



"Pystyy just tarjoamaan muuta kuin sitä nope- ampaa hevosta" - Tulevaisuuden asiakaspersoo- nat skenaariotyössä

Ilmari Nokkonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**"Pystyy just tarjoamaan muuta kuin sitä nopeampaa hevosta"
- Tulevaisuuden asiakaspersoonat skenaariotyössä**

Ilmari Nokkonen
Tulevaisuuden innovatiiviset
digitaaliset palvelut
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2023

Ilmari Nokkonen

"Pystyy just tarjoamaan muuta kuin sitä nopeampaa hevosta" - Tulevaisuuden asiakaspersonat skenaariotyössä

Vuosi

2023

Sivumäärä 140

Yhä monimutkaisempi maailma vaatii organisaatioita varautumaan erilaisiin tulevaisuuksiin. Niiden on kyettävä ymmärtämään asiakkaidensa tulevaisuuden haasteet muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta ne voivat kehittää uusia palveluita ja täyttää tulevat asiakastarpeet.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on ymmärtää, miten palvelumuotoilua ja strategista ennakoitua voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena. Työn lähestymistapa on palvelumuotoilu. Työn aineistona toimii kolme liikkeenjohdon konsulttitoimisto Capfulin vuosina 2020-2022 toteuttamaa skenaariotyötä. Informantteina toimivat näihin skenaariotöihin osallistuneet konsultit sekä asiakasorganisaatioiden johto. Työn tavoitteena on tarkastella, miten tuomalla muotoilun menetelmiä ja näkökulmia osaksi skenaariotyötä voidaan konkretisoida makrotasolla liikkuvia tulevaisuuden skenaarioita ja tukea niiden viemistä kohti toimintaa. Työssä testataan iteratiivisen prosessin kautta rakentuvan ymmärryksen pohjalta muotoilussa hyödynnettyjen asiakaspersonien soveltamista osana skenaariotyötä.

Tulosten perusteella aitoon asiakasymmärrykseen perustuvat, skenaarioihin peilatut tulevaisuuden asiakaspersonat voivat tuoda skenaariotyöhön syvällistä asiakasymmärrystä, auttaa samaistumaan asiakkaaseen ja konkretisoida skenaarioiden mahdollisuuksia. Ymmärtämällä syvemmin asiakkaan tarpeet tulevaisuuden asiakaspersonat voivat auttaa ideoimaan asiakkaan tarpeisiin sopivia konkreettisia tulevaisuuden ratkaisuja, joita he eivät pysty kysyttäessä kuvittelemaan. Tulevaisuuden asiakaspersonat voivat antaa eväitä lähteä tutkimaan tarkemmin tulevaisuuden liiketoimintaa palvelumuotoilun menetelmin. Personat voivat ohjata skenaariotyötä ja strategiaa konkreettisemmin palveluiden kehittämiseen, kun tunnistetaan mahdollisuuksia ja tiedetään kenelle ja mihin eri tarpeisiin ratkaisuja ollaan tekemässä. Tässä mielessä ne voivat toimia ikään kuin siltana kohti käytäntöä.

Aiheesta ei ole kovin paljon tutkittua tietoa. Tämä työ konkretisoi tulevaisuuden asiakaspersonien hyödyntämisen mahdollisuuksia ja toisaalta myös haasteita skenaariotyössä. Tulokset vahvistavat ja tukevat näkemystä siitä, että strategisen ennakkoinnin ja palvelumuotoilun menetelmien yhdistely voi tuottaa aitoa asiakasarvoa. Työ antaa oman panoksensa tieteenalojen väliseen menetelmäkehitykseen, vahvistaa perusteita poikkitieteelliselle menetelmien hyödyntämiselle, ja sen tulokset voivat olla jossain määrin myös siirrettävissä muihin konteksteihin. Työ on myös avannut tarpeita ja mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

Tulokset perustuvat siihen, mitä informantit ovat arvioineet jo päättyneiden skenaariotöiden pohjalta. Tulokset antavat perusteita jatkaa kohti käynnissä olevien skenaariotöiden kontekstissa tapahtuvaa jatkotutkimusta. Keskeisiä kysymyksiä tähän vaikuttaisivat olevan, millä volyymilla tulevaisuuden asiakaspersonia on järkevä hyödyntää skenaariotyössä sekä toisaalta mikä on oikea hetki tuoda niitä mukaan siihen. Tarkasteltu skenaariotyön prosessi vaatisi myös yksityiskohtaisempaa analyysia, jotta syntyisi syvempää ymmärrystä prosessin kulusta ja sen ongelmakohdista. Näin menetelmällistä kehittämistä voisi viedä eteenpäin ja edelleen tarkentaa, mihin pisteisiin ja millä tavoin tulevaisuuden asiakaspersonien mukaan tuominen voisi mahdollisesti tuoda osapuolille suurinta hyötyä.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaspersonat, strateginen ennakoitua, skenaariotyö, liikkeenjohdon konsultointi

Ilmari Nokkonen

"That's How You Can Offer Something Else Than Just a Faster Horse" - Future Customer Personas in Scenario Planning

Year	2023	Pages	140
------	------	-------	-----

An increasingly complex and uncertain world requires companies and organizations to prepare for different futures. To keep up with the constantly evolving business environment and customer needs, businesses must be able to innovate and develop future services that meet those demands.

The purpose of this research is to understand how service design and strategic foresight can be utilized in decision making. The approach of this work is service design, and the research material used consists of three scenario projects carried out by the management consulting firm Capful between 2020 and 2022. The informants are consultants who participated in these scenario projects, as well as the management of client organizations. The goal of this research is to examine how incorporating design methods and perspectives into scenario planning can concretize macro-level future scenarios and support their implementation. The work tests the application of customer personas used in design as part of scenario planning, based on the understanding that is built through an iterative process.

Based on the prototype, future customer personas that are based on genuine, analyzed customer understanding can help identify with the customer, bring profound customer understanding to scenarios, and help concretize the opportunities in the scenarios. By gaining a deeper understanding of customer needs, future customer personas can help conceptualize and find future solutions that customers may not be able to imagine when asked. Future customer personas can provide a basis for exploring future services more accurately through service design methods. Personas can guide scenario work and strategy towards more concrete service development when opportunities are identified, and when the target audience and different needs are known. In this sense, they can act as a bridge towards practice.

The results confirm and support the view that utilizing strategic foresight and service design methods together can produce genuine customer value. The results contribute to the development of interdisciplinary methodologies and strengthen the foundations for utilizing interdisciplinary methods. They can somewhat be also transferable to other contexts. There is not much research on the subject, and this research concretizes the possibilities of utilizing customer personas in the context of scenario planning through empirical evidence. This has also opened up needs and opportunities for further research.

The results are based on what the informants have evaluated based on completed scenario work. The results provide a basis for further research in the context of ongoing scenario work. Key questions would seem to be at what volume future customer personas should be used in scenario work and, on the other hand, when is the right time to introduce them. The examined scenario planning process would also require more detailed analysis to gain a deeper understanding of the process and its problem areas. This would enable methodological development to be further advanced and to refine which points and how introducing future customer personas could potentially bring the greatest benefit to the parties involved.

Keywords: service design, customer personas, strategic foresight, scenarios, management consulting

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Ennakointi ja palvelumuotoilu muuttuvassa maailmassa	4
2.1	Muuttuva toimintaympäristö	4
2.1.1	VUCA ja kompleksisuuden kasvu	4
2.1.2	Liiketoiminnan paradigman muutos.....	7
2.1.3	Liiketoiminta muuttuvassa toimintaympäristössä.....	9
2.2	Strateginen ennakointi	12
2.2.1	Tulevaisuuden tutkimus ja strateginen ennakointi	12
2.2.2	Soveltaminen ja toimeenpano	13
2.2.3	Skenaariomenetelmä.....	16
2.3	Palvelumuotoilu	20
2.3.1	Perusta ja lähtökohdat	20
2.3.2	Soveltaminen yrityksissä.....	22
2.3.3	Muotoiluajattelu ja palvelukeskinen logiikka.....	27
2.4	Miten ennakointi ja muotoiluajattelu voivat hyötyä toisistaan.....	29
2.4.1	Strateginen suunnittelu.....	29
2.4.2	Synergiat ja yhdistämisen hyödyt	31
2.4.3	Tieto ja ymmärrys - ihmiskeskeinen nykyisyyden tieto ja tulevaisuustieto	33
2.4.4	Yhteistyö ja osallistaminen	34
2.4.5	Skenaariot - ihmiskeskeisyyttä ja preferoituja tulevaisuuksia	36
2.4.6	Prototyypit ja toiminta	37
2.4.7	Integroitu prosessi	38
3	Palvelumuotoilu ratkaisuna kehittämistehtävään.....	42
3.1	Palvelumuotoilu lähestymistapana	42
3.2	Valmisteluvaihe	45
3.3	Ymmärryksen syventäminen	47
3.3.1	Case-esimerkit	47
3.3.2	Konsulttihaastattelut	49
3.3.3	Asiakashaastattelut	58
3.3.4	Benchmarkkaus	80
3.4	Ideointi	83
3.4.1	Yhteiskehittäminen.....	83
3.4.2	Kiteytykset	84
3.5	Prototyypin suunnittelu	86
3.6	Validointi	90
3.6.1	Asiakastestaus.....	90

3.6.2 Toimeksiantajan validointi	99
4 Tulokset	100
4.1 Tulevaisuuden asiakaspersoonia konkretisoi mahdollisuuksia	100
4.2 Tulevaisuuden asiakaspersoonia siltana toimintaan	101
4.3 Erilaiset toteutustavat tuoda persoonia mukaan	101
4.4 Keskeiset tuotokset	102
5 Johtopäätökset ja pohdinta.....	108
5.1 Tutkimuskysymysten arviointi	108
5.2 Tulosten laatu	111
5.3 Tulosten hyödynnettävyys	112
5.4 Aiheita jatkotutkimukselle.....	115
Lähteet.....	117
Kuviot	125
Taulukot	125
Liitteet	125

1 Johdanto

Muutos on jatkuvaa ja kiihtyvää. Yritysten johdon on tehtävä päätöksiä nopeasti ja usein myös puutteellisella tiedolla. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että maailma on yhä monimutkaisempi ja pysyäkseen muuttuvan toimintaympäristön sekä asiakkaiden moninaisten tarpeiden kyydissä mukana yritysten on kyettävä uusiutumaan ja kehittämään liiketoimintaansa. Paikallaan pysyminen ei ole yritykselle vaihtoehto, mikäli se haluaa menestyä myös tulevaisuudessa. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia on mahdollisesti vain kiihdyttänyt muutosnopeutta. Buderin (2021, 5) organisaatioiden ennakointikapasiteettia tarkastelleen raportin mukaan ennen koronapandemiaa liiketoimintamallin keski-ikä oli 33 kuukautta, kun taas pandemian jälkeisessä maailmassa se olisi enää vain 27 kuukautta.

Erilaisten haasteiden ja kriisien täyttämä aikakautemme luo ajankohtaista tarvetta monipuoliselle tutkimukselle, joka auttaa yrityksiä ja organisaatioita toisaalta varautumaan tulevaisuuteen, mutta myös kehittämään asiakkaiden tarpeet täyttäviä tulevaisuuden palveluita. Työni tarkoitus on tutkimuksellisen kehittämisen keinoin ymmärtää, miten tässä yhä epävarmemmassa ja monimutkaisemmassa maailmassa palvelumuotoilu ja strategista ennakointia voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena. Työni tavoitteena on tutkimuskirjallisuuden sekä kerättävän asiakasymmärryksen avulla ymmärtää, miten yrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää tuomalla muotoilun menetelmiä ja näkökulmia osaksi skenaariotyötä.

Strateginen ennakointi pyrkii hahmottamaan mahdollisia tulevaisuuksia ja tarjoamaan välineitä vaihtoehtojen miettimiseen strategisen päätöksenteon tueksi (esim. Dator 2009; Rohrbeck ym. 2015; Gordon ym. 2019). Brownin (2008, 2) mukaan palvelumuotoilu, tai yleisemmin muotoiluajattelu taas pyrkii ajattelumalleillaan ja menetelmillään tuomaan yhteen ihmisten tarpeet, teknologisen toteutettavuuden sekä elinkelpoisen liiketoimintastrategian, joka muotoutuu asiakasarvoksi ja liiketoimintamahdollisuuksiksi. Ennakoinnissa ja palvelumuotoilussa on molemmissa toisaalta kyse myös mahdollisuuksien tunnistamisesta ja niihin tarttumisesta (Ojasalo ym. 2015, 198). On perusteltua ajatella, että näkökulmia yhdessä hyödyntämällä voidaan saada suurempaa etua kuin vain toisen avulla. Aiheesta ei ole kuitenkaan kovin paljon saatavilla empiiristä tutkimusta, joten siinä mielessä tämä opinnäyte pyrkii osaltaan lisäämään empiriaan pohjautuvaa ymmärrystä aihepiiristä. Aiheen onkin luonnehdittu tarjoavan merkittävän mahdollisuuden sekä tutkimukselle että käytännölle. (Bühning & Liedtka 2018, 146.)

Työni lähestymistapa on palvelumuotoilu. Aineistona toimii olemassa oleva tieto- ja tutkimusperusta sekä kerättävä asiakasymmärrys. Aineiston analyysissa hyödynnän etupäässä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joskin olemassa olevan tietoperustan tunnistaminen ja tähän

liittyvän ymmärryksen laajentaminen tuo analyysiin myös teoriasidonnaisen analyysin piirteitä. Asiakasymmärryksen kiteyttämisessä hyödynnän puolestaan palvelumuotoilun työkaluista arvoehdotuspohjaa (*Value Proposition Canvas*). Kehittämistyötä ohjasivat opinnäytetyön alkuvaiheessa seuraavat kysymykset:

- 1) Miten palvelumuotoilua ja skenaariotyötä voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena?
- 2) Miten skenaariotyössä voidaan hyödyntää oikea-aikaisesti kokemusprototyyppejä?
- 3) Miten skenaariotyötä voidaan konkretisoida palvelumuotoilun keinoin?
- 4) Miten vaihtoehtojen merkityksen ymmärtämistä voidaan tukea muotoilun keinoin?

Palvelumuotoilun prosessiin kuuluu iteratiivisuus ja tutkimuskysymysten tarkentaminen sitä mukaa kuin ymmärrys asiakkaiden tarpeista kasvaa ja tieto lisääntyy. Tässä työssä kuvatus prosessin myötä edellä mainitut kysymykset tarkentuivat lopulta testattavien hypoteesien muotoon, joista tämän työn tulokset muodostuvat. Pyrkimykseni oli asiakaskeskeisen kehittämisen kautta saada alla oleviin hypoteeseihin vahvistusta ja tämän kautta näkökulmaa edellä mainittuihin kysymyksiin:

- 1) Tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa konkretisoimaan skenaarioiden mahdollisuuksia.
- 2) Tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa konkretisoimaan mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä.
- 3) Persoonia voi tuoda mukaan skenaariotyöhön eri tavoin. Näiden valinta riippuu asiakkaan toiveista ja tarpeista.

Työni tuloksena syntyi skenaariotyön asiakkaiden tarpeisiin perustuvaa ymmärrystä palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen soveltamisesta skenaariotyön kontekstissa. Tarkasteluni kohteena oli kertyneen asiakasymmärryksen pohjalta tulevaisuuden asiakaspersoonien käyttö osana skenaariotyötä. Tuloksena oli skenaariotyön asiakkaiden kanssa testattua ja validoitua ymmärrystä siitä, miten tulevaisuuden asiakaspersoonien tuominen mukaan skenaariotyöhön voisi tukea skenaarioiden mahdollisuuksien konkretisointia ja tulevaisuuteen tarttumista. Lisäksi työni rakensi ymmärrystä, miten tulevaisuuden asiakaspersoonien rakentaminen ja integrointi skenaariotyöhön voisi tapahtua ja mitä erilaisia haasteita sekä ratkottavia kysymyksiä tähän liittyy.

Luvussa 2 esittelen opinnäytetyöni tietoperustan. Aluksi käyn läpi yleisiä toimintaympäristön muutokseen ja arvaamattomuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelen, miten epävarmuus on lisääntynyt ja kompleksisuus kasvanut. Samaan aikaan liiketoiminnan paradigmassa on tapahtunut merkittävä muutos tuote- ja tuotantolähtöisestä liiketoiminnan logiikasta palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Toimintaympäristön muutokset ja asiakkaan roolin tunnistaminen on muuttanut logiikkaa, jolla liiketoimintaa tehdään ja pidetään yllä. Toisekseen luvussa 2 tutustun tarkemmin tulevaisuuden tutkimukseen ja erityisesti sen käytännönläheisempään

ilmentymään strategiseen ennakointiin, joka tarjoaa yrityksille mahdollisuuden varautua muutokseen ja toisaalta löytää sen avulla uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joiden avulla luoda markkinoilla kilpailuetua. Tutustun tarkemmin ennakoinnin keskeisimpään työkaluun, skenaariomenetelmään, joka tässä työssä on ennakoinnin menetelmistä erityisesti fokuksessa. Kolmanneksi tarkastelen palvelumuotoilua. Käyn läpi sen periaatteita ja lähtökohtia, esittelen erilaisia näkökulmia ja sovelluksia toteutukseen sekä tyypillisesti käytettyjä työkaluja ja menetelmiä. Lopuksi luvussa 2 pureudun siihen, miten viimeisen 10 vuoden aikana heränneessä keskustelussa on tarkasteltu palvelumuotoilun ja ennakoinnin eroja ja yhteneväisyyksiä sekä toisaalta lähestymistapojen välisiä synergioita.

Luvussa 3 siirryn teoriasta käytäntöön. Esittelen aluksi tarkemmin Van Der Pijl ym. (2016) *Double Loop* -prosessin, jonka mukaan toteutin tämän työn. Iteratiivisen prosessin vaiheita ovat valmistelu, ymmärtäminen, ideointi, näkökulman muodostaminen, prototyyppi, validointi ja uudestaan näkökulman muodostaminen. Luvun rakenne noudattaa tätä prosessia. Esittelen ja analysoin luvussa keräämäni empiirisen aineiston, johon kuuluivat kolmen skenaariotyön loppuraportit, konsulttihaastattelut, asiakashaastattelut sekä benchmarkkaus. Tämän jälkeen kuvaan tapahtunutta ideointia ja tämän pohjalta tehtyjä kiteytyksiä, jotka johtivat tulevaisuuden asiakaspersoonan prototyyppin testaamiseen aitojen asiakkaiden kanssa. Lopuksi kuvaan ja analysoin testauksen kautta syntynyttä ymmärrystä.

Luvussa 4 esitän validoitavien hypoteesien pohjalta työni tulokset ja esittelen sen keskeiset tuotokset. Työni lopuksi arvioin luvussa 5 alkuperäisiä kehittämistyötä ohjanneita kysymyksiä, tulosten laatua ja hyödynnettävyyttä sekä esitän aiheita jatkotutkimukselle.

Konteksti, jossa kehittämistyö tapahtui on liikkeenjohdon konsultointi. Tämä työ tehdään toimeksiantona Capfulille, joka on skenario- ja strategiatyöhön erikoistunut liikkeenjohdon konsulttitoimisto. Tässä työssä haastatellut informantit ovat Capfulin konsultteja sekä skenaariotyön asiakkaiden johtoa. Capful on konsulttitoimisto, jolla on yli 20 vuoden kokemus alalta. Capful auttaa asiakkaitaan hyödyntämään toimintaympäristön muutosten tuomia mahdollisuuksia, rakentamaan menestyksellisiä strategioita ja viemään ne tehokkaasti käytäntöön. (Capful kumppanina 2022.) Tutkimusten mukaan konsulttitoimistot ovat vahvistaneet muotoiluosaamistaan ja palveluitaan. Maailman johtavat strategiakonsultointiyritykset integroivat myös muotoilua strategiatyön tarjoamaansa. (Dell’Era ym. 2020; Knight ym. 2020.) Työni tuo näin ollen lisää empiriaa myös tähän lisääntyneen kysynnän ja tarjonnan taustalla olevaan ilmiöön.

Tämä työ noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjetta (Keiski ym. 2023) ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (Arene 2019). Työni ei edellyttänyt eettistä ennakoarviointia eikä siinä käsitellä erityisiä henkilötietoja. Kaikki tutkittavat ovat antaneet suostumuksensa osallistua opinnäytetyöni aineiston

keruuseen. Empiirisen aineiston keräämisen yhteydessä kerätyt videotallenteet tuhoan sovitun mukaan 6 kuukautta opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

2 Ennakointi ja palvelumuotoilu muuttuvassa maailmassa

Nopeasti muuttuvassa, kompleksisessa ja epävarmassa maailmassa on lähes kaikilla taloudenaloilla selvää, että muutokseen on reagoitava uusin keinoin tulevaisuuden menestyksen saavuttamiseksi (Bühning & Liedtka 2018, 135). Tarkastelen tässä luvussa kontekstia, jossa yritykset ja organisaatiot hyödyntävät strategista ennakoitua sekä palvelumuotoilua hallitakseen muutosta sekä vastataksaan asiakkaidensa tarpeisiin.

2.1 Muuttuva toimintaympäristö

Lähestyn tässä aluvuossa muuttuvan toimintaympäristön kysymystä tarkastelemalla maailman muutoksen dynamiikkaa, liiketoiminnan paradigman muutosta sekä perustaa muuttuvassa toimintaympäristössä.

2.1.1 VUCA ja kompleksisuuden kasvu

Maailman muutoksen luonteen ymmärtämisessä mahdollinen lähtöpiste on yleiseen käyttöön levinnyt VUCA-akronyymi (Bennet & Lemoine 2014). VUCA-akronyymin osat voidaan määritellä seuraavasti:

- 1) *Volatility* eli epävakaisuus. Muutos on verrattain epävakaata. Tietoa on saatavilla ja tilanne on ymmärrettävä, mutta muutos on usein tapahtuvaa ja joskus ennakoimattonta. Tätä kuvaa esim. öljyn hinta ja sen muutokset. Parhaiten tähän voidaan vastata ketteryydellä.
- 2) *Uncertainty* eli epävarmuus. Tiedon puute, siitä onko jollain tapahtumalla merkittäviä seurauksia. Syy- ja seuraussuhteet ovat ymmärrettäviä, mutta on epävarmaa mikä on jonkin tapahtuman muutoksen skaala. Terrorismin vastatoimia leimaa esim. epävarmuus. Parhaiten epävarmuutta vähentää tieto.
- 3) *Complexity* eli monimutkaisuus. Keskenään sidoksissa olevat osat muodostavat monimutkaisen ja monitasoisen keskinäisriippuvaisen systeemin. Esimerkiksi kansainvälisille markkinoille laajentuminen voi olla kompleksista. Parhaiten yritys voi vastata järjestämällä operaationsa ja prosessinsa peilaamaan ympäristön kompleksisuutta.
- 4) *Ambiguity* eli epäselvyys. Pelin säännöt ovat epäselvät ja syy- ja seuraussuhde eivät ole ymmärrettäviä. Ei ole ennakkotapauksia, joiden pohjalta voi tehdä ennusteita mitä tapahtuu. Median murros ja siirtymä printistä digitaaliseen mediaan on esimerkki tästä. Parhaiten tähän voidaan reagoida kokeilujen kautta ja niistä oppimalla. (Bennet ja Lemoine 2014, 13.)

Vaikka Bennett & Lemoine (2014, 311-312) pitävät ongelmallisena, että osat niputetaan yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi huomioiden kunkin osan erilaiset merkitykset ja hallinnan tavat, niin akronyyminä on kuitenkin hyvä lähtökohta tarkastella muuttuvaa toimintaympäristöä myös tämän opinnäytetyön kontekstissa.

Cynefin-viitekehys jaottelee yritysten kohtaamia haasteita syyn ja seurausten luonteen mukaisesti yksinkertaisiin, monimutkaisiin, kompleksisiin ja kaoottisiin konteksteihin (Snowden & Boone 2007). Yksinkertaisia konteksteja luonnehtii vakaus ja selkeät kausaaliset suhteet. Usein oikeat toimenpiteet ovat ilmeisiä ja toiminta perustuu vakiintuneisiin käytänteisiin. Monimutkaiset kontekstit voivat sen sijaan sisältää useita oikeita vastauksia, jolloin kausaliteetti ei ole helposti löydettävissä. Asiantuntemus on tarpeen oikeiden tulkintojen tekemiseksi. (Snowden & Boone 2007, 3-6.)

Kompleksiset kontekstit ovat emergenssin, toisin sanoen kehkeytyvyyden aluetta. Suuri muutos voi johtaa kompleksisuuteen, jossa asioita voi ymmärtää vasta jälkikäteen. Kaavoja ja kuvioita voi kuitenkin tunnistaa kokeilujen avulla, joiden on turvallista epäonnistua. Toimintamallin määrittämisen sijaan on sallittava oikean suunnan löytyä tarkkailemalla ja tunnustelemalla. Tämä voi luoda mahdollisuuksia myös uusille innovaatioille ja uusille liiketoimintamalleille. Kaoottiset kontekstit taas vaativat nopeaa toimintaa ja ovat luonteeltaan usein kriisejä. Tällöin oikeiden vastausten etsiminen voi olla hyödytöntä, sillä syyn ja seuraukseen suhteita voi olla mahdotonta löytää jatkuvan muutoksen ja kaavojen puutteen takia. Yrityksen johdon on pyrittävä toimimaan nopeasti ja viemään tilannetta kaaoksesta kompleksisuuteen, jossa kuvioiden tunnistaminen on mahdollista. (Snowden & Boone 2007, 6-7.)

Cynefin-viitekehysten kanssa ovat hyvin linjassa Raisio ym. (2018, 2-3) kanssa, jotka tarkastelevat ongelmien tasoa ja niiden ratkaistavuutta seuraavan kolmijaon kautta:

- 1) Kesyt ongelmat. Konvergentteja ja yksitulkintaisia eli ongelman määrittelyssä ja ratkaisussa liikutaan kohti samankaltaista näkemystä. Epävarmuus vähäistä ja aikaisempi kokemus vahvistaa tietoa, että ratkaisu tulee toimimaan. Ratkaistavissa irrallaan muista ongelmista.
- 2) Sotkuiset ongelmat. Ei niin yksitulkintaisia, mutta kuitenkin jossain määrin konvergentteja. Käsittely edellyttää systeemistä lähestymistapaa, jolloin käsittelyssä on yksittäisten ongelmien sijaan ongelmavyöhykettä. Ongelmien välisten suhteiden tarkastelu auttaa pienentämään toimintaan liittyviä riskejä.
- 3) Viheliäiset ongelmat. Divergenttejä ongelmia tai paremminkin ilmiöitä. Toisin sanoen mitä enemmän tutkitaan, sitä useampia ratkaisuehdotuksia syntyy. Vahvasti monitulkintaisia ja yhteen kietoutuneita. Ihmiset ja asiat vaikuttavat toisiinsa epälineaarisesti ja muutos tapahtuu odottamattomalla tavalla. Epävarmuus on väistämätöntä.

VUCA-maailman ongelmien voidaan tulkita olevan edellä kuvattujen viitekehysten valossa usein monimutkaisia, kompleksisia, kaoottisia, sotkuisia tai viheliäisiä ongelmia, joiden ratkominen vakauteen ja ennustettavuuteen perustuvat lineaariset ja mekanistiset mallit ja toimintatavat eivät kykene, vaan tarvitaan ketterämpiä ja systeemisempiä tapoja toimia (Snowden & Boone 2007; Raisio ym. 2018; Valtioneuvoston kanslia 2019, 11).

Maailman ymmärtäminen kompleksisena, vahvasti osiensa kesken linkittyneenä systeeminä ottaa lähtökohdaksi sen, että toimintaympäristöä ei voi ymmärtää tarkastelemalla yhtä osaa, vaan tämän sijaan mielekäästä olisi tarkastella kokonaisuutta. Keskeinen lähtökohta on myös sen hyväksyminen, että tietämyksemme kompleksisista systeemeistä tulee aina olemaan rajallinen. Tiedonhankinnassa ei ole mahdollista huomioida kaikkia systeemissä tapahtuvia epälineaarisia vuorovaikutussuhteita, joista osalla voi olla suuriakin vaikutuksia systeemin tulevaisuuteen. (Raisio ym. 2018, 1-2.)

