

MUOTOILU JOHTORYHMÄÄN

- Ihmiskeskeinen strategiatyö -

TEKIJÄ: Mika Patrakka

Koulutusala Kulttuuriala	
Koulutusohjelma Muotoilun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Mika Patrakka	
Työn nimi Muotoilu johtoryhmään - Ihmiskeskeinen strategiatyö -	
Päiväys 09.04.2013	Sivumäärä/Liitteet 81/1
Ohjaaja(t) Antti Kares ja Juha Miettinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda liiketoiminnan näkökulmasta ihmiskeskeinen strategiatyön malli muotoilun merkityksestä yritysten kilpailuedun ja kyvyn ylläpitämiseen. Pohdin opinnäytetyössäni muotoilun merkitystä yrityksen tasoilla ja miten muotoiluun pitää suhtautua. Mielestäni on väärin ja harhaan johtavaa puhua vain ulkonäöllisistä seikoista, muotoilun laajemman vaikuttamisen tasojen sijaan. Opinnäytetyössäni keskeisenä osana olivat suomalainen ja kansainvälinen tutkimus. Tuloksista oli havaittavissa se, että muotoilun merkitystä tulee kasvattaa ja vahvistaa. Huomion arvoista on, että muotoilun merkitys on parhaimmillaan juuri liiketoiminnan keskiössä, jolloin sen strateginen vaikuttaminen ja tekeminen korostuvat. Aineiston kasaamisessa ja teoreettisen viitekehyksen luomisessa tutustuin lukuisiin lähteisiin ja näin voin tehdä laajan ja monipuolisen otoksen alan kirjallisuudesta ja muista eri lähteistä. Opinnäytetyöni merkitys itselleni on ollut iso. Olen jäsentänyt ja jalostanut omaa ajattelua yhä enemmän asiantuntijuuteni kehittämiseksi. Opinnäytetyötäni tehdessä kiinnostukseni kohdistui kehittää asiantuntijuuttani jatkossa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yksilön kokemuksen vaikuttavuudesta arjessa ja päätöksenteossa. Mielekkäänä jatkotutkimuksen aiheena koen selvittää yksilön näkökulmasta ihmisen ajattelu- ja toimintatapoja, tunteita sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Strategia, brändi, teollinen muotoilu, palvelumuotoilu, käyttäjäkeskeinen, innovaatio, käyttökokemus, arvo, osallistaminen</p>	

Field of Study Culture			
Degree Programme Degree Programme in Design			
Author(s) Mika Patrakka			
Title of Thesis Design to management team - Human centered work for strategy -			
Date	09.04.2013	Pages/Appendices	81/1
Supervisor(s) Antti Kares and Juha Miettinen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to create, from the business viewpoint, a human-centered strategy model on the significance of design in order to maintain the companies' competitive advantage and the capacity. In my thesis I reflect the significance of design on the company levels and how design should be looked at. I think it is wrong and misleading to only consider the external matters instead of the wider influence levels of design. Finnish and international research was the key elements in this thesis. The results indicated that the importance of design should be increased and strengthened. Worth noting is that the significance of design at its best is in the center of business, when the strategic influence and making are emphasized. The thesis meant me a lot. I created a wide and varied sample of relevant literature and other sources when I gathered information for the theoretical framework. I have tried to refine my thinking in order to develop my expertise. My interest focused on developing my expertise in the impact of social interaction and personal experience on everyday life and decision-making. A meaningful subject for further research is to determine the course of human thinking and acting, emotions and the importance of social interaction from the individual's point of view</p>			
<p>Keywords Strategy, brand, industrial design, service design, user centered, innovation, user experience, value, co-creation</p>			



MUOTOILU JOHTORYHMÄÄN

- Ihmiskeskeinen strategiatyö -

M

1 JOHDANTO	1
2 TYÖN TUTKIMUSMETODI	5
3 PK-YRITYSTEN KEHITTYMINEN JA HAASTE.....	5
4 SUOMALAINEN JA KANSAINVÄLINEN TUTKIMUS MUOTOILUSTA JA SUUNNITTELUSTA.....	6
4.1 Suomalainen tutkimus designista.....	6
4.2 Kansainvälinen tutkimus <i>Design in the DNA</i>	10
5 YRITYKSEN VISIO JA STRATEGIA.....	13
5.1 Visio	13
5.2 Strategia.....	14
5.2.1 Liiketoimintastrategia	14
5.2.2 Arvontuottaminen.....	16
5.2.3 Sinisenmeren strategia – tapa ajatella kilpailua.....	19
5.2.4 Organisaation systeemiajattelu asiakkaan näkökulmasta	21
6 BRÄNDI OHJAA PROSESSEJA.....	23
6.1 Mikä brändi oikeastaan on?	23
6.2 Brändi-identiteetti.....	23
6.3 Brändistrategia	24
6.4 Brändin toimintaa ohjaavat suuntaviivat tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa.....	25
7 KÄYTTÄJÄ JA KONTEKSTI – MUOTOILUAJATTELUN ARVO.....	27
7.1 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu ja osallistaminen.....	27
7.2 Käyttö- ja asiakaskokemus	33
7.3 Tuote- ja palvelukonseptointi	34
7.4 Teollinen muotoilu ajattelun tasolta haluttavaksi tuotteeksi.....	36
7.5 Palvelumuotoilu ajattelun tasolta haluttavaksi palveluksi.....	41

8 AJATTELUMALLIN LUOMINEN JOHTORYHMÄTYÖSKENTELYÄ AJATELLEN.....	48
8.1 Designtutkimuksesta PK-sektorin kehittämiseen.....	49
8.2 Muotoilu - liiketoiminnan strategisena kehittäjänä	52
8.2.1 Muotoilun vaikuttamisen tasot strategisessa suunnittelussa.....	54
8.2.2 Tuote- ja palvelukonseptointi strategisen päätöksenteon tueksi	62
8.3 Muotoilun suhde brändäykseen.....	65
8.4 Yhteenveto.....	67
9 IHMISKESKEINEN STRATEGIAMALLI	68
10 TYÖN MERKITYS ITSELLENI	72
LÄHTEET	74
KUVIOT, KUVAT JA TAULUKOT.....	78

1 JOHDANTO

Suomalainen elinkeinoelämä elää insinööritaidoista. Ylivoimainen teknologia ja pienimmillä kustannuksilla tuotettu laatu eivät kuitenkaan tee muista tuotteista erottuvia. (Jari Taipale, 2007, s. 38.) Vain yksi tuote voi olla halvin, muiden pitää erottautua muilla keinoin. Suomalaiset yritykset tarvitsevat tekniikanalan rinnalle paljon enemmän luovien alojen osaajia, jotka yhdessä ratkovat tulevaisuuden haasteita ja rakentavat yhteistä hyvää. Yhteinen hyvä rakentuu konkreettisten tuotteiden, palvelujen ja muiden erilaisten liiketoimintaa kehittävien ratkaisujen saavuttamisen kautta. Hyvä rakentuu vain, jos lähtökohtana ovat ihmisen tarpeet, ympäristön ja erilaisten kulttuurien huomioiminen ja kunnioittaminen.

Työni tavoitteena on luoda ihmiskeskeinen strategiatyön malli sisällöllisten näkökulmien kautta muotoilun merkityksestä yritysten kilpailuedun ja kyvyn ylläpitämisessä. Ihmiskeskeinen strategia tarkoittaa asiakasta, käyttäjää tai niistä muodostuvia joukkoja. Työssäni en ota kantaa vaikuttavuuteen, koska työni luonne ja aikaperspektiivi ei tätä mahdollista. Pohdin työssäni muotoilun antamaa lisäarvoa, jota muotoilu parhaimmillaan voi tuoda. Esittelen työssäni missä yrityksen tasoilla muotoilulla on merkitystä ja miten siihen pitäisi suhtautua. Mielestäni on väärin ja harhaan johtavaa puhua vain ulkonäöllisistä seikoista, muotoilun laajemman vaikuttamisen tasojen sijaan. Muotoilun voima ja ajattelutapa kuuluu laajemmin yrityksen strategioihin. Toimialan raja-aitoja ei ole esteenä. Muotoilua ja muotoiluajattelua tulee hyödyntää kaikkialla. Tämän vuoksi muotoilun tulee liittyä mukaan johtoryhmä työskentelyyn.

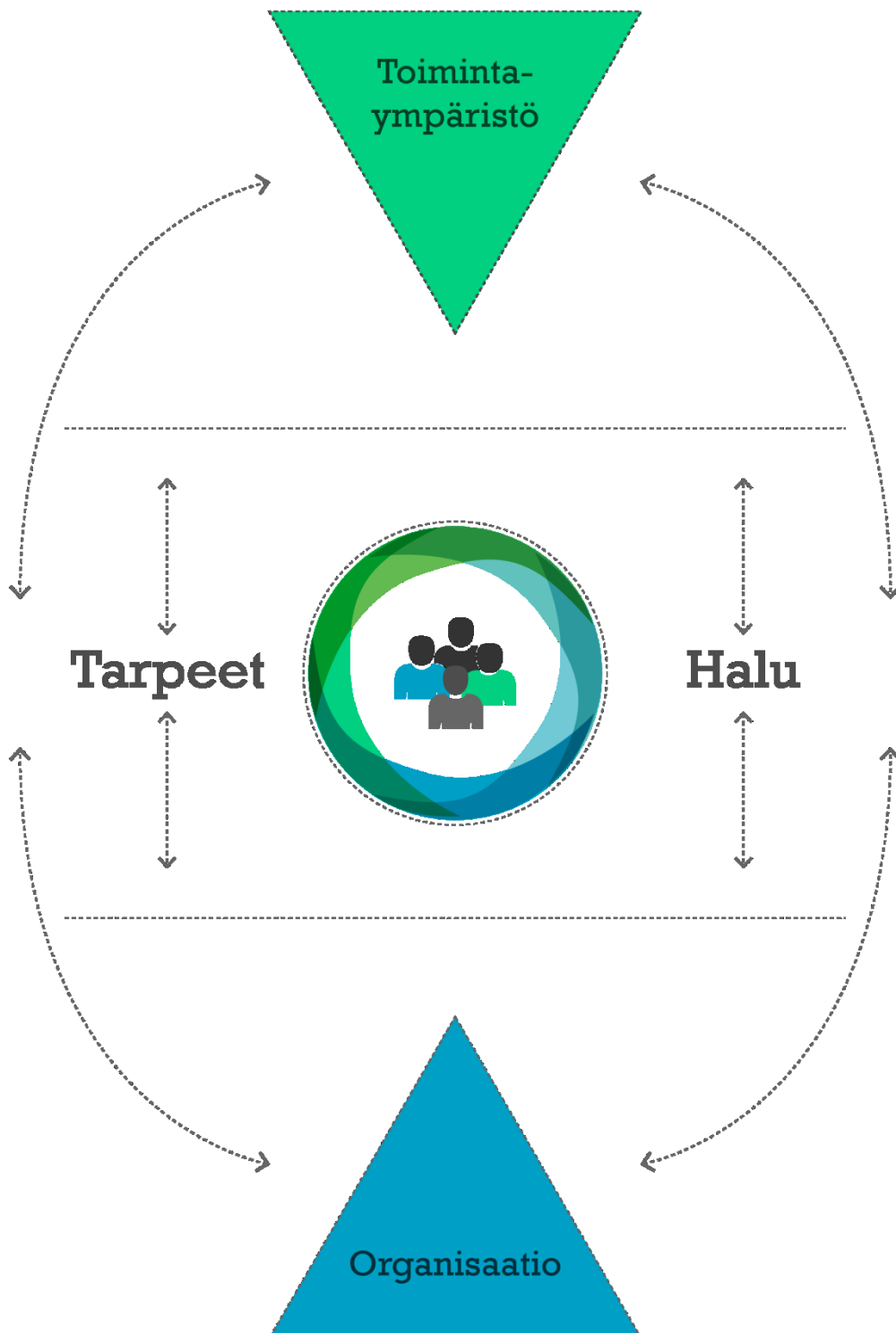
Suomalaisen yritysmaailman kannalta on perusteltua tukea pien- ja start up yritysten edellytyksiä kehittyä ja kasvaa. Erityisen tärkeää on myös vahvistaa suomalaisten keskisuurten yritysten tarjooma yhä kilpailukykyisemmäksi ja brändejä haluttavaksi, suuria yhtiöitä tietenkään unohtamatta. Näin ollen luovien alojen osaajia pitää saada tasavertaisesti vahvemmin mukaan suomalaisen yritysyhteiskunnan menestyksen takaamiseksi yhdessä muiden osaajien kanssa.

Nyt, jos koskaan on tämän paikka. Vuonna 2012 on maailman designpääkaupunkina Helsinki ja Suomi puhuu muotoilusta. EU:ssa on jonkin asteinen kriisi meneillään, josta

ei näytä loppua tulevan. Suomi painii kilpailukykyasioiden parissa globaalissa maailman taloudessa. Tehdyt tutkimukset Suomesta osoittavat, että ”designilla” on potentiaalia, jos ymmärtäisimme sen todellisen luonteen ja mahdollisuudet tehdä parempaa liiketoimintaa ja hyvinvoivaa yhteiskuntaa, jopa maailmaa.

Tarkastelen työssäni myös kansainvälisiä tutkimustuloksia ja voin todeta, että designin merkitys kasvaa ja vahvistuu edelleen. Huomattavaa tässä kuitenkin on se, että muotoilun merkitys on parhaimmillaan juuri liiketoiminnan keskiössä, jolloin sen strateginen vaikuttaminen korostuu. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna muotoilulle tulee selkeä paikka ja sillä voidaan saavuttaa haluttavia tuloksia. Mielestäni Halava. I:n & Panzar. M:n näkemys tulevaisuuden työelämänmallista on mielenkiintoinen ajatellen sen merkitystä muotoiluun. Halava ym. nimittäin väittävät, että tulevaisuuden työelämänmalli on pohjoismainen eikä aasialainen, materiaali korostava elämäntapa. Pohjoismainen elämäntapa korostaa kuluttajan tavoittelemaa merkityksellistä elämäntapaa (Halava, I & Panzar, M. 2010, 9.) Työssäni tulen pohtimaan muotoilua myös tästä näkökulmasta.

Opinnäytetyöni rakentuu yhtäältä markkinoinnin, muotoilun ja liiketoiminnan teorioiden tarkastelusta lähinnä liiketoiminnan strategioiden näkökulmasta. Markkinoinnin koulutukseni (tradenomi) ja kokemukseni palvelualalta ja muotoilun- sekä markkinoinnin suunnittelutehtävistä tuo lisää näkökulmaa työhöni muotoilun koulutuksen rinnalle. Työn edetessä olen oivaltanut monia syy seuraussuhteita.



2 TYÖN TUTKIMUSMETODI

Käytän työssäni aineiston kasaamisessa ja teoreettisen viitekehyksen luomisessa kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, tarkemmin integroivan työotteen mallia. Olen valinnut kirjallisuuskatsauksen siitä syystä, että voin tehdä suhteellisen laajan ja monipuolisen otoksen alan kirjallisuudesta ja muista eri lähteistä. Tätä menetelmää voin perustella Baumeisterin ja Learyn (1997) mukaan siten, että kirjallisuuskatsauksella pystytään kehittämään olemassa olevia teorioita ja rakentaa uutta teoriaa. Kirjallisuuskatsauksella on mahdollisuus luoda laadukasta kokonaiskuvaa halutusta kokonaisuudesta. (Baumeister ja Leary 1997, 312.) Integroivaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää silloin hyvänä kun tutkittavaa ilmiötä tai asiaa halutaan tarkastella laajasti. Integroiva kirjallisuuskatsaus sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun tavoitteena on tuottaa uutta aikaisemmin tutkitusta aiheesta. (Torraco 2005, 356.)

Aineistoni olen kerännyt liiketoiminnan, strategisen suunnittelun, brändin rakentamisen ja organisaation arvontuottamisen mallista sekä yritystoiminnan, muotoilun ja laajemmin muotoiluajattelun näkökulmasta.

3 PK-YRITYSTEN KEHITTYMINEN JA HAASTE

Opinnäytetyöni olen suunnannut PK-yritysten kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Pk-yritys tarkoittaa pientä ja keskisuurta yritystä, jotka määritellään henkilöstön ja liikevaihdon tai taseen loppusumman mukaan. Lukumäärällisesti pk-yritysten määrä on Suomessa suuri ja kasvupotentiaalia on paljon. Suurin määrä suomalaisia yrityksiä kuuluu pienen ja keskisuuren yrityksen kategoriaan. Yrityksistä noin 99 % on pieniä, keskisuuria 1,0 % ja suuria 0,2 %. Tämä tilasto selviää Työ ja Elinkeinoministeriön julkaisusta vuonna 2010. PK-yrityksen henkilöstöön voi kuulua enintään 250 työntekijää. Vuotuinen liikevaihto saa olla korkeintaan 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma 43 miljoonaa euroa. (PK-Yritysten uusi määritelmä – Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli, 2006; TEM, yrittäjyyskatsaus 2010, 60/2010, s. 37).

Yritystoiminnan päätehtävänä on tuottaa voittoa omistajalle (Räsänen, 1994, 10). Kaplan & Norton (2009) ilmaisee saman asian hieman laajemmin. He nimittäin toteavat, että organisaatioiden päämäärä on tuottaa pitkäaikaista arvoa osakkeen omistajille (Kaplan ym. 2009, 123). PK-yritysten maailmaan on tullut pysyvä käsite Start up eli kasvuyritystoiminta. Start up -yritykset pohjautuvat innovaatioihin ja uusiin businessmahdollisuuksiin.¹

¹ Lisää aiheesta: http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf, viitattu 12.08.2012

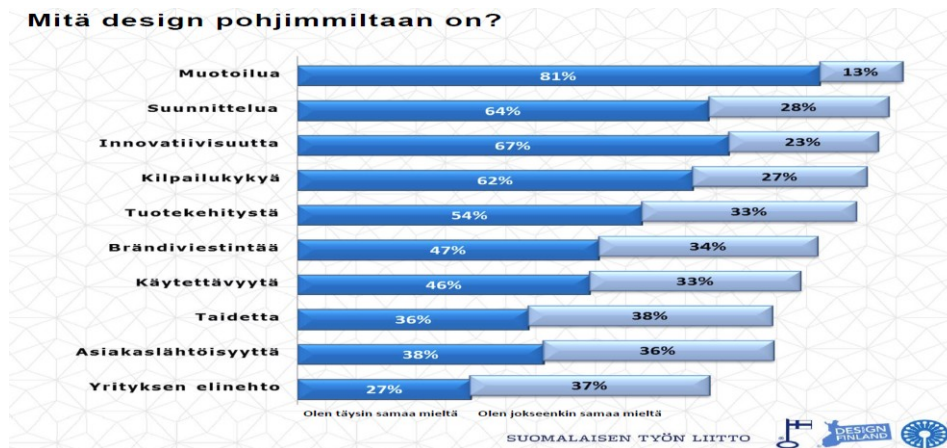
4 SUOMALAINEN JA KANSAINVÄLINEN TUTKIMUS MUOTOILUSTA JA SUUNNITTELUSTA

4.1 Suomalainen tutkimus designista

Työni kirjallisessa katsauksessa olen syventynyt kahteen tutkimukseen, joista ensimmäisenä tuon esiin Suomalaisen Työn Liiton² (työssäni myöhemmin STL) teettämän tutkimuksen vuosien 2011–2012 aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä design yrityksille merkitsee. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat olleet STL:n jäsenyritykset. Tutkimukseen osallistui 1380 yritysten edustajaa, mutta vastausprosentti oli vain 11%. Tutkimustuloksien keskeisimmät havainnot olivat:

- *Design nähdään yrityksissä lähinnä muotoiluna, suunnitteluna ja innovatiivisuutena. Designin ymmärretään luovan kilpailukykyä. (Kuvio 1)*
- *Design näyttää jäävän yritysten ydintoimintojen varjoon, joten panostaminen designiin edustaa yrityksille piilevää voimavaraa. (Kuvio 2)*
- *Designiin panostaminen on kasvussa. Keskeisessä asemassa designpanostuksissa on yrityksen brändi. Monille yrityksille design on tärkeä strateginen kysymys. (Kuvio 3. (STL, tutkimusraportti 2012).*

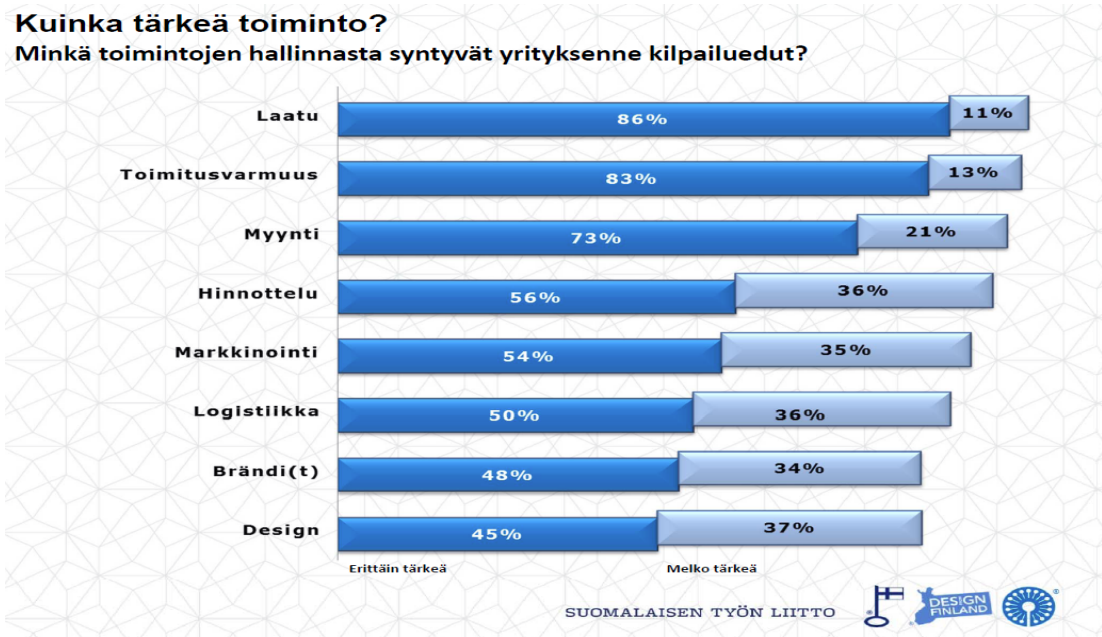
² Lisää aiheesta: <http://www.avainlippu.fi/julkaisut-ja-tutkimukset/tutkimus-mita-design-merkitsee-yrityksille>



Kuvio 1, Suomalaisen Työn Liitto, Design tutkimus 2011-2012 (n= 1380)

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin jäsenyritysten näkemyksiä designista. Tutkimustulosten mukaan design nähdään suurimmaksi osaksi muotoiluna (81 % vastaajista) ja suunnitteluna (64 % vastaajista). Vastaajista vähän yli puolet (54 %) mieltää designin olevan tuotekehitystä. Reilu kolmannes (36%) vastaajista on sitä mieltä, että design on taidetta. Asiakslähtöisyyttä designissa korosti vain 38 % vastaajista.

