

muovaaja

MUOTOILU YRITYKSISSÄ JA YHTEISKUNNASSA

1/2017



Kuuluuko asiakkaan ääni palvelukehityksessä?

PALVELUMALLI OHJAA
YRITYSTOIMINTAA

TULOJA TEOLLISISTA
PALVELUISTA

NYA FORMER FÖR SAMARBETE,
NYA RESULTAT?

Muotoilusta on moneksi, mutta mihin tarkoitukseen?

Mitä yritys saa, kun se käyttää muotoilua: Helpommin myytävän tuotteen, paremman asiakaskokemuksen tai luovan kumppanin? Muotoilun hyödyntäminen ei ole helppo tehtävä, koska **muotoilu pitää sisällään niin monenlaista osaamista**. Valikoimaan kuuluu tuotemuotoilua, palvelumuotoilua ja graafista suunnittelua, jotka ovat vielä helppoja hahmottaa. Mutta kun puhutaan vaikkapa visuaalisesta identiteetistä tai muotoiluajattelusta, ovat ajatukset jo ihan rullalla.

On aika puhua vähemmän muotoiluslangia muotoilijoiden kesken. Haluamme tuoda esiin muotoilua yritysten ja muiden muotoilun käyttäjien näkökulmasta.

Muotoilu on menetelmiä. Muotoilu on prosessi. Ja kyllä, muotoilu on myös ajattelutapa. Muotoilun avulla saadaan kehittämiseen visuaalista, käyttäjälähtöistä ja luovaa osaamista. Muotoilu voi osallistaa asiakkaat kehittämiseen ja visualisoida tavoitteita. Teollinen yritys voi luoda jopa uutta palveluliiketoimintaa muotoilun keinoin. Näihin kysymyksiin perehdyimme lehden seuraavilla sivuilla.

Muovaaja on uusi muotoilun digi-lehti, joka esittelee muotoilun moninaisuutta helposti ja kiinnostavasti. Siihen pyrimme, pari kertaa vuodessa näin aluksi. Se, kuinka hyvin tässä tehtävässä onnistumme, on sinun arvioitavissasi. Muotoilun periaatteisiin kuuluu ymmärtää ja kuulla käyttäjiä. Niinpä toivomme sinulta palautetta ja kehittämissuhteita. Missä Muovaaja onnistui palvelemaan sinua ja mitä voisimme kehittää? Millaiset aiheet sinua kiinnostavat ja mistä haluaisit kuulla lisää?

Toivottavasti saat oivalluksia ja viihdyt Muovaajan parissa!

Terveisin, Miia Lammi



2

**Muotoilusta on moneksi -
mutta mihin tarkoitukseen?**

4

**The collaboration between
designers and SMEs**

6

**Tuloja teollisista
palveluista**

9

**Kuuluuko asiakkaan ääni
palvelukehityksessä?**

12

**Tukea ja rahoitusta yritysten eri
kehitysvaiheisiin ja uudistumiseen**

14

Konseptit 1 - Robotit 0

17

**Palvelumalli ohjaa
yritystoimintaa**

21

**Startia ja Vasek - apua
yrityksen perustamiseen ja
erilaisiin kehityshankkeisiin**

24

**Nya former för samarbete,
nya resultat?**

Muovaaja 1/2017

Julkaisija: Muotoilukeskus MUOVA / Vaasan ammattikorkeakoulu

Päätoimittaja: Miia Lammi

Yhteystiedot: miia.lammi@muova.fi

Wolffintie 36 F 11, 65200 Vaasa

Visuaalinen ilme: Janne Pekkala &

Andrei Palomäki

Kannen layout: Janne Pekkala

Taitto: Kaija Siukola

ISSN: 2489-4508

ISBN: 978-952-5784-37-4 (pdf)

Tuloja teollisista palveluista

Miten kehitetään palveluita, joita asiakkaat haluavat ja tarvitsevat?

TEKSTI JA KUVAT: Miia Lammi

Tuote – Se on teollisen yrityksen voimanäyte, joka kiteyttää yrityksen osaamisen ja olemassaolon oikeutuksen asiakkaalle myytävään pakettiin. Teollisuusyrityksen toimintamalli perustuu tuotteeseen, sen suunnitteluun, valmistukseen ja myyntiin. Sitten on näitä palveluita. Ne voivat olla kaupan päälle tarjottavia palveluksia tai varteenotettavaa palveluliiketoimintaa. Toisesta syntyy kustannuksia ja toisesta tuloja.

Palvelusta arvoa asiakkaalle

Palvelut ovat teollisuusyritykselle keino löytää uutta kasvua. Usein teolliset palvelut on suunniteltu tukemaan tuotteen käyttöä sen elinkaaren aikana. Esimerkkejä elinkaaripalveluista ovat suunnittelupalvelut, varastointi- ja kunnossapitopalvelut ja tiedon hallinnan työkalut. Elinkaari- palveluiden avulla teollisuusyritys auttaa asiakastaan saamaan tuotteesta hyödyt irti. Samalla yritys tekee osan asiakkaan työkuormasta.

Palvelu tuottaa arvoa asiakkaalle eri tavalla kuin tuote. Tuotteen arvo mitataan myyn-

tilanteessa ja käytössä. Palvelun arvo syntyy yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Asiakas osallistuu palveluun, käyttää siihen omaa työaikaansa ja työmääräkin voi olla melkoinen. Niinpä palvelusta saatavan hyödyn pitää olla asiakkaalle ajan ja vaivan arvoinen. Hyötyjen ja panoksen sekä asiak-

“Palvelut ovat teollisuusyritykselle keino löytää uutta kasvua”

kaan kokemuksen ymmärtäminen on toimivan palveluliiketoiminnan ydinkysymyksiä.

Palvelumuotoillaan arvoa tuottavia palveluita

Palvelumuotoilu on yksi tapa kehittää palveluita tuottamaan parempaa palveluarvoa. Palvelumuotoilu voi keskittyä vähentämään asiakkaan panostuksia palveluun. Palvelupolku voisi olla asiakkaalle vaivattomampi, nopeampi tai edullisempi. Toisaalta palvelumuotoilu voi pyrkiä tuottamaan palvelusta enemmän hyötyä. Olisihan se hienoa, että asiakas kokee palvelun tarkoituksenmukaisena ja toimivana. Monimutkaisia tilanteita yksinkertaistetaan, ongel-

mat ratkaistaan ajoissa ja onnistumiset jaetaan yhdessä. Kun teollinen yritys palvelee asiakkaitaan hyvin, se pyrkii auttamaan heitä menestymään.