Snowden ja Boone (2007, 3) luonnehtivat kompleksisen systeemin luonteenpiirteitä seuraavasti:

- 1) Sisältää laajan joukon vuorovaikutteisia elementtejä.
- 2) Vuorovaikutukset ovat epälineaarisia ja pienet muutokset voivat tuottaa suhteettoman suuria seurauksia.
- 3) Systeemi on dynaaminen. Kokonaisuus on osiansa suurempi. Ratkaisuja ei voida määrätä, vaan ne nousevat olosuhteista. Tästä käytetään käsitettä emergenssi.
- 4) Vaikka kompleksinen systeemi voi jälkikäteen tarkasteltuna vaikuttaa järjestyksessä olevalta ja ennakoitavalta, niin jälkiviisaus ei johda ennakoitavuuteen, koska ulkoiset olosuhteet ja systeemit ovat jatkavassa muutoksessa.
- 5) Toisin kuin järjestyksen tai kaoottisissa systeemeissä, niin kompleksisissa systeemeissä toimijat ja systeemi rajoittavat toinen toisiaan erityisesti ajan myötä. Tämä vähentää ennustettavuutta.

Meadows (2001, 58) puolestaan kuvaa seuraavin kauniin sanoin kompleksista maailmaa ja sitä, miten sen kanssa voi kuitenkin yrittää tulla toimeen:

”Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta se voidaan kuvitella ja tehdä todeksi rakkaudella. Systeemejä ei voi hallita, mutta ne voidaan suunnitella ja uudelleen suunnitella. Emme voi kulkea varmuudella maailmaan ilman yllätyksiä, mutta voimme odottaa yllätyksiä, oppia niistä ja jopa hyötyä niistä. Emme voi määrätä systeemiä. Voimme kuunnella mitä systeemi meille kertoo ja havaita kuinka sen ominaisuudet ja arvot toimivat yhdessä tuottaakseen jotain paljon parempaa kuin mitä voisi tuottaa oman tahtomme mukaan.”¹

¹ Opinnäytetyön tekijän oma käännös

Systeemejä ei voi siis kontrolloida, mutta niiden kanssa voi tanssia niiden perussääntöjen mukaan (Meadows 2001, 63). Hyvä on myös olla ylidramatisoimatta kehitystä ja maailman ongelmallisuutta. Rosling ym. (2018) argumentoivat vakuuttavasti väestö- ja tilastotietoihin perustuen, kuinka maailma on kehittynyt ja kehittyy edelleen kuitenkin suurelta osin koko ajan parempaan suuntaan. Vaikka maailma on kompleksinen ja täynnä erilaisia viheliäisiä ongelmia, niin käsityksemme maailmasta on silti monesti vääristynyt ja tarpeettoman pessimistinen. Tämä on hyvä pitää mielessä systeemejä sekä muuttuvaa toimintaympäristöäkin analysoidessa.

Strateginen ennakointi ja palvelumuotoilu tarjoavat molemmat omista lähtökohdistaan käsin mahdollisuuksia toimia VUCA-maailmassa, ja tarkastelen tätä tarkemmin luvuissa 2.2. ja 2.3. Seuraavaksi tarkastelen kuitenkin liiketoiminnan paradigmassa tapahtunutta muutosta.

2.1.2 Liiketoiminnan paradigman muutos

Liiketoiminnassa on tapahtunut paradigman muutos, joka Vargon ja Luschin vuonna 2004 ilmestyneen artikkelin jälkeen on sanallistettu siirtymäksi teollisen ajan tuote- ja tuotantolähtöisestä liiketoimintalogiikasta palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan tai lyhyemmin palvelukeskeiseen logiikkaan (*Service-Dominant Logic, SDL*). Voidaan puhua siirtymästä asiakkaiden ja asiakaskokemuksen aikakauteen. Keskiössä on asiakas ja se, miten hän palvelun kokee. (Ojasalo ym. 2015, 196; Koskelo 2021, 143-147.)

Artikkelissaan Vargo ja Lusch (2004) nostavat valokeilaan vaihtoon ja arvonluomiseen liittyvän muutoksen. Sittemmin logiikasta on kirjoitettu paljon ja se on yhdistynyt myös moniin muihin tieteenaloihin ja inspiroinut niitä. SDL on tarkentunut Vargon ja Luschin sekä tiedeyhteisön toimesta vuosien saatossa. Vargo ja Lusch (2016) lisäsivät aikaisemmin määrittelemiensä (2008) neljän aksiooman päälle viidennen aksiooman, joka tunnusti toimijoiden palveluekosysteemeissä tapahtuvan arvon luomisen sekä instituutioiden ja institutionaalisten järjestelyjen merkityksen näissä ekosysteemeissä. Palveluekosysteemin näkökulma painottaa, että arvo luodaan yhteistyössä toimijoiden vaihdannassa, jossa jaetut institutionaaliset järjestelyt, eli säännöt, roolit, normit ja uskomukset vaikuttavat, ohjaavat ja käytännössä mahdollistavat resurssien integraatiota ja palveluiden vaihdantaa. (Vargo & Lusch 2016, 11.) Vuonna 2016 Vargo ja Lusch esittivät palvelukeskeisen logiikan perustuvan seuraaville aksioomille:

- 1) Palvelu on vaihdon perusta.
- 2) Arvoa luovat useat toimijat aina yhdessä edunsaajan kanssa.
- 3) Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat integroivat resurssensa.
- 4) Hyötyjä määrittää arvon aina ainutlaatuisesti ja fenomenologisesti.
- 5) Arvon yhteisluominen koordinoidaan toimijoiden luomien instituutioiden ja institutionaalisten järjestelyjen avulla.

Perinteisessä tuotokeskeisessä logiikassa perustana on hyödykkeiden vaihto. Palvelukeskinen logiikka antaa ymmärtää, että liiketoiminta on jatkuva sarja operatiivisiin resursseihin perustuvia sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja, joilla yritys pyrkii osana jatkuvaa oppimisprosessia parempaan arvolupaukseen kuin kilpailijansa. Palvelukeskeisessä logiikassa arvo määritellään ja luodaan yhdessä asiakkaan kanssa sen sijaan, että se olisi sisällytetty tuotokseen. (Vargo & Lusch 2004, 5-6.) Merkittävää on, että aksioomien mukaan kaikki tuotteet voidaan nähdä palveluina, mikä hämärtää aineelliseen ja aineettoman välistä rajaa. Arvoa luodaan useiden toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa sitten, että edunsaaja on aina mukana. Palvelu toteutuu vain kun kaikki sen toteutukseen osallistuvat toimijat osallistuvat sen tuottamiseen. Tuotteilla ja palveluilla ei ole sisäistä arvoa, vaan arvo syntyy edunsaajan toimesta. Arvon yhteisluominen tapahtuu ihmisen luominen instituutioiden ja institutionaalisten järjestelyjen kautta. (Manhaes 2018.)

Tuotteita voi tämän mukaan pitää eräänlaisena alustana etujen tarjoamiseen ja korkeampien tarpeiden täyttämiseen. Liiketoiminta perustui aikaisemmin näkemykseen, että tuotteen arvo syntyy sen valmistamisen prosessissa. Palvelukeskeisen logiikan mukaan yritys voi tehdä kuitenkin vain arvolupauksia ja arvo syntyy asiakkaan toimesta osana arvon yhteisluomisen prosessia. Prosessi on osallistava ja dynaaminen, minkä seurauksena palvelun tarjoama hioutuu iteratiivisen oppimisprosessin kautta, joka sisältää sekä yrityksen että asiakkaan. (Vargo & Lusch 2004, 8-12.)

Palvelukeskeisen arvonluonnin logiikan rinnalla voidaan puhua myös palvelulogiikasta (*Service Logic, SL*) tai asiakaslogiikasta (Heinonen ym. 2013), jotka ovat nousseet esille erityisesti pohjoismaisen koulukunnan piiristä. Palvelulogiikka korostaa palvelukeskeistä logiikkaa eksplisiittemmin asiakkaan roolia arvonluomisessa ja sitä, että palvelut ovat kaiken liiketoiminnan perusta. (Grönroos 2011; Gummersson & Grönroos 2012; Grönroos & Voima 2013.)

Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan asiakas ei ainoastaan ole arvonluomisen osapuoli, vaan tosiasiaassa useimmiten nimenomainen arvonluoja. Yritys voi toimia asiakkaan arvon luomisen fasilitaattorina tarjoamalla potentiaalista arvoa. Palvelulogiikan mukaisesti arvo syntyy asiakkaan yksilöllisesti sekä suhteessa muihin luomana käyttöarvona hänen käyttäessään resursseja, prosessien sekä näiden lopputuotoksia. Käyttö voi olla fyysinen, virtuaalinen tai mentaalinen prosessi, tai se voi olla vain hallussapitoa. Yritykset voivat vuorovaikutuksen kautta pyrkiä vaikuttamaan suoraan ja epäsuorasti siihen, miten asiakas arvoa luo. (Grönroos & Voima 2013, 144-145.)

Yhteenvedon voidaan todeta liiketoiminnan paradigman muutoksen tarkoittavan maailmaa, jossa palvelut laajalla tavalla ymmärrettyinä muodostavat kaiken liiketoiminnan perustan. Arvo ei synny valmistamisen prosessissa, vaan se syntyy toimijoiden välisenä yhteisluomisen prosessina, johon kuuluu sekä palveluntarjoajan että asiakkaan ja mahdollisesti myös muiden

toimijoiden toimintaa tiettyjen institutionaalisten pelisääntöjen puitteissa. Arvoa ei voi kuitenkaan koskaan syntyä ilman asiakasta, joka hyödyntää palvelua arvonmuodostumiseen vaikuttavassa, omassa ainutlaatuisessa kontekstissaan. Tässä mielessä arvo syntyy siis siitä kun asiakas tai muu edunsaaja käyttää palvelua, joka sen laajassa merkityksessä ymmärrettynä voi olla myös tuote, johon on sidottu potentiaalista arvoa. Tämän pohjalta on ilmeistä, että sektoreista ja toiminnasta riippumatta organisaation ydintoimintaa ovat tänä päivänä palvelut ja tämä näkökulma on merkittävä myös yritysten muuttuvan toimintaympäristön kontekstissa. Merkityksellisenä voidaankin pitää, miten yritykset ovat vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa täyttääkseen heidän tarpeensa. Seuraavaksi tarkastelen mitä muuttuva, kompleksinen toimintaympäristö ja palvelukeskeinen logiikka käytännössä tarkoittavat yritysten tavoille ylläpitää ja luoda uutta liiketoimintaa.

2.1.3 Liiketoiminta muuttuvassa toimintaympäristössä

Edellä kuvatun perusteella voidaan argumentoida, että paikallaan pysyminen ei ole yritykselle vaihtoehto, mikäli se haluaa menestyä myös tulevaisuudessa. Toimintaympäristöt ovat kompleksisia sekä jatkuvasti muutoksessa. Palveluiden merkitys liiketoiminnan perustana ja asiakkaan rooli arvonluoja vaatii myös entistä enemmän huomion kiinnittämistä siihen, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. Gassmann ym. (2020, 3-4) mukaan tuotteiden ja prosessien innovointi ei enää riitä, vaan tänä päivänä yritysten on kyettävä innovoimaan uusia liiketoimintamalleja. Yritysten katoamisen taustalla voidaan nähdä olevan kyvyttömyys uudistua ja muokata liiketoimintamallia. Vastavuoroisesti uusien menestyvien yritysten taustalla ovat uudet innovatiiviset liiketoimintamallit, jotka uusilla arvolupauksillaan tunnistavat ja täyttävät asiakkaiden uudet ja muuttuvat tarpeet.

Liiketoimintamallin ulottuvuudet ovat Gassmann ym. (2020, 6-7) mukaan

- 1) asiakas (*who*)
- 2) arvolupaus (*what*)
- 3) arvoketju (*how*)
- 4) tuottomekanismi (*value*).

Nämä ulottuvuudet muodostavat maagisen kolmion, jossa keskellä on asiakas ja kolme muuta ulottuvuutta muodostaa kolmion kulmat. Kaksi ensimmäistä ulottuvuuksista ovat organisaation näköisiä ulkoisia ulottuvuuksia ja kaksi jälkimmäistä sisäisiä ulottuvuuksia. Liiketoimintamallin innovaatiot merkitsevät muutosta ainakin kahdessa tai kolmessa näistä ulottuvuuksista. Liiketoimintamallien tulee luoda sekä arvoa asiakkaalle että tuottaa arvoa yritykselle ja sen palveluekosysteemille. (Gassmann ym. 2020, 6-9.)

Gassmann ym. (2020, 21-23) mukaan 90 % kaikista menestyvistä liiketoimintamalleista perustuvat todellisuudessa olemassa oleville noin 60 liiketoimintamallin yhdistelmille. Näin ollen

liiketoimintamallit eivät olisi tyhjästä luotuja, vaan niiden innovatiivisuus syntyy siirtämällä niitä uusille toimialoille, yhdistelemällä olemassa olevia malleja uudella tavalla tai hyödyntämällä yrityksen omia toimivia liiketoimintamalleja yrityksen omissa muissa tarjoamisissa.

Digitalisaatiota voidaan pitää yhtenä keskeisenä kompleksisuuteen, muutokseen ja muutosnopeuteen vaikuttaneena tekijänä. Digitalisaatio on muuttanut myös yritysten asiakkaiden käyttäytymistä ja korostanut heidän merkitystään. Asiakkaat ovat verkottuneita keskenään ja dynaamisessa vuorovaikutuksessa niin yrityksen kuin toistensa kanssa erilaisilla digitaalisilla alustoilla. Tämän myötä asiakkaan potentiaaliset kosketuspisteet yritykseen ovat lisääntyneet. Kaikissa organisaation tuottamaan palveluun liittyvissä vaiheissa asiakkaaseen vaikuttavat myös hänen omat verkostonsa. Näitä voivat olla esimerkiksi hakukonetulokset, sosiaalisen median julkaisut tai verkossa olevat vertaisarviot. (Rogers 2016, 22-27.)

Rogersin mukaan (2016, 31-40) strategiat asiakasverkostojen valjastamiseen ovat

- 1) nopeus, helppous, monikanavaisuus, aina auki oleminen
- 2) laadukkaan sisällön tuottaminen, mediayhtiön lailla ajattelu, asiakkaiden tunteminen ja heille relevantin sisällön tuottaminen
- 3) muokattavuus asiakkaan tarpeiden mukaan
- 4) osallistuminen keskusteluun asiakkaiden kanssa
- 5) arvon yhteisluonti asiakkaiden kanssa.

Käytännössä tässä liikutaan siis palvelukeskeisen logiikan operationalisoimisen ydinalueella, jossa tunnustetaan asiakkaiden merkitys ja pyritään yhteisluomaan heidän kanssaan arvoa. Asiakkaiden ja asiakasverkostojen valjastamisen lisäksi Rogers (2016, 4-6) nimeää seuraavat neljä muuta strategista osa-aluetta, joilla digitalisaatio on muuttanut yritysten toimintaa ja sen pelisääntöjä;

- 1) kilpailu - alustojen rakentaminen tuotteiden sijaan
- 2) data - datan muuttaminen strategiseksi voimavaraksi
- 3) innovointi - innovointi nopeiden kokeilujen kautta.
- 4) arvo - arvolupauksen mukauttaminen.

Yritysten kannalta tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että liiketoimintamallit ovat harvoin enää lineaarisia, vaan sen sijaan yritykset operoivat yhä useammin verkostoissa, jotka tuottavat arvoa kaikille osapuolille (Rogers 2016, 52-56). Datan strategisuuteen liittyen siitä puhutaan toisinaan myös uutena öljynä (The Economist 2017). Toisin sanoen yrityksen omistamat dataresurssit ovat sille tärkeä kilpailuetu ja pääsy dataan on kriittisen tärkeää. Dataa on mahdollista käyttää päätöksen teon tukena, sitä voi hyödyntää uusien tuotteiden innovointiin, sen avulla voi selvittää mitä asiakkaat digitaalisessa ympäristössä tekevät ja sitä voi yhdistää yli siilojen uusien laajempien näkökulmien avaamiseksi. (Rogers 2016, 94-97.). Yleisemmin

voidaan puhua myös tiedon ja tiedolla johtamisen merkityksestä yritysten kilpailukyvyille. (Laihonen ym. 2013, 44-45). Yritykset ajattelevat yhä useammin myös, että palvelu ei ole koskaan valmis, vaan sitä parannetaan vaiheittain, jatkuvasti ja tärkeimpiä kokemuksen kautta tunnistettuja asioita priorisoiden. Näin olleen tuotteet ja palvelu kannattaa myös julkaista mahdollisimman nopeasti ja palautteen kautta pyrkiä niitä parantamaan. Teknologia tekee tämän helpoksi erityisesti, jos kyseessä on digitaalinen palvelukokonaisuus. (Sutherland 2014; Rogers 2016, 124-128.) Ratkaisuna toimintaympäristön muutokseen nopeiden kokeilujen kautta syntyvä innovointi on tuonut mukanaan uusia ajattelutapoja. Blankin (2013, 4) mukaan Lean startup -ajattelussa periaatteena on nopea epäonnistuminen ja jatkuva oppiminen. Lean Startupissa painotetaan

- 1) kokeilua pitkällisen suunnittelun sijaan
- 2) asiakaspalautetta intuition sijaan
- 3) iteratiivista prosessia perinteisen etukenoisen kehittämisen sijaan.

Nopeiden kokeilujen kautta tapahtuvan oppimisen ilmentymiä ovat myös erilaiset ketterät menetelmät ja sprintit. (Sutherland 2014; Knapp ym. 2016)

Arvolupauksen mukauttaminen vaatii yritykseltä sisäänpäin kääntyneen tuote- tai prosessinäkökulman sijaan ulospäin suuntautumista ja asiakkaan toiveiden, tarpeiden ja kontekstin ymmärtämistä. (Rogers 2016, 188-189). Liiketoimintamallien innovoinnista ja arvolupauksen mukauttamisesta kaikki palautuu taas Vargon ja Luschin argumenttiin siitä, että yritykset voivat tehdä vain arvolupauksia ja arvo syntyy asiakkaan toimesta osana arvon yhteisluomisen prosessia.

Modernissa maailmassa pärjääminen vaatii yrityksiltä myös dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä. Dynaamiset kyvykkyudet voidaan kuvata organisaation kykyä integroida, rakentaa ja määritellä uudestaan sisäiset kompetenssit vastaamaan toimintaympäristön muutokseen. Nämä ovat kriittisiä menestystekijöitä pitkällä aikavälillä. Liiketoimintamallien kehittämisessä tarvitaan yrityksen dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä ja strategista analyysia. (Teece 2018, 40-43.) Organisaation dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden pohjatasoon voidaan nähdä kuuluvan päivittäiseen toimintaan tarvittavat kyvykkyudet. Toinen taso voidaan puolestaan jakaa mikroperustuksiin ja korkeamman tason kyvykkyyskäsitteisiin. Mikroperustukset mahdollistavat johdon päätöksenteon epävarmuudessa. Korkeamman tason kyvykkyudet taas auttavat hahmottamaan tulevaisuuden kehitystä ja organisaation suuntaa. (Teece 2018, 40-45.)

Vargon ja Luschin (2004, 11-12) mukaan yritysten liikevoitto tulee asiakastyytyväisyydestä pikemmin kuin myydyistä tuotteista. Asiakkaat eivät tarvitse tuotteita, vaan heidän pitää saada tarpeensa täytettyä. Tässä luvussa kuvatussa kontekstissa yritykset menestyvät mikäli ne tulevat toimeen toimintaympäristönsä epävakaisuuden, epävarmuuden, monimutkaisuuden ja epäselvyyden kanssa. Lisäksi asiakkaan kasvaneen merkityksen ymmärtäminen ja jatkuvasti

uusien tapojen etsiminen parempien arvolupausten tekemiseen on ainoa tapa menestyä pitkässä juoksussa.

Olen luvussa 2.1 pyrkinyt laajasti kuvaamaan yritysten toimintaympäristön muutosta ja tähän liittyviä haasteita. Seuraavaksi tarkastelen miten strateginen ennakointi voi auttaa vastaamaan näihin haasteisiin.

2.2 Strateginen ennakointi

Tarkastelen tässä luvussa, miten tulevaisuuden tutkimus ja strateginen ennakointi lähestyvät muutosta sekä epävarmuutta ja pyrkivät ymmärtämään näihin liittyviä kysymyksiä. Strategisen ennakkoinnin voi määritellä soveltavana ja osallistavana tulevaisuuden tutkimuksena, joka edustaa tulevaisuuden tutkimuksen nykyistä valtavirtaa (Malaska 2013, 19). Tulevaisuuden tutkimuksen lähtökohtien läpikäyminen kulkee kuitenkin tässä luvussa osin limittäin strategisen ennakkoinnin kanssa.

2.2.1 Tulevaisuuden tutkimus ja strateginen ennakointi

Amaran (1981) mukaan tulevaisuuden tutkimuksen tarkoitus on löytää ja kehittää, tutkia ja arvioida sekä esittää mahdollisia, todennäköisiä ja preferoituja tulevaisuuksia. Bellin (2003, 73) mukaan tulevaisuuden tutkimuksen tarkoituksena on ylläpitää ja edistää ihmiskunnan vapautta ja hyvinvointia, tai laajemmin katsoen kaiken elävän ja maapallon biosfäärin hyvinvointia myös itsessään, eikä vain ihmisen hyvinvoinnin tähden. Tulevaisuuden tutkimukseen kuuluu nykyisten ongelmien näkeminen mahdollisuutena sekä nykyisten esteiden ja rajoitusten näkeminen ylitettävänä. Tulevaisuuden tutkimuksessa ei ole kyse tulevaisuuden ennustamisesta oikein. Siinä on kyse vaihtoehtojen ja erilaisten tulevaisuuskuvioiden etsimisestä ja sen ymmärtämisestä, että tulevaisuuden tutkimus ei tutki tulevaisuutta vaan kuvia tulevaisuudesta (Dator 2009, 6).

Tulevaisuuden tutkijat pyrkivät ymmärtämään muutoksen dynaamista prosessia, johon kuuluu toisaalta teknologinen kehitys, mutta toisaalta politiikan, talouden, sosiaalisen ja kulttuurisen järjestelmän muutokset. He pyrkivät löytämään teorioita selittämään muutosta ja auttamaan ihmisiä tunnistamaan ja ymmärtämään sitä. Pyrkimyksenä on myös määrittää, mikä on ihmistoimin muutettavissa, mitä trendejä voidaan kiihdyttää tai ehkäistä ja mitkä ilmiöt ovat muutettavissa yhteistyöllä. (Bell 2003, 111.) Malaska (2013, 19-22) pitää tieteellisiä menetelmiä kiinteänä osana tulevaisuuden tutkimusta, mutta arvioi tutkimuksen tuottaman tulevaisuustiedon yleisemmäksi kuin muun tieteellisen tiedon. Tulevaisuustietoa voidaankin pitää erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista koostuvana tietona, joka yhdistää tosiasiat ja näkemykset. Pyrkimystä vaikuttaa mieluisan tulevaisuuden toteutumiseen strategisia vaihtoehtoja miettimällä voidaan kuvata tulevaisuuden tekemisenä. Tämä on nykypäivän faktojen tunnistamista, visiota paremmasta tulevaisuudesta, tahtotilaa ja toimintaa. (Hiltunen 2019, 11-14.)

Megatrendit osaltaan edustavat edellä mainittuja faktoja. Megatrendin voi määritellä jo pidempään vallalla olleena, globaalina suuren kokoluokan trendinä, jonka voidaan olettaa jatkuvan ja vaikuttavan ihmisiin, yhteiskuntiin ja maapalloon vielä pitkään. (Hiltunen 2019, 19.)

Slaughterin (1997, 1) mukaan strateginen ennakointi on kyky luoda ja ylläpitää korkealaa- tuista, koherenttia ja funktionaalista katsetta tulevaisuuteen ja hyödyntää tästä nousevaa tietoa organisaatiolle hyödyllisillä tavoilla. Näitä voivat olla esimerkiksi uhkien tunnistaminen, toimenpiteiden ohjaaminen, strategian muotoilu sekä uusien markkinoiden, tuotteiden ja palveluiden tutkiminen.

Rohrbeck ja Kum (2018, 106) määrittelevät strategisen ennakkoinnin kokoelmaksi käytänteitä, jotka antavat yritykselle mahdollisuuden saavuttaa paremmat asemat tulevaisuuden markkinoilla. Strateginen ennakointi tunnistaa, tarkkailee ja tulkitsee muutosfaktoreita. Se määrittelee mahdollisia organisaatiokohtaisia vaikutuksia ja vastauksia. Strateginen ennakointi osallistaa laajasti sidosryhmiä ja luo arvoa tarjoamalla kriittistä tietoa ennen kilpailijoita valmistamalla organisaatiota muutokseen ja mahdollistamalla sen proaktiivisuuden kohti toivottua tulevaisuutta kulkemiseen. (Rohrbeck ym. 2015, 2.) Strateginen ennakointi pyrkii hahmottamaan mahdollisia tulevaisuuksia ja tarjoamaan välineitä vaihtoehtojen miettimiseen strategisen päätöksenteon tueksi. Mahdollisia tulevaisuuksia hahmottelemalla voidaan myös testata mahdollisia ratkaisuja erilaisissa tulevaisuuksissa. Strateginen ennakointi tarjoaa siten nykyhetkessä työkalun uusien mahdollisuuksien ja ratkaisujen testaamiseen sekä vaihtoehtojen ymmärtämiseen. (Gordon ym. 2019, 34.)

Strategisen ennakkoinnin hyötyinä voidaan pitää trendien tunnistamista ennen kilpailijoita, syvempää ymmärrystä, miten kyseiset trendit vaikuttavat organisaatioon sekä tehokkaiden reaktioiden muodostamista ja näiden kautta kilpailuedun saavuttamista. (Rohrbeck & Kum 2018, 105.) Rohrbeckin ja Kumin (2018) pitkittäistutkimus tarjoaa myös tukea näkemykselle strategisen ennakkoinnin positiivisesta vaikutuksesta yritysten suoriutumiseen. Analyysi osoittaa, että tulevaisuuteen valmistautuneilla, valppailla yrityksillä oli merkittävästi korkeampi todennäköisyys olla toimialansa ylisuorittajia. Näillä yrityksillä oli 33 prosenttia korkeampi liikevoitto ja jopa 200 prosenttia suurempi kasvu verrattuna tarkasteltujen yritysten keskiarvoon vertailtaessa vuosia 2008 ja 2015. (Rohrbeck & Kum 2018, 114.)

2.2.2 Soveltaminen ja toimeenpano

Jatkuvuuden oletus on vaarallinen maailmassa, jossa tällä hetkellä tapahtuu niin paljon dynaamisista muutosta (Dator 2009, 5). Strateginen ennakointi pyrkii tukemaan johtoa ymmärtämään muutosta ja toimimaan toimintaympäristön tulevien epävarmuuksien keskellä. Akateeminen ja käytännön harjoittajien kiinnostus aiheeseen on kasvanut valtavasti vuoden 2005 jälkeen. (Rohrbeck ym. 2015, 1.) Strateginen ennakointi kyseenalaistaa lineaarisen, mekanistisen maailmankuvan. Voidaan ajatella, että se tarjoaa tavan tehdä VUCA-maailmasta astetta

hallittavamman ja kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut samaan aikaan kun maailma on muuttunut yhä kompleksisemmaksi. Tulevaisuuden ennakointi on yrityksille tapa varautua muutokseen dynaamisessa ulkoisessa toimintaympäristössä.

Laadukas ennakointi huomioi systeemisyyden, eli muutosvoimien toisiinsa kytkeytymisen ja vuorovaikutteisuuden. Tämän avulla voidaan vähentää tulevaisuuteen liittyvä epävarmuutta ja monimutkaisuutta. Systeemisyyttä voidaan toimintaympäristön monitoroinnin yhteydessä hyödyntää esim. PESTE-viitekehyksen avulla, jolloin signaaleja kerätään laajasti politiikan (*politics*), ympäristön (*environment*), sosiaalisen (*social*), teknologisen (*technology*), ja talouden (*economic*) aloilta. (Koskelo 2021, 30.) Systeemisyyds toisaalta tekee tulevaisuusajattelusta myös haastavaa (Ojasalo ym. 2015, 199).

Ennakointiin kuuluu aina tietty systemaattisuus, joka ilmenee prosessien kautta. Rohrbeckin ja Kumin (2018) 3P-malli pitää sisällään seuraavat kolme vaihetta:

- 1) havainnointi (*perceiving*)
- 2) tulevaisuustiedon tuottaminen (*prospecting*)
- 3) prototyyppi ja testaus (*probing*).

