteen käytännön testauksen ja pilotoinnin aikana.** Näiden kokeilujen avulla varmistettiin, että mallissa käytetyt työkalut soveltuvat nimenomaan maaseudun matkailuvalttien tuotteistamiseen.

Lyckan-hankkeen aikana toteutettiin yhteensä 14 matkailun kehittämisen työpajaa lapinjärveläisten matkailuyrittäjien ja alueen muiden toimijoiden kanssa. Jokaisessa työpajassa oli omat tavoitteet ja toimenpiteet, joiden avulla yritysten toimintaa kehitettiin.

Seuraavan sivun taulukossa on esitetty Lapinjärven matkailutyöpajojen sisällöt, niissä käytettävät työkalut, sekä millä tavoilla yrittäjät hyötyivät työpajoihin ja kehittämistoimintaan osallistumisesta. Kunnan tai maaseudun elinkeinoa kehittävä koordinoija voi katsoa tästä taulukosta esimerkkiä omien työpajasarjojensa järjestämiseksi.

Työpajojen sekä yritysten kanssa toteutettujen yksittäisten tapaamisten myötä alueen matkailutoimijat kehittivät laajan joukon uusia tuotteita, palveluita, sekä hankkeen aikana markkinoille lanseerattuja täysin uusia tuotteita.


 OPIT &
OIVALLUKSET

- Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallin kaikkien eri vaiheiden toteuttaminen edesauttaa uusien matkailutuotteiden kehittämistä ja tuotteistamista uusiksi myyntivalteiksi. Malli on **testaamisen kautta jalostunut struktuuri**, jonka mukaan toimimalla todellisten tulosten aikaansaaminen on mahdollista. Suunnitelmallisella toiminnalla ja erityisesti kehitettyjen tuotteiden testaamisella hallitusti rajatun kohdeyleisön kanssa (eli pilotoinnilla) on mahdollista varmistaa tuotteiden toimivuus ennen myynnin aloittamista.
- Matkailualan erityispiirteisiin kuuluu, että ostetut palvelut muodostavat asiakkaalle tärkeän muiston ja vaalitun hetken. Testaamattoman ja siten vahvistamattoman tuotteen lanseeraaminen markkinoille nostaa riskiä, että ostavat asiakkaat joutuvat itse kokemaan testaamattoman tuotteen haastekohdat tai epäjohtonmukaisuudet. On myös arvokasta luoda ja pitää yllä tekemisen kulttuuria, jossa tuotteita ja palveluita kehitetään ja myös testataan jatkuvasti. Tämän toteutuminen vaikuttaa positiivisesti alueen **kilpailukykyyn, elinvoimaisuuteen ja vetovoimaisuuden kehittämiseen.**

Kevään 22 työpajojen sisältö, tavoitteet ja työskentelymenetelmät

	1&2	3&4	5&6	7&8
TYÖPAJOISSA KÄSITELLYT AIHEET	Lapinjärven ruokamatkailu ja ruokamatkailun asiakkaat	Trendien hyödyntäminen palveluutoilussa ja asiakaslähtöisessä tuotekehityksessä	Vastuullinen matkailu	Matkailun digitaalinen markkinointi
KÄYTETYT TYÖKALUT	Palveluutoilu ja asiakaslähtöinen tuotekehitys	Ruokamatkailun trendit, tarinallistaminen, tuotekehitys ja konseptointi	Vastuullisuus ruokamatkailussa, tuotteiden jakelu, yhteenveto ja jatkotoimenpiteet	Matkailun myynti ja jakelukanavat
MITEN YRITTÄJÄT HYÖTYIVÄT OSALLISTUMISESTA	Low-tech social network Liiketoimintakanvas	5 x Miksi? Lootuksenkukka	Vastuullisuusaiheinen lautapeli Matkailijaprofiilit	- Digimarkkinointi- ja myynnin kehittämisen työkalukanvakset - Liiketoimintakanvas
	Alueen muihin toimijoihin tutustuminen. Jaettu ymmärrys yhteisestä toimintapäästä.	Yrittäjien välisen luottamuksen kasvattaminen yhdessä ideoimisen kautta. Trendien vaikutuksen ymmärtäminen suhteessa oman liiketoiminnan kehittämiseen.	Osallistujien välisen luottamuksen kasvaminen yhteisen haasteen äärellä työskentelyn myötä. Vastuullisuus osana omaa liiketoimintaa: ymmärrys siitä, että vastuullisuus voi olla kilpailuetu sen sijaan, että se olisi hidaste	Oman tilanteen kartoittaminen. Oivallukset totuttujen tapojen muuttamisen mahdollisuuksista oman tuotteen markkinoinnin ja myynnin sarjoilla. Käytännön vinkkejä oman yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen.



Matkailun kehittämisalueen ympärillä pidettiin vuoden aikana kaikkiaan huimat 14 työpajaa. Oheisessa taulukossa kuvataan, mitä aiheita työpajoissa käsiteltiin, mitä työkaluja käytettiin ja mitä konkreettisia hyötyjä työpajoihin osallistuneet yrittäjät kustakin sessiosta saivat.

Syksyn 22 työpajojen sisältö, tavoitteet ja työskentelymenetelmät

	9&10	11&12	13&14
TYÖPAJOISSA KÄSITELLYT AIHEET	Astutaan asiakkaan saappaisiin – konseptien testaaminen ja validointi Hyvinvointi ja liikematkustus – tulevaisuuden trendit ja ideointi	Palvelupolkua pitkin konkretiaan: Palvelupolun rakentaminen omasta palvelusta tai palveluideasta. Työ- ja hyvinvointimatkailun tulevaisuus: Uusien palvelukokonaisuuksien konseptointi	Pellilliset menetelmät ja uusien kokeilujen tiekartta Työ- ja hyvinvointimatkailun uudet konseptit: Toteutettavuuden arviointi.
KÄYTETYT TYÖKALUT	- Matkailijaprofiilit - Empatiakartta - Sidosryhmäkartta - Ideointityöpaja trendikortteja ja matkailijaprofiileja hyödyntäen	- Palvelupolku - Matkailijaprofiilit	- Hyvät kortit (Sitra) - Palvelupolku - Lego Serious Play: tiekartta - Testaamisen askelmerkit -kortit - Tulevaisuuden portaat konseptin toteuttamisen arvioinnissa
MITEN YRITTÄJÄT HYÖTYIVÄT OSALLISTUMISESTA	Ymmärrys toimintaympäristöstä ja sen eri toimijoiden rooleista kasvaa. Ymmärrys oman roolin merkityksestä osana yrittäjyhteisöä kirkastuu. Osallistujat osaavat käyttää kerättyä asiakasymmärrystä oman liiketoiminnan kehittämisen työkaluna.	Liiketoiminnan yhdessä kehittämisen mahdollisuudet aukeavat ideoiden pallottelun kautta. Ymmärrys siitä, että aina itse ei huomaa mitä voisi muuttaa. Luottamuksen ilmapiiri kasvaa yrittäjien kesken. Konkreettisten esimerkkien kautta osallistujille selviää, mitä kukin tarkalleen ottaen tekee ja miten. Yhteisten lähtöjen suunnittelu helpottuu!	Yhdessä ideoidut kokeilut konkretisoituvat! Uusia yhdistelmäpalveluita ideointiryhmät sopivat jatkotoimenpiteistä. Kokeilusta tulee totta! Yrittäjät pääsevät tositoimiin toistensa kanssa, ja todellinen yhteistyö pääsee alkamaan. -> Esimerkki toteutuneesta yhteistyökokeilusta: Marskin Matkassa Maistellen.

Lähtötilanteessa tunnistettuja haasteita:

- Yrittäjät eivät tunne toisiaan, eikä yhteisiä projekteja ole sen vuoksi mahdollista aloittaa
- Kehittäminen kiinnostaa, mutta arjen kiireet ajavat hyvien aikeiden yli.
- Halua yritystoiminnan kehittämiseen on, mutta miten se käytännössä voisi tapahtua?

Toimintamallin tarjoamia ratkaisuja:

- Mahdollisuus tutustua luontevasti ja ajan kanssa muihin yrittäjiin.
- Paikalle tulemalla tulee ottaneeksi aikaa oman toiminnan kehittämiseen ja saa konkreettisia työkaluja siihen, kuinka siihen voi ryhtyä.
- Mitään ei tarvitse tehdä yksin! Yhdessä työtaakka on kohtuullisempi ja riski pienempi.

Yrittäjien menestyksekkäämpään liiketoimintaan tähtäävät kokeilut ja ratkaisut heijastuvat positiivisesti myös koko kunnan elinkeinotoimintaan!



Kuvio 30. Lyckan-hankkeessa järjestetyt matkailun kehittämisen työpajat (Aromaa 2023).

Lapinjärven Living Lab -toiminta: "Marskin matkassa maistellen"



Tausta

Lapinjärven ja ympärys kuntien yrittäjät halusivat verkostoitua ja kehittää uutta liiketoimintaa yhteistuumin. Hankkeen aikana kehitettiin yrittäjien kanssa yhteistyössä ja Lyckan-toiminnan osana Matkailun jatkuvan kehittämisen malli sekä Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli. "Marskin matkassa maistellen" teemallinen lounaskonsepti ja sen pilotointi olivat tuotekehityksen lisäksi osa mallien käytännön testaamista ja mallien itsensä pilotointia. Yrittäjät osallistuivat hankkeen aikana yhteiskehitystyöpajoihin, joissa työskentely eteni ideoinnista konkretiaan. "Marskin matkassa maistellen" -konsepti on yksi tämän työskentelyn hedelmistä.



Tarve

Lapinjärven ja sen lähikuntien ravintolatarjonta on painottunut pika- ja huoltamoruokiin. Tämä on johtanut siihen, että erityisesti juhlapäivinä monet paikalliset suuntaavat Porvoon ja Helsingin ravintoloihin perheen ja ystävien kanssa. Markkinoilla oli tilausta laadukkaalle, lähiseudun tuottajien raaka-aineita käyttäen valmistettavalle kotiruoalle, joka toisi juhlanan lisäyksen Lapinjärven ravintolapalvelutarjontaan.



Tavoitteet

Pilotoinnin tavoitteena oli testata teemallisen lounaan konseptia ja ruokatuotetta osallistujilla ja saavuttaa näin ymmärrystä siitä, mikä on jo hyvää ja mitä voisi tehdä toisin. Ensimmäinen maksullinen tilaisuus pidettiin reilu kuukausi pilotoinnin jälkeen. Uuden tuotteen pidemmän tähtäimen tavoitteena on tarjota lähiseutujen asukkaille houkutteleva vaihtoehto juhlapäivien viettoon elämyksellisen lounaan muodossa.



Toimenpiteet

Yhteistyöidea syntyi matkailun kehittämisen työpajojen aikana. Idean kehittänyt tiimi lähti viemään tuoteidea eteenpäin, ja seuraavien kuukausien aikana sitä muokattiin Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallissa käytettävien työkalujen avulla testattavaan ja pilotoitettavaan muotoon. "Marskin matkassa maistellen" -konsepti pilotoitiin kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan osana järjestetyssä matkailun verkostotaapaamisessa, johon osallistui joukko eri aloilla toimivia yrittäjiä, paikallisia asukkaita, kunnan edustajia sekä lehdistöä. Testaajat arvioivat ruokaa ja kokonaiskonseptia sekä antoivat ehdotuksia näiden kehittämiseen. Tuotekokonaisuutta kehitettiin pilotointitilaisuudessa kerätyn palautteen pohjalta. Varsinaiselle tuotteelle laadittiin markkinointisuunnitelma. Työryhmä teki myös suunnitelman siitä, miten yhteistyö ja tapahtumat toteutuvat tulevaisuudessa, jotta tapahtuma ei jäisi kertaluonteiseksi ja pilotoinnista saatava hyöty tulisi käytöön myös pidemmällä aikavälillä.



Tulokset

Pilotin tuloksena toteuttajille syntyi uusi teemallinen lounaskonsepti, joka tuli myyntiin äitienpäivämarkkinoille. Tuotteen kehittämisen ja pilotoinnin aikana kehitettiin yhteistyö yrittäjien kesken, ymmärrys pilotoinnilla saavutettavista hyödyistä, asiakaslähtöisesti muotoiltu elämyskonsepti, liiketoiminnan uudistuminen sekä asiakasvirtojen lisääntyminen.



Toteuttaja

Mustila Viini/Maria Tigerstedt
Historical CafeBar Route 6/Lasse ja Seija Kokko
Oy Havsö Ab/Tiina Reijonen



”Marskin matkassa maistellen”

”Marskin matkassa maistellen” on uusi matkailun yhdistelmätuote, joka tarjoaa elämyksellisen lounaskokemuksen vaihtuvien teemojen mukaisesti. Tämän ainutlaatuisen matkailutuotteen toteutuksesta vastaavat kolme Lapinjärven alueen yritystä: Historical CafeBar Route 6, Oy Havsö Ab ja Mustila Viini.

”Marskin matkassa maistellen” sai alkunsa Lyckan-hankkeen matkailun kehittämisen työpajoissa, joissa keskityttiin uusien yhdistelmätuotteiden kehittämiseen. Yrittäjät kehittivät työpajoissa idean teemallisesta lounaskonseptista, joka tarjoaisi osallistujille elämyksellisen lounaskokemuksen eri teemojen ympärillä. Idean kehittämisessä hyödynnettiin **Palvelupolku-työkalua** sekä **Testaamisen askelmerkit -kortteja**.

Työpajojen jälkeen yrittäjät jatkoivat idean iteratiivista kehittämistä hanke-toimijoiden tuella. Tämän prosessin myötä päätettiin pilotoitavaksi ensimmäiseksi kohteeksi historialliseen marsalkka Mannerheimiin keskittyvä lounaskonsepti ”Marskin matkassa maistellen”. Lounaskonseptin teemaa vahvistaa lounaspaikan yhteydessä sijaitseva, mittava henkilökohtainen militariakokoelma, jossa on esillä toisen maailmansodan aikaisia sotavaatteita, mitaleita, rintamakirjeitä ja paljon muuta. Valitun tuotteen kehittämistä jatkettiin yhdessä **Liiketoimintakanvaasi-työkalun** avulla.

”Marskin matkassa maistellen” -lounaskonseptin pilotti suunniteltiin **Testaamisen askelmerkit -työkalun** avulla, ja se pilotoitiin matkailun jatkuvan kehittämisen mallin ja kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan puitteissa järjestetyn matkailun verkostotapaamisen yhteydessä. Tilaisuudet tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden testata uusia matkailutuotteita ja palveluinnovaatioita hallitusti ja suunnitelmallisesti, hyödyntäen tilaisuuksiin osallistuvia yrittäjiä ja paikallisia, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen kehittämistoimintaan.

Pilotoinnin aikana osallistujat pääsivät nauttimaan huolellisesti rakennetusta kolmen ruokalajin menusta, joka perustui marsalkka Mannerheimin

KUTSU PILOTOINTI- JA MAISTELUTILAISUUTEEN

Marskin Matkassa Maistellen

Ke 29.3. klo 12-14 | Historical CafeBar Route 6

LÄMPIMÄSTI TERVETULOA HERKULLISEEN PILOTOINTITILAISUUTEEN!

”Marskin Matkassa Maistellen” on Lyckan-hankkeessa kehitetty uusi matkailun yhdistelmätuote, joka tuo yhteen herkullisen paikallisruoan ja historian siipien havinan.

Järjestämme tuotteen pilotointitilaisuuden keskiviikkona **29.3.2023 klo 12-14**, jolloin pääsemme yhdessä maistelevaan herkullisia ruokatuotteita ja samalla miettimään teemallisen lounaskonseptin kulmakiviä. Millainen olisi unelmiesi teemalounas? Mikä tekisi teemalounaasta parhaan mahdollisen kokemuksen?

Yhteiskehittämisen hengessä pääset tilaisuuden aikana antamaan oman panoksesi tuotekehitykseen sekä tutustumaan pilotoinnin työkaluihin – kaikki hausalla, elämyksellisellä ja herkullisella tavalla! Tilaisuudessa on myös tavattavissa Lapinjärven kunnanjohtaja Jarkko Sorvanto.

Ilmoittautuminen viimeistään 20.3.2023 viereisen qr-koodin kautta tai osoitteessa lyckanhub.fi/tapahtumat.

Paikkoja on rajoitetusti, joten varaa omasi nyt! Tilaisuus sisältäen lounaan on maksuton.

Tervetuloa mukaan!





Aika: Ke 29.3.2023 klo 12-14

Paikka: Historical CafeBar
Route 6, Helsingintie 1286,
07830 Pukaro

Lisätietoja:
Haaga-Helia AMK:n asiantuntija [Elisa Laatikainen](mailto:Elisa.Laatikainen@haaga-helia.fi):
040 488 7401 / elisa.laatikainen@haaga-helia.fi
Hankkeen projektipäällikkö [Tanja Pöyhönen](mailto:Tanja.Poyhonen@lapinjärvi.fi):
044 753 5314 / tanja.poyhonen@lapinjärvi.fi



Kuva 31. Kutsu ”Marskin matkassa maistellen” -tilaisuuteen (Lyckan-tiimi 2023).

lempiaterioihin. Menun raaka-aineiksi oltiin valittu paikallisten yrittäjien tuotteita, joita tuotiin osallistujille esille myös lounaskokemuksen aikana antaen myös muille alueen toimijoille lisää liiketoimintaa ja näkyvyyttä. **Teemallisella lounaskonseptilla olisi siis kykyä poikia lisätuloja kolmen toteuttavan yrityksen lisäksi myös alueen muille yrittäjille ja elintarviketuottajille.** Tilaisuudessa osallistujille tarjottiin ensikurkistus rakenteilla olevaan militariakokoelmaan, joka välitti Mannerheimin ajan tunnelmaa.

Osallistujia pyydettiin arvioimaan tilaisuutta eri näkökulmista sekä antamaan palautetta tekemistään havainnoista käyttäen **Palvelusafarin** ja **Palautekortti kokemuksen jälkeen** -työkaluja. Pilotoinnin aikana kerätyt palautteet ja havainnot analysoitiin hanketoimijoiden toimesta, ja tulokset esiteltiin yrittäjille tuotteen jatkokehittämisen tueksi. Havainnoista kävi ilmi, että **tarinallisuus oli erityisen tärkeä menestystekijä teemallisessa lounaskonseptissa.** Myyntiin lanseerattavassa tuotteessa tarinankerrontaa tullaan vahvistamaan ja marsalkka Mannerheimin historiaa tuodaan esille monin eri tavoin, esimerkiksi tarinoiden kertomisella suullisesti tilaisuuden aikana ja tarinoiden sisällyttämisellä menukortteihin. Havainnoista kävi myös ilmi, että lounasvieraat ja osallistujat haluavat nähdä paikallisten tuottajien tuotteita vieläkin selkeämmin esillä. Paikalliset mehut, viinit ja hillot voisivat olla näkyvillä ja ostettavissa pöydissä sekä myyntitiskillä, ja niiden tarinoita ja historiaa halutaan korostaa enemmän. Kehittämiskohteenä nousi esiin keittiöstä kuuluvien äänien voimakkuus, ja yrittäjät pystyivät kehittämään ratkaisun tähän ennen lounaskonseptin lanseerausta myyntimarkkinoille.

Tulosten analysoinnin jälkeen seuraavat kehittämiskohteet jaettiin pienempiin toteutettaviin kokonaisuuksiin, ja niiden toteuttamisjärjestystä tarkennettiin **Ideoiden priorisointi** -työkalun avulla. Pilotoinnista saadun palautteen sekä kehittämiskohteiden priorisoinnin avulla yrittäjät pystyivät keskittymään oikeisiin toimenpiteisiin ja vahvistamaan niitä osa-alueita, joille saatiin positiivista palautetta. "Marskin matkassa maistellen" lanseerattiin myytäväksi tuotteeksi äitienpäivämarkkinoille, ja se oli välittömästi menestys myyden kaikki paikat täyteen ensimmäisellä toteutuskerralla. Yrittäjien



“

“Pilotointi oli todella hyödyllinen. Saimme avaimia asiakaslähtöiseen kehittämiseen, jolloin asioita ei katsota ainoastaan omien kokemusten ja mielipiteiden kautta. Saimme myös pitkäaikaista uutta yhteistyötä muiden paikallisten yrittäjien kanssa, sekä uusia ideoita yhteismarkkinointiin.”

“Marskin matkassa maistellen” -pilotointiin osallistunut yrittäjä.

”

määrätietoisien ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan ansiosta he **saivat täysin uuden myyntituotteen, joka jää pysyvästi markkinoille.**

Lisäksi he suunnittelevat laajentavansa lounaskonseptia tulevaisuudessa myös muihin teemoihin. Teemallisten lounaskonseptien ulkopuolella yrittäjät kehittivät samalla yhdessä myös muuta pysyvää liiketoimintaa myymällä toistensa tuotteita omille asiakkailleen ja kasvattaen yhteistä näkyvyyttä.

Verkostotapaamisessa oli laaja-alaisesti mukana Lapinjärven kunnan yrittäjiä, kunnan edustajia, kunnan asukkaita ja lehdistöä, ja tämän avulla saatiin sekä madallettua kynnystä uusien matkailutuotteiden käyttöönottoon että lisättyä näkyvyyttä niiden markkinoimiseksi. Yksi pilotoinnin merkittävimmistä eduista olikin sen tuoma laaja lehdistönäkyvyys. Osallistavan toiminnan mahdollistaminen lehdistölle tarjosi erinomaisen tilaisuuden esitellä uutta tuotetta kattavasti ja monipuolisesti. Tämän ansiosta ”Marskin matkassa maistellen” sai laajaa näkyvyyttä paikallisissa lehdissä, mikä olisi ollut vaikeaa saavuttaa ilman tätä tilaisuutta. Lehdistön lisäksi pilotointi verkostotapaamisen aikana herätti kiinnostusta myös paikallisten yrittäjien ja asukkaiden keskuudessa, mikä edisti onnistuneesti ”Marskin matkassa maistellen” -tuotteen lanseerausta markkinoille ja houkutteli potentiaalisia asiakkaita jo ennen sen virallista julkaisua.

Yksi verkostotapaamisen tavoitteista oli myös lisätä kuntalähtöisen **Living Lab -toiminnan** näkyvyyttä kuntalaisten keskuudessa. Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan tavoitteena on toimia laaja-alaisesti yhteistyössä paikallisten yrittäjien, asukkaiden ja sidosryhmien kanssa sitouttaen heidät mukaan kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Tämän tukemiseksi tilaisuudessa haluttiin tarjota kaikille osallistujille syvälinen kokemus kehittämistoiminnasta sekä esitellä heille käytetyt työkalut. Tavoitteena oli tuoda esiin pilotoinnin etuja ja samalla havainnollistaa, kuinka helppoa ja hyödyllistä pilotointi voi olla. Osallistajat pääsivät myös itse käyttämään palvelumuotoilutyökaluja kehittämisen tukena, mikä auttoi heitä ymmärtämään työkalujen tärkeyden ja helppokäyttöisyyden omien kommenttiansa perusteella.



Kuva 32. ”Marskin matkassa maistellen”-pilotointitilaisuus (Lyckan-tiimi 2023).

Hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamalli

Mitä?

Hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamalli on tulevaisuuden visioon suuntautunut toimintamalli, jossa Suomeen suuntautuva liikematkailu sisältää hyvinvoinnin aspektin ja tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tuottaa tehokasta yritystoiminnan kehittämistoimintaa ja työhyvinvointitoimintaa samanaikaisesti. Toimintamallin tavoitteena on **kehittää kansainvälisille yritysryhmille suunnattu, työn ja hyvinvoinnin yhdistävä palvelukonsepti**, joka kokoaa yhteen mm. kokous-, majoitus-, ohjelma- ja hyvinvointipalveluja maaseutumaisilla alueilla toimivien yritysten tuottamana (kuvio 31). Toimintamallin toteutus linkittyy vahvasti matkailun jatkuvan kehittämisen mallin mukaisiin verkostotapaamisiin ja kuntalähtöiseen Living Lab -toimintaan, ja toimintamalliin nivoutuvia palveluja voidaan kehittää maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallin avulla.

Kansainvälisten matkailijoiden kiinnostus hyvinvointimatkailua kohtaan on ollut kasvussa jo pitkään. Jo vuonna 2015 Työ- ja elinkeinoministeriö kirjasi Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartan 2015–2025 yhdeksi tavoitteeksi tehdä Suomesta hyvinvointimatkailun kärkimaan, koska Suomella on siihen mitä parhaimmat mahdollisuudet.¹²⁰ Tässä toimintamallissa matkailun toimintaympäristönä toimii maaseutu, joka tarjoaakin hyvinvointimatkailulle erinomaiset puitteet, sillä rauhallinen luonnon ympäristö metsineen ja vesistöineen mahdollistaa levon ja rentoutumisen lisäksi myös monenlaisen toiminnan. Lisäksi maaseudulta on mahdollista saada hyvinvointia tukevaa puhdasta ruokaa.¹²¹ Maaseutumatkailu on listattu myös yhtenä tulevaisuuden trendinä, jonka ajurina toimii mm. hidas ja luonnonläheinen elämäntapa (Ruralization hankkeen **trendikortit**) Tässä toimintamallissa kohderyhmänä tavoitellaan erityisesti kansainvälisiä yritysryhmiä. Pandemia- ja etätyöajan jälkeen yritykset haluavatkin panostaa henkilöstön hyvinvointiin myös työ- ja kokous-



Kuvio 31. Hyvinvointia tukevan liikematkailun palvelukonsepti nivoo yhteen mm. kokous-, majoitus-, ohjelma- ja hyvinvointipalveluja (Salomaa 2022).

matkoilla, joilta haetaan ennen kaikkea yhteisöllisyyden ja tiimihen- gen kasvattamista. Myös bleisure-matkailu, eli työmatkan ja vapaa- ajan yhdistävät matkat on nouseva trendi. Työmatkailussa korostuu nyt laatu, josta ollaan myös valmiita maksamaan.¹²² Hyvinvointia tukevan liikematkailun palvelukonseptissa laadun tulisikin näkyä ennen kaikkea korkeatasoisena majoituksena ja saumattomana palvelupakettina verkoston yritysten tuottamana.

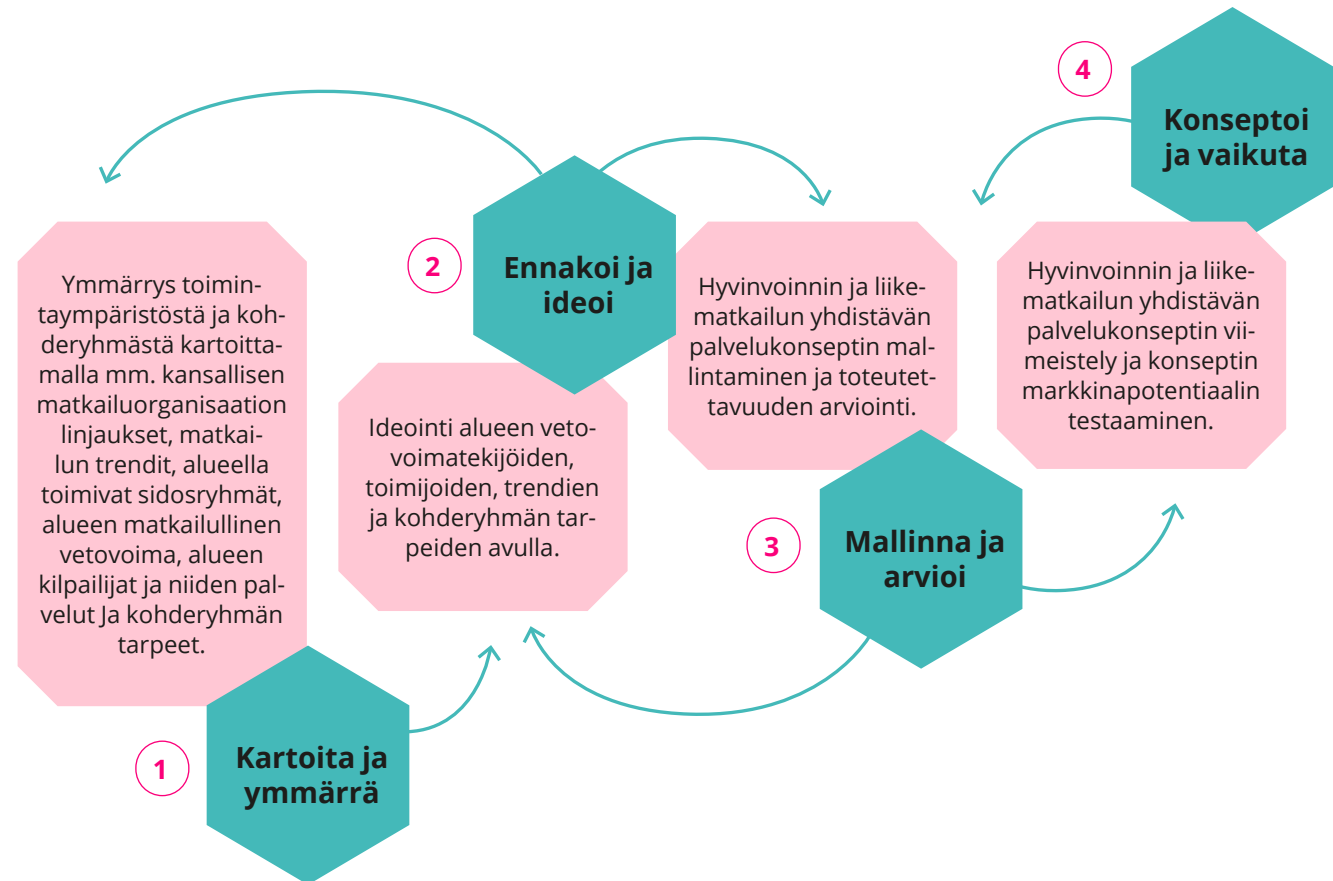
Kenelle?

Toimintamalli on suunnattu erityisesti maaseutumaisilla alueilla pienyritysten kehittämistä tukeville tahoille kuten elinkeinosihteerille, joka tuntee matkailun toimialana. Toimintamallin hyödyntäminen edellyttää laajaa yrittäjäverkostoa, jonka toimijat ovat kiinnostuneita kehittämään palveluitaan erityisesti kansainvälisille yritysryhmille.

Hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamallin vaiheet

Toimintamallin vaiheet

Toimintamalli koostuu neljästä vaiheesta, jotka mukailevat käyttäjälähtöiseen palveluiden kehittämiseen soveltuvaa palvelumuotoiluprosessia (kuvio 32). Prosessi alkaa **asiakas- ja toimintaympäristön kartoittamisesta** ja ymmärtämisestä, jota seuraavat **ideoinnin sekä mallinnuksen** vaiheet päämääränä **konseptointi**. Prosessi ei ole kuitenkaan suoraviivainen vaan vaiheet voivat toistua.¹²³ Toimintamallin vaiheita voi toteuttaa osin itsenäisesti, osin yrittäjäverkoston kanssa. Toimintamallin keskiössä olevia yhteiskehittämisen työpajoja voidaan toteuttaa osana matkailun jatkuvan kehittämisen mallissa mainittuja ideapajoja. Yhteiskehittämisen työpajoja onkin hyvä sisällyttää toimintamallin kaikkiin vaiheisiin.



Kuvio 32. Hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamallin vaiheet (Korvenranta & Salomaa 2023).

Vaihe 1: Kartoita ja ymmärrä

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on hankkia syvällistä ymmärrystä toimintaympäristöstä ja kohderyhmän tarpeista¹²³. Voit toteuttaa kartoitusvaiheen osin itsenäisesti, osin yrittäjäverkoston avulla.

- Kartoita kansallisen matkailuorganisaation linjaukset tutustumalla kansalliseen matkailustrategiaan, kohderyhmiin, markkinoinnin painopisteisiin ja alueellisiin kehittämislinjoihin. Tarkoituksena on **hankkia ymmärrystä erityisesti kansainvälisen matkailun toimintaympäristöstä**.
- Pehdy kansainvälisen matkailijan ja erityisesti liikematkailijan tarpeisiin ja matkailun trendeihin. Tarkoituksena on **hankkia ymmärrystä kohderyhmän tarpeista** nyt ja tulevaisuudessa. Voit hyödyntää tässä esim. kansallisen matkailuorganisaation tekemiä tutkimuksia ja trendiraportteja.
- Benchmarkkaa esimerkkikohteita ja tarkastele millaisia kokouspaketteja, virkistyspäiviä, tyhy- ja tykypäiviä yritysryhmille on tarjolla ja millaisissa kohteissa.
- Listaa yhdessä yrittäjien kanssa alueellasi toimivat sidosryhmät ja toimijat sekä puuttuvat toimijat. Voitte hyödyntää apuna sidosryhmäkarttaa.
- Selvitä yhdessä yrittäjien kanssa, millaisia palveluita alueellasi on jo olemassa, joita tarvitaan kansainväliselle yritysryhmälle suunnatun verkostotuotteen luomiseksi. Tällaisia palveluita ovat mm. kuljetuspalvelut, majoitus, ravintola ja muut ruokapalvelut, kokouspalvelut, hyvinvointipalvelut ja opas- ja ohjelmapalvelut. Voitte listata jokaisen palvelun (esim. alueen ja lähialueen majoituspalvelut) ja sen tarjoajat omalle paperille.
- Kartoita mitä nähtävää ja koettavaa alueeltasi löytyy, ja mitkä ovat alueesi matkailulliset vahvuudet. Voitte listata yhdessä yrittäjien kanssa millaisia käyntikohteita, luonnon nähtävyyksiä, historiallisia kohteita jne. alueelta löytyy.



Työkalut: **Sidosryhmäkartan** avulla voit listata alueella toimivia yrityksiä, jotka tarjoavat mm. majoitus-, ravitsemis-, kokous-, ohjelma-, kuljetus- ja hyvinvointipalveluita sekä käyntikohteita. Sidosryhmäkarttaa on esitelty tarkemmin Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallissa.

Vaihe 2: Ennakoi ja ideoi

Ennakoi ja ideoi -vaiheen tarkoituksena on ideoida mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja kartoitusvaiheessa hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta¹²³. Tässä vaiheessa menetelmänä hyödynnetään erityisesti **ideointityöpajaa**, joten sidosryhmäkartoitusten ja ydinyritysryhmän verkoston pohjalta olisi hyvä laajentaa yritysverkostoa entisestään ja lähettää avoin kutsu yhteiskehittämisen työpajaan. Työpajan tavoitteena on pohtia millainen olisi matkailukeskus tai matkailupaketti, jossa yhdistyisi sekä hyvinvointi että työ: mitä palveluita se sisältäisi, ketkä voisivat osallistua sen tuottamiseen ja missä se sijaitisi? **Tarkoituksena on ennen kaikkea hyödyntää jo alueella olemassa olevaa mutta myös ideoita uutta.**

- Kutsu yrittäjät yhteiskehittämisen työpajaan ideoimaan kansainvälisille yritysryhmille tuotteita, joissa yhdistyvät sekä hyvinvointia että liikematkustusta tukevat palvelut.
- Alusta työpajaa kansainvälisistä matkailijoista, liikematkailusta ja sen muodoista sekä hyvinvointimatkailusta, jotta osallistujilla on käsitys tavoiteltavasta kohderyhmästä ja sen tarpeista sekä kehityksen kohteena olevan matkailun muodoista. Alustajana voi toimia myös esim. matkailualan lehtori, kansainvälisiä yritysryhmiä palvelevan incoming/ DMC matkatoimiston edustaja tai muu alan asiantuntija.

VINKKI

Olemassa olevat palvelut on hyvä merkitä kartalle. Näin yrittäjille hahmottuu selvemmin oman alueen tarjonta. Voit tulostaa alueesi karttapohjan esim. Google Mapsista, johon voitte merkitä kohteet käsin, tai voit merkitä kohteet suoraan karttaohjelmassa hakemalla kohteen ja tallentamalla sen (Save: Starred places).

- Varsinaisessa ideointityöpajassa voit käyttää ideoinnin tukena trendikortteja ja matkailijaprofiileja, jotka kuvastavat alueellesi saapuvia, kansainvälisiä matkailijoita (ks. työkaluista tarkempi ohjeistus). Käsikirjan liitteenä olevasta työkalupakista löydät lisää ideointimenetelmiä.
- Koosta lopuksi syntyneet ideat yhteen esim. teemojen mukaan, jotta voit hyödyntää niitä tulevissa työpajoissa.



Työkalut: Trendikortit ja matkailijaprofiilit ideoinnin tukena.

Voit hyödyntää ideoinnissa esim. Ruralization-hankkeessa tehtyjä **trendikortteja**, jotka löytyvät sekä suomeksi että englanniksi ja kansallisen matkailuorganisaation (Visit Finland) **Tunnista kohderyhmäsi! -oppaaseen** koostamia matkailijasegmenttejä. Tulosta materiaalit työpajaan (vähintään yhden trendikortit ja matkailijaprofiilit paria kohden).

1. Hiljainen pohdinta: Pyydä osallistujia tutustumaan materiaaleihin (trendikortteihin ja matkailijaprofiileihin) ensin itsenäisesti.
2. Ideointikierrokset parin kanssa: Pyydä osallistujia poimimaan kiinnostavia trendikortteja ja alueellesi saapuvaa matkailijaa edustava asiakasprofiili ja ideoimaan yhdessä parin kanssa tuotteita, jotka sopisivat kyseiseen trendiin ja kyseiselle matkailijaprofiilille. Syntyneet ideat voidaan kirjata esim. isolle fläppipaperille.
3. Näkökulman vaihtaminen: Pyydä osallistujia vaihtamaan välillä trendikortteja ja matkailijaprofiilia tai muuta näkökulmaa.
4. Ideoihin tutustuminen ja täydentäminen: Pyydä osallistujia tutustumaan muiden ideoihin ja täydentäkää omilla ideoilla.

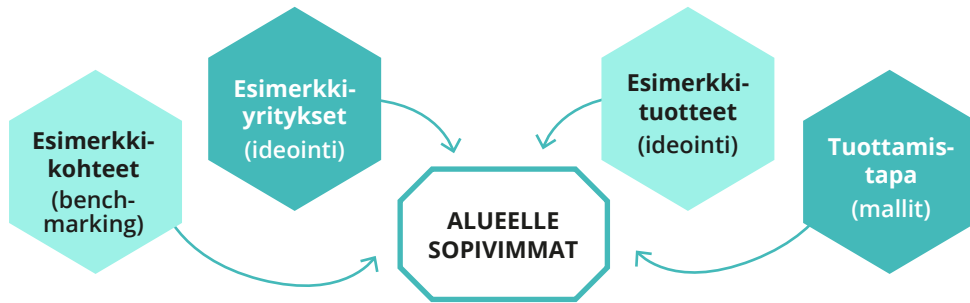


- Ideointi vie helposti mukanaan, joten varaa sille riittävästi aikaa!
- Mahdollisten matkailijaprofiilien ja trendikorttien hyödyntäminen ideoinnin tukena edellyttää selkeää ohjeistusta ja määrätietoista fasilitointia!

Vaihe 3: Mallinna ja arvioi

Mallinna ja arvioi -vaiheen tarkoituksena on **mallintaa ja testata kehitettävää konseptia**. Konseptista voidaan laatia karkea visuaalinen mallinnus tai visuaalinen kuvakooste, jolloin konsepti konkretisoituu ja siitä voidaan **kerätä palautetta ja kehitysideoita**.¹²³ Konseptiaihioita voi olla myös useita, joista äänestetään parasta. Palautteen ja kehitysideoiden kerääminen onnistuu helpoiten yhteiskehittämisen työpajassa, joten kutsu jälleen mahdollisimman laaja verkosto yrittäjiä arvioimaan, äänestämään ja kehittämään alueellesi sopivaa konseptia.

- Kokoa kartoitusvaiheessa keräämäsi ymmärrys, benchmarking-tulokset ja työpajoissa syntyneet ideat esimerkkikonsepteiksi ja esittele ne yrittäjille yhteiskehittämisen työpajassa. Sanoita ja visualisoi konseptiaihiot, jotta konseptin sisältö konkretisoituu paremmin.
- Anna työpajaan osallistuvien tutustua esimerkkikonsepteihin tarkemmin itsenäisesti ja pyydä heitä kirjaamaan jokaisesta konseptista yksi hyvä asia ja yksi heikkous.
- Tämän jälkeen osallistujat voivat äänestää sekä alueelle parhaiten sopivaa konseptia että alueelle huonoiten sopivaa konseptia.
- Valitse eniten ääniä saaneet konseptit jatkokehitykseen.
- Jatkokehitystä varten jaa osallistujat ryhmiin, joissa keskustellaan ja päätetään konseptiin ja kohderyhmälle sopivista tuotteista ja siitä, mikä olisi paras tapa palveluiden tuottamiseen.



Kuvio 33. Konseptin rakentuminen benchmarkattujen esimerkkikohteiden, ideoitujen esimerkkiyritysten ja esimerkkituotteiden ja malleina olleiden tuottamistapojen pohjalta (Salomaa 2022).

VINKKI



Osallistajat voivat äänestää parhaiten sopivaa konseptia tarroilla. Jokaiselle osallistujalle voi jakaa esim. 3 tarraa (1 tarra on 1 ääni), jotka käydään liimaamassa parhaiten sopivaan/sopiviin konsepteihin.

VINKKI

Konseptiaihiot on hyvä tulostaa, jolloin osallistajat voivat kirjoittaa merkintöjä suoraan niihin tai niihin kiinnitettäviin post-it lapuihin.



Palveluiden tuottamisen pohdintojen tukena voi hyödyntää olemassa olevia **verkostomalleja**.

OPIT & OIVALLUKSET

- Osallistujia on hyvä rohkaista näkemään tulevaisuuden mahdollisuudet, jotta he eivät keskittyisi liikaa tämänhetkisiin rajoituksiin (esim. liian pieneen majoituskapasiteettiin).
- Ryhmätyöskentely vaatii määrätietoista fasilitointia, koska herkästi lähdetään ideoimaan uutta ideoiden edelleen kehittämissä.

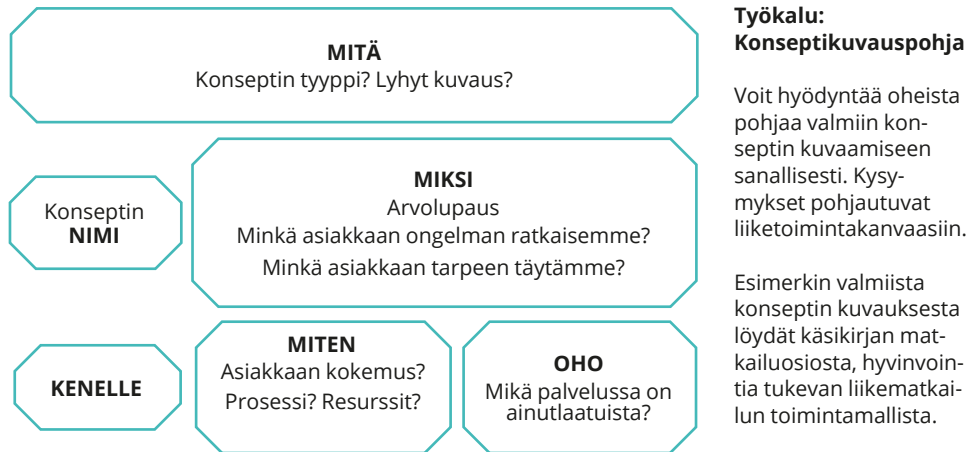


Konseptin kuvaamisen apuna voit käyttää Työkalupakista löytyvää Business Model Canvasia (BMC) eli **liiketoimintakanvaasia**. Liiketoimintakanvaasia on esitelty tarkemmin Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallissa. Liiketoimintakanvaasin pohjalta voit kiteyttää konseptin **konseptikuvauspohjaan**.

Vaihe 4: Konseptoi ja vaikuta

Konseptoi ja vaikuta -vaiheen tarkoituksena on palvelun lopullinen konseptointi ja sen saattaminen käytäntöön¹²³. Lisäksi on tärkeää luoda visio palvelun kehittämisen tulevaisuudesta. Tässäkin vaiheessa kannattaa hyödyntää yhteiskehittämisen työpajaa, sillä tavoitteena on **saada aikaan yhteinen käsitys konseptista** ja lisäksi keskustella sen toteuttamisen aikataulusta, eli **luoda vaiheet edelleen kehittämiseksi**.

- Kuvaa työpajojen pohjalta luotu konsepti ja tuotteet ja esitele konsepti työpajassa.
- Anna yrittäjien tutustua konseptiin itsenäisesti ja pyydä heitä kirjoittamaan konseptiin liittyviä kommentteja post-it lapuille.
- Pyydä yrittäjiä myös pohtimaan, miten ja millä aikataululla konsepti voisi toteutua.
- Keskustelkaa yhdessä yrittäjien kanssa siitä, mikä olisi paras tapa tuottaa konseptin palvelut.
- Kartoita työpajoissa syntyneen konseptin markkinapotentiaalia esim. Incoming / DMC matkatoimiston kanssa, koska he tuntevat tavoitellun kohderyhmän. Keskustelkaa konseptin kiinnostavuudesta ja kehittämistarpeista. Kirjaa saatu palaute ylös konseptin jatkokehittämistä varten.
- Jos konsepti on kiinnostava, on sitä mahdollista lähteä kehittämään edelleen kohti konseptin tuotteistamista. On kuitenkin hyvä huomioida, että kansainvälisillä markkinoilla menestyminen vaatii pitkäjänteistä tuotekehitystä.



Kuvio 34. Konseptikuvauspohja kiteyttää konseptin kuvauksen (Salomaa 2022).

Palveluiden tuottamisen pohdintojen tukena voit hyödyntää [verkostomalleja](#).

Konseptin toteuttamista voit arvioida [tulevaisuuden portaiden](#) avulla miettimällä, mitä pitää tapahtua, että konsepti toteutuu. Askelmilla voit pohtia annettuja apukysymyksiä. Pohdi myös paljonko kuluu aikaa kunkin askelman ja koko polun kulkemiseen.

**NÄIN ME SEN
TEIMME**

Hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamalli kehitettiin Lapinjärvellä osana Lyckan-hanketta. Järjestimme syksyn 2022 aikana kolme yhteiskehittämisen työpajaa, joihin kutsuimme Lapinjärven ja lähialueen toimijoita. Ensimmäinen työpaja keskittyi hyvinvoinnin ja liikematkustuksen yhdistävien palveluiden ideointiin tulevaisuuden trendien pohjalta, toinen hyvinvoinnin ja liikematkustuksen yhdistävien vaihtoehtoisten konseptien laatimiseen ja arviointiin ja kolmas hyvinvoinnin ja liikematkustuksen yhdistävien konseptien toteutettavuuden arviointiin.

Ennen ensimmäistä työpajaa perehdyimme matkailun trendeihin ja kansainvälisten matkailijoiden ja erityisesti liikematkailijoiden tarpeisiin. Hyödynsimme tässä mm. Visit Finlandin tekemää [Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopasta](#), [Matkailija 2030 -skenaarioita](#) ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun [LAB8 trendiraportteja](#). Etsimme netistä esimerkkikohteita, jotka myyvät kokouspaketteja, virkistyspäiviä, tyhy- ja tyky-paketteja. Tämän jälkeen benchmarkkasimme löytämiemme pakettien sisältöjä ja tunnistimme, että kokouspalveluja, -paketteja ja virkistyspäiviä tarjotaan hyvin erityyppisissä kohteissa, kuten kartanoissa ja kylämiljöissä, elämyskylissä, hyvinvointikeskuksissa, kylpylöissä ja urheilukeskuksissa. Lisäksi kartoitimme Lapinjärven lähellä toimivia matkailuun liittyviä toimijoita sidosryhmäkartoituksen pohjaksi, Lapinjärven matkailullisia vahvuuksia sekä nähtävyyksiä ja käyntikohteita.

Osan kartoitusvaiheesta teimme yhdessä yrittäjien kanssa ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa 28.9.2022. Rakensimme yrittäjien kanssa sidosryhmäkartan, johon listasimme Lapinjärven ja ympäryskuntien toimijoita. Sidosryhmäkartassa ohjeistettiin miettimään, mitkä kaikki Lapinjärven ja sen lähialueiden toimijat liittyvät matkailupalvelujen tuottamiseen seuraavilla toimialoilla: ohjelmapalvelut, hyvinvointi, ruoka & juoma, majoitus, kokous ja kuljetus. Pohdinnan inspiraatioksi olimme koonneet Lapinjärven ja lähialueet kattavan kartan, johon olimme merkinneet Lapinjärven lähellä toimivia matkailuun liittyviä toimijoita. Olimme tulostaneet työpajaan sidosryhmäkartan ja jokaiselle toimialalle oman paperin, joihin keräsimme palveluntarjoajien nimiä ja käyntikohteita.

Sidosryhmäkartoituksen jälkeen siirryimme ideointityöpajaan, jonka tarkoituksena oli ideoida kansainvälisille yritysryhmille tuotteita, joissa yhdistyisivät hyvinvointia ja liikematkustusta tukevat palvelut. Aloitimme työpajan alustuksella kansainvälisistä matkailijoista ja heidän tarpeistansa, liikematkailusta ja sen muodoista ja hyvinvointimatkailusta. Alustajana toimi oma hanketyöntekijämme, joka työskentelee matkailun lehtorina ammattikorkeakoulussa. Käytimme ideoinnin tukena Rural trends [trendikortteja](#) ja Lapinjärvelle tavoiteltavia matkailijoita kuvaavia matkailijaprofiileja. Ensin osallistujia ohjeistettiin tutustumaan annettuun aineistoon itsenäisesti,



Kuvio 35. Lapinjärvi Elämyskylä -konseptin kuvaus kiteytettynä konseptikuvauspohjaan (Salomaa 2022).

MITÄ
Kokous- ja virkistyspaketti. Vain tunnin päästä lentokentältä historiallinen kylämiljö, ainutlaatuinen luonnonrauha, vesistö ja metsä, vaihtuvat vuodenajat, hiljaisuus.

MIKÄ
Lapinjärvi - Elämyskylä

MIKSI
Asiakas tulee hektisestä bisnesmaailmasta hengähtämään keskelle kauneinta luontoa. Ryhmä kokee ainutlaatuisia elämyksiä yhdessä, tiimiytyy, rauhoittuu ja latautuu. Samalla saadaan arvokasta aikaa yhdessä työskentelylle erilaisessa, inspiroivassa ympäristössä.

MITEN
Laadukas, saumaton palvelupaketti verkoston yrittäjien tuottamana: Korkeatasoinen majoitus, paikallinen ruoka, kokouspalvelut, hyvinvointipalvelut, ohjelmapalvelu, kuljetukset.

OHO
Suomen parhaiten säilynyt historiallinen kylämiljö ja kylät sen ympärillä

Handwritten notes on collage:

- KESEKSI
- ELÄMYKSIÄ
- MAKSETTU
- INCOMING TOIMISID²
- VAIKUSTEE JURISTILLE
- SPONSORIN EXPANSSIOLLA
- VALITU KOHDEMAHJAIN POIKKEETA ALUE/IF

Kuva 34. Lapinjärvi Elämyskylä -konsepti tuotteineen ja mahdollisine tuottajineen kuvattuna työpajassa (Salomaa 2022).

Kartoitimme konseptin markkinapotentiaalia keskustelemalla pääkaupunkiseudulla toimivan TTE - The Travel Experience incoming/ DMC (Destination Management Company) matkatoimiston johtajan, Merja Hartin kanssa, koska he tuntevat kohderyhmän. TTE:n asiakkaat ovat pääsääntöisesti kansainvälisiä yritysryhmiä, joille räätälöidään ja paketoidaan kannustematka-, kokous- ja tapahtumapalveluita. Lapinjärven sijaintia vain tunnin päässä lentokentästä pidettiin hyvänä, sillä kansainväliset liikematkustajat eivät ole valmiita matkustamaan juuri pidempään. Kohderyhmälle tarjottavassa majoituksessa korostettiin sitä, että sen tulisi olla korkeatasoista ja tasalaa-tuista, ja esim. korkeatasoisille huviloille, joissa olisi omat makuuhuoneet ja kylpyhuoneet, voisi olla kyseisellä sijainnilla kysyntää, jos joku olisi täl-laiseen valmis investoimaan. Elämykset, aktiviteetit ja hyvinvointipalvelut olisi osattava tuotteistaa hyvin ja tuotteistamisessa voisi jopa hyödyntää Suomen tunnettuutta maailman onnellisimpana maana (ks. World Happiness Report 2023¹²⁴), jota ei juuri kukaan ole osannut vielä hyödyntää. Lapinjärvi voisi tuotteistaa onnellisuuselämyksen (Happiness experience), jossa esim. asiantuntijan luento teemaan liittyen, luento ja sen hyvää teke-vät vaikutukset (jota voisi myös mitata esim. pulssin avulla) ja terveellinen ja puhdas ruoka olisivat osa elämystä. Saunalautta voisi olla elämyksellinen tapa nauttia saunomisesta ja lisäksi tarjolla voisi olla esim. perinnehoitoja. Elämysaktiviteettien tuottamisesta tulisi vastata vastuullinen ohjelmapal-veluyritys ja turvallisuuskoulutetut oppaat.

Keskustelu DMC:n kanssa antoi hyvää näkökulmaa siihen, mihin suuntaan konseptia voisi kehittää ja minkälaisia investointeja tämänkaltaisen kohde-ryhmän tavoittaminen edellyttäisi. Kehittämisen aikajanalla tarkasteltuna konseptin mukaista työn ja hyvinvoinnin yhdistävää kokous- ja virkistyspa-kettia olisi mahdollista tarjota ensin alueella toimivien yritysten vierailijoille, seuraavaksi kotimaisille yritysasiakkaille, sitten yksittäisille kansainvälisille matkailijoille ja vasta sen jälkeen kansainvälisille yritysryhmille.

Mitä on hyvä huomioida toimintamallin hyödyntämisessä

- Yritykset tulee sitouttaa kehittämistyöhön ja verkostotuottamiseen.
- Työpajoissa olisi hyvä olla sekä yhteistä kehittämistä että yrityskoh-taista konkreettista kehittämistyötä.
- Matkailun organisoituminen ja koordinoitu kehittäminen erityisesti kansainvälisille matkailijoille tarvitsee tuekseen matkailustrategian.
- Jos konsepti etenee tuotteistamiseen, palvelun tuottamiseen tarvi-taan veturiyritys, joka tuottaa merkittävän osan palvelusta ja kokoaa tuotetasoisen yritysverkoston.
- Matkapakettien myyminen edellyttää vastuullista matkanjär-jestäjää, jolla on **matkapakettilain** mukaiset edellytykset myydä matkapaketteja.
- Jos alueella ei ole resursseja suoraan kv-myyntiin ja markkinointiin, yksittäisten tuotteiden myynnissä voi mahdollisesti hyödyntää inco-ming/ DMC (Destination Management Company) matkatoimistoa, jotka paketoivat tarvitsemansa palvelut. Tuotteet tulee olla tuolloin hinnoiteltu jakelukanavat huomioiden (DMC – kv-matkanjärjestäjä), jotka molemmat tarvitsevat myyntikatteen. Tulevaisuudessa voi olla mahdollisuuksia tehdä jopa yhteistyötä suoraan kansainvälisen mat-kanjärjestäjän (tour operator) ja/ tai incentive housen kanssa.



Luovat alat

Luovat alat liiketoiminnan arvonluonnissa

Kirjoittaja: Ville Huhtanen

Kuva: Will Suddreth/unsplash.com

Luovat alat liiketoiminnan arvonluonnissa

Käsikirjamme luovien alojen osion avulla voit ottaa taiteen ja muotoilun osaksi Living Lab -mallia ja sen kautta maaseudun liiketoiminnan innovaatio- ja kehittämistoimintaa. Saat ohjeita, kuinka liike-elämän ja luovien alojen toimijoiden välille rakennetaan konkreettista molempia hyödyttävää yhteistyötä. Turun taideakatemian teatteritaiteen lehtorina toimiva Minna Haapasalo toteaa ammatillisessa esittelysään luovuuden olevan tulevaisuustaidoistamme tärkein monimutkaisten globaalien ongelmien aikana¹²⁵.



Edistetään luovien alojen toimintaedellytyksiä verkostoitumisen avulla, esimerkiksi osaajapankin, residenssitoiminnan ja kulttuuritapahtumien järjestämisen kautta.

Integroidaan luovien alojen verkostoa mukaan Living Lab -toimintaan.

Ratkaistaan liiketoiminnan haasteita hyödyntäen luovia menetelmiä.

Kasvatetaan alueen toimijoiden luovaa osaamista.



KESKEISET KÄSITTEET

Innovaatio

Innovaatio tarkoittaa uuden ajatuksen tai toimintatavan tuomista näkyväksi. Liike-elämän innovaatio on uudenlainen idea, tuote tai palvelu, jolla saavutetaan käytännön lisäarvoa¹². Innovaatio-käsitettä avataan enemmän tämän käsikirjan Living Lab -toiminnan arvot ja periaatteet -osassa.

Kulttuurihyvinvointi

Kulttuurihyvinvointi on kulttuurin ja taiteen kautta saavutettua hyvinvointia. Kulttuurihyvinvointi voi näyttäytyä esimerkiksi terveysvaikutuksina tai sosiaalisena hyvinvointina. Tämä ilmenee käytännössä parempana psyykkisenä hyvinvointina taidetta harrastavien parissa: terveydentilan kokemisena paremmaksi, alhaisempana ahdistuneisuutena ja masentuneisuutena sekä paremmaksi koettuna elämänlaatuna.¹²⁶

Kulttuurihyvinvointi voi tarkoittaa 1. yksilön kokemuksia taiteen yhteyksistä hyvinvointiin, omaan tai muiden ihmisten, 2. ilmiöitä, joissa havaitaan taiteen ja kulttuurin yhteyksiä hyvinvointiin ja 3. tutkimus-, kehitys- ja koulutusala, joka keskittyy taiteen, kulttuurin ja hyvinvoinnin osaamiseen ja toimintatapoihin.¹²⁶

Luova talous (creative economy) on liiketoimintaa, jossa pääosissa ovat luovien alojen ammatilliset. Luovaa taloutta muodostuu luovien alojen osaamisen ja toiminnan yhdistyessä muiden alojen osaamisen kanssa. Luovan talouden alla ovat luovat alat ja niiden liittyminen muihin liiketoiminnan toimialoihin. Luova talous kattaa sekä kaikki toimialat läpäisevää horisontaalia toimintaa että luovien alojen toimialakohtaisia sisältöjä¹²⁷.