Asiakkaan kokeman arvon parantaminen ei ole helppo juttu. Kun asiakkaalle kehitetään tarpeellisia ja toimivia palveluita, on paneuduttava palvelun pitkiin ja monimutkaisiin tapahtumaketjuihin eli asiakkaan palvelupolkuun. Ketkä tekevät mitä ja miten? Asiakasymmärrystä tarvitaan palvelun käyttäjistä ja käyttötavoista sekä kokemuksesta. Millainen kokemus palvelusta syntyy: innostava, luotettava, huolehtiva?

Palvelumuotoilu kokonaisvaltaisena prosessina

Palvelumuotoilu etsii menestyksen avaimia ymmärtämällä käyttäjiä. Palvelun käyttäjiä ovat sekä asiakasyrityksen että palveluita tarjoavan yrityksen henkilökunta. Tietoa käyttäjistä voidaan kerätä haastattelemalla, havainnoimalla tai osallistamalla heitä kehittämiseen. Käyttäjäpersoonat kiteyttävät käyttäjät ihmisinä ja palvelun käyttäjinä ja niiden tarkoituksena on suunnata kehittämistyötä.

Käyttäjätiedon tulkinta on kehittämistyön analyyttinen ja luova vaihe. Tulkinta tunnistaa palveluun liittyviä ongelmia, jotka voidaan ratkaista ja mahdollisuuksia, jotka voidaan hyödyntää. Palveluideoita

luodaan ja työstetään kehittämissalavereissa ja ideointiworkshopeissa. Visualisointi on keino ideoida ja havainnollistaa palvelutuokioita eli prosessin vaiheita sekä vuorovaikutustapoja eli kontaktipisteitä. Syntyy palvelukonsepteja, jotka havainnollistavat idean kokonaisvaltaisesti.

Palveluideoita luodaan ja työstetään kehittämissalavereissa ja ideointiworkshopeissa.

Palvelumuotoilu ei tyypillisesti etsi yhtä oikeaa ratkaisua. Tarkoituksena on luoda vaihtoehtoisia ideoita, joista valitaan käyttilanteeseen ja kohderyhmälle sopivin. Niinpä konseptit usein testataan käyttäjillä. Testaus antaa palautetta idean toimivuudesta, kiinnostavuudesta ja haluttavuudesta. Samalla voi löytyä myös myyntiargumentteja. Mutta vasta palvelusta tehty prototyyppi kertoo, miten palvelu toimii käytännössä. Kun prototyyppiä testataan käyttäjillä, avautuvat ovet tulevaisuuteen: tulevien käyttäjien kokemuksiin uusista palveluista.

Palvelukokemus – enemmän kuin asiakastyytyväisyys

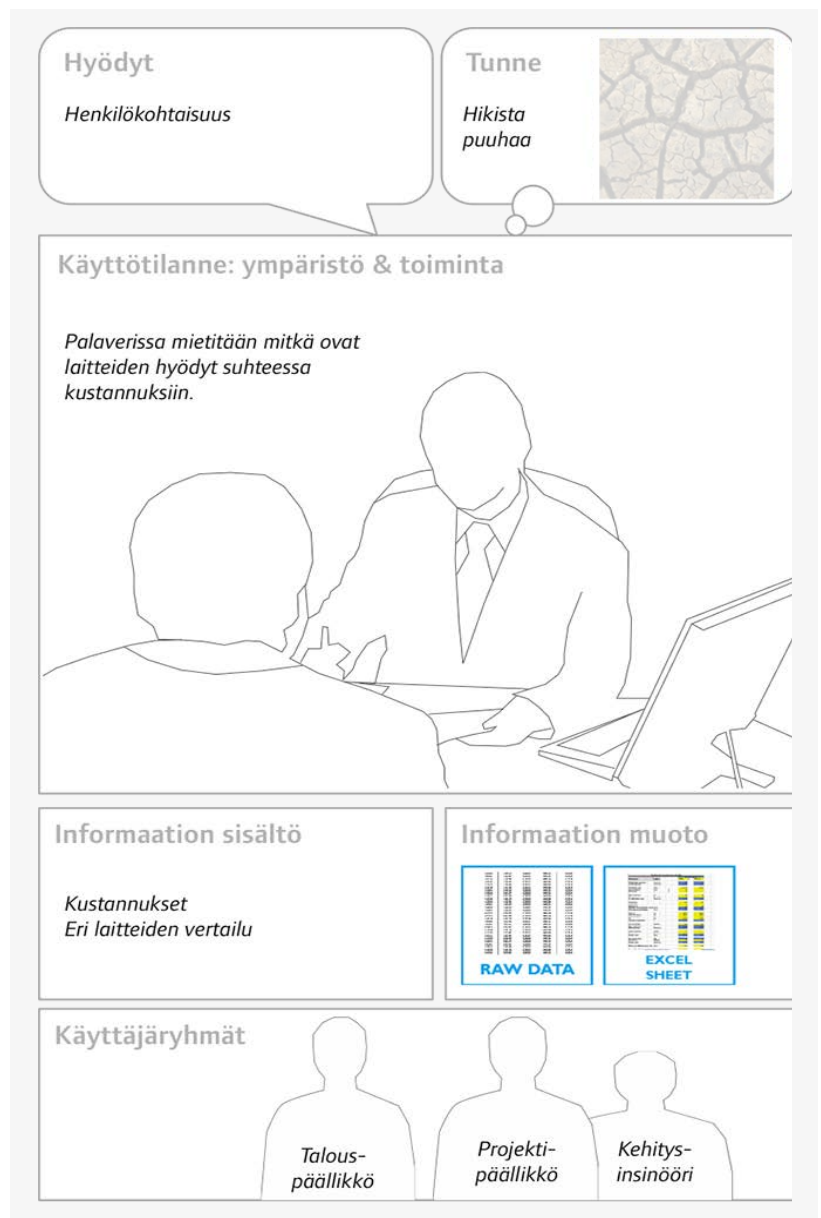
Käyttäjien kokemusta palvelusta voisi verrata suomalaiseen säähän ja sen johtamista sään ennustamiseen. Ilma muuttuu päivien ja tuntien edetessä. Ilma tuntuu

lämpimältä, jos aikaisemmin on ollut kylmää. Ilma on ihana, jos se on tarkoituksenmukainen ja tilanteeseen sopiva: Purjeveneilijä kaipaa tuulta ja auringonpalvoja hellettä. Sään ennustaminen pyrkii löytämään lainalaisuuksia, jotka kertovat mihin suuntaan sää on kehittymässä. Siten ihmiset tietävät varautua sään oikkuihin ja suunnitella omaa toimintaansa säiden mukaan.