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu muutossignaalien etsintä, ympäristön luotaus, datan kerääminen ja toimintaympäristön analyysi. Tämän vaiheen hyötyjä ovat esimerkiksi johdon huomion kiinnittäminen mahdollisiin nouseviin ughiin tai mahdollisuuksiin ulkoisessa ympäristössä odotusten mukaisen näkemyksen sijasta. Toinen vaihe sisältää sekä signaalien tulkitsemisen että tulevaisuustiedon tuottamisen. Tulevaisuustietoa voivat olla esim. narratiivit, skenaariot tai trendikortit. Kolmannessa vaiheessa tulevaisuustietoa hyödynnetään esim. päätöksissä, strategian laadinnassa tai innovoinnissa. Tulevaisuustieto auttaa päätöksentekijöitä arvioimaan ovatko heidän suunnitelmansa valideja erilaisissa tilanteissa ja mitä uhkia tai mahdollisuuksia tulevaisuudessa voi olla. Tähän voi kuulua myös uusien toimintatapojen testaaminen. (Gordon ym. 2019, 35-37.)

Datorin (2009) hieman monisyisempi seitsemän vaiheen tulevaisuuksien tutkimisen prosessiin kuuluvat puolestaan

- 1) menneen huomioiminen
- 2) nykyisyyden ymmärtäminen
- 3) tulevaisuuden piirteiden ennakointi
- 4) vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kokeilu
- 5) tulevaisuuksien visiointi
- 6) tulevaisuuksien luominen
- 7) tulevaisuuksien tutkimuksen institutionalisointi.

Ensimmäinen vaihe vaatii historian opetusten ymmärtämisen ja arvioinnin, miten nykyisyyteen on päädytty. Toinen vaihe kattaa nykyhetken ongelmien ja mahdollisuuksien ymmärtämisen, jotka on syytä ymmärtää ennen kuin on mielekästä arvioida tulevaisuutta. Tämä vaihe vahvistaa myös ymmärrystä siitä, että nykyisten ongelmien ratkaiseminen on vaikeaa ilman kauas katsomista. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan, mistä tulevaisuus koostuu. Siinä voidaan arvioida esimerkiksi mitä vuosikymmenten kuluessa tapahtuu, mitä menneen ja nykyisyyden piirteitä tulevaisuudessa on tai mitkä ovat tärkeimmät trendit, nousevat kysymykset ja merkittävimmät jatkuvuudet. Neljäs vaihe pitää sisällän vähintään neljän vaihtoehdoisen tulevaisuuden kokeilemista. Tulevaisuudet ovat sekoituksia trendejä, nousevia kysymyksiä, haasteita, mahdollisuuksia ja ajatuksia siitä, miten maailma toimii. Viidennessä vaiheessa visioidaan tulevaisuustietoon nojaten preferoitu tulevaisuus tai tulevaisuuksia. Näin voidaan tehdä kun prosessiin osallistujat ovat kartuttaneet ymmärrystä uudesta ja vanhasta sekä uhkista ja mahdollisuuksista. Kuudennessa vaiheessa haetaan vastauksia siihen mitä tehdä nyt ja missä järjestyksessä, jotta on mahdollista tavoitella preferoitua tulevaisuutta. Viimeinen vaihe tähtää prosessin jatkuvuuteen. Vaihe on tärkeä pysyvän, pitkäjänteisen strategisen toiminnan näkökulmasta. Jatkuvuus ja kyky reagoida muutokseen turvataan jatkuvalla signaalien skannauksella, toimintaympäristön luotauksella sekä haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisella. Osa tätä vaihetta on myös sopiminen, että millä aikavälillä tai missä olosuhteissa koko prosessi käydään alusta alkaen uudelleen läpi. Tässä mielessä mallia voi pitää myös syklisenä. Kaikkien, joihin prosessi vaikuttaa tulisi olla osallisina eikä osallistumista rajata vain johtoon kai kapeaan joukkoon sidosryhmiä. Prosessin avoimuus on tärkeää. (Dator 2009, 2-4.)

Meristö (2021) jakaa yritysten tulevaisuusajattelun koulukunnat lopputulosta korostavaan asiantuntijatyönä tehtävään tulevaisuustarkastelun ja prosessia korostavaan osallistavaan koulukuntaan, joka tekee asiantuntijasta fasilitaattorin kun taas sisältö ja näkemykset tulevat sitoutuneelta osallistujajoukolta. Pelkkä lopputulosta korostava toimintaympäristöanalyysi tuottaa skenaarioita, joita joko käytetään tai ei käytetä päätöksenteossa, riippuen toimivan johdon omista peruskomuksista ja asenteista. Osallistava koulukunta on enemmän toiminta-orientoitunut ja osana työskentelyä syntyy toimintaa skenaarioiden pohjalta. Tällöin uuden liiketoiminnan ideointi ja toiminnan kehittäminen ovat mahdollisia jo prosessin kuluessa. Prosessisuuntautuneet skenaarioiden käyttäjäryitykset integroivat tulevaisuusajattelua organisaatioon ja mahdollistavat koko ajan syötettä omaan toimintaan. Fasilitoituun prosessiin kannattaa osallistaa laajasti koko ekosysteemiä, ei vain johtoa. (Meristö 2021, 3-4.)

Tulevaisuuden kannalta mielenkiintoisia kysymyksiä ovat digitalisaation mukanaan tuomat mahdollisuudet - miten teknologiaa, tekoälyä, big dataa ja automaatiota voidaan paremmin hyödyntää ennakoinnissa. Keskeinen kysymys on myös, että miten ennakointia voidaan hyödyntää läpi organisaatioiden ajamaan yhteisiä tavoitteita, perustamaan uusia arvoverkostoja ja vastaamaan yhteiskunnallisiin haasteisiin. Toisaalta tärkeää on ennakoinnin laadun arviointi ja sen tuottaman arvon verifiointi. (Gordon ym. 2020, 9.)

2.2.3 Skenaariomenetelmä

Skenaariomenetelmä tai skenaariotyö on tavallinen tapa hyödyntää yrityksissä tulevaisuuden tutkimusta. Perinteisessä strategisessa suunnittelussa arvioidaan, miten paljon resursseja pitää käyttää tavoitteen saavuttamiseksi. Skenaariotyössä fokus on siinä, miten paljon resursseja pitää varata, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa samalla kun vastataan muutoksiin, torjutaan uhkia, hyödynnetään mahdollisuuksia ja luodaan uusia tavoitteita. (Meristö 2021, 2.)

Schwenkerin ja Wulfin (2013, 15-16) mukaan

- 1) Johdon tulisi ymmärtää suunnittelun ja päätöksenteon epävarmuus ja tämän vaikutus strategiselle johtamiselle.
- 2) Skenaariomenetelmä tarjoaa vahvan metodologisen viitekehyksen epävarmuuden, arvaamattomuuden ja kompleksisuuden huomioimiseksi.
- 3) Skenaariomenetelmä voi parantaa strategisten päätösten laatua epävarmassa toimintaympäristössä ja tuottaa joustavia strategioita vastaamaan yllätyksiin.

Bishop ym. (2007, 5) mukaan puolestaan skenaariomenetelmässä toteutuu kaksi tulevaisuuden tutkimuksen keskeistä periaatetta:

- 1) On tärkeää, että ajattelemme tulevaisuutta syvällisesti ja luovasti, tai muuten riskinä on yllätetyksi tuleminen valmistautumattomana.
- 2) Tulevaisuus on epävarma, joten on varauduttava useisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin eikä vain siihen, jonka odotamme tapahtuvan.

Skenaarioita voi tuottaa melkein millä tahansa tulevaisuuden tutkimuksen menetelmillä.

Tässä mielessä niitä voidaan pitää tapana vetää yhteen tulevaisuuden tutkimuksen tuloksia perustuvat ne sitten kvantitatiivisiin tai kvalitatiivisiin menetelmiin. Skenaariot luovat metodologista yhtenäisyyttä ennakoinnille ja tulevaisuuden tutkimukselle ja käytännössä kaikki tulevaisuuden tutkijat käyttävät niitä tavalla tai toisella. Skenaario voidaan määritellä tarinana tulevaisuudesta, joka sisältää yleensä tarinan menneestä ja nykyisyydestä. Skenaario on usein kuvaus tulevaisuuden vaihtoehtoisista mahdollisuuksista, joilla on erilaiset mahdollisuudet tapahtua erilaisten ehtojen tai tapahtumien ketjujen alla. Se sisältää usein tavoitteita ja arvoja, joilla voidaan arvioida vaihtoehtoisten tulevaisuuksien toivottavuutta. Lisäksi skenaario sisältää tyypillisesti kuvauksen toiminnan mahdollisista vaihtoehdoista ja näiden lopputuloksista. (Bell 2003, 316-317; Bishop ym. 2007, 8.)

Bradfield ym. (2005, 806) tunnistavat 4 pääasiallista tarkoitusta skenaariotyölle:

- 1) selvyyden saaminen yksittäiseen vaikeasti arvioitavaan tilanteeseen
- 2) strategian kehittäminen
- 3) ennakointi

4) adaptiivinen organisatorinen oppiminen.

Skenaariot pohjautuvat usein intuitiiviseen logiikkaan. Näissä malleissa skenaariotyön tarkoitukset voivat vaihdella kertaluonteisesta selvyuden saamisesta ja strategian kehittämisestä jatkuvaan ennakointiin ja adaptiiviseen organisatoriseen oppimiseen. Skenaariot voivat olla deskriptiivisiä tai normatiivisia ja niiden mittakaava voi olla joko laaja tai kapea ulottuen paikallistasolta globaalille tasolle ja toimialakeskeiseen fokukseen. Skenaarioiden aikahorisontti vaihtelee ja voi olla 3-20 vuoden väliltä. Metodologia on prosessorientoitunut, joka voi olla induktiivista tai deduktiivista, perusteeltaan subjektiivista ja kvalitatiivista nojaten kurinalaiseen intuition. Skenaarioita työstävä tiimi on usein yrityksen sisäinen ja ulkoisten asiantuntijoiden rooli on muotoilla ja fasilitoida prosessia. Yleisesti käytettyjä työkaluja ovat ideointimenetelmät, PESTE-analyysi (tai jokin muu vastaava viitekehys), matriisit, systeemidynamiikat ja sidosryhmäanalyysit. Lähtöpisteenä on usein erityinen johdon päätös, kysymys tai yleinen huolen aihe. Ajureita tunnistetaan ideointitekniikoilla, PESTE-analyysillä, tutkimuksella ja asiantuntijoiden kanssa keskustelemalla. Tämän pohjalta muodostetaan organisoivina teemoina skenaariologiikat, jotka esitetään usein matriisissa. Lopputuotos on laadullinen kokonaisuus yhtä uskottavia skenaarioita narratiivisessa muodossa, joita tukee visualisoinnit sekä rajoitettu kvantifiointi. Vaikutukset, strategiset vaihtoehdot ja aikaiset varoitussignaalit voivat myös olla osa tuotosta. Skenaarioihin ei liitetä yleensä todennäköisyyksiä, vaan ne ovat kaikki yhtä todennäköisiä ja uskottavia. Yleensä skenaariota on 2-4 kpl ja niitä arvioidaan ja analysoidaan niiden johdonmukaisuuden, kattavuuden, sisäisen konsistenssin ja uutuuden perusteella. (Bradfield ym. 2005, 807-808.)

Börjeson ym. (2006, 725.) puolestaan määrittelevät skenaarioiden tyyppejä ja tekniikoita ottaen lähtökohdaksi Amaran (1981) typologian mahdollisesta, todennäköisestä ja preferoidusta tulevaisuudesta. Täältä pohjalta he määrittelevät pääasialliset skenaarioiden tyypit seuraavasti:

- 1) ennakoiva skenaario - Mitä tulee tapahtumaan?
- 2) eksploratiivinen skenaario - Mitä voi tapahtua?
- 3) normatiivinen skenaario - Miten tietty tavoite voidaan saavuttaa?

Ennakoivat skenaariot pyrkivät todennäköisyyksiä hyödyntäen ketomaan mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Näiden kaksi ilmentymää ovat

- a) Ennusteet, jotka vastaavat kysymykseen mitä tulee tapahtumaan sillä ehdolla, että todennäköinen tapahtuma ilmenee.
- b) Mitä jos -skenaariot, jotka vastaavat kysymykseen mitä tapahtuu tiettyjen ehtojen perusteella.

Ennakoivia skenaarioita laaditaan sitä varten, että voidaan suunnitella ja mukautua asioiden varalle, joiden odotetaan tapahtuvan. (Börjeson ym. 2006, 726-727.) Eksploraatiivinen skenaario pyrkii sen sijaan kuvaamaan mitä voi tapahtua. Näiden kaksi tyyppiä ovat

- a) Ulkoiset skenaariot, jotka tarkastelevat mitä voi ulkoisille muutostekijöille voi tapahtua.
- b) Strategiset skenaariot, jotka kuvaavat mitä voi tapahtua, jos toimimme tietyllä tapaa.

Eksploraatiivisissa skenaarioissa on tarkoitus tutkia tilanteita tai kehityskulkuja, jotka saattavat tapahtua. Tyypillisesti tällöin luodaan joukko skenaarioita hahmottamaan laajaa valikoimaa mahdollisia tulevaisuuksia. Pitkä aikahorisontti mahdollistaa rakenteelliset ja perustavammanlaatuiset muutokset kuin Mitä jos -skenaarioissa. Lähtöpiste on usein myös tulevaisuudessa. Tämä auttaa hahmottamaan kehitystä kun muutos on nopeaa ja arvaamatonta tai kun mekanismit ovat epävarmoja. Eksploraatiiviset skenaariot voivat toimia myös mikäli systeeminen ymmärrys on hyvä, mutta halutaan tutkia myös vaihtoehtoisten kehityskulkujen mahdollisuuksia. (Börjeson ym. 2006, 727-728.)

Normatiivinen skenaario pyrkii puolestaan kuvaamaan, miten jokin tietty tavoite voidaan saavuttaa. Tämän kaksi ilmentymää ovat

- a) Säilyttävät skenaariot, jotka tarkastelevat miten tavoite voidaan saavuttaa mukauttamalla nykyistä tilannetta.
- b) Transformatiiviset skenaariot, jotka tarkastelevat miten tavoitteet voidaan saavuttaa kun olemassa olevat rakenteet estävät tarpeellista muutosta.

Skenaariotyön lähtökohta on tällöin normatiivinen ja fokuksena on preferoitu tulevaisuus. (Börjeson ym. 2006, 728-729.) Erilaisia skenaariotyyppisiä voi hyvin myös hyödyntää samassa tarkastelussa ja ne eivät ole toisiaan poissulkevia. Käytännössä raja on häilyvä ja usein voi olla vaikea tehdä eroa. Kategorisointi auttaa kuitenkin tunnistamaan erilaisia tekniikoita ja lähtökohtia. (Börjeson ym. 2006, 735-736.)

Börjeson ym. (2006, 730-735) tunnistavat skenaariotyyppien lisäksi kolmenlaisia menetelmiä, joita voidaan hyödyntää skenaarioiden laadinnassa:

- 1) Generoivat menetelmät, joilla luodaan ja kerätään ideoita, tietoa ja näkemyksiä koskien jotakin tulevaisuuden osaa. Näitä voivat olla esimerkiksi työpajat, paneelit, kyseilyt, haastattelut tai Delfoi-tekniikat.
- 2) Integroivat menetelmät, joilla mallintamisen avulla osia integroidaan kokonaisuudeksi. Näissä hyödynnetään matemaattisia malleja ja kehitystä kuvataan enemmän tai

vähemmän näkyvillä rajoitteilla, joilla tuotetaan kvantitatiivisia ennusteita usein kvantifioidulla epävarmuudella.

- 3) Konsistenssimenetelmät. Näiden etuna on skenaarioiden sisäisen ja välisen johdonmukaisuuden turvaaminen esim. ristivaikutusanalyysin avulla. Menetelmät itsessään eivät luo skenaarioita, mutta auttavat tarkistamaan skenaarioiden johdonmukaisuutta kausialiteettien ja samanaikaisen toteutumisen perusteella.

Bishop ym. (2007, 10-17.) tarkastelevat asiaa hieman eri näkökulmasta ja tunnistavat kartoitukseensa perustuen kahdeksan yleistä skenaariotekniikoiden kategoriaa, joilla kaikilla on 2-3 variaatiota. Erilaisia tapoja tarkastella, luokitella ja soveltaa skenaarioita onkin monenlaisia ja vaikka skenaariot luovat ennakointiin metodologista yhtäläisyyttä, niin niiden käytöstä ja toteutustavoista ei välttämättä ole myöskään metodologista yhteisymmärrystä. (Bradfield ym. 2005; Bishop ym. 2007) Useimmat tulevaisuuden tutkijat ja konsultit käyttävätkin omaa suosikkilähestymistapaansa, joka on ajan saatossa hioutunut. (Bishop ym. 2007, 7.)

Yksinkertaisesti kuvattuna Wulf ym. (2013, 47-49) nimeävät yrityksen tyypillisen skenaarioprosessin vaiheet seuraavasti:

- 1) mittakaavan määrittäminen
- 2) ennakko-oletusten analyysi
- 3) trendien ja epävarmuuksien analyysi
- 4) skenaarioiden rakentaminen
- 5) strategian määrittely peilaten skenaarioihin
- 6) jatkuva monitorointi.

Mittakaavan määrittäminen voi tarkoittaa prosessin tavoitteiden, strategisen tason, osallistujien, aikahorisontin ja sidosryhmien määrittämistä. Ennakko-oletusten analyysissa voidaan huomioida sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkemykset. Mentaalimallit haastetaan ja vaiheen tuotoksena on lista toimialaan mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät voidaan osallistaa prosessiin esim. kyselyllä, joka pitää sisällään PESTE-viitekehityksessä faktoreiden tunnistamisesta, näiden ryhmittelyä ja toisen vaiheen kyselyssä merkityksen arviointia. Trendien ja epävarmuuksien analyysi tapahtuu vaikutuksen ja epävarmuuden ulottuvuuksien, merkittävimpien faktoreiden kautta. Skenaarioiden rakentaminen voi tapahtua esimerkiksi epävarmoiksi ja suuresti vaikuttaviksi tunnistettujen ulottuvuuksien kautta. Työkaluna apuna voidaan käyttää esimerkiksi skenaariomatriisia, josta syntyy ääriarvoista koostuva nelikenttä Tämä muodostaa 4 skenaariota, joiden sisältö rakentuu vaikutusanalyysin ja narratiivien avulla. Strategian määrittely voi tapahtua skenaarioihin peilaten. Strategiset vaihtoehdot tunnistetaan kussakin skenaariossa. Erityisesti tavoitteena voi olla ydinstrategian ja ydinulottuuksien tunnistaminen, joita voidaan toimeenpanna kehityksestä riippumatta. Näiden lisäksi voidaan tunnistaa skenaariokohtaisia ulottuvuuksia. Vaihtoehtojen

tunnistaminen mahdollistaa nopean reagoimisen muutokseen. Jatkuva monitorointi vie strategian luomisesta toimeenpanoon. Toimintaympäristön monitoroinnilla voidaan tunnistaa tarpeet päivittää strategiaa, seurata miten skenaariot ja niiden tapahtumat toteutuvat ja miten tulee toimia. (Wulf ym. 2013, 50-62.)

Olen luvussa 2.2 tarkastellut strategista ennakointia, sen soveltamista ja skenaariomenetelmän piirteitä tapana luovia muuttuvassa toimintaympäristössä. Seuraavaksi käänän katseen siihen, miten palvelumuotoilu voi näihin haasteisiin vastata.

2.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilua tehdään käytännössä monilla eri nimillä ja hieman eri näkökulmista. Painotuksesta ja katsantokannasta riippuen siitä saatetaan käyttää erilaisia nimityksiä kuten muotoiluajattelu, muotoilu, Business Design, kokemusmuotoilu, UX, käyttäjäkeskeinen suunnittelu, ihmiskeskeinen suunnittelu, asiakaskeskeinen kehittäminen, strateginen muotoilu tai uusi markkinointi. Termien välillä on luonnollisesti myös eroja, mutta ne jakavat kuitenkin yhteisiä lähtökohtia ja ajatusmaailmaa, jolloin niiden välillä ei välttämättä myöskään ole mielekäästä tehdä suurta eroa. Lähtökohdaksi tässä opinnäytetyössä otan Stickdorn ym. (2018, 20) linjan, jossa nämä ovat hedelmällisempää niputtaa yhteen kuin vetää rajoja. Näin ollen puhuessani tässä palvelumuotoilusta, muotoiluajattelusta tai muotoilusta, niin käytän näitä käytännössä toistensa synonyymeina kuvatessa ihmiskeskeisyyteen ja empatiaan perustavaa, iteratiivista palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä.

2.3.1 Perusta ja lähtökohdat

Maaailmassa, jossa asiakkaan merkitys arvonluojana on korostunut ja jossa menestyvä liiketoiminta vaatii asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastaavia uusia ja mukautuvia arvolupauksia, ilmeistä tilausta on tavoille ja menetelmillä, jotka tukevat asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja näihin vastaavien palveluiden kehittämistä. Palvelumuotoilu tarjoaa tähän viitekehysten, jonka perusteita ja lähtökohtia käyn läpi seuraavaksi.

Stickdorn ym. (2018, 27) mukaan palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen, yhteistyöhön perustuva, tieteidenvälinen, iteratiivinen lähestymistapa, joka käyttää tutkimusta, prototyyppien sekä helposti ymmärrettävissä olevia toimintoja ja visualisoinnin työkaluja luodakseen ja orkestroidakseen kokemuksia, jotka täyttävät liiketoiminnan, asiakkaan ja muiden sidosryhmien tarpeet.

Palvelumuotoilu hyödyntää muotoilun mentaliteettia ja yhdistää siihen aktiivisen, iteratiivisen lähestymistavan, joka hyödyntää joustavia ja kohtalaisen kevyitä monialaisia työkaluja. Suoraan ratkaisuun hyppäämisen sijaan asiakastarpeiden ymmärtäminen ja oikean ratkottavan ongelman määrittäminen mahdollistaa arvoa luovat toteutukset ja todelliset innovaatiot.

Prosessi on iteratiivinen, prototyyppien ja kokeilujen kautta oppiva ja todellisuudessa kiinni oleva. Tämä myös pienentää huolta siitä, että kaiken täytyisi mennä kerralla oikein. Visuaaliset ja helpot työkalut mahdollistavat silojen yli menevän yhteistyön ja kommunikoinnin. Kompleksisuuden suodattaminen erilaisten asiakaskokemusten läpi tekee vaikeista asioista empatian kautta ymmärrettäviä. Organisaatiot voivat käyttää palvelumuotoilua parantamaan nykyisiä palveluitaan tai kehittämään kokonaan uusia arvolupauksia perustuen mahdollisesti uuteen teknologiaan tai uusien markkinoiden kehittymiseen. (Stickdorn ym. 2018, 14-15.) Tässä mielessä palvelumuotoilu voi tarjota ratkaisuja aikaisemmin kuvattuun muuttavan toimintaympäristön haasteisiin.

Stickdorn ym. (2018, 90-93) esittelevät seuraavanlaisen viitekehyksen palvelumuotoilun prosessille:

- 1) Tutkiminen. Ihmisten käytöksen ja tarpeiden ymmärtäminen.
- 2) Ideointi. Lähtöpiste suuremmalle arvioivalle prosessille. Mahdollisia, toteutettavia ideoita generoitava systemaattisesti.
- 3) Prototypointi ja testaaminen. Tutkitaan, arvioidaan ja viestitään miten ihmiset voivat kokea tulevaisuuden palvelutilanteessa. Tutkitaan mikä toimii ja mikä ei.
- 4) Implementaatio. Voi olla esim. muutosjohtamista prosesseille ja toimenpiteille tai ohjelmistokehitystä applikaatioille.

Palvelut voivat muodostaa monimutkaisia kokonaisuuksia, jolloin arvon muodostumiseen vaikuttavat monet eri tahot. Kun palvelua kehitetään, onkin hyvä saada kaikki arvon muodostumiseen merkittävästi vaikuttavat toimijat mukaan suunnitteluprosessin. Tämä luo edellytykset palveluiden kokonaisvaltaiselle suunnittelulle ja uusille innovaatioille. (Koskelo 2021, 154.) Epäselvyys ja epävarmuus on osa muotoiluprosessia ja sen iteratiivisia, kokeilujen kautta tapahtuvia oppimisen syklejä. Abstraktin idean kääntäminen konkretiaksi mahdollistaa ideoiden testaamisen, uusien mahdollisuuksien löytämisen, muiden kanssa tehokkaasti jakamisen sekä palautteen saamisen. (Dell’Era ym. 2020, 3-4.) Nopeilla prototyypeillä ja niiden kautta oppimisella on mahdollista olla luottavaisempi myös asiakkaiden ja markkinoiden hyvästä vastaanotosta (Brown & Martin 2015, 6).

Palvelumuotoilun voi nähdä myös laajemmin ajatteluprosessina ja kognitiivisena työkaluna, jolla voidaan ratkaista melkein mihin tahansa asioihin liittyviä ongelmia. Kognitiivinen malli eroaa deduktiosta ja induktiosta ollen abduktiivinen. Deduktiossa siirrytään yleisestä spesifiin kun taas induktiossa spesifistä yleiseen. Abduktiivisessa päättelyssä uuden tiedon luomiseksi kuvitellaan mitä voisi olla pikemmin kuin miten asiat ovat. Muotoiluun kuuluu divergentti vaihe, jossa ideoita kerätään, jonka jälkeen konvergentissa vaiheessa lupaavimmat ideat puolestaan valitaan ja viedään eteenpäin. (Dell’Era ym. 2020, 3.)

Palvelumuotoilua voi pitää visuaalisena ja alasta riippumattomana, universaalina ongelmanratkaisutapana, joka hyödyntää paljon piirroksia, luonnoksia ja visuaalisia representaatioita tulkitakseen nopeasti kysymyksiä, jotka voisivat olla vaikeasti huomattavissa abstraktilla päättelyllä. Osallistava prosessi ottaa ongelman ratkaisuun mukaan ongelman ratkaisijan ja ongelman ratkaisun kohteena olevan kohteen, kuten esim. asiakkaan tai käyttäjän. (Dell’Era ym. 2020, 3.) Muotoiluajattelun empaattisten ja osallistavien menetelmien avulla on mahdollista ymmärtää syvällisesti asiakkaita, heidän kontekstiaan sekä piileviä tarpeitaan. Visuaalisuus, tarinallisuus ja prototyypit tukevat nopeaa testaamista ja ketterää toimeenpanoa (Ojasalo ym. 2015, 201.)

Tyypillisimpiä palvelumuotoilun työkaluja ovat tietyn ryhmän tarpeita ymmärrettäväksi tekevät persoonat, asiakkaan palvelukokemuksen matkaa visualisoivat palvelupolut (*journey maps*), palvelujärjestelmän visuaaliset kuvaukset (*service blueprints*) sekä erilaiset systeemi-kuvaukset (*system maps*), visuaaliset representaatiot keskeisistä toimijoista, jotka voivat olla sidosryhmäkarttoja, arvoverkostokarttoja tai ekosysteemikarttoja. Lisäksi arvoehdotuspohjaa (*Value Proposition Canvas*) sekä *Business Model Canvasia* käytetään yksinkertaisina pohjina arvonluonnin sekä liiketoimintamallin kiteyttämiseksi ja ymmärtämään toiminnan vaikutusta asiakaskokemukseen, työntekijöihin, liiketoimintaan tai sitten kilpailijoihin vertaamiseen. (Stickdorn ym. 2018, 36-79).

Palvelumuotoilun historia kumpuaa esineiden ja hyödykkeiden muotoilusta. Perinteiseen muotoilun teoriaan palvelumuotoilu on tuonut ihmiskeskeisyyttä ja empatiaa, osallistavan ja moniäänisen muotoiluprosessin sekä uudenlaisia työkaluja ja menetelmiä (Bühring & Liedtka 2018, 139). Toisaalta muotoilu nähdään yhä enemmän yrityksen ydinresurssina, jota hyödynnetään johtamisessa ja strategiassa kestävän innovaation ja kilpailukyvyyn aikaansaamiseksi. Muotoilun arvo on siirtynyt operationaaliselta tasolta strategiselle tasolle. (Bühring & Bishop 2020. 415.)

2.3.2 Soveltaminen yrityksissä

Sheppard ym. (2018) tarkastelivat konsulttiyritys McKinseylle viiden vuoden ajan 300 pörssilistattua yritystä terveysteknologian, kuluttajatuotteiden ja pankkisektorin toimialoilta. Heidän löytönsä osoittavat, että

- 1) Parhaat muotoilukäytännöt omaavat yritykset saavuttivat 32 prosenttia paremman tuloksen ja 56 prosenttia korkeammat tuotot sidosryhmille.
- 2) Tulokset pätevät kaikilla aloilla eli hyvä muotoilu on tärkeää aloista riippumatta.
- 3) Liikevoiton ja palautuksen välillä oli marginaaliset erot tasoilla 2-4 tasoon yksi verrattuna. Toisin sanoen markkinat palkitsivat todelliset joukosta nousevat huiput.