Tutkimuksessa selvitettiin myös muotoilun tärkeyttä kilpailuedun synnyttämisessä (Kuvio 2). Yli 80% tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että laatu ja toimitusvarmuus ovat erittäin tärkeää kilpailuedun saavuttamisessa. Tutkimuksen mukaan myyntiä pitää erittäin tärkeänä 73 % ja hinnoittelua 56 % vastaajista. Joka toisen mielestä markkinointi ja logistiikka ovat erittäin tärkeitä kilpailuetuja. Vastaajista vähän alle puolet (48 %) kokee brändin erittäin tärkeäksi ja 45 % vastaajista designin. (Suomalaisen työn liitto, 1/2012)



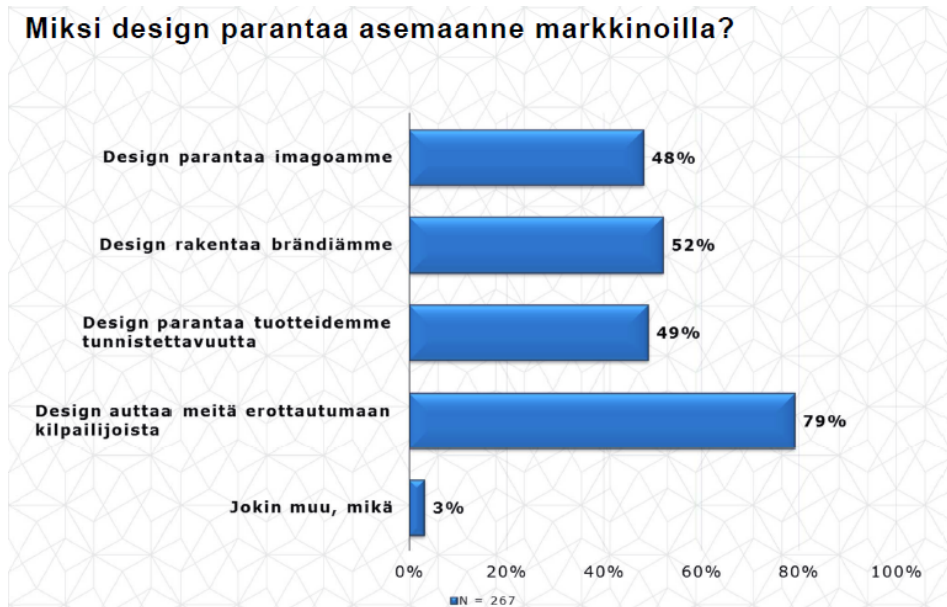
Kuvio 2, Suomalaisen Työn Liitto, Design tutkimus 2011-2012 (n=1380)

Samassa tutkimuksessa oli myös selvitetty designin merkitystä yrityksen strategiaan (kuvio 3). 62 % vastaajista oli sitä mieltä, että design on tärkeä resurssi strategiaprosessissa. 48 % vastaajista toteaa, että designin tehtävä on omalta osaltaan visualisoida ja helpottaa ymmärtämään strategiaprosesseja. (Suomalaisen työn liitto, 1/2012)



Kuvio 3, Suomalaisen Työn Liitto, Design tutkimus 2011-2012 (n=234)

Yrityksen markkina-aseman parantamisessa on keskeistä kilpailijoista erottuminen designilla. 79 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että asema markkinoilla paranee, kun panostamme designiin. Yli puolet vastanneista (52%) oli myös sitä mieltä, että design rakentaa brändiä. (kuvio 4)



Kuvio 4, Suomalaisen Työn Liitto, Design tutkimus 2011-2012 (n=267)

4.2 Kansainvälinen tutkimus *Design in the DNA*

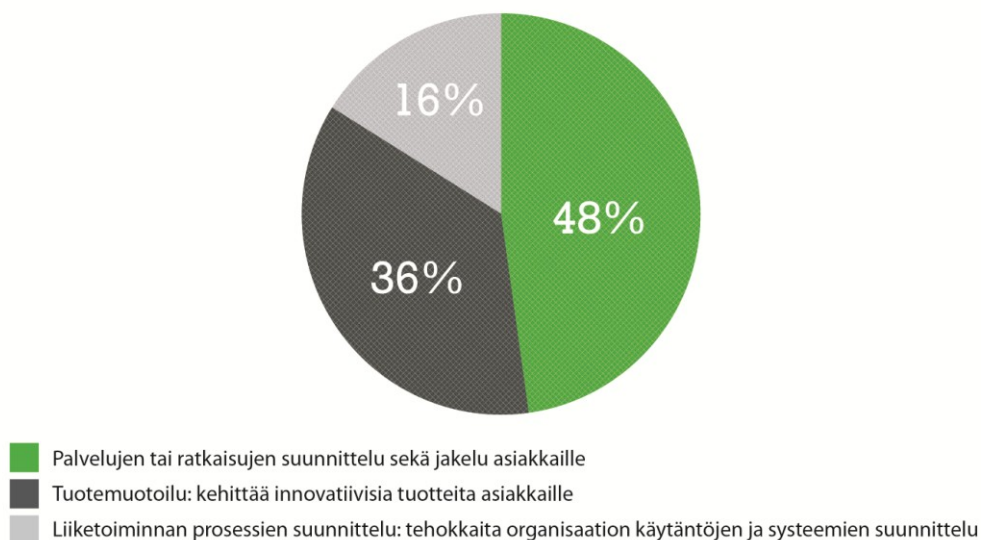
Kirjallisuuskatsaukseni toinen tutkimus on kansainvälinen, jonka on tehnyt *Economist intelligence unit*. Tutkimuksessa *Design in the dna*³ selvitetään, kuinka design voi edesauttaa liiketoiminnan kasvua. Tutkimuksessa oli haastateltu 633 johtajaa Brasiliasta, Kiinasta, Ranskasta, Saksasta, Italiasta, Pohjois- Amerikasta ja Iso-Britanniasta. Yritysten liikevaihto vaihteli 500 miljoonasta dollarista 1 miljardiin dollariin (*Design in the dna*, 2011.)

Tutkimusraportti (*Design in the DNA*, 2011) osoittaa vahvasti, kuinka suuri merkitys ja millainen merkitys designilla on yritysten liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan design -rooli muun muassa näkyy ja vaikuttaa tulevaisuuden näkemykseen ja innovaation panostamiseen. Tutkimuksessa ilmenee, että muotoilussa korostetaan yksinkertaisen olevan kaunista teknologian inhimillistämistä, käytettävyyden parantamista, kokemuksellisuuden lisäämistä sekä brändien rohkeaksi tekemistä mitään sanomattomuuden sijaan.

Tutkimuksessa kysyttiin yritysjohtajilta, mikä on tärkeintä yrityksen menestyksen kannalta kolmen seuraavan vuoden aikana (kuvio 5). Vastaajista lähes puolet (48 %) piti tärkeimpänä palvelujen tai ratkaisujen suunnittelua sekä jakelua asiakkaalle. Toiseksi tärkeimmäksi menestystekijäksi koettiin tuotemuotoilu (36 % vastaajista) ja kolmanneksi tärkeimmäksi liiketoiminnan prosessien suunnittelu (16 % vastaajista) (*Design in the DNA*, UK Trade & Investment).

³ *Design in the DNA*. How a design ethos can drive business growth. UK Trade & Investment. www.ukti.gov.uk.

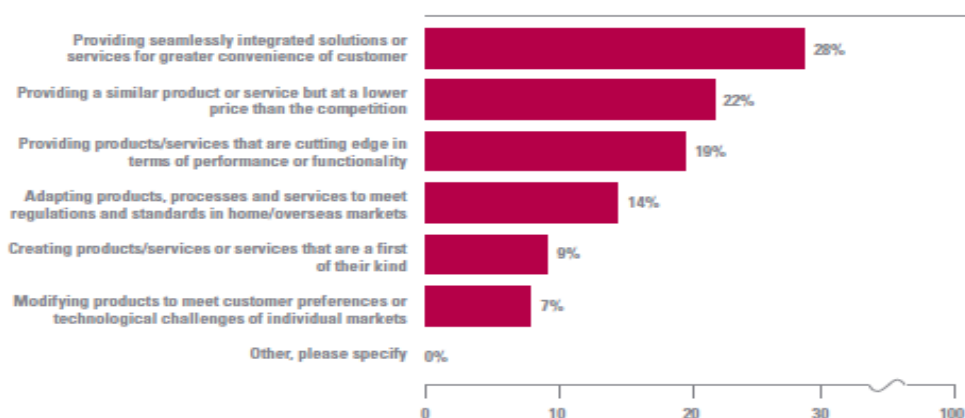
Tärkeimmät tekijät liiketoiminnan kannalta seuraavan kolmen vuoden aikana



Kuvio 5, (n=633) Mukaeltu tärkeimmät menestystekijät, Lähde UK&TRADE Investment.

Tutkimuksessa selvitettiin, mihin yritysjohtajat aikovat keskittyä omassa suunnittelu- ja kehitystyössään luoden parempia palveluita ja tuotteita seuraavan kolmen vuoden aikana (kuvio 6). Tutkimustulosten mukaan vähän vajaa kolmannes vastaajista (28 %) oli sitä mieltä, että yritysten pitää tarjota saumattomia integroituja ratkaisuja tai palveluita sekä enemmän mukavuutta asiakkaille. 22 % vastanneista yritysjohtajista kertoi tavoitteekseen keskittyä samoihin tuotteisiin ja palveluihin tarjoamalla halvemmalla hinnalla kuin kilpakumppanit. Alle neljännes vastaajista (19 %) piti tärkeänä yrityksen suunnittelu- ja kehitystyössä tuotteiden ja palveluiden suorituskyvyn ja toiminnallisuuden vastaavan korkeaa tasoa. Tutkimukseen osallistuneista yritysjohtajista 14 % piti tärkeänä, että prosessit ja palvelut sopeutetaan ja muokataan vastaamaan koti- ja ulkomaanmarkkinoiden säädöksiä ja standardeja. Vähän alle kymmenesosa vastaajista (9 %) korosti yritysten suunnittelu- ja kehitystyössä keskittymistä luomaan parhaimman laatuista tuotteita ja/tai palveluita. Vain 7 % vastaajista korosti, että tuotteet pitää muokata vastaamaan asiakkaiden mieltymyksiä tai teknologisia haasteita yksittäisille markkinoille.

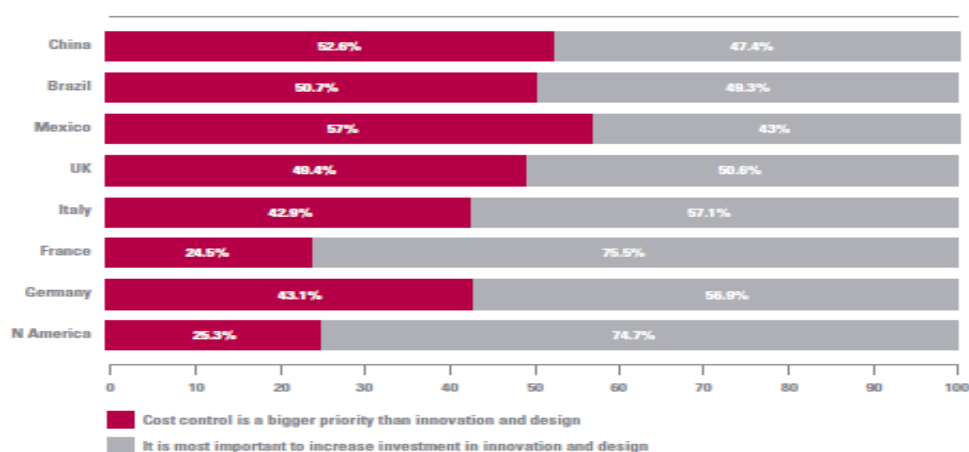
Q Where will you focus your design and development efforts over the next three years, in terms of creating better services or products?



Kuvio 6, keskittymiskohteet parempien palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa, Lähde UK&TRADE Investment.

Samassa tutkimuksessa oli myös kysytty yritysjohtajilta, onko tärkeintä kasvattaa investointeja innovaatioihin ja designiin tai onko kustannus seuranta tärkeämpi kuin innovaatio ja design -panostukset? Tutkimustulosten vastaukset oli jaettu maantieteellisesti. Kiina, Brasilia ja Meksiko pitivät kustannusseurantaan tärkeämpänä investoinnin kohteena kuin vastaavasti länsimaissa innovoinnin ja designin panostus oli tärkeintä. (Kuvio 7)

Q Is it most important to increase investment in innovation and design or is cost control a bigger priority than innovation and design?



Kuvio 7, investoinnin kasvattamisen vertailu, UK&TRADE Investment, 2011

5 YRITYKSEN VISIO JA STRATEGIA

5.1 Visio

Mika Kamensky (2008) toteaa, että visio eli näkemys liiketoiminnan tavoitteesta, on näkemys yrityksen tai yhteisön tavoitellusta tulevaisuudesta. Yhteisöt toiminnallaan pyrkivät saavuttamaan vision. Tulevaisuuden kuva pitää rakentaa mahdollisimman kauas ja sen saavuttaminen vie aikaa (Kamensky 2008, 83.)

Kaplanin ja Nortonin (2009, 58) mukaan yrityksen visio täytyy rakentaa markkinalähtöiseksi. Vision on oltava vahvasti visionäärinen: lähtökohtana on se, millaisen kuvan yritys haluaa itsestään luoda ja miltä haluaa näyttää markkinoille.

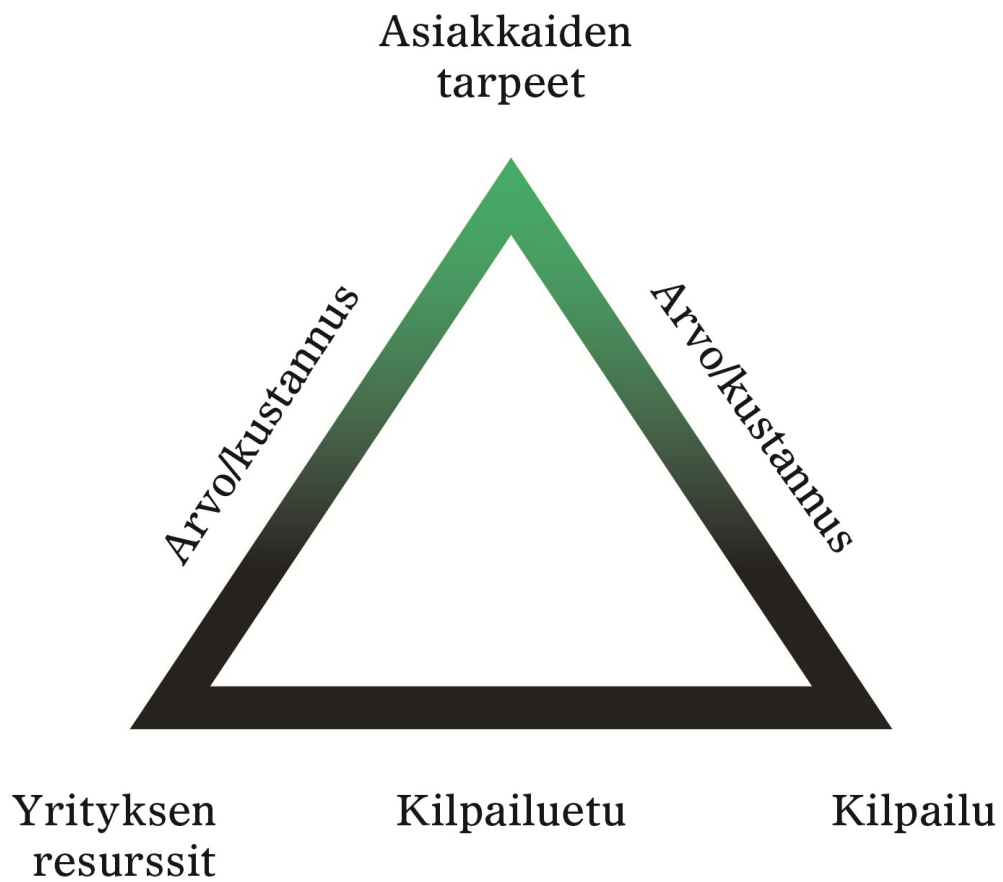
5.2 Strategia

Yrityksissä tai yhteisöissä strategia on merkittävä toimintaa ohjaava tekijä. Strategia määrittää suuntaviivat ja kehykset yritykselle tai yhteisölle. Tehty strategia ohjaa käytännön toimintaa ja prosesseja. Ne ovat liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä ja tuottavat haluttua tulosta. (Lecklin Olli, 1997, 44.) **Yritysten täytyy ratkaista strategiassaan se, kuinka organisaatio pyrkii tuottamaan arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja kansalaisille** (Kaplan, R. & Norton, D. 2004, 27). Karlöf (1996) toteaaakin, että strategiatyö merkitsee päämäärätietoista toimintaa, jonka pitää perustua tosiasioihin (Karlöf 1996, 14). Strateginen toiminta edellyttää suunnitelmallisuutta ja luovuutta, jotta liiketoiminta voi menestyä. Yritysten pohtiessa liiketoimintansa tavoitteita, strategioita ja tulevaisuuden haasteita on mukaan kytkettävä muotoilunäkökulma alusta alkaen. (Martti af Heurlin, teollisia näkökulmia muotoiluun, 2001, s. 5. Mutanen, Ulla-Maaria.)

Yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta luodaan askelmerkit strategiatyölle. Tavoitteet voidaan määritellä **strategisiksi laatutavoitteiksi**. Näillä tavoitteilla tarkoitetaan **tuotteiden, palveluiden ja toiminnan laadun määrittelyä, jotka ovat yrityksen keskeisimpiä arvontuottajia** (Lecklin Olli, 1997, 45.)

5.2.1 Liiketoimintastrategia

Yritysten ja yhteisöjen strategialla on myös muuta merkitystä kuin tavoitteisiin pyrkiminen. Strategian avulla yritys voi hallita omaa toimintaympäristöä. Liiketoimintastrategia on yksittäisistä strategioista yrityksen kannalta tärkeimpiä. Kamensky (2008) toteaaakin, että liiketoiminnan tasolla tärkeintä on voittaa kilpailijat tai vähintään menestyä niissä liiketoiminta-alueissa, joissa yritykset toimivat (Kuvio 8). Kamenskyn (2008) mukaan parhaat yritykset tekevät jatkuvasti markkina-, tuote ja kilpailuvalintoja, joiden avulla ne ratkaisevat haasteensa sekä vaikuttavat kykyyn hallita toimintaympäristöään. (Kamensky 2008, 19-20, 240.)

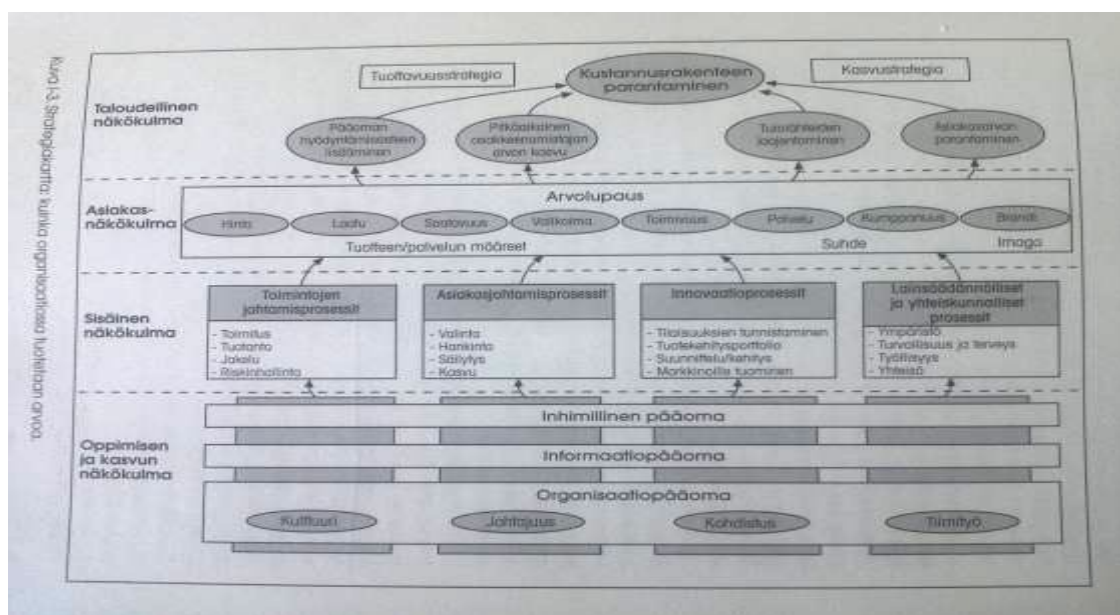


Kuvio 8. Mukaeltu liiketoiminnan kolmiodraamasta Kamensky (2008, 240-241)

Kilpailuetua luodaan hyvin monella eri tapaa. Kamensky (2008) määrittelee **kilpailutekijöiden** muodostuvan asiakkaan **kokemista todellisista arvoista ja hyödyistä, joita asiakkaat vertailevat useiden eri vaihtoehtojen välillä.** *Jos yrityksellä ei ole riittävästi tietoa asiakkaasta, kilpailusta ja yrityksestään, yritys ei voi luoda kilpailutekijöitä.*

5.2.2 Arvontuottaminen

Kaplan&Norton (2004, 33) on luonut strategiakartan, jonka avulla voidaan rakentaa strategia arvontuottamiseen (Kuvio 9). Kaplan & Norton (2004) jakavat organisaation arvontuottamisen neljään näkökulmaan: 1) oppimisen ja kasvun näkökulma, 2) sisäinen näkökulma, 3) asiakasnäkökulma ja 4) taloudellinen näkökulma.



Kuvio 9, Kaplan & Nortonin (2004, 33) strategiakartta, organisaatioiden arvon tuottamisen malli

1. Oppimisen ja kasvun näkökulma rakentuu ihmisten muodostamasta kokonaisuudesta: kyvykkyydestä, taidoista ja tietämyksestä. Tämä osa mahdollistaa strategian toteutumisen mahdollisimman hyvin. Tässä näkökulmassa on keskeistä organisaation kulttuuriset - ja johtajuus tekijät. Lisäksi tärkeinä osina ovat ne, miten tavoitteet ja palkkiot kohdentuvat oikein ja miten tiimityö on jalkautunut organisaation kulttuuriin.

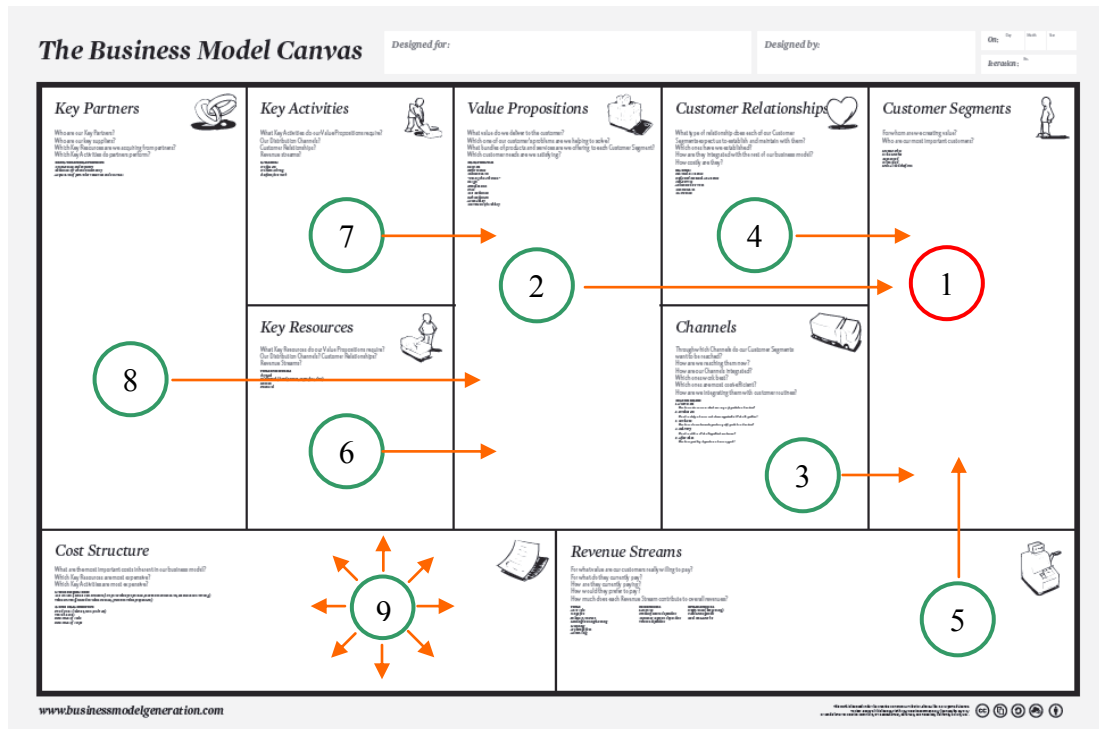
2. Sisäinen näkökulma on sisäisten liiketoimintaprosessien muodostama osuus arvontuottamisessa. Sisäisiä prosesseja ovat toiminta-, asiakas- ja innovaatioprosessit sekä lainsäädäntö ja yhteiskunnallisesti prosessit. Sisäiset prosessit ovat *toimintaprosesseja* eli päivittäisten rutiinien ketju-

ja, jotka mahdollistavat tuotteiden tai palvelujen tuottamisen ja toimittamisen asiakkaille. *Asiakasprosessin* tavoitteena on asiakkuuksien hallinta siten, että asiakassuhteet muodostuvat oikeaksi ja syvenevät sekä muodostavat jatkumon. *Innovaatioprosessissa* luodaan uusia tuotteita, prosesseja ja palveluita raivaamaan tietä yritykselle löytäen uusia markkinoita ja segmenttejä. *Lainsäädäntö- ja yhteiskunnalliset prosessit* rakentavat toimet yhteiskunnan ja sen vallitsevien lainsäädäntöjen mukaisesti.

3. Asiakasnäkökulma määrittelee, kuinka yritykset pyrkivät tuottamaan arvoa kohderyhmilleen. Asiakasnäkökulma kiteyttää strategian kuvaamalla tuote-, hinta-, palvelu-, jakelutie-, asiakassuhde- ja brändikokonaisuuden. Arvolupauksen pitää olla kilpailijoita parempi ja ilmaista miten asiakkaita kohdellaan.

4. Taloudellinen näkökulma rakentuu tuottavuuden- ja kasvun strategiaan. Kasvustrategian päämääränä on uusien tuote- ja palvelumahdollisuuksien kassavirran kasvattaminen tai asiakassuhteiden syventäminen. Tuottavuusstrategia on kustannusrakenteen minimoimista ja pääomien oikeanlaista kohdentamista. Pelkistetysti tämä tarkoittaa myynnin lisäämistä ja kulutuksen vähentämistä.

Business Model Canvas (kuvio 10) on havainnointi- ja suunnittelutyökalu, jossa on yhdeksän kohtaa. Työkalussa vastataan kysymyksiin, miten ja millä tavoin aiotaan tuottaa arvoa asiakkaalle ja yrityksen organisaatiolle sekä miten hahmotetaan liiketoimintastrategiaa. Business Model Canvas malli on luotu kansainvälisen ryhmän toimesta, jolla on vahva käytännön kokemus innovatiivisten liiketoimintamallien luomisessa. Pääosin mallin on luonut kuitenkin kaksi strategikkoa. (Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2009,14.)