Luovien alojen verkosto

Luovien alojen verkosto koostuu luovien alojen toimijoista. Luovien alojen verkosto mahdollistaa tiedonjakoa ja yhteistoimintaa jäsentensä välillä, ja tekee heidän osaamistaan näkyväksi. Luovien alojen verkostot ovat yhteistyötä ja yhteistoimintaa eri toimijoiden välillä. Ne voivat muodostaa rakenteita ja hierarkiaa, tai olla vapaasti organisoituneita. Luovien alojen verkostot voivat auttaa luovien alojen ja muiden toimialojen osaamisen yhdistämisessä. Luovien alojen verkostot toimivat sitä paremmin, mitä enemmän niiden sisällä jaetaan osaamista ja resursseja. Verkoston toiminnasta syntyy synergiaetuja, kun esimerkiksi tietoa, työpanosta ja tuotantovälineitä yhdistetään tai jaetaan vastavuoroisesti verkoston sisällä.^{128, 129}

Luoviin aloihin kuuluu aloja, joiden toiminta perustuu kulttuuriarvoihin, tai taiteelliseen ja muuhun yksilölliseen ja kollektiiviseen luovaan ilmaisuun¹³⁰. Luovat alat kattavat eri määritelmien mukaan seuraavanlaisia toimialoja ja toimintoja¹³¹: arkkitehtipalvelut, elokuva- ja videotuotanto, elämyspohjainen oppiminen, esittävät taiteet (teatteri, musiikki), huvipuistot, lelut, kirjastot, museot, kulttuuriperintö, kuvataide, valokuvaus, kustannusala ja kirjallisuus, markkinointi, mainonta,

Mitä annettavaa luovilla aloilla on liike-elämälle

Luovat alat ovat tärkeitä liiketoiminnan menestykselle. Ne voivat auttaa yrityksiä erottumaan kilpailijoista, parantaa asiakaskokemusta ja kehittää uusia tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Alueellisesti ne voivat vahvistaa kulttuurimyönteistä ja kulttuurillisesti rikkaan alueen brändiä (TEM 2022). Kuntalähtöiseen Living Lab -toimintaan kannattaakin sisällyttää luovuustaitojen koulutusta ja luovien osaajien osallistamista liike-elämän prosesseihin. Suuremmassa kuvassa luovat alat ovat talouden osana olennainen palanen ekosysteemistä kehittämistä, jota maailmalla menestyvien ratkaisujen kehittäminen vaatii.

Luovien alojen mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämisessä

Maaseutuyrittäjälle taide ja kulttuuri voivat tarjota brändi- ja vetovoimavyötyjä sekä tukea ja uudenlaisia menetelmiä markkinointiin. Taiteen ja kulttuurin keinot voivat myös auttaa maaseutuyrittäjää tuotteiden ja palveluiden, uusien innovaatioiden ja asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Alla on listattu esimerkkejä luovien alojen konkreettisista mahdollisuuksista liiketoiminnan kehittämisessä.

Brändin kehittäminen: Luovat alat voivat auttaa yritystä kehittämään tunnistettavan brändin, joka erottuu kilpailijoista. Brändikehitys voi sisältää esimerkiksi logon ja graafisen ilmeen suunnittelua sekä markkinointiviestintää, kuten mainoksia ja verkkosivuja. Yritystaiteilija-mallin avulla brändin kehittämistä voidaan tehdä esimerkiksi osallistavan ja yhteisöllisen taiteen välityksellä. Taideteokset ja taiteellinen tekeminen voivat synnyttää myönteistä näkyvyyttä kohdeyritykselle. Luovat alat osallistuvat välillisesti tai suoraan paikkakunnalla toimiessaan kulttuurisuuntautuneen, kulttuurillisesti aktiivisen ja ehkä myös kulttuurimyönteisen alueellisen brändin vahvistamiseen. (Tarjanne 2020, 10–12.)

matkailu, muoti, muotoilu, ohjelmistotuotanto, radio- ja tv-toiminta, ruoka, taide- ja antiikkimarkkinat, taidekoulut ja peliteollisuus.¹³²

Luovuustaidot

Luovuus rakentuu käytännössä luovuustaidoista. Luovuustaitoja voi oppia ja opetella. Luovuustaitoja ovat esimerkiksi ideoiden synnyttämisen kyky, avarakatseisuus ja luovan ongelmanratkaisun taidot. Luovuustaidot ovat yleistä, geneeristä luovuutta, jota voidaan soveltaa liike-elämän ja taiteen kehitysprosessien lisäksi muilla elämän alueilla. (Gustafsson 2002.)

Osallistava taide

Osallistava taide on osallistujien tarpeista lähtevää vuorovaikutuksellista ja aktiivista taiteellista toimintaa. Osallistavassa taiteessa taidetta tehdään vuorovaikutuksellisen prosessina – teoksen tekijänä on ryhmä tai yhteisö. Osallistumisen ja osallistamisen synnyttämät hyödyt kuten oppiminen, osallistujan valtauttaminen tai voimaantuminen voivat olla keskeisiä tavoitteita. Osallistavaa taidetta tehdessä taiteilija siis pyrkii ottamaan taiteen tekemiseen mukaan muita ihmisiä, ja osallistamaan heitä kanssaan taiteen tekijöiksi.¹³⁴

Soveltava taide

Soveltava taide on taiteen menetelmien ja työtapojen soveltamista muihin kuin taiteellisen ilmaisun tarkoituksiin. Soveltavan taiteen päämäärät ovat tyypillisesti muita kuin taiteellisia, kuten erilaisia käytännön hyötyjä synnyttäviä. Soveltava taide on siis taiteen hyödyntämistä erilaisiin taiteen ulkopuolisiin tarkoituksiin. Soveltavan taiteen käytännön esimerkkejä ovat julkinen taide, poliittiset taideinterventiot sekä erilaisia kohtaamisia tuottavat taidetyöpajat. Esimerkiksi sairaalaklovnien tukiessa lasten orientoitumista lääketieteellisiin toimenpiteisiin käytetään taidetta soveltavasti.¹³⁵

Taiteellinen interventio, interventiotaide

Taiteelliset interventiot ovat organisaatiossa taiteellisilla työmenetelmillä toteutettuja prosesseja, joilla parannetaan työoloja, tuetaan muutosta, kehitetään taitoja tai vahvistetaan luovuutta työyhteisössä. Interventiotaitteen toteuttaja on tyypillisesti taiteen ammattilainen, joka edistää prosessissa myös taiteellisia päämääriä.¹³⁶

Yhteisöllinen taide, yhteisötaide

Yhteisötaide on yhteisönä tai yhteisön kanssa ja sen ehdoilla tehtävää taidetta. Yhteisötaiteen päämääränä ovat usein yhteisön päämäärien edistäminen ja yhteisön vahvistuminen. Yhteisötaiteen käytännön esimerkkejä voivat olla yhteisön tekemät taideprojektit, tapahtumat tai taidetyöpajat, joissa yhteisön jäsenet työskentelevät. Toiminta on taiteen ammattilaisten ohjaamaa. Se tapahtuu taidelaitosten ja instituutioiden ulkopuolella. Keskeistä on kaikkien yhteisön jäsenten osallistumisen ja osaamisen hyväksyminen.¹³⁷

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen: Luovat alat voivat auttaa yritystä kehittämään uusia tuotteita ja palveluja. Muotoilijat voivat suunnitella uudenlaisia tuotteita tai ratkaisuja. Palvelumuotoilijat voivat auttaa kehittämään palveluja esimerkiksi antamalla työkaluja yrityksen asiakasymmärryksen parantamiseksi.¹³⁸

Markkinointi: Luovat alat voivat auttaa yritystä markkinoimaan tuotteitaan ja palvelujaan. Markkinointitoimistoa ei välttämättä paikkakunnalta löydy, mutta yksittäinen graafisen alan tai markkinoinnin ammattilainen voi luoda mainoksia, jotka ovat visuaalisesti toimivia ja viestivät tehokkaasti yrityksen viestiä. Myös yksittäisillä luovien alojen ammattilaisilla on usein osaamista esimerkiksi yleisissä luovuustaidoissa, ja yhteistyö luovien osaajien kanssa voi synnyttää monenlaisia brändi- ja näkyvyshyötyjä.¹³⁸

Asiakaskokemus: Luovien alojen toimijat ja luova osaaminen voivat auttaa yritystä parantamaan asiakaskokemusta. Esimerkiksi muotoilija tai suunnittelija voi auttaa yritystä luomaan asiakkaille paremman käyttäjäkokemuksen verkkosivuillaan tai fyysisessä liiketilassa.¹³⁸ Palvelumuotoilun työkaluista palvelupolku on suoraan räätälöity asiakaskokemuksen kehittämiseen lisäämällä asiakasymmärrystä.

Innovaatiot: Luovat alat voivat auttaa yritystä kehittämään uusia innovatiivisia ratkaisuja liiketoiminnan haasteisiin. Luovien alojen osaajat voivat auttaa yritystä löytämään uusia tapoja tehostaa prosesseja tai parantaa tuotteiden laatua. Näissä rooleissa voi olla muotoilijoita tai taiteilija-kehittäjiä.¹³⁹



Taiteen ja kulttuurin itseisarvo

Kulttuurin arvoa ja sen synnyttämiä hyötyjä ei ole helppoa sanallistaa. Taide ja kulttuuri rakentavat merkityksiä ympäröivästä todellisuudestamme ja tuovat näitä merkityksiä näkyviksi. Taiteen keinoin kuvitetaan, tarinallistetaan tai tulkitaan jotenkin muuten elämää. Kulttuurin avulla jäsenämme kokemustamme maailmasta ja hahmotamme, mikä siinä on arvokasta. Taide ja kulttuuri rakentavat myös rinnakkaista ajattelua yleisesti hyväksytyille olettamuksille eli paradigmoille. Näin kulttuuri synnyttää uusia näkökulmia.^{140, 141}

Luovien alojen synnyttämät tutkitut vaikutukset



Taiteen ja kulttuurin hyödyt kohdistuvat esimerkiksi:

- **Oppimiseen:** kognitiivisten taitojen, esimerkiksi kriittisen ajattelun on todettu kehittyvän kulttuurin harrastamisen myötävaikutuksella. Luovuustaidot, oppimistaidot ja tunnetaidot kehittyvät kulttuuri- ja taidetoiminnan seurauksena.
- **Terveys:** taiteella ja kulttuurilla voidaan edistää terveyttä. Niillä on tutkittuja vaikutuksia kansanterveyteen. Taiteella ja kulttuurilla on tutkittu olevan myös suoria vaikutuksia koettuun terveyteen ja elämänlaatuun sekä mielenterveyden erilaisiin puoliin.
- **Ympäristöön:** taiteen avulla voidaan vaikuttaa ympäristön kestävyteen esimerkiksi tekemällä luontoa näkyväksi ja sitä kautta merkitykselliseksi.
- **Sosiaaliseen hyvinvointiin:** taide- ja kulttuuri ehkäisevät syrjäytymistä ja lisäävät sosiaalista osallisuutta.
- **Kulttuuriseen kestävyteen:** taide ja kulttuuri vahvistavat ja pitävät yllä rinnakkaisia kulttuureja, joiden olemassaolo kulttuurissa tukee kulttuurien kestävyttä.
- **Talouteen:** luova talous ja kulttuuriala ovat keskeisiä talouden osia ja työllistäjiä. Kulttuuri ja taide tukevat alueiden kehitystä ja matkailua. Ne synnyttävät merkittäviä läikkymis- ja kerrannaisvaikutuksia talouteen. Kulttuurin tukeminen maksaa nykytilanteessa itsensä takaisin moninkertaisesti myös taloudellisen arvonluonnin näkökulmasta.^{142, 143}

Luovien alojen yhteisön rakenteiden synnyttämisen merkitys

Käsikirjan tässä osiossa saat myös ohjeita, mikä on paikallinen **luovien alojen verkosto**, kuinka verkostoa aktivoidaan ja kuinka edesautat verkoston yhdistämistä osaksi Living Lab -toimintaa.

Luovien alojen yhteisön organisoitumisen kehittymisen tukeminen nähdään tärkeänä osana **Living Lab** -konseptia; sen kautta voidaan tuoda taide ja muotoilu rakenteelliseksi osaksi yritystoiminnan kehittämistä mikro- ja pk-yrityksille. Pk-yrityksillä ei tavallisesti ole resursseja taiteen hyödyntämiselle oman liiketoiminnan kehittämisessä. Toimintamallin avulla on mahdollista luoda verkosto, joka tarjoaa tähän rakenteet ja toiminnan tavat.

Mallissa taiteilijat, muotoilijat ja muut luovien alojen ammattilaiset tukevat muodostetun verkoston avulla yrityksiä esim. uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Luovien alojen verkoston tukemana pk-yrityksille voi rakentua myös uudenlainen tapa kehittää liiketoimintaansa taiteen ja muotoilun uusien toimintamallien avulla.

Luovien alojen Living Lab -toimintamalli tukee siis luovien alojen yritystoimintaa vahvistamalla toiminnan edellytyksiä.

Käytännön verkostotyötä voi olla esimerkiksi paikallisen taiteilijan ja yrittäjän yhteinen, yrittäjälähtöinen ja osallistava taideprojekti. Tällaisen projektin yhteydessä voit luontevasti olla yhteydessä alueen luovan alan toimijoihin, ja vahvistaa luovien alojen verkostoa.

Miksi luova toimija haluaa asua ja työskennellä maaseudulla?

Lyckan-hankkeen aikana Lapinjärvellä haastateltujen luovan alan osaajien syyt asua maaseudulla voidaan jakaa kahteen kategoriaan – talous ja elinympäristö.

Maaseutumainen asumistapa koetaan mahdollisuutena esimerkiksi inspiroitua ympäröivästä luonnosta ja sen tarjoamista kokemuksista.¹⁴⁴. Myös aiemmat tutkimukset luovat samansuuntaista vaikutelmaa¹⁴⁵. **Matala kustannustaso** houkuttelee luovan työn tekijöitä maaseudulle. **Aktiivinen kulttuurielämä ja työskentelyyn soveltuvat tilat** houkuttelevat myös muuttamaan paikkakunnalle tai pysyttelemään siellä. Maaseutumainen asuminen voi antaa vaihtelevaan taloustilanteeseen joustoa – välttämättä painetta esimerkiksi luovan alan koulutusta vastaamattomien töiden tekemiseen ei ole niin paljon kuin kaupunkimaisessa asumistavassa. Kulttuurialojen näkyvyys saavutetaan entistä enemmän verkossa, ja myös luovien alojen verkostot ovat siirtyneet vahvasti verkkopohjaisiksi. Siten asuinpaikan merkitys luovan alan osaajan verkostoitumisessa ja muussa urakehityksessä on vähentynyt.¹⁴⁴

Luovien alojen toimintamalli maaseudun yritystoiminnan ja alueen kehittämiseen

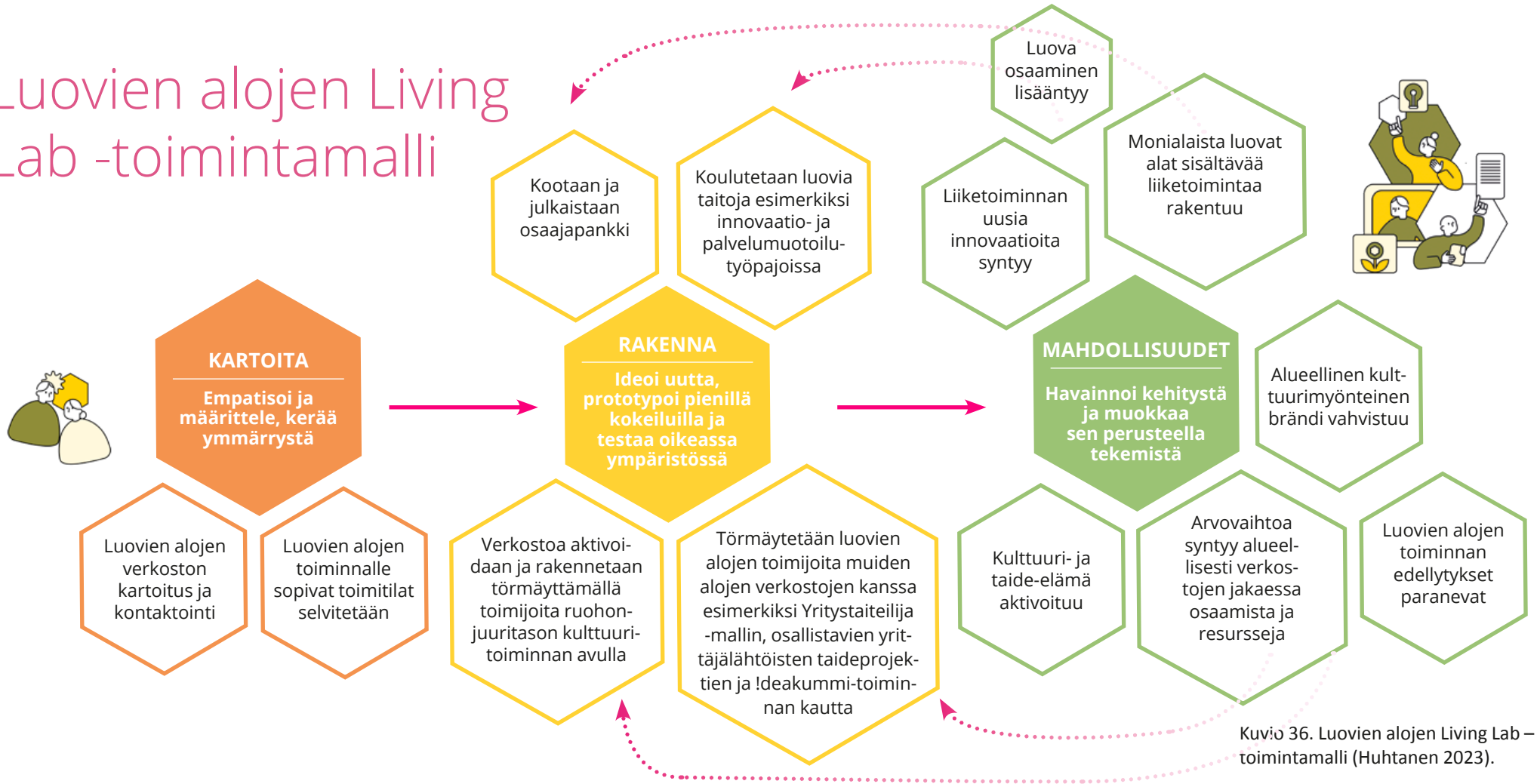
Mitä?

Luovien alojen Living Lab -toimintamalli on tarkoitettu tukemaan luovien alojen roolia osana maaseutumaisten kuntien liiketoiminnan arvonnluontia. Se tarjoaa mahdollisuuksia luovien alojen verkoston vahvistamiseen, kulttuuritoiminnan vireyttämiseen, alueellisen kulttuurimyönteisen brändin vahvistamiseen, yritysten ja luovien alojen osaajien yhteistyön lisäämiseen, tuotekehitykseen, asiakassuhteiden kehittämiseen, innovaatioiden synnyttämiseen: esimerkiksi liiketoiminnan haasteisiin vastaamisessa ja osallistavan sekä soveltavan taiteen projekteihin.

Kenelle?

Luovien alojen Living Lab -toimintamalli on tarkoitettu maaseutumaisten kuntien kehittämistä tekeville ammattilaisille. Kunnan elinkeinosihteerin, tai kunnan kulttuuritoimesta vastaava henkilö voi hyödyntää toimintamallia kunnan luovien alojen kehittämisen työssä. Luovan alan toimijat ja muiden toimialojen yrittäjät voivat myös hyödyntää mallia omassa toiminnassaan.

Luovien alojen Living Lab -toimintamalli



Kuvio 36. Luovien alojen Living Lab –toimintamalli (Huhtanen 2023).

1. KARTOITA – empatisoi ja määrittele, kerää ymmärrystä

- luovien alojen verkoston kartoitus ja kontaktointi
- luovien alojen toiminnalle sopivat toimitilat selvitetään.

2. RAKENNA – ideoi uutta, prototypoi pienillä kokeiluilla ja testaa oikeassa ympäristössä

- verkostoa aktivoidaan ja rakennetaan törmäyttämällä toimijoita ruohonjuuritason kulttuuritoiminnan avulla
- törmäytetään luovien alojen toimijoita muiden alojen verkostojen kanssa esimerkiksi Yritystaiteilija -mallin, osallistavien yrittäjälähtöisten taideprojektien ja !deakummi-toiminnan kautta
- kootaan ja julkaistaan osaajapankki
- koulutetaan luovia taitoja esimerkiksi innovaatio- ja palvelumuotoilutyöpajoissa.

3. MAHDOLLISUUDET – havainnoi kehitystä ja muokkaa sen perusteella tekemistä

- kulttuuri- ja taide-elämä aktivoituu
- luova osaaminen lisääntyy
- liiketoiminnan uusia innovaatioita syntyy
- monialaista luovat alat sisältävää liiketoimintaa rakentuu
- alueellinen kulttuurimyönteinen brändi vahvistuu
- luovien alojen toiminnan edellytykset paranevat
- arvovaihtoa syntyy alueellisesti verkostojen jakaessa osaamista ja resursseja.

Luovien alojen Living Lab -toimintamallissa yrityksille järjestetään **innovointi- ja palvelumuotoilutyöpajoja**. Työpajojen avulla tavoitellaan liike-elämän toimijoiden osaamisen lisäämistä luovuustaidoissa ja palvelumuotoilun menetelmissä.

Malli tarjoaa ohjeita alueellisen **luovien alojen verkoston vahvistamiseen ja aktivoimiseen**.

Luovan alan ammattilaisia ja kulttuuriaktiiveja ohjataan kohtaamaan toisiaan ja tekemään yhteistyötä. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi näyttelyn avajaisten tai musiikki-illan yhteydessä järjestettävässä verkostotapaamisessa. Luovien alojen verkoston rakenteita vahvistetaan **osaajapankin** tai vastaavan rakenteen avulla, jos sellaista ei alueella vielä ole.

Luoviin menetelmiin ja yhteiskehittämiseen perustuvaa **Yritystaiteilija-konseptia** voidaan käyttää myös liiketoiminnan arvonluonnin menetelmänä. Yritystaiteilijana toimiva luovan alan ammattilainen työskentelee yrityksen työympäristöissä ammattiaan harjoittaen ja yrityksen toimintaa tukien. Työskentelyn muodot kehitetään yhdessä mikro- tai pienyrityksen kanssa käyttäen Yritystaiteilija -konseptin matalan kynnyksen yhteiskehittämismallia.

Malli on iteratiivisesti kehittyvä ja se soveltaa muotoiluajattelua. Tämä tarkoittaa, että malli on prosessinomainen – eri vaiheissa prosessia mukana voi esimerkiksi olla uusien verkoston jäsenten kartoittamista, ja toisaalta kehitysprosessilla ei tarvitse olla loppua. Lyckan-hankkeessa aikajänne oli

27 % yrityksistä etsii uudenlaisia kehittämismenetelmiä, mutta 78 % yrityksistä ei tunne taidepohjaisten menetelmien mahdollisuuksia. Lisäksi 33 % yrityksistä kertoi, ettei käytä taidepohjaisia menetelmiä, koska ei tiedä, mistä palveluita saa. Kolmannes koki, että ratkaisut ovat liian erikoisia toimialansa haasteisiin. 62 % työelämätaitoja tärkeinä pitävistä vastaajista ei osannut sanoa, voisivatko käyttää taidelähtöisiä menetelmiä taitojen kehittämiseen yrityksissä.¹⁴⁶



kuitenkin noin puolitoista vuotta. Rajattu aika saattaa auttaa hankkimaan työresursseja, ja saa toiminnan tiivistymään ajallisesti ja siten näyttäytymään näkyvämpänä.

Voit hyödyntää tätä mallia eri laajuksena oman alueesi ja yhteisösi toimintaan sopivana. Toimintaa ja toimijoita voi vaihtaa sen mukaan, millaista osaamista ja millaisia osaajia paikkakunnalta löytyy. Malli on helppo toteuttaa, ja sen avulla on mahdollista saavuttaa vaikutuksia alueellisen kulttuurin ja taiteen kehittämisessä ja linkittymisessä alueen yritysten liiketoimintaan.

OLEMASSA OLEVIEN VERKOSTOJEN KARTOITUS

Luovien alojen verkoston kehittäminen alkaa jo olemassa olevien luovien alojen verkostojen kartoittamisella.



Selvitä, onko paikkakunnalla tai alueella taiteilijaseuraa. Toimiiko kunnassa kesäteatteria tai kuoroa? Onko paikallisia bändejä tai muusikoita, jotka putkahtelevat aika-ajoin näkyviin? Kartoita myös paikat, joissa on ollut taidenäyttelyitä. Kuka on järjestänyt näyttelyt, ja kenen taiteilijan teoksia siellä on ollut esillä? Järjestävätkö kirjastot tai museot kulttuuritapahtumia, työpajoja tai lukupiirejä? Kuka toteuttaa graafista suunnittelua paikkakunnallasi, ja kenen ottamia valokuvia paikallislehdessä on? Onko alueella yrityksiä, jotka tuottavat tapahtumia? Millaista yhdistystoimintaa kulttuurin ympärillä on alueellasi? Esimerkkejä voivat olla elokuvakerho, kyläyhdistykset, musiikkiyhdistykset tai taideyhdistykset.

Miten kunnan kulttuuritoimen hoitaminen on järjestetty? Onko esimerkiksi kulttuurisihteerä, vai hoitaako elinkeinotoimi myös kulttuurin? Työväenopistoissa ja kansanopistoissa kulttuurin kursseja vetävät ihmiset kannattaa myös kartoittaa.

Onko paikkakunnalla vuosittain toistuvaa kulttuuritapahtumaa?

VERKOSTON RAKENTAMINEN

1. Tapaa kulttuuriin suuntautuneet ihmiset joko kasvatusten tai puhelimen välityksellä, ja esittele luovan alan verkoston rakentamisen projektisi. Keskustelu voi nostaa esiin kulttuuriosaajien **jo valmiita ideoita yhteistyöstä ja liiketoiminnasta**, kun esittelet ajatuksen kulttuurialoja tukevan Living Lab -verkoston rakentamisesta. Tapaamisten kautta pääset myös selville, millaista kulttuurialan tekemistä ja osaamista paikkakunnallasi on.
2. Esimerkiksi näiden ideoiden pohjalta voit lähteä rakentamaan verkostolle ruohonjuuritason toimintaa ja tukea jo olemassaolevaa kulttuuri-toimintaa. Perusta rakentamasi toiminta paikalliseen luovan alan osaamiseen ja sen erityispiirteisiin. Ole hyvin selvillä, millaista kulttuuria ja taidetta paikkakunnalla jo tehdään. Tue tiedotuksessa ja järjestelyissä näitä jo olemassa olevia verkostoja sekä kulttuuritoimintaa. Esimerkkejä tällaisista tapahtumista voivat olla keikkaillat, improvisaatiojamat, näyttelyt ja niiden avajaiset. Markkinoi toimintaa koko kartoitetulle verkostolle.
3. Järjestä tapahtuma, jossa luovan alan ammattilaiset ja kulttuuriin suuntautuneet ihmiset tutustuvat toisiinsa. Tarjoa tapaamisessa lounas tai kahvit, ja järjestä speed dating, jossa kaikki osallistujat tapaavat toisensa. **Speed Dating -työkalu** löytyy luvusta Living Lab -toiminnan johtaminen ja käyttöönotto.

Tapahtumien toteuttamisessa voidaan tukea paikallisia luovien alojen ammattilaisia tai kulttuuriin muuten orientoituneita ihmisiä. Toiminnassa kannattaa huomioida luovien alojen toimijoiden ammatillinen osaaminen. Esimerkiksi muusikoita voidaan tukea järjestämään yleisölle avoimia jami-illoja. Samaan tilaan voidaan tarjota paikalliselle taiteilijalle ilmaista näyttelytilaa. Kunta voi tukea tapahtuman järjestämistä matalalla kynnyksellä tarjoamalla tilan esimerkiksi jami-illoille tai teatteriryhmän toiminnalle. Kunnan toteuttamaa helppoa ruohonjuuritason kulttuurin tukemista on myös, kun esiintyjille maksetaan esiintymiskorvauksia, kuvataiteilijoille näyttelypalkkioita ja näyttelykorvauksia sekä jakamalla stipendejä tai apurahoja.



Kuva 35. Osallistava tasohyppelypelikonsertti maaseutukunnan kesäfestariteltassa (Huhtanen 2022).

Ruohonjuuritason kulttuuritoiminnan ei tarvitse tavoitella suuria yleisöjä, vaan kohdentua nimenomaan kulttuurin parissa jo toimivien ihmisten kohtaamiseen. Pienillä taloudellisilla panostuksilla voidaan saada tällä tavalla verkostohyötyjä aikaiseksi. Kunnan lakisäateistä kulttuurin saatavuuden tukemisen tehtävää toteutetaan tällä tavalla myös luonnollisesti ja resursiivisaasti.^{147, 126}

Tapahtumien järjestämisen ja siellä tapahtuvien kohtaamisten kautta tapahtuu törmäämistä ja verkoston luonnollista kehittymistä luottamuksen ja tuttuuden lisääntymisen kautta. Ideoita esimerkiksi ammatillisen osaamisen jakamisen työpajoista tai muista vertaisoppimistilaisuuksista voi nousta luovan alan osaajien tapaamisista. Ole paikalla tapaamisissa kuulemassa ideoista, ja jos kunnalla on resursseja, tarjoudu tukemaan tällaista ammatillista vertaisoppimista työpajan vetäjille maksettavilla palkkioilla, kulukorvauksilla ja tiloilla sekä markkinointiapua tarjoamalla.

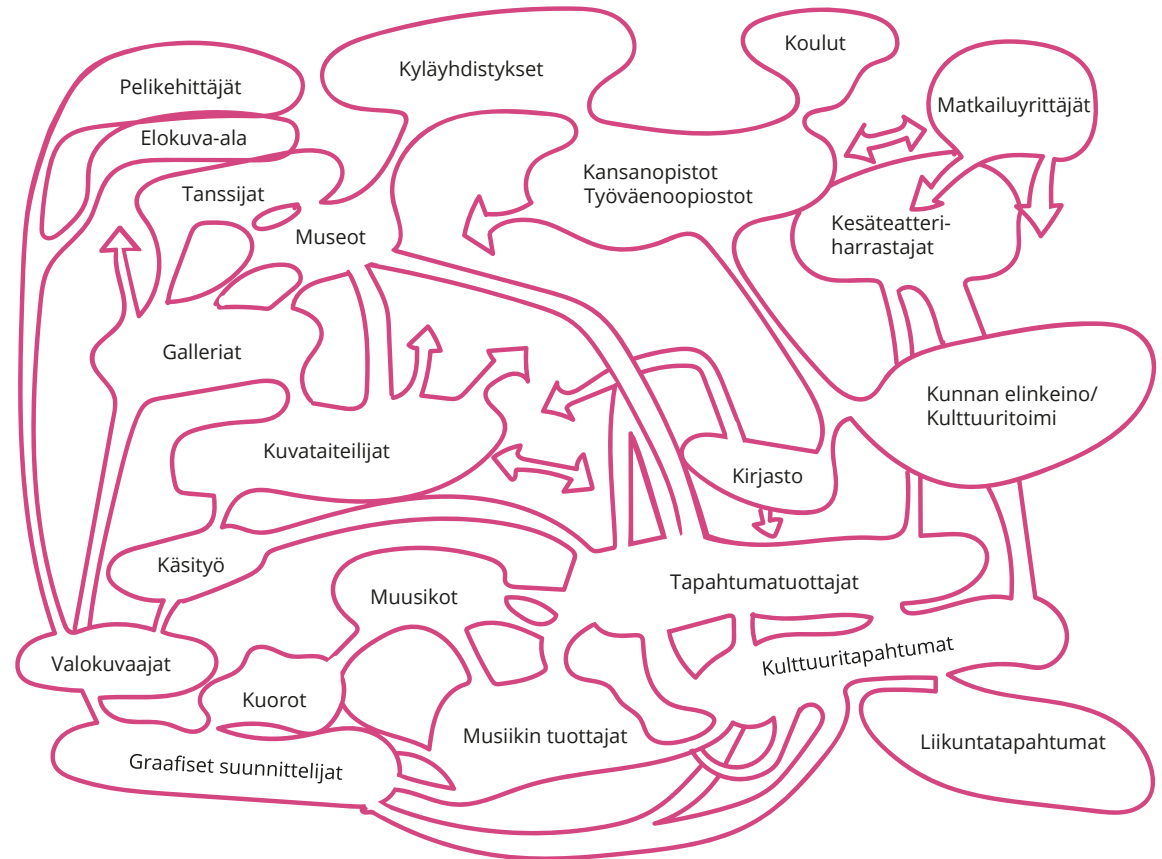


Kuva 36. Sikarilaatikkokitaratyöpaja (Huhtanen 2022).

Kannattaa hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja ja rakenteita kuten yhdistyksiä ja postituslistoja. Tarkoitus ei ole korvata vanhoja rakenteita, vaan aktivoida, vahvistaa ja yhdistää niiden toimintaa. Kunnan toteuttamat pienetkin kulttuurin tukemisen teot voivat olla taide- ja kulttuurialan toimijoille kunnan veto- ja pitovoimaa lisääviä. Toisin sanottuna ne saavat aikaan tunnetta, että täällä meitä, työtämme ja rooliamme yhteisössä arvostetaan.¹⁴⁴

Ruohonjuuritason tapahtumissa ja muissa kohtaamisissa kerätään tietoa verkoston toimijoista ja heidän osaamisestaan. Näiden tietojen pohjalta pystyt rakentamaan luovien alojen osajapankin, jossa alueen luovien alojen tekijöitä ja heidän osaamistaan esitellään.

Luovien alojen sidosryhmäkartta maaseutukunnassa



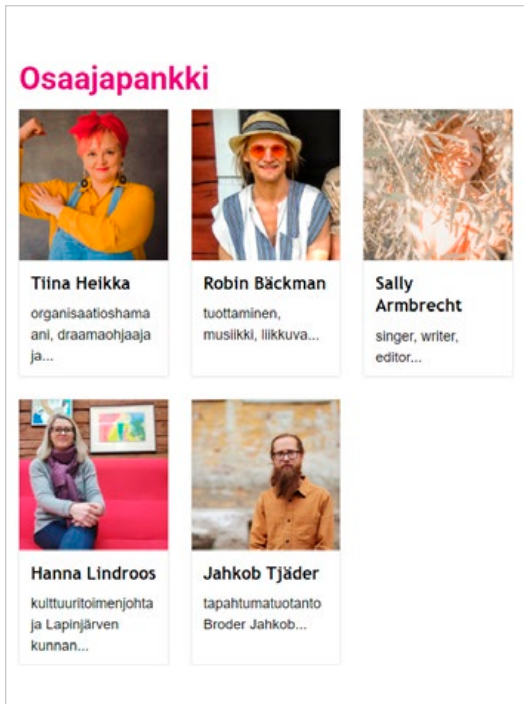
Kuvio 37. Luovien alojen sidosryhmäkartta (Huhtanen 2023).

Osaajapankki

Luovien alojen verkostolle voi olla tarpeen luoda rakennetta, jos paikkakunnalla ei sellaista vielä ole. Ja jos on, niin olemassa olevaa verkostoa voi tukea rakenteilla. Pällekkäisiä verkostoja ei kannata kuitenkaan luoda.

Osaajapankki on malli kevyestä verkstorakenteesta, joka sijaitsee verkossa ja esittelee ihmisiä sekä heidän osaamistaan.

Osaajapanckissa luovien alojen osaajat – ammattilaiset tai harrastajat – ovat esillä verkkosivustolla, jossa heidän osaamisensa ja suuntautumisensa esitellään.



Kuva 37. Lyckan- hankkeessa rakennettu osaajapankki luovien alojen toimijoista Lapinjärven alueella (Lyckanhub.fi 2023).

Osaajapanckilla tavoitellaan verkostohyötyjä. Esimerkiksi yritykset, yhdistykset ja julkiset yhteisöt voivat löytää osaajapanckista luovien alojen osaajat ja osaamiset liiketoiminnallisten ja muidenkin yhteistyökuvioiden muodostamista varten. Osaajapanckki voi toimia myös alueen luovien alojen osaajille identiteetin vahvistajana ja merkinä siitä, että ei ole yksin luovan alan osaamisensa kanssa. Maaseutumaisella paikkakunnalla kontakteja toisten luovien alojen tekijöiden kanssa ei synny itsestään runsaasti. Osaajapanckki voi auttaa vahvistamaan tunnetta kuulumisesta yhteisöön, jossa on luovaa osaamista, suuntautumista ja identifioitumista luovaan tekemiseen.

NÄIN ME SEN
TEIMME

Osaajapanckin materiaaleja kerättiin hankkeen aikana kontaktoituilta, luoville aloille suuntautuneilta tekijöiltä. Heille lähetettiin haastattelupohja sähköpostitse tai toteutettiin haastattelu puhelimesta. Osaajapanckkiin ladattiin myös epämuodollinen profiilikuva, jossa pyydettiin ilmentämään tekijän luovan alan ammatillisen identiteetin piirteitä.

Lapinjärvellä oli ollut muutama vuosi aiemmin taiteilijaseura -tyyppistä luovien alojen osaajien rakenteellista järjestäytymistä. Yhdistysmäinen toiminta koettiin kuitenkin liian raskaaksi suhteessa toiminnan luonteeseen luovilla aloilla, ja siten toiminta oli kuihtunut. Tässä tilanteessa lähdettiin kokeilemaan verkoston rakenteelliseksi pohjaksi verkossa sijaitsevaa osaajapanckkia. Verkostoa kartoitettiin ensin elinkeinotoimen ja jo tiedossa olevien kulttuuriorientoituneiden ihmisten avustuksella listaamalla luoviin aloihin sidoksissa olevia ihmisiä. Heitä lähdettiin kontaktimaan erilaisten **ruohonjuuritason kulttuuriyhteistyöprojektien** kautta, ja kutsumalla mukaan hankkeemme toimintoihin.

VINKKI

Käy tutustumassa Loviisa Creative –osaajapanckkiin [täältä](#).

Onnistuaksesi osaajapanckin rakentamisessa osallistujien mukaan houkutteluun on panostettava. Jotkut mukaan pyydyt kovat, että vaikka osaaminen oli hyvällä tasolla ja pitkäaikaista luovan alan tekemisen historiaakin oli taustalla, tekeminen ei ollut silti ammattimaista esimerkiksi taiteen alan ammatillisen koulutuksen puuttumisen takia. Pitkän linjan teatteriproduktioiden vetäjä, kuoronjohtaja tai musiikkipuuhannainen voi silti identifioitua kulttuuriharrastajaksi. Hankkeen osaajapanckin muodostamisessa kohdattiin tällaisia tuntemuksia, ja ammattilaisten rinnalle oli vaikea asettua osaajan roolissa.

Materiaalin tuottaminen oman profiiliin osaajapanckissa pyrittiin tekemään osallistujalle helpoksi tarjoamalla valmis suuntaa antava haastattelupohja (kts. haastattelukysymyksiä osaajaprofiiliin), valokuvaamalla osallistujia itse ja jakamalla ohjeistusta valokuvaamiseen. Luovien alojen osaajapanckkiin osallistuneita tuettiin profiiliin rakentamisessa myös haastatteleamalla heitä suoraan ja muotoilemalla esittelytekstejä heidän puolestaan.

VINKKI

Voit hyödyntää oheista kysymyssarjaa (Haastattelukysymyksiä osaajaprofiiliin)

Haastattelukysymyksiä osaajaprofiiliin

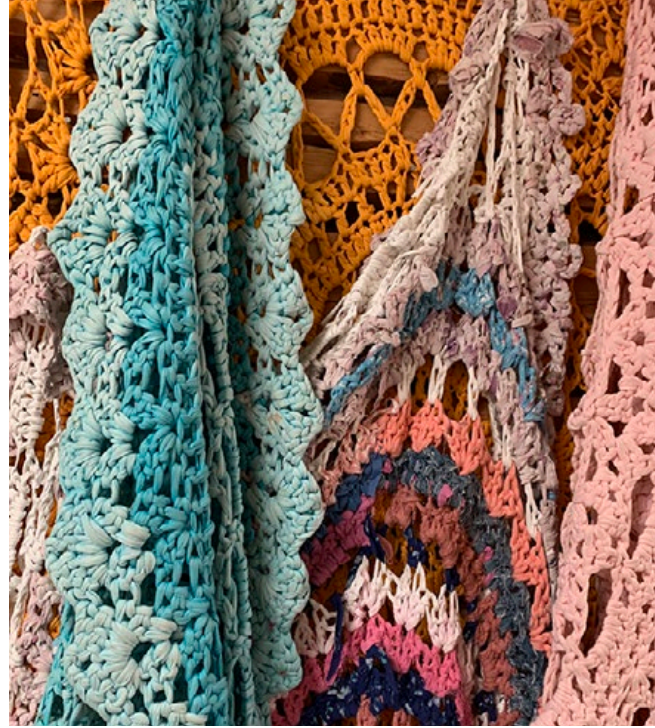
Identiteetti:

1. Kuka ja millainen olet?
2. Mistä olet kotoisin tai mihin koet juurtuneesi?
3. Millaisissa töissä tai harrastuksissa koet toteuttavasi hyvin itseäsi?

Osaaminen ja ammatti-identiteetti:

4. Millaisilla luovilla menetelmillä tai työtavoilla työskentelet?
5. Minkä alan tekijäksi itsesi luokittelet?
6. Mitä haluat luovalla tekemiselläsi ilmentää tai saada aikaan?
7. Mikä sinua luovassa tekemisessä kiinnostaa ja innoittaa?
8. Millaisia yhteistyömahdollisuuksia voit tarjota alueen yrityksille luovan osaamisesi kautta?

(Lähde: Huhtanen 2022¹⁴⁴)



Kuva 38. Mattoinstallaation luovien alojen Yritystaitelijapilotissa (Lyckan-tiimi 2022).



Kuva 39. Luovien alojen työpajassa päästiin tutustumaan paikallisiin luovan alan toimijoihin ja heidän osaamiseensa (Sitomaniemi 2022).

OPIT & OIVALLUKSET

- Varmista verkoston jatkuvuus tukemalla luottamuksen synnyttämistä toimijoiden välille. Tue paikallista jo olemassa olevaa ruohonjuuritason kulttuuritoimintaa, sillä se on luovien alojen verkostojen perusta. Esimerkiksi pienillä markkinoinnin ja järjestämisen panostuksilla ruohonjuuritason kulttuuriin voidaan saavuttaa paikallisesti merkityksellisiä verkostohyötyjä.
- Huolehdi, että osaajapankin verkkosivun ylläpitoon on vastuuhenkilö ja pieni budjetti.
- Nimeä osaajapankki houkuttelevasti. Vetävä nimi herättää mielenkiintoa.
- Kohtaa luovan alan osaajat jo olemassa olevan kulttuuritoiminnan ja luovien alojen verkostojen kautta (ota yhteyttä paikallisiin kulttuurialan toimijoihin).

Yritystaiteilija-konsepti

Yritystaiteilija-konsepti on PK-yrittäjien ja luovan alan osaajien matalan kynnyksen yhteistöiden mahdollistamiseen tähtäävä malli. Mallissa luovan alan osaaja tukee yrityksen kehitystä tai luo lisäarvoa yritykselle omaa ammatillista osaamistaan hyödyntäen. Toiminnan suunnittelu toteutetaan tapauskohtaisesti yhteiskehittämällä, luovia kehitysmenetelmiä käyttäen.

Yritystaiteilija on luovan alan toimija, joka hyödyntää Yritystaiteilija -konseptin avulla luovan alan ammattiosaamistaan kohdeyrityksen kanssa. Hän kehittää yritystä ja tukee liiketoimintaa Yritystaiteilija-konseptin avulla.

Luovien alojen toimijoilla on käyttämätöntä potentiaalia pienten yritysten arvonluonnissa ja muutosten tukemisessa. Työ- ja elinkeinoministeriössä Luovan talouden kehittämisestä vastaava Petra Tarjanne toteaa, että uusia malleja luovan alan ja muun liiketoiminnan yhteistyölle tarvitaan toimintaympäristöjen muuttuessa ja luovan osaamisen kysynnän lisääntyessä.¹⁴⁸

Yrityksiin kohdistuu enenevässä määrin muutospaineita, ja ne kohtaavat uudenlaisia haasteita muutuvissa toimintaympäristöissä. Luovan osaamisen mahdollisuudet näiden haasteiden ratkaisemisen tukemisessa on tunnistettu.¹⁴⁹

Liiketoimintaympäristöjen kokonaisvaltainen muutos toisaalta vaikeuttaa luovien alojen toi-

meentuloa, mutta tarjoaa myös mahdollisuuksia uudelleenlaiseen työllisyyteen. Luovien alojen tuotteet ja palvelut ovat siirtyneet nopeassa tahdissa verkkoon ja digitalisoituneet, ja suora-toistopalvelut ovat mullistaneet luovien alojen ansaintalogiikan.¹⁵⁰

Pienillä yrityksillä ei ole yleensä mahdollisuuksia palkata luovia osaajia pidempiin työsuhteisiin. Soveltavan taiteen suunnittelu yrityksen tarpeisiin sopivaksi on yleensä myös aikaa vievää. Aikaa vievä suunnitteluvaihe voi olla kynnys taidelähtöisen yhteistyön toteuttamiselle.¹⁵⁰

Luovan alan ammattilaisten ja pienten yritysten yhteistöiden muodostamiseen soveltuvia malleja kaivataan. Niiden avulla monialaisten mutta pienen mittakaavan liiketoimintaprojektien syntymistä voidaan edesauttaa. Yritystaiteilija -konsepti on tällainen malli.¹⁵⁰

Yritystaiteilija voi hyödyntää taidetta tukemaan yrityksen suhdetta yhteisöön, esimerkiksi osallistavien ja yhteisöllisten taideprojektien kautta. Taide voi olla työhyvinvoinnin tukena, esimerkiksi kulttuurihyvinvoinnin hyötynäkökulmasta tarkasteltuna. Taiteen menetelmät voivat olla myös tehokas työkalu organisaation vuorovaihtuksen kehittämisessä, esimerkiksi draaman menetelmien hyödyntäminen soveltuu tähän mainiosti.¹⁵⁰

YRITYSTAITEILIJAN TOIMINNAN VAIHEET:

1. **Ota yhteyttä yrittäjään ja esitele konsepti** puhelimitse. Lähetä esitelymateriaali omasta työstäsi, ja Yritystaiteilija-malli.
2. Sovi aika **luovan työskentelyn yhteiskehittämistyöpajalle**. Työpajassa kartoitetaan yrityksen vahvuudet, henkilöstön ja luovan alan tekijän osaamiset sekä kohdeyrityksen kehittämismahdollisuudet luovin menetelmin.
3. **Kokoa työpajassa kertynyt tieto**, ja kehitä sen perusteella **ehdotus luovan työskentelyn palveluista**, joita tarjoat yrityksen kanssa tehtäväksi yhteistyöksi.
4. **Pidä puhelinpalaveri tai videopalaveri, jossa sovitte mitä ehdottamiasi luovan työn palveluita** Yritystaiteilija toteuttaa ja **millä aikataululla**.
5. Noin kuukausi ennen työskentelyjaksoa järjestä aikataulutuspäätös-palaveri, jossa sovitaan työskentelysi tarkka aikataulutus ja kulku.
6. **Työskentelyjaksosi** on kuukauden mittainen.
7. Työskentelyjakson jälkeen pidetään yhden tunnin **palaveri, jossa käydään yhdessä läpi toteutunut luova työskentelyjakso, ja sovitaan jatkoyhteistyöstä**.

Lapinjärven Living Lab-toiminta: Yritystaiteilija Lapinjärven apteekissa



VINKKI

Apteekin hyllyltä podcast -käsittelee jaksossaan "Suomen ensimmäinen villasukka-apteekki" Yritystaiteilija Lapinjärven apteekissa -pilotin toimintaa. Apteekin hyllyltä on apteekkialan ilmiöitä ja ajankohtaisia teemoja käsittelevä podcast. [Apteekin hyllyltä podcast kausi 6, jaks 1](#)

Kuva 40. Yritystaiteilijan vihkiminen villasukkaritariksi (Sitomaniemi 2022).

Yritystaiteilija Lapinjärven apteekissa



Tausta

Yritystaiteilija-konseptia pilotoitiin Lapinjärven Apteekissa toukokuusta 2022 – toukokuulle 2023. Lapinjärven apteekki on pienen maaseutukunnan kirkonkylällä toimiva idyllinen apteekki. Sen toimitilat ovat 1800-luvulla rakennetussa hirsirakenteisessa kaupparakennuksessa. Pienen yrityksen toiminnassa korostuu yhteisöllinen ote ja ihmislähtöisyys. Apteekkari Suvi Savolainen on toiminut apteekissa pari vuotta. Pilotoinnin teutti kuvataiteilija Ville Huhtanen.



Tarve

Yritystaiteilija-konseptin toimivuutta PK-yrittäjien ja luovan alan osaajien matalan kynnyksen yhteistyön rakentamiseen haluttiin testata. Lapinjärven apteekin nähtiin hyötyvän, kun luovan alan osaaja tukee kehitysvaiheessa olevan apteekin kehitystä tai luo lisäarvoa yritykselle luovin menetelmin. Yrityksen arvoja haluttiin tuoda näkyväksi, lisätä kulttuurin näkyvyyttä apteekin toiminnassa ja tarkastella myös mahdollisuutta kehittää pientä työyhteisöä luovin menetelmin.



Tavoitteet

Yritystaiteilija-konseptissa luovan osaamisen ja luovien menetelmien hyödyntämistä testattiin apteekin liiketoiminnassa. Pilotin aikana kerättiin tietoa konseptin mallintamista varten.



Toimenpiteet

Luovien menetelmien ja yhteiskehittämisen mallia kokeiltiin tässä pilotissa, jonka toimenpiteet olivat pääasiassa luovan työskentelyn menetelmiä. Dialogin ja erilaisten brainstorm- sekä mindmap -menetelmien avulla luonnosteltiin yritystaiteilijan toimia ja prosessia yrityksessä. Pilotin aikana ideoitiin, yhteiskeitettiin sekä toteutettiin osallistava ja yrityksen arvoja konkretisoiva yhteisötaideteos Villasukkapörssi. Apteekin henkilöstön kanssa toteutettiin myös taiteellinen interventio, kokeellisen musiikin työpaja. Yrityksen tiloihin rakennettiin apteekin työntekijän kutomista matoista mattoinstallaatio-taideteos. Yrittäjä ja taiteilija osallistuivat apteekkiaiheisen Apteekin hyllyltä -podcastin tuotantoon, jossa käsiteltiin Yritystaiteilija-toimintaa. Yritystaiteilija kuratoi apteekin eteisgalleriaan juhlanäyttelyn, joka koottiin eläkkeelle jäävän, valokuvausta pitkään harrastaneen apteekin työntekijän valokuvista. Lisäksi kehitettiin liiketoimintaa monipuolisten luovien menetelmin avulla: hahmoteltiin apteekille logo ja visuaalista ilmettä, suunniteltiin mainoskassetta, julkista katumaalausteosta ja työyhteisön valokuvakollaasiseinää, jonka myötä loppujen lopuksi toteutettiin apteekkiin valokuvanäyttely. Apteekille luotiin myös markkinointitekstiä apteekin somekanaviin.

Kuva 41. Juliste Siv Enqvistin valokuvanäyttelystä Galleria Villasukassa: Landsbygdens pärlor Maaseudun helmet (Huhtanen 2023).



Tulokset

Yhtenä tuloksena Lapinjärven apteekkiin syntyi osallistava Villasukkapörssi -taideteos, jonka vaikutuksesta yrittäjä sai näkyvyyttä paikallisessa mediassa ja alueen sosiaalisen median kanavissa. Teoksen koettiin konkretisoivan yrityksen arvoja. Toisena esimerkkinä mattoinstallaatio-teos taas herätteli asiakkaiden ja työntekijöiden välistä keskustelua tavanomaisen apteekkitoiminnan ulkopuolisista asioista. Yritys syvensi näin asiakassuhteitaan ja kirkasti brändiään kulttuurimyönteisenä ja humanistisia arvoja käytännön toiminnassaan toteuttavana yrityksenä.

Työskentelyn tuloksena saatiin aikaan näkyvyyden lisääntymistä paikallisissa medioissa ja apteekki-alan ammattimediassa.

Taidelähtöinen työskentely ja teokset apteekissa synnyttivät myös uudenlaisia keskusteluja henkilökunnan ja asiakkaiden välillä. Asiakkaat kuvailivat myös yhteisöllisyyden lisääntymisen kokemuksia. Työyhteisön roolin uudelleenmäärittymistä ja sen keskustelukulttuurin kehittymistä havaittiin pilotin aikana. Henkilöstö kuvaili yhteen hitsautumisen kokemusta apteekissa tehdyn yhteisötaitteen ja apteekin arkeen kohdistuneiden taiteellisten interventioiden seurauksena¹⁵⁰.

Keskeisenä huomiona nousi apteekin toiminnassa jo sisäistyneenä olevien arvojen näkyväksi tuleminen taideteosten kautta. Apteekkari Suvi Savolainen koki pilotin synnyttämän arvon olevan erittäin kustannustehokasta.



Toteuttaja

Lapinjärven apteekin henkilöstö ja asiakkaat
Ville Huhtanen, kuvataiteilija

Innovaatio- ja palvelumuotoilun työpaja

Luovuutta tarvitaan kaikilla toimialoilla, koska sen avulla voidaan luoda esimerkiksi tuotteita ja palveluita¹³². Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä luovat taidot ovat elintärkeitä: innovoimalla voi synnyttää uudenlaista toimintaa. Avoin innovointi on jatkuva prosessi tuotteiden ja palvelujen suunnittelussa sekä haasteiden ratkaisussa. Innovaatio- ja palvelumuotoilun työpajoissa alueen yrittäjille järjestetään koulutusta luovuustaidoissa ja palvelumuotoiluosaamisessa. Hyödynnä paikallisia luovan alan osaajia työpajojen kouluttajina, ja käytä hyväksesi Luovuustaitojen korttipakkaa ja muita tämän käsikirjan työkaluja, kuten matkailuosion palvelumuotoilun työkaluja.

Kutsu mukaan osallistujia esimerkiksi Living Lab -verkoston, yrittäjähdistysten, julkisen sektorin elinkeinotoimen postituslistojen ja sosiaalisen median kautta. Työpajan tarkoitus on oppia ja kokeilla innovoinnin ja ideoinnin menetelmiä liiketoiminnan kehittämisessä. Tavoitteena on lisätä yrittäjien luovuustaitojen osaamista sovellettavaksi liiketoimintaan sekä muiden toimintojen uudistamisessa ja kehittämisessä.

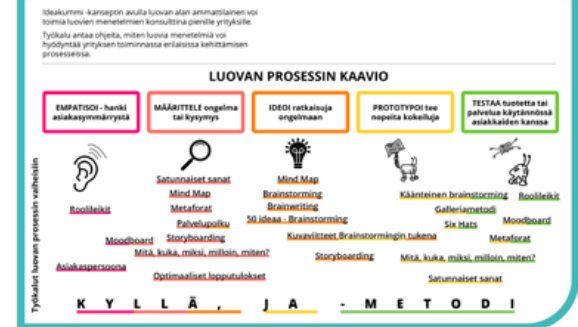
Kuntatoimija voi etsiä ja perehdyttää luovan alan toimijan työpajojen vetäjäksi. Kunnan tehtävänä on tässä toimintamallissa myös hoitaa työpajojen tiedotus ja markkinointi alueen yrittäjien verkostoille. Kunta voi myös järjestää tilan työpajoja varten. Yrittäjäverkoston kesken sovitaan työpajan vetäjälle maksettavasta korvauksesta, joka jää pieneksi yhden yrittäjän kohdalta, jos mukaan saadaan useampia osallistujia.

!deakummi - luovuuskonsultoinnin konsepti

!deakummi -konsepti on suunnattu paikalliselle luovan alan osaajalle. Se on matalalla kynnyksellä käyttöön otettava malli luovan alan konsulttitoiminnasta. Mallissa innovaatio- tai palvelumuotoilun työpajan osallistujia saapajan jälkeen henkilökohtaista ohjausta luovuustaitojen käyttämisestä yrityksensä prosessien tai palveluiden kehittämisessä. Konsultointikäynti kestää kaksi tuntia, ja siinä hyödynnetään luovan työskentelyn työkaluja, jotka löytyvät tämän käsikirjan **Työkalupakki-liitteestä**. Konsultointikäynti toteutetaan mieluiten kohdeyrityksen toimitiloissa. !deakummi -malli evästää luovan alan toimijaa toteuttamaan pienten yritysten toiminnan tai palveluiden tukemista luovuuskonsultin tai taiteilija-kehittäjän¹³⁶ roolissa. Sen avulla taiteilija tai muu luovan alan toimija voi siis markkinoida itseään luovuuskonsulttina yrityksille.