Yritys ei pysty määrittämään, millaisen kokemuksen asiakas palvelusta saa. Ei kuitenkaan kannata laittaa hanskoja tiskiin vaan ryhtyä luovimaan kohti toivottua tulosta. Kun asiakkaan kokemuksen kirjaa paperille, on sitä helpompi kehittää. Palvelukokemusta voi käydä läpi yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin molemmat oppivat paljon ja sitoutuvat yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen.

Kehittämiseen kerätään tietoa palvelun toiminnasta, tiedon vaihdosta ja tunnekokemuksista. Myös odotukset vaikuttavat kokemukseen, joten niihin kannattaa paneutua huolella. Paperille kannattaa kuvata kehittämiskohdetta laajempi ajajana. Asiakkaan ongelmat syntyvät usein aikaisemmassa vaiheessa palvelupolkua kuin oli ajatellutkaan.

Kokemuksista kertova palvelupolku antaa kattavan kuvan siitä, mihin asioihin asiakas on tyytyväinen tai tyytymätön ja miksi. Sen jälkeen on helppo ratkoa asiakkaille olennaisia ongelmia – ja lähettää lasku palvelun perään!



Kuvassa käyttäjien kokemukset palvelupolusta voi selvittää esimerkiksi Muovan kehittämän Isee-työkalun avulla, jossa asiakkaan palvelukokemus palvelupolun eri vaiheista on kuvattu kattavasti yhdelle A4:lle.

Tämä juttu perustuu European Academy of Design -konferenssissa esitettyyn artikkeliin. Artikkelitullaan julkaisemaan tieteellisessä Special issue of Design Journal -julkaisusarjassa. Lisätietoja <http://www.designfornext.org>

THE COLLABORATION BETWEEN DESIGNERS AND SMES

TEXT: Patricia Naves

In the past decades, design has been seen as a powerful weapon that every business should have to fight competition and stand out in the market. Governments over the world have implemented national and regional policy measures to tap into the potential for design and designers to improve the competitiveness and innovativeness of SMEs in particular.

However, the ambiguous definition of design and the expansion of design into service-related activities pose many challenges for the managers of SMEs seeking to fully understand the wide range of design services that are currently available, their potential and how they can be used to create value for SMEs.

SMEs as design users

In order to better understand how design services are used by SMEs, we are working on a benchmark study between Finland and the Netherlands. We interviewed twenty design agencies in both countries

with a focus on the types of services they provide, how they conduct their professional relationships and the motivations of SMEs to work with design agencies.

The interviewees identified two major groups within the SME category: start-ups and established SMEs. The design services used by start-ups include the concept design of products and/or services and identity design. These services encompass product styling, graphic design, stationery design and web design. The services used by established SMEs include branding, digital design and service design. These services encompass the design of the company's or a product's visual identity, web design, ecommerce design and conceptual and physical spatial design.

Challenges solved step-by-step

The relationship between the design agency and SMEs yields many possibilities, calling for varied ways of enabling their collaboration. Start-ups run with very



*Suurin syy pk-yrityksien
muotoilupalveluiden hankintaan
on tarve uudistua.*

limited resources, so they often give design agencies some client-company equity in payment. As the client start-up and co-owner, the agency takes on responsibility for all design services carried out in the small company. In this case, design agencies bet on start-ups they believe in, investing in these companies and using their design services as currency.

Another form of collaboration is enabled by special start-up funding. Established SMEs usually first ask for small digital solutions. The agencies try to guide the client into understanding the primary cause of their challenges, using service design methods. Design agencies are often the ones pointing out the need for change, which is usually the motivation for seeking design services.

The collaboration takes place in small steps, so that the client can see the results of the early stages and feel secure in launching additional projects, one at a time. The step-by-step approach is also a good fit with the careful way in which SMEs have to manage their financial resources. Also, to financially support the collaboration between design agencies and SMEs, both Finland and the Netherlands have programmes for subsidizing services.

Motivation for collaboration

The frequent motivation compelling SMEs to seek design services is a need for change. Start-ups turn to design services in two crucial phases: when seeking financial support through funding or investment, and when seeking to gain visibility in the

Muotoilijat ovat suoraan yhteydessä pk-yrityksen päätöksentekijöihin, jolloin projektit etenevät nopeammin kuin suurissa yrityksissä.

market. Established SMEs require design solutions that result in substantial changes to their typically streamlined structure and interdependent areas.

Design agencies report that the most common challenges faced by SMEs when seeking design services are a stagnant growth process, a brand that can no longer communicate with customers, a lack of systematized processes and unsatisfactory customer service.

On the service provider side of the collaboration, designers are motivated to work with SMEs due to the great impact that design services have in SMEs' business operations. According to designers, a small and well-positioned change can be reflected in the entire organization and in its results.

Transparency the key to success

Designers report that they are usually in direct contact with the SME's deci-

sion-maker, which makes the project move at a much faster pace than in big corporations and the process of pitching ideas much more flexible and interesting.

According to the experience of the interviewed designers, collaboration thrives when design companies and SMEs respect each other's particularities and conduct their collaboration at a deliberate pace.

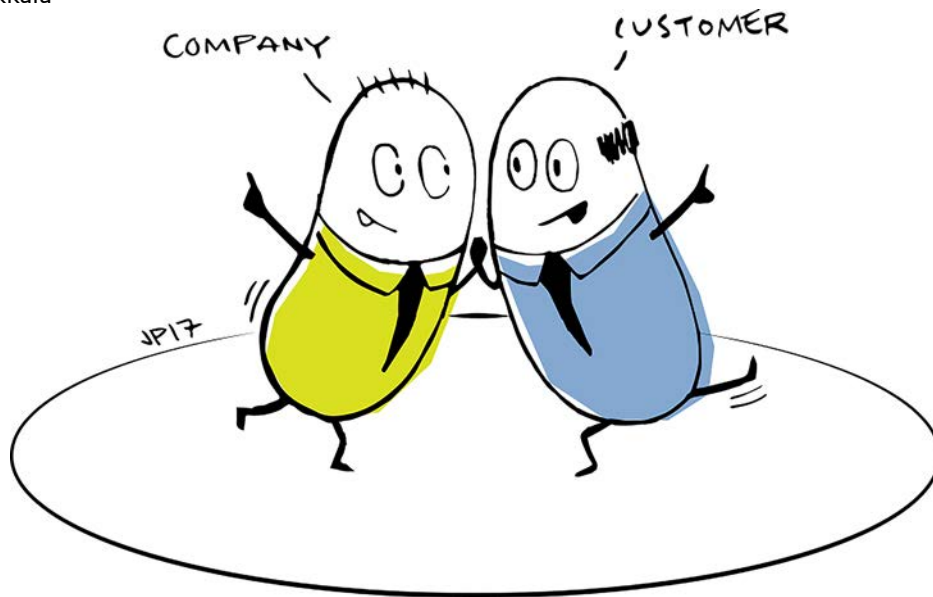
The research showed that in successful partnerships, designers are aware of what makes SMEs insecure and try, from the get go, to be very specific about their services, their processes and the results they can bring to the company. They carry out actions step by step, in small projects, so that the SME can see the results and be encouraged to proceed to the next stage.