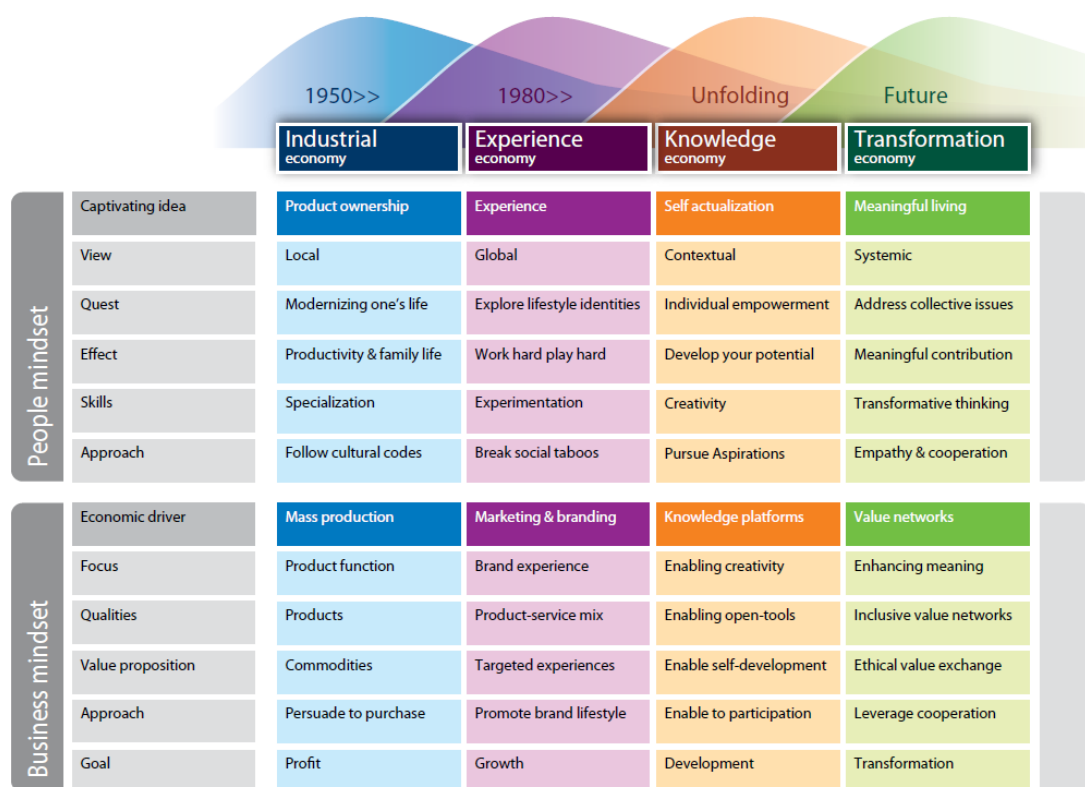


Kuvio 10 Business Model Canvas, Business Model Foundry 2009

Business Model Canvasta käytetään siten, että liiketoimintamallia suunnitellaan valitun asiakassegmentin mukaan. Taulua täytetään järjestyksessä siten, että nro.1 (segmentointi) tehdään ensiksi. Toiseksi (2) mietitään arvolupaus, eli mitä ja millaista arvoa tuotamme segmenteille. Kolmanneksi (3) mietitään mitä kanavia pitkin arvontuotantomme segmenteille täytyy luoda jotta tavoitamme asiakkaamme. Neljänneksi (4) mietitään, millaista asiakassuhdetta pitää rakentaa segmenteille. Viidenneksi (5) pitää olla ymmärrys siitä, mitä ja mistä asiakkaat ovat valmiit maksamaan. Tosin sanoen pitää luoda ansaintamalli. Kuudes (6) kohta on avainresurssien suunnittelu ja varaus. Tässä määritellään resurssit arvolupauksen tuottamiselle. Seitsemänneksi (7) määritellään päätoimenpiteet joilla arvontuotanto segmenteille luodaan. Kahdeksannessa (8) kohdassa luomme näkymän mahdollisista tai tarvitsemista tärkeimmistä kumppaneista joita tarvitaan arvolupauksen tuottamisessa valituille segmenteille. Kustannusrakenne kohdassa (9) tehdään päätöksiä kustannusrakenteesta, jonka mukaan kohdat 6 - 7 voidaan kannattavalla tavalla toteuttaa. (Osterwalder, A. 2010)

Arvon tuottaminen on siirtymässä arvoketjuista yhä enemmän kohti **arvoverkkoja tai verkostoja**. Philipsin (2011) muotoiluntutkimus osaston tuottaman raportin mukaan

on havaittavissa muutoksen suunta merkitystä tuottaviin ja liiketoiminta-ajattelun draiveriin eli arvoverkostoihin. Malli tukee pohjoismaista elämäntapaa, joka korostaa kuluttajan tavoittelemia merkityksiä, eikä aasialaista, materiaalia korostavaa elämäntapaa. (Halava, I & Panzar, M. 2010, 9.) Käytän työssäni käsitettä katkeamaton arvoverkko, joka tarkoittaa muun muassa Grönroosia (2012) mukailleen eri toimijoiden muodostamaa joukkoa, joilla liiketoiminnan- ja laadullistentavoitteiden ja missioiden kautta yhteinen päämäärä ja kiinteä vuorovaikutteinen suhde toteutuu ja toteuttaa sille asetettua arvontuotannon tehtävää.



http://www.design.philips.com/philips/shared/assets/design_assets/pdf/nvbD/april2011/paradigms.pdf

5.2.3 Sinisenmeren strategia – tapa ajatella kilpailua

Kirjallisessa katsauksessa nostan esiin mielenkiintoni herättäneen Sinisenmeren strategian, joka on metafora:

Voimakas kilpailu muuttaa meret verenpunaisiksi – yritysjohtajien pitää suunnatta katseet kohti sinisiä meriä, jossa kilpailua ei ole (Kim & Mauborgne, 2006, 29).

Sinisenmeren strategian kulmakivi on arvoinnovaatio ja innovaatio, koska tavoitteena on tehdä kilpailu merkityksettömäksi. Innovaatio ilman arvoa on tekniikkalähtöistä korostaen markkinoille ehtimistä ensimmäisenä. Innovaatio on myös enemmän kuin asiakkaat voivat hyväksyä ja maksaa. Innovaatioita alkaa syntyä nostamalla selvästi asiakkaiden ja yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla näin uutta markkinatilaa. (Kim & Mauborgne, 2006, 33.)

Arvontuottaminen kuuluu liiketoiminnan ytimiin. Arvontuottamisessa asiakassuhteen tuomat mahdollisuudet ja osiensa summat kasvattavat asiakkaan kokemia todellisia hyötyjä, arvoja. (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 1999, 35)

Sinisenmeren strategian tavoitteena on *Kim & Mauborgne (2006) mukaan* luoda strategiaprofiili, jonka tekeminen lähtee neljästä kysymyksestä (*Kim & Mauborgne, 2006, 35*).

Kysymykset ovat:

1. Mitkä toimialoille itsestään selvät tekijät tulisi **poistaa**?
2. Mitä tekijöitä tulisi **supistaa** selvästi alojen normista vähemmäksi?
3. Mitä tekijöitä on syytä **korostaa** selvästi enemmän, kuin mihin on totuttu?
4. Mitä tekijöitä tulisi **luoda** johon toimialoilla ei ole totuttu?

Vastausten tuottamisessa keskeinen ajatus on se, mistä syntyy suurin arvo ja hyöty asiakkaalle. Tämän jälkeen rakennetaan liiketoiminnan kannalta kannattava ratkaisu ja poistetaan esteet sen toteuttamiselle. Tavoitteena on saavuttaa kaupallisesti elinkelpoinen sinisenmeren liikeidea.

5.2.4 Organisaation systeemiajattelu asiakkaan näkökulmasta

John Seddon 1980 luvulla on kehittänyt systeemiajatteluun Vanguard- menetelmän. Vanguard- menetelmän keskeinen osa on toistuva ”Check-Plan-Do-malli” (Vanguard, 2012).

Hyytiälän (5/2011) mukaan systeemiajattelu käy läpi organisaation toimintoja ja olemassa oloa asiakkaan näkökulmasta. Olennaista myös Hyytiälän (05/2011) mielestä systeemiselle ajattelulle on se, että sen lopputulos kertoo mitkä ovat asiakkaille tärkeitä ja ohjaavat organisaatiota sen mukaisesti palveluita ja tuotteita luotaessa.

Lisää aiheesta: <http://www.systemsthinking.co.uk/2-1-1.asp>

Vanguard- menetelmän (Vanguard, 2012) iteratiivinen prosessi “check-plan-do” periaatteet:

Tarkista (Check)

- Mikä on järjestelmän tai organisaation tarkoitus?
- Mitkä järjestelmän tai organisaation ydinprosessit ovat?
- Miksi prosessit tai systeemit toimivat niin kuin toimivat?

Suunnittele (Plan)

- Mitä muutoksia tarvitsee tehdä suorituskyvyn parantamiseksi?
- Mihin toimenpiteisiin tarvitsee ryhtyä ja mitä siitä seuraa ja mitä pitäisi oppia?

Tee (Do)

- Toteutetaan tarvittavat muutokset!

6 BRÄNDI OHJAA PROSESSEJA

6.1 Mikä brändi oikeastaan on?

Brändi määritellään perinteisesti sisältävä nimen, käsitteen, merkin, symbolin tai jonkin muun ominaisuuden, joka erottaa markkinoijan tuotteen tai palvelun muiden markkinoijien tuotteista tai palveluista (Malmelin&Hakala, 2007,17-18). Mäkisen, Kahrin & Kahrin (2010) määrittelyn mukaan brändi voi olla muun muassa yritys, valtio, puolue, tuote tai palvelu. Brändi on mielikuvien ja tietojen summa, joka ihmisellä on muodostunut brändeistä. (Mäkinen ym. 2010, 16.) Tämän vuoksi Lindberg-Revon (2005, 57) mielestä brändit ovat yrityksen arvokkainta omaisuutta, jota pitää johdonmukaisesti kehittää ja varjella.

Malmelin & Hakalan (2007) lanseeraama radikaali brändi -ajatus laajentaa brändin käsitteen koskemaan kaikkea sitä, mitä yritys tekee, miten se toteuttaa viestintää, miltä se näyttää, kuulostaa ja miten siitä ihmiset puhuvat. Brändin käsite koskee näin ollen koko organisaatiota ohjaavana ajattelutapana. Radikaali brändi on yrityksen väline yhdistää yritys ja kuluttajat sekä organisaatio toiminnan integroimiseen. (Malmelin ym. 2007, 18; 53.) Brändin toivottujen ominaisuuksien tulee näkyä kaikessa, mitä yritys tekee ja tuottaa, kuten tuotteiden muotoilussa, palvelun lähestyttävyydessä, brändin tunnistettavuudessa, markkinointiviestinnässä ja käyttäytymisessä (Helme 2011).

Grönroos (2001) toteaa, että palvelubrändejä kehitettäessä painopiste on syytä olla palveluprosessissa ja asiakkaan huomioimisessa. Palvelubrändien rakentamisessa on erityisen tärkeää prosessiosaaminen. Tämän tarkoituksena on tuottaa positiivisia palvelukontakteja, mikä sitouttaa ja vahvistaa asiakassuhdetta. (Grönroos 2001, 376; 384)

6.2 Brändi-identiteetti

Malmelin & Hakala (2007) mainitsee brändi-identiteetissä olevan kyse yleistä käsitystä laajemmasta kokonaisuudesta. Brändi-identiteetti on yleensä koettu kattavan vain

brändin ulkoiset tunnusmerkkiset, kuten graafiset elementit eri kontekstissa. (Malme-
lin & Hakala 2007, 80.)

Brändin identiteetti tarkoittaa brändiin liitettyjen miellelyhtymien kokonaisuutta, jon-
ka brändistrategian laatija haluaa luoda tai jota hän haluaa ylläpitää. Brändi-
identiteetin tarkoitus on rakentaa vuorovaikutteinen suhde brändin ja asiakkaan välil-
le. Vuorovaikutussuhteeseen voi sisältyä ihmiselle tarjoutuvia toiminnallisia, tunne-
pohjaisia tai käyttäjän persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä. (Aaker 2000, 71.)

Mielikuvien ja tunteiden valta vaikuttaa voimakkaasti tiedon ja maailman käsittelyssä.
Tuotemielikuvien eli brändien avulla hahmotetaan ja jäsennetään lukemattomien
merkkien ja tavaroiden maailmaa. Brändi on aina lupaus jostakin ja siinä kiteytyy se,
mistä yritykset tunnetaan. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 18; Taipale 2007, 18.)

6.3 Brändistrategia

Taipaleen (2007) mukaan brändi kuuluu yrityksen strategiaan, joka erottaa yritykset
muista kilpailijoista. Brändistrategian tulee pohjautua yrityksen todellisiin menestys-
tekijöihin, mikä tekee brändistä erottuvan, tunnistettavan sekä haluttavan. (Taipale
2007, 18.) Cagan & Vogel (2003, 140) korostavat, että brändistrategian ytimenä on
tuotteen ja palvelun käytön onnistuminen.

Mäkinen ym. (2010) toteavat, että mitkään yrityksen toimenpiteet eivät saa olla brän-
din ytimen vastaisia. Brändistrategian rakentamisen lähtökohtana täytyy olla asia-
kasymmärrys. Keskeisenä tavoitteena on ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä ja mo-
tiiveja ohjaavia tekijöitä. (Mäkinen ym. 2010, 180.) Helme (2011) toteaa myös, että
vain perusteellisesta asiakasymmärryksestä yritykset voivat rakentaa kilpailijoista
erottuvan brändin.

Mäkinen ym. (2010, 79) saavat lukijan pohtimaan yrityksen brändistrategiaa kysymyksillään:

Kuinka monta brändiä ja millaisia brändejä yritys tarvitsee saavuttaakseen liiketoiminnan tavoitteet? Mitkä ovat näiden keskinäiset roolit liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi?

Mikäli yrityksellä on useita erilaisia tuotesegmenttejä eri profiileilla, brändihierarkia voidaan kategorisoida kattamaan kattobrändiksi. Tämä on ikään kuin sateenvarjona alabrändeille eli yksittäisille tuotebrändeille. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta brändistä on suomalainen arvostettu yritys, Fazer, jonka alabrändi Fazerin sininen suklaa on jopa kattobrändiä arvostetumpi. Silti ne tukevat toinen toisiaan ja rakentavat vahvaa yhteistä brändiä omilla vahvuuksillaan luoden näin Fazerille kestäväää liiketoimintaa. (Markkinointi&Mainonta, 2012.)

6.4 Brändin toimintaa ohjaavat suuntaviivat tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa

Brändin toimintaa tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ohjaavat *visio* ja *arvot* sekä *aineelliset* ja *aineettomat edut* ja *hyödyt*. Tuotteita ja palveluita suunniteltaessa on tärkeä olla selkeät pyrkimykset ja tavoitteet. **Visioita** luotaessa on hyvä ymmärtää vision olevan näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä (Kamensky 2008, 83.) Hyvä visio innostaa ja motivoi kehittämään parhaita brändejä. Samalla työnteosta tulee mielekästä ja merkityksellistä. (Lecklin 1997, 43.)

Kamensky (2008) toteaa, että **arvot** ovat toimintaa ohjaavia periaatteita. Arvojen ominaispiirteitä ovat voimakkuus, pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Kamensky (2008) korostaa, että arvojen pitää olla omaperäisiä organisaation kulttuurin ilmaisussa. (Kamensky 2008, 78.) Brändeille voidaan luoda omat brändiarvot, mutta ne ovat usein samat tai lähes samat organisaatioiden arvojen kanssa. (Mäkinen ym. 2010, 202).

Aineelliset edut ovat tärkeitä tuotteiden tai palvelujen kannalta. Aineelliset edut ja hyödyt ratkaisevat asiakkaan tarpeet. Edut ovat konkreettisia ja rationaalisia arvoja, joita asiakkaat tavoittelevat brändejä arvioidessaan. (Mäkinen, Kahri&Kahri, 2010, s.179.) Lähtökohtana on etujen a merkityksellisyys asiakkaalle ja erottuminen kilpailijoista. **Aineettomat edut** tarkoittavat etuja, jotka asiakas kokee tunnetasolla käyttäessään brändejä. (Mäkinen ym. 2010, 186.) Battarbee ja Mattelmäki (2002) toteavatkin tuotteiden olevan merkittäviä ihmiselle, kun tuote on tarpeellinen, tuotteeseen liittyy tunneside tai käyttäjä on mieltynyt tuotteeseen ja ei voi elää ilman sitä.

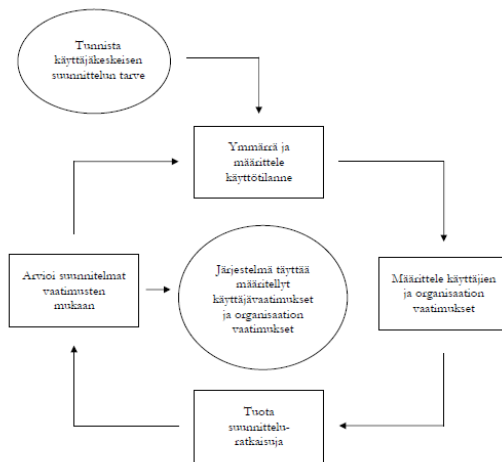
7 KÄYTTÄJÄ JA KONTEKSTI – MUOTOILUAJATTELUN ARVO

Tässä luvussa avaan keskeisimmät muotoiluntuottamisen osa-alueet, jotka käsittelevät muotoilusta saatavaa arvoa yrityksen prosesseihin ja muotoilun tuomien tasojen merkitystä. Luvussa 8 pohdin esiin tuomiani muotoilun tasoja, kuinka ne integroituvat yritysten prosesseihin (luvut 3-7).

7.1 Käyttäjakeskeinen suunnittelu ja osallistaminen

Caganin & Vogelín mukaan (2003, 144) yritysten pitää keskittyä sekä tuotteeseen, asiakkaaseen ja tuotekokemukseen. Silvánin (2012) kehittämä näkökulma liittyy edellä mainittuun asiaan. Silván korostaa, että menestystä tavoittelevien yritysten pitää olla jatkuvasti hereillä ja keskittyä toimintakonseptien, tarjonnan ja brändin trimmaamiseen. (Silván 2012, 13.) Käyttäjälähtöisen suunnittelun merkityksen korostaminen on nostanut teollisen muotoilun yrityksissä strategiselle tasolle. (Kokkonen, Kuuva, Leppimäki, Lähteinen, Meristö, Piira & Säaskilahti 2005, 65).

Kuviossa 11 ilmenee käyttäjakeskeisen suunnitteluprosessin tarkastelun neljä aktiiviteettikohdetta ja niiden keskinäinen vuorovaikutus: 1) tuotteen tai palvelun käyttötilanteen ja ympäristön määrittely, 2) käyttäjävaatimusten määrittely, 3) suunnitteluratkaisujen tuottaminen sekä 4) suunnitteluratkaisujen arviointi. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko, Koskinen 2003, 18).



KUVIO 3. Käyttäjikeskeisen suunnittelun mallinnus (ISO 1999)

Kuvio 11 Käyttäjikeskeinen suunnittelu standardi ISO 13407

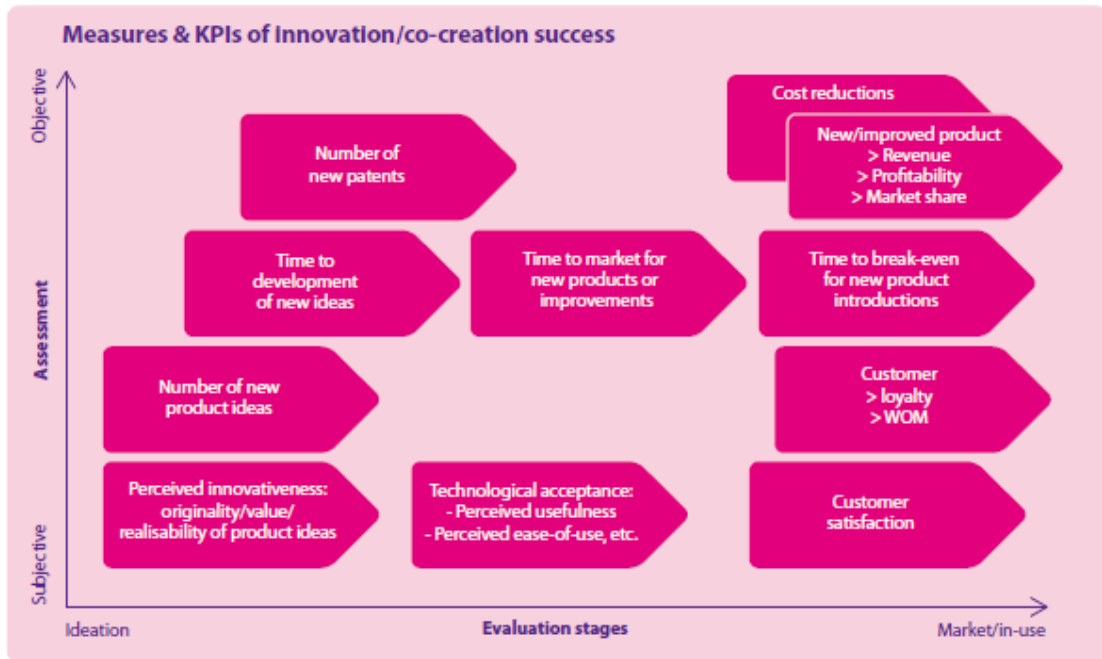
Mayhew (1999b, 2) mukaan panostaminen hyvään käytettävyyteen parantaa tuotteiden kilpailukykyä ja sitouttaa asiakkaita tuotteiden käyttäjiksi. Hyvä käytettävyyden saavuttaminen alentaa tuotteiden kehityskustannuksia. Tästä johtuen käytettävyys on yrityksissä noussut yhdeksi keskeiseksi kilpailu- ja menestystekijäksi. Royn, Dewitin ja Aubertin (2001) tutkimuksessa hyvä käytettävyys palveluntuottamisessa on todettu merkittävästi vaikuttavan asiakassuhteen ja luottamuksen muodostumiseen.

Yritykset ja yhteisöt tarvitsevat käyttäjikeskeisen suunnittelun toteuttamiseksi oikeita välineitä ja ajatusmallien muuttamista yhä avoimemmaksi saadakseen kaiken irti käyttäjikeskeisestä suunnittelusta. Kämäräinen (2012, 8) ottaa kantaa artikkelissaan suomalaisen tuotekehitystapaan. Hän toteaa, että supisuomalainen tapa tuotekehitystä tekeillä yrityksillä on hautoa tekemistä vuosia, ennen kuin käyttäjiltä kysytään yhtään mitään. Rouhista (2012) kertoo blogissaan, että Crowdsourcing-termillä tarkoitetaan yrityksen tuotekehitykseen tai sisällöntuotantoon liittyvän tehtävän siirtämistä joukolle ihmisiä avoimella kutsulla. Wikipedian (2012) mukaan joukkoistaminen tarkoittaa hajautettua ongelmanratkaisu- ja tuotantomallia, jossa toimeksiantaja pyytää apua erialaisilta yhteisöiltä ja käyttää heidän tietotaitoa rajattua tehtävää varten.