!deakummi hyödyntää konsultoinnissa muotoiluajattelun prosessia⁹⁵ hahmottaessaan yrityksen kehittämis-kohteita ja sitä, millaisia kehittämistyökaluja mihinkin kehittämiskohteeseen kannattaa käyttää. !deakummi neuvoo yrittäjää muotoiluajatteluun perustuvan luovan prosessin kaavion hyödyntämisessä yritystoiminnan kehittämisessä. Luovan prosessin kaavioon on asemoitu työkalut kehitysprosessien eri vaiheita vastaavasti. Nämä kehitystyökalut löytyvät tämän käsikirjan liitteenä olevasta **Luovuustaitojen korttipakasta** ja **matkailun työkalujen osiosta**. Kehitystyökalujen avulla !deakummi auttaa yrittäjää löytämään kehittämisen kohteita esimerkiksi liiketoiminnassa ja organisaation toiminnassa. Sen jälkeen !deakummi neuvoo, kuinka näitä kehityskohteita voi työstää kehitystyökalujen avulla.

!DEAKUMMI



!DEAKUMMI

Ideakummi -konseptin avulla luovan alan ammattilainen voi toimia luovien menetelmien konsulttina pienille yrityksille.

Työkalu antaa ohjeita, miten luovia menetelmiä voi hyödyntää yrityksen toiminnassa erilaisissa kehittämisen prosesseissa.



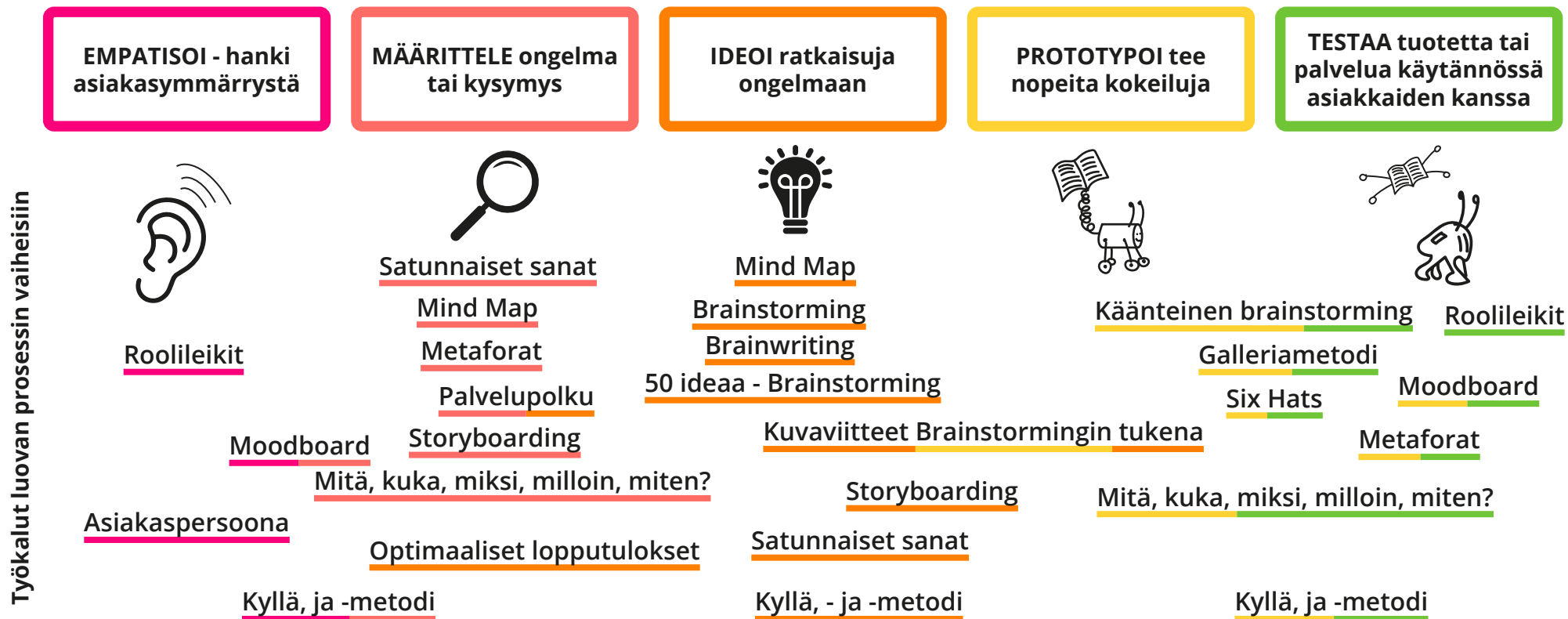
Työkalut

[Sidosryhmäkartta](#)

[Empatiakartta](#)

[Luovuustaitojen korttipakka](#)

LUOVAN PROSESSIN KAAVIO



Osallistava yrityslähtöinen taide

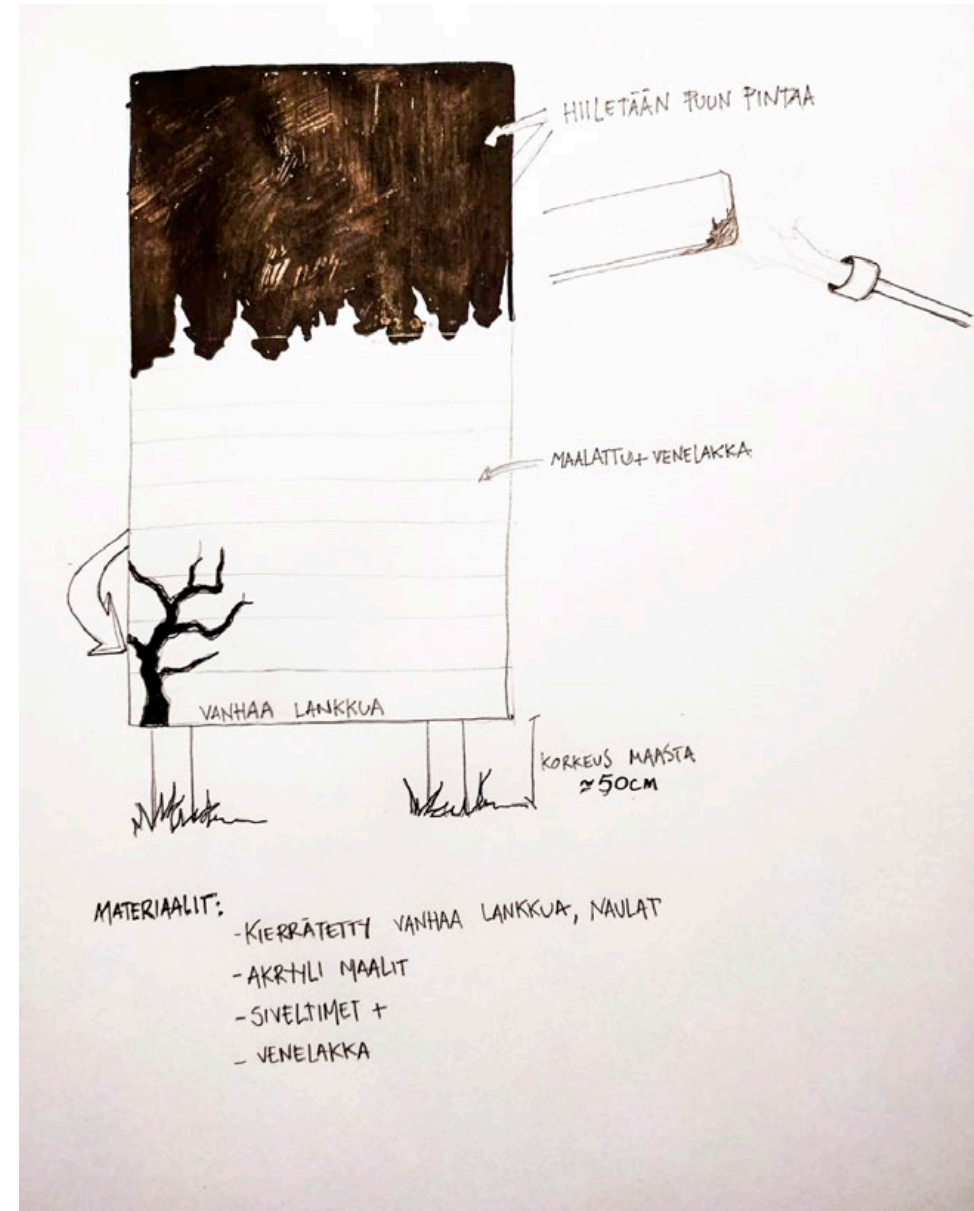
Yrittäjien ja luovien alojen osaajien välille voidaan synnyttää taideprojektien kautta yhteistyön alkuja. Kohtauttamiset liiketoiminnallisen yhteistyön merkeissä luovia työmenetelmiä ja sisältöjä käyttäen toisaalta lisäävät työllistymistä luovilla aloilla ja toisaalta voivat synnyttää verkostohyötyjä yli toimialarajojen.

Esimerkiksi kuvataiteilijoilla on usein osaamista yhteisöllisten ja osallistavien taideprojektien toteuttamiseen. Taide voi tuoda esiin arvoja ja asenteita tai asiakassuhteessa piilevää myönteistä virettä. Teokset voivat olla yhtä aikaa käytännöllisiä – esimerkiksi maalattu työmaa-aita – ja sisältää taiteellisia sisältöjä ja arvoja. Ne voivat olla kauniita, hätkäyttää tai kertoa tarinoita. Yhdessä suunnitellut ja toteutetut taideprojektit viestivät kulttuurimyönteistä brändiä. Taideteos voi olla voimakas vetovoimatekijä yritykselle tai alueelle. Yhteisölliset ja osallistavat taideprojektit voivat myös tarjota voimakkaan työkalun asiakassuhteen syventämiseen.

Osallistaminen taideteoksen tekemisessä sitouttaa sen tekijöitä. Kun yrittäjä ja taiteilija työskentelevät yhdessä teosta kehitettäessä ja toteutettaessa, on mahdollista muodostaa luottamukseen perustuvaa suhdetta. Yhdessä on lähdetty tekemään luovaa prosessia, vaikka ei tiedetä mihin se johtaa.

Luovien alojen Living Lab -toimintamallissa yrittäjä vastaa osallistavan yrittäjälähtöisen taideprojektin kustannuksista. Kuvataiteilija voi luontevasti lasuttaa taideteosprosessin kuluja kevytyrittäjyyspalvelujen kautta, vaikka ei olisi hankkinut y-tunnusta. Kunta voi tukea toimintaa esimerkiksi tarjoamalla taiteilijalle paikan taiteen tekoon tai tukea yritystä ja taiteilijaa hankkimaan rahoitusta alueen kehittämiseen.

Osallistavien yrityslähtöisten taideprojektien alueelliset vaikutukset voivat olla monialaisen liiketoiminnan kehittyminen, uuden liiketoiminnan avaukset, alueellisen brändin kehittyminen, veto- ja pitovoiman kasvaminen ja uuden työllistymisen kehittäminen.



Kuva 42. Luonnos 1 Villa Ullakon taideteoksesta (Arosa 2023).

Lapinjärven Living Lab -toiminta: Osallistava yrityslähtöinen taideprojekti

Tausta ja toteuttajat

Villa Ullakko on majoitusyritys Lapinjärvellä. Rile Nordberg järjestää mummon mökki -tyyppisen majoituskonseptin mukaista matkailuliiketoimintaa. Liiketoiminnassa painottuu luovan alan osaaminen ja intohimo: yrittäjällä on käsityöyrittäjäystaustaa ja hän on kokenut elokuva-alan ammattilainen.

Antonio Arosa on Lapinjärvellä asuva ja työskentelevä kuvataiteilija, jonka teosten teemat painottuvat luonnon sekä luonnon ja ihmisen kohtaamisen aiheiden käsitteeseen. Arosa työskentelee pääasiassa maalauksen ja ympäristötaiteen tai laajemmin paikkasidonnaisen taiteen menetelmin.

Tarve

Villa Ullakon yrittäjä haluaa kehittää luovuuden ja taiteen näkymistä yrityksensä toiminnassa ja toiminnoissa, ja lisätä mielikuva taide- ja kulttuuriorientoituneisuudesta yrityksensä asiakasviestinnässä.

Tavoitteet

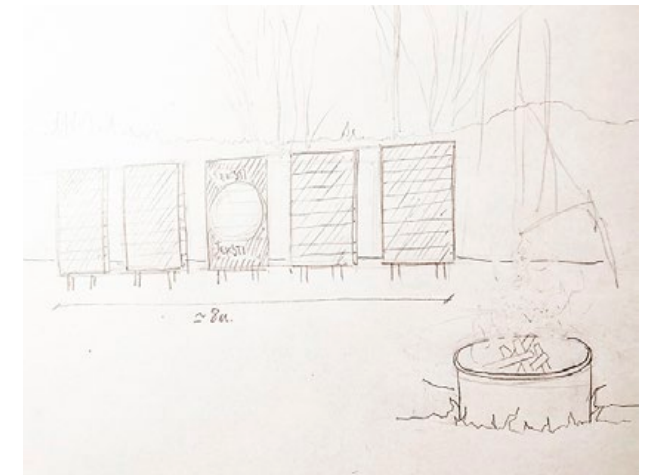
Tavoitteena oli toteuttaa yrittäjän ja taiteilijan yhteistyöprojekti ja havainnoida tällaisen yhteistyön toivuutta yrityksen kehittämisessä. Taiteellisten arvojen lisäksi teoksen sijoittelussa otettiin huomioon näköesteasia – majoitusliikkeen viereisen pellon toisella puolella kulkeva tie. Aiemmin näkymän tielle oli peittänyt metsikkö, joka oli kuitenkin äskettäin kaadettu. Luonnon rauhaa tarjoava majoitusyrityskonsepti kärsi tien melusta ja ohi ajavista autoista, ja ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan taiteen keinoin. Majoitusyrittäjä ja taiteilija ideoivat yhdessä eläin- ja luontoaiheisen maalauksen (ts. kuva 42 ja 43), joka koostuu viidestä aitamaisesta osasta.

Toimenpiteet

Lapinjärvellä majoitusyritys Villa Ullakko ja kuvataiteilija Antonio Arosa toteuttivat yhteistyöprojektin, jossa yrittäjä ja kuvataiteilija ideoivat ja kehittivät yhdessä kierrätysmateriaaleja hyödyntävän taideteoksen. Projekti toteutettiin hankerahoituksella ja sen budjetti oli 5000 €. Kulut kohdistuivat pääasiassa kuvataiteilijan kuukauden työpanokseen.

Tulokset

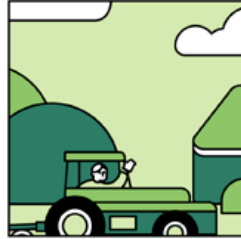
Antonio Arosa toteutti paikkasidonnaisen maalauksen Villa Ullakon pihaan kesällä 2023. Osallistava taideprojekti poiki myös kulttuuritapahtuman sekä paljon ideoita jatkoyhteistöihin. Teoksen toteutuksesta vastaava taiteilija ja majoitusyrittäjä lähtivät kehittämään taidekurssin yhdistämistä matkailuyrittämiseen Villa Ullakossa. Lisäksi kesällä 2023 järjestettiin Villa Ullakkoon toteutettavan teoksen julkistusjuhla. Tässäkin tapahtumassa kokoonnuttiin musiikin ja muun kulttuurin ympärillä, ja samalla annettiin taas kulttuuriin suuntautuneille ihmisille mahdollisuus luonnolliseen verkostoitumiseen.



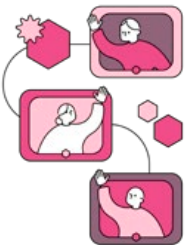
Kuva 43. Luonnos 2 Villa Ullakon taideteos (Arosa 2023).

Loppusanat

Maaseudulla ja pienten kuntien alueilla on innovaatio- ja kehittämispotentiaalia, jota ei ole välttämättä hyödynnetty. Tämän käsikirjan kautta halutaan tarjota kunnille toimintamalli ja työkaluja, joiden avulla voidaan luoda mahdollisuuksia kunnan alueen ja yrittäjien osaamisen kehittämiseen.



Maaseudun innovaatiotoimintaa voidaan edistää muun muassa kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan avulla. Kun eri alojen toimijat pääsevät kohtaamaan Living Lab -toiminnan avulla, mahdollistetaan pienissä kunnissa pääosin toimiville yksin- ja pienyrittäjille resursseja oman yritystoiminnan edistämiseen sekä tuetaan uuden liiketoiminnan syntymistä alueelle.



Lapinjärvelle muodostuneesta kuntalähtöisestä Living Lab -toiminnasta saatiin hyviä kokemuksia. Verkostomainen ja monitahoinen toiminta koettiin yrittäjien näkökulmasta hedelmälliseksi. Yrittäjät kokivat saaneensa verkosto- ja työpajatapaamisista yritystoimintaansa uusia ideoita ja erilaisia näkökulmia sekä tietoa oman alueen toiminnasta. Tiedon jakaminen ja uusien yhteyksien syntyminen koettiin arvokkaaksi.

Kuntalähtöinen Living Lab -toimintamalli sisältää neljä eri kehittämisslinjaa: tulevaisuus, biokiertoalouden, matkailu ja luovat alat. Yhteiskunnan muuttuessa vauhdilla tarvitaan keinoja toimintaympäristön ja monimutkaisten haasteiden kohtaamiseksi. Tulevaisuustyöskentelyn ja ennakoitaitojen lisäämisen avulla kunnat voivat edistää kestävä tulevaisuuden rakentamista tuleville sukupolville. Tulevaisuustyöskentelyn avulla pääset luomaan vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia ja näkemyksiä keskustelun avaukseksi ja kunnan päätöksenteon tueksi. Alueen toimijoiden ennakoitaitojen edis-

tämisen myötä kunta voi paremmin varautua tulevaan ja edistää alueen yritysten kilpailukykyä, jolla varmistetaan pienten kuntien elinvoimaisuus myös tulevaisuudessa.

Kestävä tulevaisuuden rakentaminen yhä enemmän luonnonvarojen kuluttavalle, kasvavalle väestölle edellyttää luonnonvarojen resurssiviisasta hyödyntämistä. Lapinjärvellä osoitettiin, että pienetkin kunnat voivat vastata tähän haasteeseen, ja pyrkiä vahvistamaan omaa elinvoimaansa kehittämällä uutta liiketoimintaa resurssiviisaiden kiertotalousratkaisujen ympärille. Lapinjärven Living Lab -toiminnan kokemusten pohjalta rakennettiin biokiertoalouden kuntalähtöisen edistämisen toimintamalli, jota biokiertoalouden edistämisestä kiinnostuneet kuntatoimijat voivat hyödyntää omassa kehittämistyössään. Keskeistä tässä kehittämistyössä on biokiertoalouden asiantuntijuuden hankkiminen sekä tiivis yhteistyö paikallisten yritysten kanssa.



Lapinjärven maaseutumaisesta kunnasta löytyi esimerkiksi maatalouden ja elintarviketeollisuuden parissa toimivia yrityksiä, joiden tuotannossa muodostui hyödyntämätöntä sivuvirtaa. Yrityksissä otettiin positiivisesti vastaan näille sivuvirroille Living Lab -toiminnan avulla ideoidut uudet hyödyntämiskäytännöt, sekä osana toimintaa toteutetut valittujen hyödyntämiskäytännön pilotoinnit. Kokemukset osoittivat, että kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan kautta maaseudun yrityksissä syntyy biokiertoalouden innovaatioita. Biokiertoalouden innovaatiot voivat johtaa uuteen liiketoimintaan, mutta uuden biokiertoalouden liiketoiminnan syntyminen edellyttää usein investointeja, jolloin se ottaa aikaa. Biokiertoalouden liiketoiminnan syntyminen vahvistaa alueen ekologista elinvoimaa ja edistää vihreää siirtymää, ja sen edistäminen voidaankin näistä syistä nähdä ajankohtaisena kehittämiskohteenä monissa kunnissa.

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli tarjoaa käytännöllisen lähestymistavan matkailualan kehittämiseen. Se auttaa organisaatioita ja sidosryhmiä saavuttamaan kestävää kasvua, parantamaan matkailukokemusta ja edistämään alueellista kehitystä. Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli puolestaan keskittyy yksittäisten yritysten tuotekehitykseen. Se tarjoaa selkeän viitekehyyksen maaseutumatkailun potentiaalin hyödyntämiseen ja auttaa yrityksiä tuotteistamaan omat ainutlaatuiset vahvuutensa.



Molemmat mallit on kehitetty yhteistyössä alueen sidosryhmien ja matkailuyrittäjien kanssa. Näin olemme saaneet varmistettua mallien optimaalisen toimivuuden pienten kuntien matkailuyrittäjien ja elinkeinon keskuudessa. Sekä mallit että käsikirjassa esiteltävät työkalut on testattu ja vahvistettu yhteistyössä matkailun kehittämisen työpajoissa, joista saadut parhaat käytänteet löydät tämän käsikirjan sivuilta.

Luovuustaidot nähdään laajasti keskeisinä taitoina muuttuvassa maailmassa, ja maaseutumaiset alueet eivät ole suojassa muutoksilta. Luovien alojen edustajat ovat maaseudulla usein harvakseltaan levittäytyneinä, mutta yritys- ja aluekehittämisen kannalta silti merkittävän potentiaalin kantajia. Tämän käsikirjan toimintamalli, esimerkit ja työkalut voivat tukea visiotasi ja työtäsi kehittäessäsi luovien alojen toimintaedellytyksiä ja osallisuutta liiketoiminnassa.



Lapinjärven Lyckan-hankkeen aikana saadut kokemukset synnyttivät uskoa siihen, että pienillä resursseilla voidaan saada aikaan merkittäviä vaikutuksia luovien alojen vahvistamisessa. Luovan alan ammattilaiset lähtivät mieluusti mukaan hankkeemme toimintaan, ja verkostoituivat luontevasti. Toivon että näet nämä mahdollisuudet, ja hyödynnät rohkeasti käsikirjaa luovien alojen toiminnan edistämässä alueellasi.

Kulttuurin ja taiteen pelikenttää ovat tunteet, vaikutelmat, kuvat, tarinat ja myytit. Nämä inhimillisen kokemuksen pohjavireen rakentajat vaikuttavat olevan toisinaan piilossakin, mutta kuitenkin viime kädessä niitä asioita, joiden varaan identiteettimme nojautuvat yksittäisten ihmisten ja yhteisöjen tasolla.

Käsikirja on tarkoitettu käyttäjäystävälliseksi ohjeeksi toimintamallien käyttöön. Käsikirja on selkeä ja helposti lähestyttävä työkalu, joka tarjoaa konkreettisia ohjeita ja esimerkkejä eri kehittämissuuntien toteuttamiseen. Lisäksi löydät käsikirjan TYÖKALUPAKKI – työkaluja kuntalähtöiseen Living Lab -toimintaan -liitteen, josta löydät käsikirjassa mainittujen työkalujen pohjat.

Toivottavasti toimintamalli ja työkalut toimivat apunasi oman kuntasi kehittämisessä ja alueen elinkeinotoiminnan tukemisessa. Lähde rohkeasti vieämään työkaluja käytäntöön ja edistämään kokeilukulttuuria, jonka avulla luodaan tulevaisuuden elävää maaseutua.

Viimeiseksi tahdomme kiittää hanketta rahoittanutta Uudenmaan liittoa sekä Euroopan aluekehitysrahoitusta tuesta kehitystyössä sekä mahdollisuudesta luoda Living Lab -toimintamallia inspiroivassa toimintaympäristössä. Kiitos myös kaikille mukana olleille asiantuntijoille ja lapinjärveläisille sekä lähialueen toimijoille innostavasta yhteistyöstä ja opeista. Monitoimijaisessa yhteistyössä on elinvoimaa!

Kiittäen Lyckan-tiimi

LÄHDELUETTELO

- 1) European Network of Living Labs. 2023. What are Living Labs. Viitattu 14.6.2023. <https://enoll.org/about-us/what-are-living-labs/>
- 2) Laurea 2023. Laurea Living Labs. Viitattu 5.5.2023. <https://www.laurea.fi/tki/laurea-living-labs/>
- 3) Bergvall-Kåreborn, B., Eriksson, C. I., Ståhlbröst, A., & Svensson, J. 2009. A milieu for innovation: defining living labs. Proceedings of the 2nd ISPIIM Innovation Symposium: Simulating Recovery - the Role of Innovation Management, New York City, USA 6–9 December 2009. Esitetty tilaisuudessa ISPIIM Innovation Symposium: 06/12/2009 - 09/12/2009. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:itu:diva-31540>
- 4) Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. 2004 Positive psychological capital: Beyond human and social capital. Management Department Faculty Publications. 145. Business Horizons 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- 5) Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- 6) Ankil, R., Järvensivu, A., Koski, P. ja Piirainen, T. 2010. Exploring Quadruple Helix: Outlining user-oriented innovation models. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja, no. 85/2010, Tampereen yliopisto, Tampere.
- 7) Kettunen, P. 2002. Miksi osallistumisesta puhutaan? Osallistumisen kehittäminen suomalaisi sa kunnissa. Teoksessa Bäcklund, P., Häkli, J. & Schulman, H. (toim.) Osalliset ja osaajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus, 18–35.
- 8) Sanders, E. B.-N. & Stappers, P. J. 2008. Co-Creation and the New Landscapes of Design. CoDesign 4 (1), 5-18. <http://dx.doi.org/10.1080/15710880701875068>
- 9) Dupont, L., Mastelic, J., Nyffeler, N., Latrille, S. & Seulliet, E. 2019. Living lab as a support to trust for co-creation of value: application to the consumer energy market. Journal of Innovation Economics & Management. 28 (1), 53–78.
- 10) Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.
- 11) Heikkanen, S. & Österberg, M (toim.). 2012. Living Lab ammattikorkeakoulussa. Vantaa: Multiprint Ltd.
- 12) Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision 47(8): 1323-1339.
- 13) Huizingh, E. 2011. Open innovation: State of the art and future perspectives. Technovation 31(1), 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>
- 14) Hossain, M., Leminen, S. & Westerlund M. 2019. A systematic review of living lab literature. Journal of Cleaner Production 213 (10), 976–988.
- 15) Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to evolving field. Köln: Köln International School of Design. Viitattu 17.5.2023. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15
- 16) Miittinen, S. (toim.). 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- 17) Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media oy.
- 18) Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing 18(3), 5–14.
- 19) Puerari, E., De Koning, J.I.J.C., Von Wirth T, Karré PM, Mulder, I.J. & Loorbach, D.A. 2018. Co-Creation Dynamics in Urban Living Labs. Sustainability 10 (6), 1893. <https://doi.org/10.3390/su10061893>
- 20) Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. Industrial Marketing Management. 41 (1): 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
- 21) Pöyry-Lassila, P. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Soile Pohjonen, Marika Noso (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS. Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisujen sarja, 2, 25–31.
- 22) Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. Marketing Theory 11 (3), 279–301.
- 23) Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissäätöön, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- 24) Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Helsinki. Viitattu 19.4.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf
- 25) Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- 26) Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P. & Hjelt, M. 2020. Yhdessä kestävää kasvua -ekosysteemiopas. VTT. Viitattu 19.4.2023. https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2020/Yhdessa_kestavaa_kasvua_17022021.pdf
- 27) Zavrtnik, V., Superina, A. & Stojmenova Duh, E. 2019. Living Labs for Rural Areas: Contextualization of Living Lab Frameworks, Concepts and Practices. Sustainability. 2019; 11(14):3797. <https://doi.org/10.3390/su11143797>
- 28) Westerlund, M. & Leminen, S. 2011. Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs. Technology Innovation Management Review. October 2011: 19–25.
- 29) Nummi, P. 2022. Ammattifasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Grape People.
- 30) Halonen, M., Hyytinen, K. & Kurki, S. 2021. Tulevaisuusajattelu kansalaistaidoksi: Tulevaisuustajuus-työpäjämenetelmän arviointitutkimuksen tulokset. Sitran selvityksiä 221.
- 31) Stickdorn, M., Lawrence A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. Sepastopol, California: O'Reilly Media.
- 32) Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. BIS Publishers.
- 33) Alhanen, K. 2023. Rakentavan keskustelun pelisäännöt. Erätauko-säätiö. Viitattu. 15.5.2023 <https://www.eratauko.fi/tyokalu/rakentavan-keskustelun-pelisaaannot/>
- 34) Tilastokeskus 2022. Kuntien avainluvut 1987–2021. Viitattu 15.6.2023. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/Kuntien_avainluvut/Kuntien_avainluvut_2021/kuntien_avainluvut_2021_aikasarja.px/table/tableViewLayout/1/
- 35) Tilastokeskus 2023. Tilastokeskus, aloittaneet ja lopettaneet yritykset 2022Q4. Viitattu 15.6.2023. <https://stat.fi/tilasto/aly>
- 36) Lapinjärven kunta 2023. Tietoa Lapinjärven kunnasta 2023. Viitattu 15.6.2023. <https://www.lapinjärvi.fi/tietoa/>
- 37) Nygård, J. 2022. Elinkeinotoiminta Lapinjärvellä -esitys 4.4.2022. Lapinjärvi.
- 38) Ala-Nikkola, E. 2021. Hankeviestinnän suunnittelu. Teoksessa Hermiö, A., Merimaa, M., Wallin, R., Wegmüller, M. & Åman Kyyrö, M. (toim.) 2021. Hankeviestinnän käsikirja. Helsinki: Metropolia AMK, 29–48. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-313-8>
- 39) Juholin, E. 2022. Communicare! viestinnän tekijän käsikirja. E-kirja. Helsinki: Infor.
- 40) ProCom 2020. Viestintä on muutosvoima! – 2020-luvun uudet haasteet. Yhteisöviestinnän periaatteet. Viitattu 18.4.2023. <https://www.procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procom-yhteisöviestinnän-periaatteet-2020/>
- 41) Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- 42) Avidly 2023. Lyckan-konsepti. Lapinjärvi.
- 43) Åman Kyyrö, M. 2021. Tapahtumat osana hankeviestintää. Teoksessa Hermiö, A., Merimaa, M., Wallin, R., Wegmüller, M. & Åman Kyyrö, M. (toim.) 2021. Hankeviestinnän käsikirja. Helsinki: Metropolia AMK, 111–122. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-313-8>
- 44) Rubin, A. 2004. Käsitteitä A-H. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.5.2023. <https://tulevaisuus.fi/>
- 45) The European Patent Office 2007. SCENARIOS FOR THE FUTURE. How might IP regimes evolve by 2025? What global legitimacy might such regimes have? Viitattu 5.5.2023. [https://documents.epo.org/projects/babylon/eponet.nsf/0/63A726D28B589B5BC12572DB00597683/\\$-File/EPO_scenarios_bookmarked.pdf](https://documents.epo.org/projects/babylon/eponet.nsf/0/63A726D28B589B5BC12572DB00597683/$-File/EPO_scenarios_bookmarked.pdf)
- 46) Vehmas, J. 2022. Kvantitatiiviset forecasting- ja backcasting-skenaariot. II Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä - Mahdolliset tulevaisuudet ja skenaariot. Teoksessa Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pulkkilä, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 337-338.
- 47) Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus: Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent.
- 48) Hiltunen, E. 2010. Weak Signals in Organizational Futures Learning. Helsinki School Of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-365. Aalto University School of Economics.
- 49) Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. Viitattu 18.1.2023.
- 50) Rubin, A. 2004. Driving Forces – muutosvoimat. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.5.2023. <https://tulevaisuus.fi/>
- 51) Rubin, A. 2014. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana ja tieteellisenä toimintana. Viitattu 22.5.2023. <https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuskientutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisenä-tutkimuksena/>
- 52) Myllylä, Y. 2023. Villit kortit. Viitattu 2.5.2023. <https://yrjomyllyla.com/tag/villit-kortit/>
- 53) Rubin, A. 2004. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.5.2023. <https://tulevaisuus.fi/>
- 54) Sitra 2023. Tulevaisuussanasto. Viitattu 23.3.2023. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/>

- 55) Rubin, A. 2004. Skenaarioiden käsitteistä. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.5.2023. <https://tulevaisuus.fi/>
- 56) Rubin, A. 2004. Käsitteitä S-Ö. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.5.2023. <https://tulevaisuus.fi/>
- 57) Hiltunen E. 2006. Was It a Wild Card or Just Our Blindness to Gradual Change? *Journal of Futures Studies*, November 2006, 11(2), 61 – 74.
- 58) Pouru, L., Minkkinen, M., Auffermann, B., Rowley, C., Malho, M., & Neuvonen, A. 2020. Kansallinen ennakointi Suomessa 2020. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 10.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-948-6>
- 59) Kuntaliitto 2021. Kestävät kunnat 2030 –ennakointijulkaisu. Viitattu 29.4.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2127-kestavat-kunnat-2030-ennakointijulkaisu>.
- 60) Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M., & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi: Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuuden tutkimuskeskus.
- 61) Rubin, A. 2014. Skenaariotyöskentely Tulevaisuusentutkimuksessa. Viitattu 19.5.2023 <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuusentutkimuksessa/>
- 62) Siivonen, K., Latvala-Harvilahti, P., Vähäkari, N., Paasikoski, L. & Pelli, P. 2022. Tulevaisuusperintöoverstas kestävä tulevaisuuden edistäjänä. Teoksessa Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 347-358.
- 63) Laine, P. 2017. Toiveissa toimiva visio? Vältä nämä virheet! Blogi. Sitra. Viitattu 10.3.2023. <https://www.sitra.fi/blogit/toiveissa-toimiva-visio-valta-nama-virheet/>
- 64) Kuhmonen, T. 2022. Ajattelun aineksia –esitys Lyckan hankkeen työpajassa 4.4.2022.
- 65) Mäkelä, M., Karjalainen, J. & Parkkinen, M. 2022. Tulevaisuuskuvat: merkitykset, roolit ja käyttötavat tulevaisuudentutkimuksessa. Teoksessa Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 347-358.
- 66) Nissinen, H. 2015. Maailma muuttuu, pysyvä Suomi kärryillä. Uutinen 3.5.2015. Sitra. Maailma muuttuu. Pysyvä Suomi kärryillä? - Sitra. Viitattu 3.5.2023.
- 67) Dufva, M. 2022. Toimintaympäristön analyysi: PESTE ja sen variaatiot. Teoksessa Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 105-112. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- 68) Lähti, R., Malho, M., Rowley, C & Frilander, O. 2022. Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaloukko-netelmällä. Teoksessa Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 347-358.
- 69) Stucki, M. 2023. 2x2 Scenario Planning Matrix: A Step-by-Step Guide — Futures Platform. 2x2 Scenario Planning Matrix: A Step-by-Step Guide — Futures Platform. Viitattu 5.5.2023.
- 70) Bell, W. & Mau, J. A. 1971. Images of the future: theory and research strategy. Teoksessa Bell, Wendell & Mau, James A. (toim.) The Sociology of the Future. Theory, Cases, and Annotated Bibliography. Russell Sage Foundation, New York, 6-44.
- 71) Dufva, M., Grabtchak, A., Iäkäheimo, H-P., Lähdemäki-Pekkinen, J. & Poussa, L. 2021. Vaikuta tulevaisuuteen -haasta, kuvitele ja toimi. Sitran selvitys 174. Viitattu 17.6.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/vaikuta-tulevaisuuteen/>
- 72) Aalto, H. 2022. Ennakointi- tulevaisuuskien varautumisen ja virittäytymisen näkökulma. Teoksessa Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 347-358.
- 73) Hiltunen, E. 2019. Tulossa Huomenna - Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme, Docendo Oy, Jyväskylä.
- 74) Finnsight 2022. Valtakunnallinen ennakointitapahtuma. Sitra. Viitattu 17.4.2023. <https://www.sitra.fi/tapahtumat/189655/>.
- 75) Inayatullah, S. 2008. Six pillars: futures thinking for transforming. Viitattu 18.6.2023. <https://www.benlandau.com/wp-content/uploads/2015/06/Inayatullah-2008-Six-Pillars.pdf>
- 76) Sitra 2022. Studiopaällikön opas. Viitattu 18.5.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/09/finnsight-2022-studiopaallikon-opas.pdf>.
- 77) Sitra 2020. Tulevaisuuskuunnelmat. Viitattu 20.5.2023. <https://www.sitra.fi/caset/tulevaisuuskuunnelmat/>
- 78) Sitra 2023. Megatrendikortit. Viitattu 20.5.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendikortit-2023/>
- 79) Sitra 2018. TUTKAIN – Heikot signaalit tulevaisuudesta (sitra.fi). Viitattu 17.4.2023.
- 80) Hetemäki, L., Hanewinkel, M., Muys, B., Ollikainen, M., Palahi, M., Trasobares, A., ... & Potočník, J. 2017. Leading the way to a European circular bioeconomy strategy (Vol. 5, p. 52). Joensuu, Finland: European Forest Institute. https://efi.int/sites/default/files/files/publication-bank/2019/efi_fstp_5_2017.pdf
- 81) Sinervo, R., Paajanen, T., Turkki, V., Herlevi, K. 2022. 10 kiertotalousehdotusta Suomelle. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/10-kiertotalousehdotusta-suomelle/>
- 82) Forslund, T., Gorst, A., Briggs, C., Azevedo, D., Smale, R. 2022. Tiivistelmä selvityksestä ”Tackling root causes – Halting biodiversity loss through the circular economy”. Sitra. Viitattu 27.1.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tackling-root-causes/#tiivistelma>
- 83) Jyske, T., Rasa, K., Korkalo, P. & Kohl, J. 2023. Kaskadivisio: Alueellisesti mukautuva biokiertoalouden – kaskadiprosessoinnilla biomassoista lisäarvoa, hyvinvointia ja resurssiviisautta. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 9/2023. Helsinki: Luonnonvarakeskus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-380-608-5>
- 84) Valtioneuvosto 2021. Uusi suunta: Ehdotus kiertoalouden strategiseksi ohjelmaksi. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:1. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-658-7>
- 85) Euroopan unionin julkaisu- ja tiedustelu 2021. Jätehierarkia. Viitattu 14.4.2023. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=LEGISUM:waste_hierarchy
- 86) Bröckl, M., Kiuru, H., Heads, S., Kämäräinen, K., Patronen, J., Luoma-aho, K., ... & Semkin, N. 2021. Jätteenpolton kiertoalouden ja ilmastovaikutuksiin vaikuttaminen eri ohjauskeinoin. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:8. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-093-6>
- 87) European Parliament 2023. Circular economy: definition, importance and benefits. European Parliament. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>
- 88) World Business Council for Sustainable Development 2020. The circular bioeconomy: A business opportunity contributing to a sustainable world. <https://www.wbcsd.org/Archive/Factor-10/Resources/The-circular-bioeconomy-A-business-opportunity-contributing-to-a-sustainable-world>
- 89) Sitra & Deloitte 2022. Kestävä kasvua kiertoalouden liiketoimintamalleista. Sitra. Viitattu 23.1.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/02/kestavaa-kaasua-kiertotalouden-liiketoimintamalleista-2-1.pdf>
- 90) Kiertotalous-Suomi 2023. Taloudelliset hyödyt. Viitattu 23.1.2023. <https://kiertotaloussuomi.fi/tieto/hyodyt/taloudelliset-hyodyt/>
- 91) Elinkeinoelämän keskusliitto 2016. Syty kiertoaloudesta! Viitattu 23.1.2023. https://ek.fi/wp-content/uploads/Syty_kiertotaloudesta.pdf
- 92) Sorasahi, H. & Sinervo, R. 2019. Yritysten kassavirrat pulppuavat jatkossa kiertoaloudesta. Sitra. Viitattu 26.1.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/yritysten-kassavirrat-pulppuavat-jatkossa-kiertotaloudesta/>
- 93) Kiertotalous-Suomi 2023. Kiertotalouden sääntely ohjaa resurssitehokkuutta. Viitattu 17.2.2023. <https://kiertotaloussuomi.fi/tieto/ohjauskeinot/>
- 94) Stegmann, P., Londo, M., & Junginger, M. 2020. The circular bioeconomy: Its elements and role in European bioeconomy clusters. *Resources, Conservation & Recycling*: X, 6, 100029.
- 95) Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review* 86(6), 84.
- 96) Shapira, H., Ketchie, A. & Nehe, M. 2017. The integration of Design Thinking and Strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 277–287. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.092>
- 97) Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. Sprint – how to solve big problems and test new ideas in just five days. Bantam Press.
- 98) Juva, K. 2023. Maatilanmittakaavan biohiilituotannon mahdollisuudet ja kannattavuus. Opin- näytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202304175408>
- 99) Konu, H., Pesonen, J., Reijonen, H. & Alakoski, L. 2020. Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön. Tampere: Vastapaino.
- 100) Konu, H. 2014. Hyvinvointimatka. Teoksessa Edenheim, J. & Ilola, H. (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press, 76-81.
- 101) Visit Finland 2020. Hyvinvointimatka. Tuotesuosituksien julkaisu. <https://www.businessfinland.fi/4a81f0/globalsets/julkaisu/visit-finland/tutkimukset/2020/hyvinvointimatka-tuotesuosituksien-2020.pdf>
- 102) Jänkkälä, R., Kangastie, H., Rahkola, M. Tekoniemi-Selkälä, T. & Tolvanen, T. 2010. Hektisydestä Harmoniaan. Työhyvinvointimatka. Tuote matkailun uutena palveluna. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- 103) Tilastokeskus 2023. Käsitteet: Työmatka. Viitattu 22.5.2023. <https://www.stat.fi/meta/kas/tyomatka.html>
- 104) Kantele, K. 2006. Suomeen ja Lappiin suuntautuneen

työsidonnaisen matkailun ja erityisesti kannustematkailun synty ja kehitys tarkasteltuna kannustematkatuotteen rakentumisena 1980-luvulla. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopiston kauppatieteiden ja matkailun tiedekunta.

105) Pasanen, K. 2022. Mikä maaseutumatkailutuotteen vastuullisuudessa kiinnostaa? Mökkimatkatuotteen vastuullisuusviestintä eri kohderyhmien näkökulmista. Maaseutututkimus 30(2), 8–38. <https://doi.org/10.51807/maaseutututkimus.124993>

106) Visit Finland & Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Valtakunnallinen ja alueellinen matkailutilinpito Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2020–2021. <https://www.visitfinland.fi/498790/contentassets/242f0f5314604d-75b4ed84a5349dc9b3/visit-finland-matkailutilinpito-2020-2021.pdf>

107) Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Viitattu 18.5.2023. Majoitus- ja ravitsemistöiminta. <https://tem.fi/majoitus-ja-ravitsemustoiminta>

108) Edelheim, J., Ilola, H. & Björk, P. 2017. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press. <https://www.finna.fi/Record/eeops.2403611>

109) Havas, K. & Adamsson, K. 2020. Suomen ruokamatkailustrategia 2020-2028: Yhdessä tekoja luonnosta ammentaan: toimenpiteet 2020-2023. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020092775919>

110) Visit Finland 2023. Ruokamatkailu. <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/tuotekehitysteemat/ruokamatkailu>

111) Manka, M.-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent.

112) Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailun Suomen matkailustrategia 2022–2028 ja toimenpiteet 2022–2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:51. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-772-4>

113) Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto MTK 2023. Maaseudun monipuolinen yrittäjyys. VIITATTU PÄIVÄYS <https://www.mtk.fi/maaseudun-monipuolinen-yrittajyys>

114) LAB8 2022. Trendiraportti 2022 - Etätuokulttuuri. Miten etätuokulttuuri on muuttanut maailmaa? Räättälöity trendiraportti. Haaga-Helia. <https://www.lyckanhub.fi/wp-content/uploads/2022/06/LAB8-Lyckan-trendiraportti-Etätuokulttuuri.pdf>

115) Sharma, K. 2004. Tourism and Regional Development. Sarup & Sons.

116) Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

117) Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. & Hultink, E. 2022. Prototyping, experimentation, and piloting in the business model context. *Industrial Marketing Management*. 102, 564-575. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.008>

118) Coghlan, A. 2019. An introduction to sustainable tourism. Oxford: Goodfellow Publishers.

119) British Design Council. 2019. The Double Diamond - a universally accepted depiction of the design process. Viitattu 16.6.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

120) Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Yhdessä enemmän - kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Matkailun tiekartta 2015–2025. TEM raportteja 2/2015. <https://tem.fi/documents/1410877/13608876/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf/95521a94-5230-47c2-8dd7-bc7f75bede04/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf?t=1630913934434>

121) Tuohino, A., Eronen, R. & Konu, H. 2015. FINRELAX – Suomalainen maaseutu hyvinvointimatkailun sisältönä ja toimintaympäristönä - hankkeen loppuraportti. Itä-Suomen yliopisto, Matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos. Viitattu 22.5.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef:20150169>

122) Lapland Hotels Oy 2023. Bleisure on yritysmatkailun nouseva trendi: työviikko voi päättyä husky-safariin tai maailmanluokan konserttiin. Tiedote 14.4.2023. Viitattu 22.5.2023. <https://www.laplandhotels.com/Fi/lapland-hotels-oy/uutishuone/tiedotteet/bleisure-on-yritysmatkailun-nouseva-trendi-tyoviiikko-voi-paattya-husky-safariin-tai-maailmanluokan-konserttiin.html>

123) Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja.

124) Helliwell, J.F., Layard, R., Sachs, J.D., De Neve, J., Aknin, L.B. & Wang, S. 2023. World Happiness Report 2023. <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2023/WHR+23.pdf>.

125) Haapasalo, M. 2022. Luovuus tulevaisuustaitona. Viitattu 21.6.2023. <https://www.minnahaapasalo.fi/>

126) Houni, P., Turpeinen, I. & Vuolasto, J. 2020. Taidetta! Kulttuurihyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Taiteen edistämiskeskus (TAIKE).

127) Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Uusi Kasvuportfolio-toimintamalli tukee osaamisen ja innovaatioihin perustuvaa kestävä kasvua ja hyvinvointia. Tiedote 25.1.2022. <https://tem.fi/-/uusii-kasvuportfolio-toimintamalli-tukee-osaamisen-ja-innovaatioihin-perustuvaa-kestavaa-kasvua-ja-hyvinvointia>

128) Närhi, T. & Kaikkonen, R. 2021. Kaakkois-Suomessa systemaattinen verkostoyhteistyö vauhdittaa luovien

alojen yrittäjyyttä. Elinkeino, ympäristö- ja liikennekeskus. Uutinen 3.12.2021. Viitattu 14.6.2023. https://www.ely-keskus.fi/uutiset-2021/-/asset_publisher/wunrvszgFqL0/content/kaakkois-suomessa-systemaattinen-verkostoyhteisty%25C3%25B6-vauhdittaa-luovien-alojen-yritt%25C3%25A4jyitt%25C3%25A4-kaakkois-suomi

129) Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>

130) Euroopan komissio 2023. Kulttuuriala ja luovat alat. Viitattu 19.6.2023 <https://culture.ec.europa.eu/fi/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>

131) Tarjanne, P., & Kaunisharju, K. 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. KTM julkaisuja, 10/2007. Kauppa- ja teollisuusministeriö. http://www.luovavasuomi.fi/www.tem.fi/files/19795/Luovat_alat.pdf

132) Metsä-Tokila, T. 2013. Luovat alat. Toimialaraportti 7/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. http://www.luovavasuomi.fi/www.temtoimialapalvelu.fi/files/2104/Luovat_alat_joulukuu_2013.pdf

133) Gustafsson, T. 2002. Mitä luovuus on ja mistä se syntyy. Teoksessa T. Gustafsson, T. Kiviniemi & R. Mäki-Ontto (toim.) Loruja: Esseitä uoman ulkopuolelta. Systems Analysis Laboratory Research Reports B, 22, 18-22. http://salserver.org.aalto.fi/vanhhat_sivut/Opinnot/Mat-2.4198/essee2001/tommigustafsson.pdf

134) Lehikoinen, K. 2021. Sosiaalisesti osallistava taide terveys- ja sosiaalialan ympäristöissä: näkökulmia kulttuurihyvinvointiin. *Synteesi* 40(4), 50-73.

135) Lapin yliopisto 2023. Soveltava taide. Viitattu 15.6.2023. <https://www.uapland.fi/Fi/Yksikot/Taiteiden-tiedekunta/Opinnot/Soveltava-taide>

136) Lehikoinen, K., Pässilä, A., Martin, M. & Pulkki, M. (toim.). 2016. Taiteilija kehittäjänä: taiteelliset interventiot työssä. Kokos julkaisuja 1/2016. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6670-73-7>

137) Jussilainen, A. 2019. Yhteisötaide – historiaa, määrittelyä ja käytäntöjä. Viitattu 15.6.2023 <https://disco.teak.fi/yhteiso-ja-taide/yhteisotaide-historiaa-maairittely-ja-kaytantaaja/>

138) Tarjanne, P. 2020. Luovan talouden tiekartta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:48. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-568-3>

139) Rantala, P., Korhonen, S. Ala-Soini, T. 2012. Uutta osaamista luomassa - Työelämän kehittäminen taiteen keinoin Viitattu 15.6.2023 https://blogs.helsinki.fi/tai-ka-hanke/files/2009/02/Uutta_osaamista_luomassa.pdf

140) Benda, V., Šimečka, M., Jirous, I. M., Dienstbier, J.,

Havel, V., Hejdaček, L., ... & Wilson, P. 1988. Parallel polis, or an independent society in Central and Eastern Europe: An inquiry. *Social Research*, 211-246.

141) Hirvi-ljäs, M., Rensujeff, K., Sokka, S. & Koski, E. 2018. Taiteen ja kulttuurin barometri 2017. Nuoret taiteentekijät. Cuporen verkkojulkaisuja. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2018/cupore_barometri_2017_final.pdf

142) Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022. Kulttuurin aika on nyt ja aina: Kulttuurialan tulevaisuustyöryhmän ehdotukset seuraavalle hallituskaudelle. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja: 2022:23. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-764-2>

143) Honkala, N. & Laitinen, L. 2017. Näkökulmia taiteen ja kulttuurin tutkituista vaikutuksista. Sitra. Viitattu 15.6.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/nakokulmia-taiteen-ja-kulttuurin-vaikutuksiin/>

144) Huhtanen, V. 2022. Lapinjärven ja lähiseutujen luovien alojen edustajien haastattelujen sarja 1.3.2022-31.12.2022. LAB-ammattikorkeakoulu. Lapinjärvi.

145) Ruusuvirta, M., Lahtinen E., Rensujeff, K., Kurlin Niiniahio, A. 2021. Taiteen ja kulttuurin barometri 2020: Taiteilijat ja taiteen tekeminen kunnissa. Cuporen verkkojulkaisuja 67. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. <https://www.cupore.fi/fi/julkaisut/cuporen-julkaisut/taiteilijat-ja-taiteen-tekeminen-kunnissa>

146) MARK Suomen Markkinointiliitto Ry & Yellow method 2022. Luova työelämä 2030: Raportti suomalaisten luovasta suorituskyvystä. https://uploads-ssl.webflow.com/63105434b02ecf8d1fd5bea0/63318e-33fa4b171ae076fda_21092022_Luova_tyoelama_2030_Raportti_v23092022.pdf

147) Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190166>

148) Grön, N. 2022. Kasvusopimus tuo luovat alat ja julkishallinnon saman pöydän ääreen. Viitattu 14.6.2023. <https://www.creativefinland.fi/post/kasvusopimus-tuo-luovat-ajat-ja-julkishallinnon-saman-poydan-aaeren>

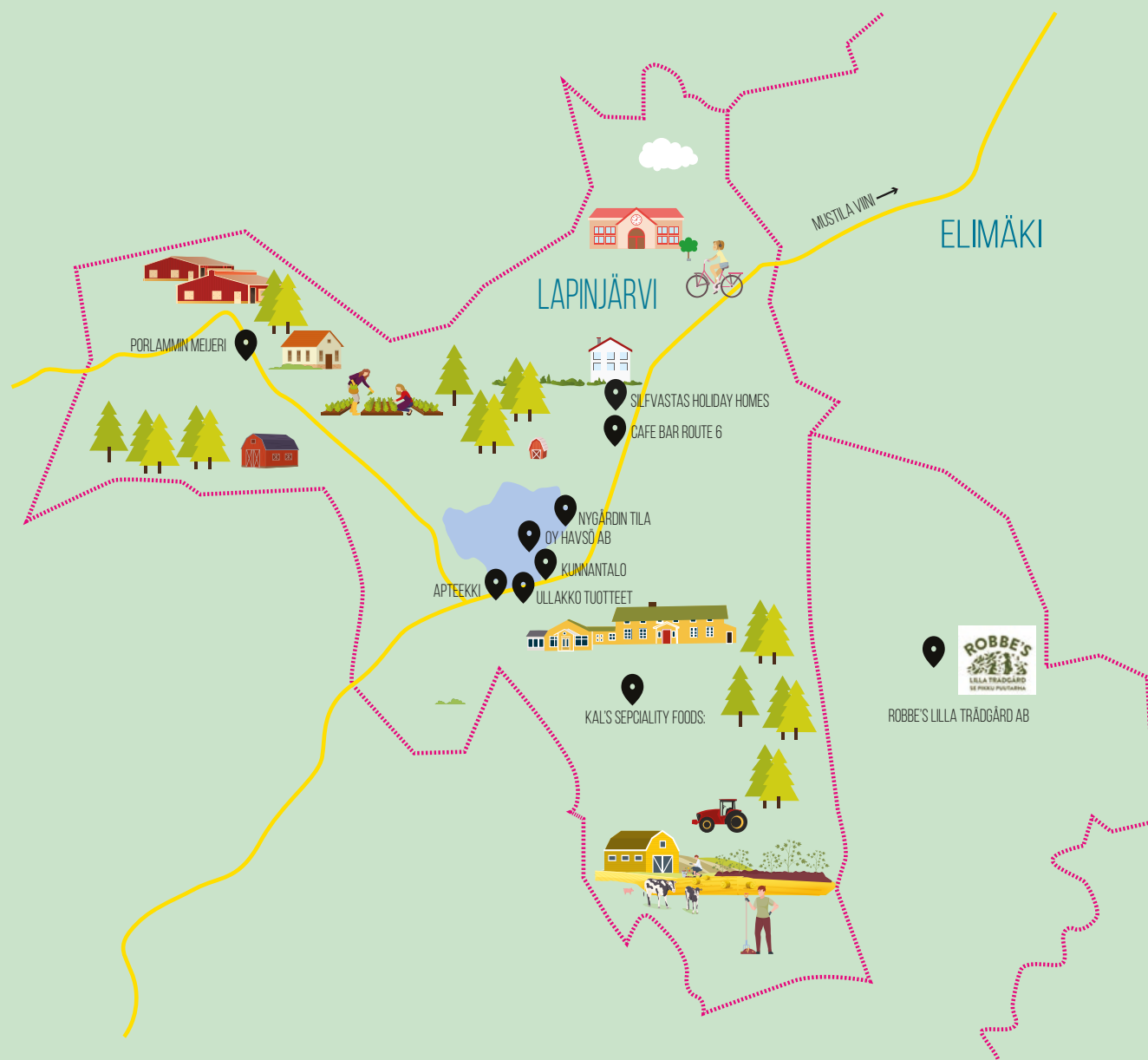
149) Ala-Soini, T. 2012. Kohti luovuuden ja innovaatioiden aikaa. Hahmotelmia työelämän tulevista muutos- ja kehittämishaasteista. Teoksessa Rantala, P. Korhonen S.-M. (toim.) Uutta osaamista luomassa: Työelämän kehittämisen taiteen keinoin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61, 7–10. ISBN 978-952-484-578-6

150) Huhtanen, V. 2023. Yritystaiteilija konseptin kehittäjä. Viitattu 20.6.2023.

Elinvoimainen maaseutu on osa elinvoimaista kuntaa, ja alueen kehittäminen koskee kaikkia alueen toimijoita, kuten kunta, yrittäjät ja asukkaat. Kehittäminen tähtää siihen, että maaseutumaisilla alueilla pienillä kunnilla on hyvät edellytykset monenlaiselle yritystoiminnalle ja asumiselle. Innovaatiotoiminnan edistäminen vaatii uudenlaisia panostuksia ja lähestymistapoja: Living Lab -toimintaa, yhteiskehittämistä ja esimerkiksi tulevaisuustyöskentelyä. Innovaatioita syntyy parhaiten, kun eri alojen toimijat kohtaavat toisensa.

Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan käsikirja pienille kunnille – Tulevaisuuden elävää maaseutua rakentamassa avulla voit tutustua Living Lab -toiminnan ja yhteiskehittämisen periaatteisiin sekä saada vinkkejä muotoilun työkaluista eri kehittämislinjoihin (tulevaisuus, biokiertoalustus, matkailu, luovat alat). Toimintamalli on tarkoitettu hyödynnettäväksi pienissä kunnissa niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Tämän käsikirjan avulla voit tunnistaa oman alueesi mahdollisuudet ja edistää niitä luodun kuntalähtöisen Living Lab -konseptin avulla. Tutustu myös käsikirjan liitteeseen *TYÖKALUPAKKI – työkaluja kuntalähtöiseen Living Lab -toimintaan*, josta löydät käsikirjassa mainittujen työkalujen pohjat.