In a slow, stage-based process, costs can be managed more easily and early results can help support operations in the long run. Major change can be achieved and great heights climbed step by step.

Kuuluuko asiakkaan ääni palvelukehityksessä?

TEKSTI: Sanna Peltonen

KUVAT: Janne Pekkala



Tutkijat ovat jo pitkään patistaneet yrityksiä ottamaan asiakkaita mukaan tuote- ja palvelukehitykseen. Tämä on kuitenkin osoittautunut monille yrityksille sangen vaikeaksi. Tyypillisesti asiakkaan ääntä pitää kehittämisen aikana yllä yrityksen oma myyntihenkilöstö, joka jakaa oman näkemyksensä asiakkaiden tarpeista ja toiveista kehittämistiimille.

Olemassa olevan asiakastiedon hyödyntäminen onkin ensiarvoisen tärkeä lähtökohta asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Tämä kuitenkin haastaa yritystä pohtimaan kriittisesti sitä, miten pitkälle olemassa olevaa

asiakastietoa voi venyttää. Missä tilanteessa nykyinen asiakastieto on kerätty? Miten tiiviisti se liittyy nykyisen tuotteen tai palvelun käyttöön? Entä jos olemmekin kehittämässä ratkaisua johonkin uuteen ongelmaan?

Kysyvä ei tieltä eksy

Yritysten on todettu käyttävän paljon aikaa asiakkaiden reaktioiden pohtimiseen sen sijaan, että kysyisivät asiaa suoraan asiakkailta. Mistä tämä voi johtua? Asiakkaiden osallistaminen vaatii yritykseltä avoimuutta, muutoksia totuttuihin käytän-

töihin ja uudenlaista osaamista. Yritys joutuu altistamaan uuden ideansa asiakkaiden kommentteille, mikä saattaa arveuttaa yritystä, joka on tottunut tekemään kehitystyötä omin voimin. Yritystä saattaa myös mietityttää miten asiakkaat suhtautuvat siihen, että heiltä kysytään asiota, joita yrityksen oletetaan jo tietävän. Paljastaako yritys tietämättömyytensä tai vaarantuuko innovatiivisuuden leima jos asiakkailta pyydetään apua kehittämistyöhön?

Monille yrityksille tuttu tapa on testata asiakkaalla tuotteen tai palvelun prototyyppiä. Tätä on luontevaa laajentaa aikaistamalla asiakkaan panosta pyytämällä kommentteja jo tuote- tai palveluideasta. Kehitettävän idean altistaminen asiakkaan kommentteille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa auttaa tunnistamaan ajatuskatsoksia tai vääriin olettamuksiin perustuvia virheitä kehittävässä ratkaisussa. Suunnan muutokset asiakkaan kommenttien

pohjalta voidaan tehdä joustavammin ilman lisäkustannuksia tai kehitystyön viivästyistä.

Yhdessä asiakkaan kanssa

Asiakas voidaan ottaa mukaan myös siinä vaiheessa kun vasta haetaan ideaa kehitettävästä ratkaisusta. Tavoitteena on tällöin ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa sellaisena kuin hän sen kokee ja pyrkiä löytämään tapoja, joilla yritys voisi auttaa asiakasta menestymään entistä paremmin. Millaisiin prosesseihin ja toimintoihin oma tuottemme tai palvelumme asiakkaan toiminnassa liittyy? Miten voisimme tehdä asiakkaan toiminnasta helpompaa, miellyttävämpää tai nopeampaa? Tärkeintä on kysyä asenne ja aito halu nähdä asioita asiakkaan silmin. Kannattaa kokeilla. Palkintona voi olla entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sopivia ratkaisuja.



Muistilista palvelukehitykseen

Onko meillä riittävästi tietoa kehittämiseen? Palveluiden kehittäminen vaatii usein erilaista asiakastietoa kuin nykyisten tuotteiden kehittäminen.

Miten tietomme asiakkaan tarpeista on kerätty? Onko se ehkä väriltynyt matkan varrella? Yrityksen oma henkilöstö voi edustaa asiakasta, mikäli uusi palvelu liittyy olennaisesti nykyisiin myytyihin ratkaisuihin.

Millaista tietoa tarvitsemme kehitysprojektin eri vaiheissa? Asiakas voi toimia tietolähteenä ja kumppanina uusien ideoiden tunnistamisessa ja arvioinnissa ja priorisoinnissa sekä prototyyppien testauksessa.

Miten keräämme asiakastietoa kehittämiseen? Asiakkaan osallistamiseen on olemassa kattava joukko erilaisia menetelmiä kuten haastattelut, kyselyt tai workshopit. Yksinkertaisimmillaan asiakkaan osallistaminen voi olla puhelinsoitto kesken kehittämispalaverin. Tärkeintä on, että asiakkaan näkökulma ei jää arvailujen varaan.

Tämä juttu perustuu European Academy of Design -konferenssissa esitettyyn artikkeliin. Artikkelin tullaan julkaisemaan tieteellisessä Special issue of Design Journal -julkaisusarjassa. Lisätietoja <http://www.designformext.org>

Tekes

Tukea ja rahoitusta yritysten eri kehitysvaiheisiin ja uudistumiseen

TEKSTI JA KUVAT: Pia Tamminen

Tekesin tuki riippuu monesta tekijästä eikä ole olemassa yhtä ratkaisua, joka sopisi kaikille yrityksille. Tukea antaa Tekesin laaja asiantuntijaverkosto, jolla on pitkä kokemus ja monipuolinen osaaminen yritysten uudistamisen, liiketoiminnan kehittämisen ja rahoituksen parissa. Jokainen asiantuntija allekirjoittaa vaihtolopimuksen aloittaessaan työt Tekesillä, ja samainen vaihtolovelvollisuus ulottuu myös yritysten kanssa tehtävään kehitysohjelmaan. Yritysten kehittämisen tukemisen ja mahdollisen rahoituksen tarpeen kartoitus tehdään selvitystyön perusteella, jossa ovat mukana niin yrityksen liikeideat ja asiakkaat, kasvu- ja kehityssuunnitelmat, talousluvut ja pidemmän aikajänteen tavoitteet.