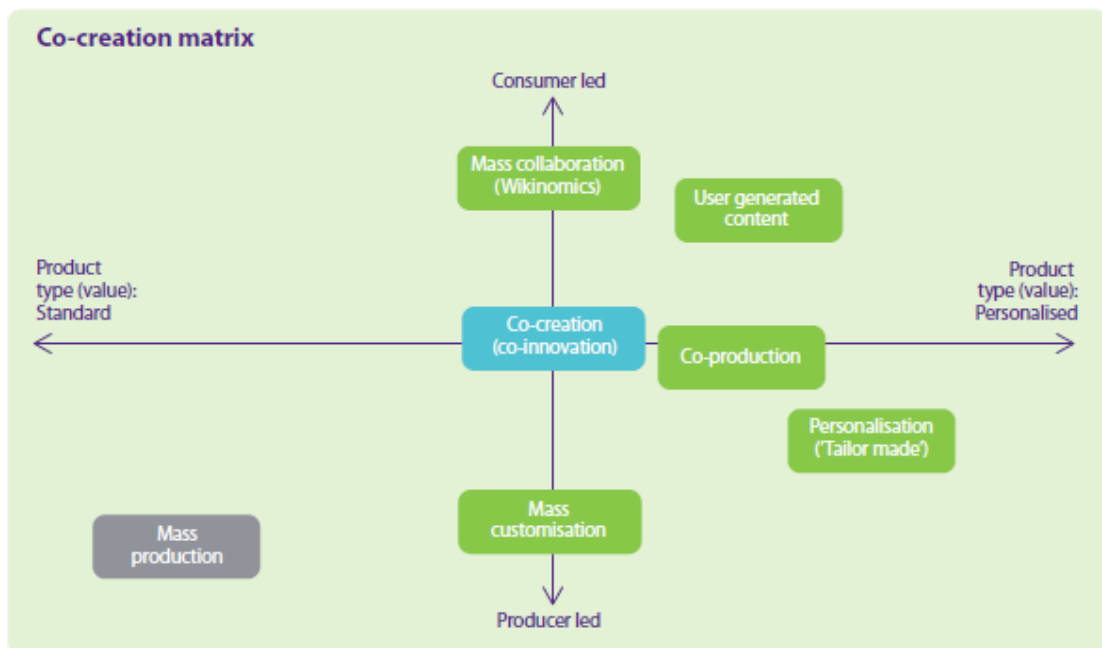
Co-Creation eli yhteiskehittäminen on tapa suunnitella yhdessä, mutta ei vain yrityksen sisäisin voimin. Yhteiskehittäminen on tuotteen tai palvelun kehittämistä yhdessä sen mahdollisten tulevien käyttäjien eli potentiaalisten asiakkaiden kanssa. (Wikipedia

10/2012.) Co-Creation on melko uusi suuntaus ja sitä ovat Rorer, Samson, Humphreys ja Cruz-Valdivieso (2009) raportissaan luonnehtineet seuraavasti:

1. Luovuus: Co-creation on yhteisöllisen luovuuden muoto, jossa yritysten aloitteesta on mahdollisuus luoda innovaatioita yhdessä asiakkaiden kanssa.
2. Rikas yhdistelmä: Co-creation on yhdistelmä johtamisen ja markkinoinnin lähestymistavoista, jossa prosessit liittyvät innovoinnin, tiedon ja ryhmän päätöksentekoon.
3. Prosessi: Co-creation malliin liittyy mielikuvitus, leikki ja luovuus. Usein unohdetaan co-creationin rooli välittäjänä tai organisaatioita helpottavana tekijänä.
4. Ihmissuhteet: On tärkeää korostaa laatuun ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen keskittymistä teknologian sijaan.
5. Oppimisprosessi: Luomisen yhteydessä ihmisellä on tarve kietoutua tiedon ja prosessien yhteistyöhön, eikä vain luovuttaa mahdollista yhteistyötä. Näin on mahdollista saavuttaa laajemmat organisatoriset vaikutukset. (Rorer ym. 2009, 3.)



Kuvio 12, Co-Creation vaikutustasot, Promise Corporation & LSE Enterprise, 2009



Kuvio 13, Co-Creation matriisi, Promise Corporation & LSE Enterprise, 2009

Työ- ja Elinkeinoministeriön kysyntäinnovaatio-ryhmän raportista (2012) selviää, että käyttäjätieto on olennaisen tärkeää parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Raportissa todetaan, että pelkkä teknologia ei enää riitä, koska yhä enemmän arvoa luodaan räätälöityinä tuote- ja palveluratkaisuina. Hyysalo (2009) määrittelee käyttäjätiedon

olevan tieto siitä, miten voidaan saada aikaan sellainen tuote, joka on yhtä aikaa hyödyllinen ja miellyttävä sen ensisijaisille käyttäjille. Tuote- tai palvelukehityksessä käyttäjät otetaan mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja voidaan näin lopputuloksissa saavuttaa hyviä tuloksia. (Hyysalo 2009, 18.) Hyysalo (2009) ja Tuulaniemi (2011) mainitsevat, että sellaiset tuotteet, joissa käyttäjät eli asiakkaat on huomioitu aidosti, on todennäköisempää tuotteiden tai palveluiden saavuttavan seuraavanlaiset laadulliset määreet täyttävät ratkaisut:

- Tuote- tai palvelu on haluttava vastatessaan todellisia käyttäjien toiveita ja tarpeita.
- Tuote- tai palvelu on hyödyllinen, kun käyttäjä saa hoidettua asiansa.
- Tuote- tai palvelu on käytettävä, kun käyttäminen ei aiheuta ongelmia ja käyttö on helppoa.
- Tuote- tai palvelu on miellyttävä tuottaessaan mielihyvää tai kun asiakas kokee itsensä arvostetuksi.

Tuotesuunnitteluun perehtynyt Siu⁵ (2003) on maininnut, että tuotekehityksessä huomion tulee painottua aina ensikädessä suunnittelijoiden osaamisen sijasta käyttäjiin itseensä sekä heidän tarpeisiin. Tämä tarkoittanee toisin sanoen sitä, että kaikki teknologia on ihmistä varten, heidän tarpeiden tyydyttämiseksi. (Siu, 2003)

Muotoilijan keskeinen lähestymistapa tekemiselle on *out of the box* -ajattelu. Kämäräisen, Aminofin, Hännisen ja Loiskeen (2010, 5) raportissa muotoilun muuttunut rooli *design thinkingin* käsite tukee muotoilijan lähestymistapaa. Design thinking tarkoittaa kiteyttäen uusien ratkaisujen löytämistä ja tuottamista käyttäjiä havainnoimalla. Design thinking on ajattelutapa, jota voidaan hyödyntää suunnittelussa, liiketoiminnan kehittämisessä, strategisessa kohdentamisessa, tuote- ja palvelukehityksessä tai missä tahansa ongelman ratkaisussa. Design thinking synnyttää siis paljon muutakin kuin hyvin muotoiltuja tuotteita tai palveluita. (Kämäräinen ym. 2010, 5.) (Wikipedia, design thinking.) Kämäräinen (2012, 8) toteaa, että yrityksen organisaatio ei tue aina kyseistä ajattelumallia johtuen muutosvastaisesta kulttuurista ja ihmisten lokeroimisesta

⁵ Siu, K. (2003) Users' creative responses and designers' roles. Design Issues 19 (2), 64 – 73

hierarkkisesti. Organisaatio toimii saman kaavan mukaan, eikä näin tue uusien ajatusten esittämistä.

Asiakas- ja käyttäjätarpeita tarkasteltaessa on tärkeää tiedostaa asiakkaan ja loppukäyttäjän välinen ero. Asiakas ja loppukäyttäjä voivat olla sama henkilö, mutta tyypillisesti teollisuuslaitteiden hankinnasta päättävä henkilö ei itse ole hankittavien laitteiden käyttäjä. (Kärkkäisen 2002, 11)

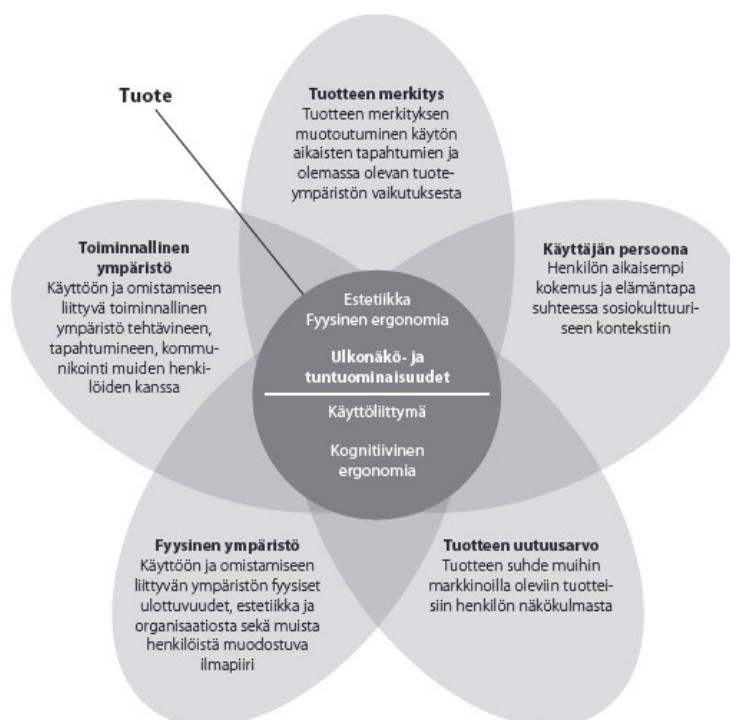
Alen Cooperin (2003, 73) esittämä onnistuneen tuotteen tukijalat -kuvio osoittaa (kuvio 14), mistä tuotekehityshankkeissa on kyse ja mikä siinä on käyttäjätiedon merkitys.



kuvio 14, Cooperin onnistuneen tuotteen tukijalat, 2003 s. 73

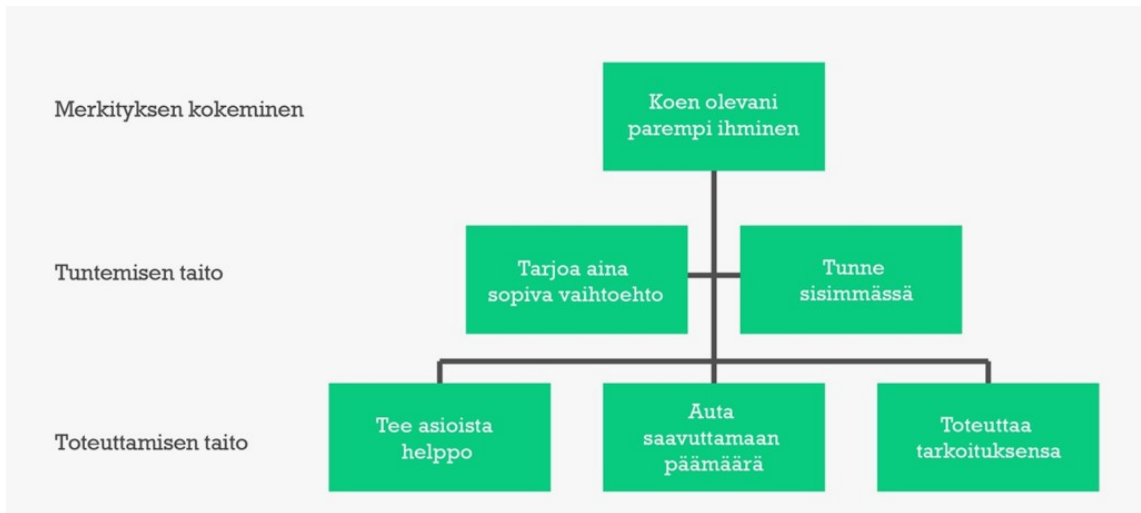
7.2 Käyttö- ja asiakaskokemus

Press & Cooper (2002) korostavat, että muotoilijat eivät vain ole luomassa esineitä, vaan myös synnyttävät kokemuksia. Tätä ajatusta jatkaen he toteavat, että kokemus pitää olla aina kaiken suunnittelun fokuksena ja aloituspisteenä. (Press ym. 2002, 69.) Kuviossa 15 käyttökokemus jakaantuu monenlaisina ulottuvuuksina. Esille tulevat hyvin laajat osa-alueet, jotka ovat vaikuttamassa tuotteen käyttökokemukseen. Kuvion mukaisesti muotoilu esteettisen ja ergonomisen vaikuttavuuden lisäksi ulottuu muun muassa merkitystä, persoonaa, ympäristöä huomioivaa suunnittelua.



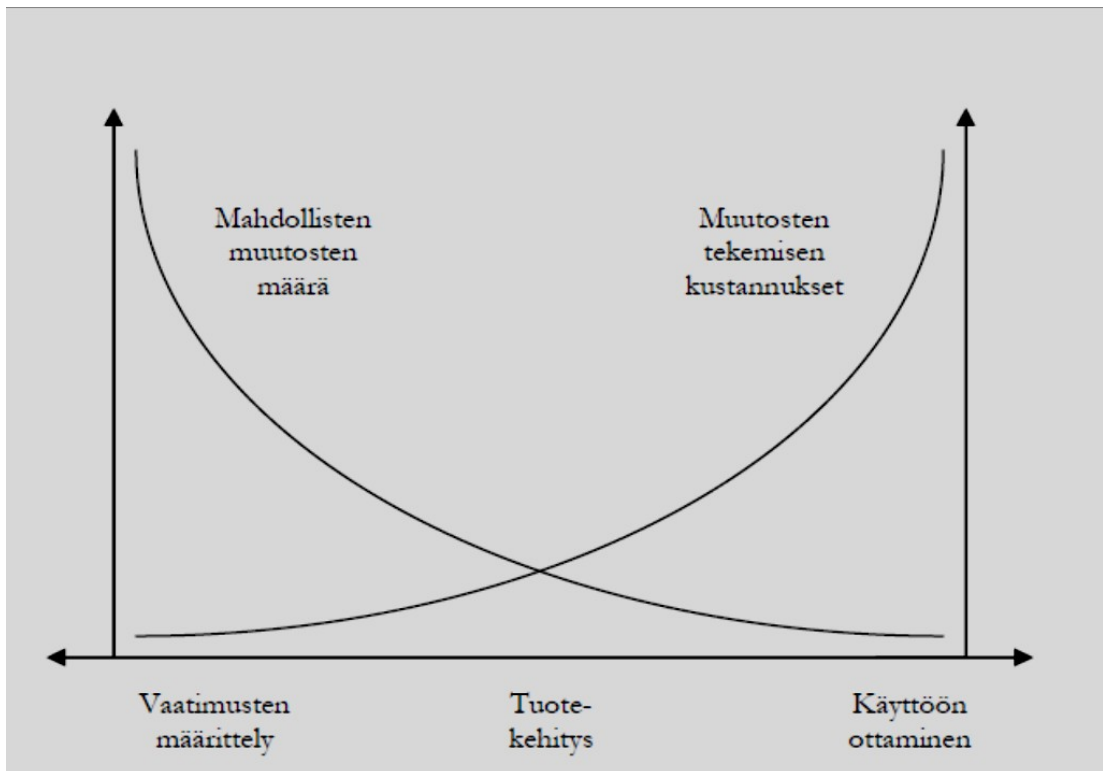
Kuvio 15, Käyttökokemusten maailma, Käyttäjä tuotekehityksessä, 2009 s. 35

Palvelumuotoilussa on taas huomioitava, että palvelukokemusta (kuvio 16) ei etukäteen voida kovin tarkasti määrittää ja suunnitella johtuen ihmisten henkilökohtaisista odotuksista ja arvoista. Palvelukokemuksen suunnittelussa suuressa roolissa ovat puitteet ja työkalut, joiden avulla voidaan tavoitella haluttua kokemusta (Muotoilun muuttunut rooli 2010, 9.)



Kuvio 16, Mukaeltu arvon muodostamisen pyramidi kirjasta Palvelumuotoilu, 2011

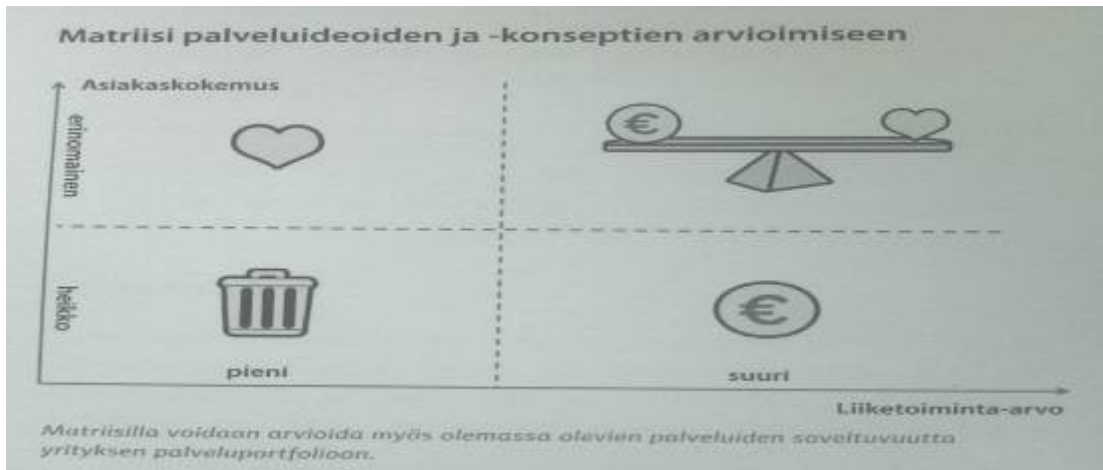
7.3 Tuote- ja palvelukonseptointi



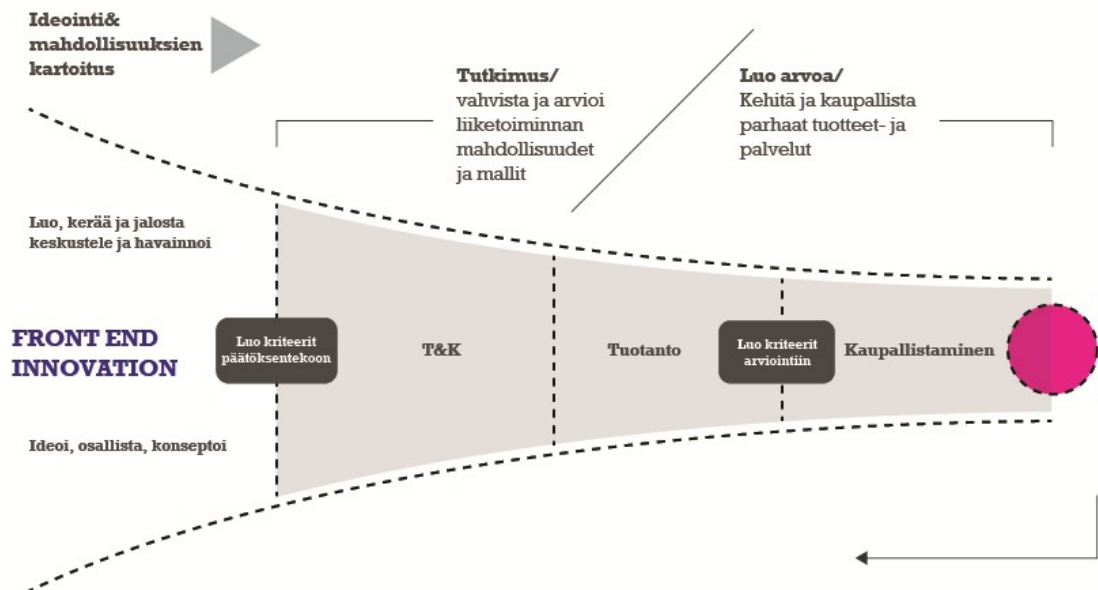
Kuvio 17, Tuotteeseen tehtävien muutosten vaikutus ajan funktiona. Konseptoinnin ja kehitysprosessien alun tärkeys. (mukaeltu Ehrlich ja Rohn 1994, 80)

Tuote- ja palvelukonseptoinnin merkitys ovat hyvän lopputuloksen aikaan saamiseksi erittäin tärkeässä roolissa. Konseptointiin ja tutkimukseen satsaaminen etenkin tuote-

kehityksen alkuvaiheessa on hyvin perusteltavissa muun muassa siitä saatavien taloudellisten investointihyötyjen näkökulmasta (Kuvio 17). Kuviossa 18 on nelikenttä, jolla voidaan tehdä arviointia siitä, kuinka toteuttamishaluiset ideat tai konseptit sopivat ja täyttävät tavoitteet siten mitkä sille on kyseisissä nelikentän osioissa määritelty.



Kuvio 18, Tuulaniemi (2011, 106) mukaan mukaeltu matriisi suunnitteluratkaisujen arvioimiseen.



Kuvio 19, Mukaeltu strateginen tarjoaman hallinta (2012). Innovaatio suppilo, Front End Innovation (<http://www.tuotejohtaminen.fi/2012/10/portfolioiden-hallinta-osa-1/>)

Suunnittelutyötä ja ajattelua tukevia ideointi ja tutkimusmenetelmiä

www.thisisservicedesignthinking.com

www.ideo.com/work/method-cards/

www.eosmo.fi/tyokirja/innokukka/ideointi.html

<http://www.humantific.com/>

<http://servicedesigntools.org/repository>

7.4 Teollinen muotoilu ajattelun tasolta haluttavaksi tuotteeksi

Kansainvälinen muotoilujärjestö ICSID määrittelee muotoilun olevan luovaa toimintaa. Teollisen muotoilun tavoitteena on luoda monipuolisia ominaisuuksia esineiden, prosessien, palvelujen ja niiden järjestelmien koko elinkaaren ajalle. Näin ollen muotoilu on keskeinen innovoinnin väline teknologioiden inhimillistämässä ja ratkaisevana merkityksenä kulttuurien ja kaupan vaihdannassa. (ICSID, Definition of Design 2012.) Muotoilussa korostuu siis tapa katsoa asioita eri näkökulmista erilaisia vaihtoehtoja vertaillen, eikä siten kuin on aina ennenkin tehty. Perinteinen ja hyvin suppea käsitys muotoilusta liittyy toiminnan vain esteettiseen toimintaan, mikä on vasta tuotekehitysprosessien loppuvaiheessa. Muotoilun vaikutukset alkavat perustutkimuksesta ja ulottuvat tuotteen elinkaaren päähän noudattaen yrityksen strategiaa jopa vaikuttaen siihen. Näin saadaan parhain tuotekehitysprosessin lopputulos. (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 29; Järvinen & Koskinen 2001, 23; Kokkonen ym. 2005, 65.)

Muotoilulle on ominaista useiden vaihtoehtojen etsiminen ja kokeileminen sekä kyky nähdä asioita monesta eri näkökulmasta mahdollisia reunaehtoja kunnioittaen (Lindström ym. 2006, 30). Lammin (2005) mukaan muotoilun ulottuvuudet vaikuttavat vahvasti useaan osa-alueeseen, mitä voidaan tarkastella muun muassa tuoteominaisuuksien näkökulmasta.

Vaikuttaviin tuoteominaisuuksiin kuuluvat muun muassa:

- ergonomiaratkaisut
- turvallisuusnäkökulmat
- hyvän käytettävyyden luominen
- tuotteen ymmärrettävyyden lisääminen
- viimeistelyn taso
- käyttäjälähtöisen tarpeellisuuden varmistaminen

- tuotteiden innovatiivisuus ja esteettisyys
- tuotteiden omaleimaisuus, erottuvuus, haluttavuus, huollettavuus, asennettavuus, toiminnallisuus ja laadukkuus. (Lammi 2005, 32.)

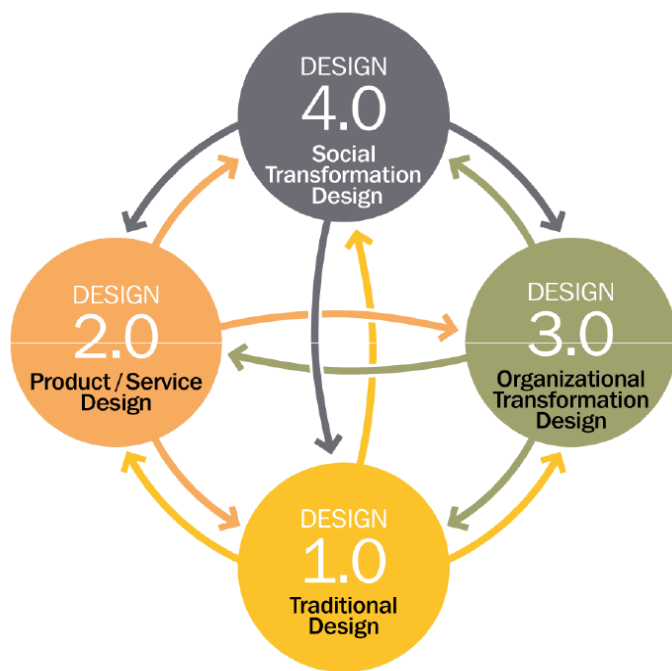
Teollista muotoilua voidaan pitää toimintana, jossa yhdistyy tutkimus, taide ja teknologian kolmijako. Teollisen muotoilun tarkoituksena on **ihmiskeskeinen välittäminen ja ratkaisujen rakentaminen**. Teollinen muotoilu tähtää aina **kaupallisesti menestyvään käyttäjän tarpeet tyydyttävään tuotteeseen**. Muotoilu on nimittäin tuotteen ja liiketoiminnan keskeinen kilpailutekijä useimmilla aloilla. (Kettunen 2001, 10–11.) Martti af Heurlin (2001) on todennut, että on paljon aloja, joilla muotoilulla on oleellinen ja välitön vaikutus ostopäätöksiin. Tämä on totta paitsi kuluttajatuotteissa myös kasvamassa määrin investointituotteissa. (Martti af Heurlin 2001, 5.) Näin ollen voidaan sanoa, että muotoilijan työnkuvassa tuoteominaisuuksien tuottamiseen vaikuttavia ulottuvuuksia ovat sosiaalisten tekijöiden, teknologisten mahdollisuuksien sekä taloudellisten rajoitteiden ymmärtäminen (Kokkonen ym. 2005, 65).

Niin kuin aikaisemmin on todettu, on muotoilun vaikutuspiiriin kuuluva haluttavuus yksi muotoiluntuottamisen kohteista. Markkinoinnin ja tuotesuunnittelun asiantuntija Jordan (1997) on luonut nelikohtaisen mielihyväteorian kuvaamaan tuotteen haluttavuutta. Teorian nelikenttä on moniulotteinen, joka huomioi kokonaisvaltaisesti käyttäjän mielen, fysiologian sekä sosiaalisen vuorovaikutteisuuden ja ideologiset arvostukset.