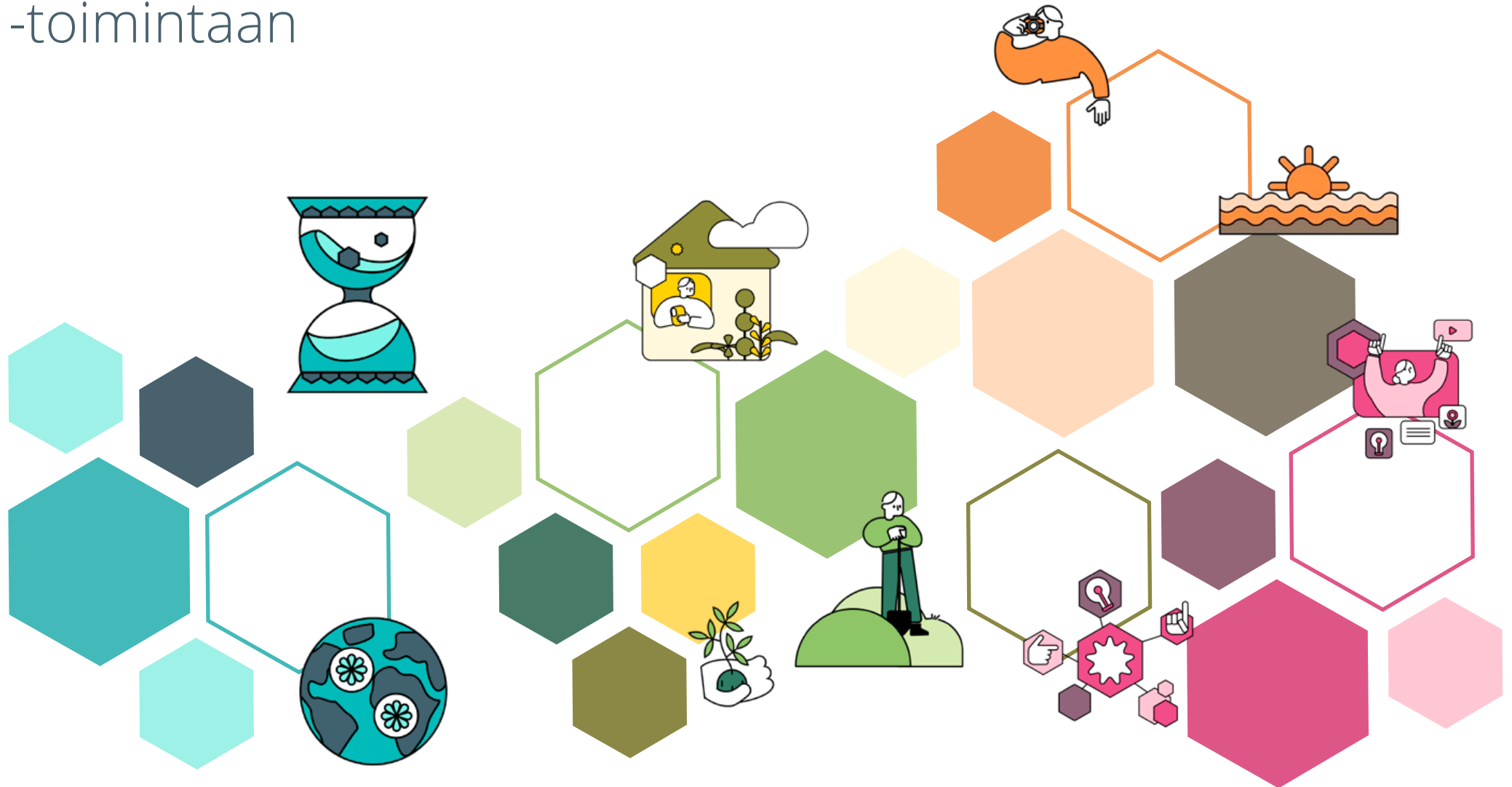
Hanke toteutettiin Lapinjärven kunnan, Laurean, Haaga-Helian, Hämeen ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Hanketta on rahoittanut Uudenmaan liitto Euroopan aluekehitysrahastosta.



Työkalupakki -

työkaluja kuntalähtöiseen Living Lab
-toimintaan

LIITE



Sisällys

Johdanto	3	Palvelupolku – ennen, aikana, jälkeen	56
Apuja kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan koordinointiin	4	Testaamisen askelmerkit –kortit	62
Huoneentaulu yhteiskehittämisen pelisääntöihin	6	Testaamisen askelmerkit -työpohja	80
Huoneentaulu kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan johtamiseen ja käyttöönottoon	7	LEGO® Play: Vinkkejä monipuolisen työvälineen soveltamiseen	85
Arviointimalli kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan arviointiin	8	Palvelusafari	87
Mallipohja: Living Lab -verkoston koolle kutsuminen	9	Palautelomake – kerää palvelukokemuksesta palautetta asiakkailta	89
Mallipohja: kutsu yhteiskehittämisen työpajaan	10	Liiketoimintakanvaasi	89
Speed dating –tutustumisharjoitus	10	Verkostomallit –dokumentti	91
		Tulevaisuuden portaat	92
		Konseptinkuvauspohja	93
Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan Työkalureppu	11	Työkaluja luovaan kehittämistyöhön	94
Ohjeita tulevaisuustyöskentelyn toteuttamiseen	15	Luovuustaitojen korttipakka:	95
Työkaluja ennakointiin	29	Luovan prosessin kaavio	96
Tulevaisuuskolmio-työpaja	29	Brainstorming	97
Työpaja: Miten ennakoida tulevaisuuden muutoksia?	32	Käänteinen brainstorming	97
Työkalu: Tulevaisuustutkain	33	Brainwriting	98
Työkalu: Backcasting - tulevaisuudesta nykyisyyteen	34	Kuvaviitteet Brainstormingin tukena	98
		50 ideaa - Brainstorming	99
		Mitä, kuka, miksi, milloin, miten?	99
		Satunnaiset sanat	100
Työkaluja Biokiertotalouden kuntalähtöiseen edistämiseen	35	Galleriametodi	101
Neljä linssiä -työkalu	36	Mind Map – miellekartta	102
Liiketoimintakanvaasi	36	Moodboard	103
		Roolileikki	104
Työkaluja matkailun kuntalähtöiseen kehittämiseen	39	Kyllä, ja -metodi	105
Low-tech social network	43	Metaforat	106
Palautekortti – kerää työpajoista palautetta osallistujilta	45	Six Hats	107
Sidosryhmäkartta	47	Storyboarding	108
Empatiakartta	50	Optimaaliset lopputulokset	109
5 x Miksi?	52		
Lootuksenkukka	53	Lähdeluettelo	110
Ideoiden priorisointityökalu	55		

Johdanto

Lapinjärven kunnassa toteutettiin Lyckan – Maaseudun innovaatio- ja inspiraatiotoiminnan tulevaisuushub -hanke (2021–2023), jotta maaseudun innovaatiotoimintaa voidaan edistää uudella panostuksilla. Hankkeen tuotoksena syntyi **Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan käsikirjaan pienille kunnille** ([linkki käsikirjaan](#)). Käsikirjassa esitellään pienille maaseutukunnille sopiva kuntalähtöinen Living Lab -toimintamalli, joka sisältää neljä eri kehittämisslinjaa: tulevaisuus, biokiertoaloes, matkailu ja luovat alat. Tämä TYÖKALUPAKKI – työkaluja kuntalähtöiseen Living Lab -toimintaan auttaa sinua soveltamaan käsikirjan oppeja käytäntöön. Tästä Työkalupakista löydät käsikirjassa mainittujen työkalujen mallipohjat, ohjeita työkalujen käyttöön sekä vinkejä työpajamaiseen työskentelyyn. Työkalut esitellään liitteessä käsikirjan kehittämisslinjojen mukaan, mutta voit kuitenkin hyödyntää ja soveltaa työkaluja itsenäisesti haluamallasi tavalla.

Hanke toteutettiin Lapinjärven kunnan, Laurean, Haaga-Helian, Hämeen ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Hanketta on rahoittanut Uudenmaan liitto Euroopan aluekehitysrahastosta. Hankkeen toteutusaika oli 1.9.2021–31.8.2023.

Työkalupakkiin on koottu yleisesti tunnettuja sekä hankkeen aikana kehitettyjä innovaatiotoiminnan ja kehittämisen työkaluja. Työkaluliite julkaistaan CC BY-SA 4.0 -lisenssillä.



Kuva: Ryan Magsino/unsplash.com



Kaikki sivut, joilla on tämä symboli sopivat myös tulostettavaksi.

Apuja kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan koordinointiin

Kuntalähtöinen Living Lab -toimintamalli tukee ja ohjeistaa kunnan (esim. elinkeinotoimen) toimijoita Living Lab -tyyppiseen kehittämiseen maaseudulla tai maaseutumaisilla alueilla. Lue lisää ***Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan käsikirjasta*** kuinka työkalupakia voidaan soveltaa kunnan alueen innovaatiotoimintaan ja yritysten välisen yhteistyön edistämiseen. Toimintamallin avulla kunta voi vahvistaa tulevaisuus- ja ennakointiosaamista, alueellista matkailun ja biokiertotalouden kehittämistä sekä luovien alojen integroimista yritysten kehittämiseen.

Tästä osasta löydät verkoston toiminnan käynnistämiseen ja työpajojen järjestämiseen liittyviä työkaluja.



Huoneentaulusta yhteiskehittämisen pelisääntöihin saa vinkkejä onnistuneeseen vuorovaikutukseen.



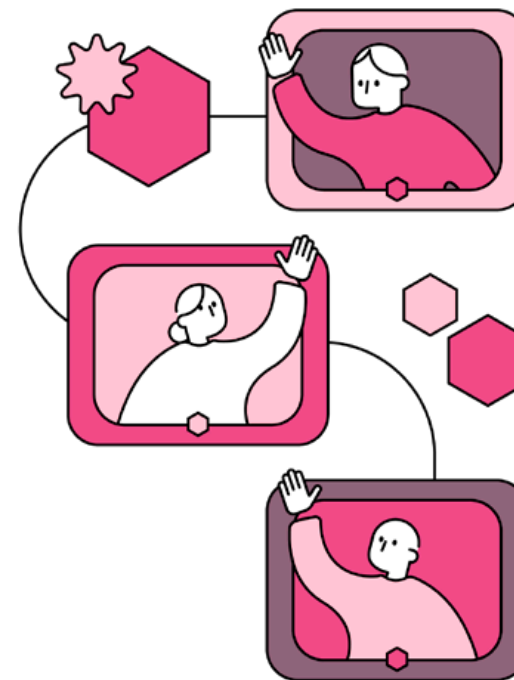
Huoneentaulu Living Lab -toiminnan johtamiseen ja käyttöönottoon antaa konkreettisia esimerkkejä koordinaattorille siitä, miten verkoston toiminta käynnistetään ja miten sitä johdetaan.



Malli Living Lab -toiminnan arviointiin auttaa verkoston koordinoijaa ja sen jäseniä arvioimaan verkoston toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista.



Mallipohja Living Lab -verkoston kokoon kutsumista varten on täydennettävä pohja, jonka avulla voi kirjoittaa helposti oman kutsun verkostoon.



Mallipohja: kutsu yhteiskehittämisen työpajaan on täydennettävä työpajakutsun rakenne, joka auttaa omien kutsujen luomisessa.

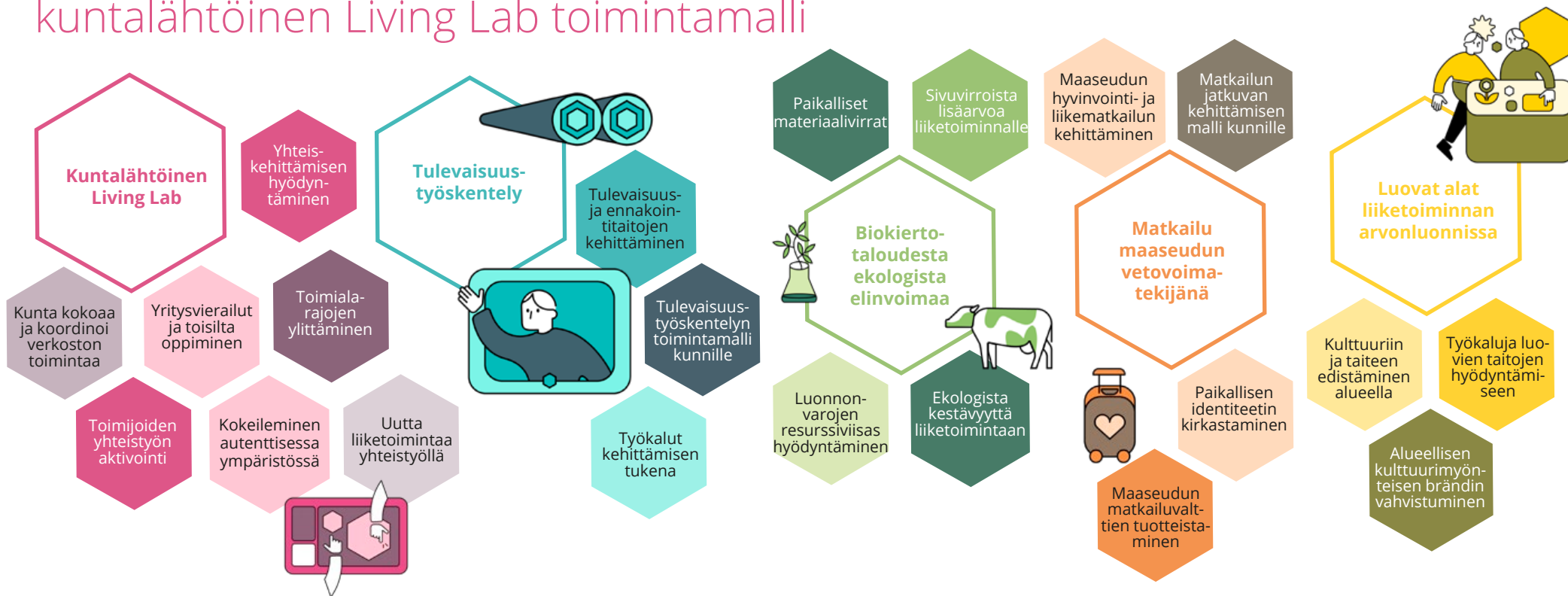


Speed dating -tutustumisharjoituksen avulla voit tutustuttaa verkoston tapaamiseen tai työpajaan osallistuvia toisiinsa.



Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan Työkalureppu on ohjekokonaisuus, jonka avulla voit koota työpajatyöskentelyä tukevan konkreettisen työkalurepun joko kuntasi kirjastoon tai kunnan käyttöön lainattavaksi.

Elinvoimaa maaseudulle - kuntalähtöinen Living Lab toimintamalli



Tuo yhteen alueen toimijat sekä edistää heidän välistään vuoropuhelua ja yhteistyötä.

Mahdollistaa eri tahojen osallistamisen kehittämistyöhön.

Myötävaikuttaa yritysten kehittymiseen ja uuden liiketoiminnan syntyymiseen alueelle.

Edesauttaa kunnan ja yritysten kykyä vastata asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.

Lisää tutkimus- kehittämis-, ja innovaatiotoimintaa maaseutukunnassa ja näin varmistaa kunnan sekä alueen yritysten elinvoimaisuus.

Tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin avulla visioidaan tulevaa ja luodaan vaihtoehtoisia näkemyksiä tulevaisuuskeskustelun ja päätöksenteon tueksi.

Jalkautetaan tulevaisuus- ja ennakoititaidot kaikkien saavutettaville, jotta pysytään mukana toimintaympäristön muutoksissa.

Erilaisia työkaluja ja vinkkejä tulevaisuustyöskentelyn tueksi.

Alkutuotannon ja teollisuuden biopohjaisista sivuvirroista uutta liiketoimintaa ja uusia tuotteita.

Luodaan sivuvirroille lisäarvoa innovatiivisella prosessoinnilla.

Kehitetään resurssiviisasta ja kestävästä liiketoimintaa.

Kehitetään alueen vahvuuksista ponnistavaa uutta matkailuliiketoimintaa.

Tuotteistetaan maaseudun matkailuvaltteja.

Valjastetaan matkailun kasvupotentiaali elinkeinotoiminnaksi matkailun jatkuvan kehittämisen mallin avulla.

Kehitetään maaseudulle suuntautuvaa liikematkailua hyvinvointi-matkailun näkökulmasta.

Edistetään luovien alojen toimintaedellytyksiä verkostoitumisen avulla, esimerkiksi osaajapankin ja kulttuuritapahutumien järjestämisen kautta.

Integroidaan luovien alojen verkostoa mukaan Living Lab -toimintaan.

Ratkaistaan liiketoiminnan haasteita hyödyntäen luovia menetelmiä.

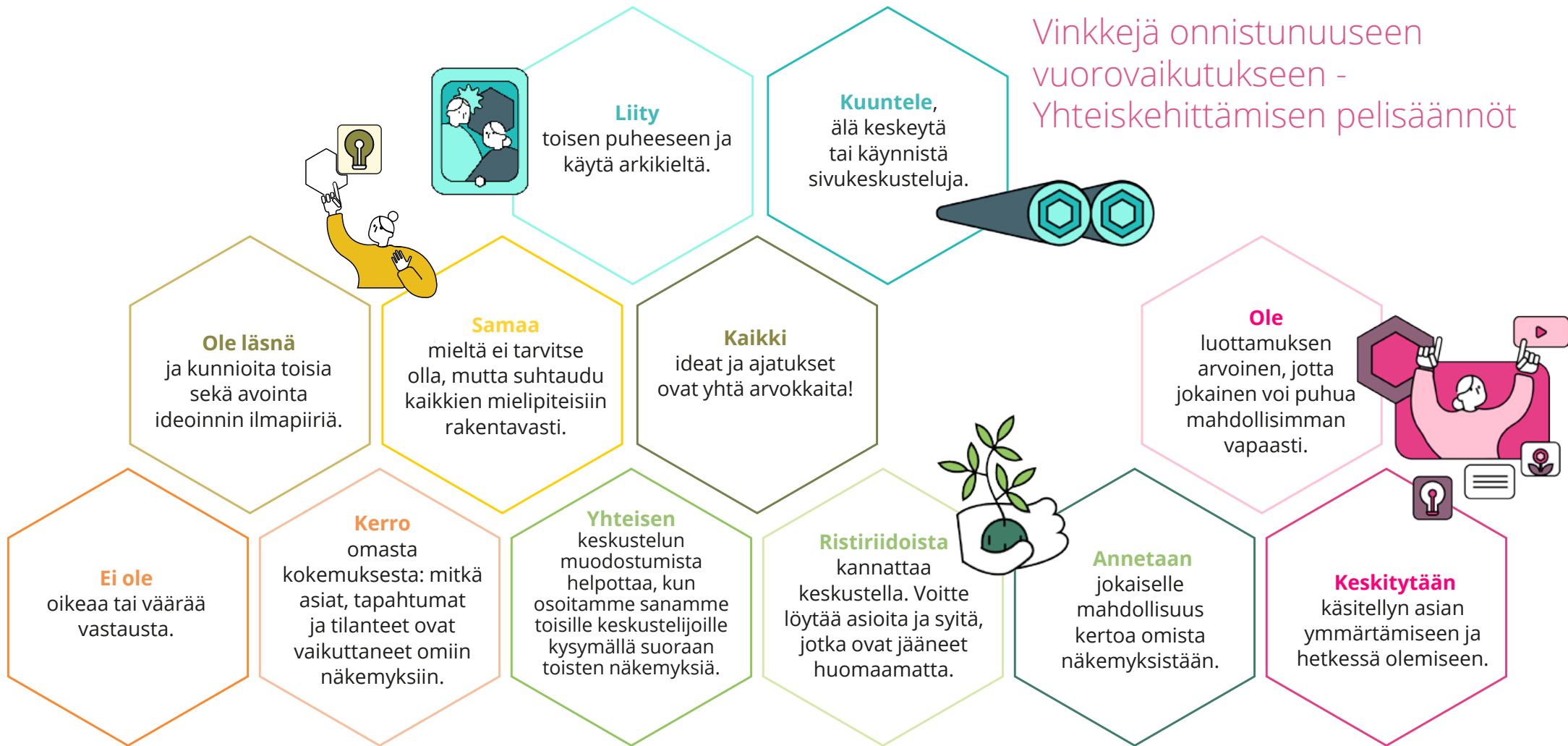
Kasvatetaan alueen toimijoiden luovaa osaamista.

Huoneentaulu yhteiskehittämisen pelisääntöihin

Voit hyödyntää yhteiskehittämisen pelisääntöjä, kun järjestät työpajoja ja käyt läpi, miten onnistunut vuorovaikutus luodaan yhteiskehittämisen työpajoihin. Työkalu on tarkoitettu kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan koordinaattorille ja työpajaan osal-

listuville yhteiskehittäjille. Tämän yhteiskehittämisen työpajoihin tarkoitettun huoneentaulun voit esimerkiksi tulostaa työpajan osallistujille tukemaan onnistunutta vuorovaikutusta.

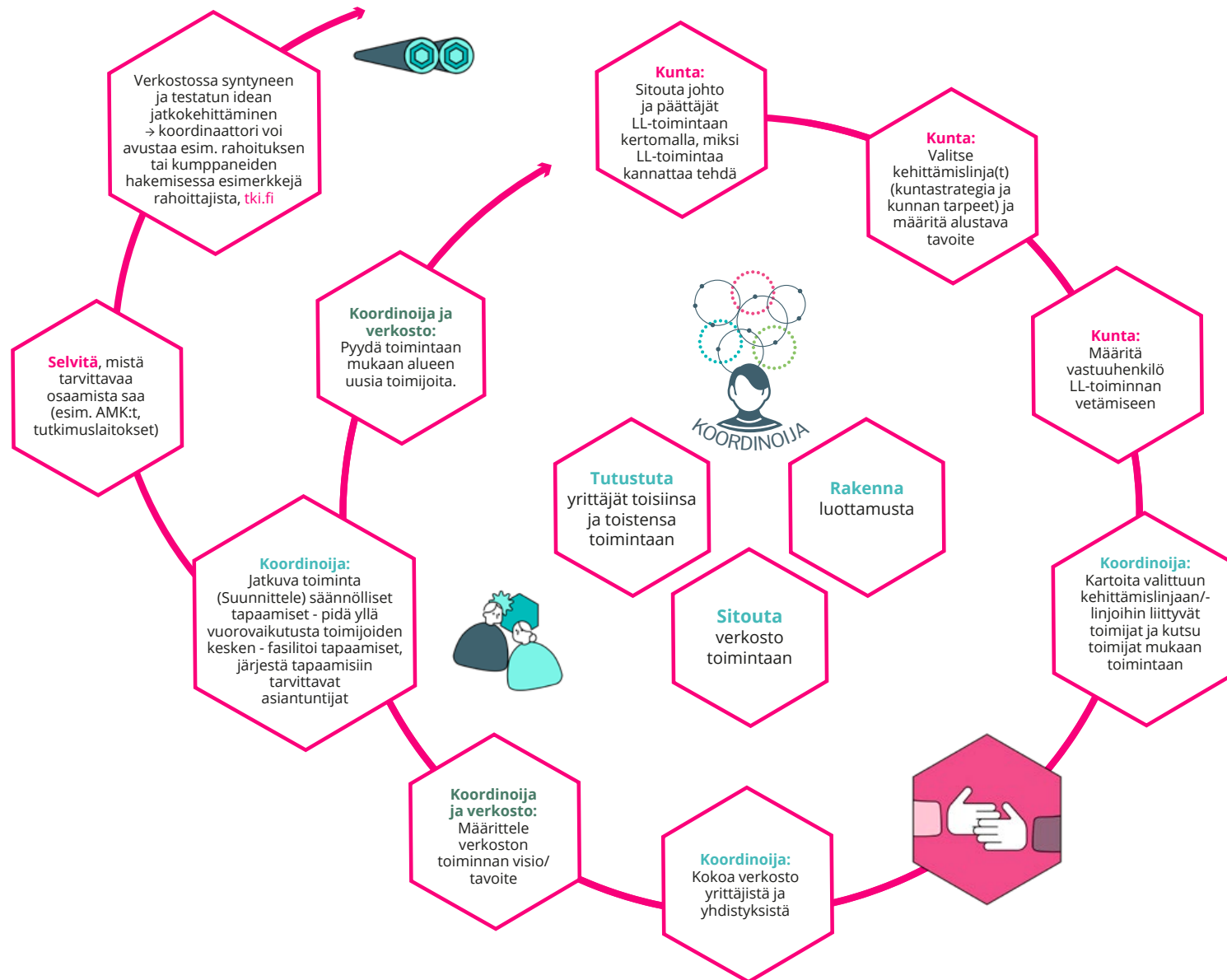
Vinkkejä onnistunuuseen vuorovaikutukseen - Yhteiskehittämisen pelisäännöt



Yhteiskehittämisen pelisäännöt (Risu & Sitomaniemi 2023 mukailen Alhanen 2023)

Huoneentaulu kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan johtamiseen ja käyttöönottoon

Tämä huoneentaulu toimii ohjeistuksena koordinaattorille Living Lab -toiminnan käynnistämiseen ja koordinointiin. Huoneentaulu antaa konkreettisia esimerkkejä koordinaattorille siitä, miten edistetään yritysten innovaatiotoimintaa ja miten pienen kunnan toimijoita ja asukkaita voidaan osallistaa alueen kehittämiseen. Lue lisää käsikirjasta [Living Lab –toiminnan johtaminen ja käyttöönotto](#).

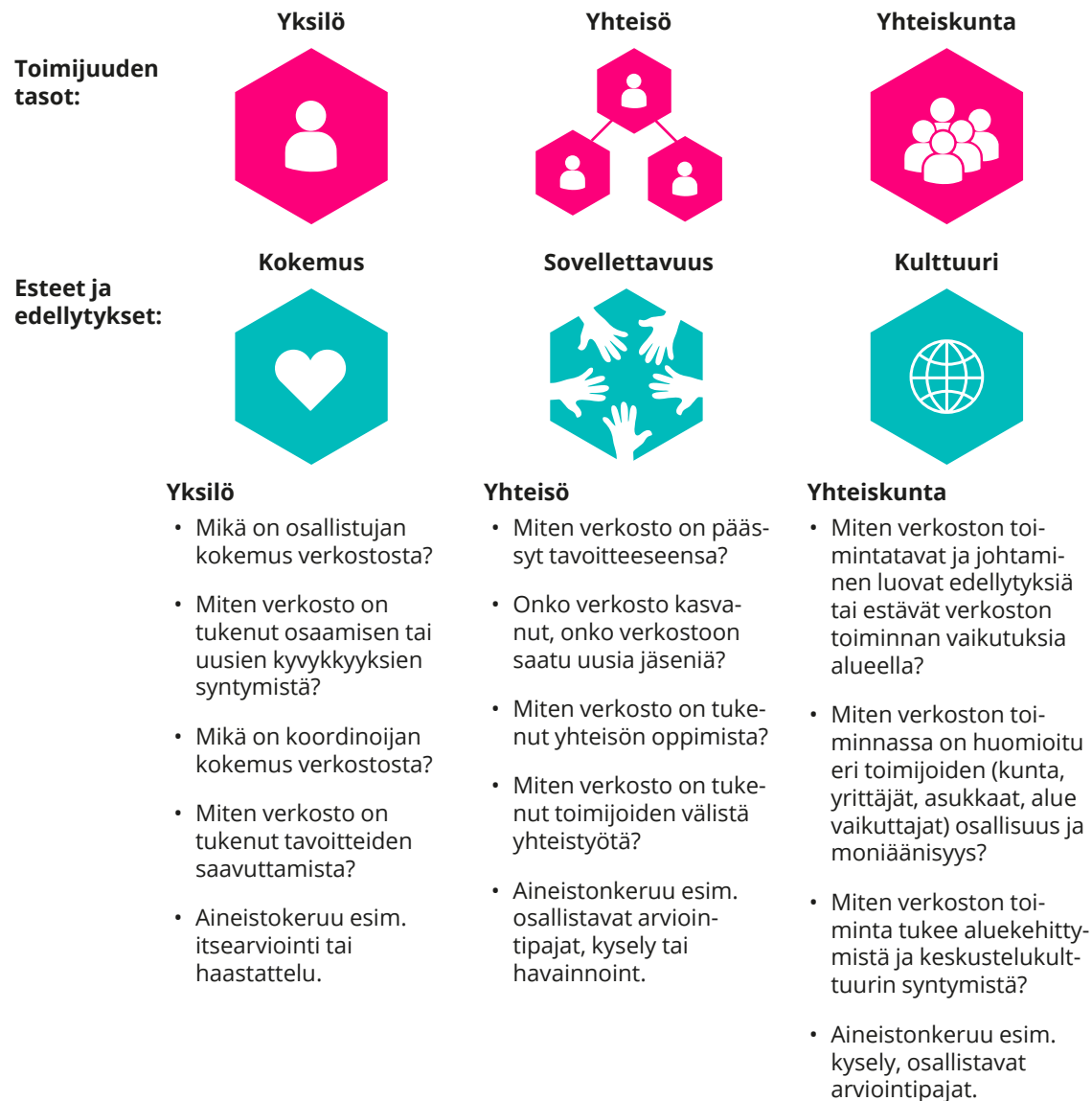


Arviointimalli kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan arviointiin

Arviointimallin avulla verkoston koordinoija ja sen jäsenet voivat arvioida verkoston toimintaa. Monikriteerisen arviointimallin tavoitteena on ymmärtää ja tehdä näkyväksi vaikutukset, jotka kuntalähtöinen Living Lab -toiminta saa aikaan eri toimijoiden eli yksilöiden, yhteisön ja yhteiskunnan tasolla. Arviointimallissa tarkastellaan myös vaikutuksiin liittyviä esteitä ja edellytyksiä eri toimijatasoilla. (Halonen, Hyytinen & Kurki 2021, 21.)

Monikriteerinen arviointimalli kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan arvioimiseen (Risu & Sitomaniemi 2023 mukaillen Halonen, Hyytinen & Kurki 2021).

MONIKRITEERINEN ARVIOINTIMALLI





Mallipohja: Living Lab -verkoston koolle kutsuminen

Koordinoija voi hyödyntää tätä mallipohjaa, kun käynnistää Living Lab -toimintaa ja kutsuu alueen toimijat mukaan verkostoon. Muokkaa kutsuun **korostetut kohdat** omaa toimintaa koskeviksi.

MALLIPOHJA: LIVING LAB -VERKOSTON KOKOON KUTSUMISTA VARTEN

KOORDINOIJA VOI HYÖDYNTÄÄ TÄTÄ MALLIPOHJAA, KUN KÄYNNISTÄÄ LIVING LAB -TOIMINTAA JA KUTSUU ALUEEN TOIMIJAT MUKAAN VERKOSTOON. MUOKKAA KUTSUUN KOROSTETUT KOHDAT OMAA TOIMINTAA KOSKEVIKSI.



[Kuva]

[Otsikko] Kutsumme/Kutsun sinut mukaan xx-verkostoon

Haluaisitko verkostoitua toisten yrittäjien ja muiden **xx-alueen** toimijoiden kanssa?
Onko sinulla liiketoimintasi kehittämiseen liittyvä idea, johon kaipaisit asiantuntijanäkemystä?
Haluatko syventyä eri teemoihin, kuten **[esimerkki]**, ja saada monipuolisia työkaluja toimintasi kehittämiseen?

Xx-verkoston kautta tutustut muihin **xx-alueen** yrittäjiin. **[Kerran kuukaudessa]** järjestettävissä tilaisuuksissa verkostoidutaan ja käsitellään eri teemoja – keskity sinua kiinnostaviin aiheisiin tai yllätä itsesi tutustumalla johonkin aivan uuteen! Voit osallistua toimintaan, kun sinulle parhaiten sopii, oman aikasi ja kiinnostuksesi mukaan. Kaikki alueen toimijat ovat tervetulleita ja mukaan voi tulla milloin vaan!

Liittymällä mukaan verkostoon täällä: **[linkki tai yhteystiedot]**,
saat sähköpostiisi ajankohtaiset tiedot tulevista tilaisuuksista ja **xx-verkoston** toiminnasta. Toiminta on maksutonta.

[Mahdollinen linkki tapahtumaan tai verkoston sivuille]

Lisätietoja:

[Nimi ja yhteystiedot]

TERVETULOA!

Mallipohja: kutsu yhteiskehittämisen työpajaan

Työpajan järjestäjä voi hyödyntää tätä mallipohjaa, kun kutsuu alueen toimijoita yhteiskehittämisen työpajaan. Täydennä kutsuun **korostetut kohdat** omaa työpajaa koskeviksi. Alla esimerkkinä Lapinjärvellä järjestetyn työpajan kutsu.

[Kuva]

[Otsikko] Kutsu **xx-työpajaan**

Milloin? **xx.xx.xxxx klo xx.xx–xx.xx**

Missä? **[tapahtumapaikka / etäyhteys]**

Tervetuloa **xx-työpajaan** kehittämään liiketoimintaasi ja oppimaan **teemasta x**. Ohjelmassa on **[tiedot, mitä työpajassa tapahtuu ja kuka työpajaa vetää]**.

Ilmoittaudu **xx.xx.xxxx** mennessä täällä **[ilmoittautumislinkki tai yhteystiedot]**. Työpaja on ilmainen ja siihen sisältyy kahvitarjoilu.

[Mahdollinen linkki tapahtumaan tai verkoston sivuille]

Lisätietoja:

[Nimi ja yhteystiedot]

Tervetuloa!

Terveisin

xx

Speed dating -tutustumis-harjoitus

Harjoitus soveltuu tutustumiseen ja toisista oppimiseen verkoston tapaamisissa. Tarkoitus on edesauttaa kohtaamisia ja keskusteluyhteyden syntymistä. Speed dating voidaan toteuttaa istualtaan tai seisten tilassa, joissa mahtuu liikkumaan ja keskustelemaan pareittain.

Tarvitset:

- mielellään parillisen määrän osallistujia,
- tilan, jossa mahtuu liikkumaan,
- ajastimen ja soittokellon (esim. puhelimen ajastin) äänimerkkiä varten.

Ennen harjoitusta koordinoija valmistelee kysymyksiä tai keskustelunaiheita, esimerkiksi pyydetään jokaista kertomaan, kuka on, mitä tekee ja mitä odottaa tilaisuudelta tai verkoston toiminnalta.

Aluksi osallistujat jaetaan pareihin. Tämän jälkeen heille annetaan noin kaksi minuuttia aikaa kysyä toisiltaan ennalta kerrotut kysymykset sekä vastata niihin. Koordinoija ottaa aikaa ajastimella ja antaa äänimerkin, kun sovittu aika on kulunut. Tämän jälkeen vaihdetaan paria. Harjoitusta jatketaan, kunnes kaikki osallistujat ovat ehtineet keskustella toistensa kanssa.

Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan Työkalureppu

Työkalurepun resepti: näin kokoat repun oman kuntasi kirjastoon

Tämän ohjeen avulla kokoat **Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan käsikirja pienille kunnille – Tulevaisuuden elävää maaseutua rakentamassa** -käsikirjan työkaluista fyysisen Työkalurepun. Työkalujen sähköiset versiot esim. tulostamista varten löytyvät tästä samasta käsikirjan Työkalupakki-liitteestä, missä tämäkin ohje on.

Perusajatuksena on, että kunnan elinkeinon kehittämistä koordinoiva työntekijä on tarvittaessa yrittäjien tukena esimerkiksi työkalujen käytön opettelussa tai työskentelysuunnitelman teossa. Suosittelemme tutustumaan käsikirjaan kokonaisuudessaan, jotta voit soveltaa toimintamallia oman kuntasi kehittämisessä parhaiten, juuri teille sopivalla tavalla.

Mikä Työkalureppu on?

Työkalureppu koostetaan paikalliseen kirjastoon, josta se on kaikkien kirjaston käyttäjien lainattavissa. Työkalureppu sisältää mallit tässä käsikirjassa käsitellyistä työkaluista laminoituina tulosteina. Reppussa on myös legoja LEGO® Playn soveltamiseen, Sitran hyvien tulevaisuuksien kuvitteluun inspiroivat Hyvät kortit sekä setti lähes jokaisessa työpajassa tarvittavia työvälineitä: tusseja, värikyniä ja post-it-lappuja.

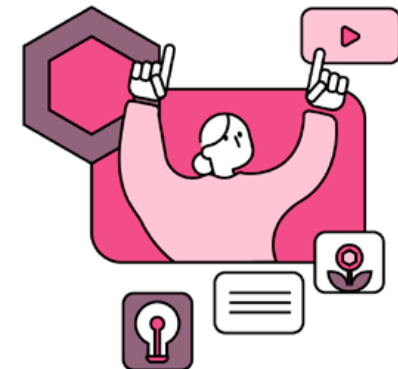
Kenelle Työkalureppu on tarkoitettu?

Oman liiketoimintansa kehittäjille pienissä kunnissa toimialasta riippumatta. Heille, jotka kaipaavat konkretiaa ja kohtaamisia kasvotusten.

Miksi Työkalureppua tarvitaan?

Liiketoiminnan kehittämisen työkalut halutaan tuoda yhä useamman ulottuville.

Digitaalisten kanavien ja työkalujen käyttö voi olla osalle yrittäjistä vierasta. Vain digitaalisesti saatavilla olevat työkalut saattavat siten jäädä osalta kokonaan oman toiminta-alueen ulkopuolelle. Vaatimus digitaalisessa ympäristössä työskentelyn omaksumisesta voi muodostua näin esteeksi koko yritystoiminnan kehittämiseksi. Tätä haastetta voi kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan kehittämisen puitteissa lähteä ratkomaan muun muassa tämän Työkalurepun avulla. Konkreettiset, pöydälle levitettävät ja kädessä tutkailtavat mallit soveltuvat hyvin yhdessä kasvokkain ihmeteltäviksi. Reppuun on mahdollista sisällyttää myös ne työkalut, joita ei voi esittää sähköisinä tai tulostettavina työpohjina.



Miten Työkalureppu toteutetaan?

Checklist repun kokoajalle:

- Ota yhteyttä paikalliseen kirjastoon ja kerro aikeistasi.
- Sopikaa, kuka repun kokoaa ja kuinka sen ylläpito hoidetaan.
- Anna kirjastolle tieto siitä, kenen puoleen kunnassanne voi kääntyä työkalureppuun ja käsikirjaan liittyvissä asioissa.
- Hanki siisti reppu, johon mahtuu A4-kokoisia dokumentteja taittamatta.
- Tilaa Sitran Hyvät Kortit.
- Tilaa legot.
- Pyydä painosta tarjous laminoituista työkaluista. Tilaa tuotteet.
- Hanki kaksi A4-kansiota, joihin laminoitujen työkaluarkit ja Luovuustaitojen korttipakka pakataan. Merkitse kansiot tekstitarroilla tai muulla siistillä tavalla. Harkitse myös kunnan logon nostamista kanteen.

KOKOA REPPUUN SISÄLLÖKSI:

- Laminoitu A4-kokoinen [Työkalurepun käyttäjän ohje](#)
- Laminoitujen A4-tulosteiden kaikkien käsikirjan työkaluista ohjeineen (esim. 100 g -paperille, kiiltävä taskulaminointi). Koko työkalut A4-kokoiseen kulmalukkokansioon.
- Testaamisen askelmerkit -kortit noin 12 cm x 12 cm -koossa. Korttipakka niputetaan kuminauhalla. (Testaamisen askelmerkit -kortit: puolihihmeälle paperille 300 g, mattalaminointi puhtaaksi leikattuna.)
- Luovuustaitojen korttipakka laminoituna A4-kortteina. Koko luovuustaitojen korttipakka A4-kokoiseen kulmalukkokansioon. (Luovuustaitojen korttipakka: puolihihmeälle paperille 300 g, mattalaminointi puhtaaksi leikattuna.)
- Hyvät kortit -korttipakka (Sitra, tilattavissa veloitusetta Sitran sivuilta sitra.fi/julkaisut/hyvat-kortit-peli/)
- Setti legoja LEGO® Play -työskentelyyn (esim. <https://www.lego.com/en-fi/product/starter-kit-2000414> LEGO®-verkkokaupasta).
- Lista yleisimmistä tarvituista työpajatarvikkeista





Työkalureppu sisältää:

- Työkalupakin työkalusivut fyysisinä, laminoituina kappaleina
- Luovuustaitojen korttipakan
- Hyvät kortit -korttipakan (Sitra)
- Setti LEGO® ja LEGO® Play -työskentelyyn
- Listauksen useimmin tarvituista työskentelytarvikkeista

Tämä QR-koodi johtaa Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan käsikirja pienille kunnille – Tulevaisuuden elävää maaseutua rakentamassa -käsikirjaan.

Tämä QR-koodi johtaa

Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan käsikirja pienille kunnille – Tulevaisuuden elävää maaseutua rakentamassa – käsikirjaan.



Työpajoissa useimmin tarvittuja tarvikkeita:

- erikokoisia ja erivärisiä post-it-lappuja (aidot ovat parhaita, vain harvat kopiot pysyvät paikoillaan)
 - keskipaksuja tusseja, esim. Sharpie tai muu n. 1 mm leveä kynä (jotta muistiinpanoista saa valokuvissa selvää)
 - värikyniä
 - valkoista paperia A4-A3
 - värillisiä papereita
 - isoja paperiarkkeja
 - pieniä tarroja äänestämiseen
 - teippiä
 - saksia
 - kilikello tai muu äänimerkin antaja
- + muistakaa eväät! Aivotyöskentely vaatii energiaa.



Työkalurepun käyttäjän ohje

Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan Työkalureppu

Hei sinä rohkea oman liiketoimintasi kehittäjä!

Hienoa, että luet tätä! Toivomme, että pääset kokemaan ilon ja onnistumisen kokemuksia tuloksellisen ja innostavan liiketoimintasi kehittämisen matkalla. Tämän Työkalurepun työkaluvalikoima vauhdittaa työtäsi ja antaa eväät itsenäiseen tai koordinaattorin avustuksella tehtävään tuotekehitystyöhön toimialasta riippumatta.

*Tähän Työkalureppuun on kerätty kooste **Kuntalähtöisen Living Lab -toiminnan käsikirja pienille kunnille – Tulevaisuuden elävää maaseutua rakentamassa -käsikirjassa** esitetyistä työkaluista fyysisessä muodossa.*

Löydät työkaluista sähköiset versiot esim. tulostamista varten käsikirjan Työkalupakki-liitteestä. Suosittelemme tutustumaan käsikirjaan kokonaisuudessaan, olet sitten yrittäjä, sellaiseksi aikova, tai jos työskentelet kunnan elinkeinon kehittämisen parissa!

Muistathan, että kunnan elinkeinon kehittämistä koordinoiva työntekijä on tarvittaessa tukenasi esim. työkalujen käytön opettelussa tai työskentelysuunnitelman teossa.

Onnea matkaan!

Parhain terveisin

P.s. Tarkista myös, millaisia tapahtumia ja työpajoja kunta yrittäjille järjestää ja mene rohkeasti mukaan! Osallistumisen edellytyksenä on ainoastaan innokas osallistumismieli.



Ohjeita tulevaisuustyöskentelyn toteuttamiseen

Tulevaisuustyöskentelyn avulla voidaan käydä keskustelua tulevaisuuksien antamista mahdollisuuksista ja näin avartaa näkökulmia sekä tuoda näkyväksi mahdollisuuksia, joita ei muuten välttämättä tunnistettaisi (Koskelo 2021). Tästä osiosta löytyy tulevaisuustyöskentelyn prosessia tukevia työkaluja, jotka auttavat rakentamaan visioita toivottavista tulevaisuuksista sekä skenaarioita ja tulevaisuuskuvia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista.

Tulevaisuustyöskentelyn voi toteuttaa työpajojen sarjana osio kerrallaan. Tulevaisuus-työskentelyn toimintamalli sisältää kolme osiota: Toivottavia tulevaisuuksia, Tulevaisuuden muutosten tutkailu ja Vaihtoehtoiset tulevaisuudet. Toivottavia tulevaisuuksia -osiossa tarkastellaan toimintaympäristön muutoksia ja visioidaan toivottavia tulevaisuuksia. Tulevaisuuden muutosten tutkailu -osiossa tarkastellaan toimintaympäristöä, kartoitetaan muutosilmiöitä ja rakennetaan skenaarioita. Vaihtoehtoiset tulevaisuudet -osiossa rakennetaan skenaarioiden pohjalta tulevaisuuden kuvia sekä pohditaan transformaatiokehän avulla, miten tulevaisuuden kuvasta päästään toivottuun visioon. Lopuksi palataan vielä ensimmäisessä työpajassa luotuun vision ja tarkastellaan, vastaako se tulevaisuuden tahtotilaa.

Käytä tulevaisuustyöpajojen suunnittelun tukena käsikirjan osiota: [Vinkkejä tulevaisuustyöpajan järjestämiseen](#).

Tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin luomisessa on hyödynnetty Sitran Tulevaisuus-
taajuus -työpajamenetelmän osia visiotyöskentelyssä ja tulevaisuuskuvien arvioinnissa. Tutustu Tulevaisuustajuus -työpajamenetelmään kokonaisuudessa [täältä](#). Menetelmän materiaalit ovat kaikille avoimia ja käytettävissä kolmella kielellä suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.



TOIVOTTAVIA TULEVAISUUKSIA

ASKEL 1. Aikajana ajan hahmottamiseen aktivoi ajattelua tulevaisuuksien kuvitteluun ja auttaa hahmottamaan pitkilläkin aikaväleillä tapahtuvia muutoksia.

ASKEL 2. Vision luominen toivottavasta tulevaisuudesta saattelee matkalle tulevaisuuteen ja opastaa visioimaan toivottavia tulevaisuuksia.

ASKEL 3. Pohdittaessa vision toteutumista ja saavuttamista alueella tarkastellaan konkreettisesti, kuinka toivottava tulevaisuus toteutuu.



TULEVAISUUDEN MUUTOSTEN TUTKAILU

ASKEL 4. Muutosilmiöitä kartoitetaan ja ne kerätään PESTEV-taulukkoon, joka auttaa muodostamaan kokonais kuvan toimintaympäristöstä.

ASKEL 5. Skenaarioita luodaan 2x2-menetelmällä, jonka jälkeen niitä tarkastellaan keskustellen.



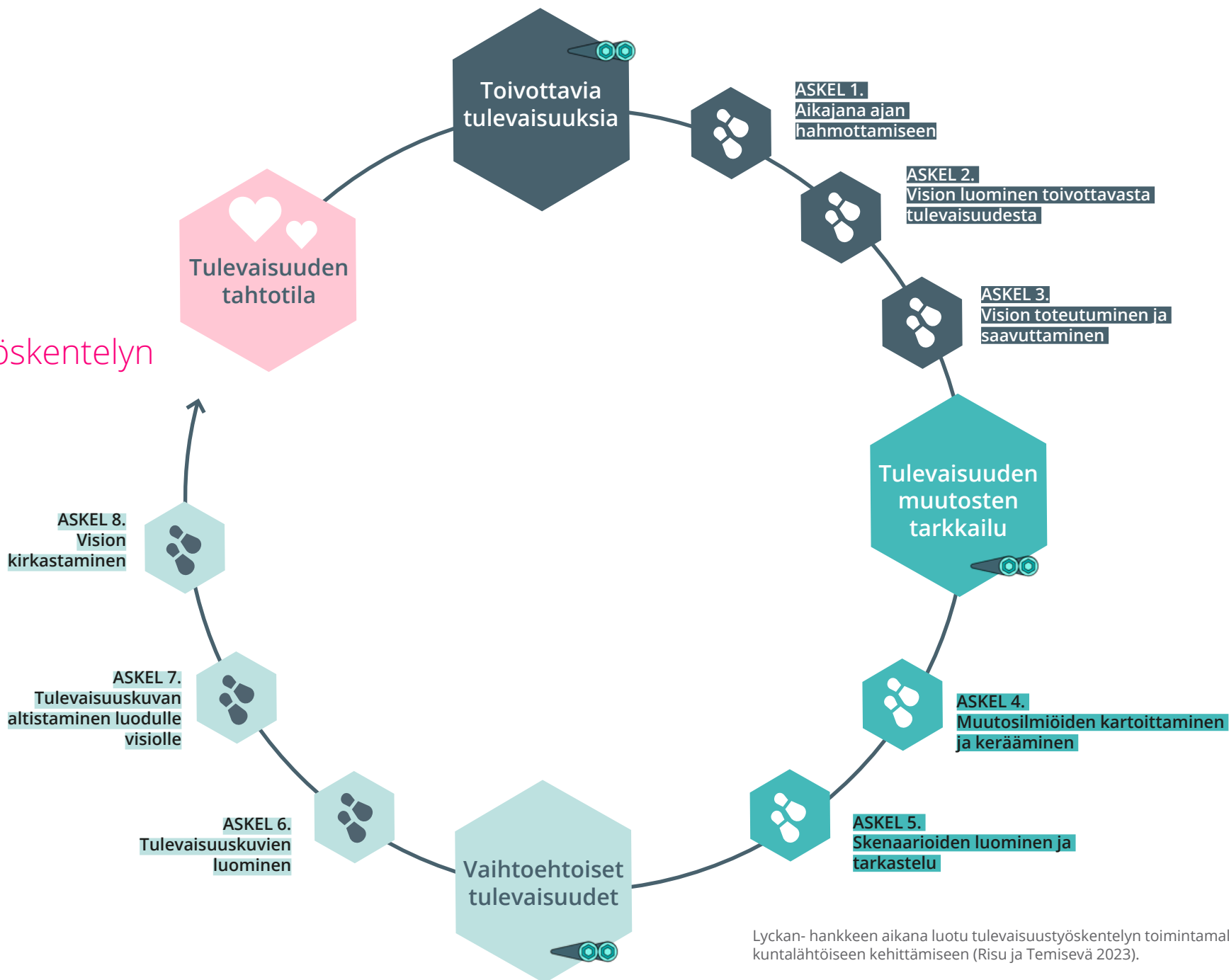
VAIHTOEHTOISET TULEVAISUUDET

ASKEL 6. Tulevaisuuskuvien luominen -tehtävässä tulevaisuuskuvia luodaan skenaarioiden pohjalta.

ASKEL 7. Tulevaisuuskuvan altistaminen luodulle visiolle -tehtävässä pohditaan, mitä pitää tapahtua, jotta päästään tulevaisuuden kuvasta toivottuun visioon.

ASKEL 8. Vision kirkastamisen tarkoitus on uudelleen tarkastella ensimmäisessä työpajassa tuotettua visiota niin että se vastaa tulevaisuuden tahtotilaa.

Tulevaisuustyöskentelyn toimintamalli



TOIVOTTAVIA TULEVAISUUKSIA

ASKEL 1. Aikajana ajan hahmottamiseen

Tehtävän tarkoitus

Tämän harjoituksen tarkoituksena on aktivoida ajatuksia tulevaisuusajatteluun. Tehtävä myös auttaa hahmottamaan pitkiä aikavälejä ja toimintaympäristön muutoksia, kun tarkastelemme ensin hetken menneisyyttä. Lopputulemana ryhmä tuottaa aikajanan kunnan alueen toimintaan vaikuttaneista tapahtumista sekä kartoittaa aiheita, jotka osallistujien mielestä tulevat vaikuttamaan kunnan tulevaisuuteen.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

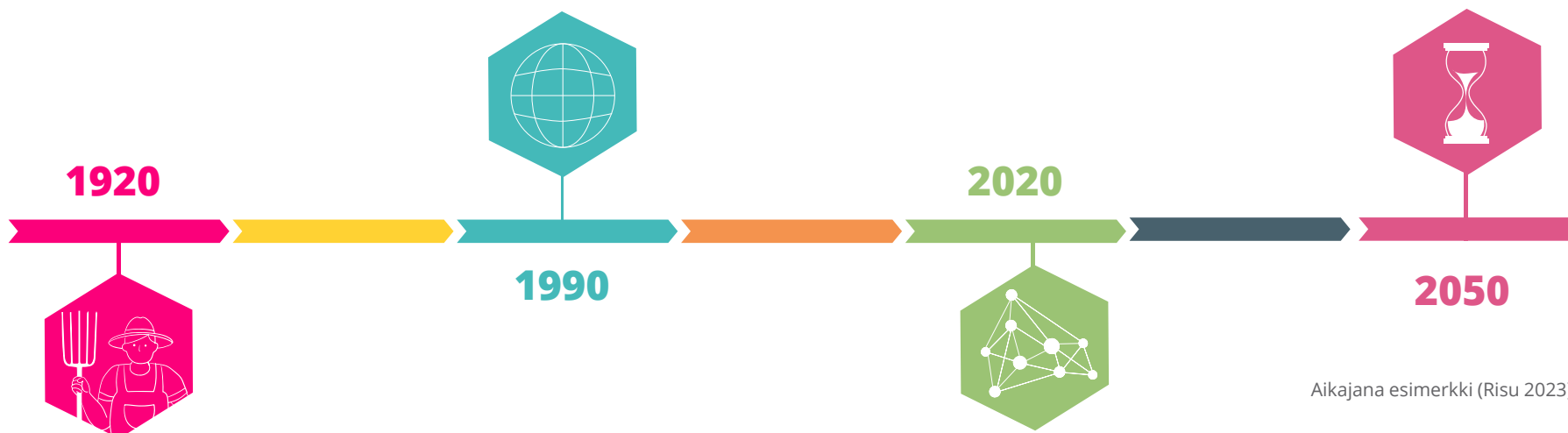
Piirrä esimerkiksi isolle fläppipaperille (joka asetetaan vaakatasoon) aikajana, niin että viiva asettuu keskelle paperia. Tämän jälkeen aseta viivalle, tasaisin välein, vuosilukuja kuvan mukaisesti. Osallistujille annetaan muistilappuja, joihin he voivat kirjata ajatuksiaan. Suosittelemme, että yksilötehtävät suoritetaan hiljaisuudessa. Pyydä osallistujia asettamaan valmiit muistilaput aikajanallesi sitä mukaa, kun he saavat lappuja valmiiksi.

Suorittakaa tehtävän vaiheet aina yksi kerrallaan, jotta kaikkien ajatukset hahmottuvat aikajanalta yhdellä vilkaisulla. Suositelkaa osallistujia kirjoittamaan 1 aihe/lappu. Näin muistilappuja voi siirtää aikajanalta tai yhdistää muiden samankaltaisten ajatusten kanssa samaan paikkaan keskustelun aikana.

Työskentelyohjeet

Ensimmäisen tehtävän aikana katsotaan hetki menneisyyteen: mitä kaikkea 1920- ja 2020-luvun välisenä aikana on tapahtunut, mikä on vaikuttanut kunnan alueen nykytilaan? Lisäksi myös pohditaan tulevaisuuden näkymiä. Tehtävä suoritetaan ensin yksilö- ja sitten ryhmätehtävänä.

- **Vaihe 1:** Katse menneisyyteen. Mieti itsenäisesti, millaiset asiat ovat vaikuttaneet siihen, minkälainen nykyhetki kunnassa on?
- **Vaihe 2:** Käykää ryhmässä keskustelua aikajanan pääkohdista ja täydentäkää ajatuksia tarpeen mukaan.
- **Vaihe 3:** Katse tulevaisuuteen ja vuoteen 2050. Mieti itsenäisesti, mitkä tämän hetken asiat vaikuttavat tulevaisuuteen kunnassa?
- **Vaihe 4:** Käykää ryhmissä keskustellen aikajanan pääkohtia läpi ja täydentäkää ajatuksia tarpeen mukaan. (Poussa ym. 2021.)



Aikajana esimerkki (Risü 2023)



ASKEL 2. Vision luominen toivottavasta tulevaisuudesta

Tehtävän tarkoitus

Aikajanatehtävän jälkeen siirrytään visioinnin pariin. Tämän tehtävän tarkoitus on matkata tulevaisuuteen ja kuvitella toivottavia tulevaisuuksia. Vision tarkoituksena on kertoa suunta, mihin kunta on menossa ja millaiseksi kunnan halutaan tulevaisuudessa tulevan.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Tulosta tehtävää varten, jokaiselle osallistujalle, tyhjiä A4 visiopohjia, johon he voivat kirjoittaa visionsa. Vision luomisessa konkreettinen tehtävän tekemisen aika on jaettu yksilötehtäviin sekä ryhmätehtäviin.

Työskentelyohjeet

- **Vaihe 1:** Ensin valitaan teema, jota tulet käyttämään visiossasi. Teema on voinut nousta edellisen tehtävän eri vaiheista, jossa on haastettu oletuksia ja pitkän aikavälin ajattelua menneisyydestä nykyisyyteen. Miettikää mitä sellaista hyvää on nykyhetkessä mitä haluat vahvistaa, jotta tulevaisuus on parempi? Kirjoita millä tavoin tulevaisuus olisi parempi ja kenelle? Haluan vahvistaa mitä, jotta vuonna 2050 mikä on eri tavalla/mitä on tapahtunut tai millainen kunta on? (Poussa ym. 2021.) Jokainen osallistuja täyttää itsenäisesti [Visiopohjan 1](#).
- **Vaihe 2:** Keskustelkaa ryhmässä jokaisen tuottamasta visiolauseista. Mikä on yhteistä? Mikä on erilaista? Valitkaa yhteinen suunta äänestämällä. Esimerkiksi, jokaisella on kolme ääntä käytössä, ja äänen voi antaa joko yhdelle visiolle tai hajauttaa kolmelle eri visiolle. (Poussa ym. 2021.)
- **Vaihe 3:** Kirjoittakaa [Visiopohja 2](#) valitsemanne toivottavan tulevaisuuden pohjalta napakka yhteinen visio muodossa: ”Vuonna 2050 kuka/mikä/missä +verbi+mitä”. (Poussa ym. 2021.) Esimerkiksi: ”Vuonna 2050 maaseudulla on tärkeä rooli sekä ilmastonmuutoksen hillitsemisessä että siihen sopeutumisessa.”



ASKEL 3. Vision toteutuminen ja saavuttaminen

Tehtävän tarkoitus

Yhteisen vision määrittelyn jälkeen pienryhmät kuvittelevat, miten tulevaisuus toteutuu alueella. Tämän tehtävän voi toteuttaa esim. hyödyntämällä karttaa kunnan alueesta. Kartta voi auttaa havainnollistamaan aluetta sekä sitä, miten alueen tulisi kehittyä, jotta haluttuun visioon päästään.

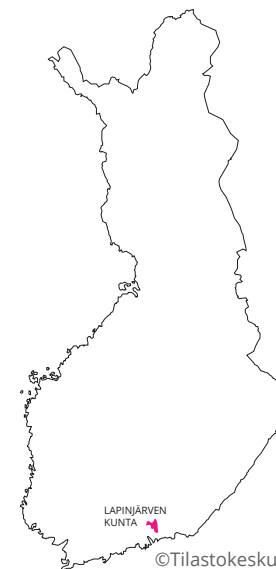
VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Huomaa, että olette nyt edellisen tehtävän mukaisesti kaukana tulevaisuudessa, esimerkiksi vuodessa 2050. Ohjaa ryhmät tarkastelemaan kokonaisuutta sieltä käsin.