Tämä artikkeli perustuu Mika Niskasen (kuva oikealla), Tekesin Vaasan edustajan haastatteluuun. Artikkelit esittelee lyhyesti Tekesin työtapoja ja -malleja, joiden avulla yritykset saavat Tekesiltä asiantuntija-apua yrityksen eri tyyppisten kehittämissuunnitelmien suunnitteluun ja tarvittaessa myös taloudellista tukea avustuksen tai lainan muodossa.

Tekes tukee yritysten uudistamista ja liiketoiminnan kehittämistä sekä tutkimusta. Yritysten teknologisten ratkaisujen eli uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on vain yksi Tekesin painopistealueista. Sen lisäksi Tekes tukee myös yritysten kansainvälistymistä. Uudeksi kehittämissuunnitelmaksi katsotaan myös jo olemassa olevien teknologioiden uudelleen yhdistäminen,



Oleellista on kehittää asiakkaita kiinnostavia ja yritykselle kannattavan kasvun mahdollistavia ratkaisuja.

joka uudistaa toimintatapoja tai mahdollistaa arvoa luovia ominaisuuksia. Oleellista on kehittää asiakkaita kiinnostavia ja yritykselle kannattavan kasvun mahdollistavia ratkaisuja. Tekesillä on käynnissä pidempikestoisia ohjelmia ja lyhytaikaisia kampanjoita, joiden piiriin yritysten kehityshankkeet sovitetaan ohjelmien ja kampanjoiden teemojen mukaisesti tarpeen mukaan.

Kehitys on yhteistyötä

Yritysten ja Tekesin yhteistyö lähtee liikkeelle suunnitteluvaiheesta, jossa selvitetään, mitä yrityksen kannattaisi tehdä (kuva 1). Suunnitteluvaiheessa keskitytään kartoittamaan realistiset mahdollisuudet yrityksen idean toteuttamiseen vaihe, eli

kehitysprojekti, kerrallaan. Projekteille pohditaan yhdessä mitattavissa olevat konkreettiset tavoitteet. Liiketoiminnan kehittymistavoite asetetaan yleensä 3-5 vuoden päähän selkeästi mitattavissa olevaksi liikevaihtotavoitteeksi uuden tuotteen tai palvelun myynnille.

Yritysten kehitysprojekti voidaan kytkeä myös Tekesin tukemaan tutkimusprojektiin. Tutkimusprojekteissa voidaan kehittää esimerkiksi uusi toimintamalli tai perustella tieteellisin keinoin jonkin asian todenperäisyys. Tutkimuksesta yritys saa apua ennen investointia isompaan uuden tuotteen, palvelun tai liiketoimintamallin kehitysprojektiin, jossa tuotteistaan yrityksen oma versio ratkaisusta.

Kehitysprojektin kolme vaihetta



Suunnitteluvaihe.

Selvitetään kehitysprojektin tavoite ja määritetään tarvittavat toimenpiteet.



Kehitysvaihe. Toimenpiteet toteutetaan osaprojekteina.



Todentaminen. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan, onko kokonaistavoite saavutettu.



Tutkimusprojekteissa voidaan kehittää esimerkiksi uusi toimintamalli.

Yliopistojen tutkimusprojektit ja yritysten kehitysprojektit ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, joiden tulokulma, tavoitteet ja asiakkaat ovat erilaisia. Tekesin tutkimushankkeissa on usein mukana useampi toinen toisistaan hyötyvä yritys, jotka voivat olla myös kilpailijoita keskenään. Tutkimusyhteistyö kannattaa, sillä siitä hyötyvät sekä yritykset että yliopistot, ja suuremmassa mittakaavassa alueet, joilla yritykset sijaitsevat ja sitä kautta koko yhteiskunta.

Muotoilu on kaikessa kehittämisessä tärkeää

Muotoilulla on merkittävä rooli yritysten tuotteiden ja palveluiden asiakaslähtöisessä innovoinnissa ja kehittämisessä sekä yrityksen brändin rakentamisessa. Mika Niskasen mukaan Muotoilukeskus Muovan erikoisosaaminen pohjautuu vaativien asiakastarpeiden todentamisiin, asiakaslähtöiseen tuote- ja palvelukehitykseen sekä muotoilun tutkimukseen.



Kysyminen kannattaa aina

Tekesiä saa ja kannattaa lähestyä, sillä keskustelu yrityksen liiketoiminnan kehittämisestä on ilmaista, ja Tekesin tuki tarkoittaa muutakin kuin euroja.

Yritys voi parhaassa tapauksessa päästä liiketoiminnan kehittämisessä eteenpäin asiantuntijoiden neuvoilla ja tuella ilman, että kehittämiseen käytetään yhtään ylimääräistä euroa.

Kehittäminen on vuorovaikutteista työtä, joka vaatii sekä yritykseltä että Tekesiltä panostusta.

Yhteydenotto on helppoa; sen voi tehdä joko soittamalla tai täyttämällä Tekesin kotisivuilta löytyvä tunnustelulomake, <https://www.tekes.fi/rahoitus-tunnustelu/#/>, jonka perusteella Mika Niskanen, tai joku muu Tekesin asiantuntija, ottaa yritykseen yhteyttä viikon sisällä.



Konseptit 1 - robotit 0

(Varoitus: Teksti saattaa sisältää kärjistyksiä ja huumoria)

TEKSTI JA KUVAT: Janne Pekkala

Eräs automaatioon lujasti uskova johtaja totesi tuotantotyöstä, että yksi ihminen on yksi ongelma ja kaksi ihmistä on kaksi ongelmaa. Hän tarkoitti, että tuotantotyöntekijät ovat inhimillisiä ja sellaisina saattavat sairastella tai tehdä virheitä. Tuotannon kannalta ihmiset ovat arvaa-

mattomia. Johtajan ratkaisu ongelmaan oli tuotantotoiminnan korvaaminen robotilla. Tämä on ymmärrettävää, koska robotit ovat ahkeria, ja ah, niin ennakoitavia.