1. *Fyysinen vuorovaikutus (Fyysinen sopivuus käyttäjälle, fyysinen miellyttävyys)*
2. *Psykologinen vuorovaikutus (Helppokäyttöisyys, tuotteen tai palvelun herättämät tunteet)*
3. *Sosiaalinen vuorovaikutus (Rooli sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, status arvo)*
4. *Ideologinen vuorovaikutus (Tuotteen arvojen sopivuus käyttäjän arvoihin)*

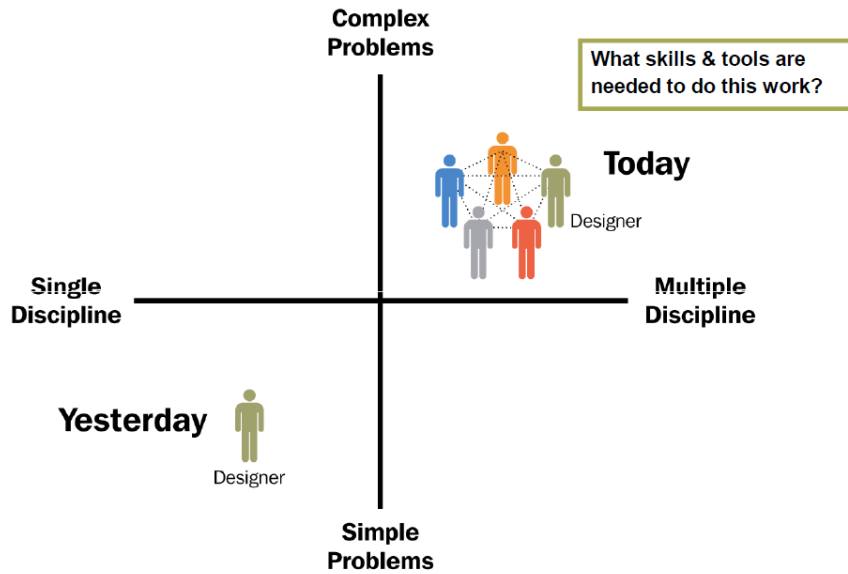
Kaiken kaikkiaan **muotoilu pitää nähdä Turnerin (2004) mukaan strategisena toimintana ja prosessina**, jonka avulla yritykset voivat määritellä oman positionsa markkinoilla ja samalla luoda pohja erottautumiselle. (Turner 2004, 26).

Muotoilua ei enää ole vain perinteinen tuotemuotoilu, joka on osa tuotesuunnittelun prosessia, vaan näkökulmaa on laajennettava GK VanPatter ja Elisabeth Pastor (8/2011) mukaan suunnittelun muutokseen ja kompleksisuuteen, kohti huomisen suunnittelua ja vaatimuksia. VanPatter ja Pastor (8/2011) ilmaisevat, että muutos on valtaisa ja se **siirtää katseet yhteiskunnallisiin muutostekijöihin ja niihin vaikuttamiseen.**



Kuvio 20, GK VanPatter ja E. Pastor, muotoilun painopisteen muutos. Next Design Geographies: Understanding Design Thinking 1,2,3,4

Kuvio 20 ja 21 osoittavat kuinka muotoilun tasot siirtyvät kohti perinteisestä muotoilusta merkityksiä korostavaan yhteiskunnallisten muutostekijöiden suunnitteluun.



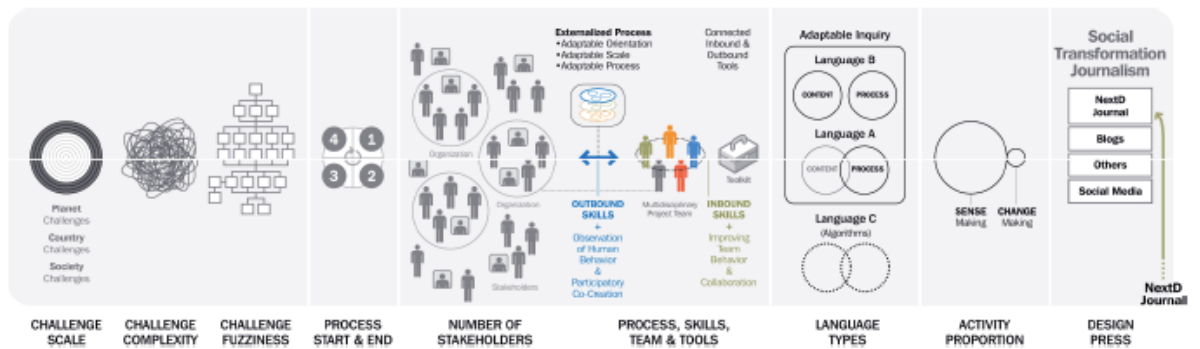
Kuvio 21, GK VanPatter ja E. Pastor, muutoksen nelikenttä. Next Design Geographies: Understanding Design Thinking 1,2,3,4

Kuvion 21 eilisen neljänneksen painopiste yksilömuotoilijasta muuttuu yhä vahvemmin yläneljännekseen, jossa muotoilija on osa monialaista suunnittelu tiimiä ratkomaan jopa yhteiskunnallisia asioita.

VanPatter ja Pastor (8/2011) kuviossa 22 kuvaavat muutoksen tuoman prosessin, joka selventää mitä tarkoittaa yhteiskunnallisen muutostekijöiden huomioiminen muotoilussa ja suunnittelussa ylipäätään.

Painopisteet pääpiirteissään ovat:

- Haasteiden laajuus
- Haasteiden monimutkaisuus
- Epätarkkuus
- Prosessien alku ja loppupäät
- Sidosryhmien laajuus
- Prosessit ja taidot: ihmisten käyttäytymisen havainnointi, osallistava yhteissuunnittelu, tiimien yhteistyön ja käyttäytymisten parantaminen
- Tutkimusten painopiste: sisällössä, ympäristö ja prosesseissa
- Aktiivinen vaikuttaminen merkityksien luomisessa



Kuvio 22, GK VanPatter ja E. Pastor, yhteiskunnallisen muutosmuotoilun viitekehys. Next Design Geographies: Understanding Design Thinking 1,2,3,4

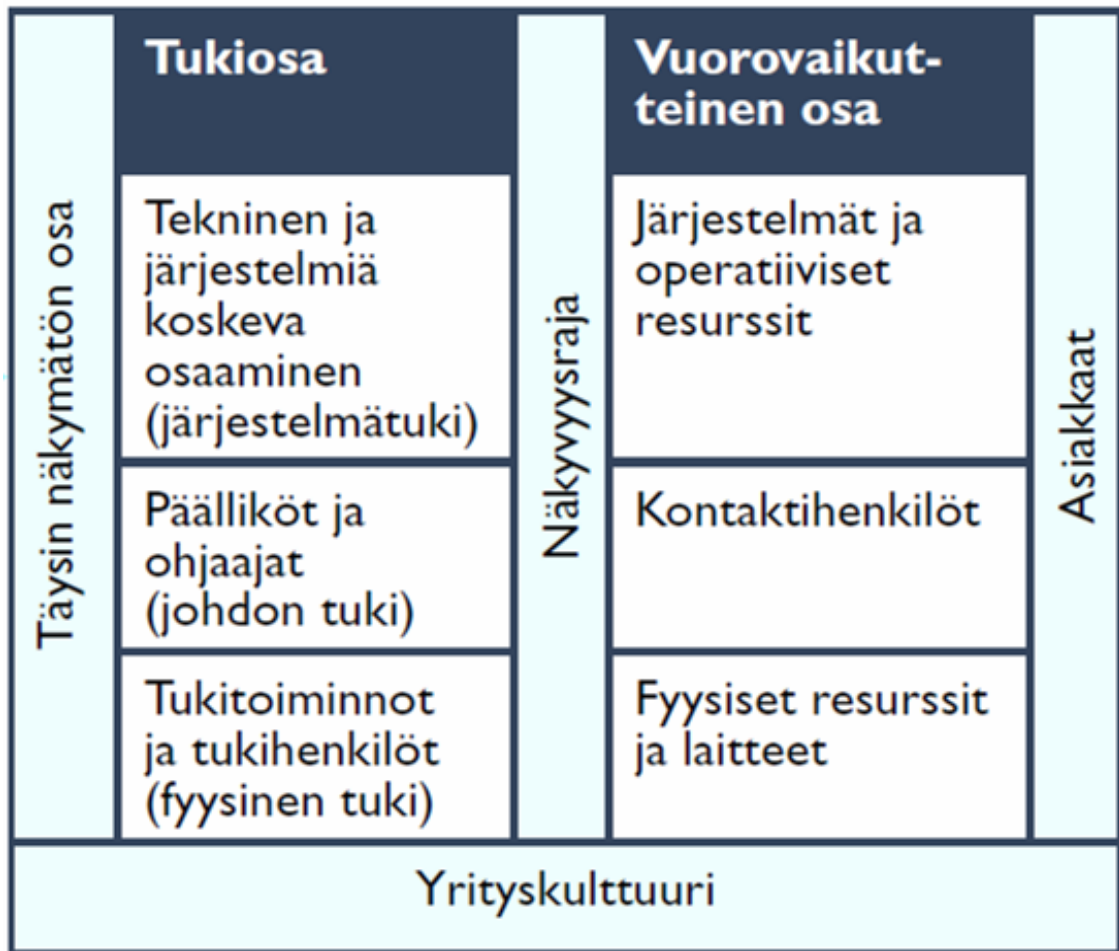
7.5 Palvelumuotoilu ajattelun tasolta haluttavaksi palveluksi

Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on **palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu** siten, että palvelu vastaa palvelun käyttäjien tarpeita ja palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita (Miettinen ym. 2011, 13-14, 55).

Tuulaniemi (2011) toteaaakin, että palvelumuotoilussa on keskeistä asiakkaiden ja ihmisten tarpeiden ymmärrys. Asiakkaiden arvomaailmaa ja todellisia motiiveja tarkastellaan palvelutarpeen kuluttamiseen ja haluun toimia palvelun keskiössä. (Tuulaniemi 2011, 97.)

Miettinen (2011) korostaa, että yrityksen tuottaman palvelun parhaimman mahdollisen lopputuloksen saavuttaminen edellyttää palvelumuotoilua. Ei riitä, että keskitytään vain asiakkaalle näkyvien osuuksien tekemiseksi houkuttavaksi ja oikein palvelevaksi. Muotoilun keinoin mennään pintaa syvemmälle strategisiin ulottuvuuksiin ja yritysten liiketoiminnan prosesseihin. (Miettinen 2011, 46.)

Grönroosin (2011) mukaan palvelutuottaminen on aina prosessi, joka rakentuu useasta tekijästä. Grönroos (2001) on laatinut palvelutuottamisprosessista palvelujärjestelmämallin (kuvio 23). Palvelujärjestelmän prosessi voidaan käsittää tuki- ja vuorovaikutteisina osioina. Tukiosa on asiakkaalle näkymätöntä osaa, kun taas vuorovaikutteisessa osiossa asiakas kokee ja aistii palvelun konkreettisesti. Tukiosa tukee nimensä mukaisesti palvelun tuottamista ja syntymistä. Palvelun tuottamista tukeva osa sisältää johtamisen tuen, fyysisen tuen, ja järjestelmätuen. (Grönroos 2001, 418; 422-423.)



Kuvio 23, palvelujärjestelmämalli Christian Grönroos (2001, 418) mukaan

Palvelujärjestelmämallissa **johtamisen tuella** on tärkein osuus. Esimiehen ylläpitämä hyvä palvelukulttuuri mahdollistaa mielekkään palvelukokemuksen tuottamisen. **Fyysinen tuki** rakentuu asiakkaalle näkymättömissä osissa, josta valaisevana esimerkkinä on kokeneemman päivystävän lääkärin tuottama konsultaatio vuorossa olevalle nuoremalle lääkärille. Toinen esimerkki on asiakastilanteesta vakuutusyhtiössä, jossa yhtiön asiakaspalvelija joutuu pyytämään korvauspäätöksen tekemisessä tarkennuksia esimerkiksi vahinkotarkastajilta. **Järjestelmätukena** toimivat muun muassa tietojärjestelmät, rakennukset, kulkuvälineet ja asiakirjat, jotka tukevat palvelun tuottamista. (Grönroos 2001, 422-423.)

Vuorovaikutteisessa osassa syntyy palvelukokemus tukiosan eli organisaation tuella. Palvelumuotoilun konkreettinen tekeminen kohdistuu vuorovaikutteisen osan kehit-

tämiseen. Keskeinen painopiste ja ratkaisujen hakeminen on käyttäjälähtöinen. Asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoina ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku.

Palvelupolku

Palvelupolku kuvaa palvelun käyttäjän kulkemaa prosessia. Palvelumuotoilussa tavoitteena on hahmottaa yleisimmät palvelupolut suunnittelun pohjaksi eli miten asiakkaan tulisi kulkea palvelun läpi. Polulla asiakas joutuu pysähtymään erilaisiin palvelutilanteisiin, jotka ovat palvelutuokioita.

Palvelutuokio

Jokainen palvelutuokio sisältää tietyn määrän palvelun kontaktipisteitä, jotka asiakas kokee tietyllä tavalla ja osallistuu palveluprosessiin.

Kontaktipisteet

Palvelumuotoilussa tekeminen painottuu moniin kontaktipisteisiin, joiden kautta ihmiset kokevat ja näkevät palvelut. Kontaktipisteiden avulla suunnitellaan jokainen palvelutuokio halutunlaiseksi ja vastaamaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Tiettyä palvelutuokiota suunniteltaessa täytyy ymmärtää, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja tuovat asiakkaalle paljon arvoa riittävin resurssein. (Koivisto 2011, 46, 49.)

Palvelumuotoilun pyrkimyksenä on tehdä palvelut näkyväksi ja haluttavaksi, mutta sen vaikutus lähtee palveluntarjoajan ytimeistä eli liiketoiminnan arvontuottamisesta. Yrityksissä tehtävä suunnittelutyö pitää olla aina sidoksissa liiketoimintaan. Mikäli näin ei ole, suunnittelutyötä ei kannata jatkaa. (Tuulaniemi 2011, 103.)

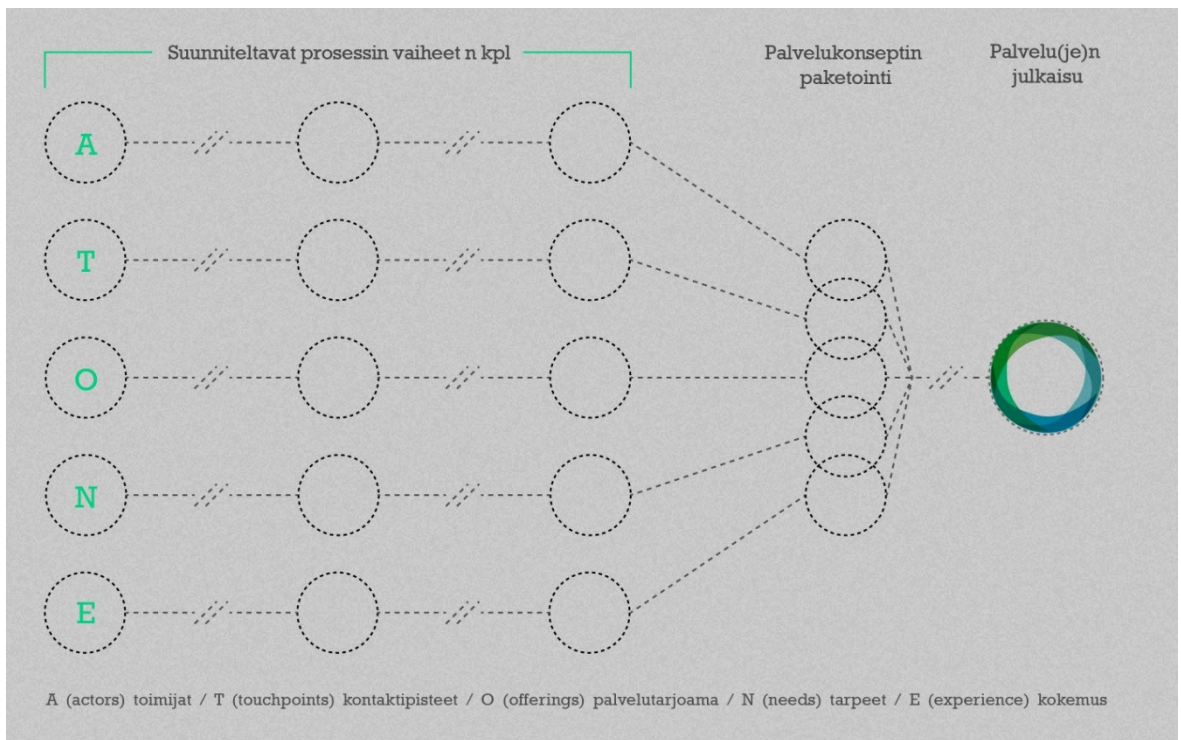
Palvelumuotoilu on prosessi (kuviot 24 ja 25), jonka tuloksena liiketoimintaa kasvattavat palvelut syntyvät (Tuulaniemi, 2011, 130-131 ja Clathworthy, 2011, 142-146)

Prosessimalli 1



Kuvio 24, Mukaeltu palvelumuotoilu, Tuulaniemi (2011, 130-131)

Prosessimalli 2 (AT-ONE)



Kuvio 25, Mukaeltu AT ONE prosessimalli, This is Service Design Thinking, Clathworthy (2011, 142-143)

AT-ONE lyhyesti (This is Service Design Thinking, Clatworthy, 2011, 136-141)

A (actors) Suunnittelun painopiste siirtyy yhä enemmän verkostoihin ja yhdessä tekemiseen, perinteisen silloajattelun sijaan. Painopiste on vah-

vasti arvon tuottamisessa ja sen painopiste siirtyy arvoketjujen hallinnasta arvo verkostoihin ja siellä tapahtuviin toimenpiteisiin ja toimijoihin.

Toimijaosassa panostetaan käyttäjiin. Käyttäjät ovat keskeinen tekijä joka korvaa yrityskeskeisen mallin. Lähtökohta on asiakaskeskeisen malli ja siinä verkostot pohtivat miten eri toimijat voivat parantaa asiakkaan saamaa ja kokemaa arvoa.

T (touchpoints) Palvelut toimitetaan useiden kontaktipisteiden kautta. Palveluja suunniteltaessa on syytä keskittyä miten kontaktipisteitä voidaan integroida ja tarkastella palvelujen tarjoamisen kannalta. Palvelujen suunnittelu on sitä, että valitaan tärkeimmät kontaktipisteet missä palvelut tapahtuvat ja suunnitellaan niihin yhdenmukainen asiakaskokemus. Kontaktipisteitä suunniteltaessa tulee jättää tehokkaat ja uudet tavat sekä koordinoita asiakas- ja käyttäjäkokemus läpi kontaktipisteiden suhteessa brändin ydinviestiin ja käyttäjien tarpeisiin.

O (offerings) Kun brändi ja palvelu ovat läheisesti sidoksissa toisiinsa, niin palveluinnovaatiot vaikuttavat tuotemerkkiin tavalla tai toisella ja siihen miten asiakkaat sen kokevat. AT-ONE keskittyy ymmärtämään kuinka palvelutarjoama koetaan toiminnallisuuden, emotionaalisen ja itse ilmaisun tasolla. Ajatus palvelutarjoaman luomisessa on palvelun persoonallisuus, joka kuvaa sen ikään kuin henkilönä. Kun tämä on kuvattu, niin on helpompi rakentaa kosketuskohtia ja suunnitella käyttäytymismalleja, joiden kaikkien kosketuspisteiden pitäisi olla.

N (needs) Ota selvää mitä asiakkaat haluavat, tarvitsevat ja mistä haluttavuus syntyy. Kuuntele, keskustele, havainnoi ja tarkkaile asiakkaita kuinka he toimivat ja käyttäytyvät. Tarpeiden ja motivaation ymmärtäminen on mahdollisuuksien kartoittamista rakentaessa oikeita tuotteita ja palveluita. Tärkeitä asioita on syvällisemmän ymmärryksen saaminen sen sijaan, että kysymyksiä tehdään perinteisen asiakastyytyväisyys kyselyi-

den pohjalta. Tärkeä on olla jatkuvasti läsnä, eikä tuijottaa peruutuspeiliin ja tehdä kerran vuodessa asiakaskyselyitä.

E (experience) Yllätä ja luo iloa. Toiminnallisuus ja käytettävyys eivät ole riittäviä arvoja asiakkaille ja loppukäyttäjille. Ne ovat tärkeitä lähtökohtia, ja edelleen merkittäviä, mutta eivät riitä erottamaan tarjoomia muista. Asiakkaat etsivät tunnesiteitä ja kokemuksia.

8

**Ajattelumallin luominen
johtoryhmätyöskentelyä
ajatellen**

8 AJATTELUMALLIN LUOMINEN JOHTORYHMÄTYÖSKENTELYÄ AJATELLEN

Muotoilu integroituu brändin- ja liiketoiminnan keskiöön

Maailma on muutoksen keskellä. Maiden väliset rajat ovat olemassa, mutta niiden merkitys hakee muotoaan koko ajan. Ihmisten, tiedon ja tavaran liikuttaminen maapallon ääriin on helpompaa ja vapaampaa lähes kaikkialla. Ihmisten tietoisuus olemassa olevasta ja erilaisista tarpeista lisää haasteita yhteiskunnille, yrityksille ja eri yhteisöille. Yksilöllisyyden lisääntyessä yhteisöllisyyden merkitys korostuu ja ihmisten toiminta yhteiskunnissa muuttuu. Sosiaalisen median esiin nostamat kansannousut, esimerkiksi arabikevät, vahvistaa osaltaan tätä ajatusta. Mitä tämä tarkoittaa kuluttamisessa ja arvoasenteiden muuttamisen tärkeydessä? Emme voi enää ajatella, että yritykset tai valtiot itsekeskeisesti ylhäältä ohjaavat kansalaisten tai kuluttajien päätöksentekoa. Todellisten tarpeiden ymmärrys ja ihmisten ottaminen mukaan päätöksenteon prosesseihin on ensisijaisen tärkeää. Arvon tuottamisella ja merkityksen saamisella on todellista arvopohjaa menestyksen hyvinvoinnin aikaansaamisella.

Ympäristö ja luonnonvarat aiheuttavat moniulotteisia haasteita niin suojelun kuin jalostuksen kohteena. En ota kantaa laajemmalti tähän ongelman asetteluun, mutta totean, että kolikolla on aina kaksi puolta. Voidaksemme tarkastella asiaa laadukkaasti, pitäisi tarkastelussa mielestäni ottaa huomioon talouden vaikutus hyvinvointiin, luonnonvarojen hyötykäyttö ihmistä varten sekä puhtaan ympäristön tuoma hyvinvointi niin henkisen kuin fyysisen ulottuvuuden näkökulmasta.

Muotoilun tavoitteena on vaikuttaa siihen, että kaikki tuotteet ja palvelut ovat suunniteltu yksityiskohtaisesti ihmistä varten siten, että kaikki ylimääräinen on karsittu pois ja jokainen yksityiskohta on tarkkaan mietitty. Tuotteiden ja palveluiden pitää tuottaa positiivista merkitystä, kokemusta ja koko elinkaaren huomioimista ympäristöä rasittamatta.

Elämysten ja merkityksen tuottaminen on tärkeä huomioida, kun yritykset pohtivat, kuinka he saavuttavat kilpailuetua ja vahvistavat brändiään. Brändin vaikutuspiiri yri-

tyksissä ulottuu kaikkeen tekemiseen tai tekemättä jättämiseen. Vain yksi tuote voi olla halvin, muiden on erottauduttava laadullisin keinoin.

Mikä sitouttaa ihmistä jonkun tietyn brändin uskolliseksi brändin käyttäjäksi ja on siitä myös muille halukas kertomaan? Brändi ei ole vain kuluttajatuotteita valmistavan yrityksen rakentamisen kohde, vaan se on kaikkien yritysten B2B tai B2C sekä muiden yhteisöjen haaste. Yritykset eivät osta mitään, vaan ihmiset yrityksen sisällä ostavat tarvitsemansa hyödykkeet. Brändin yhtenä vahvana tekijänä ovat tuotteet ja palvelut. Tuotteiden ja palveluiden täytyy olla sellaisia, jotka ovat brändiä tukevia lupauksen ilmentäjiä ja rakentajia. Brändi ohjaa valintoja kuluttajien ja investointihyödyke ostajien mielessä.

Yritystoiminnan perusmääritelmä yksinkertaisesti on tuottaa vain voittoa omistajalle (Räsänen, 1994, 10). Voidakseen maksimoida voittonsa, vaati se paljon osaamista, näkemystä ja asiakkaiden ymmärtämistä. Mistä lähtökohdista voittoa sitten tehdään, kannattaa siihen hetkeksi pysähtyä miettimään.

Tuottaessaan arvoa asiakkaalle muotoilulla ja laajemmin muotoiluajattelulla saavutetaan liiketoiminnan näkökulmasta sellaista pääomaa, joka jakautuu monelle tasolle ja sitouttaa ihmisiä uskollisiksi asiakkaiksi. Kuinka oikealla tavalla ymmärrämme asiakkaan tarpeita, jotka käyttävät liiketoiminnan ytimessä olevia tuotteita ja palveluita? Tarjoaman pitää olla trimmattu juuri sellaiseksi, että asiakkaat haluavat käyttää ja omistaa tuotteita sekä saada palvelua, joka on luontevaa ja helppoa. Tätähän yritykset toiminnallaan pyrkivät tavoittelemaan.