Raportti tarjoaa empiiristä näyttöä siitä, että yhtä lailla kuin strateginen ennakointi niin myös muotoilu voi tuoda yrityksille kilpailuetua. Sheppard ym. (2018) mukaan muotoilun arvo syntyy seuraavista alueista:

- 1) Analyttinen johtajuus. Tärkeimpiä osa-alueita ovat a) asiakaskeinen strategia, b) johdon sitoutuminen, c) muotoilun tunnusluvut ja niiden seuranta.
- 2) Siilojen ylittäminen. Tähän kuuluu a) kyvykkyyksien vaaliminen, b) monenlaista osaamista sisältävät tiimit, c) muotoilun työkaluihin ja infraan investoiminen.
- 3) Jatkuva iteraatio. Tämä pitää sisällään a) kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen asiakastutkimuksen tasapainon, b) asiakas- liiketoiminta-, kilpailija- ja teknologiatutkimuksen integraation, c) nopean testaamisen, korjaamisen ja tämän toistamisen.
- 4) Asiakaskokemus. Tämän keskeisimmät näkökulmat ovat a) asiakkaasta aloittaminen teknisen tiedon sijaan, b) saumattoman fyysisen, palvelu- ja digitaalisen asiakaskokemuksen muotoilu c) integrointi kolmannen osapuolen tuotteiden ja palveluiden kanssa.

Hankalissa ongelmissa, joihin liiketoiminnan työkalut ja prosessit eivät kykene vastaamaan, voivat muotoilun luovuus ja konkreettisuus tuoda helpotusta. Muotoiluajattelun responsiivisuus ja adaptiivisuus voivat olla etu kun kompleksisuus lisääntyy ja asiat ovat epämääräisiä. Etuna voidaan pitää myös prosessin holistisuutta, joka sopii kompleksisten systeemien dynamiikan tulkintaan ja tunnusteluun. Kompleksisuuden edessä muotoiluajattelu tarkastelee ongelmia kokonaisuudessaan huomioiden laajemman kontekstin ympärillä. Askeleen ottaminen taaksepäin mahdollistaa ongelman tarkastelun innovatiivisesta, uudesta näkökulmasta. Yli siilojen ja rajojen menevä osallistaminen ja erilaisten näkökulmien tuominen mukaan prosessiin auttaa puolestaan ratkaisemaan viheliäisiä ongelmia. (Dell’Era ym. 2020, 1-4.) Muotoilussa luodaan olosuhteita, joissa yritys voi kukoistaa, kasvaa ja kehittyä epävarmassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Ongelmia lähestytään systemaattisella tavalla, joka fokuoituu ennemmin tekemiseen kuin suunnitteluun ja ennakointiin. (Van Der Pijl ym. 2016, 9.) Tässä mielessä voidaan arvioida palvelumuotoilun soveltuvan erinomaisesti ratkomaan VUCA-maailman haasteita.

Esittelen seuraavaksi hieman tarkemmin tutkimusta, jossa Dell’Era ym. (2020) tarkastelivat Italiassa toimivien konsulttiyritysten palveluita ja muodostivat sen pohjalta näkemyksen siitä, miten palvelumuotoilu käytännössä näyttäytyy. Kaikissa yritysten lähestymistavoissa yhteistä on ihmiskeskeisyys. Arvoa ja muutosta etsitään ihmisten näkökulmasta ja lähtökohtana on, että mikä on ihmisille merkityksellistä. Neljä palvelumuotoilun ilmentymää olivat Dell’Era ym. (2020) mukaan

- 1) muotoiluajattelu luovana ongelmanratkaisuna
- 2) muotoiluajattelu sprinttien toimeenpanona

- 3) muotoiluajattelu organisatorisena muutosvoimana
- 4) muotoiluajattelu merkitysten innovaatioissa.

Muotoiluajattelu luovana ongelmanratkaisuna vastaa konsulttiyritysten asiakkaiden tarpeisiin kehittää ja luoda uusia ratkaisuja omien asiakkaidensa olemassa oleviin tai nouseviin tarpeisiin. Palvelutarjoamassa tämä näyttäytyi dominanttina paradigmana, jonka taustalla pääteltiin olevan toimintaympäristön lisääntyvä kompleksisuus ja asiakaskokemuksen merkityksen kasvu. Ihmislähtöisyyden ja empatian kautta voidaan luoda uutta ymmärrystä. Luovan ideoinnin kautta voidaan tuottaa paljon ideoita, joiden kautta ongelmaa ymmärretään ja uudelleen määritellään prototyypeistä saatavan palautteen ja epäonnistumisista oppimisen kautta. (Dell’Era ym. 2020, 6-7.)

Muotoiluajattelu sprinttien toimeenpanona näyttäytyy tapana kiihdyttää kehittämisprosessia, vähentää markkinaepävarmuuksia ja toteuttaa uusia ratkaisuja tehokkaasti (ks. Knapp ym. 2016). Sprinttien toimeenpano on hybridi luovasta ongelmanratkaisusta ja ketteristä menetelmistä. Yritykset ovat perinteisesti laittaneet paljon aikaa ja resurssia ideointiin ja suunnitteluun, mutta trendi kulkee kohti nopeampaa toteutusta, koska markkinat ovat liikkuvia ja alttiita nopealle muutokselle. Sprinttiin osallistuva tiimi kehittää esim. 5 päivän pituisessa intensiivissä, strukturoidussa prosessissa ratkaisun, joka altistetaan asiakkaille palautetta ja reaktioita varten. Tällä tavoin prototyypin kautta varmistetaan, että ideointi vastaa asiakkaiden tarpeita. Sprintissä kehitetty pienin toimiva tuote (*minimum viable product*, MVP) on objekti, joka mahdollista hyppäämisen ideoinnista oppimiseen ilman, että täytyy kulkea läpi perinteisiä rakentamisen ja julkaisemisen askeleita. (Dell’Era ym. 2020, 8-9.)

Muotoiluajattelu organisatorisena muutosvoimana tarkoittaa tapaa, jolla ajattelumallien omaksuminen muuttaa organisaatiokulttuuria osallistamalla työntekijöitä uusiin lähestymistapoihin, käytäntöihin ja metodologioihin innovaation ja muutoksen aikaansaamiseksi. Organisaatiokulttuuria pyritään muuttamaan osallistavalla prosessilla, joka luo merkitystä ja ajaa toimintaan. Lähtökohtana on, että organisaatioiden muutos tapahtuu ihmisten kautta ja keskeistä on avainhenkilöiden sitoutuminen. (Dell’Era ym. 2020, 9.)

Vastaavasti Kurtmollaiev ym. (2018) tarkastelevat palvelumuotoilun lähestymistavan käyttöönottoa suuressa organisaatioissa. Organisatorista muutosta tarkastellaan instituutioiden, sosiaalisen konstruktion kautta muodostuvien arvojen, uskomusten ja sääntöjen kautta, joita yksilöt tuottavat ja uusintavat. Palvelumuotoilun käyttöönotossa tutkimuksen mukaan keskeisiä eivät olleet tuotetut uudet palvelut, vaan pikemminkin organisaation muuttuneet mentaaliset mallit ja uudet käytännöt. Palvelumuotoilun avulla ei siis ainoastaan synny uusia palveluita, vaan tutkimus antoi tukea ajatukselle, että palvelumuotoilu on enemmän kuin vain käytäntö palveluiden innovoimiseen tai vaihe palvelun kehittämisen prosessissa - palvelumuotoilusta tulee itsessään uusi palveluiden kehittämisen prosessi ja se voi kasvaa muutosvoimaksi,

joka voi muuttaa instituutioita. Palvelumuotoilun menetelmien käyttöönotossa välittömien lopputuotosten odottamisen sijaan johdon tulisikin varautua organisaation laajempaan transformaatioon, johon voi kuulua muutoksia työntekijöiden ajattelutavoissa ja rutiineissa. Palvelumuotoilun menestyksekkäs istuttaminen organisaatioon riippuu kuitenkin paljon siitä, miten työntekijät ymmärtävät palvelumuotoilun periaatteet ja työkalut. (Kurtmollaiev ym. 2018, 12-13.) Muutoksen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna muutos voi näyttäytyä pelottavana hyppynä tuntemattomaan. Palvelumuotoilun lähestymistavan käyttöönotossa tulisikin näin ol- len rakentaa luottamusta vähentämällä huolta ja pelkoa sekä tarjoamalla ihmisille koulutusta ja tukea oppimiseen. (Asnan ym. 2015, 315-318.)

Muotoiluajattelu merkitysten innovaatiossa tukee visioiden luomista, jotka auttavat rakenta- maan asiakkaiden uusia strategisia suuntia. Luova ongelmanratkaisu auttaa ratkomaan ongel- mia ja merkityksen innovointi auttaa löytämään uuden tarkoituksen, joka auttaa uudelleen määrittelemään ratkottavat ongelmat. Lähestymistavassa organisaatiot rakentavat skena- rioita tukemaan uuden merkityksen etsimistä, joka vastaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Toiminta perustuu kriittiseen uteliaisuuteen, jolloin tarkoitus on luoda vahva, lujatekoinen ja merkityksellinen visio. Tätä syvennetään laajassa yhteistyössä ekosysteemin kanssa, jatku- vassa dialogissa ja debatissa. Lähestymistapa nojaa paljon metaforien käyttöön konseptien ja tunteiden esittämisessä. (Dell'Era ym. 2020, 9-11.)

Myös Liedtka ja Kaplan (2019) tarkastelevat miten muotoiluajattelu avaa uusia mahdollisuuksia strategiatyöhön. He tunnistavat seuraavat viisi aluetta, joilla strategiatyö voi hyötyä pal- velumuotoilun käytänteistä:

- 1) siinä miten mahdollisuudet nähdään
- 2) tekemällä oppiminen
- 3) useiden vetojen hallinta
- 4) muutoksen aikaansaaminen
- 5) liiketoimintamallin transformaatio.

Ensinnäkin usein yritykset näkevät olemassa olevat mahdollisuudet yrityksen nykyisen tuote- ja palveluportfolion kautta. Palvelumuotoilu auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja tutki- maan useita kasvun polkuja

- a) asiakkaiden kokemuksen
- b) epätyypillisten partnereiden
- c) työntekijöiden omaamaan tiedon kautta. (Liedtka & Kaplan 2019, 2.)

Asiakkaiden kokemukseen päästään käsiksi ihmiskeskeisellä palvelumuotoilun ongelmanratkai- semisen lähestymistavalla, joka perustuu empatiaan, mahdollisuuksiin ja iteraatioon. Muotoi- lun työkalut kuten etnografiset haastattelumenetelmät, *Customer journey mapit* ja

asiakkaiden tärkeimpiä tavoitteita ja kipupisteitä esittävät *Jobs to be done* -työkalut sitovat strategiatyön asiakkaiden elämään. Tämä tuo strategiatyöhön syvempää ymmärrystä siitä, miten asiakkaille voidaan luoda uusia arvolupauksia, joiden kautta arvoa voi syntyä. Kuvittelemalla prosessin alussa laajasti mahdollisuuksia, muotoiluajattelu luo innostusta ja sitoumusta luovempiin ratkaisuihin ilman rajoitteita. Big datan sijaan asiakkaiden kipupisteiden ratkominen auttaa pyrkimyksessä rakentaa parempaa tulevaisuutta ja luo pohjaa liiketoimintamallin muutokselle. Ymmärtämällä mitä asiakas haluaa tehdä auttaa muotoilemaan tarjoamaa ja mahdollista arvolupausta olemassa olevaa paremmin. (Liedtka & Kaplan 2019, 3.) Muotoiluajattelu tuo strategiaprosessiin moniäänisyyttä kutsumalla uusia ääniä epätyypillisten partnereiden roolissa mukaan. Uudet mahdollisuudet paljastuvat kun ekosysteemin eri puolilla toimivat osat kohtaavat ja käyvät keskenään dialogia yli siilojen. Työntekijöiden tieto voidaan valjastaa organisaation käyttöön, kun muotoilun käytännöt tekevät strategiatyöstä saavutettavan kaikille työntekijöille yksinkertaisin säännöin ja helppojen sekä skaalattavien työkalujen avulla. Tällä tavoin yritys voi valtaistaa työntekijänsä tunnistamaan muuten näkymättömiä mahdollisuuksia. (Liedtka & Kaplan 2019, 3-4.)

Toisekseen tekemällä oppiminen tarkoittaa, että prototyyppien avulla on mahdollista testata ideoiden toimeenpanoa. Nopein tapa ymmärtää mikä toimii ja mikä ei on osallistaa pieni joukko asiakkaita. Perustana on malli, joka artikuloi miten se luo arvoa. (Liedtka & Kaplan 2019, 4-5.)

Kolmantena useiden vetojen hallinnassa on kyse siitä, että strategian kehittämistä on pidetty tuote- ja markkinavalintojen portfolioiden hallintana. Uusien markkinoiden luomisessa perinteiset portfoliohallinnan mittarit eivät välttämättä kuitenkaan ole hyödyllisiä. Palvelumuotoilun hypoteesivetoiset metodologiat tiedostavat epävarmuuden ja tarjoavat tueksi työkaluja. (Liedtka & Kaplan 2019, 5-6.)

Neljänneksi muotoiluajattelu tarjoaa strategiatyössä tukea myös muutoksen aikaansaamiseen. Muotoilun menetelmät auttavat luomaan emotionaalista sidettä uuteen strategiaan, mitä perinteinen strategiatyö ei välttämättä kykene tekemään. Uusien strategioiden tulisi olla eläviä, henkilökohtaisesti merkityksellisiä ja mukaansatempaavia ihmisille, jotka sitä toteuttavat. Muotoilun tarinankerronta voi olla tässä kohdin muutoksentekijä. Tarinoiden kautta syntyy usein paras emotionaalinen side uusiin ideoihin, innovaatioihin ja uusiin strategioihin. Niiden kautta abstraktit ideat saavat konkretiaa ja niistä tulee merkityksellisiä ihmisille, joiden toiminta vaatii muutosta niiden implementoimiseksi. (Liedtka & Kaplan 2019, 6.) Muotoiluajattelun korkein ja paras hyöty strategiatyölle voi olla siinä, että se auttaa kuvittelemaan, muotoilemaan, prototypoimaan ja kaupallistamaan kokonaan uusia liiketoimintamalleja. Arvoa voi syntyä inkrementaalisesti tai transformatiivisesti. (Liedtka & Kaplan 2019, 7.) Muutosviestintä vähentää tutkimusten mukaan epävarmuutta, epäselvyyttä ja voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti organisatoriseen muutokseen (Appelbaum ym. 2012, 770). Muutoksen

johtamisen näkökulmasta palvelumuotoilun voi näin ollen ajatella tarjoavan välineitä tehdä monimutkaisia asioita ymmärrettäväksi ja tukemaan muutosprosessia.

Knigh ym. (2020) tarkastelevat etnografisia menetelmiä hyödyntäen kuinka muotoiluajattelun tuotoksia integroidaan strategian toteuttamiseen arkisissa käytännöissä. Heidän aineistonsa tukee päätelmää, että muotoilun menetelmien ja artefaktien hyödyntäminen ja vaihtelu yksilöllisen ja kollektiivisen tarkastelun välillä ovat tärkeitä kun halutaan viedä muotoiluajattelua asiakkaita ymmärtävästä prosessista organisaatioiden strategisia tuotoksia muokkaavaksi lähestymistavaksi. Palvelumuotoilun työkalujen avulla on mahdollista laajentaa ajattelua ja saada uudenlaisia näkökulmia. Palvelumuotoilun aineistot ja työkalut tekevät myös strategiaa ymmärrettäväksi. Itsenäistä tutustumista aineistoihin ja muotoiluartefakteihin tarvitaan, mutta niistä keskustelu muiden kanssa luo toisaalta yhteistä, mutta myös uutta tulkintaa. (Knigh ym. 2020, 15-28.)

2.3.3 Muotoiluajattelu ja palvelukeskinen logiikka

Tämän palvelumuotoilua käsittelevän osion lopuksi tarkastelen vielä palvelumuotoilun suhdetta palvelukeskeiseen arvonluonnin logiikkaan ja alan uusimpia avauksia liittyen erityisesti palveluekosysteemien näkökulmaan. Palvelukeskeisen arvonluonnin logiikan mukaisesti yritysten on yhä tärkeämpää ymmärtää asiakkaan maailmaa ja kontekstia, jotta ne voivat luoda tuotteita, palveluita ja arvolupauksia, jotka ovat asiakkaille merkityksellisiä. (Koskelo 2021, 208.) Palvelumuotoilun määritelmä on mahdollista johtaa suoraan palvelukeskeisen arvonluomisen logiikan aksioomista. Manhaesin (2018, 29-31) mukaan palvelumuotoilu on prosessi, jossa koordinoidaan arvon yhteisluomista toimijoiden luomien instituutioiden ja institutionaalisten järjestelyjen kautta. Logiikan voi tällöin nähdä tarjoavan viitekehyksen palvelumuotoilulle tuottaa palveluinnovaatioita.

Design for Service käsite yhdistää palvelumuotoilun palvelukeskeiseen arvonluonnin logiikkaan. Wetter-Edman ym. (2014) tarkastelevat miten ja milloin muotoilu vaikuttaa arvon yhteisluomiseen ja palveluekosysteemien innovaatioon. *Design for Service* pyrkii ymmärtämään palveluekosysteemiä toimijoiden ja heidän arvon yhteisluomisen toiminnan, kokemuksen ja kontekstiin sidotun arvon kautta. *Design for Service* tarjoaa lähestymistavan ymmärtää toimijoita ja kontekstia, jossa heidän kokemuksensa muodostuvat sen tuloksena miten resursseja integroidaan ja operoidaan. Erityisen kiinnostuksen kohteena on, kuinka resursseja muotoiluun uudestaan osallistamalla toimijoita empaattisia työkaluja ja tekniikoita hyödyntäen. (Wetter-Edman ym. 2014, 11) *Design for Service* laajentaa arvon yhteisluomisen merkitystä siten, että se ei sisällä vain markkinoille suuntautuneita resursseja vaan myös julkisia ja yksityisiä resursseja eri käytännöissä (esim. työkalut ja lähestymistavat). Yhteismuotoilun kautta voidaan tunnistaa resurssien muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja niistä voi tulla osa uuden palvelusysteemin syntymistä. Palvelukeskeinen arvonluonnin logiikka tarjoaa teoreettisen

viitekehyksen ymmärtää ja analysoida Design for Service käytänteitä ja tuotoksia. (Wetter-Edman ym. 2014, 12.)

Yu ja Sangiorgi (2018) tarkastelevat, kuinka muotoiluajattelu voidaan integroida palveluiden käytänteisiin ja prosesseihin. Lisäksi he rakentavat yhteyttä palvelumuotoilun ja palvelukeskeisen logiikan välillä ja pyrkivät demonstroimaan, miten palvelumuotoilu suhtautuu tähän sekä arvon yhteisluomiseen. Yu ja Sangiorgi (2018, 50-52) tarjoavat seuraavanlaisen viitekehyksen palvelukeskeisen logiikan soveltamiseen uusien palveluiden kehittämisessä:

- 1) Asiakaskokemuksen kontekstuaalinen ja holistinen ymmärtäminen voi auttaa tuottamaan arvolupauksia, jotka tuovat asiakkaalle parempaa käytössä syntyvää arvoa. Empatia ja etnografia luovat ymmärrystä siitä miten arvo syntyy käytössä ja miten, milloin, missä, miksi ja kenen kanssa arvon muodostuu.
- 2) Yhteiskehittäminen luovien työkalujen avulla voi fasilitoida arvon yhteisluomista auttamalla asiakkaita käyttämään paremmin omia resurssejaan. Työkalut voivat auttaa sanoittamaan ja visualisoimaan asioita, joita voisi muuten olla vaikea kuvata.
- 3) Prototyypit voivat optimoida yritysten resurssien ja prosessien sovittamista fasilitoimaan asiakkaiden sitoutumista palveluun. Prototyypit lisäävät empatiaa ja auttavat sijoittamaan asiakkaiden kokemuksia kontekstiin.
- 4) Systeemin toimijoiden linjaaminen asiakaskokemuksen kanssa voi organisoida ja mobilisoida toimijoita tukemaan paremmin asiakkaiden arvon luomista. Sen sijaan, että tarkastellaan, että miten asiakas sopii yrityksen tarjoamaan, tulisi ajatella miten yritys voi sijoittaa tarjoamansa asiakkaan kokemukseen.
- 5) Asiakaskeskeiset lähestymistavat ja menetelmät voivat auttaa organisaatioiden henkilökuntaa kasvattamaan pitkän aikavälin asiakkaan arvonluomisen tukevaa kapasiteettiaan. Palvelumuotoilun omaksuminen voi muokata tapaa tehdä työtä ja ajattelutapoja.

Vink ym. (2021) pyrkivät puolestaan rakentamaan systeemistä ymmärrystä palvelumuotoilusta tukemaan tarkoituksellisen, pitkäaikaisen muutoksen aikaansaamista palveluekosysteemeissä. Analyysin kautta artikkeli esittää konseptin palveluekosysteemin muotoilusta. Vink ym. (2021, 2) määrittelevät palveluekosysteemin muotoilun tarkoitukselliseksi institutionaalisten järjestelyjen ja niiden fyysisten ilmentymien kollektiiviseksi muokkaamiseksi fasilitoimalla reflektiota ja reformaatiota ja toivottujen arvon yhteisluomisen tapojen muodostumista.

Vargon ja Luschin (2016, 10-11) mukaan palveluekosysteemi on kohtalaisen itsenäinen, itseään säätelevä systeemi, johon kuuluu resurssi-integraattoreina toimijoita, joita yhdistää jaetut institutionaaliset järjestelyt ja keskinäinen arvon luominen palveluiden vaihdannan kautta. Usein palvelumuotoilun käytännöt keskittyvät eristyksissä yhteen palveluekosysteemin osaan ennemmin kuin huomioimaan systeemin kompleksisuutta kokonaisuudessaan. Ilman

asianmukaista viitekehystä riskinä on, että palvelumuotoilulla kehitetään keinotekoisia ratkaisuja kompleksisiin systeemiin ongelmiin ja saadaan aikaan ei-toivottuja negatiivisia seurauksia. (Vink ym. 2021, 2.)

Design for Service -näkökulmasta palvelu ei ole päämäärä itsessään, vaan väline laajempaan transformaatioon. Palvelumuotoilussa fokus on tällöin uusien arvonmuodostumisen tapojen tutkimisessa ja luomisessa. Tällöin palvelumuotoilun tarkoitus on luoda olosuhteet käyttöarvon syntymiselle pikemmin kuin palvelutarjoaman suora suunnittelu. Tämä reflektoi siirtymää tuotekeskeisen arvonluonnin logiikan näkökulmasta palveluita aineettomina vaihdannan välineinä tarkastelemaan palvelukeskeisen logiikan näkökulmaan, jossa palvelu ymmärretään vaihdon välineenä, joka mahdollistaa arvon syntymisen käytön kautta. (Vink ym. 2021, 3.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelukeskeisen logiikan palveluekosysteemin näkökulma auttaa ymmärtämään kuinka arvon muodostuminen tapahtuu kompleksisessa systeemissä. Tällöin kiinnostuksen kohteena on Institutionaalisten ominaispiirteiden, arvojen, uskomusten, tapojen ja rakenteiden huomioiminen. Palvelumuotoilu tapahtuu tällöin ei ainoastaan näkyvän muotoilun kautta, vaan myös näkymättömien järjestelyiden ja rakenteiden muutoksella, jotka vaikuttavat arvon muodostukseen. Tämä tukee mahdollisuutta pitkäaikaiseen muutokseen. Näkökulma ei tee turhaksi palvelumuotoilua, vaan laajentaa sen näkökulmaa ja auttaa ymmärtämään miten muutosta voidaan saada aikaan. Tämä voi auttaa välttämään työtä, joka ei johda toivottuihin tuloksiin.

2.4 Miten ennakointi ja muotoiluajattelu voivat hyötyä toisistaan

Tarkastelen tässä aluvuossa tarkemmin, miten ennakointi ja muotoiluajattelu voivat hyötyä toisistaan. Aloitan synergioiden käsittelyn strategiselta tasolta ja siirryn tästä tarkempien mahdollisten hyötyjen kuvaamisesta erilaisiin konkreettisiin soveltamisen malleihin.

2.4.1 Strateginen suunnittelu

Strategisen ennakkoinnin lisääntyvä käyttö yritysten strategisessa suunnittelussa ja muotoiluajattelun lisääntyvä strateginen soveltaminen tarjoavat luontevan lähtökohdan tarkastella, miten strategisen ennakkoinnin ja palvelumuotoilun yhdistäminen voisi mahdollistaa uudella tavalla varautumisen ja tarttumisen toimintaympäristön muutokseen. Aloitan synergioiden etsimisen tarkastelemalla kokonaisuutta strategisen suunnittelun näkökulmasta tarkastelemalla strategisen suunnittelun haasteita ja arvioimalla mitä menetelmien soveltaminen yhdessä voisi tähän tuoda.

Wolf ja Floyd (2017, 1758) määrittelevät strategisen suunnittelun formaaliksi, ajoittaiseksi ja määräaikaiseksi prosessiksi, joka tarjoaa strukturoidun lähestymistavan strategian muodostamiseen, toimeenpanoon ja hallintaan. Prosessin tarkoitus on vaikuttaa organisaation

strategiseen suuntaan tietyille aikavälille ja koordinoida sekä integroida niin harkittuja kuin kehkeytyviä strategisia päätöksiä. Strategisen suunnittelun ja strategisen ajattelun eroja voi hahmottaa siten, että ajattelu on intuitiivista, kokeellista ja disruptiivaa vision muodostamista organisaation suunasta kun taas suunnittelu on formaalimpaa, prosessimaisempaa ja analyttisempaa. (Bühring & Liedtka 2018, 138.)

Bühring ja Liedtka (2018, 136-137) nostavat strategisen suunnittelun heikkouksiksi ja tunnistetuiksi parannustarpeiksi seuraavat osa-alueet:

- 1) Strategia kehkeytyvänä pikemmin kuin etukäteen suunniteltuna.
- 2) Sidosryhmien laajempi osallistaminen prosessiin.
- 3) Strategisten suunnitelmien muuttaminen organisaation tuotoksiseksi.

Tulevaisuusajattelu voi parantaa strategista suunnittelua yhdistämällä ennakoinnin objektiivisemmat trendeihin perustuvat menetelmät muotoilun subjektiiviseen, ihmiskeskeiseen fokukseen ja työkalupakkiin. Strategisen ennakoinnin ja palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja yhdistämällä voi olla mahdollisuuksia ratkoa edellä mainittuja kehityskohteita. (Bühring & Liedtka 2018, 140.)

Bühring & Bishop (2020) tarkastelevat kuinka ennakointi ja muotoilu voivat täydentää toisiaan parantaakseen pitkän aikavälin ennakointia ja muotoilua strategisessa päätöksenteossa. Ennakoinnin ja muotoilun integrointi voi auttaa ulkoisen toimintaympäristön muutosten ennakoinnissa sekä tunnistamaan mahdollisuuksia vaikuttaa tulevaisuuteen omalla toiminnalla. Ennakointi tarjoaa muotoilulle tulevaisuusperspektiivin kun taas muotoilu tuo ideat ja konseptit vaihtoehtoisten ja haluttavien tulevaisuuksien visualisointiin. (Bühring & Bishop 2020. 410.)

Bühring ja Bishop (2020) vertaavat, miten perinteiset strategisen suunnittelun mallit suhtautuvat tulevaisuuteen ja miten integroitu prosessi voisi mahdollisesti parantaa strategista suunnittelua kompleksisessä ja epävarmassa maailmassa:

- Perinteisesti on ajateltu tulevaisuutta yksikössä, suorana tienä. Tämän sijasta pitäisi puhua tulevaisuuksista ja nähdä eri tulevaisuudet joen sivuhaaroina.
- Lineaarisen tulevaisuuden sijaan on hyödyllistä ymmärtää tulevaisuuden muuttuvan eksponentiaalisesti.
- Todennäköisimpään muutokseen keskittyminen ei riitä vain se on vain yksi tulevaisuus monien muiden mahdollisten tulevaisuuksien joukossa.
- Emme voi tietää mitä disruptioita tulevaisuudessa tapahtuu, mutta skenaarioihin voi sisällyttää mahdollisia disruptioita, jotta niihin on mahdollista olla varautuneita.
- Toimialan asiantuntijoiden päälle nopeasti kehittyvässä ekosysteemissä tarvitaan laajemmin sidosryhmien näkemyksiä.