Voit tulostaa kunnan alueesta kartan, johon ryhmät voivat piirtää/kirjoittaa/liimata kuvia aikakauslehdistä siitä, miten visioitu tulevaisuus toteutuu kunnassa. Vaihtoehtoisesti voit antaa ryhmille tyhjän fläppipaperin, johon ryhmä piirtää/kirjoittaa/liimaa kuvia. Kirjastoilta voit tiedustella vanhoja lehtiä tätä tehtävää varten.

Työskentelyohjeet

- **Vaihe 1:** Miettikää, miltä toivottava tulevaisuus kunnan alueella näyttää. Keskustelkaa siitä, miten luotun visioon päästään. Millä konkreettisilla keinoilla visio toteutetaan ja saavutetaan?
- **Vaihe 2:** Kirjatkaa yksi idea/ajatus aina yhdelle muistilapulle, piirtäkää kuvia tai symboleita kartalle tai hyödyntäkää vanhoja aikakauslehtiä ja leikatkaa kuvia lehdistä kartalle. Sijoittakaa ajatukset ja kuvat kartalle ja keskustelkaa tuotoksesta: miltä toivottava tulevaisuus kunnassa näyttää?



©Tilastokeskus 2021

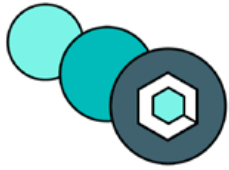


Visiopohja 1



VISIO

Haluan vahvistaa (mitä) _____, jotta vuonna 2050 (mikä on eri tavalla/mitä on tapahtunut/millainen maaseutu on) _____



Visiopohja 2

VISIO

" Vuonna 2050 (kuka/mikä/missä) _____

(+verbi) _____ (+ mitä) _____

_____ "



TULEVAISUUDEN MUUTOSTEN TUTKAILU



ASKEL 4. Muutosilmiöiden kartoittaminen ja kerääminen

Tehtävän tarkoitus

PESTEV-työkalun avulla on mahdollista muodostaa kokonaiskuva toimintaympäristöstä sekä tutkittavaan asiaan liittyvistä tapahtumista, kehityskuluista, riippuvuussuhteista ja nousevista ilmiöistä.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Keskittykää analyysia tehdessä erityisesti muutoksen havainnointiin, muutoksista kumpuaviin ja niiden välisiin ristiriitoihin, jännitteisiin ja yllättävämpiin ilmiöihin (Dufva 2022). Tulosta tätä tehtävää varten pienryhmille tyhjiä PESTEV-taulukkoja, johon osallistujat voivat kirjata ylös havaittuja tai löydettyjä muutosilmiöitä. Voit hyödyntää käsikirjassa olevaa **vinkkilistaa** muutosajureiden/ilmiöiden, trendien, megatrendien, heikkojen signaalien ja villien korttien etsimiseen.

Työskentelyohjeet

Tarkastelkaa toimintaympäristöänne eri näkökulmista ja kerätkää muutosilmiöitä/voimia. Asettakaa ne paikoilleen PESTEV taulukkoon.

- **Poliittiset tekijät:** lainsäädäntö, puolueiden ohjelmat, sääntely, direktiivit, kansainväliset sopimukset, yhdentymisen esim. EU, tutkimus-, kehittämis-, alue-, sosiaalinen yms. politiikka. (Aalto 2022 & Dufva 2022.)
- **Ekonomiset tekijät:** kansantalouden kehityssuunta ja vakaus, maailman, Euroopan ja alueen talouskehitys, taluskriisit ja lamat, työllisyys, ostovoima, kilpailukyky, toimialat, julkinen rahoitus ja tuet. (Aalto 2022 & Dufva 2022.)

- **Sosiaaliset tekijät:** kulutuskäyttäytyminen, ikärakenne, syntyvyys, koulutus, uskonnot, elämänkatsomukset, terveys. (Aalto 2022 & Dufva 2022.)
- **Teknologiset tekijät:** teknologinen (bio, nano, energia) kehitys ja sen saatavuus, verkkokauppa, virtuaalimaailma, informaatio- ja tietoliikenne. (Aalto 2022 & Dufva 2022.)
- **Ekologiset tekijät:** ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuus, saastuminen, jäteongelmat, liikarakentaminen, ympäristötietoisuus, resurssien käyttö ja saatavuus, infrastruktuurin muutos. (Aalto 2022 & Dufva 2022.)
- **Arvoihin liittyvät tekijät:** Yksi voimakkaimmista ihmisen käyttäytymistä muokkaavista voimista ovat arvot. Ne kertovat, miten yksilö näkee maailman ja miten he tekevät päätöksiä kuluttajina, kansalaisina ja äänestäjinä. Tähän kategoriaan kuuluvat myös opiskelija- ja työntekijäaktiivisuuden kasvu, huoli maapallosta, uudet ruokaliikkeet, kiinnostus osuuskuntia kohtaan, huoli yksityisyydestä ja epäluottamus isoja teknologiayhtiöitä (kuten Facebookia) kohtaan. (Polirural 2019.)



PESTEV-taulukko

Poliittiset ilmiöt

Ekonomiset ilmiöt

Sosiaaliset ilmiöt

Tekniset ilmiöt

Ekologiset ilmiöt

**Arvoihin
perustuvat ilmiöt**



ASKEL 5. Skenaarioiden luominen ja tarkastelu

Tehtävän tarkoitus

Muutosilmiöiden vaikutuksia punnitsemalla voidaan luoda erilaisia skenaarioita. Skenaariot ovat näkemyksellisiä kertomuksia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Niiden avulla voidaan tarkastella toisistaan erilaisia tulevaisuuksia, ja siellä tapahtuvia mahdollisia kehityssuuntia.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Tulosta työpajaa varten kuvan mukainen skenaariopohja. Vaihtoehtoisesti voit antaa ryhmille tyhjiä fläppipapereita, joihin piirretään kuvion mukaiset viivat, joista skenaarionelikenttä muodostuu. Esimerkin menetelmän käytöstä löydät [käsikirjasta](#). Suosittelemme luomaan vähintään neljä skenaariota, jotta pystytte havainnoimaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja niiden kehityspolkuja. Vaihtoehtoisesti voit myös hyödyntää valmiiksi luotuja skenaarioita tulevaisuustyöskentelyssä apuna. Tutustu Kuntaliiton tekemiin skenaarioihin [täältä](#).

Työskentelyohjeet

- **Vaihe 1.** Skenaarioiden luominen 2x2-menetelmällä

Aloita määrittämällä kysymys, jota halutaan tutkia. Voit esimerkiksi omaksua laajan lähestymistavan ja tutkia mahdollisia tulevaisuuksia, joita kuntasi voi kohdata tiettyyn vuoteen mennessä, esimerkiksi vuoteen 2050. (Stucki 2023.)

Valitkaa PESTEV-taulukosta kaksi muutosilmiötä. Muutosilmiöiden tulee olla sellaisia, joiden tulevaisuuden suuntaviivat vaikuttavat merkittävästi kunnan strategiaan tai toimintaan. Piirrä sitten matriisi, jossa jokainen viiva edustaa yhtä muutosilmiötä. Viivan ääripäät edustavat ilmiöiden ääripäitä, jolla voi olla joko suuri tai pieni vaikutus. (Stucki 2023.) Skenaariot muodostuvat nelikentän eri laidoille sen mukaan, onko kyseisen muutosilmiön vaikutus esimerkiksi kunnan tulevaisuuteen pieni tai suuri.

- **Vaihe 2.** Skenaariokertomuksen kirjoittaminen

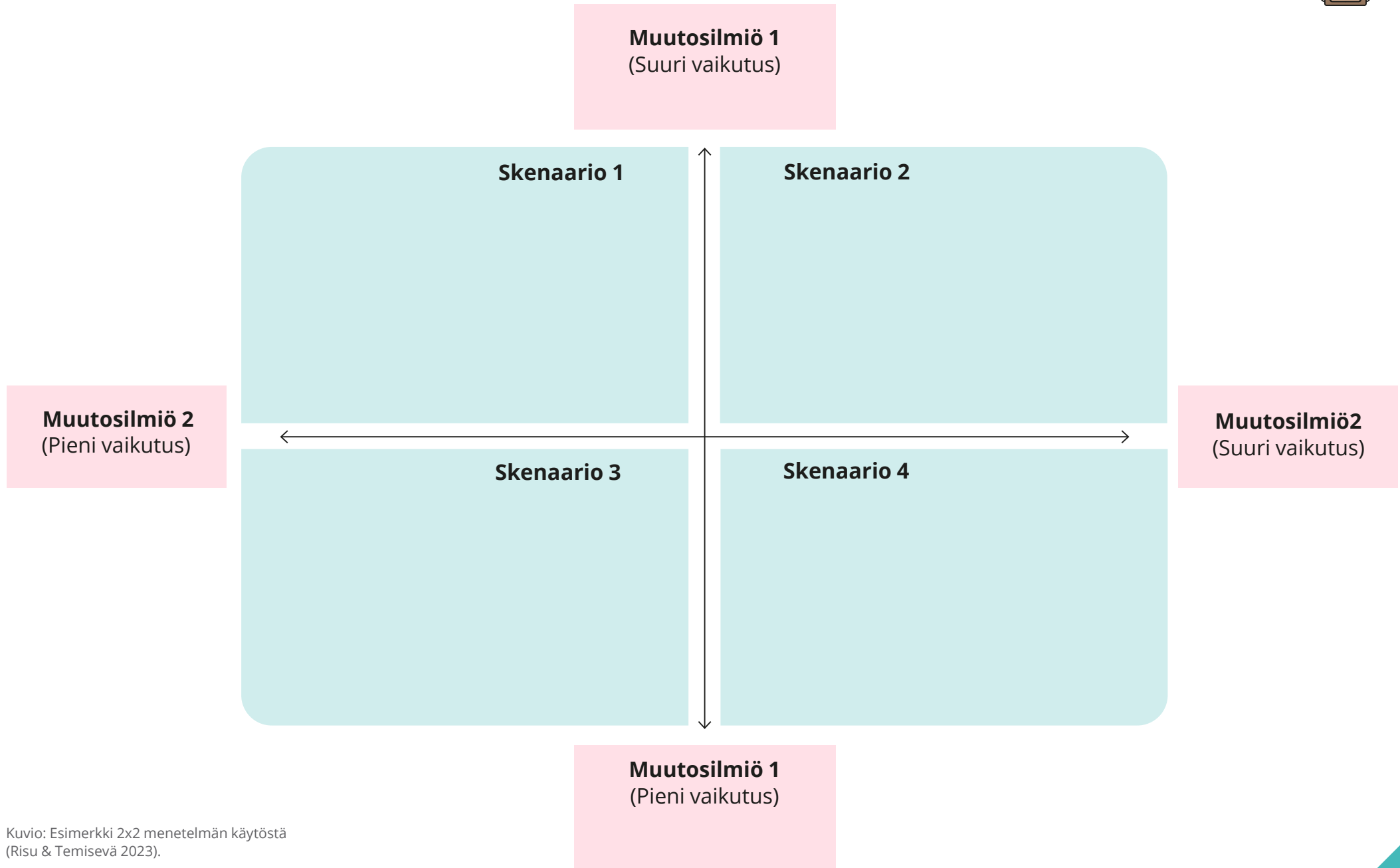
Kirjoita kuhunkin skenaarioon, miten asiat voivat tapahtua annettujen muutosilmiöiden vaikutuksesta. Esimerkiksi skenaariossa 3 muutosilmiön 1 vaikutus on pieni, mutta muutosilmiön 2 vaikutus on suuri. Kuvaile, mitä tämä merkitsee kunnalle ja millaisia muutoksia se aiheuttaa käytännössä. Kuvausten ei tarvitse olla pitkiä, vaan tarkoitus on kertoa keskeiset asiat tarinan muodossa. Kun skenaariosi on valmis, voit nimetä sen niin, että se kiteyttää skenaarion ominaisuudet. (Stucki 2023.)

- **Vaihe 3.** Skenaarioiden tarkastelu

Skenaarioiden luomisen jälkeen niitä tarkastellaan. Ensin voidaan kerrata skenaarioon valikoituneet muutosilmiöt itsenäisesti ja tämän jälkeen skenaarioista keskustellaan pienryhmissä. Pienryhmissä voidaan pohtia, tunnistavatko ryhmän jäsenet muutosilmiöitä ja kuvattuja oletuksia tulevaisuudesta sekä keskustella, millaisia ajatuksia ne osallistujissa herättävät.



Skenaarion luominen 2x2-menetelmällä



Kuvio: Esimerkki 2x2 menetelmän käytöstä (Risu & Temisevä 2023).



VAIHTOEHTOISET TULEVAISUUDET



ASKEL 6. Tulevaisuuskuvien luominen

Tehtävän tarkoitus

Tämän tehtävän tarkoitus on luoda tulevaisuuskuvia skenaarioiden pohjalta. Tulevaisuuskuvat auttavat ymmärtämään monimutkaisia ongelmia, laajentamaan näkemyksiä ja ohjaavat näin ratkaisemaan konflikteja rakentavammin (EPO 2007, 111).

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Tätä tehtävää varten varataan tyhjä fläppipaperi seinälle, jotta ryhmät voivat visualisoida tulevaisuuskuvia tekemiensä skenaarioiden perusteella. Varaa myös kyniä, teippiä, papereita, lehtiä ja saksia työskentelyä varten.

Vaihtoehtoisesti voidaan myös käyttää digitaalisia tekoälykuvageneraattoreita tulevaisuuskuvien luomiseen ks. [Tekoälyn avulla tuotettuja kuvia pienryhmien tulevaisuuskuvien tekemisessä](#). Tekoälyohjelmiin, kuten Midjourney, Stable Diffusion tai Craiyon, syötetään skenaarion tarina tai sanoja, jotka kuvaavat luotuja skenaariota. Näiden pohjalta ohjelma sitten tuottaa kuvallisia tulkintoja tulevaisuudesta.

Työskentelyohjeet

Ryhtykää luomaan pienryhmien tuottamien skenaarioiden pohjalta tulevaisuuskuvia. Voitte hyödyntää tässä kohdassa karttajulisteita kunnasta, piirtämistä, tai aikakauslehtiä, josta voi leikata kuvia esimerkiksi fläppipaperille. Tarkoituksena on visualisoida, herättää skenaario kuvien tai piirtämisen avulla eloon, ja tarkastella miltä maailma tulevaisuudessa näyttää valitun skenaarion pohjalta. Voitte myös hyödyntää luomistyön pohjana aikaisempien työpajojen materiaaleja ja kerättyä aineistoa.



ASKEL 7. Tulevaisuuskuvan altistaminen luodulle visiolle: Transformaation kehä

Tehtävän tarkoitus

Tässä tehtävässä altistetaan ryhmien tekemät tulevaisuudenkuvat heidän aikaisemmin luomilleen visioille toivotusta tulevaisuudesta. Tehtävässä hyödynnetään transformaation kehää, jossa tulevaisuutta ja siellä tapahtuneita muutoksia tarkastellaan yhteiskunnan eri asemista ja näkökulmista. Ryhmän on tarkoitus pohtia mitä pitää tapahtua, jotta päästään tulevaisuudenkuvasta toivottuun visioon.

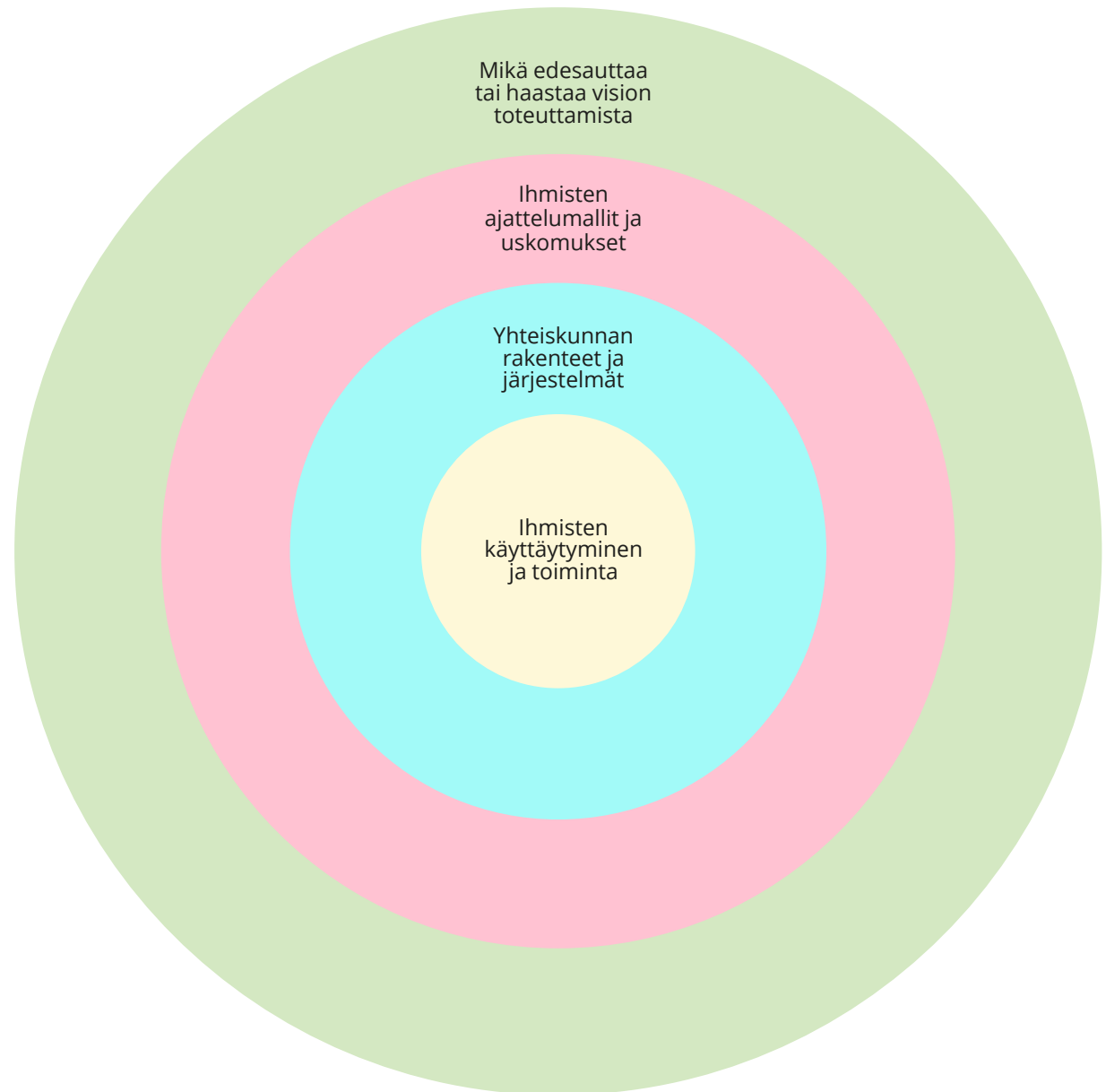
VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Varaa tehtävää varten ryhmän tuottama visio ja tulevaisuudenkuva ja laita ne näkyville. Tulosta transformaation kehä -mallipohjia työpajaan. Ryhmät voivat kirjoittaa suoraan mallipohjan kehille, tai voit varata esimerkiksi erillisen, tyhjän fläppipaperin seinälle tätä varten. Ryhmien on tarkoitus käydä tehtävä vaihe vaiheelta läpi pohtien eri näkökulmien kautta, miten tulevaisuuskuvasta päästää toivottuun visioon.

Transformaation kehä

Työskentelyohjeet

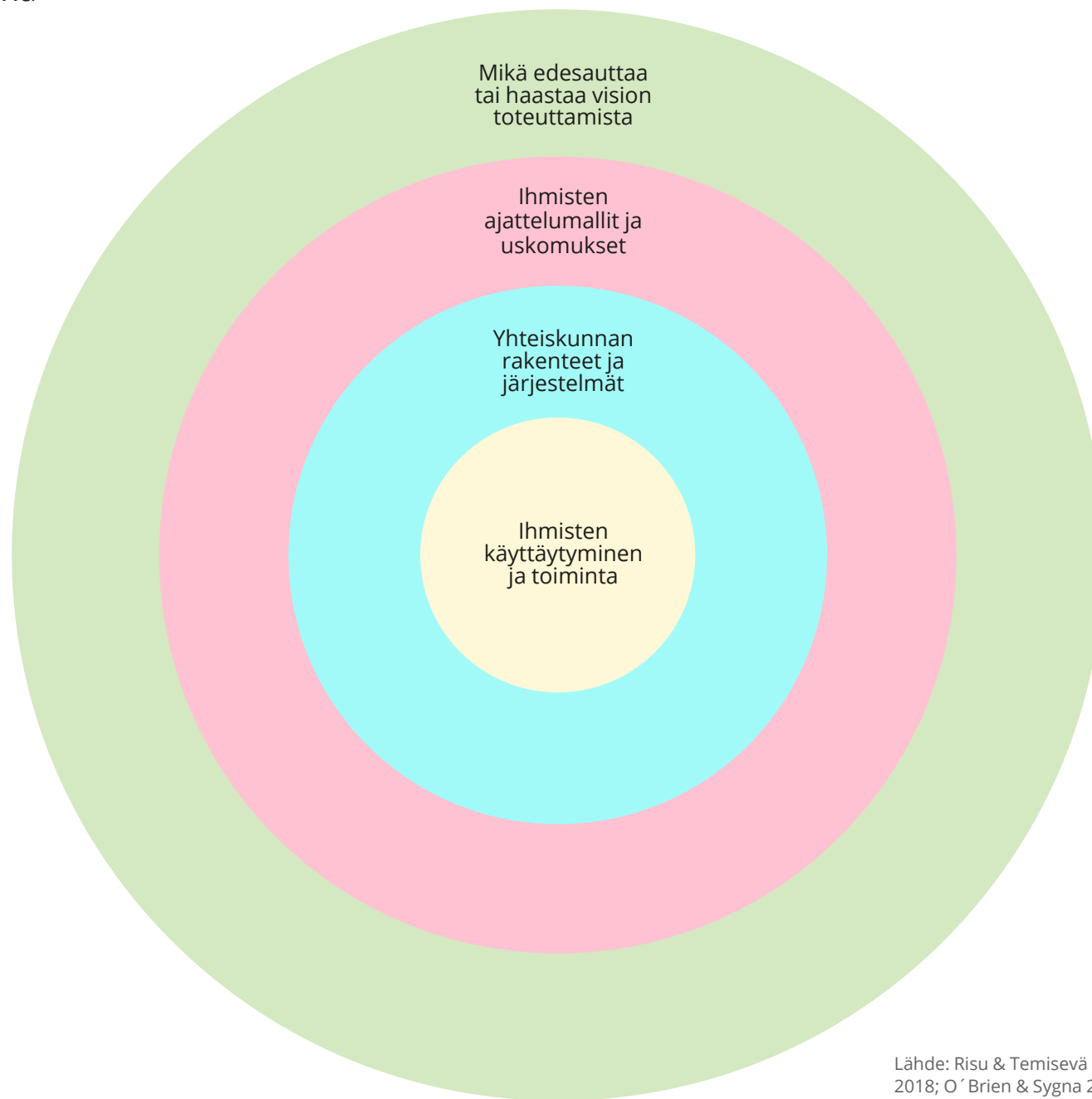
- **Vaihe 1.** Sisempänä kehää tarkastellaan *ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa*. Voiko esimerkiksi jokin uusi palvelu, tuote tai teknologia vaikuttaa toivotulla tai epätoivotulla tavalla ihmisen käyttäytymiseen? (Mukaiillen: Poussa ym. 2021, 27; Laininen 2018; O'Brien & Sygna 2013; Sharma 2007.)
- **Vaihe 2.** Kehän keskivälillä tarkastellaan yhteiskunnan rakenteita ja järjestelmiä. *Yhteiskunta voi ohjata ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa mm. säädöksillä ja lailla*. Millaisin keinoin esimerkiksi valtio tai EU tukee vihreää siirtymää? Entä mikä on kunnan rooli tässä? (Mukaiillen: Poussa et al. 2021, 27; Laininen 2018; O'Brien & Sygna 2013; Sharma 2007.)
- **Vaihe 3.** Kolmannella kehällä muutosta hahmotetaan henkilökohtaisella tasolla, ihmisten ajattelumalleista käsin. *Miten ihmisten ajattelu ja uskomukset voivat muuttua?* Hitain ja merkittävin muutos tapahtuu arvojen, ihanteiden ja maailmakuvien tasolla. Millainen on suhteemme ympäristöön tai alueemme yhteisöömme? Millainen tapahtuma tai teko vaikuttaa siihen, että alamme ajattelemaan asiasta eri tavalla. (Mukaiillen: Poussa ym. 2021, 27; Laininen 2018; O'Brien & Sygna 2013; Sharma 2007.)
- **Vaihe 4.** Lisäksi kannattaa pohtia mikä erityisesti edesauttaa tai haastaa vision toteuttamista tässä tulevaisuuden kuvassa? Mikä olisi mahdollista esimerkiksi yksilölle, yritykselle tai yhteisölle? (Risu & Temisevä 2022.) Tässä voi esimerkiksi ideoida kolme tekoa, jotka veisivät kohti vision toteutumista: Teko, joka vaikuttaa ajattelumalleihin? Teko, joka vaikuttaa rakenteisiin (esim. verot, lait)? Teko, joka vaikuttaa käyttäytymiseemme tai toimintaamme? (Poussa ym. 2021.)



Lähde: Risu & Temisevä 2023 mukailien Poussa et al 2021; Laininen 2018; O'Brien & Sygna 2013; Sharma 2007.



Transformaation kehä



Lähde: Risu & Temisevä 2023 mukailten Poussa et al 2021; Laininen 2018; O'Brien & Sygna 2013; Sharma 2007.

Askel 8. VISION KIRKASTAMINEN

Tehtävän tarkoitus

Tämän tehtävän tarkoitus on vielä uudelleen tarkastella ensimmäisessä työpajassa tuotettua ryhmän visiota. Visiota voi täydentää, sen voi kirjoittaa uudelleen, tai saattaa myös olla, ettei sitä ole tarvetta muuttaa, koska se kuvaa jo toivottua tulevaisuutta.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Tässä tehtävässä voit jakaa uudelleen ryhmille käyttöön tyhjiä **Visiopohjia (2)**, joilla ryhmät tuottivat ensimmäisen visionsa. Ryhmät voivat vaihtoehtoisesti myös täydentää jo tuottamaansa visiota samalle pohjalle.

Työskentelyohjeet

- Vaihe 1:** Miettikää, miten tulevaisuuden kuvaan voi kiinnittyä oman vision kautta. Visio kuvaa toimijan tahtotilaa ja edellyttää toimia, jotta sen kuvaamaan maailmaan päästään. Visio on kuvaus toivotusta tilasta. (Rubin 2014a.) Kun tarkastelette uudestaan ryhmänne luotua visiota eli toivottua tulevaisuuden tilaa, miettikää seuraavia kysymyksiä. Houkuttaako visio toimimaan? Antaako se suunnan toiminnalle? Valtuuttaako visio ihmiset, kunnan tai organisaation toimimaan haluttuun suuntaan? Onko visiolla tarkoitus? (Kuhmonen 2022).
- Vaihe 2:** Nyt ottakaa visionne uudelleen tarkasteluun! Voitte joko sanoittaa sen uudelleen tai tarkentaa jo olemassa olevaa visiotanne, jotta se vastaa teidän tulevaisuuden tahtotilaanne.



Houkuttaako visio toimimaan?

Antaako se suunnan toiminnalle?

Valtuuttaako visio ihmiset, kunnan tai organisaation toimimaan haluttuun suuntaan?

Onko visiolla tarkoitus?

VISIO

**" Vuonna 2050 (kuka/mikä/missä) _____
 (+verbi) _____ (+ mitä) _____ "**

Työkaluja ennakointiin

“Ennakoinnin tarkoituksena on tarjota perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehdoista suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan perustaksi.” (Aalto ym. 2022.) Ennakoinnin avulla pystytään muokkaamaan olemassa olevia näkemyksiä tulevaisuudesta, tuomaan esille eri näkökulmien eroja ja esitellä täysin uusia näkymiä. Ennakoinnin tavoitteena ei ole ennustaa tulevaisuutta vaan saada ihmiset jäsentämään, jakamaan ja luomaan käsityksiä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Vaikuttamalla ihmisten tämänhetkisen tulevaisuuden näkemysten muokkaamiseen ja käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen. (Aalto 2022, 351.)

Tulevaisuuskolmio-työpajan avulla kartoitetaan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Miten ennakoida tulevaisuuden muutoksia? -työpajassa tutustutaan ennakkoinnin menetelmiin sekä trendeihin ja mietitään, miten ne vaikuttavat yritystoimintaan. Työpajassa käytetään tulevaisuuskuunnelmia, trendikortteja (Sitra, Rural Trends) Tulevaisuusutkainta sekä Backcasting-menetelmää.

Tulevaisuuskolmio-työpaja

Työpajan tarkoitus

Tulevaisuuskolmio-työpajan avulla kartoitetaan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä kolmesta eri näkökulmasta nykyhetken työntö, tulevaisuuden imu ja menneisyyden paino (Inayatullah 2008). Työpajan tavoitteena on nostaa esiin tulevaisuusnäkemyksiä, joista pitäisi keskustella enemmän. Tulevaisuuskolmion avulla pystytään yhdessä tuottamaan näkemystä siitä, miltä työpajassa valitun aiheen tulevaisuus näyttää. (Finnsight 2022.)

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Ennen työpajaa:

1. Varaa työpajatyöskentelyyn sopiva tila tai verkkoympäristö sekä kutsu mukaan osallistujat.
2. Valmistele tila työpajatyöskentelyä varten. Livetyöpajassa tulosta Tulevaisuuskolmio -julistee paperille ja muista ottaa mukaan tarvittavat välineet kuten kyniä, muistilappuja ja teippiä.
3. Valmistele työpajaa varten ohjeet joko esitykseksi tai ryhmään jaettavaksi.

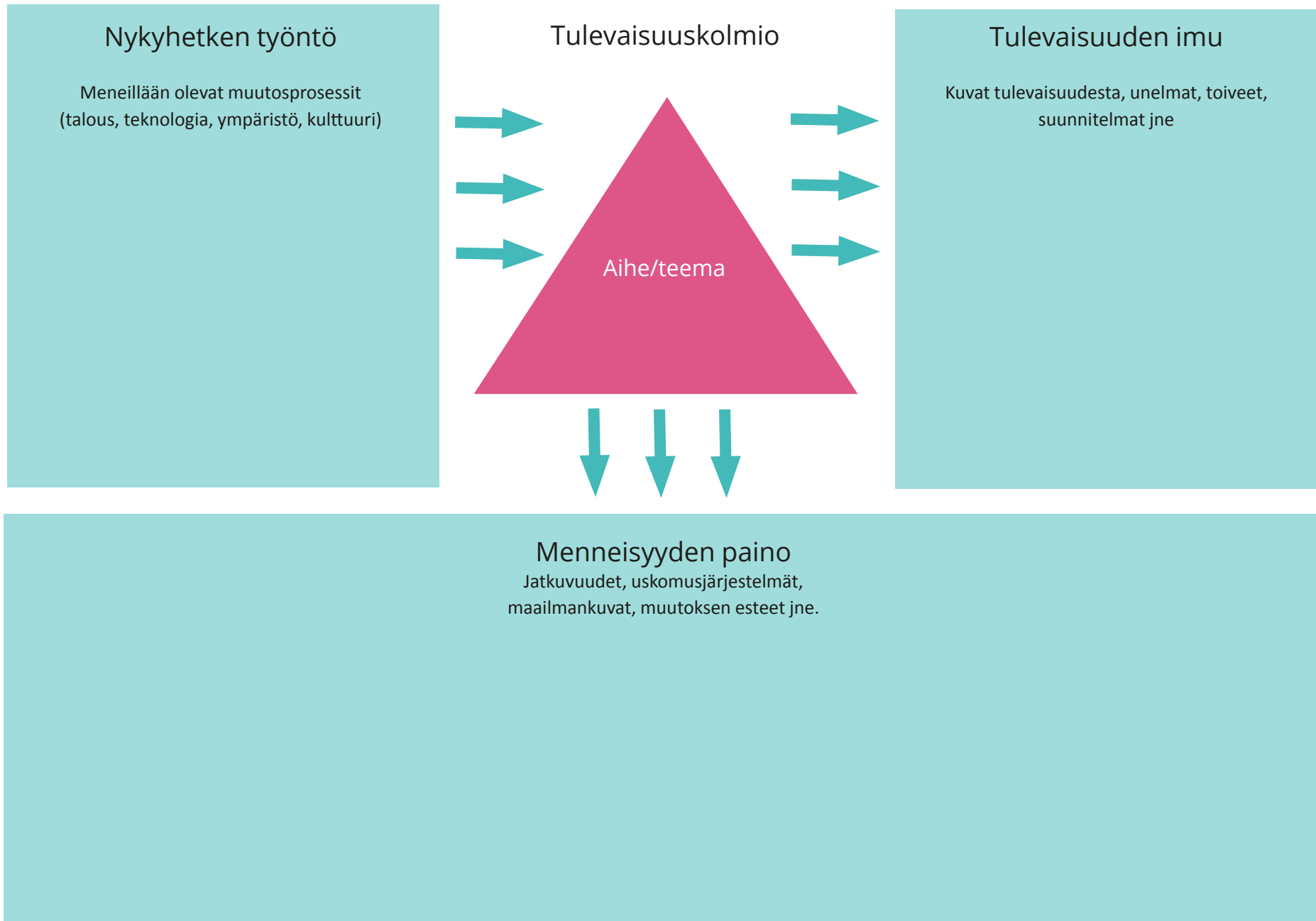
Työpajan aikana:

1. Fasilitoi työpajatyöskentelyä: anna pienryhmille askel kerrallaan alla olevat ohjeet ja huolehdi, että pienryhmät pysyvät annetussa ajassa.
2. Dokumentoi työpajassa tuotettu aineisto.

Työpajan jälkeen:

1. Laita aineisto jakoon työpajaan osallistuneille henkilöille esim. kiitoskirjeen mukana.
2. Jakakaa työpajan jälkeen syntyneitä ajatuksia tai tuotoksia eteenpäin sopiville tahoille ja viestintäkanaviin. Näin saatte työpajan aikana tuotettuja tulevaisuudennäkemyksiä esille omalla alueellanne, joista pitäisi enemmän keskustella.

Käsikirjasta löydät kappaleen: [Lapinjärven Finnsight Studio 2022](#), jossa kuvataan, kuinka Tulevaisuuskolmiota käytettiin Lapinjärvellä järjestetyssä työpajassa.



Työskentelyohjeet

TEHTÄVÄ 1.

Pohtikaa valittua teemaa seuraavien kysymysten pohjalta ja kirjoittakaa vastaukset muistilapuille. Asetelkaa ne niille määrätyille paikoille julisteessa sekä keskustelkaa ryhmässä löydettyistä näkökulmista. Erityistä järjestystä kysymyksien vastaamiseen ei ole, aikaa noin 20 minuuttia. (Finnsight 2022.)

- Nykyhetken työntö: mitkä nykyhetken käynnissä olevat muutosprosessit ja trendit vaikuttavat aiheemme tulevaisuuteen ja haastavat meitä muuttamaan toimintaanne?
- Menneisyyden painolasti: Mikä estää meitä pääsemästä eteenpäin? Esim. sitkeät uskomukset, negatiiviset maailmankuvat, muutoksen esteet jne.
- Tulevaisuuden imu: minkälaisia tulevaisuuskuvia ja suunnitelmia meillä on? Mikä on parasta, mitä voisi tapahtua? (Finnsight 2022)

TEHTÄVÄ 2.

Tulevaisuusnäkemysten luonti

- Jokainen muotoilee oman tulevaisuusnäkemys, joka kuvaa miten tulevaisuus eroaa nykyhetkestä? Näkemys voi olla toiveikas, haastava tai dystooppinen. Pyrkikää konkretiaan ja nostakaa esiin asioita, joista ei vielä tällä hetkellä keskustella.
- Perspektiivinä vuosi 2050, eli aloittakaa näkemys ”Vuonna 2050...”
- Huom! Näkemykset saavat olla max. 140 merkkiä pitkiä (sis. välilyönnit).
- Keskustelkaa näkemyksistä: mikä on yhteistä, mikä erilaista? Voisiko niitä yhdistelemällä luoda uuden väittämän?
- Valitkaa yksi näkemys (joko yhdessä luomanne näkemys tai jonkun ryhmän jäsenen oma näkemys), minkä esittelette muille ryhmille. (Finnsight 2022)

TEHTÄVÄ 3.

Työpajan purku

- Jokainen pienryhmä esittelee tulevaisuusnäkemysensä koko ryhmälle.
- Voitte samalla keskustella miltä ennakoitutyöskentely tuntui, ja löytyikö ryhmän sisällä yhteinen tulevaisuusnäkemys helposti.



Vinkkejä tulevaisuusnäkemysten tuottamiseen. Luo napakka, tiivis kannanotto. Pidä näkemys konkreetian tasolla. Tulevaisuusnäkemyksessä kuvataan eroa nykyhetkestä tulevaisuuteen. Se voi olla toiveikas tai haastava. Voit myös nostaa esille asioita, joista ei vielä julkisesti keskustella. Tässä Sitran esimerkkejä tulevaisuusnäkemyksistä:

”Ihmisten toimeentulo on turvattu perustulolla ja työ keskittyy hyvinvoinnin ja ympäristön tilan parantamiseen.”

”Omistamisesta on siirrytty ajoneuvojen, asuntojen, harrastusvälineiden ja osaamisen jakamiseen.”

”Tulevien sukupolvien oikeudet on otettu huomioon päätöksenteossa hallinnon eri asteissa.”

”Ihmisten henkilökohtaisesta datasta on tullut maailman vaihdetuin tuote.”

Työpaja: Miten ennakoida tulevaisuuden muutoksia?

Työpajan tarkoitus

Työpajan tavoitteena on tutustua trendeihin ja pohtia miten ne voivat vaikuttaa yritystoimintaan. Työpajassa on käytössä tulevaisuuskuunnelmia, trendikortteja, tulevaisuustutkain ja backcasting-menetelmä. Ennakointityökalujen tarkoituksena on pyrkiä laajentamaan näkyvissä olevien valintojen määrää ja saada uutta tietoa tutkittavasta aiheesta/ilmiöstä (Aalto 2022, 349–350).

Vinkkejä käytännön toteutukseen

Tulosta Tulevaisuustutkain-juliste tai piirrä fläppipaperille kuvion mukainen ympyrä, jossa on useita kehiä. Tilaa tai tulosta Sitran megatrendikortit ja tulosta Rural Trend trendikortit. Tutustu ennakkoon Sitran tulevaisuuskuunnelmiin, ja valitse sopivin kuunnelma työpajaan kuunneltavaksi.

VINKKI

Pystyt tilaamaan **Sitran megatrendikortit** kolmella eri kielellä suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Löydät trendikortit myös Sitran sivuilta digitaalisena versiona.

Ruralization-hankkeessa tuotetut Rural Trends -trendikortit, sisältävät 10 megatrendiä, 20 trendiä ja 30 heikkoa signaalia, jotka hahmottavat muutosilmiöitä maaseudun kontekstista. Lyhyet ja laajat versiot korteista löydät suomeksi, englanniksi ja unkariksi **täältä**.

Osio 1. Tulevaisuustutkain avuksi ennakoimaan tulevaa.

Työskentelyohjeet

1. Virittäytykää teemaan kuuntelemalla teille valikoitunut Sitran tulevaisuuskuunnelma(t). Löydät Sitran tulevaisuuskuunnelmat **suomeksi**, **ruotsiksi** ja **englanniksi**.
2. Pyydä osallistujia tutustumaan itsenäisesti työpajassa käytettäviin trendikortteihin. Voitte myös itse kirjoittaa muistilapuille havaitsemianne muutosajureita tai ilmiöitä, joita trendikorteista ei löydy.
 - Valitkaa esimerkiksi 2–3 trendiä tai muutosajuria/ilmiötä, jotka uskotte vaikuttavan kunnan tai alueen elinkeinoelämään.
3. Tulevaisuustutkain
 - Päättäkää yhteisesti aikajänne, jota tulette käyttämään harjoituksessa.
 - Jokainen asettaa valitut kortit/muistilaput tulevaisuustutkaimeen aikakehille, jolloin usko vaikutuksien näkyvän kunnan tai alueen elinkeinoelämässä.
 - Eritelkää toisillenne valitut trendit/muutosajurit/ilmiöt ja perustelkaa valintanne sekä valittu aikajänne.
 - Voitte myös pohtia, ovatko ilmiöt yllättäviä tai haastavia? Entä merkittäviä? Esim. kuinka suuri vaikutus trendeillä/muutosajureilla/ilmiöillä olisi yleistyessään.

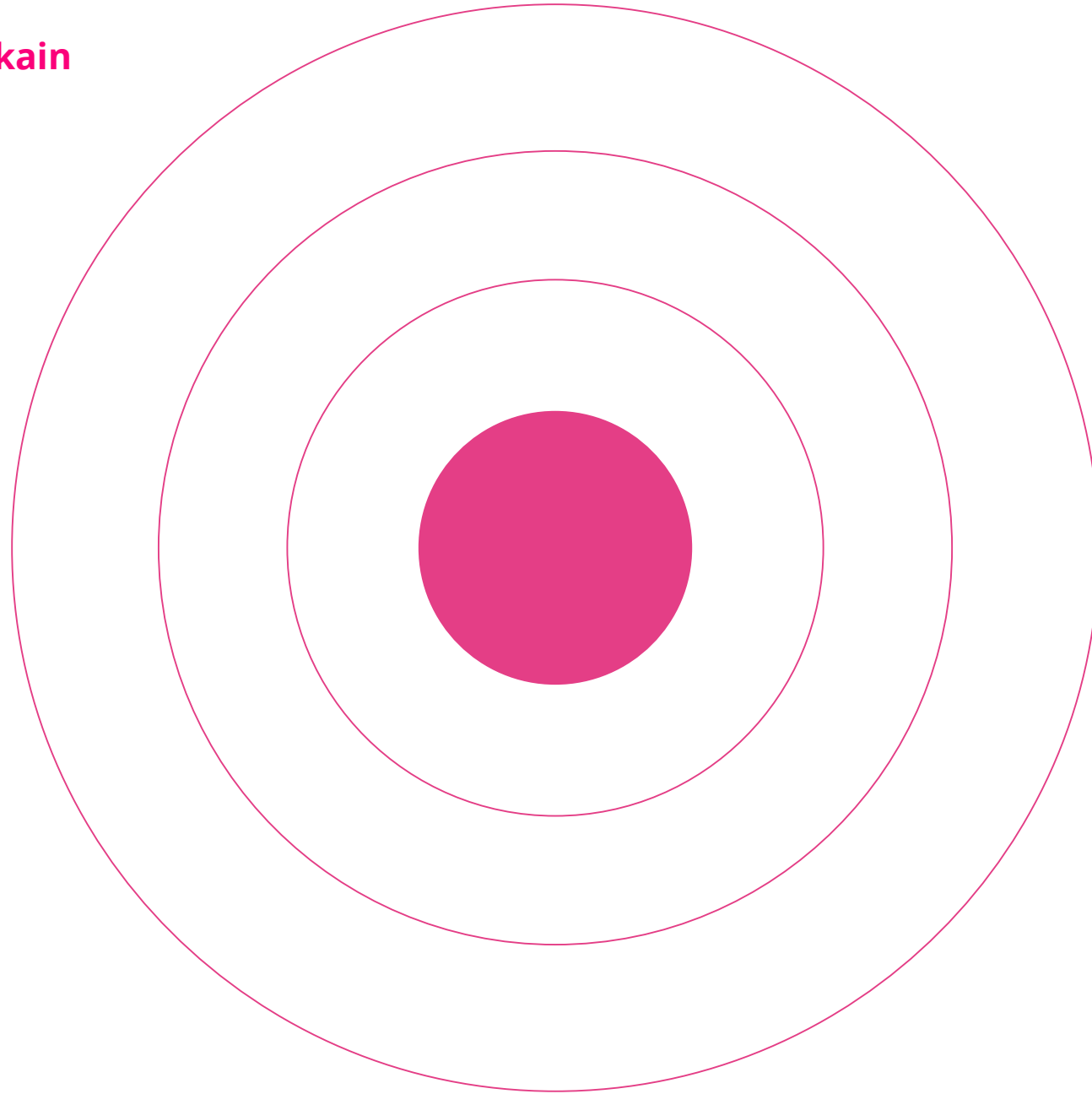
Osio 2. Backcasting-menetelmän avulla kohti tulevaisuuden tavoitetilaa

Työskentelyohjeet

Backcasting-osiossa ollaan tulevaisuudessa ja kuljetaan kohti nykypäivää. Tämän tehtävän voi toteuttaa joko ryhmässä tai jokainen voi suorittaa sen yksilötehtävänä. Tehtävässä kirjataan ryhmälle tai itselle päämäärä/tavoite/visio, joka perustuu valittuun trendiin. Asetettu päämäärä/tavoite/visio voi olla pitkällä tulevaisuudessa tai lähellä esimerkiksi vuoden päässä. Tehtävän tarkoitus on sanoittaa tavoitteita, joista syntyy polku tulevaisuudesta nykyisyyteen. Käsikirjan puolella löytyy **käytännön esimerkki**, miten Backcasting-menetelmää voi hyödyntää yritystoiminnan suunnittelussa lyhyellä aikavälillä.



Tulevaisuustutkain



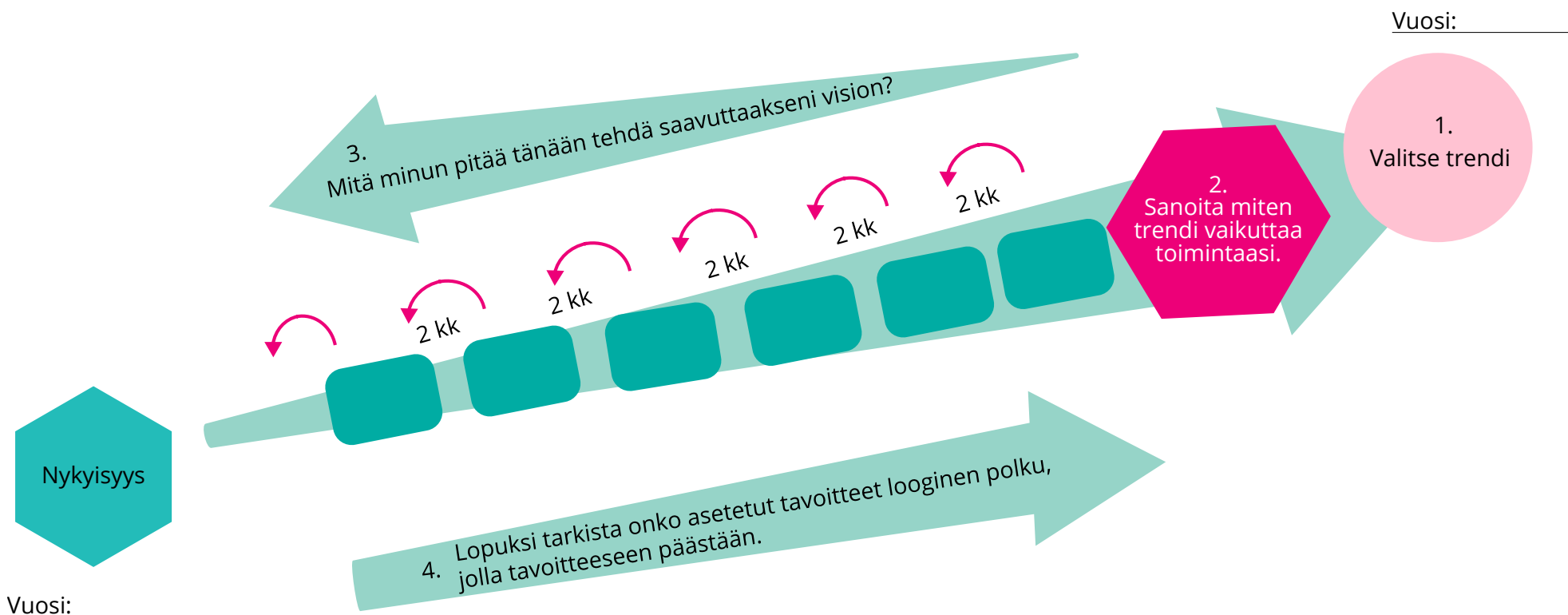
Backcasting - tulevaisuudesta nykyisyyteen

1. Valitse yksi trendi, joka todennäköisesti tulee vaikuttamaan yrityksesi toimialaan tai kuntasi toimintaan.
2. Sanoita lyhyesti, miten trendi tulee käytännössä vaikuttamaan yrityksesi/kuntaasi ja/tai yrityksen/kunnan toimintaan.
3. Luo polku tulevaisuudesta nykyisyyteen vaihe vaiheelta järjestyksessä. Mitä asioita tulee olla tehtynä hetki ennen kuin tulevaisuus saavutetaan esimer-

kiksi 2 kuukautta ennen kuin asetettu päämäärä/tavoite/visio toteutuu? Jatka toimien, tehtävien tai asioiden kirjaamista normaalista poiketen takaperin, niin että kuljet tulevaisuudesta kohti nykypäivää.

4. Lopuksi käy vaiheet uudestaan läpi nykyisyydestä tulevaisuuteen. Onko jokainen vaihe toteutettavissa? Onko joku vaihe kriittinen/käännekohta tulevaisuuden tavoittelussa?

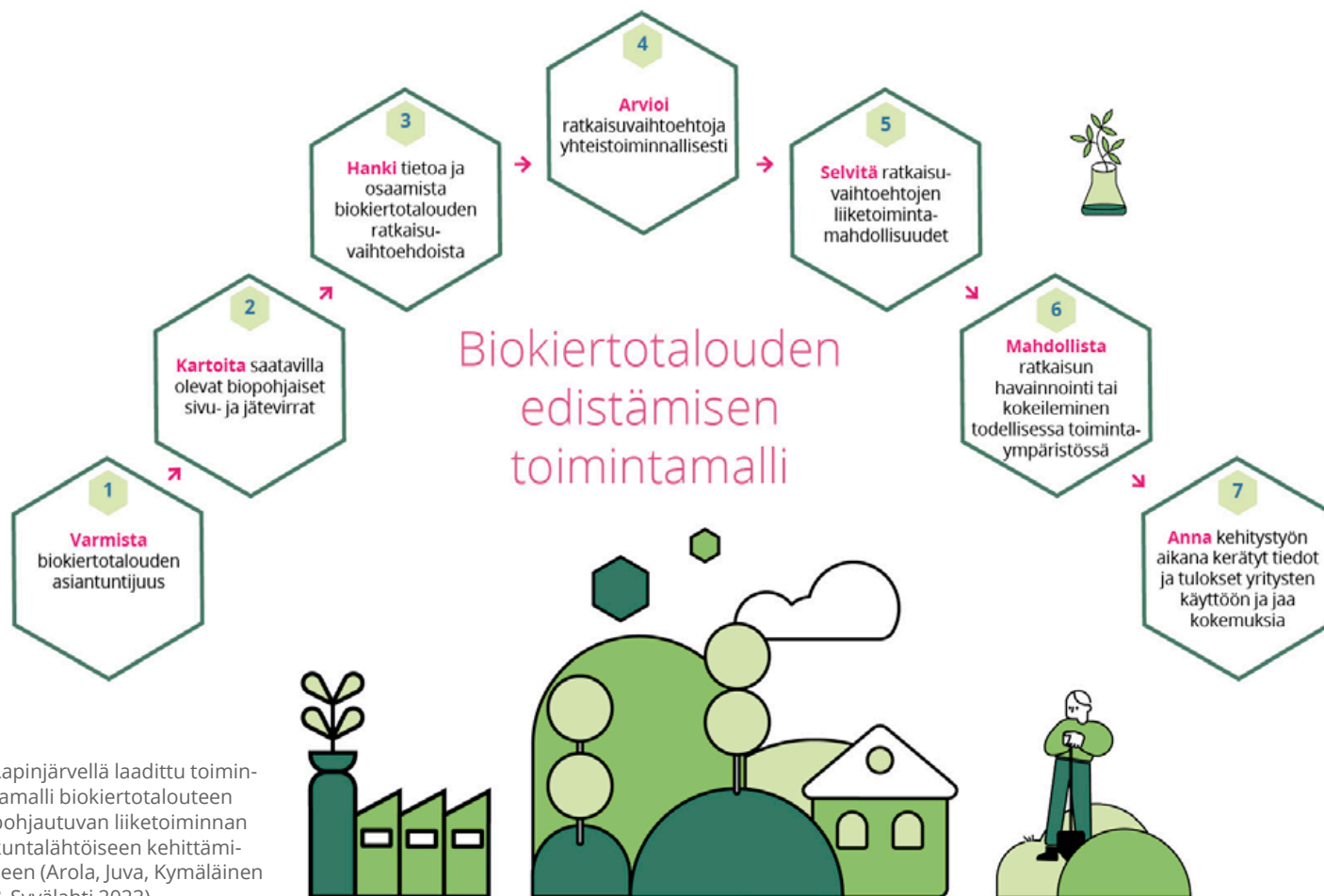
Kun olet käynyt kaikki kohdat läpi, olet luonut suunnitelman joka avulla voit lähteä kulkemaan kohti haluttua tulevaisuutta.



Työkaluja Biokiertoalouden kuntalähtöiseen edistämiseen

Biokiertoalouden edistämisen toimintamallin avulla kunta voi edistää kestäväää ja resurssiviisasta liiketoimintaa. Biokiertoalouden työkalupakista löydät uusien liiketoimintakonseptien yhteiskehittämiseen soveltuvan Neljä linssiä -työkalun sekä

liiketoimintakanvaasin. Nämä työkalut auttavat arvioimaan uusien hyödyntämisratkaisujen liiketoimintamahdollisuuksia ja rakentamaan toimivia liiketoimintakonsepteja (Biokiertoalouden edistämisen toimintamalli, kohta 5).



Lapinjärvellä laadittu toimintamalli biokiertoalouteen pohjautuvan liiketoiminnan kuntalähtöiseen kehittämiseen (Arola, Juva, Kymäläinen & Syvälahti 2023).



Neljä linssiä -työkalu on muotoiluajattelun menetelmä, jossa ratkaistavaa ongelmaa tai ideaa katsotaan ja arvioidaan eri linssien läpi, neljästä eri näkökulmasta. Lopullinen idea rakentuu linssien keskiöön, jossa näkökulmat risteävät. Kestävyysnäkökulman ollessa yksi linseistä, työkalu sopii erityisesti kestäväää kehitystä tukevien innovaatioiden kehittämiseen.



Liiketoimintakanvaasia käytetään liiketoimintamallin suunnittelemiseen tai kehittämiseen. Liiketoimintakanvaasi antaa ikään kuin reunaehdot kehitettävälle liiketoiminnalle, jonka pohjalta voidaan lähteä konseptoimaan uutta palvelua tai tuotetta.



Mind map – mellekartta auttaa jäsentämään ajattelua ja tarkastelemaan asiaa sen eri puolilta.



Kuusi hattua -menetelmällä voit kiristää ideoita ja tutkia eri näkökulmia.

Neljä linssiä -työkalu

Työkalun tarkoitus

Neljä linssiä -työkalu auttaa tarkastelemaan ideaa tai ratkaistavaa ongelmaa neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat soveltuvuus, toteuttamiskelpoisuus, haluttavuus ja kestävyys.

Vinkkejä käytännön toteutukseen

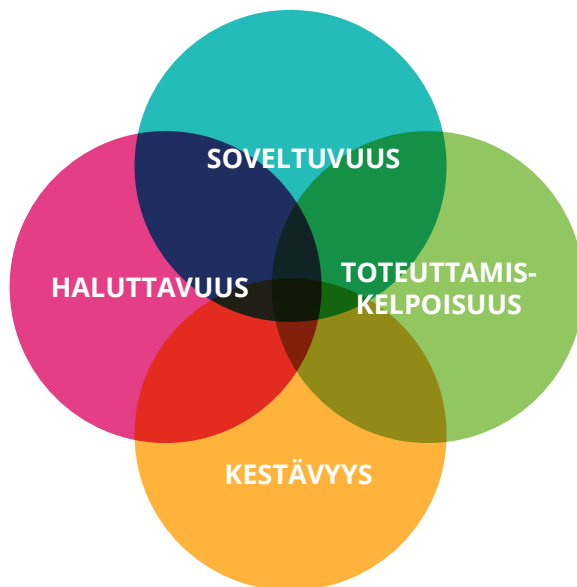
Tarkastelkaa ratkaisua yhdestä näkökulmasta kerrallaan, ja kirjatkaa esitetyt näkemykset esimerkiksi post it -lapuille. Pyrkikää lopuksi kehittämään liiketoimintaidea, joka on kiinnostava jokaisesta näkökulmasta. Pohtikaa kuvion apukysymysten kautta, miten ratkaisua tulisi muokata, jotta se kykenisi vastaamaan kaikkien linssien vaatimuksiin mahdollisimman hyvin.

LINSSI 1: SOVELTUVUUS

Soveltuuko ratkaisu tähän kokonaisuuteen?
Ratkaiseeko se mahdolliset ongelmat?

LINSSI 3: HALUTTAVUUS

Vastaako ratkaisu asiakkaiden tarpeita? Mikä saa ihmiset kiinnostumaan tuotteesta/palvelusta?



LINSSI 2:

TOTEUTTAMISKELPOISUUS

Voiko ratkaisun toteuttaminen lisätä liiketoiminnan kannattavuutta?
Mitä vaatimuksia ratkaisun kannattavalle toteuttamiselle on?

LINSSI 4: KESTÄVYYS

Noudattaako ratkaisu kestävän kehityksen periaatteita?