8.1 Design tutkimuksesta PK-sektorin kehittämiseen

Suomalaisen Työn Liiton teettämä tutkimus (STL 2011-2012) osaltaan jo viitoitti hyvin ”designmaailman” haasteita ja sitä, millä tavalla designista pitää puhua, kirjoittaa ja tehdä konkreettisia tekoja yrityksen menestymisen näkökulmasta. Nämä taas vaikuttavat ihmisten arkeen. Kun 38% vastaajista oli ollut sitä mieltä, että muotoilu on asia-

kaslähtöisyyttä, niin yhtä aikaa 62 % oli myös sitä mieltä, että muotoilu on kilpailukykyä edistävää toimintaa. Kuitenkin yli puolet vastaajista oli ollut tutkimuksen mukaan myös sitä mieltä, että muotoilu on tuotekehitystä, suunnittelua ja innovatiivisuutta.

Itseäni ensin hätkähdytti Suomalaisen Työn Liiton tutkimuksen osallistuneiden jäsenyritysten kokemus siitä, miten liiketoiminnan hallinnasta syntyy yrityksen elinehto kilpailukyvyn näkökulmasta. 86% oli vahvasti sitä mieltä, että laatu ja toimitusvarmuus on tärkein kilpailukykyä edistävä ominaisuus. Tämän jälkeen koettiin kilpailukykyä edistävinä tekijöinä myynti 73%, hinnoittelu 56%, markkinointi 54%, logistiikka 50%, brändi 48% ja design viimeisenä 45%.

Laatu on käsite, jolla on hyvin monia merkityksiä ja vaati siksi selvityksen laadun sisällöstä. Totean, että laatu on vahvasti kokemukseen perustuvaa eli laatua on tarkasteltava subjektiivisesti.

Hätkähdyttävä tässä tutkimuksen raportin osassa oli se, jossa selitettiin laatua tarkemmin. Laatua oli kuvailtu siten, että yrityksen tarjooma on aina sopimuksen mukainen, joka ei sisällä poikkeuksia. Tämä siis tarkoittaa sitä, että laadulla tarkoitetaan tuotannollisia ja sopimussisällöllisiä asioita. Laatua pitäisi katsoa paljon laajemmin, kuten tietysti monesti ajatellaankin. **Tutkimuksen valossa tämä osoittaa kuitenkin sen, että muotoilun vaikuttavuutta ja tietoisuutta pitää lisätä. Laadulle on oltava lisää ulottuvuuksia.** Tätä näkemystäni tukevat Hyysalo (2009, 20) ja Tuulaniemi (2011, 101) korostaessaan käyttäjän ja asiakkaan oleellisten asioiden huomioimista. Nämä ovat asioita, jotka vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun, haluttavuuteen, miellyttävyyteen, käytettävyyteen sekä laajempiin merkitystasoihin liiketoiminnan näkökulmaa missään tapauksessa unohtamatta.

Tutkimustulosten mukaan järjestyksessä seuraavana olivat myynti, hinnoittelu, markkinointi, logistiikka, brändi ja viimeisenä design. Minua hämmästyttää tämä järjestys, koska juuri markkinointi ja design valjastavat kuluttajat ja ostajat yrityksissä tekemisen keskiöön, mutta nämä ovat jääneet viimeisimmäksi asiakasi tutkimustuloksissa. Kamenskyn (2008, 45) mukaan kilpailuetu on saavutettavissa silloin, kun yrityksillä on

muun muassa ymmärrys asiakkaiden tarpeista sekä silloin kun pystytään luomaan todellisia arvoja ja hyötyjä, joita asiakkaat vain haluavat.

Strategisessa vaikuttamisessa muotoilun rooli tutkimustuloksissa on mielenkiintoinen ja mahdollisuuksia avaava. STL:n tutkimuksessa tuli ilmi, että 62% vastaajista toteaa muotoilun olevan vahvana resurssina osa yritysten strategiaa ja toisaalta 48% arvostaa muotoilua strategioiden visualisoinnissa sekä ymmärrettäväksi tekemisessä. Tämä tulos osoittaa jo sen, että muotoilulla on vahva selkeä rooli strategiatyössä. Varsinkin palvelumuotoilulla on yhä selkeämpi rooli yritysten strategiaprosesseissa. Kun siihen lisätään vielä vahvemmin muotoiluajattelun tuottama hyöty, on strategisen vaikuttamisen tasot paremmin hahmoteltavissa uusien ratkaisujen ja suunnan määrittämisessä, kun näkökulmaa voidaan siirtää vahvemmin ympäröivään markkinaan ja siellä toimiviin asiakkaisiin, ihmisiin.

Muotoilun yksi tavoite, eli kilpailijoista erottautuminen oli vastaajienkin mielestä totta. Nimittäin 79% vastaajista oli ollut sitä mieltä, että muotoilun avulla erottaudutaan kilpailijoista. Brändin rakentamisessa 52% pitää muotoilua myös vahvana tekijänä. Tämä tieto jo osoittaa, että ollaan menossa kokoajan oikeaan suuntaan ja puhutaan jo oikeista asioista. Kilpailijoista erottuminen ei tapahdu vain esteettisten ominaisuuksien korostamisessa, vaan merkittävin tekijä erottautumisessa on halutun kokemuksen tuottaminen ja käyttäjän tarpeisiin paremmin sopivien ratkaisujen aikaansaamisessa.

Kansainvälisen tutkimuksen Design in the DNA (2011) tutkimuksen mukaan edellä mainitut asiat vahvistuvat hienolla tavalla. 48% vastaajista oli ollut sitä mieltä, että liiketoiminnan kannalta tärkein tekijä (kuvio 5) oli selkeästi palveluiden ja tuotteiden suunnittelu ja niiden jakelun ratkaiseminen. Tarjooman suunnittelua tukevana oli 36% sitä mieltä, että tuotemuotoilun avulla pitää suunnitella innovatiivisia tuotteita asiakkaille. Vasta tämän jälkeen tulee liiketoiminnan prosessien suunnittelu tehokkaiksi systeemeiksi. Tässä on mielestäni jo osoitusta siitä, että valmiutta on asenteiden muuttamiseen ja toimintojen oikean järjestyksen rakentaminen. Nimittäin liiketoimintojen järjestäminen on tehokkainta silloin, kun ne järjestellään asiakkaita ja arvon kasvattamista varten.

Tutkimuksessa selvitettiin keskittymisen painotusta suunnittelu- ja kehitys työn kohdentamisessa seuraavan kolmen vuoden aikana. Tutkimustulosten mukaan kolmannes (28%) vastaajista pyrkii rakentamaan saumattomia ratkaisuja ja asiakasmukavuutta lisääviä elementtejä. Tähän asti esiin tulleet tutkimustulokset todistavat jo sen, että designkäsitteellä ja siihen liittyvillä elementeillä on vahva rooli. Samalla kertaa tutkimus osoittaa myös sen, että muotoilulla ja asiakaskeskeisellä tekemisellä on yhä vahvempi merkitys kilpailukyvyn kannalta.

Kuin sokerina pohjalla, tutkimus selvitti myös investoinnin valintaa kustannusseuranan tai innovaatio ja designiin panostamisen vertailuparissa. Kehittyvissä kansantalouksissa eli Kiinassa, Brasiliassa ja Meksikossa panostetaan kustannustehokkuuden panostamiseen ja länsimaissa eli USA:ssa, Italiassa, Ranskassa ja Saksassa tulevat investoimaan innovaatio ja design toimintoihin kustannusperusteisten toimintojen sijaan. Yksi huomion arvoinen asia tässä kohdassa on se, että länsimaat eivät pysty suoraan kilpailemaan kustannusperusteisen kilpailukyvyn saavuttamisessa. Toinen huomioitava asia on se, että tässä hetkessä länsimaiden osaaminen on laadullisissa tekijöissä parempaa kuin kehittyvissä kansantalouksissa.

Näitä kahta asiaa miettiessä, on syytä huomioida alueiden lähtötaso ja markkinoiden kypsyysaste (elintaso), jota vasten yritykset omia prosessejaan suuntaavat, kehittävät ja ottavat huomioon kovan kilpailun tuomat haasteet. Hintakilpailu ei ole kestävä strategia kehittyvissä maissa enää kovinkaan kauan, vaan yhä enemmän panostukset laadullisiin tekijöihin kiinnostavat myös näitäkin markkinoita. Tässä ovat entisestään paremmat länsimaiden PK yritysten mahdollisuudet omien sisämarkkinoiden lisäksi luoda uutta kasvua tukevaa liiketoimintaa.

8.2 Muotoilu - liiketoiminnan strategisena kehittäjänä

Opinnäytetyöni keskeinen näkökulma on PK-sektorissa toimivissa yrityksissä, joten pureudun tässä strategia osuudessa kuvamaan, kuinka muotoilu integroituu liiketoimintastrategiaan luomaan kilpailukyvyn kannalta tärkeitä toimintaa ohjaavia tekijöitä.

Kuvaan vaikutustasoja muun muassa strategiakartan- ja business model canvasin avulla.

Luvussa (luku 7.1) mainittiin käyttäjätiedon merkitystä arvausten ja ennako olettamusten sijaan. Muotoilijan työkalupakki pitää sisällään käyttäjätiedon keräämisen keskeisiä tutkimusmenetelmiä ja niitä voidaan kutsua laadullisiksi menetelmiksi. Mainitsen tässä muutamia menetelmiä, joilla käyttäjätietoa suunnittelun tueksi voidaan hankkia.

Ymmärryksen saavuttamiseksi voidaan käyttää valmiita tutkimuksia, tehdä yksilö- ja fokusryhmä haastatteluja tai havainnoida käyttäjiä, kun he käyttävät tuotteita, palveluita tai yleensä vain toimivat arjessa. Yhteissuunnittelussa (Co-Design tai Co-Creation) käyttäjät ovat muun muassa mukana suunnittelemassa ratkaisuja. Lisäksi menetelmänä ovat myös itsedokumentointimenetelmät, joissa muun muassa käyttäjiä pyydetään dokumentoimaan (päiväkirja merkinnöin, valokuvin, lehtileikkein, tehtävin jne...) päivän tai viikonaikaiset tapahtumat ja kokemukset jonkin asian tiimoilta. Näiden lisäksi on paljon myös visualisointi- ja ideointimenetelmiä, joiden avulla voidaan tehdä strategisia päätöksiä ja lisätä asiakasymmärrystä, jotka siirtyvät suunnittelun tueksi.

Muutamia suunnittelutyötä ja ajattelua tukevia ideointi- ja tutkimusmenetelmiä:

www.thisisservicedesignthinking.com

www.ideo.com/work/method-cards/

www.eosmo.fi/tyokirja/innokukka/ideointi.html

<http://www.humantific.com/>

<http://servicedesigntools.org/repository>

8.2.1 Muotoilun vaikuttamisen tasot strategisessa suunnittelussa

Muotoilun hyödyntäminen liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa sekä liiketoimintaa tukevana osaamisalueena voidaan jakaa strategisen tason ja operatiivisen tason välillä. Työni pääsisällön mukaan en käsittele operatiivisen tason muotoilua, vaan paneudun tarkemmin strategisentason vaikuttamiseen, missä muotoilulla on oma vahva roolinsa.

Muotoilun panos strategiseseen suunnitteluun, jotka avaavat työssäni mainittujen strategioiden kautta ovat:

- Tuote- ja palvelumuotoilu, jotta tarjooma auttaa strategian toteuttamisessa ja tarjoomasta tulee haluttava
- Käyttäjä- ja asiakasymmärrys, jotta voidaan strategiset suuntaviivat kohdistaa asiakkaiden ja yrityksen arvoa kasvattaviin toimenpiteisiin
- Kilpailuedun saavuttamisessa differoinnin eli erilaistamisen näkökulmasta
- Asiakkuuden arvon kasvattaminen ja sitouttaminen sekä asiakaslähtöisen toimintatavan rakentajana
- Asiakas- ja käyttäjäkokemusten suunnittelu asiakassuhteiden- ja brändien vahvistamisessa kokemuksellisuuden tasojen avulla.
- Valmistajan näkökulman- ja valmistusprosessin huomioiminen
- Uusien tuote- tai palvelutarpeiden käyttäjälähtöisten suunnittelumenetelmien avulla tapahtuvaa mahdollisuuksien tunnistamista

Vaikuttamisen kirjo on suuri. Kuten huomaamme, eivät asiat ole välttämättä kovinkaan yksinkertaisia ja yhden näkökulman tai osaamisen asioita. Tämä jo osoittaa, että tämän

päivän tekeminen on yhä enemmän monialatiimien yhteisten aikaansaannosten tuloksia. Tarkastelen edellä mainittuja asioita vielä Kaplan & Nortonin strategiakartan ja Osterwalderin Business Model Canvasin sekä Kim & Mauborgnen sinisenmeren strategian avulla. Ensiksi kuitenkin totean sen, että liiketoiminta koostuu aina useista rinnakkaisista prosesseista, jotka pitää ottaa huomioon strategioiden luomisessa. Kamenskyn (2008) mukaan strategioita suunniteltaessa ohjaavia tekijöitä ovat vahva halu vaikuttaa ja menestyä niissä markkinoissa, missä yritykset toimivat parhaillaan sekä missä yritykset haluavat tulevaisuudessa toimia.

STRATEGIAKARTTA

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Kaplan ja Norton määrittivät oppimisen ja kasvun näkökulman siten, että se rakentuu ihmisten muodostamasta kokonaisuudesta, joka on heidän kyvykkyydestä, taidoista ja tietämyksestä kiinni, kuinka hyvin strategiat on toteutettavissa. Tässä näkökulmassa on keskeistä organisaation kulttuuriset- ja johtajuus tekijät. Yhtenä tärkeänä asiana mainittiin myös, miten tiimityö on jalkautunut organisaation kulttuuriin. Tänä päivänä yhä enemmän korostuu moniammatillisten tiimien merkitys. Merkittävin haaste tässä on sen integroiminen ja yhteisen kielen ja tavoitteiden luominen. Tämä jos mikä vaatii paljon organisaatioilta johtajuutta ja määrätietoista kulttuurin muutosta innostavan yrityskulttuurin luomisessa, pois perinteisestä silloajattelusta. Muotoillun metodeja onkin otettu käyttöön laajemmalti ja niitä on kehitetty vastamaan hyvin erilaisia tarpeita ajatellen. Esimerkiksi visualisointia on otettu käyttöön yhteisen kielen aikaan saamiseksi kirjoitetun ammattisanaston sijaan, jotta kaikki tulisivat ymmärretyksi.

Sisäinen näkökulma (asiakasjohtamis- ja innovaatio prosessit)

Oleellisena osana kaikessa tekemisessä on yritysten sisäiset prosessit. Niin kuin oppimisen ja kasvun näkökulmassa oli mainittu johtajuuden merkityksestä, on sen vaikutus myös tässä kohdin suuri. Sisäiset prosessit ovat yrityksen tärkeintä omaisuutta, jo-

ka näkyy siinä, että mikäli ne eivät ole kunnossa on toiminta tehotonta eikä synnytä menestystä, jotka strategioiden avulla on tarkoitettu saavuttaa.

Kaplan & Nortonin (2004) mainitsevatkin, että ne ovat toimintaprosesseja, jotka mahdollistavat tuotteiden ja palvelujen toimittamisen asiakkaille. Strategiakartan prosessiajattelussa korostuu asiakasnäkökulma, jonka tavoitteena on asiakassuhteiden syventäminen ja pitkäikäinen arvon tuottaminen. Jokaisen yrityksen on syytä rakentaa omat asiakkuuden hallinta järjestelmät ja strategiat sille, kuinka he luovat oman tarjontansa haluttavaksi ja viestintänsä tehokkaaksi. Segmentoinnin merkitys ja kohderyhmän tarkka määrittely ja tunteminen tekevät toiminnan kustannustehokkaaksi kun ei tarvitse sokeana haaskata resursseja sinne tänne toivoen, että joku saisi niistä kopin ja ostaisi jotain. Kun segmentointi ja kohderyhmien määrittely on tehty taidolla, on toimintojen resursointi, niin henkilöstön, markkinoinnin, tuote- ja palvelukehityksen sekä johtamisen kannalta helpompaa ja mielekkäämpää.

Sisäisten prosessien toinen painotus on innovaatioprosessien hallinta. Yritysten menestyminen on kiinni uudistumiskyvykkyydestä ja ennen kaikkea siitä, miten luodaan uusia tuotteita ja palveluita sekä hiotaan prosesseja kilpailuedun säilymisessä ja saamisessa. Innovatiivisuus on myös uusien markkina-alueiden ja segmenttien löytämisessä merkittävää. Innovatiivisuus on myös sitä, että voimme löytää ja rakentaa aivan uudenlaisia tapoja järjestellä liiketoimintoja (BMC) ja luoda erilaisuuden menestystä totutuista tavoista toimia. Sinisen meren strategiassa painotus siirtyy yhä enemmän härkeä ravistelevaan suhtautumiseen ja toimintojen uudelleen järjestelyyn asiakkaan arvoa kasvattavasti.

Innovaatio prosessien hallitseminen painottuu kehityshankkeiden alkupäähän ja määrätietoisuuden tekemisen kautta pienentää tuotekehityksen epäonnistumista. Panostaminen prosesseissa alkupäähän on innovaatio toiminnan avulla mahdollisuus synnyttää muun muassa uusia tuotteita, palveluita sekä liiketoimintamalleja.

Asiakas näkökulma (asiakas/käyttäjakeskeisyys, arvolupaus, bränditaso)

Strategiankartassa asiakasnäkökulma on nostettu yhdeksi omaksi osaksi, mikä mielestäni on osoitus siitä, että sen merkitys on valtaisa. Vaikka sen merkitys on tunnustettu jo aikoja sitten, on siinä silti paljon parantamisen varaa. Suomalaisten yritysten tapana on edelleen olla vahvasti tuotokeskeinen. Tulevaisuuden kilpailukyky rakentuu yhä vahvemmin asiakaskeskeiseen ajatteluun ja toimintojen painopisteen muuttamiseen asiakkaan arvoa kasvattaviin tekijöihin. Niin kuin Siu (2003), Kämäräinen (2008/8), Hyysalo (2009) toteavatkin, että asiakas- ja käyttäjälähtöisen mallin avulla voidaan luoda todellista arvoa asiakkaille tai käyttäjille. Tämän ajattelun tuloksena teknologia- ja palveluratkaisut ovat välineitä yrityksen liiketoiminnan aikaansaamiseksi ja asiakkaan tarpeiden ratkaisemiseksi.

Asiakastasolla on myös brändin ohjauksen taso. Brändin rakentamisessa pitää hakea vastauksia, kuinka parhaiten tuote- ja palveluratkaisut ilmentävät brändin määrittelyä ja kehittävät sekä lunastavat osaltaan brändilupauksen. Brändi ei kuitenkaan ole pelkästään vain tuotteita ja palveluita, vaan se on kokonaisuus, joka muodostuu yrityksestä, sen tarjoomasta, viestinnästä, ihmisistä ja tekemisestä yleensä. Mielestäni Malmelin & Hakala (2007) totesivat hienosti, että brändi on väline yhdistää yritys ja kuluttajat. Brändilupaukseen ja siihen liitettävien toivottujen ominaisuuksien tulee Helmeen (2011) mukaan näkyä kaikessa, mitä yritys tekee ja tuottaa, kuten esimerkiksi tuotteen muotoilussa, palvelun lähestyttävyydessä, brändin tunnistettavuudessa, markkinointiviestinnässä ja yritysten henkilöiden käyttäytymisessä.

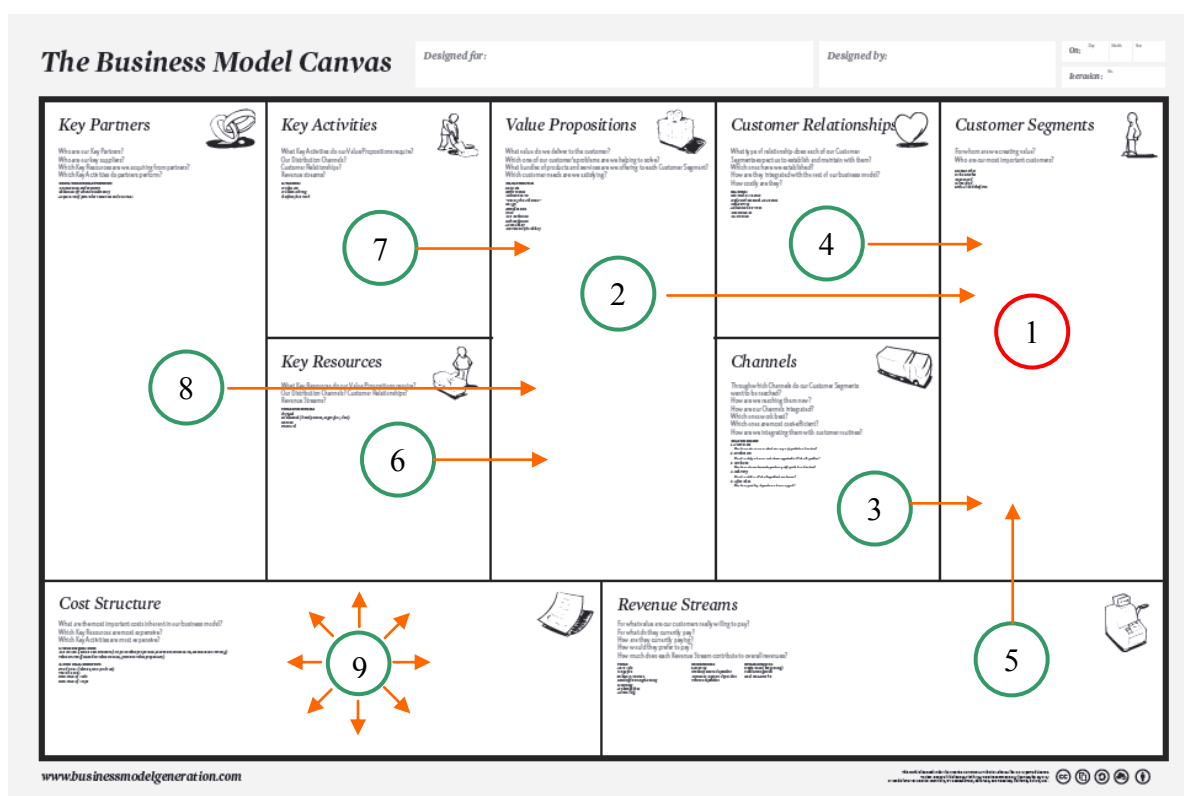
Taloudellinen näkökulma

Yrityksille kannattava liiketoiminta on elinehto. Kannattavan liiketoiminnan saamiseksi yritykset kiinnittävät huomiota taloudellisten tekijöiden huomioimiseen. Taloudellinen näkökulma on strategiankartassa kasvua hakevaa uusien tuote- ja palvelumahdollisuuksien kassavirran kasvattamisessa ja asiakassuhteiden syventämisessä. Tuottavuusstrategiassa kustannusrakenteen minimoiminen taas on ohjaavana tekijänä päätöksenteko vaiheissa. On huomattavaa, että kasvua haetaan asiakassuhteita syventäen

ja tarjoomia kehittäen sekä kustannusrakenteita optimoimalla. Asiakkaalle arvoa tuotavilla ratkaisuilla ja kannattavalla liiketoiminnalla on oltava aina yhteys toisiinsa. Mikäli jompikumpi painottuu toista enemmän, on liiketoiminnan tasapaino horjumassa, eikä pitkällä tähtäimellä ole enää kannattavaa. Kansainvälinen tutkimus, johon työnsäkin olen viitannut, mainitsee kustannusjohtajuuden olevan kuitenkin vähemmän tärkeä suhteessa asiakkaan kokemaan arvoon ja merkitykseen tuotteissa ja palveluissa. Tämä ei sulje pois taloudellista merkitystä yritystoiminnassa, vaan se on edelleen tärkeää mutta ei ohjaavassa asemassa olevaa. Katseet pitää kääntää siihen, miten yritykset parhaiten pystyvät tuottamaan ratkaisuja asiakkaan kokemuksellisuuteen ja tarpeisiin eikä päinvastoin. Kun tässä yritykset onnistuvat, on taloudellinen asema turvattu.

BUSINESS MODEL CANVAS

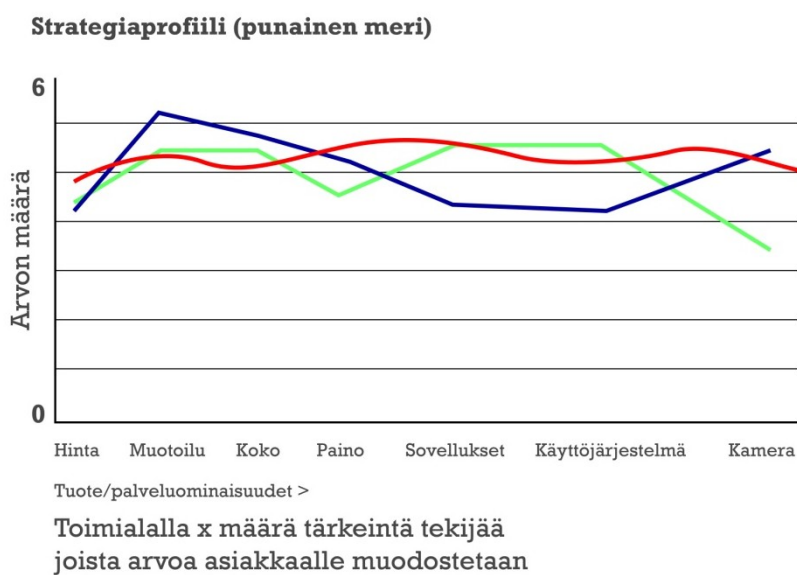
Business Model Canvas lähtee liikkeelle segmentoinnista ja kohderyhmästä, johon liiketoiminnan kovan ytimen tulee pohjautua. Tämä työkalu on omiaan tuomaan esiin sen, mihin katseet liiketoiminnassa on kohdistettava ja mistä ymmärrys **arvolupauksen** synnyttämiseen kumpuaa. Muotoilu edustaa käyttäjiä eli asiakkaita, joiden tarpeita ollaan tyydyttämässä ja joille arvoa ollaan tuottamassa. Business Model Canvas auttaa jäsennellysti hahmottamaan ja järjestämään toiminnot siten, että liiketoiminnan oleellisimmat asiat tulee huomioiduksi. Business Model Canvasin luojat lisäksi toteavatkin, että työkalu on liiketoimintamallin innovaatiotyökalu.