Yllättäen, ongelma on sama myös teollisuuden palvelujen kehitystyössä. Palvelu-



Muotoilukonsepteja voi ajatella sodankäynnin välineinä.

kehitys on yrityksille uutta, sillä yritykset ovat tottuneet kehittämään rautaa ja softaa. Palvelujen kehitystyöhön osallistuu paljon ihmisiä. Ja nämä ihmiset edustavat eri aloja ja puhuvat tavallaan eri kieltä. Sallitteko yksinkertaistuksen? Arvaamattomat ihmiset yrittävät epävarmassa tilanteessa kehittää toimivaa ratkaisua ilman yhteistä kieltä.

Tilanne on siis hankala. Eikä ratkaisuksi kelpaa tuotantojohtajan robotit, koska sellaisia ei vielä ole tarjolla. Suunnittelurobottien kehittymistä odotellessa tarvitaan toisenlaisia keinoja.

Kuvan voimasta

Eikö olisi hienoa, jos hankalaan tilanteeseen tupsahtaisi kiteytetty kuvaus ratkaisusta sellaisena kuin asiakas sen haluaisi (sillä asiakashan ratkaisusta lopulta maksaa)? Vieläpä esitettynä niin yksinkertaisesti, että kaikki voisivat sen ymmärtää ja ottaa siihen kantaa. Eikä tässä vielä kaikki! Silloin kehittäjät voisivat pohtia, miten voimme oman osaamisemme ja bisnesmallin rajoissa tuottaa asiakkaalle hyödyllisen ratkaisun.

Muotoilukonsepti on juuri tällainen. Se kuvaa suunniteltavan tuotteen tai palvelun

asiakkaalle hyödyllisten ominaisuuksien näkökulmasta. Kun puhumme palvelusta, muotoilukonsepti kuvaa palvelun käyttöprosessia asiakkaan näkökulmasta. Keskeisintä on konseptin visualisointi. Voitteko kuvitella - yksi kuva voi kuvata kokonaisen ratkaisun! Mikään sana ei tähän pysty. Ja kun ratkaisuehdotus on esillä kuvana, se ohjaa ihmiset puhumaan juuri siitä. Silloin ei voida puhua asian vierestä tai väärällä kielellä. Kuvalla on vain yksi kieli.

Sisäisestä markkinoinnista

Yrityksen ylimmän johdon huomiosta kilpailevat lukemattomat ongelmat ja projektiehdotukset. On vaikeaa saada johto huomaamaan oman ongelman polttavuus tai projekti-idean hienous. Perustuen D.Inc. -tutkimushankkeen kokemukseen, muotoilukonsepti auttaa hankkimaan organisaation tuen projekti-idealle ja helpottaa projektin vaiheistuksen sekä resurssoinnin suunnittelua.

Eikä tässäkään vielä kaikki. Muotoilukonsepteja voi ajatella sodankäynnin välineinä. Luitte aivan oikein. Kun päälliköt taistelevat firman resursseista ja johdon huomiosta, ovat kaikki keinot sallittuja. Eräässä projektissa ongelman ja ratkaisun yksinkertainen

kuvaus loi yhteisen ymmärryksen ratkaisun tarpeellisuudesta. Ylin johto näytti projekti-idealle vihreää valoa.

Kuten eräs kehityspäällikkö totesi, tavoitteena ei ole tuottaa aikaavieviä yksityiskohtaisia kuvauksia. Sen sijaan, nopea karkea kuvaus ratkaisun keskeisistä piir-

teistä riittää tukemaan projekti-idean sisäistä markkinointia sekä projektin suunnittelua. Tällainen toimintatapa myös varmistaa asiakasnäkökulman toteutumisen sekä kehitystyössä että projektiportfolion johtamisen tasolla.

Kuka enää tarvitsee suunnittelurobotteja...



Muotoilukonseptin käyttöohjeet

Ennen projektia

- ▶ Ajattele visualisoitua muotoilukonseptia työkaluna, jolla konkretisoit ja jäsenät kehitysideasi sekä itsellesi että muille.
- ▶ Anna konseptillesi kuvaava, helposti muistettava nimi.
- ▶ Käytä konseptia projektisuunnitelman laatimisen pohjana.
- ▶ Esittele konsepti päätöksentekijöille ja kerro konseptiin viitaten, millaisen projektin ja resurssit tarvitset.

Projektin kuluessa

- ▶ Varmista että projektitiimi ymmärtää konseptin. Konseptin on tarkoitus ohjata yksityiskohtaisempaa suunnittelua. Konsepti kuvaa siis suunnittelun tavoitetta – siihen kannattaa viitata, kun keskustellette tavoitteesta.
- ▶ Käytä sitä myös, jos projektin eteneminen tuntuu hapuilevalta.
- ▶ Päivitä konseptia tarvittaessa.
- ▶ Jos suunnittelette palvelua, hyödynnä konseptia palveluhenkilöstön kouluttamisessa.

Tämä juttu perustuu European Academy of Design -konferenssissa esitettyyn artikkeliin. Artikkelin tullaan julkaisemaan tieteellisessä Special issue of Design Journal -julkaisusarjassa. Lisätietoja <http://www.designfornext.org>

PALVELUMALLI OHJAA YRITYSTOIMINTAA

Liiketoiminnan kehittäjäyritys Coutsi muotoili yritysidean

TEKSTI JA KUVA: Miia Lammi

Coutsin perustajakaksikko Tapani Vieri ja Hannele Yliaho hankkivat alun perin liiketoimintaosaamisensa omiin tarpeisiinsa ollessaan yrittäjinä. Vieri opiskeli talousosaajaksi toimitusjohtajana ollessaan vastapainona pankkien sanelupolitiikalle. Yliaho puolestaan perusti osaamisensa tekniikkaan, joskin yrityksen kokonaisvaltainen kehittäminen vei mennessään. Yrityksen

kehittäminen innosti kaksikkoa kartuttamaan osaamistaan yhä monipuolisemmin liiketoiminnan saralla. Yhteisen osaamisen ja intohimon varaan syntyi Coutsi.

Käytännönläheinen kumppani

Coutsin kohderyhmänä on pk-yrityksen johto, joka on melko yksin yrityksensä



Kuvassa: Coutsin Hannele Yliaho ja Tapani Vieri.

kanssa. Yleensä yrittäjä tuntee hyvin tuotteen tai palvelunsa. Tukea ja apua hän tarvitsee taloustilanteen tulkintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Coutsu auttaa yrityksiä selvittämällä kannattavuuden ja kasvun esteitä sekä ratkaisemalla niitä piilossa olevan yritystiedon avulla.

– Onko varasto riittävä vai liian suuri? Onko kassavirtaa tarpeeksi investoinneille? Tai milloin voi palkata uuden työntekijän, Vieri kuvailee yrittäjien arkisia talouskysymyksiä.