Mukaiillen: Brown 2008, Shapira ym. 2017

Liiketoimintakanvaasi

Seuraavalla sivulla esitetty liiketoimintakanvaasi on yksi mukaelma Osterwalder & Pigneurin (2010) kehittämästä Business Model Canvas -työkalusta. Mukaelma ja siihen liittyvät liiketoimintakanvaasin täyttöohjeet noudattavat Hämeen ammattikorkeakoulun (n.d.) laatimaa Liiketoimintasuunnitelma-työkalua (Hämeen ammattikorkeakoulu n.d. onnistuyrittajana.fi -sivustoa mukailen).

Työkalun tarkoitus

Liiketoimintakanvaasi ohjaa kartoittamaan kaikki palvelun kriittiset osa-alueet ja paljastaa, jos jokin alue vaatii erityistä huomiota. Liiketoimintakanvaasin täyttäminen työryhmän kesken auttaa kaikkia mukana olijoita muodostamaan jaetun käsityksen kehitettävästä tuotteesta.

Vinkkejä käytännön toteutukseen

Ohjaa ja rohkaise yrittäjiä täyttämään jokainen kohta, vaikka tieto olisi vielä vaillinaista. Liiketoimintakanvaasia voi ja on syytäkin päivittää aina ymmärryksen karttuessa. Liiketoimintakanvaasi on hyvä työkalu liki jokaiseen vaiheeseen, joka liittyy uuden tuotteen tai tuoteuudistuksen luomiseen.



LIIKETOIMINTAKANVAASI

LIIKEIDEAN KITEYTYS

Kenelle myyt palveluita/tuotteita? Mikä on toimiala?

Mitkä ovat liikeideasi vahvuudet ja heikkoudet?

ASIAKKAAT

Ketkä ovat asiakkaitasi ja liikeideasi kohderyhmää?

Määrittele 3-6 tärkeintä asiakas-kohderyhmää. Miksi he ostaisivat tuotteitasi?

Määrittele arvolupaus.

MYyntI JA MARKKINOINTI

Miten markkinoit palveluitasi tai tuotteitasi? Mitkä ovat markkinointikanavasi?

Mikä on markkinointiviestisi?

Miten myyt palveluitasi ja tuotteitasi?

MUUTA HUOMIOITAVAA

Millaisia lupia ja elinkeinoilmoituksia liikeidean toteuttaminen vaatii?

KILPAILIJAT

Millaisella markkina-alueella toimit ja minkälainen kilpailutilanne markkinoilla on?

Määrittele 3-6 tärkeintä kilpailijaa. Kuinka erotut kilpailijoista ja voitat asiakkaan puolellesi?

PALVELUT JA TUOTTEET

Mitkä ovat liikeideasi tarjoamat tuotteet ja palvelut? Kuinka ne vastaavat asiakkaan tarpeisiin?

Miten palveluiden ja tuotteiden tuotanto ja toimitus järjestetään?

TALOUS

Mitä ovat yritystoiminnan aloittamiseen liittyvät rahoitustarpeet ja miten ne hoidetaan? Mikä on liiketoimintaideasi ansaintalogiikka?

Kannattavuuslaskelma (TULOT - MENOT = TULOS):

Kassavirtalaskelma:

Mitä toimenpiteitä tarvitsee tehdä liittyen patenteihin, tavaramerkkeihin, tekijänoikeuksiin tai teollisoikeuksiin?

Ohjeet liiketoimintakanvaasin täyttämiseen

Liikeidean kiteytys

- Tässä kohdassa kiteytetään, kenelle myyt palveluitasi ja/tai tuotteitasi. Mahdollisia palvelujesi ja tuotteidesi ostajia voivat olla esimerkiksi yksityiset kuluttajat, yritysasiakkaat, julkisen sektorin toimijat ja järjestöt. Selvennä myös tässä kohdassa millä toimialalla yrityksesi toimii. Toimiala ilmaisee, millaista liiketoimintaa yritys tai yrittäjä harjoittaa. Toimialoja voi olla myös useita, mutta Verohallintoa varten on määriteltävä päätoimiala.
- Mieti myös liikeideasi sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Tarkoitusta on hahmottaa vahvuuksien ja heikkouksien yleiskuva, joiden pohjalta voidaan myöhemmin rakentaa yrityksen strategiaa. Vahvuuksia voivat esimerkiksi olla oma ammattitaito, markkinointi, henkilöstön osaaminen, myyntikokemus, koulutus, asiakassuhteet, kilpailukykyinen hinta, korkea laatu ja vahva brändi. Liikeidean mahdollisia heikkouksia voivat puolestaan olla henkilöstön kokemattomuus, korkeat kustannukset, pääoman puuttuminen, markkinointiosaamattomuus, asiakassuhteet, osaavan henkilöstön puute jne.

Asiakkaat

- Kuvaile asiakkaitasi ja yrityksesi kohderyhmää ensin yleisellä tasolla, esimerkiksi ”yrityksemme kohderyhmää ovat nuoret aikuiset, joiden kiinnostuksen kohteita ovat ekologiset palvelut, matkailu ja ruoanlaitto”. Kohderyhmän määrittely luo pohjaa yrityksen myynti- ja markkinointistrategialle. Kohderyhmän yleisen kuvailun jälkeen, pureudu tarkemmin yksittäisiin kohderyhmiin ja määrittele 3-6 tärkeintä asiakaskohderyhmää yrityksellesi. Voit kuvailla kohderyhmiä tarkemmin demograafisten tekijöiden, ammatin, kiinnostuksen kohteiden, harrastusten, persoonan, arvojen ja mieltymysten mukaan.
- Määrittele yrityksesi arvolupaus. Yrityksen arvolu-

paus on lyhyt, kiteytetty ilmaus, joka kertoo asiakkaille, mitä hyötyä ja arvoa yritys tarjoaa heille tuotteidensa tai palveluidensa kautta. Matkailualalla toimivan yrityksen arvolupaus voisi esimerkiksi olla seuraavanlainen: ”Tarjoamme unohtumattomia matkakokemuksia ainutlaatuisissa kohteissa ja räätälöityjä palveluita tarpeisiisi”.

Kilpailijat

- Kuvaile millaisella markkina-alueella toimit eli maa tai muu maantieteellinen alue, jossa pääasiallisesti myyt tuotteitasi tai palveluitasi. Kuvaile ja arvioi lisäksi yleisestä kilpailutilannetta toimimallasi alalla. Kilpailutilannetta voidaan arvioida tarkastelemalla kilpailijoiden lukumäärää ja niiden markkinaosuutta, yleistä hintatasoa sekä toimialaan vaikuttavia trendejä ja kasvunäkymiä.
- Pureudu tarkemmin yrityksesi kilpailijoihin ja määrittele 3-6 merkittävintä kilpailijaa. Voit pohtia kilpailijoidesi tuotteiden ja palveluiden vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa omaan yritykseesi. Tarkka kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien arviointi auttaa yritystäsi tarkentamaan, miten erotut kilpailijasta ja lopulta voitat asiakkaat puolellesi.

Palvelut ja tuotteet

- Nimeä kaikki yrityksesi tuottamat palvelut ja tuotteet asiakkaillesi. Voit myös kuvailla mitä merkittäviä hyötyjä ja etuja ne tuovat asiakkaillesi eli miten ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin saavuttaa jokin päämäärä.
- Kuvaile miten palveluiden ja tuotteiden tuotanto ja toimitus, eli toimitusketju järjestetään. Voit esimerkiksi miettiä mitä tuotantovälineitä ja -tiloja tuotteisesi ja palvelusi valmistaminen tarvitsee. Mieti myös, miten toimitat tuotteet ja palvelut asiakkaalle sekä millainen rooli henkilöstöllä on tuotannossa.

Myynti ja markkinointi

- Tässä kohdassa tarkoitusta on suunnitella yleisesti, miten palvelujesi ja tuotteidesi markkinointi toteutetaan. Voit esimerkiksi miettiä eri markkinointikanavia ja markkinointiviestiäsi. Oleellista on myös pohdita, miten tavoitat potentiaaliset asiakkaasi. Tässä kannattaakin hyödyntää aikaisemmin listattuja kohderyhmiä.
- Mieti yleisellä tasolla, miten aiot myydä palveluitasi ja tuotteitasi. Pohdi myös miten myyntityö organisoidaan ja aloitetaan.

Talous

- Kartoita uuden yritystoiminnan aloittamiseen liittyvät rahoitustarpeet ja mieti miten ne hoidetaan. Selvennä liiketoimintasi ansaintalogiikka eli kuka maksaa kenelle ja mistä.
- Kannattavuuslaskelma on yksinkertaisuudessaan yrityksen tulojen ja menojen erotus. Kannattavuuslaskelmalla hahmotetaan, mitä kaikkia kustannuksia liiketoimintaasi liittyy ja kuinka paljon myyntiä tarvitaan kattamaan kustannukset, jotta toiminta olisi kannattavaa.
- Kassavirtalaskelma osoittaa yrityksesi pankkitilille tulevan ja sieltä lähtevän rahaliikenteen. Sillä hahmotetaan juoksevia kustannuksia, kuten palkkakuluja ja toimitilavuokria sekä varaudutaan lähitulevaisuuden menoeriin. Tee alustava kassavirtalaskelma vuodeksi eteenpäin näyttäen kuukausittaisen kassan saldon.


Muuta huomioitavaa


- Kuvaile, millaisia lupia tai elinkeinoilmoituksia uuden liiketoiminnan aloittaminen vaatii.
- Lisäksi on hyvä miettiä millaisia asioita tulee huolehtia liittyen patenttien ja tavaramerkkien hakemiseen, tekijänoikeuksiin ja teollisuus oikeuksiin.

Työkaluja matkailun kuntalähtöiseen kehittämiseen


Matkailun osiossa on valikoima liiketoiminnan kehittämisen työkaluja, joita on testattu käytännön työskentelyn kautta yrittäjillä ja mukautettu palvelemaan matkailulinkeihin kehittämistä pienissä kunnissa. Työkalut toimivat osana Matkailun jatkuvan kehittämisen mallin, Maa-seudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallin sekä Hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamallin työskentelyrakennetta. Ne soveltuvat kuitenkin yhtä hyvin minkä tahansa muunkin asian kuin matkailun kehittämiseen, ja sopivat siten irrotetuksi myös tästä viitekehksestä ja käytettäväksi itsenäisinä kokonaisuuksinaan.


 **Low-tech-social network** soveltuu tutustumiseen ja verkostoitumisen alullepanoon.


 **Palautekortti** on väline oman työskentelyn kehittämiseen. Sen avulla voit kerätä työpaikoista palautetta osallistujilta ja selvittää, mikä toimii ja mitä voisi muuttaa.


 **Sidosryhmäkartta** auttaa muodostamaan kuvan alueen toimijoista ja toimintaympäristön mahdollisuuksista.


 **Empatiakartta** on asiakasymmärryksen keruun työkalu, joka auttaa kartoittamaan asiakkaan valintoihin vaikuttavia tunteita ja arvoja.

 **5 x Miksi? -työkalun** avulla päästään pureutumaan ongelmien juurisyihin ja selvittämään, mistä ongelmat oikeastaan johtuvat.


 **Lootuksenkukka** auttaa ideoimaan strukturoidusti ja kartoittamaan asioiden eri puolia.

 **Ideoiden priorisointityökalun** avulla ideat on helppo laittaa järjestykseen toteutusta varten.


 **Palvelupolku** on mainio työväline prototypoinnissa ja asiakasymmärryksen kasvattamisessa.


 **Testaamisen askelmerkit -kortit** ja **Testaamisen askelmerkit -työpohja** antavat selkeät askelmerkit, joita seuraamalla hyvistä ideoista tulee totta.


 **LEGO® Play** on monipuolinen työskentelytapa ideointiin, konseptointiin ja monenlaisten visioiden konkretisointiin.


 **Palvelusafari** toimii ymmärryksen kasvattamisen ja pilotoinnin työkaluna.

 **Palautelomakkeella** voit kerätä palvelukokemuksesta palautetta asiakkailta.

 **Liiketoimintakanvaasia** (biokiertoalouden osa) on hyvä kuljettaa mukana kaikissa matkailutuotteiden kehittämisen ja tuotteistamisen vaiheissa. Muista täydennykset aina idean kehittyessä!

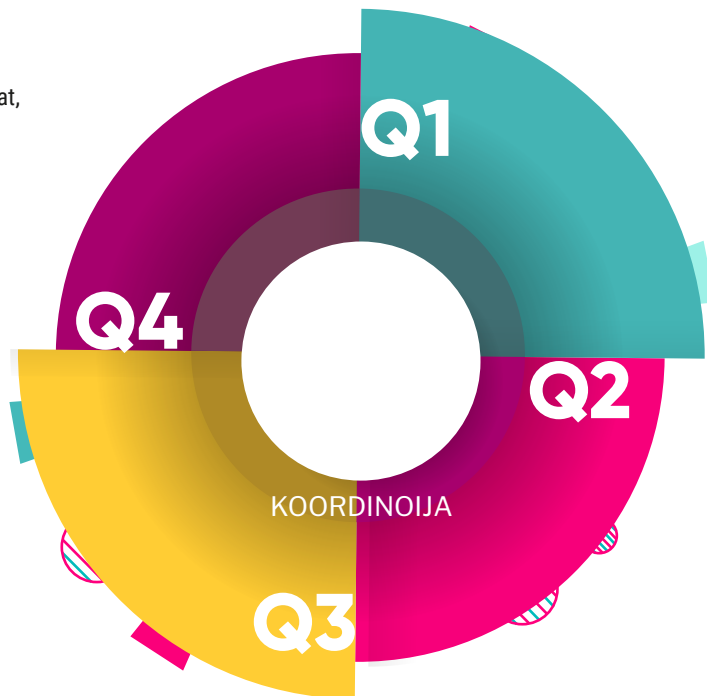
 **Verkostomallit**-dokumenttiin on kerätty esimerkkejä verkostomalleista. Dokumenttia voi hyödyntää pohdintojen tukena, kun mietitään sopivaa mallia yritysysteistyöhön.

 **Tulevaisuuden portaat -työkalu** auttaa laatimaan askeleet ja aikataulun kohti tulevaisuuden konseptin toteutumista.

 **Konseptinkuvauspohja** on yksinkertaisempi mallinnus **Liiketoimintakanvaasista** on. Pohjaa voi hyödyntää konseptin kuvaamisessa. Esimerkki valmiista konseptin kuvauksesta löytyy käsikirjan matkailuosioista, hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamallista.

Yrittäjäverkosto

Yrittäjiltä relevantteja aiheita ja sisältöä tapaamisiin. Koordinoija fasilitoi ja kutsuu, yrittäjät ideoivat, toteuttavat ja näyttävät.



Kuvio 14. Matkailun jatkuvan kehittämisen mallin vuosikello (Sanni Aromaa & Elisa Laatikainen 2023).

Matkailun jatkuvan kehittämisen malli



IDEOI!

Ideapajat 2/vuosi

- Tutustutaan ja pysytään tuttuina.
- Ideoidaan uutta liiketoimintaa ja luodetaan tulevaisuutta.
- Kehitetään yhteistä liiketoimintaa ja uudistetaan olemassa olevaa.



NÄYTÄ!

Verkostotapaamiset 2/vuosi

- Tutustutaan ja pysytään tuttuina.
- Inspiroidaan ja inspiroidutaan.
- Näytetään muille, mitä on saatu aikaan
- Saadaan ja annetaan näkemyksiä ideoiden pallottelun merkeissä.

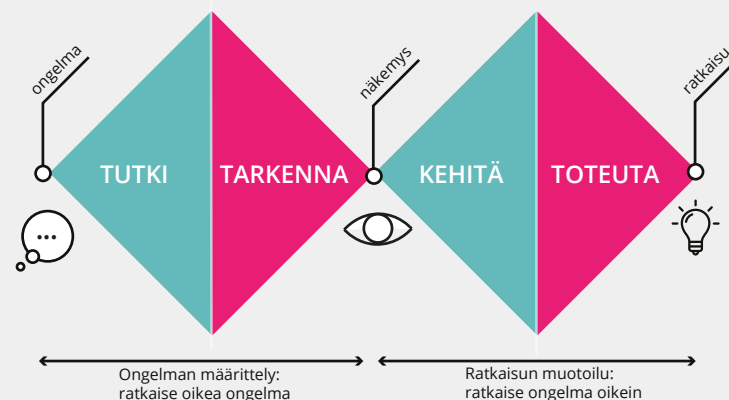


TYÖSTETÄÄN
YHDESSÄ!

On-demand-toimintaa

- Koordinoija tapaa yrittäjiä ideapajojen ja verkostotapaamisten välillä
- Kehitysprojektien edistämistä yrittäjien toiveiden mukaan
- Seuraavien kokoontumisten ja aiheiden valmistelua

Palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessi on Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen mallin perusta



Mallin vaiheet perustuvat palvelumuotoilun Tuplatimantiksi kutsuttuun prosessiin. (British Design Council, 2019)

Tutki.

Ymmärrä olettamisen sijaan. Kuuntele, kysy, havainnoi ja hyödynnä olemassa olevaa tietoa.

Tarkenna.

Kerätty tieto auttaa tunnistamaan ja määrittämään todellisen ongelman.

Kehitä.

Ideoi ja kehitä yhdessä erilaisia ratkaisuja tunnistettuun ongelmaan.

Toteuta.

Testaa ratkaisuja - selvitä mitkä toimii ja mitkä ei. Kehitä ratkaisuja paremmiksi.

(Aromaa 2023 mukailen: British Design Council, 2019).

Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli



MITÄ Ideoi, avarra ja kiteytä

- Tunne asiakkaasi: kerää asiakasymmärrystä, joka perustuu hankittuun tietoon, ei mutuun.
- Tutki toimintaympäristöä, kulttuuria ja trendejä. Miltä tulevaisuus näyttää?
- Mieti, mihin omat resurssit riittävät
- Hanki kumppaneita muista yrittäjistä!

Työkalut:

- 5 x Miksi?
- Lootuksenkukka
- Sidosryhmäkartta
- Persoonakortit
- Trendikortit
- Liiketoimintakanvas
- Palvelupolku
- Palvelusafari ja/tai Palautelomake (olemassa olevaa parannettaessa)LEGO® Play



MITEN 1 Suunnittele ja kokeile kevyesti

- Kartoita vaihtoehtoja ja valikoi parhaat jatkokehittelyyn
- Ideoi ja kokeile eri ratkaisuja kevyesti!
- Varmista, että lähdet ratkomaan oikeaa ongelmaa!

Työkalut:

- Palvelupolku
- Persoonakortit
- Ideoiden priorisointityökalu
- Liiketoimintakanvas
- LEGO® Play

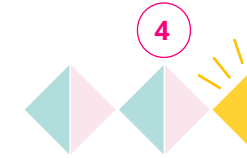


MITEN 2 Testaa, varmista ja paranna vielä

- Testaa: Suunnittele ja toteuta pilotti! Varmista pilotoinnin tarkistuslistasta
- Osallista asiakkaita ja kerää palautetta! Tee kasvaneeseen ymmärrykseen pohjautuen omat ratkaisusi.
- Kysy asiakkailta, paljonko he ovat valmiita maksamaan tuotteesta

Työkalut:

- Palvelupolku
- Liiketoimintakanvas
- Ideoiden priorisointityökalu
- Testauksen askelmerkit -työpohja tai -kortit
- Palvelusafari ja/tai Palautelomake
- LEGO® Play



JALKAUTUS Päästä uutuus markkinoille

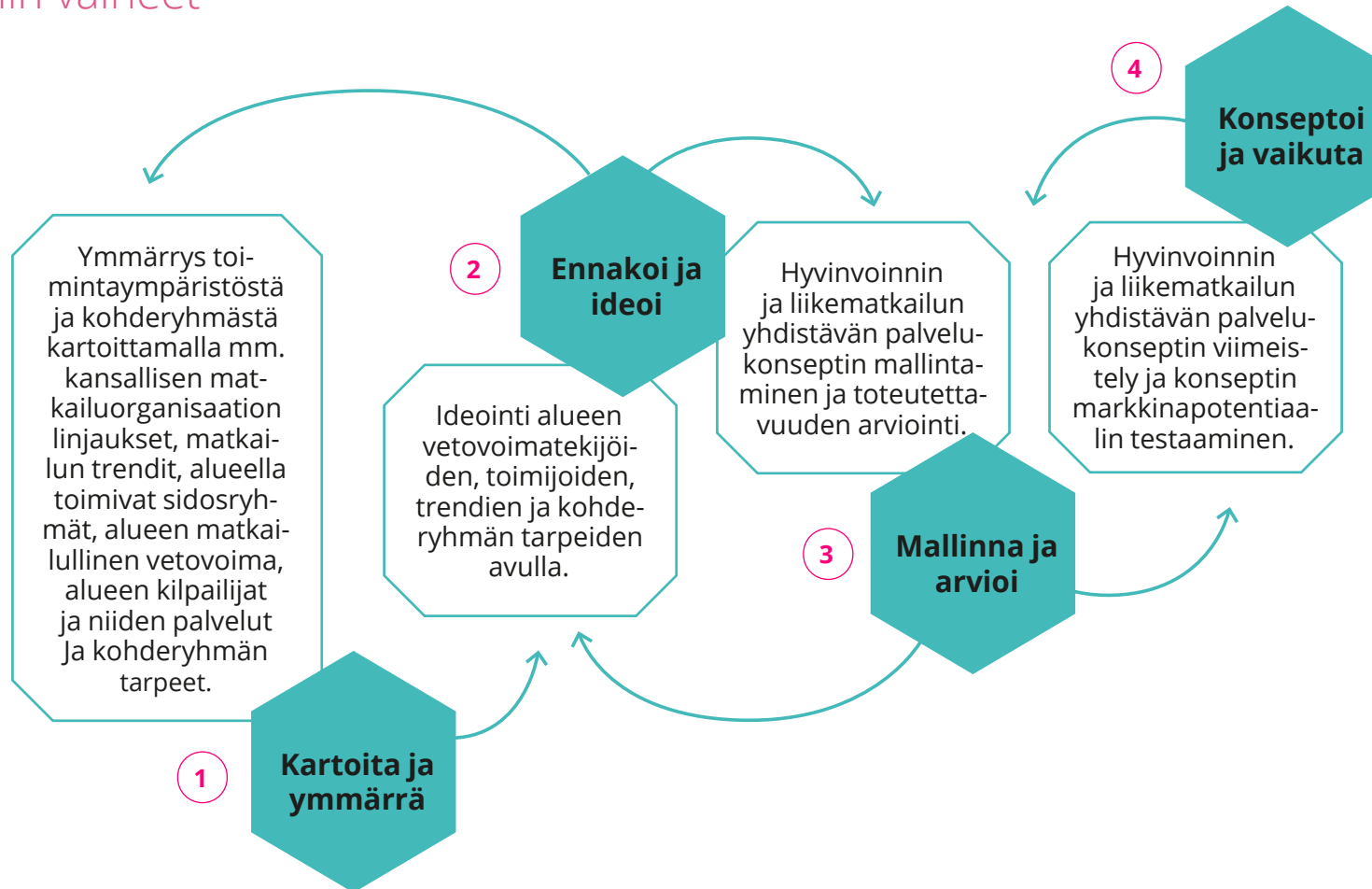
- Laadi uudelle tuotteelle (digi) markkinointisuunnitelma kohderyhmällesi tärkeisiin kanaviin painottaen. Käytä apuna esim. Visit Finlandin [Digitaalisen tuotteistamisen käsikirjaa](#).
- Varmista, että uusi tuote on linjassa kokonaisuuden kanssa. Mieti, pitääkö brändiä, ilmettä tai viestintää terävöittää palvelujen uudistuessa.
- Kerää palautetta ja vertaa aiempaan: kannattiko tuotteen kehittäminen? Mitä voisi vielä parantaa? Ovatko asiakkaat löytäneet tuotteen?

Työkalut:

- Palvelupolku
- Liiketoimintakanvas
- Palvelusafari ja/tai Palautelomake

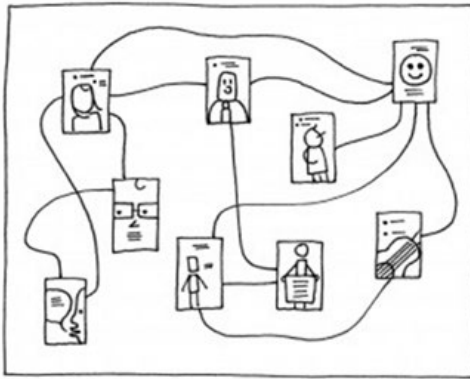
Maaseudun matkailuvalttien tuotteistamisen malli.
(Aromaa 2023 mukailien British Design Council 2019).

Hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamallin vaiheet



Hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamallin vaiheet (Korvenranta & Salomaa 2023).

Low-tech social network



Mukaiillen: Gray, D., Brown, S. & Macanujo, J. 2010. S.105. Gamestorming – A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers.

Tehtävän tarkoitus

Tämän lämmittelyharjoituksen ideana on tutustuttaa tapahtumaan osallistujat toisiinsa ja avata mahdollisia yhteisiä historioita koko porukalle. Työskentelyn tuloksena syntyy visuaalinen kuvaus ryhmän jäsenten välisistä suhteista.

VINKKI

Harjoitus sopii myös isoille ryhmille. Tarvittaessa ryhmän voi jakaa pienempiin osiin. Varaa lämmittelylle aikaa noin 20-25 minuuttia.

Tarvitset:

- Tusseja
- Muotokuvakortteja (seuraavalla sivulla)
- Teippiä tai sinitarraa
- Suuren pohjapaperin, jos esim. valkotaulua ei ole käytettävissä.

Voit ohjeistaa ryhmän alkuun tähän tapaan: ”Te kaikki, jotka olette täällä tänään paikalla, rakennatte kuvan siitä sosiaalisesta verkostosta, jonka te keskenänne muodostatte. Käytetään pohjana tätä seinää/suurta paperia/valkotaulua. Ensin on kuitenkin luotava ne peruselementit, joista verkosto voidaan koota: eli selvitetään, keitä te olette. Aloita ottamalla korttisi ja piirtämällä itsestäsi muotokuva kortissa olevaan kehykseen.”

Työskentelyohjeet

1. Piirtäkää muotokuvat

Jaa kaikille oma muotokuvakortti ja aseta kaikkien ulottuville sopivia kyniä. Pyydä osallistujia piirtämään kuva itsestään ja kirjoittamaan **nimensä** viivalle kuvan alle. Pyydä lisäämään korttiin esim. muutama *osallistujaa itseään kuvaava sana, tai vaikka kertomaan, mikä heitä erityisesti kiinnostaa tässä päivässä.*

2. Tehkää yhteydet näkyviksi

Ohjeista seuraavaksi osallistujia **kiinnittämään** omat korttinsa sovitulle pinnalle. Seuraavaksi osallistujat **piirtävät** samalla keskustellen *muotokuvakortteja yhdistäviä viivoja* siten, että ne kuvaavat heidän suhdettaan toisiin osallistujiin. Ketkä ovat tuttuja ennestään? Mitä yhteyksiä tänään on jo selvinnyt? Nimetkää viivat parhaan kykynne mukaan, esim. ”opiskelukavereita matkailun alalta, 90-luku”, ”naapurit”, ”X osti Y:ltä siivouspalveluita vuosina 2015-2019”.



Two horizontal lines for writing.

Two horizontal lines for writing.

Palautekortti – kerää työpajoista palautetta osallistujilta

Työkalun tarkoitus

Käytä palautekorttia työpajapalautteen keräämiseen osallistujilta. Kehitä omaa työskentelyäsi saamasi palautteen avulla.

Vinkejä käytännön toteutukseen

Muokkaa arvioitavien osioiden tekstit sopiviksi esimerkiksi työpajan aihekokonaisuuksien tai käytettävien työkalujen mukaan. Tulosta sitten muokatut palautekortit ja jaa ne osallistujille jo heti työpajan alussa. Muistuta osallistujia täyttämään korttia työpajan edetessä!

Päiväys:

Palautekortti

Miten työskentely tänään sujui?

Arvioi jokaista työskentelyosuutta kokonaisuutena laittamalla asteikolle merkintä kokemustasi kuvaavaan kohtaan.

 5 4 3 2 1			
 1	Ohjeet ja ohjaus olivat riittävät 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	Ohjeet ja ohjaus olivat riittävät 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	Ohjeet ja ohjaus olivat riittävät 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
	Hyödyllisyys 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	Hyödyllisyys 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	Hyödyllisyys 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
	Käyttäisin työskentelymenetelmää toistekin <input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> en	Käyttäisin työskentelymenetelmää toistekin <input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> en	Käyttäisin työskentelymenetelmää toistekin <input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> en
	Muut huomiot, toiveet ja palaute tästä osiosta:		

Palautekortti

Päiväys:



Miten työskentely tänään sujui?

Arvioi jokaista työskentelyosuutta kokonaisuutena laittamalla asteikolle merkintä kokemustasi kuvaavaan kohtaan.



5																							
4																							
3																							
2																							
1																							

Ohjeet ja ohjaus olivat riittävät

1 2 3 4 5

Hyödyllisyys

1 2 3 4 5

Käyttäisin työskentelymenetelmää
toistekin

kyllä en

Muut huomiot, toiveet ja palaute
tästä osiosta:

Ohjeet ja ohjaus olivat riittävät

1 2 3 4 5

Hyödyllisyys

1 2 3 4 5

Käyttäisin työskentelymenetelmää
toistekin

kyllä en

Ohjeet ja ohjaus olivat riittävät

1 2 3 4 5

Hyödyllisyys

1 2 3 4 5

Käyttäisin työskentelymenetelmää
toistekin

kyllä en

Ohjeet ja ohjaus olivat riittävät

1 2 3 4 5

Hyödyllisyys

1 2 3 4 5

Käyttäisin työskentelymenetelmää
toistekin

kyllä en

Sidosryhmäkartta

Tehtävän tarkoitus

Sidosryhmäkartan tekeminen yhdessä muiden toimijoiden kanssa auttaa osallistujia muodostamaan kattavamman kokonaiskuvan alueen toimijoista sekä toimintaympäristön mahdollisuuksista.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Tarvitset:

- mallipohjia tulostettuna riittävän suuressa koossa, esimerkiksi 2 x A3 yhteen liitettynä
- tusseja
- post-it-lappuja
- teippiä tai sinitarraa

Täydennä mallipohjaan halutessasi apukysymyksiä työskentelysession vauhdittamiseksi. Tulosta mallipohja/t hyvissä ajoin. Voit tulostaa osallistujille tai heijastaa esille kartan kunnasta ja sen lähialueista muistin virkistämiseksi!

Työskentelyohjeet näet mallipohjasta.

Sidosryhmäkartta

Ketkä kaikki täällä vaikuttavat? Mitä he tekevät?

Tekijät: Päiväys:

- 1 Kartoitetaan laajasti ihmisiä, tekijöitä ja tahoja, joiden kanssa olette tai voisitte olla vuorovaikutuksessa. On hyvä lisätä karttaan myös mahdolliset sidosryhmät olemassa olevien lisäksi.
Kirjoittakaa jokainen nimi omalle lapulleen.
- 2a Seuraavaksi voitte jakaa sidosryhmäkarttaa sektoreihin (esim. toimialojen kautta) ja sijoittaa ihmiset ja toimijat niihin.
2b Voitte asetella sidosryhmät niin, että keskikohta lähellä ovat ne toimijat, joiden kanssa ollaan tekemisissä eniten ja kauempana ovat tahot, joita nähdään harvemmin.
- 3 Lopuksi **merkatkaa erityisesti mahdollisen yhteistyön kannalta erityisen kiinnostavat laput** niiden sijainnista sidosryhmäkartalla riippumatta.

Sidosryhmäkartta



Ketkä kaikki täällä vaikuttavat? Mitä he tekevät?

1

Kartoittakaa laajasti ihmisiä, tekijöitä ja tahoja, joiden kanssa olette tai voisitte olla vuorovaikutuksessa. On hyvä lisätä karttaan myös mahdolliset sidosryhmät olemassa olevien lisäksi.
Kirjoittakaa jokainen nimi omalle lapulleen.

2a

Seuraavaksi voitte jakaa sidosryhmäkarttaa sektoreihin (esim. toimialojen kautta) ja sijoittaa ihmiset ja toimijat niihin.

2b

Voitte asetella sidosryhmät niin, että keskikohtaa lähellä ovat ne toimijat, joiden kanssa ollaan tekemisissä eniten ja kauempana ovat tahot, joita nähdään harvemmin.

3

Lopuksi **merkatkaa erityisesti mahdollisen yhteistyön kannalta erityisen kiinnostavat laput** niiden sijainnista sidosryhmäkartalla riippumatta.

Tekijät:

Päiväys:



Empatiakartta

Tehtävän tarkoitus

Empatiakartta auttaa kuvaamaan ja konkretisoimaan asiakasymmärrystä. Sen avulla voi hahmottaa, mitä asiakkaat todella ajattelevat ja haluavat, ja mihin tarpeisiin palvelun pitäisi vastata.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Vinkkejä käytännön toteutukseen

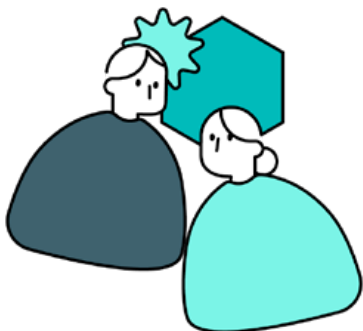
Tulosta työpajaan empatiakarttoja riittävä määrä riittävän suuressa koossa, esimerkiksi A3.

Tarvitset:

- tuseja
- (pieniä) post-it-lappuja

Työskentelyohjeet

Kirjoittakaa havaintonne post-it-lapuille, joiden paikkaa on helppo muuttaa empatiakartalla.



Voit käyttää empatiakarttaa monella tapaa:

- A** Käytä empatiakarttaa **haastattelurungon suunnittelun apuvälineenä**, kun haluat ymmärtää laajemmin asiakkaiden elämää ja ajatuksia suhteessa omaan palveluusi. Suunnittele kysymysrunko siten, että kysyt muistakin haastateltavan elämään liittyvistä asioista kuin vain suoraan esimerkiksi tietyn palvelun sujumisesta. Näin saat syvällisempää tietoa vastaajasta sen sijaan, että vastaukset rajoittuisivat vain käytännön asioihin, kuten opasteiden riittävyyteen tai.
- B** Käytä empatiakarttaa **kerätyn tiedon lajittelun ja analysoinnin tukena**. Lajittele (esimerkiksi haastattelemalla) keräämäsi asiakasymmärrys empatiakartan lokeroihin osoittamiin alueisiin. Näin on helpompaa huomata aineistossa toistuvia tai muuten merkityksellisiä asioita ja ilmiöitä, jotka kertovat asiakkaiden sielunelämästä ja tärkeimmistä, ehkä vielä ääneen lausumattomista tarpeista. Tämän ymmärryksen pohjalta voit myöhemmin esimerkiksi alkaa hahmotella erilaisia toiveita ja tarpeita omaavia asiakasprofileja.
- C** Käytä empatiakarttaa **konseptin testaamisen työvälineenä**. Asetu asiakkaan asemaan tai arvioi tarkastelun kohteena olevaa konseptia omana itsenäsi. Voi olla hyödyllistä muodostaa konseptista ensin työryhmän kesken kokonaiskuva esimerkiksi Liiketoimintakanvaasin avulla, jotta kehittäjien välillä vallitsee yhteisymmärrys kehitettävän tuotteen luonteesta. Menetelmä muistuttaa idealtaan palvelupolun testaamista asiakasprofileilla.



Empatiakartta

Mitä asiakas tuntee, ajattelee, kuulee, näkee ja tekee?

Päiväys:



Testattava konsepti:

Testaja-profiili:

Mikä se on?

Tehokas työkalu asiakasymmärryksen kuvaamiseen ja konkretisointiin. Auttaa hahmottamaan, mitä asiakkaat ajattelevat ja haluavat ja mihin tarpeisiin palvelun pitäisi vastata.

Milloin sitä käytetään?

Asiakkaiden tarpeiden hahmottamiseen. Asiakasymmärryksen tiivistämiseen inspiroivassa muodossa. Konseptien testaamiseen valmiiden asiakasprofiilien kanssa.

Kokeile!

Rakenna kartan pohjalta käyttöskenaarioita. Rakenna asiakasprofiileille arvolupaukset. Testaa myös valmiilla asiakasprofiileilla.

HUOM!

Ole tarkkana, ettei empatiakartta rakennu oletuksien ja omien ennakkokäsitysten pohjalte!

KÄYTTÄJÄ
Ketä me haluamme ymmärtää?
Missä tilanteessa hän on?
Mikä hänen roolinsa tilanteessa on?

TAVOITE
Mitä hänen täytyy tehdä toisin?
Mitä tehtäviä hän haluaa tehdä tai hänen täytyy saada tehdyksi?
Mitä päätöksiä hänen täytyy tehdä?
Mistä tiedämme, että hän on onnistunut?

AJATTELEE JA TUNTEE
Mikä on tärkeää, mikä liikuttaa, mitä haaveita ja unelmia hänellä on?

NÄKEE
Miltä ympäristö näyttää?
Mitä hän näkee muiden tekevän?
Mitä hän katsoo tai lukee?
Mitä medioita hän käyttää?

KUULEE
Mitä hän kuulee muiden sanovan? Mitä hän kuulee ystävilte ja työtovereilte? Mille kuulopuheille hän altistuu?

KIPUPISTEET
Mikä häntä turhauttaa? Mikä häntä estää? Mitä riskejä hän kaihtaa?

ONNISTUMISET
Mitä hän haluaa saavuttaa, miten arvioi onnistumisia, kuinka saavuttaa tavoitteet?

SANOO
Mitä olemme kuulleet hänen sanovan? Mitä voisimme kuvitella hänen sanovan?

TEKEE
Mitä hän tekee juuri tänään?
Millaista käytöstä olemme havainneet?
Mitä voimme kuvitella hänen tekevän?

5 x Miksi?

Tehtävän tarkoitus

“Viisi kertaa miksi?” on tehokas metodi, jonka avulla päästään kiinni tunnistettujen ongelmakohtien juurisyihin. Juurisyiden ymmärtäminen on avain onnistuneiden ratkaisujen tekemiseen. Usein asiakaskokemuksen haasteiden takana ovat vakiintuneet toimintatavat, joita ei osata kyseenalaistaa, ja tämä menetelmä auttaa tunnistamaan niitä.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

- 1. Miksi pukutilat ovat huonot?** Koska lattia on aina märkä.
- 2. Miksi lattia on aina märkä?** Koska lattialämmitys on säädetty pienelle.
- 3. Miksi lattialämmitys on säädetty pienelle?** Koska se säästää sähköä yöllä.
- 4. Miksi lattialämmitys ei ole päivällä päällä?** Koska henkilökunta ei muista käydä aamulla säätämässä sitä.
- 5. Miksi henkilökunnan pitää säätää lattialämmitystä?** Emme usko, että asiakkaat säätäisivät sitä oikein.

Esimerkki:

Lähde: Hack 2017. (Hack, V. Palvelumuotoilun työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen. Kauppalehti 2017. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/digia/palvelumuotoilun-tyokaluja-liiketoiminnan-kehittamiseen/c3e58765-cf07-595b-83ab-e585fcf2047d>)

Käytä parhaimpien ratkaisuvaihtoehtojen tunnistamisen apuna **Ideoiden priorisointityökalua**. Myös **Palvelupolku-työkalusta** on apua, jos tahdot kartoittaa asiakkaan kokemuspolkua tunnistamasi ongelmakohtien ympäriltä.

Työskentelyohjeet

Ota käsittelyyn tunnistamasi ongelma. Ala sitten selvittää aina uuden miksi-kysymyksen avulla asiasta lisätietoja. Jokainen jatkokysymys liittyy aina edelliseen vastaukseen. Toista viiden kierroksen ajan. Saat lopulta selville asioita, joista asiakaskokemuksen ongelmat todella juontavat juurensa.

Seuraavaksi voit ottaa käsittelyyn tunnistamasi **juurisyyongelman** ja keksiä sille esimerkiksi 10-20 erilaista ratkaisua.

Lootuksenkukka

Tehtävän tarkoitus

Lootuksenkukka (myös 8 x 8, engl. *Lotus Blossom*) on **ajatuskartan** tapainen **ideointi-menetelmä**, jonka on kehittänyt Japanissa Yasuo Matsumura. Tämän työskentelytavan etuna on se, että lyhyessä ajassa saadaan kerättyä ideoita ja ajatuksia monipuolisesti sekä koottua kollektiivinen tieto ymmärrettävään muotoon. Strukturoitu työskentely tuottaa usein ideoinnissa paremmat tulokset kuin vapaa ns. brainstormaus.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Tarvitset:

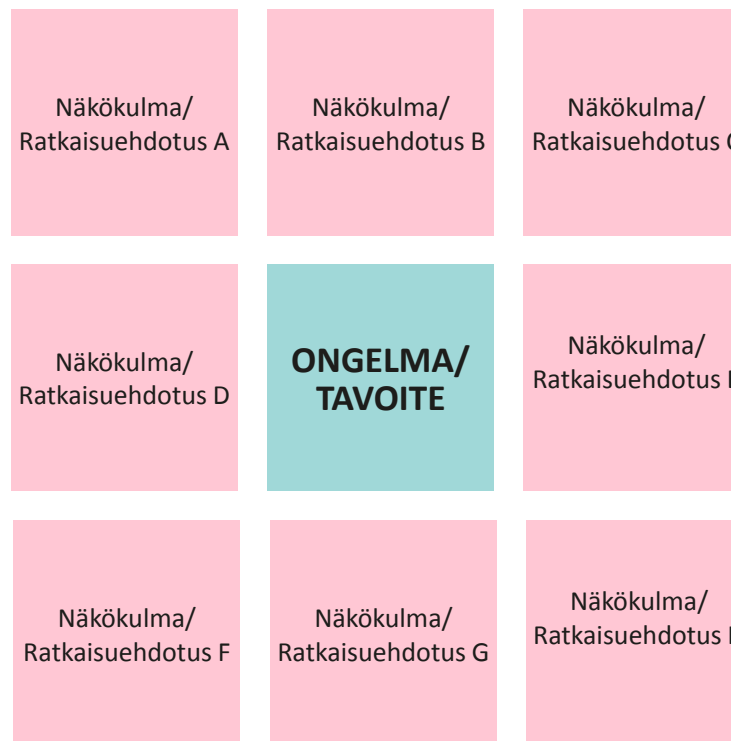
- post-it-lappuja, mieluiten 2-3 eri värissä
- tusseja

Hyvä ryhmäkoko on maksimissaan 5 henkilöä. Varaa harjoitukselle aikaa noin tunti. Jos käytät menetelmää nyt ensimmäistä kertaa, se saattaa ohjeita lukiessa tuntua monimutkaiselta. Tämä kuitenkin helpottuu, kun ryhdyt tositoimiin.

Testaa Lootuksenkukkaa **5 x Miksi? -työkalulla** esiin saadun ongelman ratkaisuvaihtoehtojen keksimisessä. Voit käyttää ideoiden toteutettavuuden arvioinnin apuna **Ideoiden priorisointityökalua**.

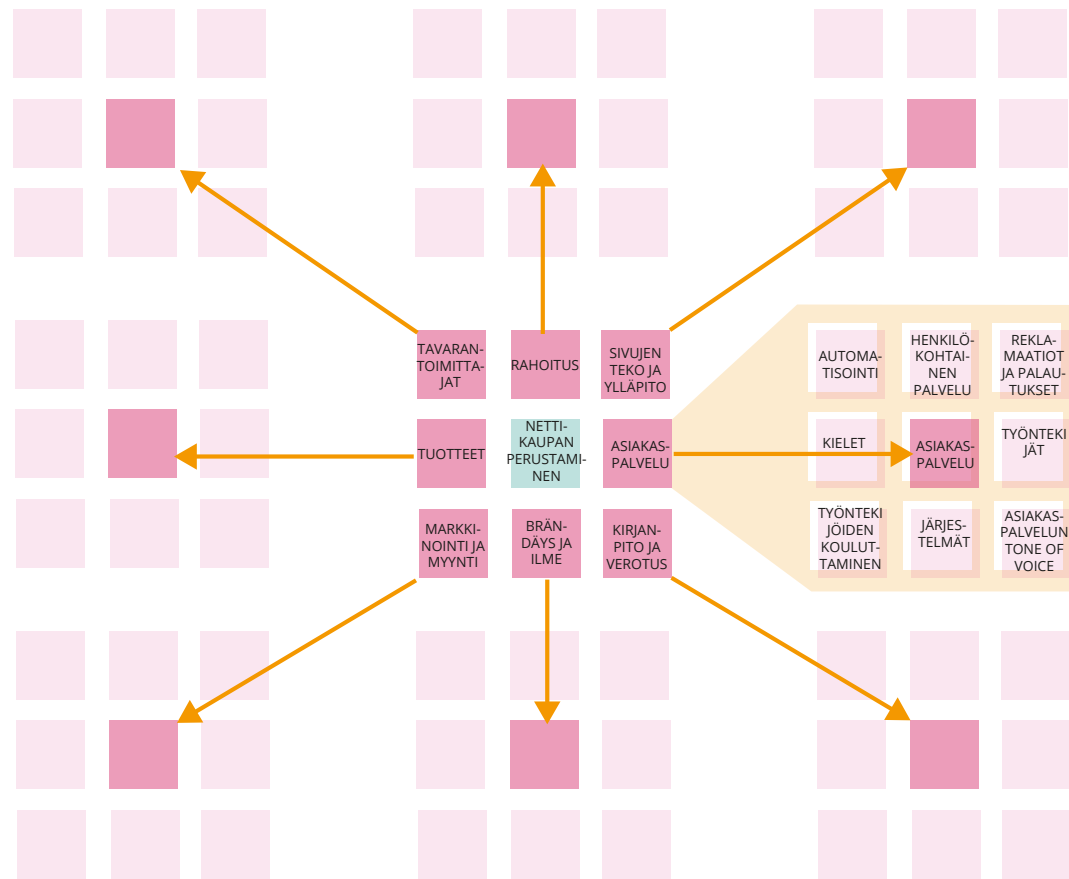
Työskentelyohjeet

Aloittakaa kirjoittamalla paperille käsiteltävä *ongelma*. Ongelma-paperin ympärille sijoitetaan 8 tyhjää paperia, joihin kirjoitetaan mieleen tulevat *näkökulmat ongelmosta*. Keskelle ”Ongelman” kohdalle voitaisiin myös laittaa ”Tavoite” ja ”Näkökulmien” tilalle vastaavasti mieltä ”Mahdollisia ratkaisuja”



Nämä **näkökulmat** siirretään uusiksi **aloituspisteiksi** ja niiden ympärille asetetaan taas uudet kahdeksan paperia, joista ideoidaan **uudet näkökulmat**. Tarkoituksena on saada ideaan liittyvät asiat ja mahdollisuudet esille, ja tiedon tuottamisen sijaan tuottaa suuri määrä innovatiivisia ideoita.

Lootuksenkukka



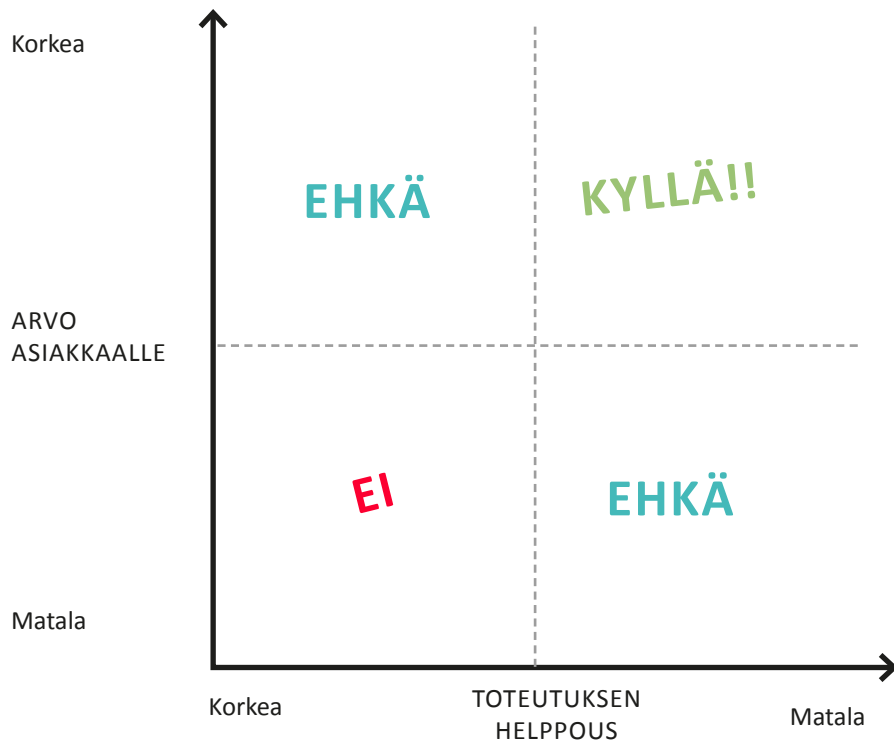
Tunnistettu ongelma, jota halutaan lähteä ratkomaan/**Idea**, jota tahdotaan kehittää/**Asiakokonaisuus**, jonka eri puolia halutaan kartoittaa

Vaihtoehtoisia **ratkaisuja** ongelmaan/**parannuksia** kehitettävään ideaan/Asiakokonaisuuteen olennaisesti **vaikuttavia osia**

Kuvataan konkreettisia **toimenpiteitä**, joilla tilanne saadaan muuttamaan/Idean parannusehdotusten **edellytyksiä**/Eritellään **yhä täsmen täen asioita**, jotka vaikuttavat asiakokonaisuuteen

Esimerkki Lootuksenkukka-ideointiharjoituksesta. Kuva: Sanni Aromaa. Mukaillen: <https://midostouch.home.blog/2019/11/29/ideoinnin-tyokalut-osa-2-2-lotus-blossom-menetelma/> <https://wiki.eduuni.fi/display/tutSuunnittelijanSalkku/Lotus+Blossom>

Ideoiden priorisointityökalu



(Kuvaajan x ja y: Arvo asiakkaalle matala/korkea – Toteutuksen helppous matala/korkea)

Tehtävän tarkoitus

Kun käyttäjäymmärrystä on kerätty ja sen pohjalta on ideoitu uusia ratkaisuja, on syytä arvioida, millainen ideoiden toteutettavuus on ja miten merkityksellisiä ne ovat asiakasarvon syntymisen kannalta. Ideoiden priorisointityökalu auttaa järjestämään ideoita toteutuksen helppouden sekä sen mukaan, mitkä niistä tuottavat todellista arvoa asiakkaalle.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Tarvitset:

- ison paperin tai valkotalun
- post-it-lappuja
- tusseja

Varaa työskentelyyn aikaa noin 20 minuutista puoleen tuntiin. Sopiva ryhmä-koko on 2-5 henkilöä. Pidä mielessä, että jotkut ehkä-kenttien ideoista saattavat olla esimerkiksi pidemmällä aikavälillä toteutettuina ylivertaisia, vaikka niiden toteuttaminen voikin olla työläämpää ja vaatia kenties perustavanlaatuisiakin muutoksia koko konseptiin. Muista, että kaikkia asiakkaita ei voi miellyttää samanaikaisesti. Pidä ideoita lajitellessasi mielessä ensisijaisen kohderyhmäsi arvot ja mieltymykset!

Työskentelyohjeet

Määritellä, mikä tavoitteenne on, esimerkiksi *”kuinka elämyskonseptista saataisiin houkuttelevampi”*. Kirjoitakaa kaikki parannusideat ylös, yksi idea per lappu. Käyttäkää aineistona keräämäännne asiakasymmärrystä tai esimerkiksi [Lootuksenkukka-ideointi-harjoituksen](#) tuotoksia. Ryhmitelkää kaikki esille tulleet ideat arvokartalle sen mukaan, paljonko ne **tuottavat arvoa asiakkaalle** ja paljonko ne **vaativat panostusta toteutuakseen**. Sen jälkeen on helpompi tehdä suunnitelma jatkosta!

Mukaillen: [UXDESIGN](#)

Palvelupolku – ennen, aikana, jälkeen

Palvelupolku	
ENNEN/AIKANA/JÄLKEEN	
<p>Testaaja:</p> <p>Testattava palvelu:</p> <p>Päivämäärä:</p>	<p>Voi käyttää työkalua monella tavoin: Etukäteen asiakkaan polun rakentamisen ja tarkastelun työkaluna tai jo olemassa olevan palvelun tai sen osan testaamiseen. Voit keskittyä kerrallaan yhteen tai useampaan vaiheeseen.</p>
<p>Mieti ENNEN aloitusta: Mikä odotuksia sinulla on testaamaasi palvelua kohtaan? Mitä ainakin täytyy tapahtua, että odotuksesi täyttyvät?</p>	<p>Mieti työskentelyn JÄLKEEN: Mitä tunneksiasi ovat palvelun testaamisen jälkeen?</p>

Vaihe 1: Ennen	
<p>Mitä asioita tapahtui ennen varsinaisen palvelun kokemista? Lisää tapahtumien kuvaukset niille varattuihin kohtiin, aikajärjestyksessä suhteessa toisiinsa.</p> <p>Mitä tei ja ajatteli? Mitä huomioita tei? Missä odotuksesi ylittyivät tai alitettiin? Kirjoita havaintosi ylös kokonaisten lausein, esim. "huutenkuvaaja oli tehoton", "minua nolotti kun pilli puhui kaikkien kuullen".</p>	
Mitä tein	
Mitä ajattelin	
Kosketuspisteet	
Heikkoudet	
Mahdollisuudet	

Vaihe 2: Aikana	
<p>Mitä asioita tapahtui varsinaisen palvelun kokemisen aikana? Lisää tapahtumien kuvaukset niille varattuihin kohtiin, aikajärjestyksessä suhteessa toisiinsa.</p> <p>Mitä tei ja ajatteli? Mitä huomioita tei? Missä odotuksesi ylittyivät tai alitettiin? Kirjoita havaintosi ylös kokonaisten lausein, esim. "huutenkuvaaja oli tehoton", "minua nolotti kun pilli puhui kaikkien kuullen".</p>	
Mitä tein	
Mitä ajattelin	
Kosketuspisteet	
Heikkoudet	
Mahdollisuudet	

Vaihe 3: Jälkeen	
<p>Mitä asioita tapahtui varsinaisen palvelun kokemisen jälkeen? Lisää tapahtumien kuvaukset niille varattuihin kohtiin, aikajärjestyksessä suhteessa toisiinsa.</p> <p>Mitä tei ja ajatteli? Mitä huomioita tei? Missä odotuksesi ylittyivät tai alitettiin? Kirjoita havaintosi ylös kokonaisten lausein, esim. "huutenkuvaaja oli tehoton", "minua nolotti kun pilli puhui kaikkien kuullen".</p>	
Mitä tein	
Mitä ajattelin	
Kosketuspisteet	
Heikkoudet	
Mahdollisuudet	

Tehtävän tarkoitus

Palvelupolku avaa asiakkaan polun askel askeleelta ja auttaa näkemään, mitkä asiat vaikuttavat kokemukseen ja milloin asiakkaan tunnekokemuksessa tapahtuu muutoksia. Kokemuksen kartoittaminen ja syys-seuraussuhteiden konkreettinen paikantaminen auttavat tarttumaan oikeisiin asioihin palvelua kehitettäessä.

Voit käyttää työkalua monella tavoin:

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

A Käytä palvelupolkutyökalua suunnitteilla olevan uuden palvelun tai palvelun uudistuksen konkretisoijana. Rakenna asiakkaan polku kohta kohdalta aikajärjestyksessä ja tarkastele sen vahvuuksia ja heikkouksia. Osallista tähän mahdollisuuksien mukaan myös muita ihmisiä, sillä lähelle on toisinaan vaikea nähdä selkeästi.

B Käytä palvelupolkutyökalua olemassa olevan palvelun tai sen osan testaamisessa. Voit keskittyä kerrallaan yhteen tai useampaan vaiheeseen (ennen, aikana tai jälkeen palvelun). Tulosta palvelupolku testaajalle ja pyydä täyttämään sitä mahdollisuuksien mukaan kokemuksen edetessä tai heti sen jälkeen.

- Kartoita.** Kasvata ymmärrystä asettamalla itse asiakkaan asemaan ja katso palveluasi tuorein silmin. Pyydä ulkopuolisia henkilöitä testaamaan palveluasi tämän työkalun avulla.
- Vertaa, analysoi ja priorisoi.** Toistuvatko havainnot eri testaajien kohdalla? Käytä mahdollisten korjaustoimenpiteiden priorisointiin [Ideoiden priorisointityökalua](#).
- Toteuta.**

Voit käyttää palvelupolkutyökalua tuotteistamisprosessissasi osana pilotointia! Käytä pilotoinnin toteutuksen suunnittelussa esim. [Testaamisen askelmerkit -kortteja](#) tai täytettävää [Testaamisen askelmerkit -työpohjaa](#).

Työskentelyohjeet

- Listaa kokemasi palvelutilanne askel askeleelta, aikajärjestyksessä. Jos teet polun itse, asiakkaan osaan eläytyen, mieti polkua yhden asiakkaan kokemuksena, joka tapahtuu tiettyinä ajankohtana. Älä siis sisällytä polkuun kaikkia mahdollisia tapahtumia ja kanavia, vaan ainoastaan yhden asiakkaan kokemus tietystä palvelun käyttötilanteesta. Pidä mielessä, että **prosessin kuvaaminen** on eri asia kuin **asiakkaan polun kuvaaminen**.
- Määrittele tapahtumien **päävaiheet** (esim. hotelliin sisäänkirjautuminen), jotka koostuvat **yksittäisistä tuokioista** (esim. saan avaimen hymyilevältä virkailijalta).
- Kirjaa jokaiseen kohtaan ylös, mitä **ajattelit ja tunsit**, sekä määrittele **yleisarvosana** kullekin tapahtumalle.
- Kirjaa myös **Kontaktipisteet**: missä **kanavissa** olit milloinkin kosketuksissa palveluntarjoajan kanssa? Esimerkiksi nettisivut, vastaanotto, varausjärjestelmä...
- Käy sitten koko palvelupolku läpi ja siirry merkitsemään, missä kohdin kokemusta huomasit ongelmakohtia (Heikkoudet) ja miten niitä voisi parantaa (Mahdollisuudet).