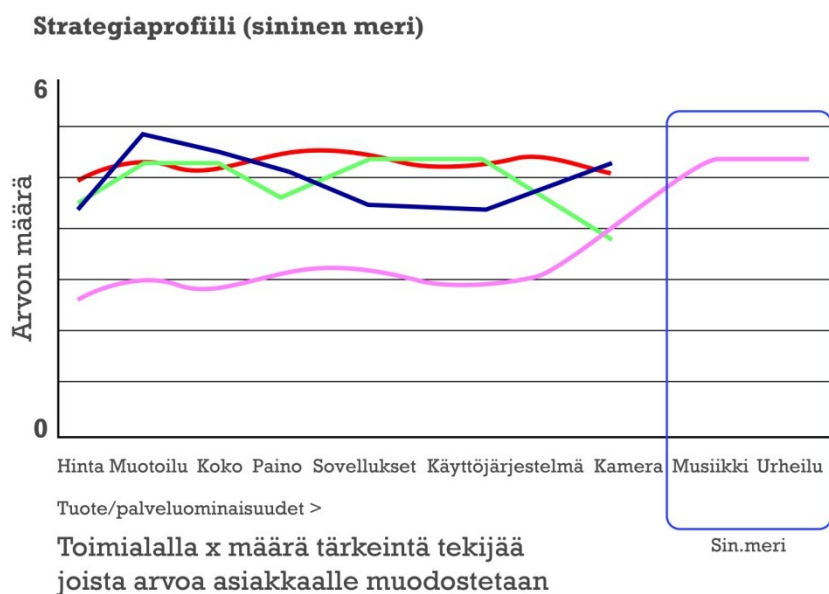
Kuvio 10,26 Business Model Canvas, Business Model Foundry 2009

SINISEN MEREN STRATEGIA

Sinisenmeren strateginen **arvoinnovaatio** on käsite, joka lähtee siitä ajatuksesta, millä erottaudumme kilpailijoista ilman kilpailua ja josta arvo asiakkaalle muodostuu suureksi sekä mistä asiakkaat ovat valmiita myös maksamaan. Seuraavassa kuvio sarjassa (kuviot 27-28) olen kuvannut esimerkin älypuhelin kilpailusta. Esimerkki on viitteellinen, eikä siten ole tarkoitettu todenmukaiseksi.



Kuvio 27, strategiaprofiili punaisesta merestä, jossa kaikki älypuhelin toimijat ovat



Kuvio 28, strategiaprofiili sinisestä merestä, jossa älypuhelin toimija satsaa musiikkiin ja urheiluun

SYSTEEMIAJATTELU VANGUARD- MENETELMÄN MUKAAN

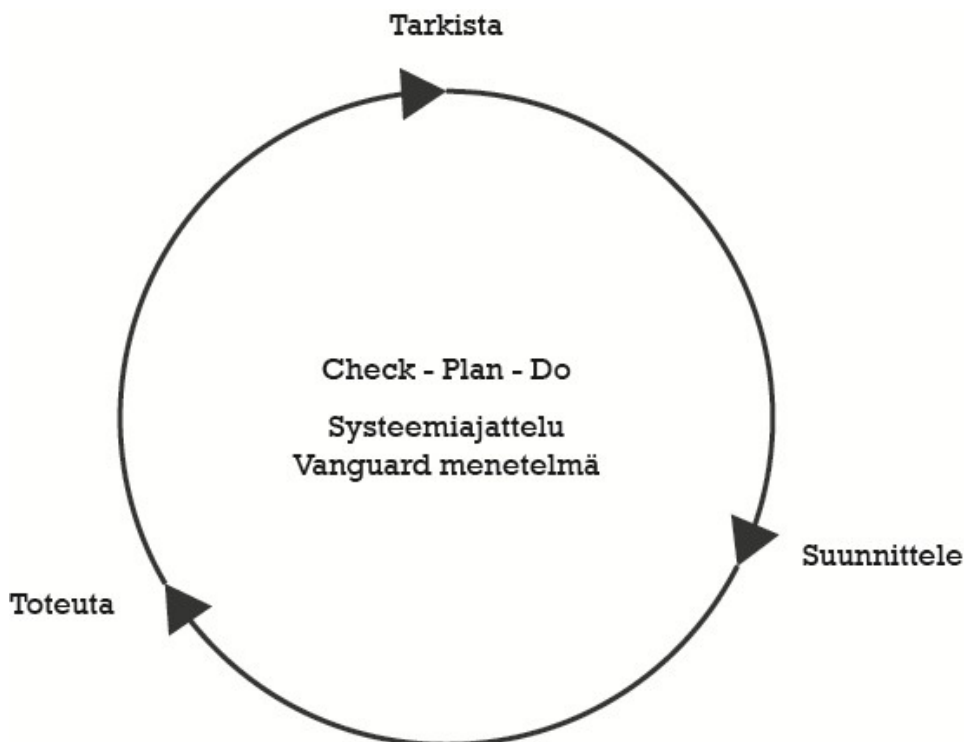
Tarkista (Check)

- Mikä on järjestelmän tai organisaation tarkoitus?
- Mitkä järjestelmän tai organisaation ydinprosessit ovat?
- Miksi prosessit tai systeemit toimivat niin kuin toimivat?

Suunnittele (Plan)

- Mitä muutoksia tarvitsee tehdä suorituskyvyn parantamiseksi?
- Mihin toimenpiteisiin tarvitsee ryhtyä ja mitä siitä seuraa ja mitä pitäisi oppia?

Tee (Do) Toteutetaan tarvittavat muutokset!



Kuvio 29, Check – Plan – Do “kehäkuvio”, (Vanguard, 2012)

Yhteenveto

Strategiateorioita tutkiessani huomasin, että niihin ladatut odotukset ja huomiot ovat enenevässä määrin muotoilua tukevia ja myös sitä tarvitsevia. Keskeisimpiä huomioita ovat olleet sen asiakas- ja käyttäjäkeskeisyys, arvontuottaminen ja kasvattaminen, segmentointi ja kohderyhmät, innovatiivisuus ja muutoksen hakeminen sekä erottautuminen. Nämä kaikki ovat osa muotoilun laajempaa näkökulmaa, mutta tämä edellyttää vain sen, että muotoilu ymmärretään asiakaskeskeisen toimintatavan ja näkökulman esillä pitäjänä. Muotoilun tarkastelua tulee tehdä ihmisen saavuttaman kokemuksen, vallitsevan ympäristön ja liiketoiminnan vuoropuhelusta.

8.2.2 Tuote- ja palvelukonseptointi strategisen päätöksenteon tueksi

Konseptoinnin tarkoituksena on tuottaa näkymä ratkaisuihin, jotka sisältävät ymmärryksen käyttäjistä, asiakkaista, organisaatiosta, liiketoiminnasta, strategioista sekä brändistä, tuotannon sekä teknologian vaatimuksista. Tehdyistä konsepteista valikoidaan paras lopputulos, joka täyttää tavoitteet ja vaatimukset parhaan ratkaisun valmistettavaksi tuotteeksi tai tarjoamaksi palveluksi. Tekemisen tavoite on synnyttää kaupallisesti menestyviä tuotteita ja palveluita. Muotoilukonseptien on tarkoitus tuottaa näkymää edellä mainituista seikoista, jotta voidaan varmistua ja varmistaa suuntaa, että ollaan tekemässä kohderyhmän ja liiketoiminnan tavoitteista totta. Vastaavasti konseptointia voidaan tehdä hahmottamaan tulevaisuutta, jolla testataan markkinoiden kypsyyttä sekä todennetaan heikkojen signaalien ymmärtämistä.

Konseptointityö edellyttää usein tutkimusta ja asioista selvää ottamista. Tutkimustyö palvelee tuottamista halutunlaisiksi ratkaisuihin ja on tärkeä apuväline tiedon hankkimiseksi. Itse suunnittelutyö ja ideointi pitävät sisällään laajan ”työkalupatteriston”, jotka ovat nimenomaan rakentuneet luovien prosessien ja uudenlaisten tapojen löytämiseksi. Tekeminen on yhä kompleksisempää, joten hahmottaminen ja käyttäjäkeskeinen suunnittelu tätä edellyttävät. Ainakin nämä välineet helpottavat ja kasvattavat mahdollisuutta löytää oikeita ja puhuttelevia ratkaisuja, jopa innovaatioita.

Sosiaalisen median mahdollisuudet tuotekehityksessä vahvistuvat ja luovat uudenlaisia menetelmiä ja ajattelumallien uudelleen asemointia. Yksi esimerkki näistä on

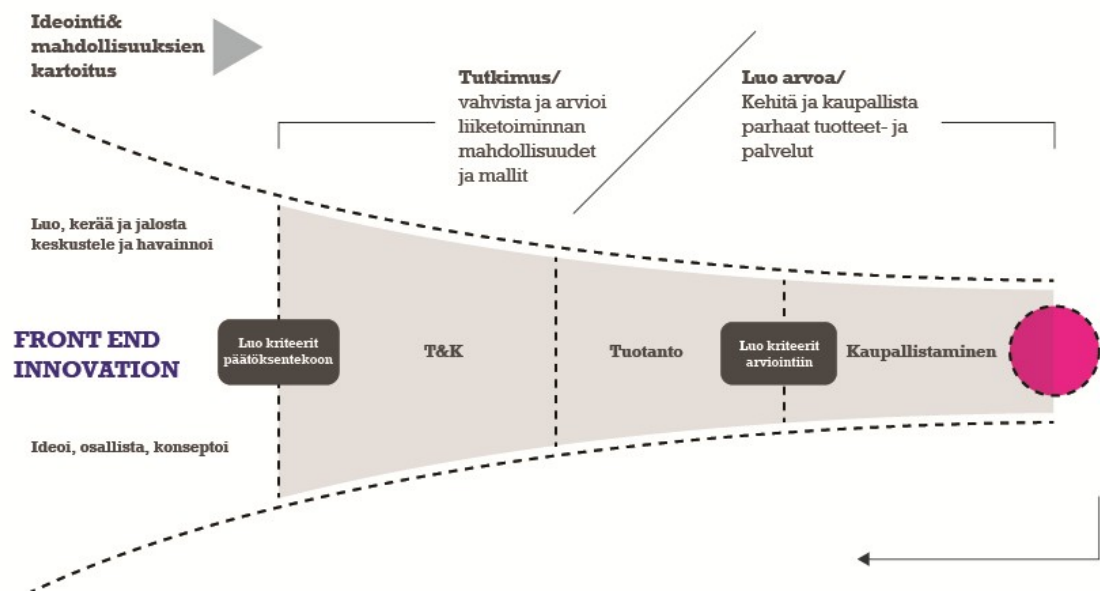
Crowdsourcing eli joukkoistaminen tai talkoilu. Sosiaalinen media on vahvasti läsnä meidän jokapäiväisessä elämässä ja muun muassa yritysten markkinointi- ja tuotekehitysosastot ovat ottaneet niitä jo käyttöönsä joiltakin osin. Sosiaalisen median hyödyt esimerkiksi crowdsourcing-toiminnassa on periaatteessa helppoa. Sosiaalisen median välityksellä kuka tahansa voi esittää omia ratkaisuja tai ideoita olemassa oleviin tarpeisiin suljetuissa ryhmissä joko julkisesti tai kutsuttuna. Hyvänä esimerkkinä tämän kaltaisesta toiminnasta voidaan pitää internetissä operoivaa avainklubia, jossa mukana on jo monia tunnettuja Suomalaisia yrityksiä. Avainklubin⁴ avulla yritykset hakevat omaan, muun muassa tuote- ja palvelukehitykseen käyttäjien ideoita ja parannusehdotuksia.

Design thinking ajattelussa uusia ratkaisuja lähdetään etsimään kokonaisuuksien kannalta, jotka etenevät erialaisiin osakokonaisuuksiin. Esimerkiksi ajattelu voi lähteä kokonaisuuden määrittelystä ja tyhjältä pöydältä, eikä olemassa olevia rajoitteita tai resursseja mietitä. Kaikki tekeminen lähtee tarpeen ymmärtämisestä ja yritysten avainhenkilöiden tulee kysyä itseltään ja ymmärtää missä businessissä todellisuudessa toimitaan. Otan vaikka esimerkiksi urheiluajatteluun valmistavan yrityksen. *Heidän liiketoiminta ei ole vain valmistaa lenkkareita, vaan laajemmin ajateltuna pitää huolta ihmisestä parantamalla heidän suorituksiaan, terveyttään ja hyvinvointiaan sekä mahdollisuutta harrastaa haluttua lajia. Kun tähän ajattelun ketjuun otetaan vielä mukaan jakelutien edustajat, käyttäjät eri vaatimusalueilta, terveyden ja hyvinvoinnin alueen osajia, valmentajia, muodin ammattilaisia, tuotekehityksen ihmisiä, ompelijoita, teknologia- ja materiaaliosajia ja tuotannon osajia, on mahdollisuudet paljon paremmat löytää uusia tuote ratkaisuja tai jopa uusia tuote- ja palvelualueita.* Palvelumuotoilun prosessi tarkastelu jossa asiakkaan ja tuottajatahojen yhtäaikainen tarkastelu tuottaa kokonaisuuden kannalta tärkeitä liiketoiminnan ja asiakkaan saaman kokemuksen tasapainoa. Palvelumuotoilulla voidaan suunnitella yksittäisiä palveluita tai vastaavasti sillä voidaan tehostaa kokonaisia systeemejä, jotka pitävät sisällään useita rinnakkaisia ja jana prosesseja. Itse asiassa palvelumuotoilua voidaan pitää ideaalitalanteen konseptointina, joka huomio liiketoiminnan ja asiakkaan tarpeet. Tärkeintä kuitenkin on tehdä sellaista, jotka konkretisoituvat yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukseksi.

⁴ Lisää aiheesta: <https://www.avainklubi.fi/>

Kokonaisvaltaista ajattelumallia ei organisaatioissa oteta käyttöön noin vain. Tämä johtuu usein muutosvastaisesta- sekä vanhanaikaisesta ajattelusta, jota myös silloajateluksi kutsutaan.

Kuviossa 29 on yksi esimerkki siitä, kuinka ideointi- ja konseptointiprosessissa voidaan edetä kohti haluttavaa tuotetta tai palvelua. Suppilomallissa edetään laajasta mahdollisuuksien tunnistamisesta ja luovasta prosessimaisesta ideointi vaiheesta (Ideointi&mahdollisuuksien kartoitus) kohti parhaiden ideoiden seulomiseen ja liiketoimintamahdollisuuksien selvittämiseen (Tutkimus) jonka jälkeen kehitetään ja kaupallistetaan parhaat tuote- ja palveluratkaisut (Arvon luominen).



Kuvio 19/30, Mukaeltu strateginen tarjooman hallinta (2012). Innovaatio suppilo, Front End Innovation (<http://www.tuotejohtaminen.fi/2012/10/portfolioiden-hallinta-osa-1/>)

8.3 Muotoilun suhde brändäykseen

Brändistä puhuttaessa on todettava, että se on aina totuus ihmisen mielessä, vaikka brändin haltija ei sitä olisi tarkoittanutkaan. Tämän vuoksi Lindberg-Revon (2005,57) mielestä brändit ovat yrityksen arvokkainta omaisuutta jota pitää johdonmukaisesti kehittää ja varjella.

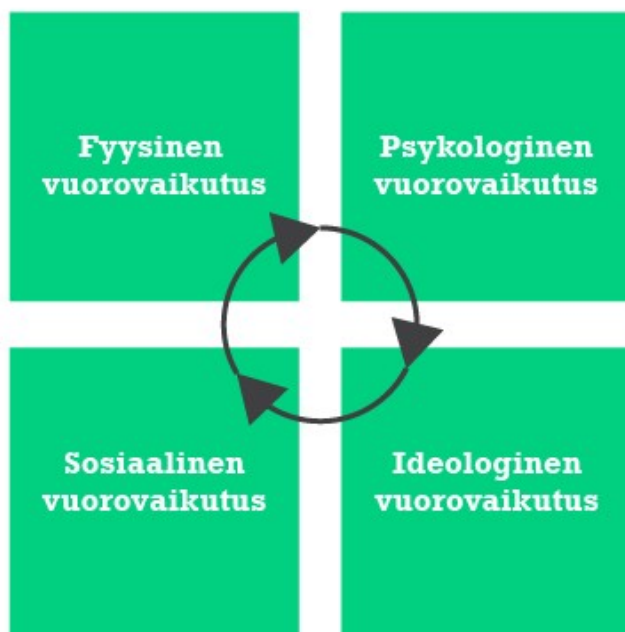
Muotoilun suhdetta brändiin on helppo perustella. Brändit ilmenevät meille kuluttajille visuaalisesti ja niihin on ladattu mukaan vahva mielikuva- ja tunneside sekä rationaaliset perustelut brändin erinomaisuudesta. Pääpainopiste brändinrakentamisessa on mielikuvilla toimimista ja ihmisten tunteisiin vaikuttamisessa. Brändit ovat mielikuvia, jotka fyysisien tuotteiden tai palveluiden ja viestinnän kautta ihmisille kiteytyvät. Mielikuvat sortuvat kuitenkin sillä sekunnilla mikäli tuotteet tai palvelut eivät esimerkiksi toiminnaltaan tai fiiliksellään vastaa sitä mistä brändin identiteetin piti viestiä. Brändinrakentaminen ei ole siis pelkästään markkinoinnin ja mainonnan tehtävä. Toinen näkökulma on myös merkittävä brändinrakentamisen suhteen. Nimittäin niin kuin Malmelin & Hakala totesivat, että brändi on kaikkea sitä mitä yritys tekee. Näin ollen prosesseille ja toimintatavoilla on suuri merkitys brändin rakentumisen näkökulmasta. Taustaprosessien on oltava siten kunnossa, jotta haluttuun asiakas- ja brändikokemukseen voidaan ylipäätään päästä. Parhaan asiakas- ja brändikokemuksen tuottamiseksi liiketoiminnan ytimet pitää rakentaa siten, että ne palvelevat yhtä paljon asiakasta ja brändin haltijaa. **Brändit ovat meidän ihmisten mielessä olevia mielikuvia joiden mukaan me kategorisoimme ympäröivää tarjonnan maailmaa. Edellä mainittujen näkökulmien täyttämiseksi muotoilijat ovat tärkeä osa brändinrakentamista ja parhaimmillaan edustavat asiakkaiden ja käyttäjien kokonaisavaltaista maailmaa.**

Brändinrakentamisen avainsanoja: mielikuva, tunne, sitouttaminen, status, arvot, kokemus, fiilis, identiteetti, brändilupaus, sosiaalinen vaikuttavuus, kulttuurit ja asiakasymmärrys.

GK Van Patternsin mukaan muotoilun muuttuminen tuo brändiin vaikuttavuutta, kun näkökulmat muuttuvat yhä enemmän merkitystä korostaviin, niin ihmisten kuin kokonaiseen yhteiskunnallisiin tekijöihin. Kun brändistä puhutaan, kääntyy sen vaikuttavuus hyvin nopeasti edellä mainittuihin seikkoihin. Yrityksiltä vaaditaan tänä päivänä paljon vastuunkantoa yhteiskunnissa ja osoittavan eettis- moraalista toimintatapaa ja suhtautumista vallitseviin valtavirtoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdotonta tehtävää, mutta pyrkimys hyvään on varmaan kaikilla toiminnan lähtökohtana. Näin ollen brändejä rakentaessa aggressiivinen toiminta voi toimia vain tarkoin kohdennettuna, mutta ei saisi loukata yhteisiä arvoja ja eettisiä normistoja.

Ymmärtämällä brändin kohderyhmiä eli asiakkaita ja sidosryhmiä voidaan rakentaa brändejä varmemmalle pohjalle. Hyvä brändi vaatii yrityksiltä huolellista toimintaa ja johtajuutta sekä monialaista näkökulmaa, joka tulee erilaisten osaamisten kautta. GK Van Patternsia mukailleen on huomattavissa yhä vahvemmin muotoiluajattelun laaja-alaisuus ja tärkeys merkityksiä korostavissa yhteiskunnissa johon yritykset tarjoomiin ja sitä kautta brändejä luovat ja rakentavat.

Tuotebrändien tekemisessä Kokkonen ym. (2005,65) mukaan teollisenmuotoilun tuottamiseen vaikuttavia ulottuvuuksia ovat sosiaalisten tekijöiden, teknologisten mahdollisuuksien sekä taloudellisten rajoitteiden ymmärtäminen. Brändit ennen kaikkea ovat sosiaalis- psykologisen vaikuttavuuden piirissä, mikä ilmenee niin yksilön statuksessa ja asemassa sekä arvomaailmassa kuin ryhmien yhteenkuuluvuuden tunteessa ja elämäntavassa. Näin ollen ei ole yhtään samantekevää, kuinka brändeihin tulisi suhtautua niitä kehittäessä. Brändejä ei voi pelkästään ulkoistaa markkinointiosastojen hoidettavaksi. Brändin toivottujen ominaisuuksien tuleekin näkyä kaikessa, mitä yritys tekee ja tuottaa, kuten tuotteiden muotoilussa, palvelun lähestyttävyydessä, brändin tunnistettavuudessa, markkinointiviestinnässä ja käyttäytymisessä Helme (2011). Brändejä tarkasteltaessa ja rakentaessa on mielestäni hyvä muistaa Jordanin nelikohtainen (kuvio 32) vuorovaikutusten joukko, jotka pitävät sisällään brändien ulottuvuudet.



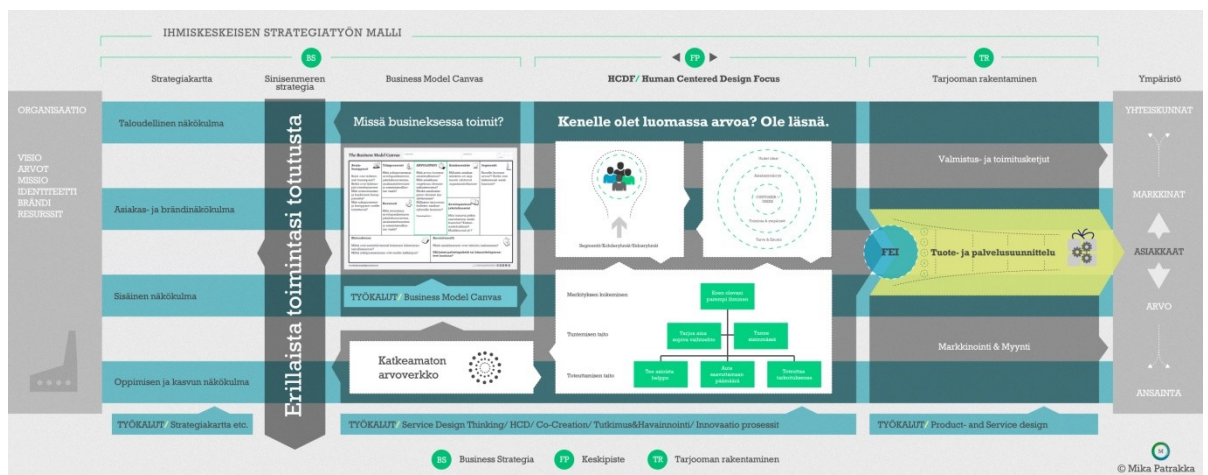
Kuvio 31, Mukaeltu Jordanin (1997) mielihyväteorian nelikenttä brändien ja tuoteominaisuuksien rakentamiseen

8.4 Yhteenveto

Luvun 8 avulla olen luonut ajatukseni ihmiskeskeistä strategiamallia varten. Olen pohjittanut strategiaa muotoilun näkökulmasta missä kaikkialla muotoilu voi integroitua strategiaprosesseihin ja onko perusteltua luoda siihen jonkinlainen malli muotoiluajattelusta johdettuna. Tutkittuani opinnäytetyö teoriaosuudessa olevia teorioita ja tutkimuksia ajatukseni vahvistui siihen suuntaan, että muotoilua ei vielä oikeasti ymmärretä niin kuin siitä pitäisi. Monet strategiset linjaukset ja mallit viestittävät menestymisestä, erottautumisesta, asiakaskeskeisyydestä ja toimintaympäristön tarkkailuista. Tästä syystä olen hahmotellut ihmiskeskeisen strategiatyönmallin, jota avaan seuraavassa luvussa. Mikäli muotoilu mielletään vain esteettisten arvojen ja kehityshankkeiden loppupään tekemisenä, jää sen todelliset hyödyt saavuttamatta. Muotoilun todellinen arvo on saavutettavissa vain silloin kun se on se läsnä yritysten ja organisaatioiden prosesseissa koko ajan. Itse olen sitä mieltä, että muotoilun arvo on sellaista, jossa yhdistyy taide, tutkimus, teknologia ja avoimuus lisättynä Jordanin (1997) mielihyväteorialla.