Coutsin palvelussa uskalletaan kysyä kysymyksiä, jotka luovat uutta ymmärrystä ja oivalluksia. Palveluun kuuluu konkreettisia kehittämisohjelmia talousanalyysien pohjalta. Myös henkistä tukea ja kannustusta tarvitaan, kun yrittäjän pitää tehdä suuria tai vaikeita muutoksia tai yrittäjä hakee uutta, kestäväää kasvua. Osa palvelusta on henkilökohtaisia tapaamisia, jolloin käydään läpi yrityksen toimintaa ja kehittämissuunnitelmia. Palveluun kuuluu myös toimistolla tehtäviä analyysejä. Nettipohjaisen sovelluksen avulla yritys arvioi kannattavuuteen liittyviä toimenpiteitä, esimerkiksi kustannusten, tavoitteiden ja suunnitelmien pohjalta.

Muotoiluosaajat kyseenalaistivat ja kirkastivat

Coutsin palvelumallin ei syntynyt ihan kevyesti. Perustajakaksikolla oli runsaasti ideoita siitä, miten yrittäjää kannattaa tukea kannattavan kasvun polulle. Apua he puolestaan kaipasivat oman liikeideansa kirkastamiseen ja viestintänsä kehittämiseen. He etsivät kumppania, joka oli valmis

kyseenalaistamaan heidän näkemyksensä eikä tarjoamaan valmiita sapluunoita.

Kaksikko valitsi liiketoimintansa kehittämiskumppaniksi Muotoilukeskus MUOVAN. Yhteinen ymmärrys kehittämisen tavoitteista ja toimintatavoista syntyi keskusteluiden avulla. Oli tärkeää, että molemmat osapuolet paneutuivat yhteiseen projektiin. Palvelumuotoilu tuntui sopivalta lähestymistavalta, koska kantavia teemoja olivat asiakaslähtöisyys, yhteiskehittäminen ja palvelun visualisointi. Toisaalta coutsilaiset huomasivat ettei kyseenalaistaminen ja erilaiset näkökulmat olleet aina helppoja sisäistä.

– Meni varmaan pari viikkoa että palvelupolkua luettiin uudestaan ja uudestaan, että erilaisen ajattelumallin sisäisti, Vieri ja Yliaho muistelevat.

Ilme ja strateginen työkalu

Coutsin parivaljakko kokee, että panostaminen oman yritysideoon kirkastamiseen kannatti. Ilme on raikas ja erottuva. Edelleen he palaavat kansioon, jossa palvelupolku ja yksittäisten palvelutuokioiden sisältö on kuvattu. Vaikka palvelu muuntuu ja kehittyy asiakkaiden mukaan, perusrunko pysyy samana. Yrityksen arvo asiakkaalle sekä sitä tukevat palvelut auttavat suuntaamaan yritystä strategisesti maailman muuttuessa.

– Palvelumallin avulla palautetaan mieleen, mitä me ollaan, kenelle ja mitä me tehdään. Se on meidän työkirja ja strategiapalikka ja sen päälle toiminta on rakentunut aika pitkälti, Yliaho kiteyttää.

Startia & Vasek - Apua yrityksen perustamiseen ja erilaisiin kehittämishankkeisiin

TEKSTI: Pia Tamminen

KUVA: Vasek

Yrityksen ei tarvitse osata tehdä kaikkea itse vaan apua voi kysyä osaavammilta tahoilta ja keskittyä itse omaan ydinosamiseen. Muutostarpeista kannattaa tulla keskustelemaan Vaasan seudun kehitykseen eli VASEKiin, sillä heidän palvelunsa eivät maksa alueen yrittäjälle mitään. Startia ja Vasek toimivat asiakkaan ehdoilla ja läpinäkyvästi. Sekä Startia että Vasek

ohjaavat yrittäjiä eri alan asiantuntijoiden pakeille tarpeen mukaan. Heille on vuosien varrella kehittynyt laaja verkosto, jota kannattaa hyödyntää.

Kaikki työ, mitä Startian ja Vasekin yritysneuvojat tekevät, on luottamuksellista ja pysyy salassa, ellei yrittäjän kanssa erikseen sovita jotain muuta.

Vasekin tuet yrittäjän alkutaipaleella



STARTIA

Tulevalle yrittäjälle. Startian neuvojat auttavat aloittelevaa yrittäjää mm. liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.



VASEKI

Yrittäjälle. Y-tunnuksen omaavat yritykset saavat tukea Vasekilta.

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen toiminnan perusta

Tärkein työ yrittäjäksi aikovalle ennen yrityksen perustamista on liiketoimintasuunnitelman, tuttavallisesti Lissun, tekeminen. Lissu sisältää tekstiosan sekä taloudellisen osion, josta löytyy investointilaskelma, yrityksen kolmen vuoden budjetti ja kannattavuuslaskelma. Suunnitelman tärkein osa on kannattavuuslaskelma. Työ on vuorovaikutteista, ja Startian yritysneuvojat voivat kommentoida suunnitelmaa aina tarvittaessa, kirjoittaa erilaisia lausuntoja ja auttaa erilaisten lupien tai vaikka patenttisuojan hakemisessa.

Tulevat yrittäjät tekevät liiketoimintasuunnitelman itseään ja yritystään varten, ja

sitä on järkevä päivittää aina, kun liiketoiminta muuttuu. Muun muassa pankit vaativat liiketoimintasuunnitelman, kun yrittäjä hakee pankista lainaa.

Suomessa keskimäärin puolet yrityksistä lopettaa toimintansa ennen kuin viisi vuotta on kulunut yrityksen perustamisesta. Vasekin kautta perustetuista

Startia ja Vaseki toimivat asiakkaan ehdoilla ja läpinäkyvästi.

yrityksistä yli 80% on edelleen toiminnassa viiden vuoden kuluttua, ja se perustuu pitkälti hyvään suunnitteluun ja perusteelliseen liiketoimintasuunnitelman tekemiseen.



Vasekin kautta perustetuista yrityksistä yli 80% on edelleen toiminnassa viiden vuoden kuluttua, ja se perustuu pitkälti hyvään suunnitteluun ja perusteellisen liiketoimintasuunnitelman tekemiseen.



Kuvassa Tommi Virkama, Startia ja Kjell Nydahl, Vasek.