Palvelupolku

ENNEN/AIKANA/JÄLKEEN

Testaaja:

Testattava palvelu:

Päivämäärä:

Voit käyttää työkalua monella tavoin: Etukäteen asiakkaan polun rakentamisen ja tarkastelun työkaluna TAI jo olemassa olevan palvelun tai sen osan testaamisessa. Voit keskittyä kerrallaan yhteen tai useampaan vaiheeseen.

Mieti ENNEN aloitusta:

Mitä odotuksia sinulla on testaamaasi palvelua kohtaan? Mitä ainakin täytyy tapahtua, että odotuksesi täyttyvät?

Mieti työskentelyn JÄLKEEN:

Mitkä tunnelmasi ovat palvelun testaamisen jälkeen?



Mitä asioita tapahtui **ennen** varsinaisen palvelun kokemista? Lisää tapahtumien kuvaukset niille varattuihin kohtiin, **aikajärjestyksessä** suhteessa toisiinsa.

Vaihe 1: Ennen

Mitä teit ja ajattelit? Mitä huomioita teit? Missä odotuksesi ylittyivät tai alittuivat?

Kirjoita havaintosi ylös **kokonaisin lausein**, esim. *"hiustenkuivaaja oli tehoton"*, *"minua nolotti kun piti puhua kaikkien kuullen"*.



Yleisarvosana tilanteelle asteikolla 1-5

Mitä tein

Mitä ajattelin

Kosketuspisteet

Heikkoudet

Mahdollisuudet



Mitä asioita tapahtui varsinaisen palvelun **kokemisen aikana**? Lisää tapahtumien kuvaukset niille varattuihin kohtiin, **aikajärjestyksessä** suhteessa toisiinsa.

Vaihe 2: Aikana

Mitä teit ja ajattelit? Mitä huomioita teit? Missä odotuksesi ylittyivät tai alittuivat?

Kirjoita havaintosi ylös **kokonaisin lausein**, esim. *"hiustenkuivaaja oli tehoton"*, *"minua nolotti kun piti puhua kaikkien kuullen"*.



Yleisarvosana tilanteelle asteikolla 1-5

Mitä tein

Mitä ajattelin

Kosketuspisteet

Heikkoudet

Mahdollisuudet



Mitä asioita tapahtui varsinaisen palvelun kokemisen **jälkeen**? Lisää tapahtumien kuvaukset niille varattuihin kohtiin, **aikajärjestyksessä** suhteessa toisiinsa.

Vaihe 3: Jälkeen

Mitä teit ja ajattelit? Mitä huomioita teit? Missä odotuksesi ylittyivät tai alittuivat?

Kirjoita havaintosi ylös **kokonaisin lausein**, esim. *"hiustenkuivaaja oli tehoton"*, *"minua nolotti kun piti puhua kaikkien kuullen"*.



Yleisarvosana tilanteelle asteikolla 1-5

Mitä tein

Mitä ajattelin

Kosketuspisteet

Heikkoudet

Mahdollisuudet

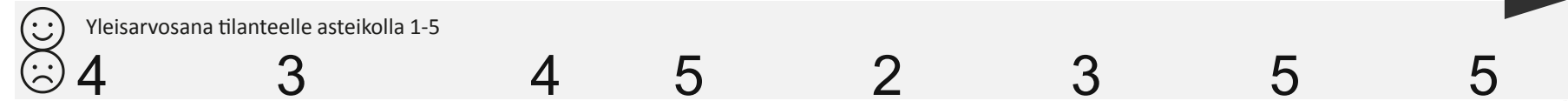


Mitä asioita tapahtui **ennen** varsinaisen palvelun kokemista? Lisää tapahtumien kuvaukset niille varattuihin kohtiin, **aikajärjestyksessä** suhteessa toisiinsa.

Vaihe 1: Ennen

Mitä teit ja ajattelit? Mitä huomioita teit? Missä odotuksesi ylittyivät tai alittuivat?

Kirjoita havaintosi ylös **kokonaisiin lausein**, esim. *"hiustenkuivaaja oli tehoton"*, *"minua nolotti kun piti puhua kaikkien kuullen"*.



Mitä tein

Luin jutun kiinnostavasta majoituspalvelusta, mutta yhteystietoja ei ole.	Googlasin yrityksen ja löysin nettisivut	Menen majoitusliikkeen verkkosivuille ja katselen huonevaihtoehtoja	Etsin varauskalenteria	Varauskalenteria ei löydy	Nettisivuilta löytyi yhteydenottolomake. Lähetän viestin.	Saan vastauksen puolen tunnin kuluttua: hinta on sopiva ja kaikki vaikuttaa muutenkin asialliselta.	Vahvistan varauksen sähköpostilla ja saan tervetuloivotuskirjeen vastaukseksi
---	--	---	------------------------	---------------------------	---	---	---

Mitä ajattelin

Tänne voitaisiin majoittua kesäkuussa jos vaan löydän yhteystiedot!	Ei meinannut ensin osua silmään! Hyvä kun löytyi	Näyttää ihanalta! Ullakkohuoneisto sopisi meille.	Kupliva innostus: "Jos täällä on tilaa, varaan heti"	Harmi, en saakaan heti varattua.	Toivottavasti saan pian vastauksen!	Tosi nopea vastaus! Muikin varmaan siis toimii.	Kiva fiilis! Odotan vierailua jo kovasti!
---	--	---	--	----------------------------------	-------------------------------------	---	---

Kosketuspisteet

Lapinjärven kunnan nettisivut	Google	Majoitusliikkeen omat verkkosivut	Majoitusliikkeen omat verkkosivut	Majoitusliikkeen omat verkkosivut	Majoitusliikkeen omat verkkosivut	Sähköposti	Sähköposti
-------------------------------	--------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	------------	------------

Heikkoudet

Yhteystiedot ja linkki palvelusivuille puuttuu. Asiakas voi jättää asian sikseen ja mennä kilpailijalle.	Nettisivujen löydettävyyttä heikkenee kun se joutuu listauksessa kärjen alapuolelle	Varauskalenteri puute. Asiakkaan odotukset jäävät täyttymättä ennen kuin palvelu on ehtinyt alkaa	Ostohaluinen asiakas joutuu odottamaan vastausta tai ei ehkä ota ollenkaan yhteyttä	Asiakas menetetään suurella todennäköisyydellä jollekin, jolta voi varata huoneen automaattisesti
--	---	---	---	---

Mahdollisuudet

Aina kun yritys mainitaan missä tahansa mediassa, linkki yhteystietoihin TAI yhteystiedot	Hakukoneoptimointi kannattaa	Hyvät kuvat ovat tärkeitä mielikuvan luonnissa!	Kartoita, mitä asiakkaat odottavat nykyään verkkosivuilta	Varauskalenteripalvelun integrointi nettisivuille	Voisiko verkkosivuille esim. mainita, että suoraan meiltä varaamalla saat parhaan tarjouksen; ota yhteyttä!	Viestintä on asiakaskokemuksen ydintä! Siihen panostaminen kannattaa.	Asiakas tuntee olonsa tervetulleeksi jo ennen saapumistaan
---	------------------------------	---	---	---	---	---	--

Testaamisen askelmerkit -kortit

<p>KULMAKIVET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: TAVOITTEET</p> <p>Määritellään pidemmän pidemmän tavoite uudelle tuotteelle.</p>	<p>KULMAKIVET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: KOHDERYHMÄ</p> <p>Kenelle tuote on suunnattu? Mihin asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin tuote vastaa?</p>	<p>KULMAKIVET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: MARKKINOINTI, KANAVAT</p> <p>Missä kanavissa potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat ovat? Kuinka heidät tavoitetaan?</p>	<p>KULMAKIVET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: TAVOITTEET</p> <p>Määritellään tavoite testaukselle.</p>	<p>KULMAKIVET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: TUOTIN ONNISTUMISEN MITTAAMINEN</p> <p>Tehdään suunnitelma testaamisesta ja sen onnistumisen arvioinnista. Kuka mittaa, mitä mitataan ja millä tavalla?</p>	<p>KULMAKIVET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: PILOTOINTI, VAHJE 1</p> <p>Tehdään suunnitelma palvelun testaamisesta omin voimin, ilman asiakasta. Sovitaan ajankohdat.</p>	<p>KULMAKIVET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: PILOTOINTI, VAHJE 2</p> <p>Tehdään suunnitelma palvelun testaamisesta asiakailla. Sovitaan ajankohdat.</p>
<p>TOIMENPITEET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA</p> <p>Tehdään palvelusta Business Model Canvas</p>	<p>TOIMENPITEET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: TESTAUS, VAHJE 1</p> <p>Testataan palvelua omin voimin, ilman asiakasta. Arvioidaan kokemusta esim. palvelupolun testaamisen työkalun avulla.</p>	<p>TOIMENPITEET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: TESTAUS, VAHJE 2</p> <p>Tehdään testauksen perusteella havaittuja parannuksia tuotteeseen.</p>	<p>TOIMENPITEET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: MARKKINOINTI, KANAVAT</p> <p>Tehdään (digi)markkinointi -suunnitelma ja sovitaan sen toteutuksesta. Sovitaan ajankohdat.</p>	<p>TOIMENPITEET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA</p> <p>Hankitaan tarvittavat välineet pilotin toteuttamiseen</p>	<p>UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA</p> <p>Rekrytään testaajat</p>	
<p>UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA</p> <p>Valmistellaan testausympäristö.</p>	<p>TOIMENPITEET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA: TESTAUS, VAHJE 3</p> <p>Asiakkaat testaavat palvelua. Asiakkaat arvioivat kokemusta esim. palvelupolun testaamisen työkalun avulla.</p>	<p>TOIMENPITEET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA</p> <p>Sparraustapaaminen kehittämistiimin kanssa.</p>	<p>TOIMENPITEET UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA</p> <p>Kerromme kehittämisprojektin sujumisesta muille verkostotapaamisissa.</p>	<p>Lähde : Aromaa 2022</p>		

Tehtävän tarkoitus

Voit käyttää erillisiä Testaamisen askelmerkit -kortteja apunasi, kun teet toteutussuunnitelmaa uuden tuotteen testaamiselle ja markkinoille viemiselle. Kortit auttavat suunnittelemaan (vihreät kortit) ja toteuttamaan (pinkit kortit) uuden tai uudistetun tuotteen testauksen ja tuotteistamisen vaihe vaiheelta. Kun etenet rakentamaasi polkua pitkin, toteutat onnistuneen testauksen ja teet ideoista totta, turhia riskejä ottamatta.



VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

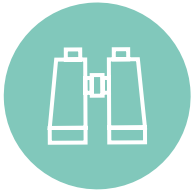
Tarvitset:

- tusseja
- **A4-tulosteen jokaisesta kortista omalle paperilleen**
- **post-it-lappuja**

Vihreät kortit muodostavat tuotteistamisen *kulmakivet*. Käytä vihreiden korttien aputyökaluna **Liiketoimintakanvaasia**. Huomaat, että osa vihreiden korttien kysymyksistä on sukua Liiketoimintakanvaasin peruskysymyksille. Tarkista useammassa kohtaa prosessin kuluessa, kuinka Liiketoimintakanvaasia voisi päivittää ajan tasalle ymmärryksen kasvaessa. Pinkit kortit keskittyvät testaamiseen ja tuotteistamiseen liittyviin *konkreettisiin toimenpiteisiin* ja niiden valmisteluun.

Työskentelyohjeet

Tulosta jokainen kortti omalle paperilleen ja järjestä ne aikajärjestyksessä eteneväksi suunnitelmaksi suurella pöytä- tai seinäpinnalla. Kirjoita vastauksia ja tarkennuksia jokaisen kysymyskortin alle. Hyödynnä post-it-lappuja, jotta vältytte jonottamiselta ja ryhmäajattelulta. Sovi lopuksi suunnitelman toteutukselle strategiset ajankohdat ja vastuuhenkilöt. Huolehdi, että jokainen mukana olija ymmärtää oman roolinsa ja tietää, mitä häneltä jatkossa odotetaan.



KULMAKIVET

UUDEN YHTEISTYÖKOKOKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: TAVOITTEET

Määritellään pidemmän
tähtäimen **tavoite**
uudelle tuotteelle.

KULMAKIVET

UUDEN YHTEISTYÖKOKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: KOHDERYHMÄ

Kenelle tuote on
suunnattu?

Mihin asiakkaan
tarpeisiin ja
toiveisiin tuote
vastaa?

KULMAKIVET

UUDEN YHTEISTYÖKOKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: MARKKINOINTI, KANAVAT

**Missä kanavissa
potentiaaliset ja
nykyiset asiakkaat
ovat?**

**Kuinka heidät
tavoitetaan?**

KULMAKIVET

UUDEN YHTEISTYÖKOKOKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: TAVOITTEET

Määritellään **tavoite**
testaukselle.

KULMAKIVET

UUDEN YHTEISTYÖKOKOKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: PILOTIN

ONNISTUMISEN MITTAAMINEN

Tehdään suunnitelma
testaamisesta ja sen
onnistumisen
arvioinnista.

Kuka mittaa, **mitä**
mitataan ja **millä**
tavalla?

KULMAKIVET

UUDEN YHTEISTYÖKOKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: PILOTOINTI, VAIHE 1

Tehdään suunnitelma
palvelun **testaamisesta**
omin voimin, ilman
asiakasta.

Sovitaan ajankohdat.

KULMAKIVET

UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: PILOTOINTI, VAIHE 2

Tehdään suunnitelma
palvelun
testaamisesta
asiakaila.

Sovitaan ajankohdat.

TOIMENPITEET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA

Tehdään palvelusta
Business Model
Canvas

TOIMENPITEET

UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: TESTAUS, VAIHE 1

**Testataan palvelua
omin voimin, ilman
asiakasta.**

Arvioidaan kokemusta
esim. **palvelupolun
testaamisen työkalun**
avulla.

TOIMENPITEET

YHTEISTYÖKOKOKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: TESTAUS, VAIHE 2

Tehdään testauksen
perusteella havaittuja
parannuksia
tuotteeseen.

TOIMENPITEET

UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: MARKKINOINTI,
KANAVAT

Tehdään
**(digi)markkinointi-
suunnitelma** ja
sovitaan sen
toteutuksesta.
Sovitaan ajankohdat.

TOIMENPITEET

UUDEN YHTEISTYÖKOKOKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA

Hankitaan tarvittavat
välineet pilotin
toteuttamiseen

UUDEN YHTEISTYÖKOKOKEILUN TOTEUTUSSUUNNITELMA

Rekrytään testaajat

UUDEN YHTEISTYÖKOKOKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA

Valmistellaan
testausympäristö

TOIMENPITEET

UUDEN YHTEISTYÖKOKEILUN

TOTEUTUSSUUNNITELMA: TESTAUS, VAIHE 3

**Asiakkaat testaavat
palvelua.**

**Asiakkaat arvioivat
kokemusta** esim.
palvelupolun
testaamisen työkalun
avulla.

TOIMENPITEET
UUDEN YHTEISTYÖKOKOKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA

Sparraustapaaminen kehittämistiimin kanssa

TOIMENPITEET
UUDEN YHTEISTYÖKOKOKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA

Kerromme
kehittämisprojektin
sujumisesta muille
verkostotapaamisessa

Testaamisen askelmerkit -työpohja

Tehtävän tarkoitus

Voit käyttää Testaamisen askelmerkit -työpohjaa apunasi, kun teet toteutussuunnitelmaa uuden tuotteen testaamiselle ja markkinoille viemiselle. Työpohja auttaa suunnittelemaan (vihreät kortit) ja toteuttamaan (pinkit kortit) uuden tai uudistetun tuotteen testauksen ja tuotteistamisen vaihe vaiheelta. Kun etenet lomakkeen osoittamaa polkua pitkin ja täytät jokaisen kohdan ajatuksella, toteutat onnistuneen testauksen ja teet ideoista totta, turhia riskejä ottamatta.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Vihreät kortit muodostavat tuotteistamisen *kulmakivet*. Käytä vihreiden korttien aputyökaluna **Liiketoimintakanvaasia**. Huomaat, että osa vihreiden korttien kysymyksistä on sukua Liiketoimintakanvaasin peruskysymyksille. Tarkista useammassa kohtaa prosessin kuluessa, kuinka Liiketoimintakanvaasia voisi päivittää ajan tasalle ymmärryksen kasvaessa. Pinkit kortit keskittyvät testaamiseen ja tuotteistamiseen liittyviin *konkreettisiin toimenpiteisiin* ja niiden valmisteluun. Varaa työskentelylle aikaa noin 1,5-2 tuntia. Jos samassa sessiossa täytetään myös Liiketoimintakanvaasi, tuplaa aika ja muista tauotus. Sopiva ryhmäkoko on 2-5 henkilöä.

Työskentelyohjeet

Testaamisen askelmerkit -työpohjaa voi käyttää helposti myös etäyhteydellä. Sopikaa, kuka jakaa näyttöä ja toimii kirjurina. Sopikaa, kuinka puheenvuoroja jaetaan, jotta kaikki saavat äänensä kuuluville.

Aloittakaa ensimmäiseltä sivulta ja edetkää sivu kerrallaan eteenpäin. Palatkaa täydentämään mahdollisia tyhjiksi jättämiänne kohtia työskentelyn edetessä. *On tärkeää, että vaikeisiin kysymyksiin muotoillaan jonkinlainen vastaus.* Vastauksia on helpompi muokata ymmärryksen kasvaessa. Sovi lopuksi suunnitelman toteutukselle strategiset ajankohdat ja vastuuhenkilöt. Huolehdi, että jokainen mukana olija ymmärtää oman roolinsa ja tietää, mitä häneltä jatkossa odotetaan.

MITÄ, MIKSI?

Mietitään ensin perusteita: mitä teemme, kenelle ja mikä on tavoite?

Pilotin työnimi:

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILLIN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: TAVOITTEET

Määritellään pidemmän tähtäimen **tavoite uudelle tuotteelle.**

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILLIN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: TAVOITTEET

Määritellään **tavoite testaukselle.**

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILLIN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: PILOTIN
ONNISTUMISEN MITTAAMINEN

Tehdään suunnitelma **testaamisesta ja sen onnistumisen arvioinnista.**
Kuka mittaa, mitä mitataan ja millä tavalla?

Empty box for notes related to the first goal.

Empty box for notes related to the second goal.

Määritellään karkeasti, mitä haluatte saada selville ja osapuulleen millä tavoin. Toteutuksen yksityiskodot mietitään erikseen.

Empty box for notes related to the third goal.

KENELLE?

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILLIN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: KOHDERYHMÄ

Kenelle tuote on suunnattu?
Mihin asiakkaan **tarpeisiin ja toiveisiin** tuote vastaa?

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILLIN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: MARKKINOINTI, KANAVAT

Missä kanavissa potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat ovat?
Kuinka heidät **tavoitetaan?**

Mihin ajatus kohdeasiakkaista ja heidän tarpeistaan ja toiveistaan perustuu? Onko asiakasymmärrys ajan tasalla?

Empty box for notes related to the first target question.

Toimivatko kanavat odotetusti, vai pitäisikö niiden tehoa arvioida uudelleen?

Empty box for notes related to the second target question.

Testaamisen askelmerkit

MITÄ, MIKSI?

Mietitään ensin perusteita: mitä teemme, kenelle ja mikä on tavoite?

Pilotin työnimi:

KENELLE?

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: TAVOITTEET

Määritellään pidemmän tähtäimen **tavoite uudelle tuotteelle.**

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: TAVOITTEET

Määritellään **tavoite testaukselle.**

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: PILOTTI
ONNISTUMISEN METTAAMINEN

Tehdään suunnitelma **testaamisesta** ja sen **onnistumisen arvioinnista.**
Kuka mittaa, mitä mitataan ja millä tavalla?

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: KOHDERYHMÄ

Kenelle tuote on suunnattu?
Mihin asiakkaan **tarpeisiin** ja **toiveisiin** tuote vastaa?

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: MARKKINOINTI, KANAVAT

Missä kanavissa **potentiaaliset ja nykyiset** asiakkaat ovat?
Kuinka heidät tavoitetaan?

Määritellä kärkeasti, mitä haluatte saada selville ja osapuulleen millä tavoin. Toteutuksen yksityiskodot mietitään erikseen.

Mihin ajatus kohdeasiakkaista ja heidän tarpeistaan ja toiveistaan perustuu? Onko asiakasymmärrys ajan tasalla?

Toimivatko kanavat odotetusti, vai pitäisikö niiden tehoa arvioida uudelleen?

PROTOTYPOINTI/TESTAUS OMALLA VÄELLÄ

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: PILOTOINTI, VAIHE 1

Tehdään suunnitelma palvelun **testaamisesta omin voimin**, ilman asiakasta.

Sovitetaan ajankohdat.

Päätetään, millä tavoin testaatte palvelua omalla väellä.
Muistakaa eläytyä asiakkaan asemaan!
Työkaluiksi soveltuvat esim. Luotaintyökalu (asiakaspolun havainnointiin) tai Palvelusafari

Tarkistakaa, miten määrittelitte aluksi testauksen tavoitteet.

Kuka, milloin, miksi? Määritellä tavoitteet, ajankohdat ja vastuuhenkilöt.

TOIMENPITEET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: TESTAUS, VAIHE 1

Testataan palvelua **omin voimin**, ilman asiakasta.

Arvioidaan kokemusta esim. **palvelupolun testaamisen työkalun** avulla.

Millä tavoin? Muistakaa dokumentointi!

TOIMENPITEET
YHTEISTYÖKOKKEELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: TESTAUS, VAIHE 2

Tehdään testauksen perusteella havaittuja **parannuksia** tuotteeseen.

Mitä selvisi? Muutetaanko jotain? Muistakaa dokumentointi!

TESTAUS ASIAKKAILLA/ PILOTTI

KULMAKIVET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: PILOTOINTI, VAIHE 2

Tehdään suunnitelma palvelun **testaamisesta asiakkailla.**
Sovitaan ajankohdat.

Pilotointi voi kattaa jonkin soveltuvan osan palvelusta. Koko palvelukokonaisuutta ei tarvitse pilotoida jos se ei ole luontevaa tai sille ei ole tarvetta. Tarkistakaa, mitä aluksi mietitte testauksen tavoitteista ja toteutuksesta.

Kuka, milloin, miksi? Määritellä tavoitteet, ajankohdat ja vastuuhenkilöt. Muistakaa dokumentointi!

UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA

Rekrytään testajat

TOIMENPITEET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA

Hankitaan tarvittavat **välineet** pilotin toteuttamiseen

UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA

Valmistellaan **testausympäristö**

TOIMENPITEET
UUDEN YHTEISTYÖKOKKEILUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: TESTAUS, VAIHE 3

Asiakkaat testaavat palvelua.
Asiakkaat arvioivat kokemusta esim. palvelupolun testaamisen työkalun avulla.

Millä tavoin? Kuvatkaa suunnitelma mahdollisimman konkreettisesti.

MARKKINOINNIN SUUNNITTELU. KOKEMUSTEN JAKAMINEN.

Kuka, milloin, miksi? Määritellä tavoitteet, ajankohdat ja vastuhenkilöt.

TOIMENPITEET
UUDEN YHTEISTYÖKOKELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA: MARKKINOINTI,
KANAVAT

Tehdään
**(digi)markkinointi-
suunnitelma** ja
sovitaan sen
toteutuksesta.
Sovitetaan ajankohdat.

TOIMENPITEET
UUDEN YHTEISTYÖKOKELUN
TOTEUTUSSUUNNITELMA

Kerromme
kehittämisprojektin
sujumisesta muille
verkostotapaamisessa

LEGO® Play: Vinkkejä monipuolisen työvälineen soveltamiseen



Valokuva LEGO®-työpajasta. Kuva: Elisa Laatikainen 2022

LEGO® Play -työskentelymenetelmä, jota tässä työkaluohjeessa avataan, pohjautuu löyhästi LEGO® Play® -menetelmään. LEGO® Play® kehitettiin alun alkaen LEGO® Groupin oman liiketoiminnan kehittämisen työkaluksi vuonna 1996. Se on tehokas ongelmanratkaisu- ja kommunikointiprosessi, jonka salaisuus piilee ”käsillä ajattelussa”. Legopalikat mahdollistavat ajatusten sommittelun kolmiulotteiseen muotoon, ja auttaa siten tarkastelemaan niitä epätavallisistakin näkökulmista. Konkreettisen mallin kautta myös vaikeista, tunteitakin herättävistä aiheista on turvallisempaa keskustella, ja väärinymmärryksiä on helpompi välttää. LEGO® Play -työskentely toimii myös hyvin, kun mietitään jotain mitä ei vielä ole olemassa, tai kun halutaan konkretisoida jotain aineetonta. [LEGO® Play -työpajat](#) voivat kestää useita päiviä ja ne voivat olla hyvinkin syväluotaavia sessioita.

Lyhyempikin työskentely voi kuitenkin olla varsin tuloksellista. Tässä ohjeessa on vinkkejä kevyempään sovellukseen legoilla työskentelystä: **LEGO®Playhin**.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Fasilitointi on LEGO®Playssa usein varsin merkittävässä roolissa. Voit kokeilla fasilitoijan roolissa erilaisia työskentelytapoja! Ryhmän kokoonpano ja kokemuspohja vaikuttavat paljon siihen, millainen työskentely juuri heille sopii parhaiten. (<https://mukamas.fi/blogi/mita-on-lego-serious-play/>)

Muista **lämmittely**. Voit teettää osallistujilla lyhyen rakentelutehtävän työskentelyn alussa, jotta legojen käsittely tulee tutuksi. Hyvä aihe voi olla esim. päivän työskentelyyn kohdistuvien odotusten kuvaaminen, tai vaikkapa rakennelma, joka kuvaa jokaista itseään kaikkine tunteineen, taitoineen ja ominaisuuksineen. Lämmittelyn ei tarvitse olla pitkä: varaa muutama minuutti rakentamiseen ja vedä sitten lyhyt esittelykierros, jolloin jokainen saa kertoa rakennelmastaan muille.

Uuden kokeilun testaamisen toteutussuunnitelman rakentaminen LEGO® Play -metodia ja Testaamisen askelmerkkejä soveltaen

Tehtävän tarkoitus

Uuden tai uudistetun tuotteen testaamisen toteutussuunnitelman tietokartan rakentaminen. Legot ja Testaamisen askelmerkit -kortit **konkretisoivat** vielä suunnitteluvaiheessa olevaa tuotetta ja ohjaavat huomioimaan eri vaiheiden väliset suhteet jo toteutussuunnitelmaa laatiessa. Tämä työskentelymenetelmä soveltuu ryhmälle, jolla on jo olemassa ideoita ja visioita tulevasta yhteistyöstä, suhteellisen valmis tuoteidea ja halu sitoutua yhteiseen projektiin.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Tarvitset:

- legopalikoita
- **Testaamisen askelmerkit -kortit** tulostettuina (esim 6 per A4-arkki) ja leikattuina erilleen
- tusseja
- paperia

Sopiva ryhmäkoko on 2-5 osallistujaa. Varaa työskentelylle aikaa minimissään 2 tuntia. Jos tavoitteena on tehdä työskentelyn pohjalta jo konkreettinen aikataulu ja jakaa päävastuut osallistujien kesken, aikaa kannattaa varata enemmän, esimerkiksi puolesta päivästä päivään.

Työskentelyohjeet

Varmista, että ryhmällä on **yhteinen näkemys** työstettävästä tuotteesta. Konseptin kirkastamisen ja jaetun ymmärryksen luomisen tukena voi käyttää esimerkiksi [Liiketoimintakanvaasia](#).

Ohjeista ryhmä rakentamaan vaihe vaiheelta kokonaisuus, jossa jokainen toteutussuunnitelman vaihe konkretisoituu näkyväksi rakennelmaksi tai osaksi sitä. Kuinka kokeilu toteutetaan? Mitä asioita matkan varrella tehdään?

Puhukaa, sanokaa ääneen, kertokaa palikoista ja niiden välisistä suhteista: *”Tämä pala edustaa... Laitan tämän palan x viereen, koska nämä asiat kulkevat käsi kädessä. Tämän täytyy tapahtua ennen kuin tuo voidaan tehdä...”*

Kun ryhmä hahmottelee toteutussuunnitelman eri vaiheita, ohjaa heitä käyttämään apunaan **Testaamisen askelmerkit -kortteja**. Ohjaa ryhmää sisällyttämään korttien sisällöt osaksi toteutussuunnitelmaa. Rohkaise ryhmää tekemään jo alustava suunnitelma **aikataulusta** ja päättämään **ketkä** vastaavat sen eri vaiheiden toteutuksesta. Työskentelysession lopputuloksena ryhmällä on edessään toteuttamista vaille valmis **suunnitelma uuden tai uudistetun tuotteen testaamisen ja markkinoille viemisen toteuttamisesta**.

Palvelusafari

1 Pilotoitava kokonaisuus:
Arvioi ja kommentoi asioita kokemuksen aikana. Nosta esiin plussat sekä miinukset ja tee parannusehdotuksia!

<p>Palvelu 😞 😐 😊 😄</p> <p>Millainen tarjolla oleva palvelu on? Kirjaa alle huomioita hyvistä ja huonoista asioista.</p> <p>+ - 💡 Ideat</p>	<p>Tilat ja fyysiset elementit 😞 😐 😊 😄</p> <p>Tunnistitko helposti oikean paikan? Millaisia opasteet ovat? Miten tilat ja esineet vaikuttavat kokemukseen?</p> <p>+ - 💡 Ideat</p>
<p>Henkilökunta 😞 😐 😊 😄</p> <p>Millaista vuorovaikutus henkilökunnan kanssa on?</p> <p>+ - 💡 Ideat</p>	<p>Viestintä 😞 😐 😊 😄</p> <p>Miten tarjottavista palveluista viestitään tiloissa? Miten kuulti palvelusta? Millaista kohtaamasi viestintä on ollut?</p> <p>+ - 💡 Ideat</p>

Tehtävän tarkoitus

Palvelusafari-työkalun avulla voi kartoittaa ja tarkastella asiakaskokemusta. Kerää pilotoinnista palautetta tai kokeile ja kehitä jo olemassa olevaa palvelua entistä paremmaksi!

💡 VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Varaa aikaa sopiva määrä palvelusta ja testaamissuunnitelmasta riippuen. Rajaa testattava kokonaisuus etukäteen. Käytä Palvelusafarin parina **Palautekorttia**. Voit käyttää lisäksi **Palvelupolkutyökalua**, jos tahdot yleiskuvan luomisen lisäksi tarkastella kokemuksen etenemistä askel askeleelta. Kun olet kerännyt ymmärrystä ja ideoinut kehitystoimenpiteitä sen perusteella, voit käyttää **Ideoiden priorisointi-työkalua** miettiessäsi, miten edetä palvelun kehittämisessä.

Työskentelyohjeet

A Voit hyödyntää työkalua erilaisissa tilanteissa:

Käytä työkalua PALAUTTEEN keräämiseen. Voit tehdä sen itse, tai voit valjastaa asiakkaat tai testaajat tekemään homman puolestasi:

- Tarkastele palvelua ja sen ympäristöä ensikertalaisen silmin, tilanteeseen eläytyen.
- Kirjaa ylös mikä toimii, missä on ongelmia ja millä tavoin palvelua konkreettisesti voisi parantaa.
- Aloita tarkastelu jo ennen kohteeseen saapumista; miten asiakas tunnistaa olevansa oikeassa paikassa, mistä mennään sisälle, millaista opastaminen on, onko palveluhenkilökuntaa ja miten he toimivat...
- Voit muokata mallipohjan tekstejä tarpeen mukaan. Mieti, mitä asioita juuri tässä palvelukokonaisuudessa kannattaa tarkastella. Käytkö työkalua itse vai ohjeistatko muita käyttämään sitä? Muokkaa myös apukysymyksiä ohjaamaan vastauksia oikeaan suuntaan, jotta saat kaipaamiasi vastauksia.

B Voit käyttää työkalua myös HAVAINNOINNIN apuvälineenä:

- Havainnoi, kuinka asiakkaat toimivat palvelun parissa ja kirjoittakaa huomionne ylös.
- Valokuvat auttavat palauttamaan yksityiskohtia mieleen! Ota kuvia palvelukokemuksen kannalta tärkeitä hetkistä ja asioista.
- Muista ilmoittaa mahdolliselle henkilökunnalle etukäteen, mitä olet aikeissa tehdä. Pyydä myös lupa mahdolliseen valokuvaamiseen ja haastatteluihin etukäteen.

Vaiheet:

1. **Havainnointi** (A ja/tai B). (Kuva Tuplatimantti, korostettuna vaihe ¼)
2. **Analyysi**. Käy läpi saamasi palaute ja haastattele havainnoijia tarvittaessa. Mitkä asiat ovat tärkeitä erilaisista lähtökohdista tuleville käyttäjille? Mitä lisäarvoa palvelu käyttäjälle tuo? Kuinka se olisi vielä houkuttelevampi? (Kuva Tuplatimantti, korostettuna vaihe 2/4)
3. **Tuotekehitys** ymmärryksen pohjautuen. (Kuva Tuplatimantti, korostettuna vaihe ¾ ja 4/4)



1 Pilotoitava kokonaisuus:

Arvioi ja kommentoi asioita kokemuksen aikana. Nosta esiin plussat sekä miinukset ja tee parannusehdotuksia!

Palvelu

Millainen tarjolla oleva palvelu on?
Kirjaa alle huomioita hyvistä ja huonoista asioista.



+

-



Ideat

Tilat ja fyysiset elementit

Tunnistitko helposti oikean paikan? Millaisia opasteet ovat?
Miten tilat ja esineet vaikuttavat kokemukseen?



+

-



Ideat

Henkilökunta

Millaista vuorovaikutus henkilökunnan kanssa on?



+

-



Viestintä

Miten tarjottavista palveluista viestitään tiloissa? Miten kuulit palvelusta? Millaista kohtaamasi viestintä on ollut?



+

-



Palautelomake – kerää palvelukokemuksesta palautetta asiakkailta

Ymmärryksen kasvattaminen ja pilotointi:

2 Kokonaisuuden arviointi kokemuksen jälkeen

<p> Kuinka hyvin kokonaisuus vastasi odotuksiasi?</p> <p> </p>	<p> Mikä lisäisi houkuttelevuutta tai saisi tulemaan uudelleen?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>3 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p> Miltä osin kokemus erosi odotuksistasi?</p>	<p> Mistä kuult palvelusta ensi kerran?</p>
<p> Miten kokonaisuudesta voisi tehdä vielä paremman?</p>	<p> Paljonko olisit valmis maksamaan palvelusta?</p> <p>A. Nyt: _____ € B. Ehdotuksieni mukaan paranneltuna: _____ €</p>
<p> Kenelle suosittelisit palvelua? Miksi?</p>	
<p> Terveisesi järjestäjälle, yrittäjälle tai kunnalle:</p>	

Tehtävän tarkoitus

Palautelomakkeen avulla keräät hallitusti palautetta oikeista asioista. Lomakkeen tekstit ovat muokattavia.

VINKKEJÄ KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Tarvitset:

- tulostetut lomakkeet
- kyniä

Kerää palaute testattavasta palvelusta palvelukokemuksen aikana tai mahdollisimman pian sen jälkeen. Käytä palautekorttia Palvelusafarin (dokumentin sisäinen hyperlinkki työkaluun) parina! Tulosta molempia mukaasi yksi per osallistuja, kun testaat tai testautat palvelua.

Työskentelyohjeet

Lue kysymykset läpi ja mieti, tarvitseeko jotain muuttaa, jotta saat testauksessa varmasti selville oikeita asioita. Tallenna sitten muokkaamasi versio ja tulosta osallistujille. Jos kehittämistä jatketaan yhteiskehittämisen merkeissä, voitte käydä lomakkeen vastaukset kohta kohdalta yhteisesti tai pienissä ryhmissä keskustellen. On tärkeää, että jokainen testaaja vastaa ensin kysymyksiin itsenäisesti. Näin vältetään ryhmäajattelun kompastuskivi. Jos aikaa on vähän ja tärkeintä on saada vertailtavaa palautetta esimerkiksi **pilotoinnista**, voit jättää keskustelun väliin ja kerätä täytetyt lomakkeet tilaisuuden loputtua. Muista varata reilusti aikaa palautteen analysoinnille ja yhteenvedolle. Mieti myös, keille kaikille palaute on syytä jakaa ja mitä sillä jatkokehityksen suhteen tehdään.

Liiketoimintakanvaasi

Katso [Liiketoimintakanvaasin ohjeistus](#) Biokiertotalouden osiosta.

2 Kokonaisuuden arviointi kokemuksen jälkeen



Kuinka hyvin kokonaisuus vastasi odotuksiasi?



Mikä lisäisi houkuttelevuutta tai saisi tulemaan uudelleen?

1 ^{♥♥♥♥} _____

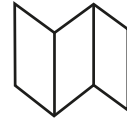
2 ^{♥♥♥} _____

3 ^{♥♥} _____

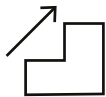
4 [♥] _____



Miltä osin kokemus erosi odotuksistasi?



Mistä kuulit palvelusta ensi kerran?



Miten kokonaisuudesta voisi tehdä vielä paremman?



Paljonko olisit valmis maksamaan palvelusta?

A. Nyt:

B. Ehdotuksieni mukaan paranneltuna:

_____ €

_____ €



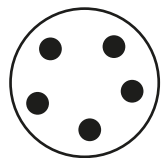
Kenelle suosittelisit palvelua? Miksi?



Terveisesi järjestäjälle, yrittäjälle tai kunnalle:

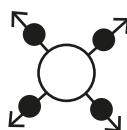
Verkostomallit -dokumentti

Verkostomallit-dokumenttiin on kerätty esimerkkejä verkostomalleista. Dokumenttia voi hyödyntää pohdintojen tukena, kun mietitään sopivaa mallia yritys yhteistyöhön. Katso toimintaohjeet [käsikirjasta](#).



Kehittämisen rengas

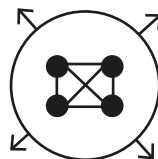
KEHITTÄMISRENGAS (development circle) Kehittämisen renkastryypissä yhteistyössä yrittäjät kokoontuvat säännöllisesti toistensa luona, ja isäntäyritys esittelee aktiivisesti toimintaansa. Osallistujat osallistuvat aktiivisesti keskusteluun ja paneutuvat isäntäyrityksen mahdollisiin haasteisiin. Toiminta muistuttaa benchmarkingia, ja keskeinen osa siinä on tiedon jakaminen ja oppiminen. Kehittämisen renkastryypistä yhteistyö voi syventyä projektiryhmän kautta yhteisyritystryypiseksi yhteistyömuodoksi.



Yhteistyörengas

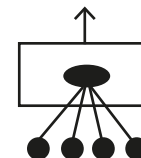
YRITYSYHTEISTYÖRENGAASSA (loose cooperative circle) Yritys yhteistyörengassa yrityksillä on käytössään, jokin yhdessä hankittu resurssi, jota kaikki voivat käyttää hyväksi omissa liiketoimintansa. Kyseessä voi olla esim. tilat, laitteet, myyjä tai asiantuntija. Toiminnan tavoitteena on kustannusten pienentäminen ja jakaminen. Resursseja yhdistämällä on mahdollista saada jotain sellaista, johon yksittäisellä yrityksellä ei

ole mahdollista saavuttaa yksin. Esimerkkinä tästä ovat yhteinen messuosasto tai ulkomaille suunniteltu aluemarkkinointi.



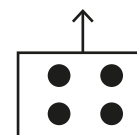
Projektiryhmä

PROJEKTIRYHMÄ (project group) Projektiryhmä kokoaa yhteen yritysten resursseja ja osaamista tavoitteenaan tarjota asiakkaalle kokonaisvaltainen tuote/ palveluratkaisu yhteisen liiketoiminnan puitteissa. Asiakas ostaa projektiryhmältä tuote/palvelukokonaisuuden, jossa hyödynnetään ryhmän erikoisosaamista. Projektiryhmän tavoitteet ovat strategisella tasolla kuin yksittäisen yhteistyökumppanin. Yhteistyö perustuu sopimukseen ja edellyttää vahvaa keskinäistä luottamusta, sillä kumppanit ovat sitoutuneet yhteistyöhön ja sen ylläpitoon. Ryhmä menestyy tai epäonnistuu yhdessä.



Yhteisyritys

YHTEISYRITYS (joint venture) Yhteisyritystryypisen yhteistyön tavoitteena on luoda uutta liiketoimintaa yhteisvoimin. Osallistuvat yritykset perustavat uuden yrityksen, esimerkiksi osakeyhtiön. Panostukset ovat strategisia, riskipitoisia ja luovia, ja niiden konkretisoituminen voi kestää pitkään, mikä vaatii sitoutumista. Liittymisen jälkeen yhteisyrityksestä ei voi irrottautua ilman seuraamuksia. Ryhmän kokoonpano ja sisäinen työnjako ovat ratkaisevia, sillä jokaisen osapuolen on tuotava erikoisosaamisensa yhteisyritykseen tukemaan yhteistyön tavoitteita. Vapaaamatkustajia ei sallita. Onnistunut yhteisyritys tuo monipuolisia hyötyjä, kuten synergiaetuja, kustannusten ja riskien jakamista, kriittisen massan saavuttamista, suurempaa uskottavuutta ja oppimista muilta osapuolilta.



Yhteisyksikkö

YHTEISYKSIKKÖ (joint unit) Yhteisyksikkö on yritysten tiukin ja muodollisin yhteistyömuoto. Yrityk-

set perustavat yhteisen ”kuoren”, jonka sisällä ne toimivat, esiintyvät ja harjoittavat vaihdantaa. Yritykset säilyttävät itsenäisyytensä ja ovat omistajavetoisia. Tavoitteena on luoda ulkoisesti suuri yksikkö ja lisätä uskottavuutta. Esimerkkinä tästä ovat lakiasiantoimistot ja insinööri-toimistot.

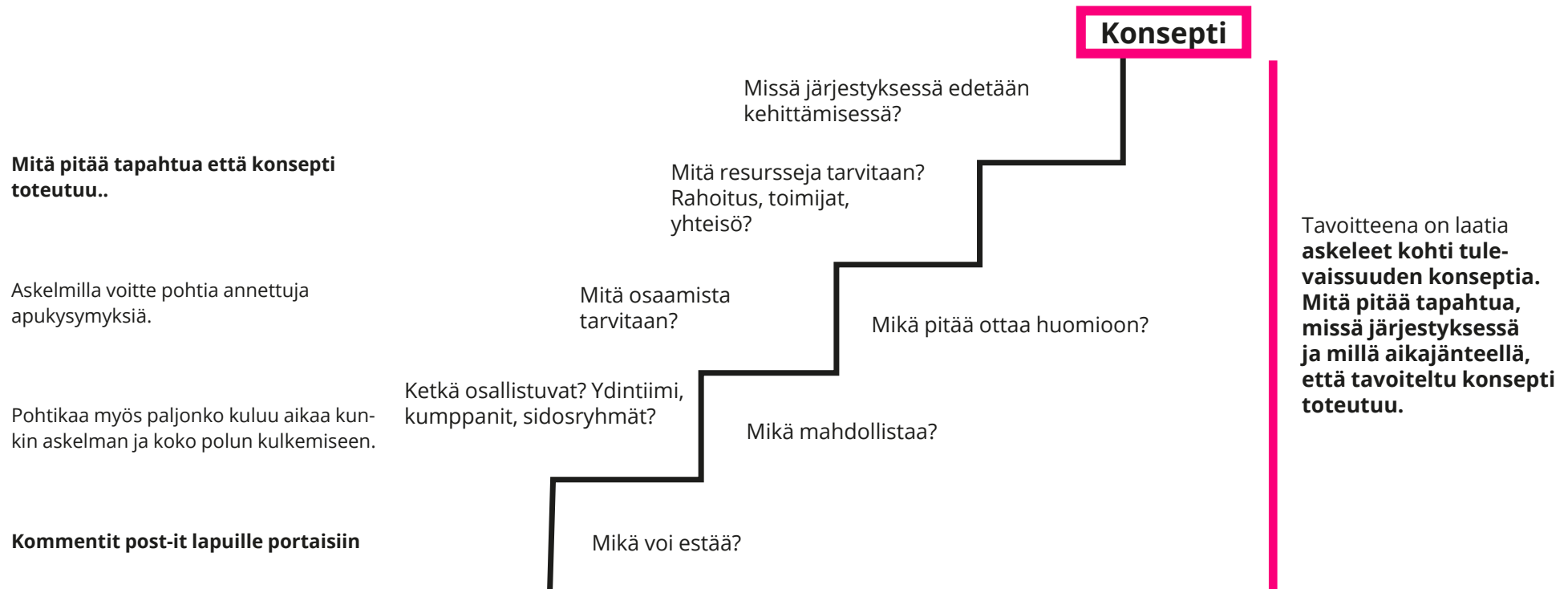
ALLIANSSI ovat vapaaehtoinen ja pysyvä yhteistyömuoto, jossa osapuolet jakavat resursseja, tietoa ja kehittävät uusia tuotteita tai palveluita. Allianssi kattaa erilaiset organisaatioiden väliset liitot, mukaan lukien yhteisyritykset. Monenkeskisissä yritysverkostoissa yritykset voivat olla eri hierarkiatasoilla, joko kärkiyritysverkostossa tai tasaverstaisten yhteistyökumppaneiden verkostossa.

YRITYSHOTELLI (hotel of small firms) Yrityshotellityypissä yhteistyössä yritykset toimivat kiinteässä alihankintasuhteessa samassa rakennuksessa. Yhteistyö on tiivistä, mutta jokainen yritys toimii itsenäisesti ilman omistajuuskytkentöjä. Mukana olevat yritykset vastaavat omalta osaltaan arvoketjun eri osista. Ulkopuolinen asiakas ei välttämättä edes huomaa, missä yritysten rajat kulkevat.

KEKUS- TAI KÄRKIYRITYS (hub firm) Yhteistoimintaa hallitseva yritys, jolla on yleensä muita suuremmat resurssit yhteistyössä toimimiseen. Yhteistoiminnassa mukana olevien yritysten tulisi kokea toiminta yhteisenä liiketoimintana (joint business).

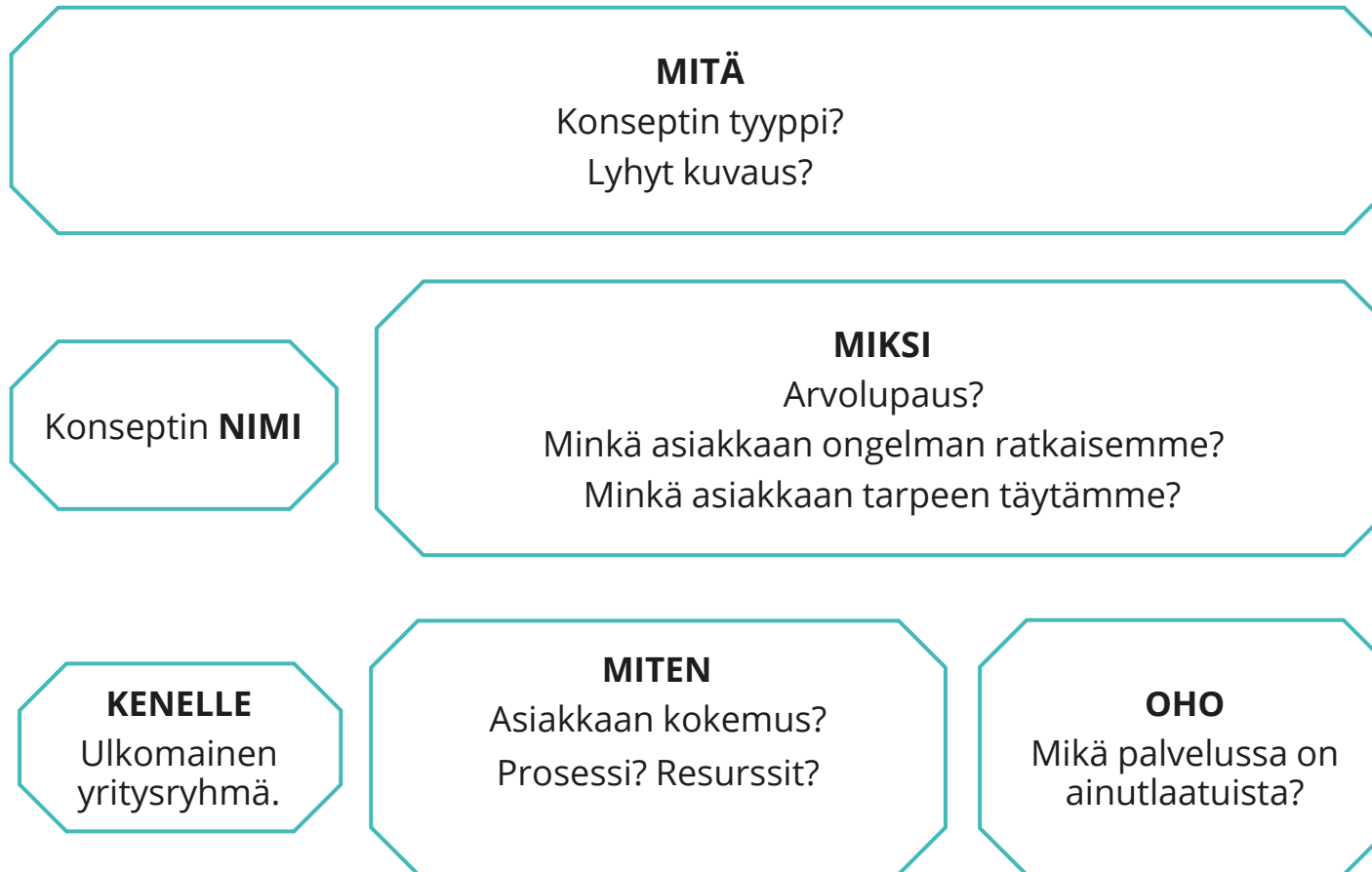
Tulevaisuuden portaat

Tulevaisuuden portaat -työkalu auttaa laatimaan askeleet ja aikataulun kohti tulevaisuuden konseptin toteutumista. Katso toimintaohjeet [käsikirjasta](#).



Konseptinkuvauspohja

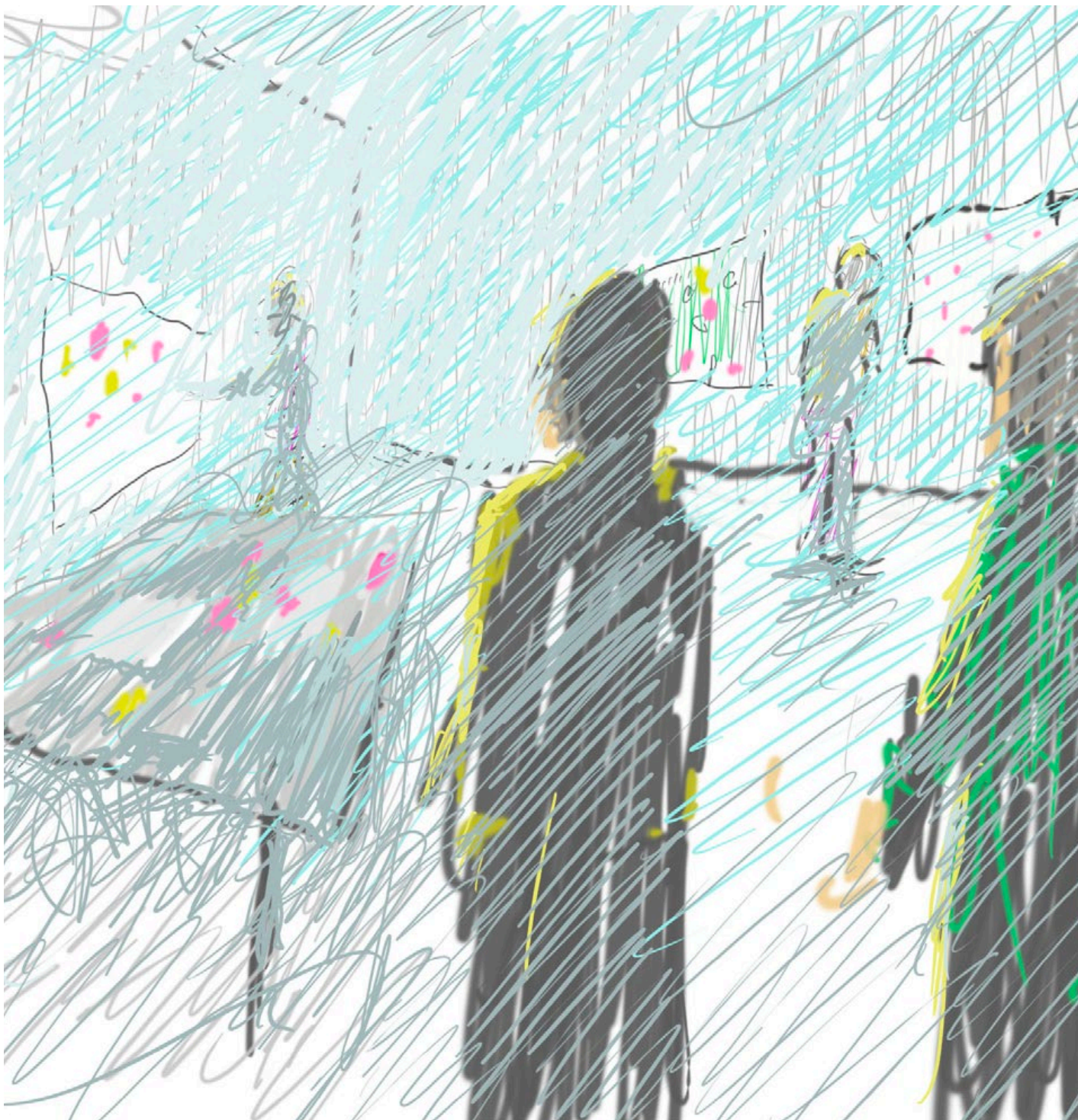
on yksinkertaisempi mallinnus liiketoimintakanvaasista. Pohjaa voi hyödyntää konseptin kuvaamisessa. Esimerkki valmiista konseptin kuvauksesta löytyy käsikirjan matkailuosiosta, hyvinvointia tukevan liikematkailun toimintamallista. Katso toimintaohjeet [käsikirjasta](#).



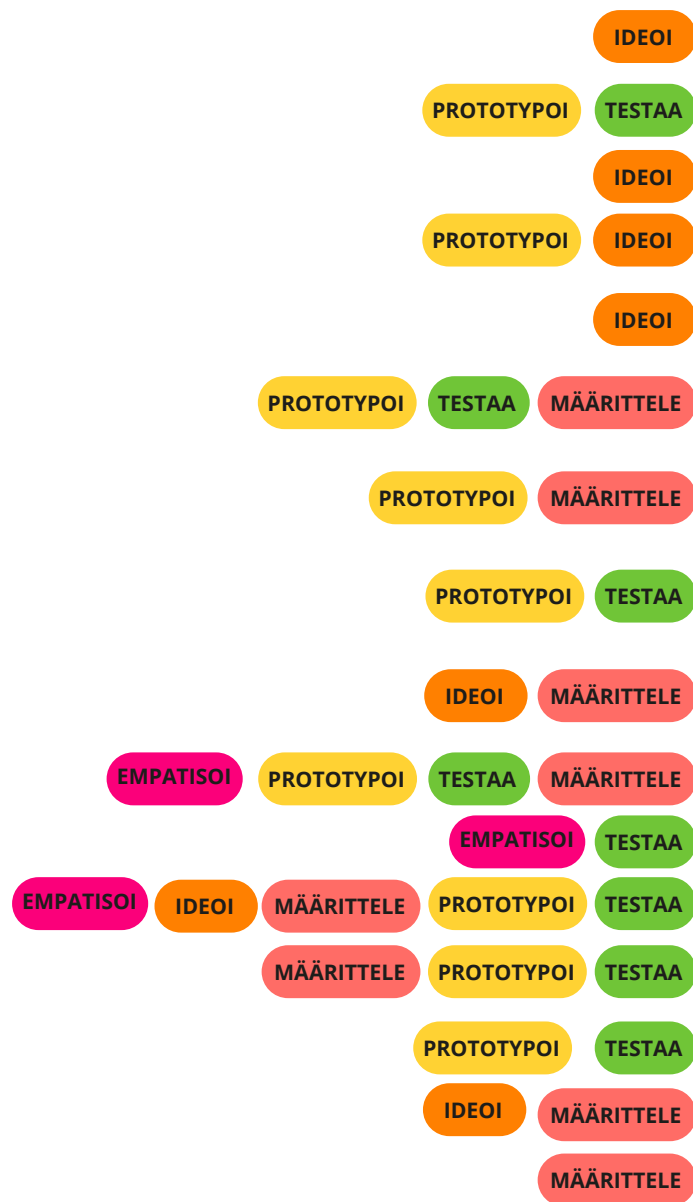
Työkaluja luovaan kehittämistyöhön

Tämä työkalupakin osio sisältää luovan kehitystyön työkaluja. Luovuustaitojen korttipakasta löydät työkaluja, joita voit käyttää kehitystyön eri vaiheissa. Niiden avulla voit myös opetella luovuustaitoja tai kouluttaa niitä muille, esimerkiksi järjestäen innovaatiotyöpajoja tai konsultoimalla yrittäjiä luovassa kehittämisessä !dea-kummi-konseptin avulla.