9 IHMISKESKEINEN STRATEGIAMALLI

Ihmiskeskeinen strategia on työni kannalta tärkeäksi kokemaa visuaalinen esitys siitä, miten muotoilun yhdistymisestä liiketoiminnan kehittämiseen saadaan asiakaskeskeinen liiketoimintamalli aikaan. Nimesin strategian ihmiskeskeiseksi sen vuoksi, että se muodostaa vahvan näkökulman arvomuodostamiseen yrityksille ja organisaatioille. Syntyy kannattavuutta, jossa organisaatiot trimmataan tuottamaan asiakkaille yrityksen brändiä rakentava ja vahvistava arvolupaus. Olemassaolon oikeutusta tulee hakea asiakkaiden eli ihmisten kautta.



Kuvio 32, Ihmiskeskeinen strategiatyön malli www.mikapatrakka.com

Ihmiskeskeinen strategiatyön malli koostuu kolmesta pääkokonaisuudesta, jotka ovat: 1. Human Centered Design Focus (HCDF), 2. Business Strategia (BS) ja 3. Tarjoaman rakentaminen (TR). Kolme päälinjaa pitää sisällään joukon erilaisia työkaluja, joilla kyseisen pääkokonaisuuden sisältöä tuotetaan. Vaikka tämä on vaiheittainen kuvaus, on todellisuudessa tärkeää pyrkiä prosessiin, joka rakentaa jatkumon ympäristössä tapahtuvien muutoksien ja heikkoihin signaaleihin ja tarpeiden tunnistamiseen.

Miksi näin?

- 1) Yritykset ja organisaatiot tuottavat palveluita tai fyysisiä tuotteita, joita ihmiset ostavat ja käyttävät. Ostajat ja käyttäjät toimivat aina jossakin ympäristössä. Heillä on

erilaisia tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita, joihin ratkaisuja pitää tuottaa ja heidän valintoihin vaikuttaa. Tarjooman rakentamisessa on keskeistä oppia tuntemaan hyvin nykyiset ja tulevat asiakkaat. Asiakasymmärryksen johdosta voidaan tarjoomat suunnitella sellaisiksi, joita asiakkaat haluavat ostaa, omistaa ja käyttää.

- 2) Ihmiskeskeisen suunnittelun rinnalla liiketoiminnan strateginen tekeminen on tärkeää. Strategia on suunnitelma siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan ja kuinka toimitaan, jotta tavoitteet täyttyvät. Investoinnit täytyy rakentaa siten, että ne tuottavat yrityksen ja asiakkaiden kannalta parhaan lopputuloksen. Strateginen tekeminen ja arvon tuottaminen tapahtuu yhä enemmän arvoverkkojen kautta. Verkoston jäsenet omalla asiantuntijuudellaan tuottavat ratkaisuja strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää menestyksen kulmakivien tunnistamista. Kulmakivet tulee pohjautua arvontuottamisen maksimointiin, asiakaskeskeiseen toimintaan ja markkinoita luotaaviin prosesseihin.
- 3) Tarjooman rakentaminen valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi vaatii edelleen suunnittelua, tutkimista ja tuottamista. Asiakasymmärryksen avulla tarjooman rakentaminen on kustannustehokkaampaa, osuvampaa ja tuotokset sellaisia, joita asiakkaat haluavat ostaa, omistaa ja käyttää. Satsaukset alkupäähän suunnittelussa ja ihmiskeskeisen suunnittelun näkökulman terävöittämisessä säästävät yrityksiltä turhia iteraatio kierroksia ja hukkainvestointien määrä häviää. Yritysten ei tarvitse arvailla ja olettaa. Toimimalla pro-aktiivisesti saavutetaan kohderyhmille oikein kohdistuvia tuloksia.

Menetelmiä ihmiskeskeiseen strategiaan päälinjajaon mukaan

1. Liiketoimintamalli ja strategia

Strategiakartta

Vanguard: check – plan – do menetelmä

Sinisenmeren strategia: strategiaprofiili

Business Model Canvas

Katkeamaton arvoverkko*

2. Ihmiskeskeinen suunnittelu ja kohderyhmän määrittely

Service Design Thinking: AT-ONE

Osallistaminen: CO-Creation, Co- Working, CO-Design, Growdsourcing

Segmentointi ja kohderyhmien määrittely & mielikuva-analyysit: kartoitukset, asiakashallintajärjestelmät, kanta-asiakasohjelmat, SWOT analyysi, brändi-analyysit jne...

Mahdollisuuksien tunnistaminen ja ideointimenetelmiä: fokusryhmä, havainnointi sekä haastattelu- ja kyselytutkimukset, day in the life, luotaimet, 5 WHY, stakeholdersmap, blueprints, customer journey maps, brainstorming, tuplatiimi, personas, skenaariot, prototypointi jne... Lisää menetelmiä esimerkiksi:

www.thisisservicedesignthinking.com tai <http://servicedesigntools.org/repository>

Innovaatioprosessit: Front End Innovation

3. Tarjooman rakentaminen

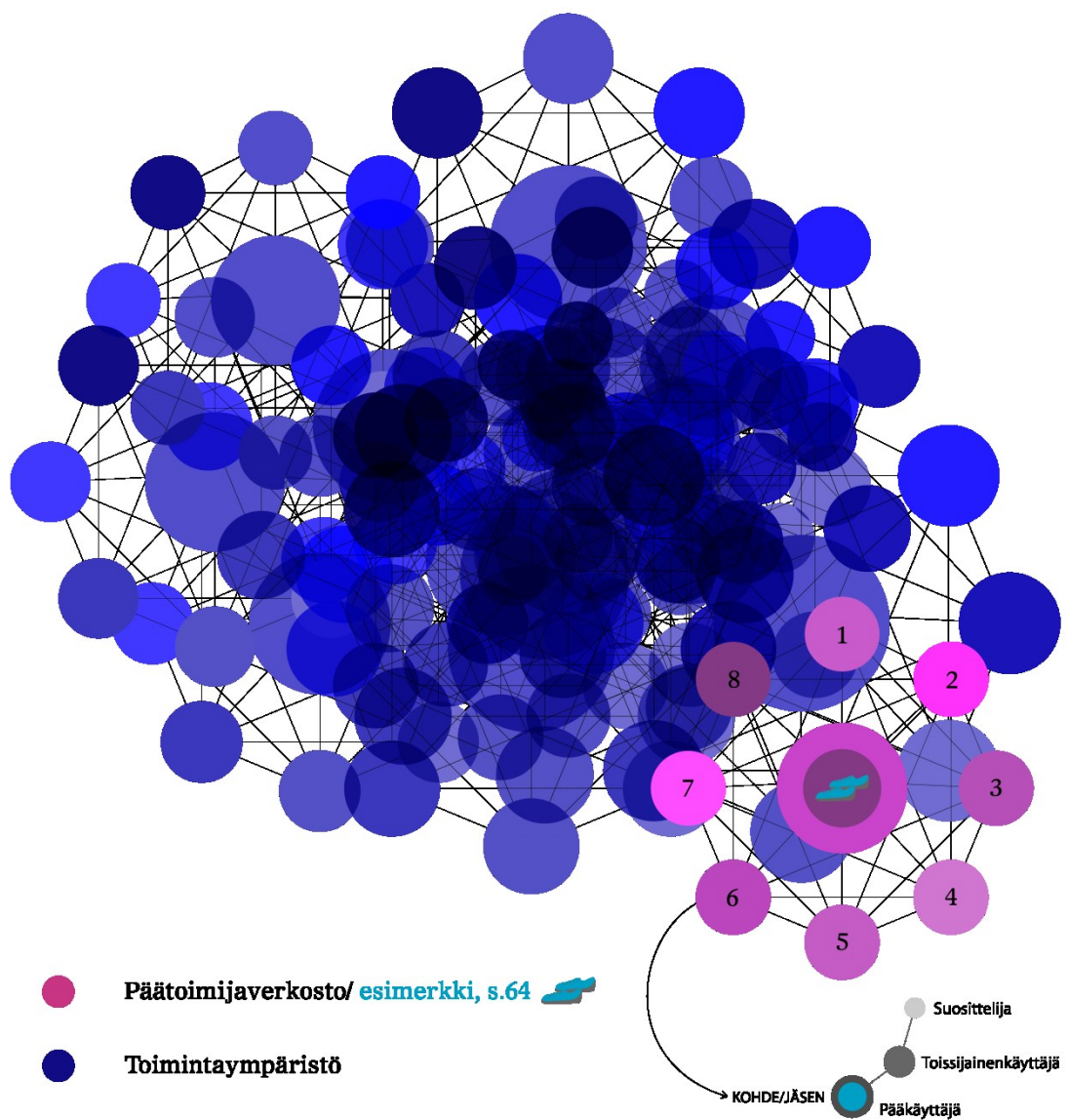
Tuotemuotoilu

Palvelumuotoilu

Front End Innovation

*Katkeamaton arvoverkko on verkosto, joka muodostuu useista verkostotoimijoista.

Kuvaan arvoverkko käsitettä kuviossa 33 työni sivulla 64 olevan urheilujalkine esi-
merkin pohjalta.



Kuvio 33, Arvoverkko esimerkki sivulta 64, Mika Patrakka 2013

10 TYÖN MERKITYS ITSELLENI

Opinnäytetyön tekeminen on merkinnyt itselleni paljon ja se on antanut itselleni henkistä pääomaa asiantuntijuuden kehittymisen tiellä. Työni sisältö on avannut ajatteluni syövereitä vastaanottamaan enemmän informaatiota ja ymmärtämään erilaisia ihmisen ajattelun ja talouden rakenteita.

Työni on ollut itselleni haastava prosessi kaiken kaikkeaan. Haastavaksi työn on tehnyt yksinkertaisesti ajan puute. Perheen ja päivätyön ohessa opinnäytetyötä olen rakentanut kasaan vaihtelevalla tehokkuudella.

Hedelmällistä työni kannalta on kuitenkin ollut aktiivinen business ympäristön seuranta ja päivätyöni, joka on kehittänyt opinnäytetyöni sisältöä sekä vahvistanut käsitystäni sen ajankohtaisuudellaan. Vaikeaksi itselleni on muodostunut työstä luopuminen, koska huomaan ympärilläni kokoajan asioita, joita pitäisi työssäni tuoda esiin ja pohtia niiden merkitystä tulevaisuuden näkökulmasta.

Tein tietoisien valinnan, kuinka käsittelen muotoilua osana jotain suurempaa kokonaisuutta. Kokonaisuutta, joka osaltaan pohjautuu liiketoiminnan kehittämisen kovaan ytimeen, ihmiskeskeisen näkökulman sekä merkityksiä tuottavaan tarjooman kehittämiseen. En halunnut vain pohtia muotoilua tuotemaailman muokkaamisen näkökulmasta, sillä rajautuisin siten muotoilun mahdollisuuksien ulkopuolelle kiinnostavien ja laajempien merkityskokonaisuuksien sijaan.

Olen elämänpituisella oppimisen ja kokemusten matkalla. Haluan matkalta saaduista opeista ja kokemuksista jakaa muille tietoa muotoilun hyödyistä ja näkökulmista organisaatioille ja yrityksille. Parhaiten onnistun tässä, kun teen työtä nöyrästi ja uskolla itseeni ja kykyihini tehdä asioita muotoilun ja muotoiluajattelun laajemmalla kontekstilla sekä rakentaa väyliä johtoryhmien toimintaan josta strategiat ja visiot luodaan ja jalkautetaan. En kuitenkaan halua tehdä sitä perinteisesti norsunluutornimaisesti. Tärkeää on osallistaa sidosryhmät ja luova ongelmanratkaisu ja tavoitteen asetanta monialaisten tiimien avulla kohti menestys- ja merkitystaloutta.

Opinnäytetyötäni tehdessä minulla on tullut tarve ja kiinnostus kehittää asiantuntijuuttani jatkossa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yksilön kokemuksen vaikuttavuuden merkityksestä arjessa ja päätöksenteossa. Ymmärtämällä enemmän yksilön näkökulmasta ihmisen ajattelu- ja toimintatapojen, tunteiden sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen rakentumista voin siten paremmin tuottaa ratkaisuja ihmiskeskeisen strategiatyön toteuttamisessa ja tarjoomien kehittämisessä.

Tärkeä oivallus työni lomassa on ollut myös se, että muotoilijan osaamista tarvitaan aina vaan enemmän ja enemmän, oli sitten kyse millaisesta yrityksestä tai organisaatiosta tahansa. **Siellä missä ihminen toimii, niin tarvitaan muotoilijaa, eli toisin sanoen kaikkialla.**

LÄHTEET

Aaker A David A & Joachimsthaler, Erich 2000, Brändien johtaminen. WSOY, Helsinki, 2000

Aminoff C. Hänninen T. Kämäräinen M. ja Loiske J. 2010, Muotoilun muuttunut rooli. Provoke Design Oy. Työ- ja elinkeinoministeriön hanke.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. 2009. Business Model Generation. www.businessmodelgeneration.com

Battarbee, K. ja Mattelmäki, T. 2002, Meaningful Relationships with Products. In: Proceedings of the Design and Emotion conference, 1–3 July 2002, Loughborough, England

Baumeister, Roy F. & Mark R. Leary. 1997. Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology* 1: 3, 311–320.

Cagan, J. Vogel, C, M. Käännös Tillman, M. 2003, Kehitä kärkituote: ideasta innovaatioksi. Talentum Media Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2003

Ehrlich, K. & Rohn, J. A. 1994. Cost justification of usability engineering: A vendor's perspective. Teoksessa R.G. Bias ja D. Mayhew (toim.). *Cost-justifying usability*. New York: Academic Press

Evans, D. 2008, s. 137. Overview of Methods. Teoksessa: *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*, 137–148. Toim. Christine Webb & Brenda Ross. Oxford: Blackwell Publishing.

(EU) Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas- ja ilmoitusmalli. 2012/28/4 [viitattu 12.7.2012]. Saatavissa: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

Finpro inFront 3/2013. Finpro ry:n asiakas- ja sidosryhmälehti.

GK VanPatter ja Elisabeth Pastor, 8/2011 Next Design Geographies: Understanding Design Thinking 1,2,3,4. [viitattu 01.02.2013] http://issuu.com/nextd/docs/nextdfutures2011_v02. Humantific

Grönroos, C. 2001, Englanninkielisestä alkuteoksesta *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. John Willey & Sons, Inc. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY, Porvoo, 2001 Suomentanut Maarit Tillman

Grönroos, A. Tekes rahoittaa arvoverkkojen kehittämistä.

<http://www.tekes.fi/fi/community/Uutiset/404/Uutinen/1325?name=tekes+rahoitta+a+arvoverkkoja> [viitattu 27.4.2012]

Hyysalo, S. 2009, Käyttäjä tuotekehityksessä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Huotari, P. Laitakari-Svärd, I. Laakko, J. Koskinen, I. *Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu, käyttäjätiedon keruu, mallintaminen ja arviointi*, 2003, Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Hyytiälä, H. 05/2011. Systemiajattelu ja Vanguard-menetelmä. [Viitattu 15.02.2013]
<http://reaktor.fi/osaaminen/vanguard/>

ICSID, Definition of design [viitattu 7.06.2012]. Saatavissa:
<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>

Järvinen, J. & Koskinen, I. 2001, Industrial Design as a Culturally Reflexive Activity in Manufacturing. Saarijärvi, Gummerus Printing

Jordan, Patrick W., The Four pleasures – taking human factors beyond usability, 1997

Kamensky, M. 2008, Strateginen johtaminen: menestyksen timantti, Talentum, Helsinki 2008

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2009. Strategiaverkko. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2009

Karlöf, Bengt, 1996. Strategiasuunnitelmasta toteutukseen. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo 1996

Kasvuyritys katsaus, 2011 Työ- ja Elinkeinoministeriö , [viitattu 12.08.2012] Saatavissa:
http://www.tem.fi/files/29659/TEM_Kasvuyrityskatsaus_2011.pdf

Kettunen Ilkka, 2001, Muodon palapeli, WSOY, Helsinki 2001

Kim, C. W. & Mauborgne, R. 2006, Sinisen meren strategia. Talentum

Kokkonen, V. Kuuva, M. Leppimäki, S. Lähteinen, V. Meristö, T. Piira, S. Säaskilahti, M. 2005, Visioiva tuotekonseptointi: työkalu tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan ohjaamiseen. Teknologiateollisuus ry, Salpausselän Kirjapaino Oy, Hollola, 2005

Kolomodin Anne & Pelli Aurora, 2005, Design for Innovation and Growth – a promising competitive concept in the future? A2005:003. ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies. Stockholm, Elanders

Kämäräinen (inFront, 3/2012, 8)

Kärkkäinen, H. (2002) Customer need assessment: challenges and tools for product innovation in business-to-business organisations. Acta universitatis Lappeenrantaensis no. 126.

Lecklin, O. 1997, Laatu yrityksenmenestystekijänä, s.44. Yrityksen tietokirjat, Helsinki 1997

Lindberg-Repo, K., 2005, Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus: miten johtaa brändin arvoprosesseja? WSOYpro, Suomen ekonomiliitto 2005

Lindroos, S. Nyman, G. Lindroos, K. 2005, Kirkas brändi: miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa s. 21. WSOY, Helsinki 2005

Lindström Maarit, Nyberg Martti ja Ylä-Anttila Pekka, 2006, Ei vain muodon vuoksi: muotoilu on kilpailuetu. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, Taloustieto 2006

Malmelin, N, & Hakala, J. 2007, Radikaali brändi s. 17-18. Talentum, Helsinki 2007

Mäkinen, M. Kahri, A. Kahri, T. 2010, Brändi kulmahuoneeseen! s.79. WSOYpro, Helsinki 2010.

Mooij De Marieke, Lammi Mia, Lautamäki Satu, Pekkala Janne, Sinkkonen Irmeli, 2005, Kompassina asiakas: näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Teknologiatieto Teknova, Helsinki 2005

Markkinointi&Mainonta, 2012. [viitattu 01.10.2012] Saatavissa:
<http://www.marmai.fi/uutiset/fazerin+sininen+on+suomen+arvostetuin+brandi/a2147640>.

Miettinen, S. (Toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia

Mayhew, D. J. 1999b. The usability engineering lifecycle. A practitioner's handbook for user interface design. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL, brändistrategia
<http://www.mtl.fi/brandistrategia>, [viitattu 10.07.2012]. Mikko Helme, Taivas, 2011

Osterwalder A. 2010, What is Business Model Canvas, [viitattu 10.12.2012].
<http://www.slideshare.net/Alex.Osterwalder/what-is-a-business-model>

Philips Ltd, 2011 [viitattu 27.4.2013]
http://www.design.philips.com/philips/shared/assets/design_assets/pdf/nvbD/april2011/paradigms.pdf

Rorer, T. Samoson, A. Humphreys, P. Cruz-Valdivieso, E. 2009, Co-Creations: New Pathways to Value An overview. Promise Corporations.

Rouhista Janne, Crowdsourcing yhteisöllisenä toimintamuotona [viitattu 12.4.2012]. Saatavissa: <http://intunex.fi/wp/blog/2011/01/11/crowdsourcing-yhteisollisena-toimintamuotona/>

Roy, M.C., Dewit, O. & Aubert, B. (2001) The impact of interface usability on trust in web retailers. Internet research: electronic networking applications and policy 11 (5): 388-398.

Räsänen, K. 1994. Kehittyvä liiketoiminta. 1.-4. painos WSOY – Kirjapainoyksikkö. Porvoo 2000

Siu, K. (2003) Users' creative responses and designers' roles. Design Issues 19 (2), 64 – 73

Strateginen tarjoaman hallinta (2012) [viitattu 01.04.2013]
<http://www.tuotejohtaminen.fi/2012/10/portfolioiden-hallinta-osa-1/>

Storbacka, K. Blomqvist, R. Dahl, J. Haeger, T. 1999, Asiakkuuden arvon lähteillä. Det kundnära företaget suomentanut Tillman Maarit. WSOY, Juva.

Suomalaisen Työn Liitto, tutkimusraportti 2012 [viitattu 7.06.2012]. Saatavissa: http://www.avainlippu.fi/sites/default/files/article_attachment/design-tutkimus_loppuraportti.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna

Torraco, Richard J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. Human Resource Development Review 4: 3, 356–367.

Taipale, Jari, 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2007

Vanguard methods, 2012. [viitattu 15.02.2013]
<http://www.systemsthinking.co.uk/1.asp>
Visio Teknologiateollisuuden sidosryhmälehti 2/2004, Teknologiateollisuus ry, Helsinki, Frenckellin Kirjapaino Oy, Helsinki 2004

Wikipedia [viitattu 01.10.2012] Design Thinking
http://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking

KUVIOT, KUVAT JA TAULUKOT

Kuvio 1, Suomalaisen Työn Liitto, Design tutkimus 2011-2012 (n= 1380)

Kuvio 2, Suomalaisen Työn Liitto, Design tutkimus 2011-2012 (n=1380)

Kuvio 3, Suomalaisen Työn Liitto, Design tutkimus 2011-2012 (n=234)

Kuvio 4, Suomalaisen Työn Liitto, Design tutkimus 2011-2012 (n=267)

Kuvio 5, (n=633) Mukaeltu tärkeimmät menestystekijät, Lähde UK&TRADE Investment.

Kuvio 6, Mukaeltu keskittymiskohteet parempien palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa, Lähde UK&TRADE Investment.

Kuvio 7, Mukaeltu investoinnin kasvattamisen vertailu, UK&TRADE Investment, 2011

Kuvio 8, Mukaeltu liiketoiminnan kolmiodraamasta Kamensky (2008, 240-241)

Kuvio 9, Kaplan & Nortonin (2004, 33) strategiakartta, organisaatioiden arvon tuottamisen malli

Kuvio 10 Business Model Canvas, Business Model Foundry 2009

Kuvio 11 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu standardi ISO 13407

Kuvio 12, Co-Creation vaikutustasot, Promise Corporation & LSE Enterprise, 2009

Kuvio 13, Co-Creation matriisi, Promise Corporation & LSE Enterprise, 2009

kuvio 14, Cooperin onnistuneen tuotteen tukijalat, 2003

Kuvio 15, Käyttökokemusten maailma, Käyttäjä tuotekehityksessä, 2009 Kuvio 16, Mukaeltu arvon muodostamisen pyramidi kirjasta Palvelumuotoilu, 2011

Kuvio 17, Tuotteeseen tehtävien muutosten vaikutus ajan funktiona. Konseptoinnin ja kehitysprosessien alun tärkeys. (mukaeltu Ehrlich ja Rohn 1994, 80)

Kuvio 18, Tuulaniemi (2011, 106) mukaan mukaeltu matriisi suunnitteluratkaisujen arvioimiseen.

Kuvio 19, Mukaeltu strateginen tarjooman hallinta (2012). Innovaatio suppilo, Front End Innovation (<http://www.tuotejohtaminen.fi/2012/10/portfolioiden-hallinta-osa-1/>)

Kuvio 20, GK VanPatter ja E. Pastor, muotoilun painopisteen muutos. Next Design Geographies: Understanding Design Thinking 1,2,3,4

Kuvio 21, GK VanPatter ja E. Pastor, muutoksen nelikenttä. Next Design Geographies: Understanding Design Thinking 1,2,3,4

- Kuvio 22, GK VanPatter ja E. Pastor, yhteiskunnallisen muutosmuotoilun viitekehys. Next Design Geographies: Understanding Design Thinking 1,2,3,4
- Kuvio 23, palvelujärjestelmämalli Christian Grönroos (2001, 418) mukaan
- Kuvio 24, Mukaeltu palvelumuotoilu, Tuulaniemi (2011, 130-131)
- Kuvio 25, Mukaeltu AT ONE prosessimalli, This is Service Design Thinking, Clathworthy (2011, 142-143)
- Kuvio 9, 26 Business Model Canvas, Business Model Foundry 2009
- Kuvio 27, strategiaprofiili punaisesta merestä, jossa kaikki älypuhelintoimijat ovat
- Kuvio 28, strategiaprofiili sinisestä merestä, jossa älypuhelintoimija satsaa musiikkiin ja urheiluun
- Kuvio 29, Check – Plan – Do “kehäkuvio”, (Vanguard, 2012)
- Kuvio 21/30, Mukaeltu strateginen tarjooman hallinta (2012). Innovaatio suppilo, Front End Innovation (<http://www.tuotejohtaminen.fi/2012/10/portfolioiden-hallinta-osa-1/>)
- Kuvio 31, Mukaeltu Jordanin (1997) mielihyväteorian nelikenttä brändien ja tuoteominaisuuksien rakentamiseen
- Kuvio 32, Ihmiskeskeinen strategiatyön malli www.mikapatrakka.com
- Kuvio 33, Arvoverkko esimerkki, Mika Patrakka 2013

LIITTEET

Ihmiskeskeisen strategiatyön malli