- Teksti ei riitä, vaan kuva puhuu enemmän kuin tuhat sanaa. On hyödynnettävä tarinan kerrontaa, visualisointeja, demonstrointia ja prototyyppejä. (Bühning ja Bishop (2020. 412.)

Perinteiset strategisen suunnittelun lähestymistavat painottavat inkrementaalista muutosta transformatiivisen muutoksen edelle ja ajattelevat parantamisen tapahtuvan keksintöjen kautta. Perinteiset lähestymistavat odottavat, että toimintaympäristö pysyy pitkälti samana pitkässä juoksussa eikä varaudu disrupioon. Parantaa voi lyhyellä aikavälillä ja transformatiivinen muutos vie paljon pidempään. Muotoilua ja ennakointia hyödyntävä lähestymistapa ei näe maailmaa insinöörimäisesti koneena. Se näkee maailman organismina, jolle voi luoda oikeita olosuhteita ja jota voi pyrkiä ohjaamaan ajan myötä, mutta lopulta kuitenkin sallien organismin kehittyä luonnollisesti. Joustavuus ja mukautuvuus ovat tärkeämpiä tämän kaltaisessa dynaamisessa ympäristössä kuin yksityiskohtainen suunnittelu ja jatkuvuus. (Bühning & Bishop 2020. 418.) Bühning & Bishop (2020, 416-417) tarkastelevat asiaa saapuvan ja lähtevän muutoksen kannalta. Ennakointi tarkastelee saapuvana muutoksena miten maailma voi muuttua ja miten se voi yritykseen vaikuttaa. Lähtevällä muutoksella luodaan muutosta päätösten ja toiminnan kautta, jolla pyritään vaikuttamaan toimintaympäristöön. Tässä lähtökohtana on suunnittelu ja tekeminen, jossa strateginen muotoilu voi toimia tukena.

Yritykset, jotka tunnistavat strategisen ennakkoinnin ja muotoilun arvokkaana resurssina innovaatioprosessissa voivat saavuttaa kestävästä kilpailuetua (Bühning & Liedtka 2018, 141). Tulevaisuusajattelun ja muotoiluajattelun työkalujen ja lähestymistapojen yhdistäminen voi parantaa strategisen suunnittelun kykyä uusiin innovaatioihin tunnistamalla aikaisia hälytys-signaaleja ja antamalla syvempää ymmärrystä siihen, mikä näiden takana on. Aiheesta on kuitenkin vain vähän todellisuuteen pohjaavaa ymmärrystä, mikä tarjoaa merkittävän mahdollisuuden sekä tutkimukselle että käytännölle. (Bühning & Liedtka 2018, 146.)

2.4.2 Synergiat ja yhdistämisen hyödyt

Strateginen ennakointi ja palvelumuotoilu voivat yhdessä ja erikseen hyödynnettynä parantaa strategista suunnittelua. Tarkastelen seuraavaksi lähestymistapojen yhteisiä lähtökohtia sekä laajemmin hyötyjä, mitä lähestymistapojen yhdistäminen voi organisaatioille tuoda joko strategisessa suunnittelussa tai yleisemmin innovaatioprosesseissa.

Ojasalo ym. (2015, 201) nostavat esille kolme synergiaa muotoiluajattelun ja tulevaisuusajattelun välillä:

- 1) Sekä tulevaisuusajattelu että muotoiluajattelu ovat tulevaisuusorientoituneita. Muotoiluajattelu auttaa kartoittamaan tietä tulevaisuuteen, sillä siinä kehitetään yleensä jotain mikä ei vielä ole olemassa

- 2) Sekä tulevaisuusajatteluun että muotoiluajatteluun kuuluu luova ongelmien ratkaisu, joka pyrkii uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja dialogiin divergenssin ja konvergenssin välillä. Luovuus valjastetaan systemaattisen prosessin kautta
- 3) Molemmat ovat osallistavia luonteeltaan.

Gordon ym. (2019) ovat Ojasalo ym. (2015) kanssa samoilla linjoilla argumentoidessaan, että ennakointi ja muotoiluajattelu ovat toisiaan täydentäviä lähestymistapoja ja niissä on paljon yhtymäkohtia keskenään. Näitä ovat esim. ajatus laajojen joukkojen osallistamisesta sekä monia eri menetelmiä hyödyntävästä prosessista. Muotoiluajattelun ja strategisen ennakkoinnin tulevaisuussuuntautuneisuutta Gordon ym. (2019) arvoivat siten, että muotoilemalla luodaan todennäköisesti jotain, joka ei vielä ole olemassa (esim. uusi palvelu) ja ennakoimalla pyritään hahmottamaan mahdollisia tulevaisuuksia. Devesa ym. (2021, 10) mukaan ennakointi voimistaa muotoilun vaikutusta laajentamalla tarkastelua systeemisemmäksi, laajentamalla aikahorisonttia jopa vuosikymmenien päähän sekä luomalla todennäköisiä, uskottavia, mahdollisia, preferoituja ja provokatiivisia skenaarioita.

Muotoiluajattelu on vahvasti ihmiskeskeinen lähestymistapa. Jos muotoiluajattelu pyrkii syvälliseen asiakkaiden kontekstin ja rajoitteiden tunnistamiseen, tulevaisuusajattelu pyrkii analysoimaan kokonaisvaltaisesti toimintaympäristöä. Tämä on keskeisin ero ja toisaalta suurin syy, minkä takia ajattelutapoja kannattaisi Ojasalo ym. (2015, 201) mukaan tuoda yhteen. Tämä parantaa mahdollisuutta uusien mahdollisuuksien tunnistamisen ja niihin tarttumisen dynaamista kyvykkyyttä. Ajattelutavat tuovat yhteen sekä asiakkaiden ääneen ilmaistut että piilevät tarpeet, mutta myös toimintaympäristön muutokset.

Bühring & Bishop (2020) argumentoivat, että strateginen ennakointi perustuu kriittiseen ajatteluun, jossa tarkastellaan pitkän tähtäimen kehitystä ja tutkitaan mahdollisia nousevia trendejä ja muita muutoksia, jotka voivat johtaa vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin. Sen sijaan palvelumuotoilussa lähestymistapa on luovempaan ajatteluun nojaava. Lukuisia vaihtoehtoja tutkitaan ennen ratkaisua ja lähtöpisteenä ovat rajattomat mahdollisuudet. Integroitu tapa pystyy tarjoamaan syvempää ymmärrystä faktoreista, jotka voivat vaikuttaa kokonaisuuteen. Tämä tapahtuu esittelemällä laajemmin trendejä ja näkökulmia pitkän aikavälin nousevista kysymyksistä ja tarjoamalla näkemystä, jonka tekemiseen on vaikuttanut moniääninen joukko toimijoita. (Bühring & Bishop 2020, 420-422.) Schwarz ym. (2023, 2) puolestaan argumentoivat, että muotoiluajattelun ja strategisen ennakkoinnin integrointi voi olla erityisen relevanttia kun tarkoitus on tuottaa merkityksellisiä tulevaisuuden ratkaisuja, tuotteita ja palveluita.

Bühring & Liedtka (2018, 142-145.) nimeävät tärkeimmiksi menetelmien rajat ylittäväksi alueiksi alla olevat neljä leikkauspistettä:

- 1) Nykyistä todellisuutta kuvaavien näkemysten kerääminen ja yhdistäminen.
- 2) Tuloksekkaan design-keskustelun fasilitointi.

- 3) Haluttavien tulevaisuuksien portfolion määrittäminen.
- 4) Aktiiviset kokeilut uuden tiedon keräämiseksi ja oppimiseksi.

Näitä leikkauspisteitä löyhästi mukaillen jäsennän seuraavaksi, missä kohdin palvelumuotoilu ja ennakointi voivat toisistaan hyötyä. Jaottelen kokonaisuutta seuraavien teemojen alle:

- 1) tieto ja ymmärrys - ihmiskeskeinen nykyisyyden tieto ja tulevaisuustieto
- 2) yhteistyö ja osallistaminen
- 3) skenaariot - ihmiskeskeisyyttä ja preferoituja tulevaisuuksia
- 4) prototyypit ja toiminta.

Käyn seuraavaksi läpi näihin teemoihin liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta tarkemmin. Lopuksi esittelen muutaman prosessin, jotka tarjoavat strukturoituja viitekehyksiä strategisen ennakkoinnin ja palvelumuotoilun hyödyntämiselle yhdessä. Jaottelu on osin keinotekoinen. Osa-alueet liittyvät monin kohdin toisiinsa ja menevät osin myös päällekkäin. Arvioin jaottelen kuitenkin auttavan jäsentämän ja hahmottamaan menetelmärajat ylittävän soveltamisen tapoja.

2.4.3 Tieto ja ymmärrys - ihmiskeskeinen nykyisyyden tieto ja tulevaisuustieto

Koskelon (2021) mukaan asiakaskeskeinen kehittäminen on oivalluksia nykyisyydestä, kun taas tulevaisuusajattelu keskittyy oivalluksiin tulevaisuudesta. Näiden yhdistäminen voi tuottaa organisaatioille kilpailuetua tulevaisuusorientoituneessa kehittämisessä ja innovoinnissa. Tulevaisuusajattelun abstraktius ja etäisyys ihmisten arkipäiväisistä elämästä on mahdollista ylittää empatiaan, asiakaskeskeisyyteen ja yhteiskehittämiseen keskittyvän palvelumuotoilun avulla. Muotoiluajattelu auttaa tekemään ennakkoinnista aiempaa ihmiskeskeisempää ja yhteiskehittävämpää. (Koskelo 2021, 26-28.)

Ennakkoinnin tulevaisuustiedon tueksi muotoiluajattelu voi luoda sidosryhmät yhdistävää näkemystä tämän päivän todellisuudesta, jolloin fokuksena on syvälinen ymmärrys tämän päivän haasteisista ja asiakkaan kipupisteistä. Näin pyritään haastamaan päätöksentekijöiden oletukset ongelman määrittelystä ja sitouttamaan avainsidosryhmät ideaalia tulevaisuutta kuvaaviin muotoilukriteereihin. Yhdistämällä lähestymistapoja on mahdollista kuroa umpeen asiakkaan toivoman kokemuksen ja yrityksen parhaillaan tuottaman kokemuksen välillä mahdollisesti oleva kuilu. Tämän mahdollisen kokemukuilun tunnistaminen voi toimia pohjana tulevaisuus-skenaarioiden rakentamisen strategioiden pohjana. (Bühring & Liedtka 2018, 142-143.) Tosin sanoen voidaan siis arvioida, että asiakasymmärrys auttaisi luomaan tulevaisuusskenaarioita, joissa vaikuttaa myös ymmärrys asiakkaiden tarpeista.

Eräänlaiseksi kuiluksi voidaan nostaa myös kuilu asiakkaiden nykyisten ja mahdollisten tulevaisuuden tarpeiden välillä. Gordon ym. (2019) kutsuvat tätä Henry Fordista kertovan

anekdotin mukaisesti nopeampien hevosten ansaksi. Asiakasymmärryksen kerääminen ja muotoiluongelman kiteytys nojaavat oletukseen, että maailma muuttuu hitaasti ja vähitellen nykyistä polkua seuraten. Tämä on sikäli luonnollista, sillä palveluiden loppukäyttäjien on hyvin vaikea paeta nykyhetken mentaalisia mallejaan eivätkä he voi tietää miten muutos voi laajentaa tarjolla olevien ratkaisujen kirjoa tai muuttaa heidän tarpeitaan. Se mitä tulevaisuustieto voikin tuoda muotoiluajattelun asiakasymmärrykseen on varautumisen esim. teknologian kehittymiseen, muuttuvaan regulaatioon sekä yhteiskunnan ja liiketoimintaympäristön muutokseen. Strateginen ennakointi pystyy siis tarjoamaan erilaisia tulevaisuuksia muotoilu-prosessiin, joiden avulla voidaan välttää nopeampien hevosten ansa. (Gordon ym. 2019, 33-39.) Tämän perusteella voidaan argumentoida, että palvelumuotoilu auttaa huomioimaan asiakkaiden tämän päivän tarpeet kun taas ennakointi voi arvioida miten nämä tarpeet voivat muuttua maailman ja toimintaympäristön muuttuessa.

Tulevaisuusajattelu auttaa tekemään liiketoimintaympäristön muutoksista ja epävarmuuksista ymmärrettävämpää ja helpommin lähestyttävää. Muotoiluajattelu puolestaan tarjoaa luovan, systemaattisen ja ihmiskeskeisen tavan ymmärtää ja konseptualisoida asiakasarvoa sekä tapaa integroida asiakkaat ja sidosryhmät mukaan innovaatioprosessiin. Ennakointi tarjoaa keinot kuvitella ja luoda vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Muotoilu tuo asiakkaiden sekä sidosryhmien tarpeet näihin tulevaisuuden konteksteihin ja auttaa ideoimaan mahdollisia uusia tulevaisuuden ratkaisuja. (Ojasalo 2015, 208.)

Olen osin jo sivunnut teemaa, mutta tarkastelen seuraavaksi vielä tarkemmin, miten yhteistyö ja osallistaminen voi hyötyä ajattelutapojen yhdistämisestä.

2.4.4 Yhteistyö ja osallistaminen

Palvelukeskeinen logiikka lisää ymmärrystä ekosysteemien merkityksestä arvonluomiselle. Tunnistamatta jääneet mahdollisuudet nousevat uudella tapaa esille, kun ryhmä eri lailla ajattelevia sidosryhmiä tuodaan mukaan yhteiseen kehittävään keskusteluun. Kompleksisen maailman haasteet vaativat usein myös yhä laajempaa yhteistyötä, jossa yhä useammin ovat mukana niin kansalaiset, yritykset kuin julkiset toimijat (Koskelo 2021, 210).

Muotoiluajattelussa on tärkeää osallistaa organisaation ulkopuolisen laajemman ekosysteemin avaintahot ja palvelumuotoilu voi tarjota malleja tähän. Keskinäisen oppimisen, yhteistyön, dialogin ja väittelyn kautta osapuolet voivat osallistua luovempien jaettujen skenaarioiden rakentamiseen. Muotoiluajattelun yhteiskehittämisen työkalut ja visualisoinnit voivat auttaa ratkaisujen löytämisessä ja tarjota strukturoidun prosessin, johon kuuluu dialogi ja kyseenalaistaminen, ja jossa eri suuntiin menevät näkemykset käsitellään. Eri tasojen koordinoitujen keskustelujen tekevät abstraktien strategioiden kääntämisen uudeksi ajatteluksi ja toiminnaksi mahdolliseksi. (Bühning & Liedtka 2018, 143.) Ekosysteemien muotoilun kautta palveluekosysteemiä voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti ja tukea pitkäkestoista muutosta.

Institutionaalisten järjestelyjen tunnistamisella ja sen tunnustamisella, että arvonluominen tapahtuu näiden kautta koko ekosysteemin yhteistyönä, järjestelyjä voidaan myös pyrkiä yhteistyön kautta muuttamaan. (Vargo & Lusch 2016; Vink ym. 2021.)

Integrointi mahdollistaa erilaisten sidosryhmien tunnistaa luovasti yhteisiä tavoitteita ja alueita yhteistyölle. Integrointi luo yhteisen kielen sidosryhmille. Muotoilun menetelmät ja ennakoinnin tekniikat auttavat löytämään strategisia mahdollisuuksia innovaatioille, jotka perustuvat jaettuun visioon preferoiduista tulevaisuuksista. (Bühning & Bishop 2020, 419.) Ennakoinnin ja palvelumuotoilun menetelmiä soveltaessa työskentely tapahtuu osallistavasti, monialaisesti ja monipuolisesti. Sidoryhmien ja henkilöstön laaja osallistuminen sitouttaa heitä myös toimintaan. (Koskelo 2021, 187.) Palvelumuotoilun yhteiskehittävät ja visualisoivat menetelmät auttavat tekemään tulevaisuustietoa ja vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ymmärrettäväksi ja viemään sitä yhä laajemmin yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden tietoisuuteen yhteiskehittäviksi ja arvioitavaksi (Koskelo 2021, 248).

Simeone ja D'Ippolito (2022) tarkastelevat mekanismeja, jotka yhdistävät muotoiluvetoisen ennakoinnin strategiatyöhön kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta. Muotoiluvetoinen ennakointi voi yhteiskehittämisen työpajojen kautta tukea kokemuksellista oppimista kolmella tapaa:

- 1) Suosimalla tiedonsiirron mekanismeja.
- 2) Luomalla turvallisen tilan tekemällä oppimiseen.
- 3) Fasilitoimalla sidoryhmien välisen keskustelun, joka ankkuroituu muotoiluartefaktien sisältöön.

Artikkeli argumentoi, että ennakoinnin kontekstissa hyödynnetyt design-artefaktit tukevat kokemuksen kautta oppimista, joka edistää strategiatyötä. Simeone & D'Ippolito (2022, 7) nostavat kolme tapaa, joilla muotoilua on käytetty ennakointiprosessien tukena:

- 1) Auttamaan maallikkoja tulemaan ennakoinnin kanssa tutuksi esim. elävien ja osallistavien prototyypin, videoiden tai visualisointien kautta.
- 2) Analysoimaan tai kehystämään laajaa aineistoa klusteroiden visualisoinnilla tai yhtäläisyyksien kartoituksella.
- 3) Fasilitoimaan sidoryhmien osallistamista esim. yhteiskehittämisen työpajojen kautta.

Palvelumuotoilusta otettuja visualisoinnin ja näkyväksi tekemisen tapoja voivat olla esimerkiksi palvelupolut, konseptikuvaukset, tulevaisuuden otsikot tai prototyypit (Koskelo 2021, 201). Menetelmien integrointi hyödyntää enemmän datan ja tutkimuksen visualisointeja pyrkien parantamaan saavutettavuutta ja vaikuttavuutta. Näin se on helpommin ymmärrettävää laajemmalle joukolle. (Bühning & Bishop 2020, 423.) Simeone & D'Ippolito (2022) havaitsivat, että heidän työpajansa osallistujilla oli keskinäisiä jännitteitä. Muotoilun menetelmiä

hyödyntäen näitä oli mahdollista hälventää ja saada osallistujat siirtämään toistensa välillä tietoa ja luomaan siihen muotoilun työkaluin yhteisen kielen. Avarakatseinen, kokeileva lähestyminen toi osallistujat yhteen. Visuaaliset tuotokset auttoivat osallistujia ymmärtämään monimutkaisen teknologisen kokonaisuuden mahdollisuudet. Muotoiluvetoinen ennakointi tarjosi taas mahdollisuuden eri aloilta tulevien asiantuntijoiden osaamisen kanavoimiseen yhteiseen kieleen ja sitä kautta tiedonsiirtämiseen. (Simeone & D'Ippolito 2022, 22.)

Yhteenvetona voidaan arvioida, että kehittämis- tai strategiatyössä ekosysteemin tarkastelu laajasti sekä sen osallistaminen palvelumuotoilun visuaalisten ja helpot työkalujen avulla voi luoda yhteistä ymmärrystä, ja rakentaa siilojen yli menevää yhteistyötä ja kommunikointia, joka tukee kestävästä muutosta. Kompleksisuuden suodattaminen erilaisten asiakaskokemusten läpi tekee vaikeista asioista empatian kautta ymmärrettäviä kaiken taustaisille ihmisille.

2.4.5 Skenaariot - ihmiskeskeisyyttä ja preferoituja tulevaisuuksia

Yhteistyössä ekosysteemin kanssa luodut skenaariot tekevät vaihtoehtoisten tulevaisuuksien muotoilusta moniäänisen prosessin ja tuovat eri ryhmien näkökulmat näkyviksi sidosryhmille päätöksentekoprosessissa. (Bühning & Bishop 2020, 419.) Skenaariotyöhön voidaan lisätä skenaarioiden yhteiskehittäminen palvelumuotoilun kokemuksellisilla menetelmillä. (Koskelo 2021, 223.)

Palvelumuotoilussa skenaarioilla viestitään, validoidaan ja tuetaan hypoteeseja käyttäjän toimintaa tukevista, arvoa tuottavista muotoiluratkaisuista. Käyttö perustuu yleisemmin asiakastarpeiden tunnistamiseen, kun taas ennakoinnissa skenaariot ovat tapa luoda mahdollisten tulevaisuuksien narratiiveja ja miten nämä tulisi toiminnassa huomioida. Strategisen ennakkoinnin skenaarioiden fokus on usein mahdollisissa ja uskottavissa tulevaisuuksissa, mutta muotoiluajattelu voi ihmiskeskeisyyden kautta tuoda mukaan painotusta preferoiduista tulevaisuuksista. Muotoiluajattelu lähtee siitä, että jotta tulevaisuuksista voi tulla todellisuutta pitää ne kokea ja tuntea, niiden ajattelemisen lisäksi. Toisin sanoen ei pidä olla vain kognitiivisia rakennelmia, vaan eläviä, henkilökohtaisesti merkityksellisiä rakennelmia heille, joiden täytyy omaksua uusia toimintatapoja niiden toimeenpanemiseksi. (Bühning & Liedtka 2018, 140-144.)

Raven ja Elahi (2015) lähestyvät skenaarioiden ja muotoiluajattelun yhteyttä narratiivisuuden kautta ja pitävät muotoilun ja skenaariotyön tärkeänä yhteytenä tarinankerrontaa. Vervoort ym. (2015) tarkastelevat puolestaan skenaarioita maailmankuvan rakentamisena, joka tapahtuu monien nykypäivän todellisuksien ja useiden mahdollisten tulevaisuuksien välillä. Kytkeytyminen ja sitoutuminen tarinoihin onnistuu vain mikäli ne ovat tunteita herättäviä ja mukansatempaavia. Skenaarioiden maailmankuvan rakentamisen yhteytenä muotoiluajatteluun voi-kin nähdä merkitysten löytämiseen.

Muotoilun luovan ajattelun, skenaarioiden rakentamisen, visualisointien ja prototyyppien luomisen kompetenssit voivat auttaa luomaan konkreettisia kuvia, jotka edistävät kollektiivisia, strategisia visioita preferoiduista ja toivotuista tulevaisuuksista. (Bühning & Liedtka 2018, 141.) Persoonaskenaariot voivat kertoa esim. työntekijän, kollegan tai asiakkaan näkökulmasta siitä, miten persoonat toimivat esim. vuoden 2030 maailmassa. Personien avulla pyritään luomaan yhteys lukijaan analyttisellä ja emotionaalisella tasolla. Tämän voi tehdä esim. visuaalisella sarjakuvalla ja immersiiivisellä tarinankerronnalla. (Bühning & Bishop 2020, 425.)

Strategista ennakointia voidaan muotoilussa hyödyntää nykyisyyden ymmärtämiseen ja odotetun tulevaisuuden kriittiseen arviointiin. Tutkimalla vaihtoehtoisia tulevaisuuksia skenaarioiden avulla voidaan toimeenpanna ajatuskokeita siitä, miten olosuhteet ja muotoiluhaaste voivat muuttua. Useiden skenaarioiden avulla muotoilija välttää ansan, että suunnittelee nykyiseen tai toivottuun tulevaisuuteen. Tämä auttaa häntä tiedostamaan vaihtoehtoiset kontekstit, voi auttaa toimimaan stressitestinä suunnitteluratkaisuille tai auttaa ideoimaan uusia tulevaisuuden ratkaisuja. (Gordon ym. 2019, 39.)

Tarkastelen seuraavaksi tarkemmin miten prototyypit ja toiminta näyttäytyvät palvelumuotoilun ja ennakkoinnin menetelmiä soveltaessa.

2.4.6 Prototyypit ja toiminta

Keskeinen kysymys on, että miten uusista aineettomista ideoista tehdään aineellisia. Stickdorn ym. (2018) mukaan prototyypeillä tutkitaan, arvioidaan ja viestitään. Prototyyppien avulla on mahdollista identifioida uuden konseptin tärkeitä aspekteja, tutkia vaihtoehtoisia ratkaisuja ja arvioida mikä voisi toimia käytännössä. Niitä rakennetaan, jotta niistä voidaan kokeilun kautta oppia. Niillä voi myös esitellä, suostutella ja inspiroida. Niiden avulla voi systemaattisesti oppia ja kulkea kohti implementaatiota. Prototyyppi voi olla holistinen kokonaisuus tai pieni osa isommasta. (Stickdorn ym. 2018, 65-75.)

Uuden tulevaisuuden prototyyppi on haastavampaa kuin sen kuvittelu, mutta muotoiluajattelun visualisoinnin työkalut kuten persoonat, erilaiset narratiivit ja palvelupolut voivat tukea työtä. Prototyypit voivat antaa eri tasolla työskenteleville ihmiselle mahdollisuuden paremmin ymmärtää miten mahdolliset tulevaisuudet vaikuttavat heidän rooleihinsa ja toimintaansa. (Bühning & Liedtka 2018, 144.) Skenaarioiden taustalla olevat oletukset voidaan tuoda esille ja testata kokeilujen kautta nykyhetkessä. Osallistamalla ekosysteemin osapuolia, oppimisprosessista tulee jatkuva ja skenaarioita voidaan täydentää reaali maailman palauteen vaikutuksessa prosessiin. (Bühning & Liedtka 2018, 144.)

Tulevaisuustietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi tulevaisuuden tuote- ja palveluideoiden, tulevaisuuden asiakkaiden tai osaamistarpeiden tunnistamiseksi. Voidaan esim. kysyä

minkälaisia tulevaisuuden asiakkaita trendien valossa voidaan nähdä. Liiketoiminnan mahdollisuuksia tarkasteltaessa voidaan muutosajureiden todennäköisyyttä sekä vaikutuksia yritykseen ja asiakasryhmiin arvioida ja listata. Suurimman liiketoimintapotentiaalin mahdollisuudet voidaan konkretisoida ideoista konseptikuvauksiksi ja prototyypeiksi, joita voidaan jalostaa yhteiskehittämällä ja testaamalla. (Koskelo 2021, 198-199.)

Löydettyjen trendien kautta on mahdollista hahmotella esim. tulevaisuuden asiakastarpeita ja -profiileja, tulevaisuuden asiakaspolkua tai tarvittavaa osaamista. Strategian tai liiketoiminnan tulevaisuutta tarkasteltaessa voidaan pohtia miten ja mistä arvo muodostuu tulevaisuudessa. Tulevaisuuden kehityskulkujen arvioidut vaikutukset voidaan kääntää mahdollisuuksiksi, ratkaisuksi, palvelumalleiksi, liiketoiminnaksi, toimintamalliksi tai prosessiksi. Yhteiskehittämisen ja testaamisen kautta sidosryhmät sekä asiakkaat pääsevät virittäytymään tulevaisuuteen ja oivaltavat tekemisen ja kokemisen kautta, mitä tulevaisuus voisi tarkoittaa. (Koskelo 2021, 201-211.)

Muotoilu voi tuoda ennakkoinnin menetelmiin kokemuksellista ulottuvuutta myös immersiiivisten tulevaisuuden simulaatioiden tai design-fiktioin representaatioiden kautta (Simeone & D'Ippolito 2022, 7). Spekulatiivinen muotoilu yleisemmin voi mahdollistaa normaalisti muotoiluprosessia rajoittavien kaupallisten reunaehtojen poistamisen. Irtikytkennän avulla tavoitteet voivat perustua kysymyksille ja keskustelulle ennemmin kuin markkinoiden ajamalle agendalle. Tarkastelussa voi olla hypoteettisia mahdollisuuksia eikä oikeita tuotteita, utooppisia konsepteja ja dystooppisia vastapareja. Nämä voivat inspiroida osallistujia ajattelemaan sekä mitä he haluavat tulevaisuuden itselleen että mitä he eivät halua. Spekulatiivinen muotoilu voi auttaa tulevaisuuden ajattelussa ja tarjota myös mahdollisuuden nykyisyyden kritiikkiin. (Auger 2013.)

2.4.7 Integroitu prosessi

Esittelen seuraavaksi muutaman erilaisen, hieman erilaisista lähtökohdista tulevan viitekehyksen siitä, miten ennakkointia ja palvelumuotoilua voidaan konkreettisesti soveltaa yhdessä:

- Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen (2015) tarkastelevat miten tulevaisuusajattelu ja palvelumuotoilu voivat mahdollistaa palveluinnovaatiot dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta. Artikkelin esittelee konseptuaalisen viitekehyksen innovaatioprosessille, joka perustuu ennakkointiin ja palvelumuotoiluun.
- Gordon ym. (2019) tarkastelevat miten muotoiluajattelu voi hyötyä strategisesta ennakkoinnista ja esittelevät viitekehyksen siitä, miten menetelmiä voisi hyödyntää yhdessä.
- Koskelo (2021) tarjoaa vaihtoehtona tulevaisuusmuotoilun viitekehystä ja konseptia. Tulevaisuusmuotoilun tavoitteena on positiiviset vaikutukset yksilöiden, yritysten, yhteiskunnan ja ympäristön hyödyksi. Ennakkointi tarjoaa näkemyksen tulevaisuudesta ja

huomioi toimintaympäristön muutosvoimat. Asiakas nousee tulevaisuusmuotoilussa keskiöön muotoiluajattelun kautta. Tulevaisuustieto tehdään ymmärrettäväksi vaihtoehtoiseksi tulevaisuuksiksi ja liiketoiminnan mahdollisuuksiksi, joita voidaan päätöksenteossa hyödyntää muotoilun ja liiketoiminta-ajattelun avulla.