Kuva: Heinonen (2023)



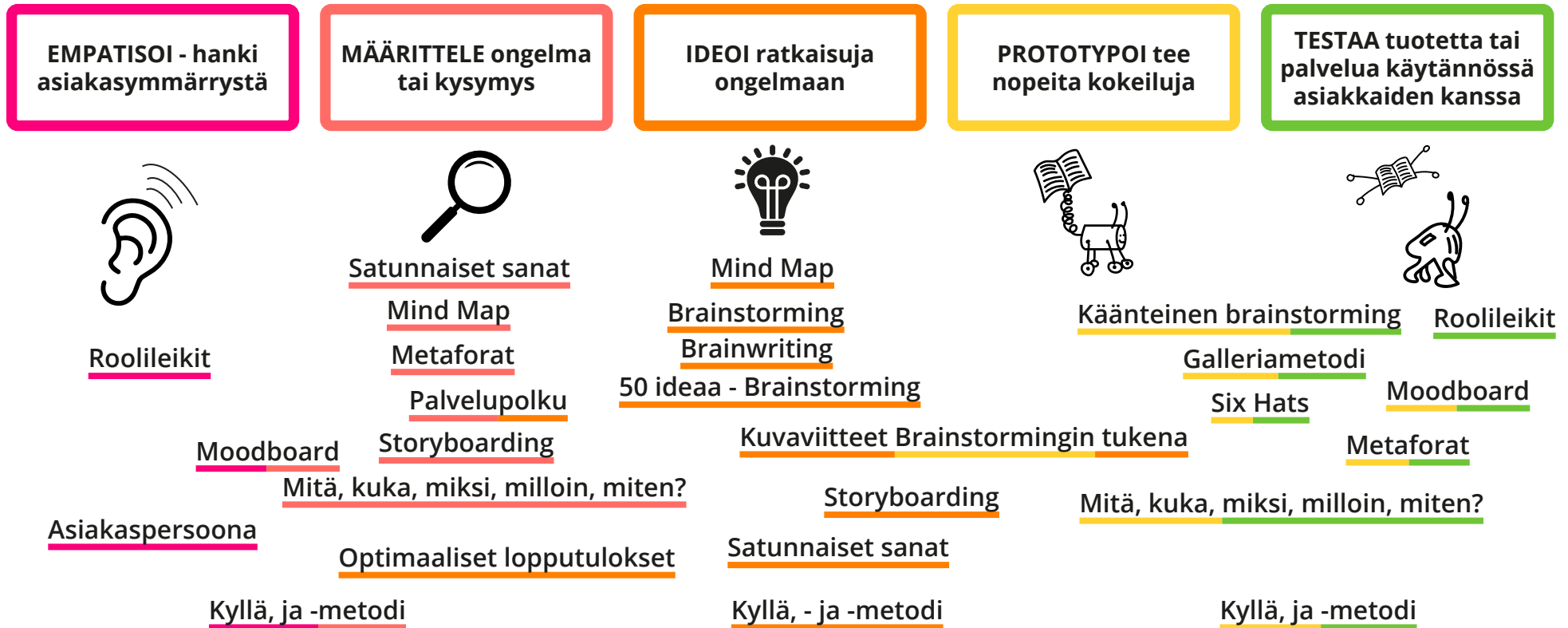
Luovuustaitojen korttipakka:



- Brainstorming**-tekniikassa pyritään synnyttämään mahdollisimman paljon ideoita lyhyessä ajassa.
- Käänteinen Brainstorming** auttaa tunnistamaan kehitysprosessin haasteita.
- Brainwriting** -tekniikka auttaa ideoinnissa ja sopii ryhmätyöskentelyyn.
- Kuvaviitteet Brainstormingin tukena** täydentää Brainstorming-ideointia kuvien kautta.
- 50 ideoa – Brainstorming sopii hyvin kehitysprosessin aloittamiseen.**
- Mitä, kuka, miksi, milloin, miten?** -tekniikka soveltuu kehitysprosessin kysymysten määrittelyyn
- Satunnaiset sanat** soveltuu abstraktien ongelmien muokkaamiseen konkreettisemmiksi.
- Galleriametodi** auttaa yksittäisten ideoiden vahvistamisessa ja uusien näkökulmien synnyttämisessä.
- Mind Map – miellekartta** sopii prosessin ideointivaiheeseen ja asiakokonaisuuksien hahmottamiseen.
- Moodboard** on ajastuksen ja ideoiden visualisoinnin työkalu.
- Roolileikki** -tekniikan kautta pyritään ymmärtämään asiakasta tai käyttäjää.
- Kyllä, ja** -metodi sopii yhteiskehittämiseen ja tukee vapaata ideointia.
- Metaforat** -tekniikan avulla voi kirkastaa monimutkaisten ja vaikeaselkoisten asioita.
- Six Hats** auttaa idean täsmentämisessä ja ongelman määrittelyssä.
- Storyboarding** on strategisen suunnittelun työkalu.
- Optimaaliset tulokset** -tekniikka auttaa selkeyttämään päämääriä ja toimenpiteitä.

LUOVAN PROSESSIN KAAVIO

Työkalut luovan prosessin vaiheisiin



1 Brainstorming

Brainstorming on luovuustekniikka, jossa pyritään synnyttämään mahdollisimman paljon ideoita tietyssä, usein lyhyessä ajassa. Brainstorming -tekniikoissa on keskeistä luoda ilmapiiri, jossa ideoita voi heitellä vapaasti ilman että niitä arvioidaan tai arvotetaan työskentelyn aikana. Brainstormingissa on hyvä käyttää fasilitattorihenkilöä tai yhteisesti sovittuja sääntöjä, jotta työskentely pysyy järjestelmällisenä ja jokaisen ideat saavat tilaa. Kaikki esiinnoituneet ideat arvioidaan yhdessä työskentelyn jälkeen, ja valitaan niistä yhteisesti perustellen jatkotyöstöön soveltuvimmat.

- Brainstorming soveltuu parhaiten kehitysprosessin ideointivaiheeseen.
- Soveltuu ryhmätyöskentelyn työkaluksi.
- 2-7 henkilöä.
- Aika 25 min



Säännöt:

- Synnytä mahdollisimman paljon ideoita.
- Toisen ideaa ei kritisoida millään tavalla.
- Aiheesta ei poiketa.
- Toisten esittämien ideoiden pohjalta kannustetaan rakentamaan ideoita.
- Myös epärealistisia, vilttejä ja mielikuvituksellisia ideoita kannustetaan esittämään.

Toteutuksen vaiheet:

- 1 Käydään läpi säännöt ja kehitystuokion kulku. Ryhmän yksi jäsen määrittelee käsiteltävän ongelman tai aiheen.
- 2 Ryhmä synnyttää keskustellen 10:ssä minuutissa mahdollisimman paljon mieleen tulevia ratkaisuja käsiteltävään ongelmaan, ja kirjoittaa ne muistiin.
- 3 Ryhmä tutustuu ratkaisuehdotuksiin niitä kriittisesti arvioiden perustuen tiedettyihin tosiasioihin, esimerkiksi niiden toteutamiskelpoisuuteen 10:n minuutin ajan.

2 Käänteinen brainstorming

Käänteinen Brainstorming -tekniikassa luodaan joukko huonoja ideoita käsiteltävän ongelman ratkaisemiseksi. Käänteisen brainstormingin tuloksena on mahdollista synnyttää luovia ratkaisuja esteiden ja haasteiden tunnistamisen kautta.

Tekniikassa ideoidaan vapaasti huonoja ideoita brainstormingin tapaan, ja työskentelyn jälkeen niitä arvioidaan joko yksin tai yhdessä – kuinka ne voidaan muuntaa rakentaviksi, ja miten ne auttavat tunnistamaan ongelman keskeisiä piirteitä.

- Käänteisen ajattelun avulla voidaan löytää uusia näkökulmia käsiteltävään ongelmaan tai kysymykseen. Käänteinen ajattelu auttaa rajaamaan toiminnan ja ajattelun malleista pois ratkaisuja, jotka eivät tue toivottuja lopputuloksia.
- Käänteisen ajattelun esimerkissä voidaan tarkastella yrityksen asiakassuhteen kehittämistä sen kautta, mitä kannattaa tehdä asiakassuhteen huonontamiseksi: kannattaa haukkua somessa työkeästi käyttäytyneitä asiakkaita, huonontaa asiakastilojen viihtyisyyttä vahvistamalla ilmanvaihdon aiheuttamaa melua, kieltäytyä korvaamasta rikkinäistä tuotteita, käyttää epäluotettavaksi todettua mutta halvinta logistiikkayritystä tuotteiden toimittamisessa ja mainostaa harhaanjohtavasti.

- Käänteinen brainstorming soveltuu parhaiten kehitysprosessin haasteiden tunnistamisen työkaluksi.
- Soveltuu ryhmätyöskentelyn työkaluksi.
- 2-7 henkilöä.
- Aika 25 min



Säännöt:

- Synnytä mahdollisimman paljon ideoita.
- Toisen ideaa ei kritisoida millään tavalla.
- Aiheesta ei poiketa.
- Toisten esittämien ideoiden pohjalta kannustetaan rakentamaan ideoita.
- Myös epärealistisia, vilttejä ja mielikuvituksellisia ideoita kannustetaan esittämään.

Toteutuksen vaiheet:

- 1 Käydään läpi säännöt ja kehitystuokion kulku. Ryhmän yksi jäsen määrittelee käsiteltävän ongelman tai aiheen.
- 2 Ryhmä synnyttää keskustellen 10:ssä minuutissa mahdollisimman paljon mieleen tulevia huonoja ja toimimattomia ratkaisuja käsiteltävään ongelmaan, ja kirjoittaa ne muistiin.
- 3 Ryhmä tutustuu ratkaisuehdotuksiin niitä kriittisesti arvioiden perustuen tiedettyihin tosiasioihin 10:n minuutin ajan: esimerkiksi kuinka mahdollista tämän haasteen on toteuttaa ja kuinka vakavasti se uhkaa kehitysprosessia. Tulokset kirjoitetaan muistiin.

3 Brainwriting

Brainwriting on brainstormingia kirjoittamalla.

Brainwriting auttaa sosiaalisten esteiden kuten ujuden vaikeuttaessa ideointia. Brainwritingissa mieleen nousevat ideat kirjoitetaan muistiin ilman seulontaa. Ryhmässä työskennellessä voidaan sen jälkeen jakaa ryhmälle esiin nousseet ideat niin, että kaikki pääsevät tutustumaan kaikkien ideoihin. Sen jälkeen voidaan ottaa uusi ideointirupeama näiden ideoiden pohjalta. Toisella kierroksella kirjoitetaan ylös aiempiin ideoihin liittyviä tai muita esiin nousevia ideoita.

Lopuksi ideoita arvioidaan yhteisesti perustellen niin kuin Brainstorming -metodissa.

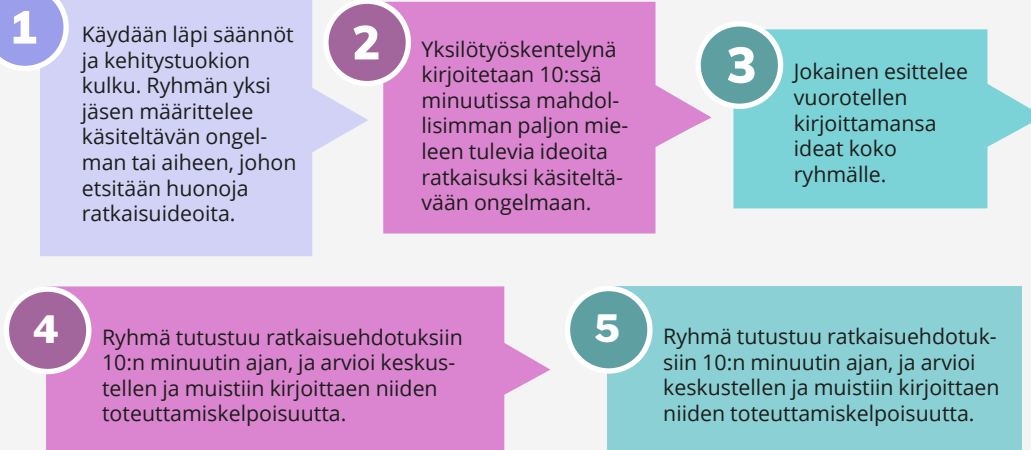
Säännöt:

- Synnytä kirjoittaen mahdollisimman paljon ideoita.
- Toisten esittämien ideoiden pohjalta kannustetaan rakentamaan ideoita toisella ideointikierroksella.
- Myös epärealistisia, villejä ja mielikuvituksellisia ideoita kannustetaan esittämään.



- Brainwriting soveltuu parhaiten kehitysprosessin ideointivaiheeseen.
- Soveltuu ryhmätyöskentelyn työkaluksi.
- 2-7 henkilöä.
- Aika 25 min

Toteutuksen vaiheet:



4 Kuvaviitteet Brainstormingin tukena

Brainstormingin tukena voidaan käyttää etukäteen valittuja kuvia. Työskentelyn vetäjä jakaa työryhmälle muutaman satunnaisen kuvan, ja tarkasteltavaa aihetta käsitellään ja siihen liittyvää brainstorming-ideointia tehdään kuhunkin kuvaan aihe yhdistäen. Tämä metodi auttaa löytämään ideointiin epätavanomaisia tulokulmia.

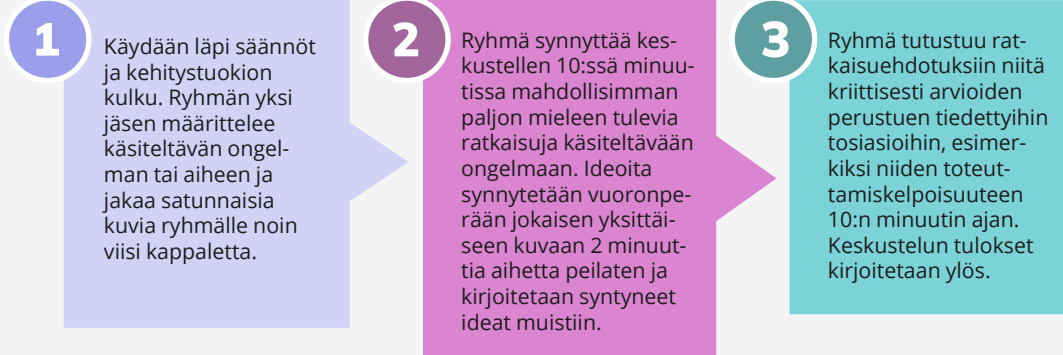
Säännöt:

- Synnytä mahdollisimman paljon ideoita.
- Toisen ideaa ei kritisoida millään tavalla.
- Aiheesta ei poiketa.
- Toisten esittämien ideoiden pohjalta kannustetaan rakentamaan ideoita.
- Myös epärealistisia, villejä ja mielikuvituksellisia ideoita kannustetaan esittämään.



- Tämä brainstorming-tekniikka soveltuu parhaiten kehitysprosessin ideointivaiheeseen.
- Soveltuu ryhmätyöskentelyn työkaluksi.
- 2-7 henkilöä.
- Aika 25 min

Toteutuksen vaiheet:



5 50 ideaa - Brainstorming

Ideota syntyy, jos on pakko. Määrällinen ideointitavoite konkretisoi ideointiprosessia.

50 ideaa -tekniikka on hyvä kehitysprosessin aloittamisen brainstorming-tekniikka. 50 ideaa -tekniikassa ideoita rakennetaan pääasiassa pieniä muutoksia aiempiin ideoihin tehden, Ideointi alustetaan siten, että demonstroidaan ideoiden variaatioita muuttamalla sen määritteitä: esim. keltainen vakosamettihousu, vihreä vakosamettihousu, vihreä taskuton vakosamettihousu, vihreä vakosamettikiltti, vihreä vakosamettihaalari, jossa on keltaisia pilkkuja...

Säännöt:

- Synnytä tasan 50 ideaa.
- Aikaa ideoiden synnyttämiseen on 10 minuuttia
- Toisen ideaa ei kritisoida millään tavalla.
- Aiheesta ei poiketa.
- Ideoita kehitetään omien tai toisten osallistujien ideoiden pohjalta muunnellen niiden ominaisuuksia.
- Myös epärealistisia, vilttejä ja mielikuvituksellisia ideoita kannustetaan esittämään.
- Ideoiden määrä on tärkeämpi kuin niiden laatu

- 50 ideaa -brainstorming soveltuu parhaiten kehitysprosessin ideointivaiheen alkuun.
- Soveltuu yksilö- tai pienryhmätyöskentelyn työkaluksi.
- 1-4 henkilöä.
- Aika 25 min



6 Mitä, kuka, miksi, milloin, miten?

Tämä tekniikka auttaa ajattelun selkeyttämisessä ja keskittämässä. Vastaamalla ongelmaan liittyviin kysymyksiin saadaan siitä luotua selkeä yleiskuva.

Esimerkiksi:

- Mitä palvelu antaa asiakkaalle?
- Kuka palvelua käyttää?
- Miksi palvelua käytetään?
- Milloin palvelua tarvitaan eniten?
- Miten palvelua käytetään?

- Mitä, kuka, miksi, milloin, miten? -tekniikka soveltuu parhaiten kehitysprosessin kysymyksen määrittelyn tai valmiin idean kehittämisen ja konseptoinnin vaiheeseen.
- Soveltuu parhaiten yksilötyöskentelyn työkaluksi, mutta voidaan käyttää myös pienryhmätyössä.
- 1-4 henkilöä.
- Aika 20 min



Toteutuksen vaiheet:

- 1 Käydään läpi säännöt ja kehitystuokion kulku. Ryhmän yksi jäsen määrittelee käsiteltävän ongelman tai aiheen ja huolehtii kellosta. Ideoiden määrittämisen variaation tekniikka käydään läpi.
- 2 Ryhmä synnyttää keskustellen 10:ssä minuutissa 50 ideaa. Syntyneet ideat kirjoitetaan muistiin.
- 3 Ryhmä tutustuu ratkaisuehdotuksiin niitä kriittisesti arvioiden perustuen tiedettyihin tosiasioihin, esimerkiksi niiden toteutuskelpoisuuteen 5:n minuutin ajan. Ideoista 5 valitaan jatkokäsittelyyn. Valintaan käytetään maksimissaan 5 minuuttia. Valitut 5 ideaa kirjoitetaan muistiin, ja niistä tehdään nopeita muistiinpanoja keskustelun perusteella.

Toteutuksen vaiheet:

- 1 Käydään läpi kehitystuokion kulku. Ideoija tai ryhmätyötä tehdessä ryhmän yksi jäsen määrittelee käsiteltävän ongelman tai aiheen ja huolehtii kellosta.
- 2 Yksin tai ryhmässä määritellään kysymykset, joihin etsitään vastauksia. Kysymysten synnyttämiseen käytetään aikaa maksimissaan viisi minuuttia.
- 3 Kirjoitetaan vastaukset määriteltyihin kysymyksiin. Jokaiseen kysymykseen vastaamiseen on käytössä aikaa 3 minuuttia.

7 Satunnaiset sanat

Satunnaisten sanojen tekniikka auttaa abstraktien, muodottomien ja moniulotteisten ongelmien ratkaisemisessa. Se auttaa pilkkomaan ongelmaa helpommin käsiteltäviin osiin - näin ongelman ratkaisemiseksi on helpompi löytää konkreettisia toimenpiteitä.

Tekniikassa valitaan ongelmaa kuvaava pääsana, esimerkiksi ilmastonmuutos. Tämä sana kirjoitetaan ison paperin keskelle. Yksin tai ryhmässä ideoidaan keskussanaan liittyviä tai siitä mieleen tulevia sanoja, esimerkiksi fossiiliset polttoaineet, yksityisautoilu, kansainvälisen politiikan yhteinen visio, ruokailutottumukset, koulutus, sosioekonomiset erot, kolonialismin perintö. Tätä sanalista voidaan käyttää lähtökohtana toimenpidelstalle, jolla tähdätään ongelman ratkaisuun.

Säännöt:

- Synnytä mahdollisimman paljon ideoita.
- Toisen ideaa ei kritisoida millään tavalla.
- Kirjoita mitä tahansa sanoja mitä sinulle tulee mieleen, vaikka ne eivät tuntuisi liittyvän aiheeseen millään tavalla

Toteutuksen vaiheet:

- 1 Käydään läpi säännöt ja kehitystuokion kulku. Ideoija tai ryhmätyötä tehdessä ryhmän yksi jäsen määrittelee käsiteltävän ongelman tai aiheen ja kirjoittaa sen keskelle suurta paperia.
- 2 Ryhmä kirjoittaa paperille keskustussanan tai keskusongelman ympärille mitä tahansa sanoja, joita siitä tulee mieleen. Aikaa on 3 minuuttia.
- 3 Keskustellaan yhdessä jokaisesta kirjoitetusta sanasta vuorotellen, ja kirjoitetaan muistiinpano jokaiseen sanaan liittyen. Aikaa keskustelulle ja muistiinpanoille käytetään 15 minuuttia.

- Satunnaiset sanat -tekniikka soveltuu parhaiten ongelmien muokkamiseen konkreettiseen ja käytännössä lähestyttävään muotoon.
- 1-4 henkilöä.
- Aika 20 min



maahanmuutto

kolonialismin perintö

yksityisautoilu

fossiiliset polttoaineet

sukupuuttoaalto

xenofobia

ILMASTONMUUTOS

kansainvälisen politiikan yhteinen visio

koulutus

ruokailutottumukset

arvot

äärimmäiset sääilmiöt

sosioekonomiset erot

8 Galleriametodi

Galleriametodi voi auttaa yksittäisten ideoiden vahvistamisessa, ja ongelmanratkaisua tukevien uusien näkökulmien synnyttämisessä. Galleriametodi toimii tehtäessä kehitystyötä isohkoissa ryhmissä.

Säännöt:

- Synnytä mahdollisimman paljon ideoita.
- Toisen ideaa ei kritisoida millään tavalla.
- Aiheesta ei poiketa.
- Toisten esittämien ideoiden pohjalta kannustetaan rakentamaan ideoita.
- Myös epärealistisia, villejä ja mielikuvituksellisia ideoita kannustetaan esittämään.



- Galleriametodi soveltuu parhaiten kehitysprosessin määrittely- tai konseptointivaiheeseen.
- Soveltuu ryhmätyöskentelyn työkaluksi.
- 15-40 henkilöä.
- Aika 60-90 min

Toteutuksen vaiheet:

1

Käydään läpi ideointirupeaman kulku ja säännöt.

Jaetaan ryhmä 4-6 -henkisiin pienryhmiin. Määritellään ongelma tai kysymys, johon ideoita kehitetään.

Työskentelytilaan muodostetaan jokaiselle ryhmälle työpisteitä, ja niiden yhteyteen seinälle ripustetaan isoja papereita.

2

Pienryhmissä nousevia ideoita piirretään tai kirjoitetaan papereille pyrkien muodostamaan käsiteltävään ongelmaan ratkaisumalleja. Apuna voi käyttää myös post-it lappuja. Tässä vaiheessa erilaisia brainstorming -menetelmiä voidaan käyttää hyväksi. Aikaa tähän käytetään 15 minuuttia.

3

Omat työpisteet jätetään, ja kierrellään tutkimassa toisten ryhmien synnyttämiä ideoita tehden niistä muistiinpanoja. Tähän vaiheeseen on aikaa 10 minuuttia.

4

Palataan omille työpisteille. Seinälle kiinnitetään uusi iso paperi. Tälle paperille tehdään oman pienryhmän kanssa uusi kehitysversio aiemmin kehitetystä ratkaisusta käsiteltävään ongelmaan. Tähän on aikaa 15 minuuttia.

5

Jokainen ryhmä esittelee oman ratkaisumallinsa muille ryhmille. Yksittäisen ryhmän esittelylle on aikaa 5 minuuttia. Esittelyt dokumentoidaan videoiden.



9 Mind Map – miellekartta

Miellekartta on visuaalinen brainstorming-tekniikka. Miellekartta muodostaa käsiteltävästä asiakokonaisuudesta kaavion, jossa sen osatekijöiden väliset suhteet ja hierarkiat hahmottuvat: mikä on keskeinen asia, mitkä asiat siihen vaikuttavat, ja mistä nämä osatekijät muodostuvat? Sitä voidaan myös hyödyntää ongelmakokonaisuuksien ratkaisujen kartoittamisessa: mikä on keskeinen ongelma (esim. ilmastonmuutos), mistä osaongelmista se muodostuu (fossiilisten polttoaineiden käyttö) ja millaisia ratkaisuja voidaan ajatella (sähköautoilu, fuusioenergia, päästöverotus).

- Brainstorming soveltuu parhaiten kehitysprosessin ideointivaiheeseen.
- Soveltuu yksilö- tai pienryhmätyöskentelyn työkaluksi.
- 1-4 henkilöä.
- Aika 30 min

Miellekartta -tekniikassa käsiteltävä asia kirjoitetaan tai piirretään ison paperin keskelle, ja sen ympärille piirretään laatikoita tai kuplia, jotka ovat yhteydessä tähän keskusasiaan.

Kuplien sisään piirretään tai kirjoitetaan keskeiseen asiaan liittyviä asioita. Näiden ympärille piirretään taas kuplia, joihin lisätään asioita, joista pienemmät kuplat muodostuvat. Myöhemmässä vaiheessa näiden kuplien välille voidaan vielä hahmotella lisää yhdistäviä viivoja kuvaamaan eri asioiden vuorovaikutusta kokonaisuudessa.

Säännöt:

- Synnytä mahdollisimman paljon ideoita.
- Toisen ideaa ei kritisoida millään tavalla.
- Aiheesta ei poiketa.
- Toisten esittämien ideoiden pohjalta kannustetaan rakentamaan ideoita.
- Myös epärealistisia, vilttejä ja mielikuvituksellisia ideoita kannustetaan esittämään.



Toteutuksen vaiheet:

1

Käydään läpi kehitysrueaman kulku ja säännöt.

Määritellään ongelma tai kysymys, johon rakennetaan ratkaisumallia. Se kirjoitetaan paperin keskelle.

2

Kirjoitetaan keskusasian tai -ongelman ympärille siihen liittyviä osatekijöitä tai ongelman osia ja piirretään niiden ympärille kuplat. Yhdistetään kuplat keskusongelmaan viivoilla. Aikaa tähän käytetään 5 minuuttia.

3

Käydään läpi kehitysrueaman kulku ja säännöt.

Määritellään ongelma tai kysymys, johon rakennetaan ratkaisumallia. Se kirjoitetaan paperin keskelle.

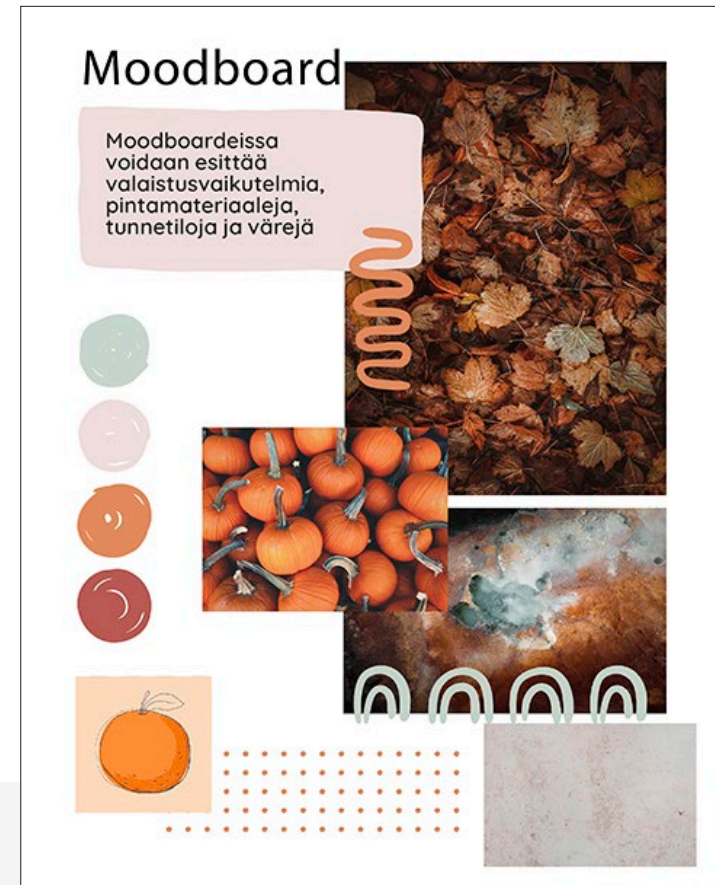
4

Tarkastellaan kaaviota kokonaisuutena, ja etsitään osien väliltä yhteyksiä, esimerkiksi vaikutussuhteita. Piirretään osien välille yhdistäviä viivoja ja kirjoitetaan niihin liittyvää yhteyksiä kuvaavaa tekstiä. Käytetään tähän vaiheeseen aikaa 10 minuuttia.

10 Moodboard

- Moodboardeja käytetään visuaalisessa suunnittelussa, ja niiden avulla voi visualisoida monimutkaisia asiakokonaisuuksia saattaen ne helpommin käsiteltävään muotoon.
- Moodboard on kollaasi, joka muodostuu tavallisimmin kuvista, tekstistä ja materiaalinäytteistä. Moodboardeissa voidaan esittää valaistusvaikutelmia, pintamateriaaleja, tunteiloja ja värejä – ne voivat toimia inspiraationa tai muuten suunnittelun ja kehittämisen tukena auttaen ryhmän tai organisaation jäseniä muodostamaan yhteistä visiota.
- PINTEREST, MURAL, MIRO ja CANVA -ympäristöt ovat kaikki toimivia moodboardien synnyttämiseen. Myös googlen kuvahaku on työkalu synnyttää moodboard-näkymiä.

- Kesto noin 120 minuuttia
- Soveltuu yksilö- ja ryhmätyöskentelyn työkaluksi
- Ajatusten ja ideoiden visualisoinnin työkalu



Toteutuksen vaiheet:

1 Määritä tarkoitus ja valitse materiaalit:

Määrittele ensin moodboardin sisältö ja käyttötarkoitus.

Valitse määrittelyn pohjalta lähdemateriaalit: Moodboardin materiaaleina voi käyttää lehtiä, aikakauslehtiä, mainoksia, valokuvia, värinäytteitä, kangasnäytteitä, luonnonmateriaaleja, post-it-lappuja, kuvakollaaseja jne. Materiaalit voivat olla fyysisiä tai digitaalisia.

2 Kerää ja järjestele materiaalit:

Jos käytät lehtiä tai aikakauslehtiä, leikkaa kuvia irti. Jos käytät digitaalisia materiaaleja, tallenna kuvat tietokoneellesi tai pilvipalveluun. Kerää paljon erilaisia materiaaleja, jotka tukevat visuaalista ajatustasi.

Kuvat ja muut materiaalit voi järjestellä värin, sisällön, pinnan tunnun tai muiden tekijöiden perusteella. Voit myös järjestää ne eri alueille tai kategorioihin, jos haluat luoda moodboardin, joka kattaa useita aiheita.

3 Kiinnitä materiaalit:

Kiinnitä materiaalit seuraavaksi alustalle. Voit käyttää taulua, kartonkia tai jotakin moodboard-ohjelmistoa. Käytä liimaa, teippiä tai nuppineuloja, jos käytät fyysisiä alustaa.

4 Viimeistele moodboardisi:

Pohdi vielä, kaipaako moodboardisi lisäelementtejä - tekstejä tai lisää kuvia tai kuvituksia. Jatkotyöstäminen auttaa täydentämään moodboardia ja tekemään siitä tarkemmin visiotasi ilmentävän ja informatiivisemmän. Se toimii myös ajatusten kokoajana: esimerkiksi millainen on moodboardini ydinsisältö, ja mitä siitä vielä puuttuu?

11 Roolileikki

Säännöt:

▪ Kunnioita muita:

Draamatyöskentely vaatii onnistuakseen yhteistyötä ja luottamusta. Kunnioita muita osallistujia ja heidän ideoitaan. Älä loukkaa tai vähättele, ja pyri tekemään yhteistyötä ja kannustamaan.

▪ Ole avoin:

Roolien ottaminen vaatii avoimuutta ja uteliaisuutta. Ole valmis kokeilemaan uusia asioita, heittäytymään ja ottamaan vastaan palautetta. Älä pelkää epäonnistumista, vaan käytä sitä oppimiskokemuksena.

▪ Ole läsnä:

Draaman menetelmillä työskenteleminen vaatii läsnäoloa ja keskittymistä. Vältä häiriötekijöitä, kuten kännykkää tai muita laitteita.

▪ Kuuntele muita:

Roolileikissä on tärkeää kuunnella muita ja antaa tilaa heidän ideoilleen. Anna jokaisen osallistua vuorollaan ja pyri kuuntelemaan aktiivisesti.

▪ Ole valmis työskentelemään:

Tee töitä ja anna panoksesi yhteiseen projektiin.

▪ Ole luova:

Draamatyöskentely on luovaa toimintaa. Ole rohkea ja kokeile uusia ideoita ja lähestymistapoja. Älä pelkää olla erilainen tai tehdä asioita eri tavalla kuin muut.

- Soveltuu kehitystyön eri vaiheisiin, joissa pyritään empatisoimaan ja ymmärtämään asiakasta tai käyttäjää.



Toteutuksen vaiheet:

1

Määritellä tilanne, jota käsitellään, esimerkiksi palvelun ostamisen tilanne.

2

Sopikaa roolit, jotka kukin osallistuja ottaa, esimerkiksi asiakas, myyjä, teknisen tuen työntekijä, muut jonossa olijat.

3

Näytellä tilanne läpi ensin ilman muita ohjeita. Keskustella näytteleminen jälkeen, miltä tilanne tuntui.

4

Toisella kerralla tilannetta näytellessä määritellään roolihahmojen käyttäytymistä vastaamaan todellista tilannetta enemmän, esimerkiksi leipääntymistä ilmentävä teknisen tuen työntekijä, kärsimätön ja palvelun laatua kyseenalaistava asiakas, kännykkäriippuvainen myyjä. Keskustellaan, miltä tilanne tuntui. Seuraavalla näytteleminen kerralla voidaan muuttaa käyttäytymismalleja, esimerkiksi myyjä toimii läsnäolevasti ja teknisen tuen työntekijä hymyilee ja osoittaa myötätuntoa. Keskustellaan, miltä harjoitus tuntui ja mitä ajatuksia tilanteen kehittämistä nousi.

5

Tehdään kokoavat muistiinpanot ja sovitaan yhdessä toimienpiteistä, joilla kehittämistä jatketaan.

12 Kyllä, ja -metodi

Kyllä, ja... -tekniikkaa käytetään improvisaatioteatterin tekniikkana, ja se soveltuu hyvin yhteiskehittämiseen. Tekniikkaa tukee keskustelun spontaaniutta ja vapaata ideointia. Kyllä, ja... -tekniikassa ensimmäinen osallistuja aloittaa jollain aiheella, sanalla tai lauseella, ja seuraava keskustelija jatkaa lauseella, joka alkaa sanoilla "Kyllä, ja...". Jokainen keskustelija sanoo lauseen vuorollaan. Keskustelua jatketaan tällä tavalla niin pitkään, kuin osallistujista tuntuu aiheen käsittelyn kannalta luontevalta.

Kyllä, ja... -tekniikassa ohjataan keskustelua toisten keskustelijoiden ideoita tukevaan suuntaan ja vältetään kriittisempää "Kyllä, mutta..." -dialogia. "Kyllä, ja..." -muotoinen keskustelu tukee ryhmän dynamiikan ja valtasuhteiden muodostamista keskustelun pidäkkeistä vapautumista, ja voi siten auttaa ryhmän syrjempään jääviä keskustelijoita tuomaan äänensä kuuluviin.

Säännöt:

- Jokainen saa puhua vuorollaan
- Toisen puheenvuoroa ei saa keskeyttää
- Puheenvuoron on alettava sanoilla "kyllä, ja" (paitsi keskustelun aloittavan ensimmäisen puheenvuoron).

Toteutuksen vaiheet:

1 Käydään läpi säännöt ja keskustelutuo-
kion kulku. Ryhmän
yksi jäsen valitaan
keskustelun vetä-
jäksi. Hän määrittelee
käsitteltävän ongel-
man tai aiheen, josta
keskustellaan.


2 Ryhmä asettuu
pöydän ympärille
tai muuten ympy-
rämäisesti niin,
että kaikki näkevät
toisensa.

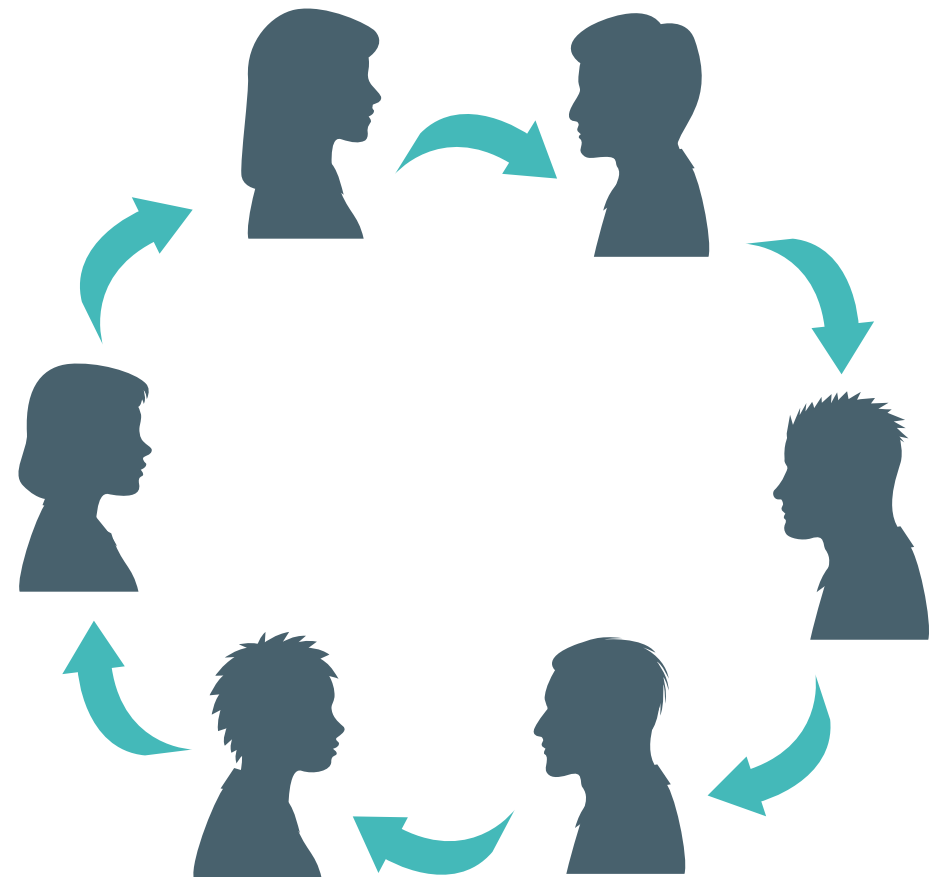
3 Ryhmän vetäjä
sanoo ensim-
mäiset lauseet
käsitteltävästä
aiheesta.

4 Vieressä oleva ryh-
män jäsen jatkaa
keskustelua aloittaen
sanoilla "Kyllä, ja...".
Keskustelua jatketaan
tällä tavalla, kunnes
on menty vähintään
yksi kierros läpi ja
kaikki ovat saaneet
sanoa sanottavansa.

5 Keskustelun vetäjä
kuulostelee kes-
kustelua, ja päättää
sen kun käytössä
oleva aika tulee
täyteen tai tuntuu
siltä, että merkityk-
selliset asiat alkaa
olla sanottu.

6 Keskuste-
lusta tehdään
tarvittaessa
muistiinpanot.

- Kyllä, ja... -metodi  soveltuu kaiken-
laisten kehitystyös-
kentelyrypeamien
alkuun.
- Se on ryhmätyös-
kentelyn työkalu,
mutta tekniikkaa
voi soveltaa myös
yksilötyöskentelyyn.
- 1-15 henkilöä.
- Aika 15 min



13 Metaforat

Metaforat vertailevat kahta asiaa toisiinsa ja voivat olla runollisia tai kirjaimellisia. Esimerkiksi työura on kuin purjelento: se tarvitsee nousukiittoa vinssiä tai moottorilentokoneen hinausta joka on kuin koulutus tai mesenaatti, ilmassa säilyäkseen nousevia virtauksia ja hyvää niiden tunnistamista, rohkeutta tehdä valintoja ohjauksessa löytääkseen suotuisat ilmavirtaukset. Loivaa laskeutumiskulmaa ja rauhallisuutta tarvitaan työuran laskeutumisvaiheessa.

Metaforat auttavat siten hahmottamaan monimutkaisia asiakokonaisuuksia ja niiden sisäisiä vuorovaikutussuhteita. Siten metaforien kautta voidaan löytää myös tietoa tukemaan konkreettisia toimenpiteitä: esimerkiksi miten työrooleja jaetaan työuran eri vaiheissa oleville organisaation jäsenille, ja mihin suuntiin työuran tukemista kannattaa painottaa sen kussakin vaiheessa.

Metaforia voidaan muodostaa kirjoittamalla, ja niiden osana voi käyttää kuvia, esimerkkinä sukupuun kuva.

- Metaforat sopivat yksilö- ja ryhmätyöskentelyyn.
- Tekniikka sopii kehitysprosessin vaiheisiin, jossa monimutkaisia ja muodottomalta tuntuvia asioita halutaan kirkastaa.



Toteutuksen vaiheet:

1

Määrittele asiakokonaisuus, jota tarkastelet metaforan kautta.

2

Valitse satunnainen asia, johon valitsemaasi asiakokonaisuutta rinnastat.

3

Synnytä lauseita ja ajatuksia, joissa rinnastat valitsemiasi asioita, esimerkiksi "yrityksemme toimintasuunnitelma on kuin tennispallo, se on sisältä tyhjä ja päältä pehmeä mutta näyttää pirteän väriseltä".

Voit myös käyttää tekniikassa piirrettyä tai valokuvaa, esimerkiksi aiemman esimerkin tennispalloa. Merkitse tässä tapauksessa kuvaan toimintasuunnitelman ominaisuuksia kirjoittamalla



Runko ja oksat kuin projektin kulku - polveileva ja moneen suuntaan versoava

Liika auringonpaiste on kuin liian suurelle tietomäärälle altistuminen eli se kuivattaa kokonaisuutta

Kaikki versot eivät kasva vahvoiksi

Lehdet ovat kuin tuotettu tieto - niitä on valtavasti, mutta yhtenäisinä ryppäinä ne muodostavat hahmottuvia kokonaisuuksia

14 Six Hats

Six hats -tekniikka perustuu ajatukseen, että ideointia ja kehittämistä haittaa ajattelun moniuloitteisuus. Tekniikassa käsiteltävää ongelmaa tutkitaan vuorotellen erilaisten ajattelutapojen avulla. Näin pystytään yksinkertaistamaan ja vaiheistamaan kehitysprosessia. Tekniikka on tehokas silloin, kun ollaan kehitysprosessissa vaiheessa, jossa ideoiden laatua halutaan parantaa määrittelemällä niitä erilaisista näkökulmista.

Six hats -tekniikkaa yhteiskehittämisen välineenä käytettäessä hyödynnetään tyypillisesti fasilitoijaa, joka ohjaa keskustelua ja palauttaa keskustelua aiheen ja kulloisenkin näkökulman äärelle.

- Soveltuu kehitysprosessin ongelmanmäärittelyn tai idean täsmentämisen vaiheeseen.
- 1-6 tuntia
- 1-10 osallistujaa

- **Keltainen - myönteinen ajattelu**
Ajatellaan käsiteltävää aihetta mahdollisuuksien kautta. Esimerkiksi mitä hyötyjä, etuja tai arvoa asia synnyttää.
- **Valkoinen - faktoihin ja tietoon perustuva ajattelu**
Käydään läpi todellinen tilanne ja asiat, jotka tiedetään tosiasioihin pohjautuen.
- **Vihreä - luova ajattelu, mahdollomatkin mahdollisuudet**
Myös epärealistisia, villejä ja mielikuvituksellisia ideoita kannustetaan esittämään. Jos mitään rajoituksia ei olisi, mikä kaikki olisi mahdollista?
- **Musta - kielteisyys, vaarat ja uhat, epäusko**
Ajatellaan käsiteltävää aihetta kriittisesti. Esimerkiksi mikä kaikki voi mennä pieleen, mitä uhkia ja riskejä projektiin sisältyy, tai mitä kaikkia haittoja toiminta aiheuttaa?
- **Punainen - tunteet**
Millaisia tunteita käsiteltävä aihe tai asia minussa herättää? Kuvailtaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti tunteet ja tuntemukset.
- **Sininen - ajatteluprosessi, fasilitointi**
Sininen hattu on varattu fasilitoinnille ja fasilitoinnille. Se on prosessin ohjaamista ja organisointia, ajattelemisen ajattelua.

Säännöt:

- Synnytä mahdollisimman paljon ideoita.
- Toisen ideaa ei kritisoida millään tavalla.
- Aiheessa pyritään pysymään, ja jos siitä aletaan poikkeamaan, fasilitoija palauttaa keskustelun käsiteltävään aiheeseen.
- Toisten esittämien ideoiden pohjalta kannustetaan rakentamaan ideoita.



Kuva: Heinonen (2023)

Toteutuksen vaiheet:

1

Fasilitoija käy läpi Six Hats -tekniikan kulun ja säännöt. Määritellään käsiteltävä aihe tai ongelma. Sovitaan, mitä "hattuja" käytetään, ja missä järjestyksessä.

2

Laitetaan sovitussa järjestyksessä aina tietty ajattelumoodi eli "hattu" päähän. Esimerkiksi voidaan aloittaa keltaisella hatulla, jolloin koko ryhmä keskustelee käsiteltävän aiheen myönteisistä puolistista, hyödyistä ja eduista. Aiheenmu-kaista keskustelua käydään sovitun ajan samalla muistiinpanoilla. Kun on aika vaihtaa ajattelumoodia, fasilitoija ohjaa keskustelun uuteen vaiheeseen ja kerta käsiteltävän ajattelutavan eli "hatun" periaatteen. Kaikki "hatut" käydään ryhmänä läpi sovitussa ajassa, ja tehdään muistiinpanoja. Muistiinpanot voidaan tehdä esimerkiksi mind map-muodossa.

3

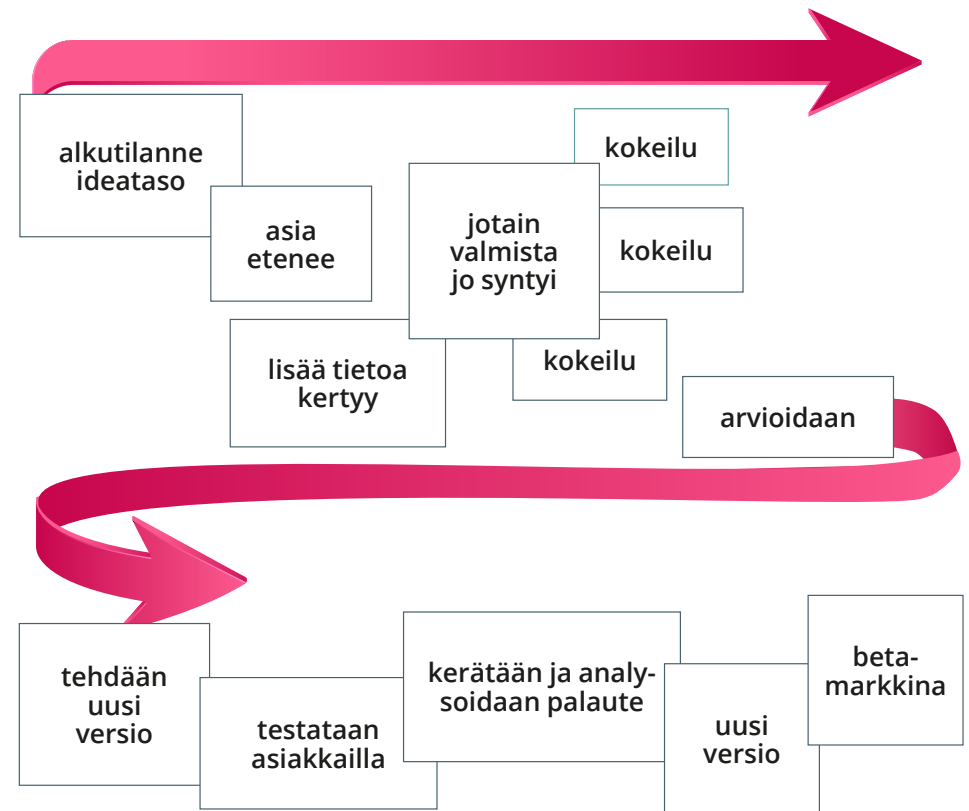
Prosessia tarkastellaan lopuksi, ja sovitetaan yhdessä esimerkiksi seuraavista toimenpiteistä synnytetyn ymmärryksen pohjalta.

15 Storyboarding

Storyboarding on kehitystyökalu, joka voidaan tehdä kuvaa ja tekstiä yhdistelemällä. Tämän tekniikan avulla olemassaolevia ideoita voidaan järjestellä ja muokata ideoiden muodostamia kokonaisuuksia ennen niiden viemistä toteutusvaiheeseen. Storyboard -formaatti mahdollistaa ideoiden osien poistamisen tai lisäämisen helposti kehitystyön edetessä

- Storyboardingia käytetään esimerkiksi prosessien, toimintastrategioiden, esitysten tai hankkeiden suunnittelussa.
- Tekniikassa hahmotellaan kehitettävästä aiheesta yleisluontoinen kaavakuva, aikajana, kuvakäsikirjoitus tai vastaava kaavamainen yksinkertaistus. Tämän tekniikan visuaalinen luonne tukee myös kehitystyötä osallistamalla ajatteluprosessiin mukaan myös kuvallista ajattelua.

- Storyboard on joustava isojen kokonaisuuksien ja prosessien eli strategisen suunnittelun työkalu
- Yhteisissä työtiloissa näkyvillä olevat storyboardit auttavat työryhmiä hahmotamaan prosesseja



Toteutuksen vaiheet:

1 Määrittele projektin tai prosessin tavoite.

2 Jaa projektin tai prosessin vaiheet:

Jaa projektin tai prosessin vaiheet pienempiin, hallittavampiin osiin. Tämä auttaa sinua tarkentamaan yksityiskohtia ja hahmottamaan projektin tai prosessin kokonaiskuvaa. Voit käyttää esimerkiksi erilaisia vaiheita kuvaavia verbejä, kuten "suunnittele", "toteuta" ja "arvioi".

3 Luo storyboardin rakenne:

Hahmottele visuaalinen tarina, joka kuvaa projektin tai prosessin etenemisen vaiheet. Voit käyttää paperille piirrettyä tarinaa tai tietokoneohjelmaa, kuten Microsoft Powerpoint tai Google Slides. Jokainen vaihe sisältää pääkohdat ja tärkeimmät tehtävät, joita on tehtävä kyseisessä vaiheessa.

4 Tarkenna yksityiskohtia:

Kun olet luonut storyboardin rungon, tarkenna yksityiskohtia. Lisää tietoa jokaisesta vaiheesta, esimerkiksi: aikataulu, budjetti ja vastuut.

5 Arvioi suunnitelma ja jätä se avoimeksi:

Lopuksi arvioi suunnitelmasi tämänhetkinen vaihe ja varmista, että se vastaa projektin tai prosessin tavoitetta. Voit pyytää kollegoiden tai muiden sidosryhmien palautetta ja muokata suunnitelmaa sen perusteella. Storyboardin vahvuus on sen muokattavuus – tiedosta, että prosessin edetessä voit muokata sitä kaikilta osin. Jätä siis storyboard avoimeksi muokkauksen suhteen.

16 Optimaaliset lopputulokset

Isoissa projekteissa koko hankkeen päämäärät voivat hämärtyä, kun keskitytään yksityiskohtien kehittämiseen. Optimaaliset lopputulokset -tekniikan avulla kirkastetaan toimenpiteitä ja reittiä, joilla tavoitteet saavutetaan.

Tekniikassa määritellään ensin ongelma, kysymys tai kehitystehtävä, ja sen jälkeen kuvaillaan paras mahdollinen ratkaisu tai lopputulos. Kaikki rajoitukset erilaisten resurssien suhteen pyritään unohtamaan tässä tekniikassa. Kun paras mahdollinen ratkaisu on löydetty, voidaan siirtyä tutkimaan keinoja, miten siihen päästään.



- Optimaaliset lopputulokset -tekniikka soveltuu kehitysprosessin päämäärien ja toimenpiteiden selkeyttämisen työkaluksi.

Toteutuksen vaiheet:

1

Määritellään kysymys tai ongelma, johon etsitään ratkaisua.

2

Kuvaillaan yhdessä mahdollisimman tarkasti ja monesta näkökulmasta paras mahdollinen ratkaisu tähän ongelmaan, kun mitään rajoituksia ei ole. Tehdään kattavat muistiinpanot.

LÄHDELUETTELO

- Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M., & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi: Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuuden tutkimuskeskus.
- Ahola, M. 2016. Lotus Blossom. Eduuni-wiki. <https://wiki.eduuni.fi/display/tutSuunnittelijanSalkku/Lotus+blossom>
- Alhanen, K. 2023. Rakentavan keskustelun pelisäännöt. Erätauko-säätiö. Viitattu 15.5.2023 <https://www.eratauko.fi/tyokalu/rakentavan-keskustelun-pelisaannot/>
- Bell, W. & Mau, J. A. 1971. Images of the future: theory and research strategy. Teoksessa Bell, Wendell & Mau, James A. (toim.) The Sociology of the Future. Theory, Cases, and Annotated Bibliography. Russell Sage Foundation, New York, 6-44.
- British Design Council, 2019. The Double Diamond - a universally accepted depiction of the design process. Viitattu 16.6.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>.
- Gray, D., Brown, S., & Macanuffo, J. 2010. Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers. O'Reilly Media, Inc. ISBN: 9780596804176.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review 86(6), 84.
- Delalande, P. 2019. The Lotus Blossom Method: ideation on steroids. The UX Collective. ISSN: 2766-5267. <https://uxdesign.cc/the-lotus-blossom-method-ideation-on-steroids-100adb26a0c2>
- Dufva, M. 2022. Toimintaympäristön analyysi: PESTE ja sen variaatiot. Teoksessa Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 105-112. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- The European Patent Office. 2007. SCENARIOS FOR THE FUTURE. How might IP regimes evolve by 2025? What global legitimacy might such regimes have? Viitattu 5.5.2023.
- Finnsight. 2022. Valtakunnallinen ennakointitapahtuma. Sitra. Viitattu 17.4.2023. <https://www.sitra.fi/tapahtumat/189655/>.
- Haapakoski, M. 2013. Resurssiperustainen yritysysteistö pienten palveluyritysten verkostossa: Tapaustutkimus matkailualan verkostosta. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics, (132).
- Hack, V. 2017. Palvelumuotoilun työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen. Kauppalehti 13.4.2017. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/digia/palvelumuotoilun-tyokaluja-liiketoiminnan-kehittamiseen/c3e58765-cf07-595b-83ab-e585fcf2047d>
- Halonen, M., Hyytinen, K. & Kurki, S. 2021. Tulevaisuusajattelu kansalaistaidoksi: Tulevaisuustajuus-työpajamenetelmän arviointitutkimuksen tulokset. Sitran selvityksiä 221.
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (n.d.). Liiketoimintasuunnitelma. cSchool for Business Design. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus: Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent.
- Kuhmonen, T. 2022. Ajattelun aineksia -esitys Lyckan hankkeen työpajassa 4.4.2022.
- Laine, P. 2017. Toiveissa toimiva visio? Vältä nämä virheet! Blogi. Sitra. Viitattu 10.3.2023. <https://www.sitra.fi/blogit/toiveissa-toimiva-visio-valta-nama-virheet/>
- Laininen, E. 2018. Transformatiivinen oppiminen ekososiaalisen sivistymisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 20 (5), 16 – 3. Viitattu 3.5.2023. <https://journal.fi/akakk/article/download/84515/43559/125546>
- Malinen, L-M. 2022. Mitä on LEGO Serious Play ja mihin se sopii?. Mukamas Learning Design Oy. <https://mukamas.fi/blogi/mita-on-lego-serious-play/>
- Midos. 2019. Innovoinnin työkalut, osa 2/3: Lotus Blossom -menetelmä. Kirjoitus Midos Touch –blogissa 29.11.2019. <https://midostouch.home.blog/2019/11/29/ideoinnin-tyokalut-osa-2-2-lotus-blossom-menetelma/>
- O'Brien, K. & Sygna, L. 2013. Responding to Climate Change: The Three Spheres of Transformation. Proceedings of Transformation in Changing Climate International Conference, Oslo, 19-21 June 2013, 16-23.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey.
- Poussa, L., Lähdemäki-Pekkinen, J., Ikäheimo, H., Dufva, M., & Eken-gren, A. 2021. Tulevaisuustajuus: Käsikirja työpajan vetäjälle: työpa-jamenetelmä toisenlaisten tulevaisuuksien rakentamiseen. Sitra.
- Risu, E. & Temisevä, S. 2022. Tulevaisuustyöpaja 2 Vaihtoehtoiset polut, riskit ja mahdollisuudet 5.5.2022. Lapinjärvi.
- Rubin, A. 2014. Skenaariotyöskentely Tulevaisuuskientutkimuksessa. Viitattu 19.5.2023 <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuskientutkimuksessa/>
- Shapira, H., Ketchie, A. & Nehe, M. 2017. The integration of Design Thinking and Strategic Sustainable Development. Journal of Cleaner Production, 140, 277–287. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.092>
- Sharma, M. 2007. Personal to planetary transformation. Kosmos Journal. Viitattu 3.5.2023. <http://www.kosmosjournal.org/articles/personal>
- Stucki, M. 2023. 2x2 Scenario Planning Matrix: A Step-by-Step Guide — Futures Platform. 2x2 Scenario Planning Matrix: A Step-by-Step Guide — Futures Platform. Viitattu 5.5.2023.
- The Association of Masters Trainers in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method. 2019. The History: The Development of the LEGO® Serious Play Method. <https://seriousplay.training/the-history/>
- XPLANE. 2023. Empathy Map. <https://xplane.com/worksheet/empathy-map-worksheet/>