Muutokset ovat väistämättömiä maailman muuttuessa ja kilpailun kiristytessä

Jotta perinteiset yritykset pysyvät yhteiskunnan kehityksen mukana, on niiden seurattava aikaansa ja ympärillä tapahtuvia muutoksia pysyäkseen elinkelpoisina. Yrityksen kehittäminen, joko Vasekin tuella tai ilman, riippuu ennen kaikkea yrityksen muutoshalukkuudesta. Muotoilulla on olennainen merkitys yritysten konseptien, tuotteiden, palveluiden tai brändin kehittämisessä. Kilpailu on kovaa, ja hyvällä muotoilulla yritykset erilaistuvat ja erottuvat kilpailijoista.

Yksi tapa aloittaa kehitystyön suunnittelu on, että Vasekin asiantuntija ja yrityksen kehittämisestä kiinnostunut yrittäjä keskustelevat yhdessä muotoilukeskus Muovan asiantuntijoiden kanssa siitä, miten yrityksen työtapoja, tuotteita tai palveluita sekä niiden arvonluontia voitai-

”Hyvällä muotoilulla yritykset erottuvat kilpailijoistaan”

siin parantaa muotoilun avulla. Palaverissa käsitellään yritykselle tärkeitä asioita, ja siitä on todennäköisesti yrittäjälle hyötyä, vaikkei keskustelu johtaisikaan jatkotoimenpiteisiin.



Startia tukee yrityksen perustamista ja Vasek tukee toimivia yrityksiä

Tämä artikkeli perustuu Tommi Virkaman, Vaasanseudun Uusyrityskeskus Startia, ja Kjell Nydahlin, Vaasanseudun Kehitys Oy - Vasek, haastatteluihin. Artikkelissa kerrotaan lyhyesti Startian ja Vasekin tarjoamasta tuesta, jonka avulla yrittäjäksi aikovat tai jo toiminnassa olevat yritykset saavat asiantuntija-apua eri tyyppisiin kehittämishankkeisiin ilmaiseksi.

Karkeasti voisi sanoa, että Startian yritysneuvojen työ alkaa siitä, kun henkilö, jolla

on liikeidea, aloittaa keskustelut yrittäjäksi ryhtymisestä heidän kanssaan ja päättyy siihen, kun yritys saa y-tunnuksen eli yritys on perustettu. Y-tunnuksen omaavat yritykset saavat tukea puolestaan Vasekilta.

Startia ja Vasek toimivat samassa toimistossa, joten asiointi on helppoa ja parhaimmassa tapauksessa sama yritysneuvoja jatkaa yrittäjän tukena sen jälkeenkin, kun yrityksellä on y-tunnus. (kuva sivulla 21)

NYA FORMER FÖR SAMARBETE, NYA RESULTAT?

TEKSTI: Oscar Persson

Vad betyder det att förnya ett företags innovationskultur med hjälp av design och hur beaktar vi bäst små och medelstora företags intressen när vi tänker nytt kring design och företagande i Finland?

Betydelsen av design och innovation för företag diskuteras ofta i både dagspress och fackpress. Innovationer ökar lönsamheten och att en produkt eller tjänst är lättanvänd ses idag alltmer som en självklarhet av både kunder och företagsledare. Designers - och deras fokus på (slut)användarna och nyskapande - har också blivit en alltmer naturlig (och strategisk) del för produkt- och tjänsteutveckling inom många företag. Här i Finland har till exempel OP Gruppen de senaste åren etablerat en designorganisation för att bättre tillgodose marknads- och kundbehov. De senaste åren har vi också sett hur globala företag som 3M och Pepsi utökat sina ledningsgrupper med "Chief Design Officers" och genom detta förstärkt sin kompetens inom design.

Framgångsrika företag satsar på design

Men om nu större företag satsar mer på design, vad säger forskningen kring betydelsen av design för innovationskulturen och lönsamheten för företag mer generellt? En rad forskningsprojekt har studerat hur framgångsrika företag arbetar med design och hur design kan ge konkurrensfördelar. I en välkänd studie¹ från universitetet i Groningen och Erasmus universitetet i Rotterdam, Nederländerna, fann Gerda Gemser och Mark Leenders till exempel att företag som investerar i design ofta också rapporterar bättre lönsamhet än företag

som inte investerar i design. I synnerhet fann de att också många av de mer framgångsrika företagen hade varit tidiga med att investera i design inom sin bransch, även om det inte kunde påvisa ett direkt samband med investeringar i design och lönsamhet. Flera av företagen i studien var små och medelstora. En rad forskningsprojekt har också specifikt studerat hur små och medelstora företag drar nytta av design².

Det är dock viktigt att beakta att samarbeten mellan designers och företag inte alltid är lönsamma. Forskning visar också att många företag avsätter ganska lite resurser till design i jämförelse med vad de investerar i till exempel teknikutveckling, och att design är relativt nytt eller används ganska lite inom många företag³. I en föränderlig värld är det också viktigt att tänka på att företag drar nytta av design på olika sätt och att betydelsen av design ofta varierar över tid. Design skapar inte konkurrensfördelar per automatik.

Design som kompetensutveckling

Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att det ofta krävs ny kunskap för att kunna dra nytta av design och att företag i många fall

också behöver tänka på kompetensutveckling när de investerar i design. För små och medelstora företag handlar det ofta om att skaffa sig kunskap för att effektivt kunna köpa externa designtjänster, men också i vissa fall kunskap för att bygga designkompetens internt. Oavsett så är öppenhet för utveckling och förändring viktig om man vill vara ledande inom design.

För företag som vill tänka nytt och vill vara ledande inom design är forskning och utveckling ett naturligt steg framåt. Att delta i forskningsprojekt kan vara ett sätt att arbeta med företagets kompetensutveckling kring design. Forskning i samarbete med näringslivet är betydelsefull också med tanke på hurdan kompetens vi bygger inom universitetsvärlden och vilka kunskaper vi har möjlighet att förmedla till våra studenter. Att hitta möjligheter för samarbete mellan företag, universitet och högskolor är därför angeläget för att stärka betydelsen av design för finsk industri och kanske särskilt om vi vill öka designens användbarhet för små och medelstora företag och därmed öka deras konkurrenskraft.

Oscar Persson är assistant professor i designintegration vid Aalto Universitet där han forskar och undervisar kring ledningsfrågor i design.

¹ Gemser, G., & Leenders, M. A. (2001). How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 28-38.

² För ett nordiskt perspektiv: Rusten, G., & Bryson, J. R. (2007). The production and consumption of industrial design expertise by small and medium sized firms: some evidence from Norway. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 89(supt), 75-87.

³ Livesey, F., & Moultrie, J. (2009). *Company spending on design: exploratory survey of UK firms 2008*. Cambridge: University of Cambridge/Design Council.