- Konsulttiyhtiö McKinseyn *Design x Foresight* (Devesa 2021) yhdistää kolme lähestymistapaa: strategisen ennakkoinnin, tulevaisuusmuotoilun ja muotoiluajattelun viitekehyyksi, jossa tutkitaan trendejä, vaikutuksia, skenaarioita ja spekulatiivisia tuotteita ja palveluita. Viitekehyyksen kautta pyritään luomaan ymmärrystä siitä tulevaisuudesta, jota kohti tai josta pois päin organisaatiot haluavat ohjata strategiaansa.

Ennakkoinnin ja palvelumuotoilun voi ajatella tapana operationalisoida dynaamiset kyvykkyydet. Molemmissa voi nähdä kyseen olevan mahdollisuuksien tunnistamisesta ja niihin tarttumisesta. (Ojasalo ym. 2015, 195.) Ojasalo ym. (2015) esittelevät tästä lähtökohdasta palveluiden innovoinnin prosessin, joka perustuu ennakkointiin ja muotoiluun. Prosessin vaiheet ovat

- 1) kartoitus ja ymmärtäminen
- 2) ennakkointi ja ideointi
- 3) mallinnus ja arviointi
- 4) konseptointi ja vaikuttaminen.

Prosessi ei ole lineaarinen, vaan pikemmin iteratiivinen ja lomittain kulkeva. Ojasalo ym. (2015, 202-208) ehdottavat kuhunkin vaiheeseen viittä erilaista menetelmää, joiden hyödyntäminen riippuu kontekstista ja resursseista. Tunnistamisen (*sensing*) menetelmät ovat kriittisiä prosessin alkupäässä kun taas loppupäässä kriittisiä ovat tarttumisen (*seizing*) menetelmät. Menetelmät kannustavat ja jopa vaativat asiakkaiden, henkilöstön, sidosryhmien ja asiantuntijoiden ottamista mukaan yhteiskehittämisen prosessiin.

Ensimmäisessä vaiheessa liiketoimintaympäristön muutosten kartoitus ja asiakastarpeiden ymmärtäminen muodostaa perustan palveluiden innovoinnille. Asiakasymmärrystä voi kerätä etnografisin menetelmin, luotaimin, tarkkailun sekä kontekstuaalisten haastatteluiden avulla. Ympäristön luotaaminen, signaalien etsiminen ja PESTE-analyysi auttaa tunnistamaan liiketoimintaympäristön muutostrendit ja hiljaiset signaalit. Delfoi-menetelmä voi auttaa tuomaan asiantuntijanäkemyksiä mukaan. (Ojasalo ym. 2015, 203-204.)

Toisessa vaiheessa ensimmäisen vaiheen löydökset inspiroivat ideointia ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ennakkointia. Monialainen yhteistyö on avain laajaan vaihtoehtojen innovointiin. Fokusryhmät ja ideointityöpajat voivat kutsua sidosryhmät ideoimaan ja yhteiskehittämään palvelua. Työpajoissa voidaan hyödyntää esim. muotoilupelejä, tunnistettuja trendejä sekä heikkoja signaaleja. Trendikortit ovat hyödyllinen työkalu ideointiin ja ideoiden priorisointiin. Tulevaisuuden persoonat ovat asiakasymmärrykseen perustuvia visualisoituja asiakasarkkityyppejä, jotka nostavat esille asiakkaan käytöstä, motiiveja, haluja sekä tarpeita. Ne tuovat

ideointiin empatiaa. Tulevaisuuden narratiivit perustuvat tulevaisuustietoon ja tuovat esille asiakkaiden tarpeita. Storyboard on tapa luonnostella tapahtumia ja *What if* -metodi auttaa tarkastelemaan ideoiden kestävyyttä. Tulevaisuuspyörän avulla voi ideoida tämän päivän kysymysten vaikutuksia pidemmällä aikavälillä esittämällä trendien suhteita ja vaikutuksia. (Ojasalo ym. 2015, 204-205.)

Kolmannessa vaiheessa siirrytään prosessin mahdollisuuksien tunnistamisesta niihin tarttumiin. Vaiheeseen kuuluu sekä suuren kuvan että yksityiskohtien tarkastelu. Aikainen ratkaisujen ideointi ja niiden testaus auttaa tunnistamaan niiden arvon ennen suurempaa sitoutumista. Skenaariomenetelmän avulla on mahdollista tehdä vaihtoehtoiset tulevaisuudet näkyväksi. Palveluekosysteemin kartta visualisoi asiakaskokemuksen ympärillä olevan palvelujärjestelmän. Palvelupolut tuovat yhteen asiakkaan vaiheet palvelukokemuksessa ja *Service blueprint* lisää siihen sisäiset prosessit. Persoonien kautta voi suunnitella heidän kulkuaan palvelussa. Prototyypit auttavat testaamaan käytännössä palvelukokemusta. Prototyyppien katse voi olla myös tulevaisuudessa esim. "ensi vuoden lööpit" suhteessa palvelukonseptiin -menetelmän avulla. Draaman, roolipelien ja simulaatioiden avulla voidaan testata palveluita. (Ojasalo ym. 2015, 205-207.)

Neljäs vaihe konseptoi palvelun ja vaikuttaa sen kautta tulevaisuuteen. Vaiheeseen tuodaan mukaan myös liiketoiminta-analyysia. Visiointi luo päämäärään innovaatioille. Muutosaskeleiden määrittäminen auttaa tunnistamaan kriittiset virstanpylväät innovaation polulla. Usean tason palvelumuotoilu auttaa määrittämään palvelukonseptin, palvelujärjestelmän sekä palvelukokemuksen. *Business Model Canvas* auttaa liiketoimintamallien muotoilussa. Roolien käsitteittäminen sisältää erilaiset palveluskenaariot ja auttaa tunnistamaan sidosryhmien eri rooleja uudessa palvelussa. (Ojasalo ym. 2015, 207-208.)

Miten ennakointi voi parantaa palvelumuotoilua on vähemmän tarkasteltu näkökulma verrattuna siihen miten palvelumuotoilu voi parantaa ennakointia. Gordon ym. (2019) esittelevät tähän seuraavanlaisen viitekehysten:

- 1) Asiakastieto ja ympäristön skannaus.
- 2) Asiakastiedon tulkinta, signaalien tulkitseminen, tulevaisuustiedon tuottaminen ja ongelman kiteytys. Huomioidaan sekä yksilön mikronäkökulma että laajempi makronäkökulma.
- 3) Ideointi. Laaja valikoima ratkaisuja ongelmaan tai mahdollisuuteen. Normaalin muotoiluideoinnin ohella hyödynnetään tulevaisuustietoa.
- 4) Prototyypit yhdellä ja pienellä joukolla vaihtoehtoja.
- 5) Iteratiivinen testaaminen.

Osana asiakasymmärryksen kasvattamista voidaan samalla havainnoida toimintaympäristöä ja tunnistaa sen uhkia ja mahdollisuuksia. Näin voidaan tehdä esim. tarkkailemalla heikkoja

muutossignaaleja, trendejä tai mitä toisilla sektoreilla ja muissa ympäristöissä tapahtuu. Toisessa tutkimisen ja kiteyttämisen vaiheessa voidaan osana muotoilun prosessia hyödyntää strategisen ennakkoinnin skenaarioajattelua, narratiivisia kertomuksia vaihtoehtoisista ja uskottavista tulevaisuuksista, jotka voivat muotoilun prosessiin mukaan otettuna auttaa määrittämään muotoiluongelmaa. Ideoimisen vaiheessa voidaan hyödyntää vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Prototyyppejä voidaan myös suunnitella ja testata iteratiivisesti mahdollisia tulevaisuuksia varten, ja näiden asiakasryhmät voivat olla myös erilaisia keskenään. Lähestymistapoja yhdistämällä voidaan päästä luotettavampaan ja laaja-alaisempaan tulokseen kuin ilman yhdistämistä. (Gordon ym. 2019, 38-39.)

Koskelo (2021) esittää vaihtoehdoksi tulevaisuusmuotoilun viitekehystä. Muotoilu- ja tulevaisuusajattelu tarjoavat prosessin ja viitekehyksen, joka tuottaa asiakkaille tulevaisuuskestävä ja merkityksellistä arvoa. Liiketoiminta-ajattelu tuo lähestymiseen tavoitteellisuuden ja strategisen ajattelun. Neljäs palikka on ymmärrys ihmisen mielestä. (Koskelo 2021, 23-24.)

Koskelon (2021) tulevaisuusmuotoilun viitekehyksen 3 vaihetta ovat

- 1) tutkimus (*sensing*)
- 2) tulkinta (*sensemaking*)
- 3) toiminta (*seizing*).

Tutkimusvaiheeseen kuuluu ymmärrys oman ajattelun malleista, organisaation nykytilasta sekä ymmärrys organisaation asiakkaista sekä toimintaympäristön muutostrendeistä. Tulkintavaiheessa tulevaisuustietoa tulkitaan yhteiskehittämisen menetelmillä. Tässä vaiheessa syntyy tyypillisesti paljon ideoita esimerkiksi tulevaisuuden tuotteista, palveluista, asiakastarpeista ja vaihtoehtoisista strategioista. Toimintavaiheessa visiot, skenaarit ja uudet tunnistetut mahdollisuudet testataan muotoilun lähestymistapoja hyödyntäen yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Lopputulemana päätetään, mitkä niistä viedään toteutukseen ja osaksi yrityksen strategiaa. (Koskelo 2021, 169-170.) Tulevaisuusmuotoilua tekevän organisaation tavoite voi olla tutkia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, liiketoimintamalleja ja strategioita, määrittellä toivottu tulevaisuus, haastaa olemassa olevia ja annettavia tulevaisuuksia sekä avata uusia polkuja tulevaisuuteen ideoimalla uusi tuotteita ja palveluita. (Koskelo 2021, 173-174.)

Konsulttiyritys McKinseyn *Design x Foresight* -lähestymistapa rakentuu liiketoiminnan, ihmisten ja teknologian ulottuvuuksille, joiden kautta päästään kiinni vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa elävien ihmisten tarpeisiin ja haluihin. Trendien ja signaalien tunnistaminen tuottaa tulevaisuustietoa, jonka avulla voidaan luoda tulevaisuuden skenaarioita, jotka vaikuttavat tämän päivän strategiaan valintoihin. (Devesa ym. 202, 11.)

Prosessin neljä vaihetta ovat seuraavat:

- 1) Monitorointi. Trendien ja signaalien tunnistaminen ja analyysi.
- 2) Skenaarioiden suunnittelu. Trendien ja signaalien avulla luodaan useita skenaarioita.
- 3) Ideointi ja konseptien kehittäminen. Tulevaisuuden tuotosten kuvittelu. Narratiivinen laajentaminen ja tulevaisuuden artefaktien kehittäminen skenaarioihin. Skenaarioita hyödyntävien prototyyppien testaaminen ja validointi.
- 4) Strategia ja backcasting. Backcastingia käytetään skenaarioiden ja ideakonseptien kanssa tunnistamaan mahdollisuuksia tämän päivän strategiaan. Tulevaisuuden toteutumista seurataan ja monitoroidaan indikaattoreiden ja merkkipaalujen kautta. Aikaisemmin kehitettyjä skenaarioita validoidaan ja päivitetään ja tarpeen mukaan strategiaa mukautetaan.

Luvussa kaksi olen pyrkinyt kuvaamaan laajasti muuttuvaa toimintaympäristöä, liiketoiminnan paradigman muutosta ja miten strateginen ennakointi ja palvelumuotoilu voivat tarjota yrityksille lähestymistapoja ja työkaluja muutoksen keskellä pärjäämiseen. Lopuksi olen tarkastellut miten ennakointi ja muotoiluajattelu voivat hyötyä toisistaan tässä kuvatussa kontekstissa. Tietoperusta tarjosi perustan rakentaa omaa tulkintaa ja lähteä kehittämisasetelman kautta toteuttamaan kehittämistehtävää.

3 Palvelumuotoilu ratkaisuna kehittämistehtävään

Tässä luvussa siirryn teorian tasolta käytäntöön. Käyn aluksi läpi valitsemani palvelumuotoilun lähestymistavan ja prosessin. Tämä luku etenee tämän prosessin vaiheiden mukaisesti. Lähestymistavan kuvaamisen jälkeen käsittelen valmistelun vaihetta. Laaja ymmärtämisen vaihe sisältää empiirisen aineiston valinnan, sen keräämisen ja analysoinnin. Ymmärtämisen jälkeen luku etenee ideoinnin kautta prototyyppiin ja tästä saatujen tulosten validointiin.

3.1 Palvelumuotoilu lähestymistapana

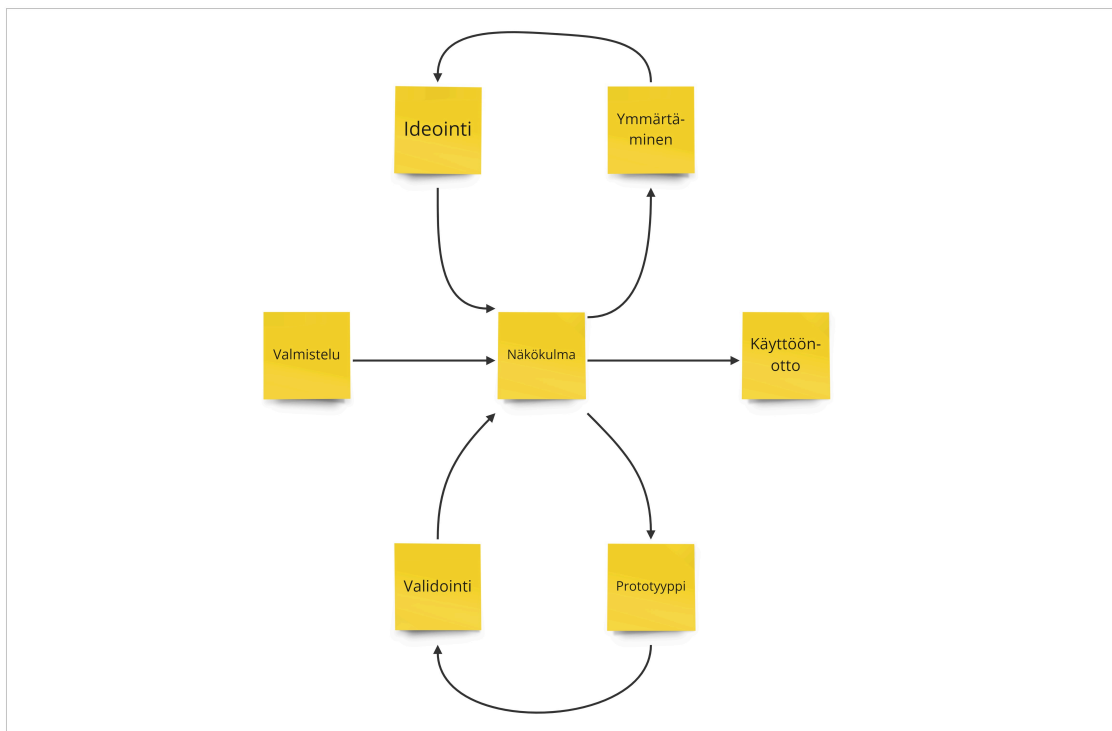
Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaoteltu määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Määrällisissä menetelmissä tutkittavia on paljon ja he muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Menetelmissä hyödynnetään tilastollisia menetelmiä ja tulokset yleistetään koskemaan koko tarkasteltavaa perusjoukkoa. Laadulliset menetelmät sen sijaan pyrkivät hankkimaan tarkkaan harkitusta kohteesta paljon tietoa, jonka avulla pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä syvällisemmin. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.) Laadullinen analyysi pyrkii tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä kokonaisuutena ja kertomaan jotain ilmiön sisäisestä logiikasta ja rakenteesta pikemmin kuin tekemään yleistyksiä (Alasuutari 2014, 38-44). Tämä työ asettuu laadullisen tutkimuksen menetelmien traditioon.

Tutkimuksen lähestymistapa on palvelumuotoilu. Jossain määrin työssä on myös piirteitä konstruktiivisesta tutkimuksesta, jonka tavoitteiksi voidaan lukea käytännön ongelmaan

uudenlaisen ja perustellun ratkaisun, jonkinlaisen konkreettisen tuotoksen saaminen (Ojasalo ym. 2020, 65-66). Kuitenkin kun työssä tarkastellaan palvelumuotoilun menetelmien tuomista skenaariotyöhön, niin olisi jokseenkin kummallista, mikäli työtä ei toteutettaisi palvelumuotoilun menetelmin. Työn keskiössä ovat toimeksiantajan tarjoamat palvelut, asiakkaat sekä heidän tarpeidensa ymmärtäminen, joten sikäläkin lähestymistapa on luonteva.

Analysoin kerättyä aineistoa sisällönanalyysin menetelmin. Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot voi jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Analyysini on sikäli aineistolähtöistä analyysia ja induktiivista päättelyä, että sen luokat eivät ole suoraan etukäteen määriteltyjä, löydökset nousevat aineistosta ja analyysi etenee yksityiskohtaisesta yleiseen. Teorialähtöisessä analyysissa puolestaan testataan teoriaa deduktiivisen päättelyn keinoin. Tämän kaltainen analyysi astuu mukaan erityisesti prototyypin testaamisen yhteydessä. Teoriasidonnainen analyysi taas ei testaa teoriaa, vaan pyrkii pikemmin laajentamaan sitä ja avaamaan siihen uusia näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-113.) Koska aikaisempi tutkimus ja tieto vaikuttavat kysymyksenasetteluuni, niin siinä mielessä analyysini on myös teoriasidonnaisen analyysin ja abduktiivisen päättelyn piirteitä. Tässä mielessä arvioin työssä käytettävän hieman työn vaiheen mukaan kaikkia laadullisen tutkimuksen analyysimuotoja.

Toteutin työni muotoiluprosessia soveltaen. Kehittämistyö tapahtui Van Der Pijl ym. (2016) *Double Loop* -prosessia mukaillen kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1: Double Loop -prosessi (Van Der Pijl ym. 2016 mukailen)

Kuviossa vasemmalla reunassa oleva valmisteluvaihe sisältää työn, joka tapahtuu ennen varsinaista tutkimustyötä ja rakentaa perustan onnistuneelle muotoiluprojektille. Varsinainen muotoiluprojekti alkaa jostakin näkökulmasta, tutkimusongelmasta. Tätä ongelmaa pyritään ymmärtämään eri näkökulmista paremmin. Kertyneen ymmärryksen pohjalta voidaan ideoida mahdollisia ratkaisuja. Tämä myös tarkentaa näkökulmaa, minkä jälkeen on mahdollista kerätä lisää ymmärrystä ja ideoida lisää mahdollisia ratkaisuja. Kun ideat alkavat tuntua sellaisilta, että niiden toteutukset voisivat antaa tutkimusongelmaan ratkaisuja, niin ideat jalostetaan prototyyppiä, jota testataan yhdessä asiakkaiden kanssa. Tästä saadaan oppia, joiden myötä tuloksia voidaan validoida. Tämän pohjalta näkökulmaa voidaan taas tarkentaa. Tämän jälkeen voidaan joko lisätä ymmärrystä ja kehitellä uusia ideoita, tehdä uusi prototyyppi tai viedä tuloksia kohti laajempaa käyttöönottoa. (Van Der Pijl ym. 2016, 18-19.)

Van Der Pijl ym. (2016) prosessi on iteratiivinen ja hyvin samantapainen kuin Blandin ja Osterwalderin (2020) prosessi, joka lähtee liikkeelle liiketoiminnan suunnittelusta, prototypoinnista ja arvioimisesta. Kun tätä syklistä prosessia on tehty siihen pisteeseen, että konsepti on valmis seuraavaan vaiheeseen, niin malli etenee testaamiseen. Tässä muodostetaan hypoteesit, suoritetaan testaus ja opitaan tuloksista. Tätä sykliä kuljetaan ympäri niin pitkään läpi, kunnes ollaan valmiita liiketoimintaidean toimeenpanoon, hylkäämiseen tai liiketoiminnan suunnitteluun palaamiseen. Arvioin Van Der Pijl ym. (2016) prosessin sopivan kuitenkin paremmin tämän opinnäytetyön kysymyksenasetteluun fokukseni ollessa olemassa olevan palvelun ja menetelmien kehittämisessä pikemmin kuin varsinaisesti uusien liiketoimintamallien kehittämisessä. Hyödynsin kuitenkin osana tutkimusta monipuolisesti Blandin ja Osterwalderin (2020) prosessin näkökulmia sekä työkaluja kuten arvoehdotuspohjaa, testikortteja ja oppimiskortteja.

Van Der Pijl ym. (2016) prosessi on käytännössä hyvin samantapainen kuin edellä Stickdorn ym. (2018, 90-93) esitelty viitekehys, johon kuului tutkiminen, ideointi, prototypointi ja implementaatio. Prosessissa on paljon yhteistä myös paljon käytetyn ja siteeratun Design Councilin *Double Diamond* -prosessin kanssa, johon kuuluvat tutkiminen, kiteyttäminen, kehittäminen ja toimeenpano. Van Der Pijl ym. (2016) prosessi tavoittaa nähdäkseni kuitenkin näitä kahta muuta prosessikuvausta ihan jo visuaalisestikin paremmin muotoiluprosessin iteratiivisen ja syklisen luonteen, minkä takia pidän sitä hyvänä valintana opinnäytetyön viitekehukseksi.

Prosessi voisi sinänsä olla jokin näistä kolmesta muustakin, ja muiden prosessien parhaita painotuksia voikin olla järkevä soveltuen hyödyntää myös tässä opinnäytetyössä. Testaamisen peukalosäännöt (Bland ja Osterwalder 2020, 93) ovat hyviä oppeja, joita pyrin hyödyntämään myös tämän opinnäytetyön tiedonkeruussa, ideoinnissa sekä prototyypin vaiheessa:

- 1) Alussa nopeita ja halpoja kokeita.

- 2) Vahvista tulosten luotettavuutta useilla kokeilla samasta hypoteesista.
- 3) Valitse koe, joka tuottaa vahvinta näyttöä huomioiden rajoitteet.
- 4) Vähennä epävarmuutta niin paljon kuin mahdollista ennen kuin rakennat mitään.

Nämä ovat hyvin linjassa myös Lean Startup -ajattelun kanssa (Blank 2013, 5-6). Vastaavasti *Double Diamond* -prosessi visualisoi hyvin prosessin vaiheita, jolloin tietoa kerätään lisää ja vaiheita, jolloin sitä rajataan pois tai tiivistetään. Näiden tavoitteena on varmistaa, että muotoiltava palvelu ratkaisee oikean ongelman (Stickdorn ym. 2018, 85). Van Der Pijl ym. (2016) prosessissa ymmärtämisen vaiheeseen voidaan ajatella kuuluvan sekä tiedon kerääminen, mutta myös olennaisen tunnistaminen ja kiteyttäminen. Samoin myös prototyyppi vaatii paitsi ideoita, myös niiden pois rajaamista. Pysin huomioimaan myös nämä näkökulmat osana valittua prosessia.

Palvelumuotoiluprojektin tiedonkeruussa tulisi valita tutkimustavat, jotka olemassa olevan tiedon varassa kaikkein todennäköisimmin antavat vastauksen tutkimusongelmaan (Stickdorn ym. 2018, 102). Palvelumuotoiluun kuuluu prosessin iteratiivisuus. (Stickdorn ym. 2018, 26-27). Tämä tarkoittaa sitä, että kerättyä aineistoa on syytä arvioida säännöllisesti ja sen pohjalta tulee olla valmis keräämään lisää aineistoa samoja tai toisia tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Tämä ohjaa myös arvioimaan kehittämisiongelmaa sekä kehittämistyötä ohjaavia kysymyksiä jatkuvasti. Palvelumuotoilua tehtäessä tulisi pyrkiä triangulaation, keräämään tutkimusaineistoa erilaisia metodeja käyttäen. Näin tutkimusongelmaa on mahdollista tarkastella monipuolisemmin ja lopputulokset ovat luotettavampia. (Stickdorn ym. 2018, 107-109.) Tähän peilaten tiedonkeruumenetelmät opinnäytetyössäni ovat seuraavat:

- tutkimuskirjallisuuteen tutustuminen
- konsulttihaastattelut
- asiakashaastattelut
- benchmarkkaus
- yhteiskehittäminen
- prototyypin suunnittelu ja testaus.

Kuvaan seuraavaksi tarkemmin vaihe kerrallaan tiedonkeruumenetelmiä ja näiden avulla kerättyä empiiristä aineistoa. Osana kuvausta analysoin myös aineistoa sekä esittelen tästä tehtyjä havaintoja ja muodostettuja kiteytyksiä.

3.2 Valmisteluvaihe

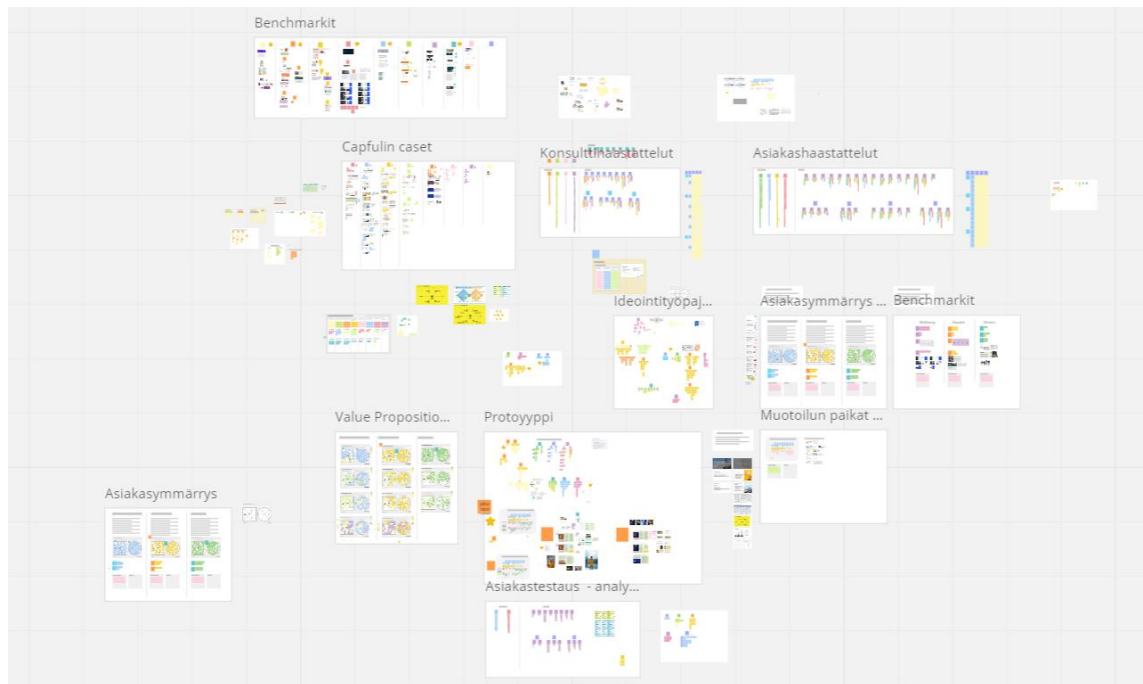
Valmisteluvaiheeseen kuului yhteistyöstä sopiminen toimeksiantajan kanssa, aineistoksi soveltuvien asiakasprojektien kartoitus sekä asiakkaiden lähestyminen tutkimuslupien suhteen. Vaiheeseen voi laskea kuuluneen myös tietoperustan rakentamisen aloittaminen. Tähän liittyen perehdyin palvelumuotoilun ja ennakkoinnin tutkimuskirjallisuuteen sekä tapoihin, joilla

näitä on hyödynnetty sekä itsenäisesti että yhdessä. Aikaisempi tutkimus tarjosi mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja ja malleja toimeksiantajan kontekstissa sopiville ratkaisuille.

Lähdeaineiston kautta muodostin luvussa 2 esitellyn perustan siitä, miten palvelumuotoilua ja strategista ennakoitua voidaan soveltaa yhdessä ja miksi näin on mielekästä tehdä. Tämän sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta muodostin prosessin mukaisesti näkökulman, kun määrittelin kehittämistyötä ohjaavat kysymykset. Tässä kohdin kehittämissuhteiksi tarkentui ymmärtää miten ihmiskeskeisyys voi tehdä tulevaisuuteen tarttumista helpommaksi ja miten muotoilun toimintatavoilla voi olla mahdollista luoda näkyviä tulevaisuuden ratkaisuja asiakkaille testattavaksi. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset määrittelin puolestaan seuraavasti:

1. Miten palvelumuotoilua ja skenaariotyötä voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena?
2. Miten skenaariotyössä voidaan hyödyntää oikea-aikaisesti kokemusprototyyppejä?
3. Miten konkretisoida skenaariotyötä palvelumuotoilun keinoin?
4. Miten vaihtoehtojen merkityksen ymmärtämistä voidaan tukea muotoilun keinoin?

Osa valmistelun vaihetta oli myös tiedon ja aineiston hallinnon miettiminen opinnäytetyön prosessiin. Jotta kaikki tärkeä tieto olisi yhdessä paikassa ja helposti käsiteltävissä, niin perustin tätä varten Miroon tyhjän taulun. Kuviossa 2 on esitetty aineistonhallintaa, analyysia ja iteraatioita kuvaavaa taulu työn loppuvaiheessa.



Kuvio 2: Aineistonhallinta Mirossa

Valmistelun ja näkökulman muodostamisen jälkeen työ eteni prosessin mukaisesti ylempään silmukkaan ja ymmärtämisen vaiheeseen, jota kuvaan seuraavaksi tarkemmin.

3.3 Ymmärryksen syventäminen

Ymmärtämisen vaiheessa pyrin syventämään käsitystäni tarkasteltavasta tutkimusongelmasta ja kehittämistyötä ohjaavista kysymyksistä. Tämä tapahtui empiirisen aineiston keräämisellä ja analysoinnilla. Kerätty aineisto muodostui case-esimerkkien loppuraporteista, näissä mukana olleiden konsulttien haastatteluista, asiakashaastatteluista ja benchmarkkauksesta. Tarkastelen tässä aluvuossa tarkemmin ymmärryksen keräämisen prosessia ja kertynyttä ymmärrystä.

3.3.1 Case-esimerkit

Ymmärtämisen vaiheessa tutustuin aluksi kolmeen Capfulin skenaariotyön projektiin. Projektit olivat

- Lapin matkailuelinkeinon liitolle syksyllä 2020 toteutettu Lapin matkailun post-covid-19-skenaariot (Capful 2020).
- Julkisen terveydenhuollon organisaation 2035 skenaariot ja näiden vaikutus organisaation liiketoimintasuunnitelmaan (Capful 2022a).
- Kaupan alan yrityksen 2032 skenaariot ja näiden vaikutus yrityksen strategiaan (Capful 2022b).

Projekteihin perehtymällä ja mukana olleita Capfulin sekä asiakkaiden edustajia haastattelella tarkoitukseni oli saada ymmärrystä

- skenaariotyöstä käytännössä
- skenaariotyön tuloksista
- asiakkaiden tarpeista ja kipupisteistä
- palvelumuotoilun menetelmien ja lähestymistapojen soveltamisen mahdollisuuksista skenaariotyön projektien eri vaiheissa.

Valikoin nämä kolme projektia tarkasteluun, koska ne edustivat kaikki hieman erityyppistä asiakasta, niissä kaikissa oli käyty läpi skenaariotyön prosessi ja projektien toimeksiantajat suhtautuivat myötämielisesti sekä loppuraporttinsa jakamiseen että tehtäviin haastatteluihin opinnäytetyötäni varten. Lapin matkailuelinkeinon liiton skenaariotyö on julkisena verkossa, mutta kaksi muuta skenaariotyötä ovat liiketoimintasalaisuuksia. Tämä vaikuttaa luonnollisesti myös käsittelytapaan. Kahta jälkimmäistä toimijaa ja projektin tuloksia kuvataan vain yleisluonteisesti siten, etteivät toimijat ole tunnistettavissa.

Capful toteutti syksyllä 2020 Lapin matkailuelinkeinon liiton toimeksiannosta skenaariotyön. Koronapandemia vaikutti voimakkaasti alueen matkailuelinkeinon ja skenaariotyön avulla hahmoteltiin erilaisia Lapin matkailun tulevaisuudenkuvia ja polkuja ulos kriisistä. Projektissa oli mukana laajasti koko Lapin matkailuelinkeinon ekosysteemi. Skenaariot toimivat työkaluna sekä koko matkailuelinkeinon ekosysteemin että yksittäisen yrityksen ja matkailualueen oman toiminnan kehittämisessä. Skenaariotyön loppuraportti oli 53 Powerpoint-sivua pitkä ja koostui johdannosta, skenaarioiden muodostamisesta, Lapin matkailun toimintaympäristön neljästä skenaarioista, välttämättömistä toimenpiteistä ja liitteistä. (Capful 2020.)

Julkisen terveydenhuollon organisaation skenaariotyön päämääränä oli ennakoida toimintaympäristön kehitystä rakentamalla skenaarioita liiketoimintasuunnitelman testaamisen ja jatko-työstämisen pohjaksi. Tavoite oli myös kehittää organisaation strategista reagointikykyä ja muutosvalmiutta suhteessa toimintaympäristön tulevaan kehitykseen, huomioiden mm. sote-palveluiden järjestämistavan muutokset sekä rahoitukseen ja työvoiman saatavuuteen liittyvä epävarmuus. Skenaariotyön loppuraportti oli 93 Powerpoint-sivua pitkä ja koostui johdannosta, projektin kokoavista havainnoista ja johtopäätöksistä, organisaation toimintaympäristön neljästä skenaarioista, skenaarioiden vaikutuksesta organisaation liiketoimintaan sekä liitteistä. (Capful 2022a.)

Kaupan alan yrityksen projektin päämääränä oli ennakoida toimintaympäristön kehitystä rakentamalla skenaarioita toimijan strategian laatimisen ja toimintaympäristön seurannan pohjaksi. Päämääränä oli lisäksi kehittää organisaation strategista reagointikykyä ja muutosvalmiutta suhteessa toimintaympäristön tulevaan kehitykseen, huomioiden mm. talouden kehitys, sääntely ja kilpailukenttä. Skenaariotyön loppuraportti oli 88 Powerpoint-sivua pitkä ja koostui johdannosta, kohtalonkysymyksistä, epävarmuustekijöistä ja trendeistä, neljän tehdyn skenaarion isosta kuvasta, skenaarioiden kuvauksista, skenaarioiden kvantifioinnista, skenaarioiden vaikutuksista yrityksen liiketoimintana ja yrityksen strategian taustaoletuksista. (Capful 2022b.)

Tutustuin aluksi edellä mainittujen projektien loppuraportteihin (Capful 2020; 2022a; 2022b). Näiden tarkoitus oli toimia ennen muuta taustamateriaalina ja perehdytyksenä case-esimerkkeihin sekä Capfulin skenaariotyöhön ennen varsinaisen primäärisen empiirisen aineiston keräämistä. Tein loppuraportteihin omia muistiinpanojani ja suunnittelin näihin tutustumisen pohjalta konsulttihaastattelujen kysymykset (ks. liite 1). Loppuraportit antoivat konkreettisten esimerkkien kautta haastatteluja varten taustaymmärrystä, mitä vaiheita skenaariotyö sisältää ja miltä työn tulokset voivat konkreettisesti näyttää. Yleisellä tasolla loppuraportit tarkastelevat alkuun ulkoisen toimintaympäristön keskeisiä muutostekijöitä ja epävarmuustekijöitä, jonka jälkeen ne esittävät näiden pohjalta tulevaisuustaulukon muodossa erilaisia tunnistettuja kehitysvaihtoehtoja. Näistä rakennettujen yhdistelmien pohjalta on luotu mahdollisia tulevaisuuksia kuvaavat skenaariot sekä hahmoteltu polkua näihin. Tämän jälkeen fokus

siirtynyt ulkoisesta ympäristöstä enemmän skenaariotyön tilaajaan ja siihen, miten eri skenaariot voivat vaikuttaa yritykseen tai organisaatioon. Tämän pohjalta hahmotellaan uhkia, mahdollisuuksia ja skenaarioista riippumattomia toimenpiteitä.

Loppuraportteihin perehtymisen yhteydessä arvioin tietoperustan pohjalta muotoiluajattelun mahdollisuuksien piilevän erityisesti makrotasolla liikkuvien skenaarioiden ja sisältöjen konkretisoinnissa ihmiskeskeisemmän näkökulman kautta erilaisia muotoiluajattelun työkaluja hyödyntäen. Muita kiinnostavia yhtymäkohtia olivat mm. skenaariotyön vaikutusanalyyseissa tunnistettujen mahdollisuuksien konseptointi, testaaminen ja jatkokehittäminen muotoilun työkaluja ja lähestymistapoja hyödyntäen. Loppuraporttien luonteen vuoksi, ja koska ne ovat myös työn kokonaisuuden kannalta kuitenkin tausta-aineistoa haastatteluihin, en näitä syvällisemmin tämän työn puitteissa kuvannut tai analysoinut.

3.3.2 Konsulttihaastattelut

Loppuraportteihin perehtymisen sekä rakentamani tietoperustan pohjalta haastattelin projekteissa mukana olleita konsultteja seuraavasti.

- i1_k1 Lapin matkailun skenaariot, Senior Partner
- i2_k2 Lapin matkailun skenaariot, Senior Consultant
- i3_k3 Terveystieteiden skenaariot, Senior Consultant
- i4_k4 Kaupan alan skenaariot, Senior Advisor.

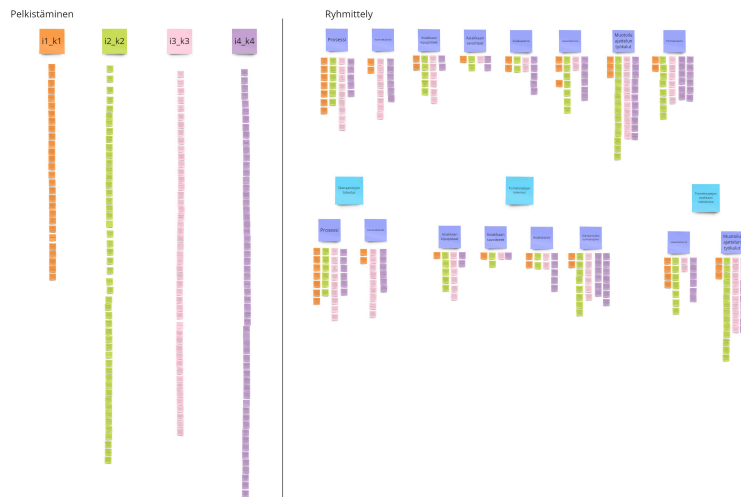
Haastattelujen tavoitteena oli syventää loppuraporttien pohjalta muodostunutta mielikuvaa skenaariotyöstä, saada taustaymmärrystä myöhemmin haastateltavista asiakasorganisaatioista sekä rakentaa ymmärrystä ja luoda asiakashaastatteluja varten suuntaa antavia hypoteeseja palvelumuotoilun lähestymistapojen mahdollisuuksista.

Toteutin haastattelut 60-90 minuutin pituisina puolistrukturoituina haastatteluina, jotka mukailivat liitteen 1 kysymyslistaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen mietityn viitekehyksen pohjalta, mutta tapa sallii myös tarkentavien kysymysten esittämisen vastauksiin perustuen. Kysymyksiä voi myös soveltaa tai jättää kysymättä tilanteen mukaan. Projektien erilaisen luonteen takia joukossa oli joitakin täsmäkysymyksiä liittyen esimerkiksi johonkin tiettyyn projektissa tehtyyn tuotokseen. Kysymyspatteristo ja haastattelun kulku tarkentuivat myös ensimmäisestä haastattelusta saatujen oppien pohjalta. Puolistrukturoituja haastatteluja tehdessä kaikille informanteille esitettyjen kysymysten ei välttämättä ole tarpeen olla samoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Haastattelutyylillä oli kaikille konsulteille sama, joten sikäli arvioin tämän tiedonkeruun tapahtuneen metodologisesti puhtaalla tavalla.

Toteutin konsulttien haastattelut etänä Microsoft Teamsia hyödyntäen. Nauhoitin haastattelut informanttien suostumuksella ja poistan ne 6 kk opinnäytetyöni hyväksymisen jälkeen.

Informanttien henkilöllisyyttä ei tuoda opinnäytetyössäni esille sovitun mukaisesti. Haastattelukysymysten esittämisen lisäksi esittelin haastattelun lopussa palvelumuotoilussa ja ennakoinnissa käytettyjä visualisointeja ja pyysin haastateltavia kuvittelemaan, olisiko näistä voinut olla kyseessä olevan projektin sisältöön räätälöitynä hyötyä asiakkaalle.

Haastattelujen jälkeen tallenteen pohjalta tekemäni litterointi muodosti laadullisen aineiston, jota työstin aineistolähtöisen sisällönanalyysin viitekehityksessä kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3: Konsulttihaastattelujen sisällönanalyysi

Aineistolähtöiseen laadullisen aineiston sisällönanalyysin vaiheiksi voidaan Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 122-127) katsoa

- 1) aineiston pelkistäminen
- 2) aineiston ryhmittely
- 3) aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen.

Ensimmäisen vaiheen pelkistämässä aineistoista karsitaan epäoleellinen pois. Toteutin pelkistämisen kopioimalla Word-tiedostoon litteroimastani tekstistä keskeisimmät asiat käyttämäni Miro-työtilaan. Tein tämän jokaisesta haastattelusta erikseen ja jaottelin työtilaan syntyneet laput siten, että laput olivat värikoodattu haastateltavan mukaisesti.

Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään. Tämä tarkoittaa samankaltaisuuksien tai eroavaisuuksien etsimistä siten, että samaa aihetta käsittelevät havainnot ryhmitellään yhdistävän teeman tai alaluokan alle. Tunnistin haastattelurungon ja pelkistämisen pohjalta aineistosta kahdeksan alaluokkaa, joiden alle kopioin pelkistämässä syntyneet laput ja lisäsin lappuihin alaluokkaa ilmaisevan koodin.

Aineiston käsitteellistämässä erotetaan kehittämistehtävän kannalta oleellinen tieto ja kytetään aineisto teoreettisiin käsitteisiin ja viedään tämä kohti johtopäätöksiä. Osa tätä on tarkentavien luokkien muodostaminen aineistosta. Alaluokista muodostin 3 yhdistävää yläluokkaa, joiden alle kopioin alaluokan laput ja lisäksi näihin yläluokkaa ilmaisevan tarkentavan koodin. Ala- ja yläluokat on esitetty alla olevassa taulukossa. Alla olevassa taulukossa 1 on tiivistetty myös keskeisimmät havainnot jaoteltuna luokkien ja skenaariotyön projektien mukaan.

Yläluokka	Alaluokka	Lapin matkailun skenaariot	Terveystieteiden skenaariot	Kaupalan yrityksen skenaariot
Skenaariotyön toteuttaminen asiakkaan kanssa	Skenaarioprosessi	- Vakiomuotoinen - Tiekartta	- Vakiomuotoinen - Tuulitunnelitestaus	- Vakiomuotoinen - Tuulitunnelitestaus
	Skenaarioiden konkretisointi	- Tiivistelmät - Kvantifiointi - Matkailijakuvaukset	- Tiivistelmät - Kvantifiointi - Visualisoinnit skenaarioiden aste-eroista - Tulevaisuuden uutisot-sikot	- Tiivistelmät - Kvantifiointi - Visualisoinnit skenaarioiden aste-eroista
Asiakkaan kokemus skenaariotyöstä	Asiakkaan kiipupisteet	- Paljon ihmisiä, jotka eivät aiemmin tehneet skenaarioita. - Skenaarioiden yläta-son vieraus - Osallistujien erilaiset intressit	- Kiire ja ajankäyttö - Asiantuntijuuden valjastaminen ja sisällön saaminen odotuksia vastaavaksi, kun asiakkaalla rajallisesti aikaa	- Laajemmassa osallistamisessa etäisyys päivittäisestä toiminnasta tai strategisen ajattelun vieraus
	Asiakkaan tavoitteet	- Miten koronapandemia voi kehittyä ja miten siitä selvittäään - Työkalu sekä matkailun ekosysteemille että matkailualueille tai yksittäiselle yritykselle - Alan edunvalvonta	- Toiminnan arviointi murrosvaiheessa - Skenaarioita liiketoimintasuunnitelman jatkotyöstämisen pohjaksi	- Miten nykyinen strategia toimii tulevaisuuden skenaarioissa. - Tunnistaa kasvualueita ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia

Yläluokka	Alaluokka	Lapin matkailun skenaariot	Terveysthuollon skenaariot	Kaupalan yrityksen skenaariot
	Asiakasarvo	<ul style="list-style-type: none"> - Ajattelun laajentaminen - Ekosysteemin sisäinen dialogi 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaikutusanalyysit ja miten tätä hyödynnetään liiketoimintasuunnitelman työstössä 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaikutusanalyysin tulokset - Lista toimenpiteistä, jos tulevaisuus kääntyy tietyn skenaarion mukaiseksi - Ajattelun laajentaminen
	Skenaarioiden toimeenpano ja soveltaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Ekosysteemiin vaikuttaminen - Skenaariotyö ekosysteemin toimijoiden työkaluna toimeenpanoon 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulosten hyödyntämisen liiketoimintasuunnitelman viimeistelyssä 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuki päätöksenteon suunnalle - Hyödyntäminen mahdollisessa strategian päivityksessä - Tulevaisuuden palveluideoiden tunnistaminen
Toimeksiantajan asiakkaan näkökulma skenaariotyössä	Asiakasnäkökulma	<ul style="list-style-type: none"> - Matkailijakuvaukset - Epäsuorasti osana skenaarioita - Asiakkaat ei mukana prosessissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Epäsuorasti osana skenaarioita - Asiakkaat ei mukana prosessissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Epäsuorasti osana skenaarioita - Asiakkaat ei mukana prosessissa
	Muotoiluajattelun työkalujen mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Tulevaisuuden asiakasprofiilinen syventäminen. - Tulevaisuuden palvelupolku eri skenaarioissa - Storyboard - Ekosysteemikartta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulevaisuuden hoitopolku eri skenaarioissa - Lääkärin persoonan ja tulevaisuuden työn kuvaaminen - Nopeat tavat sisäistää skenaariot 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulevaisuuden kuluttajapersoonana ja hänen toimintansa eri tulevaisuuksissa - Skenaarioiden pelkistäminen ja tekeminen ymmärrettäväksi jalkauttamisessa

Taulukko 1: Konsulttihaastattelujen tulokset

Seuraavaksi käyn tarkemmin aineistoa läpi yläluokittain jaoteltuna. Kursivoidut tekstit ovat suoria sitaatteja haastatteluaineistosta.

Skenaariotyön toteuttaminen asiakkaan kanssa

Vaikka asiakkaat olivat keskenään hyvin erilaiset, niin skenaariotyön prosessi oli kaikissa projekteissa hyvin samankaltainen. Prosessi onkin Capfulissa vakiintunut:

Usein kuten tässäkin aloitettiin kyselyllä, että miten nähdään tulevaisuus. Vakiomuotoinen prosessi. (i2_k2.)

Tämä oli hyvin perus Capfulin skenaariotyö (i3_k3).

Skenaarioprojektit ovat kohtalaisen määrämuotoisia. Voi varioida, mutta tietyt asiat tehdään (i4_k4).

Capfulissa skenaariot ymmärretään kokonaisvaltaisina tulevaisuuden vaihtoehtoina, jonne osana ennakointiprosessia pyritään löytämään sinne vievät polut, lähivuosien tapahtumat, kriittisimmät tienhaarat ja eri vaihtoehtojen logiikat. Skenaariot edustavat yrityksen ulkoista toimintaympäristöä, jossa ei oteta kantaa siihen, mitä yritykselle käy. Prosessi pyrkii siihen, että yritys voi pärjätä kaikissa skenaarioissa, jos ymmärtää vaihtoehdot. Capfulin skenaariot ovat yhdistelmä tutkimuksellista tietoa ja näkemyksellistä tulkintaa. Ne ovat luonteeltaan eksploratiivisia ja ei-normatiivisia, eivätkä ne ota kantaa todennäköisyyteen. Tulevaisuutta ei voi valita ja varmuuden harha on pyrittävä välttämään. Tärkeä on pitää kaikki skenaariot olemassa ja epävarmuus näkyvänä senkin jälkeen, kun on kirjoitettu auki mihin suuntaan yritys uskoo maailman kulkevan. (Lehtinen 2022a.)

Tunnistamalla skenaarioprosessin vaiheet, prosessi on mahdollista kuvata. Tämä mahdollistaa pohdinnan mahdollisista vaikeista kohdista sekä myös myöhemmässä vaiheessa tehtävää muotoiluajattelun paikkojen arviointia osana kokonaisuutta.

Loppuraporttien (Capful 2020; 2022a; 2022b), konsulttihaastattelujen ja taustahaastattelujen (Lehtinen 2022a; 2022b) pohjalta Capfulin skenaarioprosessin voi jäsentää ylätasolla seuraaviin vaiheisiin:

- 1) projektin käynnistys
- 2) tiedonhankinta
- 3) keskeisten teemojen ja epävarmuustekijöiden tunnistaminen
- 4) skenaarioluonnokset
- 5) skenaarioiden rakenne ja kehityskulut
- 6) skenaarioiden kuvaaminen ja konkretisointi
- 7) skenaarioiden vaikutukset
- 8) tulokset ja johtopäätökset.

Projektin käynnistykseen yhteydessä määritetään fokus ja mitä ollaan tekemässä. Projekti organisoituu yleensä projektiryhmäksi, jossa sisältöjä työstetään ja verifioidaan. Tässä yhteydessä sovitaan myös tiedonhankinnasta.

Toisessa vaiheessa tiedonhankintaa tehdään eri lähteistä. Skenaariokysely on suunnattu prosessiin osallistuville henkilöille. Tällä nähdään olevan myös sitouttava ja osallistava vaikutus.

Haastateltavina on usein projektin ulkopuolisia tahoja, joilla on asiantuntemusta projektin fokusksymyksiin liittyen. Lisäksi tehdään yleistä aiheeseen liittyvää toimintaympäristön monitorointia sekä hyödynnetään olemassa olevia tietovarastoja usein PESTE-viitekehityksen sisällä liikkuen.

Kolmannessa vaiheessa tunnistetaan tärkeimmät muutostekijät, jotka vaikuttavat toimeksiantajaan. Vaiheessa tunnistetaan ennen kaikkea tärkeimmät epävarmuustekijät ja niiden eri kehitysvaihtoehdot.

Neljännessä vaiheessa epävarmuustekijät kuvataan tulevaisuustaulukossa, joka kiteyttää tärkeimpien tekijöiden valinnan. Siinä lähdetään hahmottelemaan eri kehitysvaihtoehtoja. Tämä on prosessissa haastavinta työtä, joka vaatii eri kehitysvaihtoehtojen ideointia. Tältä pohjalta muodostuvat skenaariorungot. Näille tehdään eri vaihtoehdoille annettujen numeeristen arvojen pohjalta konsistenssianalyysi, jonka avulla pyritään tunnistamaan loogisesti ristiriidattomia skenaarioita. Tämän vaiheen tuloksena syntyy skenaariotiivistelmät ja tehdään päätös näiden eteenpäin viemisestä. Työvaiheessa hyödynnetään algoritmipohjaista *Scenario Builder*-työkalua, joka auttaa rakentamaan loogisia, perusteltuja ja keskenään erilaisia skenaarioita ja nostamaan samalla esiin uusia näkökulmia.

Viidennessä vaiheessa kun logiikka on valittu ja lukittu, niin lähdetään kuvaamaan skenaariorunkoja ja aihioita tarkemmalle tasolle ensimmäisessä työpajassa. Ulos tulevat ensimmäiset skenaarioluonnokset, tarinat ja juonen kuvaukset.

Kuudennessä vaiheessa kirjoitetaan tarina auki noudattaen tulevaisuustaulukon eri tekijöitä ja skenaarioon liittyviä kehitysvaihtoehtoja. Skenaariot kirjoitetaan sujuviksi tarinoiksi, jonka jälkeen kuvataan skenaarioiden esiin kasvamisen vaiheet. Toisin sanoen miten skenaario on syntynyt, tai mitä pitää tapahtua tästä päivästä lähtien vaihe vaiheelta, jotta lopputilanne voi tulla esiin. Tässä vaiheessa tehdään myös skenaarioiden konkretisointeja kuten kvantifiointeja.

Seitsemännessä vaiheessa skenaarioiden vaikutusanalyysissa pyritään löytämään mahdollisuudet, riskit ja organisaation strategiset vaihtoehdot kyseissä skenaariossa. Tämän avulla voidaan tunnistaa, miten organisaation nykyinen strategia ja toimintatavat sopivat yhteen skenaarioiden kanssa. Tässä kohdin työ voi asiakkaan näkökulmasta helpottua, kun siirrytään ulkoisen toimintaympäristön kuvauksesta sisäiseen maailmaan ja omiin kysymyksiin.

Lopuksi viimeisessä vaiheessa työstetään varautumistoimenpiteet eri skenaarioiden toteutumisen varalle ja tunnistetaan skenaarioista riippumattomat välttämättömät toimenpiteet.

Kuvaisin yllä haastattelujen kautta tarkentuneen skenaariotyön prosessin. Kehittämistehtävän kannalta relevantti näkökulma on skenaarioiden konkretisointi, jota kysyttiin haastattelussa

ja joka nousi esille eri paikoin niiden aikana. Skenaarioiden konkretisoinnissa oli hyödynnetty erilaisia tapoja, mutta niistä on tunnistettavissa myös yleisiä käytettyjä periaatteita ja samankaltaisuuksia. Konkretisoinnissa oleellista on, että *pitää ymmärtää, että miten skenaariot eroavat toisistaan ja mikä on olennainen vaikutus, kun skenaario on tämän näköinen (i4_k4)*. Kaikissa skenaariotyöissä oli hyödynnetty kvantifiointia kuvaamalla eri skenaarioiden tunnuslukuja, kuten Suomen talouden kehitystä. Skenaariokuvauksia itsessään ajatellaan myös osana konkretisointia: *Skenaariokuvaukset pyritään kirjoittamaan sellaiseen muotoon, että tulevat mahdollisimman lähelle toimijaa, jottei jää liian yleiselle tasolle. Se on myös sitä konkreettia. (i1_k1.)*

Skenaarioiden esittäminen hieman eri tavoin ajatellaan auttavan asiakasta:

On visualisoitu toimeksiantajan kannalta tärkeitä tekijöitä ja miten skenaariot eroavat toisistaan. Nämä ovat sellaisia, että kun ihmiset hahmottavat asioita eri tavoilla, niin olisi eri tapoja kuvata kokonaisuutta. (i3_k3.)

Yritämme monin eri tavoin isoa tekstimassaa asiakkaalle kiteyttää (i4_k4).

Kussakin skenaariotyössä oli samojen konkretisointien lisäksi hyödynnetty myös skenaariokohtaisia tapoja. Lapin matkailun skenaarioissa oli hyödynnetty matkailijakuvauksia: *Kuvattiin matkailija kyseisessä skenaariossa. Miltä asiakas tai matkailija voisi näyttää, miten toimii sen skenaarion maailmassa. (i1_k1; Capful 2020.)*

Terveysthuollon skenaarioissa oli puolestaan hyödynnetty tulevaisuuden uutisotsikoita: *Tässä projektissa oli sellainen mielenkiintoinen, mikä näkyi loppuraportissakin pienesti eli skenaarioiden kuvauksissa uutisotsikot. Niitä ideoitiin yhtenä osana skenaarioiden kuvauksia. Mietittiin minkälaisia uutisotsikoita erilaisissa maailmoissa ja erilaisissa vaiheissa voisi tulla. (i3_k3; Capful 2022a.)*

Kaupan alan yrityksen skenaariossa oli hyödynnetty niin sanottua lumihuutalevisualisointia: *Kaikilla neljällä skenaariolla on akselit esim. sääntely vähentyy, sääntely lisääntyy. Kaikissa on samat akselit ja on katsottu miten nämä eroavat ja painottuvat tekijöiden suhteen. (i4_k4; Capful 2022b.)*

Konkretisoinneissa nähtiin myös kehitettävää: *kun skenaariot ovat aika tekstintäyteisiä, niin läpilykeminen ei välttämättä vielä luo todellista kuvaa, että miltä tulevaisuus näyttää. Kaikki visuaalisemmat ja konkretisoivat tavat, niin liputan puolesta. (i3_k3.)*

Asiakkaan kokemus skenaariotyöstä

Kun muu taho kuin itse asiakas arvioi asiakkaan kokemusta, niin tämä muodostuu tietysti pitkälti vain oletuksista. Oletukset antavat kuitenkin ideoita, joiden kautta syntyy näkökulmaa,

jota on mahdollista testata asiakkailta saatavan ensikäden tiedon kautta. Koska asiakkaat ja asiakasprojektit olivat keskenään hyvin erilaisia, niin kovin paljon yhteistä ei välttämättä asiakkaan kokemuksesta ole löydettävissä. Yhteisenä mahdollisena yhteisenä kipupisteinä Lapin matkailun skenaarioissa ja Kaupan alan yrityksen skenaarioissa oli kuitenkin osallistujajoukon ymmärrys skenaariotyöstä kohdissa, jossa osallistujajoukkoa laajennettiin. Tämän voi olettaa olevan kipupiste, joka on jossain määrin läsnä projektista riippumatta:

Aina haasteena on, kuten tässäkin tapauksessa, että paljon ihmisiä, jotka eivät välttämättä aiemmin tehneet skenaarioita. Voi olla erilaisia ymmärryksiä mitä skenaariot ovat. Voi olla vaikeutta heittäytyä työskentelytapaan. (i1_k1.)

Ainahan on osin, että kun porukkaa laajennetaan esim. luottamushenkilöihin, niin aina ei ole operatiivisesta päivän toiminnasta tietoa tai ajatustaso strateginen. (i4_k4.)

Ongelma kuitenkin korostui enemmän Lapin matkailun skenaarioissa, joissa skenaarioiden arveltiin tuntuneen toimeksiantajasta vaikeilta. Osaltaan tähän varmasti vaikutti laaja, eri taustoista tuleva ekosysteemitasoinen osallistujajoukko, jolla oli myös keskenään erilaisia intressejä: *Kun tehdään yhdelle yritykselle skenaario, niin on yksi kokonaisuus, jolle mietitään. Tässä laaja ekosysteemi, rinneyrittäjiä, erämatkailijoita, hotellit, liikenne, Lapin aluekehittäjät. Kenelle vaikutuksia mietitään, oli suurimpia haasteita. (i2_k2.)* Terveystieteiden skenaarioiden osalta asiakkaan kiire ja sen myötä ajankäyttö nousi esille merkittävänä tekijänä (i3_k3).

Tavoitteet olivat asiakaskohtaisia. Lapin matkailun skenaariossa oli kyse kriisin keskellä tehdystä työstä, jossa hahmoteltiin ulospääsyä tästä (i1_k1; i2_k2). Terveystieteiden julkisen organisaation ja kaupan alan yrityksen skenaariotöitä yhdistävänä tavoitteena voidaan nähdä olleen nykyisen strategian tai toimintasuunnitelman peilaus tulevaisuutta vasten. (i3_k3; i4_k4.)

Asiakasarvosta huomionarvoista on vaikutusanalyysin merkityksen korostuminen arvonluonnissa: *vaikutusanalyysi on monesti se skenaarioiden pihvi ja suurin arvo (i4_k4).* Vaikutusanalyysin nähdäänkin mahdollistavan asiakkaan jatkotyö: *vaikutusanalyysi on silta skenaariotyön ja strategiatyön välissä.* Capfulin skenaarioprosessin nähtiin olevan myös asiakkaiden mieleen. *Siitä asiakkaat pitävät, että on niin strukturoitu menetelmä, joka käydään hyvin metodisesti läpi (i4_k4).* Skenaariotyön lisäksi Capful tekee strategiatyötä ja sitä tarjotaan lähes tulkoon aina skenaariotyön päätteeksi. Tähän liittyen esille nousi myös kehitettävää liittyen skenaarioiden toimeenpanoon ja soveltamiseen:

Ajattelisin, että kiinnostavinta olisi Capfulin kannalta skenaarioprosessin jälkeinen maailma. Miten löydöksistä mennään eteenpäin esim. muotoilun keinoin tai miten ennen kaikkea tunnustetaan aihioita, mitä lähdetään kehittämään. (i1_k1.)

Jos miettii tämmöistä meidän perusprojektiämme, niin se usein loppuu vaikutusanalyysiin. Se varmaan voisi olla jotain mitä kehittää ja viedä eteenpäin. (i3_k3.)

Mielestäni tulevaisuuden palveluideat on yksi pontti. Totta kai se on sitten, että miten näitä hyödynnetään oikeasti ja mihin tartutaan. (i4_k4.)

Haasteena nähtiin osin myös, että konkreettinen suunnittelu on enemmän yritysten sisäistä työtä: *Isoissa yrityksissä liiketoiminnan suunnittelu otetaan ennemmin sisäiseen-pohdintaan. On paljon asioita, mitä yritykset eivät tuo skenaarioprojektiin. (i2_k2.)*

Toimeksiantajan asiakkaan näkökulma skenaariotyössä

Toimeksiantajan asiakkaan, toisin sanoen tavallisen ihmisen kuten palvelun loppukäyttäjän näkökulma, joista puhun tässä asiakkaana, on projekteissa epäsuora. Asiakkaat eivät osallistu prosessiin ja heidän äänensä ei nouse suoraan esille. Skenaariot kuvaavat ulkoisen toimintaympäristön makrotasoa. Vaikkeivat ne kuvaa maailmaa asiakkaan näkökulmasta eivätkä herätä juurikaan empatiaa, niin asiakkaan toimintaa pyritään kuitenkin epäsuorasti huomioimaan ja ymmärtämään:

Asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus arvioinnin näkökulmat mukana. Ovat heille merkittäviä näkökulmia. Voivat vaihdella projektin ja asiakkaan toiveiden mukaan. Itse skenaariossa otetaan kantaa minkälaista kokemusta potilaat kaipaavat ja mitä arvostavat. (i3_k3.)

Se on osa epävarmuuksia ja kuvauksia. Esim. tulevaisuustaulukko. Kuluttajan käyttäytyminen on yksi selkeä. Sehän sisältyy moneen näistä. (i4_k4.)

Lapin matkailun skenaariot erosi tässä kuitenkin kahdesta muusta skenaariotyöstä siinä, että siinä hyödynnettiin kuluttajakuvauksia: *Haluttiin mennä syvemmälle miltä Lappiin tuleva turisti näyttää, missä majoittuu, mitä palveluita käyttää (i2_k2).* Taustalla oli tunne siitä, että asiakas ei ehkä kokenut skenaarioita aivan omakseen: *Lukijan ei välttämättä tarvitse lähteä Kiinan taloudesta liikkeelle miettimään. Se on meille projektin rakentajina tärkeää, mutta heille lukijana ei välttämättä. Siksi mietimme, että pääseekö matkailijakuvauksella nopeammin kiinni. (i2_k2.)*

Lapin matkailun kuluttajakuvausten ajateltiin toimineen hyvin ja näiden syventämistä pidettiin ihan perusteltuna: *Nyt jos tehtäisiin, niin olisi siistiä mennä Levin hissiaulaan keskustelemaan ihmisten kanssa miksi olet täällä, kauanko olet, missä majoitut jne. Ei silloin mietitty eikä aiemmin ollut Capfulilla vahvaa ajattelua. Mielestäni voisi ehdottomasti olla. (i2_k2.)*

Haastattelussa testattiin myös muotoiluajattelun työkaluja ja visualisointeja. Näitä olivat asiakaspersoonat, palvelupolku, *storyboard*, ihmiskeskeinen tulevaisuusnarratiivi, arvoehdotuspohja (*Value Proposition Canvas*), *Business Model Canvas*, ekosysteemikartta ja *5 Days Design*

sprint. Nämä eivät liittyneet projekteihin tai niiden aihepiiriin, mutta konsultteja pyydettiin kuvittelemaan, olisiko näistä voinut olla hyötyä projekteissa tai yleisemminkin Capfulin skenaariotyössä. Työkaluissa nähtiin monenlaisia mahdollisuuksia:

Kiinnostavaa olisi varmaan miten asiakasprofiileja voisi syventää skenaariokuvauksissa. Voisiko sieltä päästä myös uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiin tai niiden tunnistamiseen. Sitähän toimijat tuntuvat kovasti peräänkuuluttavan. (i1_k1.)

Tulevaisuuden persoona, ihmiskeskeinen narratiivi, storyboard - olisi ihan täysin sopinut ja olisi voinut hyödyntää projektissa. Jos nopeammin olisi tuotu, niin olisi voinut työstää työpaikoissa eteenpäin. Ehkä Capfulille mietinnän paikka, että erityisesti skenaariomaailmassa, jossa ollaan lähellä kuluttajaa. Tällaisessa maailmassa olisi hedelmällisempää, jos Capful pääsisi nopeammin työstämään tällaisia kysymyksiä. (i2_k2.)

Voisi ehdottomasti olla, tai olisiko se, että miltä hoitopolku voisi näyttää erilaisten ihmisten näkökulmasta joko skenaarioissa tai lyhyemmällä aikajänteellä. Tuo olisi ehdottomasti. (i3_k3.)

Kun on kyseessä nimenomaan ihmisiin ja yhteiskuntaa liittyvää työtä, niin oli se ihminen sitten potilas, lääkäri tai päättäjä, niin varmaan saisi kuvattua tällä tavoin eri näkökulmista hyvin erilaisilla tavoilla. (i3_k3.)

Ehkä se miten tämän tyyppinen henkilö pärjäisi missäkin eri skenaarioissa. Kuka on vahvoilla, minkä tyyppinen persoona dominoi missäkin skenaarioissa, jotain sellaista ehkä voisi tehdä. Ehdottomasti vastaus on, että näitä voisi jollain tavalla hyödyntää. (i4_k4.)

Johtopäätöksenä konsulttihaastatteluista ja asiakashaastattelussa testattavina hypoteeseina voidaan nostaa seuraavat oletukset:

- Asiakasnäkökulman huomioiminen on toimeksiantajille tärkeää.
- Skenaariot voivat olla asiakkaalle vaikeasti hahmotettavia.
- Vaikutusanalyysi on toimeksiantajalle silta strategiseen toimintaan.
- Toimeksiantaja haluaa hyödyntää skenaarioita uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiin.
- Palvelumuotoilun visualisoinnit konkretisoivat skenaariota ja tekevät niitä asiakkaalle helpommin ja nopeammin ymmärrettäväksi.

3.3.3 Asiakashaastattelut

Voidaan ajatella, että muotoiluprosessin ymmärtämisen vaihe koostuisi useista lyhyistä sykleistä, joiden kautta syntyvä tiedon kumuloituminen lisäisi ymmärrystä seuraavaa tiedonkeruuvaihetta varten. Loppuraportteihin tutustuminen sekä konsulttihaastattelut lisäsivät

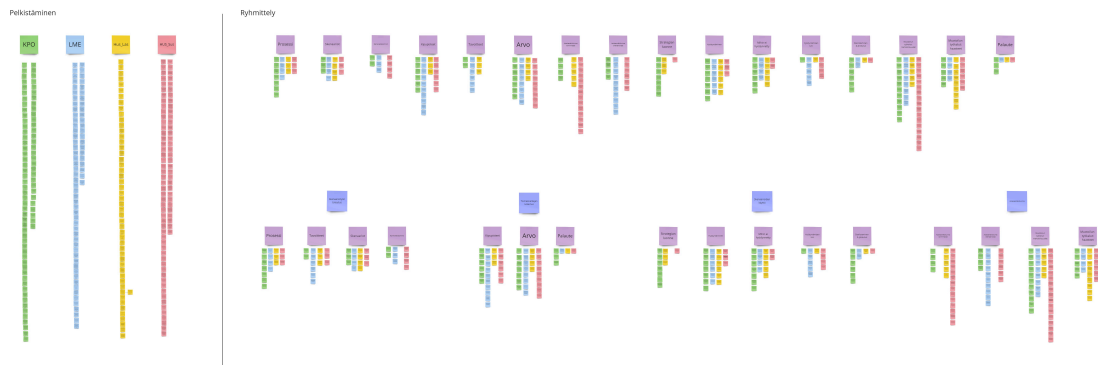
ymmärrystä, jonka pohjalta ideoin ja muodostin näkökulmaa. Tätä näkökulmaa validoin sekä keräsin toisaalta myös lisää ymmärrystä asiakashaastatteluissa. Näissä haastatteluissa pyrin pääsemään sisään asiakkaan kokemukseen skenaariotyöstä, testaamaan mahdollisia tutkimuskirjallisuudesta, loppuraporteista sekä konsulttien haastatteluista syntyneitä käsityksiä sekä testaamaan kiinnostusta muotoiluajattelun mahdollisuuksia kohtaan skenaariotyön yhteydessä tai sen jälkeen. Toteutin neljä 60-90 min. pituista puolistrukturoitua asiakashaastattelua seuraavasti:

- i5_a1 Kaupanalan yritys, projektin omistaja
- i6_a2 Lapin matkailuelinkeinon liitto (LME), projektin omistaja
- i7_a3 Terveystuollon organisaatio, projektin omistaja
- i8_a4 Terveystuollon organisaatio, projektijohtaja.

Haastattelujen muoto ja kysymysrunko rakentui konsulttihaastatteluista esille nousseiden asioiden sekä tutkimuskirjallisuuteen peilaamiseen kautta. Kysymysrunko on esitetty liitteessä 2. Puolistrukturoidun haastattelutavan mukaisesti jätin kysymättä tilanteeseen sopimattomat kysymykset ja kysyin lisäksi projektispesifejä sekä informantin organisaatioon liittyviä kysymyksiä. Terveystuollon organisaation osalta tarkoituksenmukaiseksi osoittautui haastatella sekä projektin omistajaa että projektijohtajaa heidän ollessa eri henkilö, toisin kuin kahdessa muussa skenaariotyössä. Heidän osaltansa pilkoin haastattelurunkoa osittain kahteen osaan siten, että projektin omistajan haastattelu painottui hieman enemmän skenaarioiden hyödyntämiseen ja projektijohtajan vastaukset skenaariotyöhön itsessään. Haastattelutyö oli hieman erilaisista kysymyksistä huolimatta kaikille asiakkaille sama, joten arvioin tämänkin tiedonkeruun tapahtuneen metodologisesti hyvällä tavalla.

Toteutin asiakkaiden haastattelut etänä Microsoft Teamsia hyödyntäen. Nauhoitin haastattelut informanttien suostumuksella ja poistan ne 6 kk opinnäytetyöni hyväksymisen jälkeen. Informanttien henkilöllisyyttä ei tuoda opinnäytetyössäni esille sovitun mukaisesti. Haastattelukysymysten lisäksi esittelin lopussa palvelumuotoilussa ja ennakoinnissa käytettyjä visualisointeja ja pyysin haastateltavia kuvittelemaan, olisiko näistä voinut olla tämän projektin sisältöön räätälöitynä hyötyä asiakkaalle.

Haastattelujen jälkeen tallenteen pohjalta tekemäni litterointi muodosti laadullisen aineiston, jota työstin aineistolähtöisen sisällönanalyysin viitekehäksessä kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4: Asiakashaastattelujen sisällönanalyysi

Noudatin sisällönanalyysissa samoja pelkistämisen, ryhmittelyn ja käsitteellistämisen periaatteita kuin konsulttihaastattelujen kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Toteutin pelkistämisen kopiaamalla Word-tiedostoon litteroimastani tekstistä keskeisimmät asiat Miro-työtilaan. Tein tämän jokaisesta haastattelusta erikseen ja jaottelin työtilaan syntyneet laput siten, että laput olivat värikoodattu haastateltavan mukaisesti.

Toisessa vaiheessa tunnistin haastattelurungon ja pelkistämisen pohjalta aineistosta teemallisia alaluokkia. Käytin pohjana konsulttihaastattelujen luokkia, mutta pilkoin näitä osin pienempään ja nimesin joitakin luokkia myös paremmin kontekstiin sopivaksi. Yhteensä muodostin analyysissä 15 alaluokkaa, joiden alle kopioin ja sijoittelin pelkistämisen kautta muodostuneet laput hyödyntäen Miron avainsanatoimintoa värikoodauksen ohella koodauksen tapana.

Kolmannessa vaiheessa muodostin alaluokista 4 yhdistävää yläluokkaa. Nämä ovat muuten lähes vastaavat kuin konsulttihaastatteluissa erotuksena, että skenaarioiden käytöstä on muodostunut oma yläluokka, jonka alla on useita alaluokkia. Ala- ja yläluokat on esitetty alla olevassa taulukossa 2. Taulukossa on tiivistetty myös keskeisimmät havainnot jaoteltuna luokkien ja skenaariotyön projektien mukaan.

Yläluokka	Alaluokka	Lapin matkailun skenaariot	Terveystieteiden skenaariot	Kaupalanalan yrityksen skenaariot
Skenaariotyön toteutus	Prosessi	- Ei kokemusta skenaariotyöstä, aihe vaati perehtymistä	- Kokemusta vastaavasta skenaariotyöstä	- Kokemusta skenaariotyöstä, mutta ei näin kokonaisvaltaisesta
	Tavoitteet	- Selkeytystä koronakriisin keskelle	- Tukea ja taustamateriaalia liiketoimintasuunnitelman päivitykseen	- Strategian ajantasaisuuden peilaus skenaariota vasten

Yläluokka	Alaluokka	Lapin matkailun skenaariot	Terveysthuollon skenaariot	Kaupalan yrityksen skenaariot
		- Tukea Lapin matkailun ekosysteemille	muuttuvassa toimintaympäristössä	
	Skenaariot	- Vastasi odotuksia - Ei suuria yllätyksiä	- Vastasi odotuksia - Yllättäviä valonpilkahduksia synkistä näkymistä huolimatta	- Vastasi odotuksia - Skenaarioiden väliset erot pieniä - Ei suuria yllätyksiä
	Konkretisoinnit	- Konkretian arvostus, mutta huoli työn laajentumisesta, jos sitä lisätään.	- Erilaiset tavat toimivat erilaisille ihmisille. -- Kvantifiointi tuo uskottavuutta, mutta koettiin vaikeaksi ilman dataa	- Konkretian ja helpon hyödynnettävyyden arvostus
Toimeksiantajan kokemus	Kipupisteet	- Perehtyminen skenaariotyöhön - Budjetti - Kokemus, ettei konsulteilla välttämättä matkailualan ymmärrystä - Ei määräsvaltaa osallistujiin	- Aikataulun kireys - Ulkopuolisten asiantuntijoiden sitoutuminen ja analyysin syvyys - Haastava työtilanne ja sen vaikutus osallistujien ajankäyttöön	- Toimintojen painotuksen puute - Joidenkin osallistujien vaikeus irrottautua nykyhetkestä - Pieneksi jääneet skenaarioiden erot
	Arvo	- Skenaariotyö oppimisprosessina - Selkeytys ja yhteinen pohdinta kriisin keskellä - Ulkopuolinen hanke-rahoitus - Helpot ja nopeasti omaksuttavat sisällöt	- Ulkopuolisten asiantuntijoiden analyysi - Skenaariotyö oppimisprosessina - Muutosvoiminen tunnistaminen, mahdollisuus pysähtyä arjen keskellä	- Skenaariotyö oppimisprosessina - Strategian koeponnistaminen skenaariota vasten - Työkalu johtamallisiin - Ulkopuolisten havainnot toiminnasta suhteessa strategiaan
	Palaute	- Kokemus skenaariotyöstä tärkeä kriteeri yhteistyössä	- Capfulilla vankka asiantuntemus ja hyvin muotoiltu tuote skenaariotyöhön	- Capfulin työtä pidettiin poikkeuksellisen hyvänä suhteessa muihin konsulttitöihin
Skenaarioiden käyttö	Strategian luonne	- Ei suoraa kytköstä strategiaan	- Kytkeytyi organisaation strategiaan ja liiketoiminta-alueen suunnitelman päivitykseen	- Kytkeytyi strategian ajantasaisuuden tarkistamiseen

Yläluokka	Alaluokka	Lapin matkailun skenaariot	Terveysthuollon skenaariot	Kaupalan yrityksen skenaariot
	Hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan suunnittelun tuki - Edunvalvonnan kannanotot - Tuki rahoituksen hauissa - Ekosysteemin mahdollisuus hyödyntää 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation toimintaan vaikuttavien kriittisten asioiden esille nosto ja pohdinta - Hyödyntäminen kertaluoteinen ajatusharjoitus 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategian koeponnistus - Vuosittainen suoriutumisen ja lähitulevaisuuden vertaaminen - Vahva halu hyödyntää skenaarioita jatkossa
	Mihin ei hyödynnetty	<ul style="list-style-type: none"> - Ei yhteistä ekosysteemin hyödyntämistä, toimijoiden oma vastuu ja arviointi - Ei säännöllistä seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei väline liiketoiminnan konkretisointiin tai suunnittelun pohjaksi - Ei väline ohjaamaan päätöksentekoa - Ei systemaattista käytäntöön vientiä tai seuranta - Ensin liiketoimintasuunnitelma, sitten skenaariotyö – olisi voinut olla toisinpäinkin 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei väline isoihin strategisiin valintoihin - Ei väline taktiseen tai operatiiviseen päätöksentekoon
	Hyödyntämisen tuki	<ul style="list-style-type: none"> - Vuosittainen seuranta ja tilannekatsaukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Vahvemmin strategisen johtamisen työkaluksi: Odotetun tulevaisuuden muodostus skenaarioista ja liiketoimintasuunnitelman peilaus tätä vasten 	<ul style="list-style-type: none"> - Skenaarioiden seurantaan mittaristo
	Osallistaminen ja jalkautus	<ul style="list-style-type: none"> - Työn levittäminen ekosysteemille - Mediatyö, vaikutusviestintä 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei jalkautusta organisaatiossa - Osallistaminen tiedonkeruussa ja työpajoissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskijohdon osallistaminen tiedonkeruussa ja tulosten esittely - Mahdollinen laajempi esittely yrityksessä olisi voinut tuoda lisäarvoa
Asiakasnäkökulma	Asiakasnäkökulma toiminnassa	<ul style="list-style-type: none"> - Matkailualan yhä kasvava trendi ymmärtää paremmin asiakkaan käyttäytymistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvään asiakastytyväisyyteen pyrkiminen, tämän mittaaminen - Yhä enemmän potilaan näkökulman huomiointia 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaat elinehto - Asiakasdatan monipuolinen kerääminen ja hyödyntäminen

Yläluokka	Alaluokka	Lapin matkailun skenaariot	Terveysthuollon skenaariot	Kaupalan yrityksen skenaariot
			strategiassa, mutta focus usein tilaavissa asiakkaissa	
	Asiakasnäkökulma skenaarioissa	<ul style="list-style-type: none"> - Mietitty miten maailman muutos vaikuttaa asiakkaiden tarpeiden muutokseen - Vaikea katsoa yksittäistä palvelua kun koko ekosysteemi mukana 	<ul style="list-style-type: none"> - Mietitty miten maailman muutos vaikuttaa asiakkaiden tarpeiden muutokseen - Potilaiden vahvempi näkökulma ja osallistaminen olisi voinut tuoda lisäarvoa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mietitty miten maailman muutos vaikuttaa asiakkaiden tarpeiden muutokseen - Skenaarioiden organisaatiokeskeisyys mietitytti ja olisiko asiakasnäkökulmaa ollut hyvä huomioida enemmän
	Muotoilun työkalut: mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Matkailualalla miettään paljon asiakasta - Tulevaisuuden asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja konkretisointi asiakaspersoonilla - Ylätason palvelupolut 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakskeskeisyyden ja -kokemuksen painoarvon vähittäinen kasvu - Mahdolliset syötteet palveluiden ja hoitopolkujen kehittämiseksi - Skenaarioiden mahdollisuuksien konkretisointi asiakaspersoonilla - Ylätason palvelupolut 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakskeskeisyyden tärkeys yrityksessä, lisäarvon löytäminen tähän - Laaja asiakasdata analyysin pohjaksi - Uudet liiketoimintamallit ja näiden konkretisointi
	Muotoilun työkalut: haasteet	<ul style="list-style-type: none"> - Heterogeeninen osallistujajoukko ja tarve pysytellä yleisemmällä Lappi-tasolla 	<ul style="list-style-type: none"> - Erilaiset käsitykset siitä kuka asiakas on - Osin skeptisyys miten ihmisenäkökulma toimisi skenaariotyössä - Huoli onko asiakastarpeisiin mahdollista reagoida reaali maailmassa 	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan kokoluokka, massaräätälöinnin tarve - Skeptisyys miten ihmisenäkökulma toimisi skenaariotyössä

Taulukko 2: Asiakashaastattelujen tulokset

Skenaariotyön toteutus

Skenaariotyön toteutukseen liittyen eroa oli siinä miten tuttua skenaariotyö oli toimeksiantajalle. LME:lla ei ollut aikaisempaa kokemusta skenaariotyöstä ja aihe vaati perehtymistä. Julkiselle terveydenhuollon organisaatiolle Capful oli puolestaan tuttu ja heillä oli kokemusta vastaavista skenaariotöistä. Kaupan alan yrityksellä oli kokemusta skenaariotyöstä jo vuosien ajalta, mutta toisaalta Capfulin kanssa tehty skenaariotyö erosi syvyydeltään aikaisemmasta: *Skenaariota ollaan aina tehty ja mietitty, mutta ei näin kokonaisvaltaisesti, että mietitään globaalia tilannetta, mietitään kansallista ja alueellista tilannetta, mietitään toimialana. Niin, että rakennetaan näin vankka viitekehys sille pohdinnalle, miten strategia toimii. Siinä mielessä tämä oli massiivisin harjoitus mitä me ollaan tehty. (i5_a1.)*

Erilaisista kokemuslähtökohdista huolimatta prosessi ei kuitenkaan aiheuttanut hankaluuksia vaan Capfulin johdolla se eteni kaikilla hyvin. Työn tavoitteet vastasivat varsin hyvin konsulttihaastattelujen pohjalta tunnistettuja tavoitteita. Verrattuna konsulttihaastatteluihin, kaupan alan yrityksen haastattelussa ei noussut esille tavoitteena tunnistaa kasvun alueita ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Pikemminkin tavoite oli peilata skenaarioita olemassa olevaan strategiaan. Kaupan alan yrityksen ja julkisen terveydenhuollon organisaation tärkeimmät tavoitteet olivat käytännössä samat - saada skenaarioista tukea strategian tai liiketoimintasuunnitelman arviointiin ja päivitykseen:

Tavallaan se, että löytyykö heti liputettavia kohtia, että nyt me olemme jotenkin väärillä urilla. Semmoinen tässä oli tarkoitus tsekata. (i5_a1.)

Tämä liittyi aika pitkälti meidän liiketoimintasuunnitelmamme päivitykseen. Eli siihen, että miten asemoidaan tätä meidän omaan toimintaamme tässä muuttuvassa toimintaympäristössä. (i7_a3.)

LME:n skenaarioiden tavoitteet erosivat näistä kahdesta siinä, että skenaariotyöstä nähtiin saatavan tukea koronapandemian aiheuttaman matkailun kriisin keskelle: *Siinä sen myllerryksen keskellä on vaikea keskittyä isoon kuvaan ja mitä se on tulevassa. Siinä nähtiin, että skenaariotyön kautta voisimme saada apua ja struktuuria. (i6_a2.)* Toisaalta ymmärrettiin myös, ettei skenaariotyö välttämättä tilannetta ratkaise. Erona kahteen muuhun skenaariotyöhön oli myös, että skenaariot olivat laajemmin koko Lapin matkailun ekosysteemin eikä vain toimeksiantajan käyttöön.

Valtavia yllätyksiä skenaarioiden sisältö ei tarjonnut Lapin matkailun alalle: *Eihän siellä mitään valtavia yllätyksiä loppujen lopuksi tullut, mutta ehkä se taas osoittaa sitä, että porukkaa on kohtuu valvutunutta ja seuraa aikaa muutenkin. Ei kenelläkään tule yllätyksenä ilmastonmuutos tai maailmanpoliittinen kehitys. (i6_a2.)*

Kokemus vastasi myös kaupan alan yritystä, joka näki erot myös pieninä: *Skenaarioiden erot oli aika pieniäkin. Erot oli jopa aika semanttisia. Minusta skenaariot oli aika hyviä ja kuitenkin se tarkastelujakso oli suhteellisen lyhyt. Niin eihän ne erot voi hirveän isoja olla. (i5_a1.)*

Terveysthuollon skenaarioiden osalta skenaariot maalasivat kuvia haastavista ajoista: *Vähän synkkiähän nämä meidän näkymämme niin kuin koko Suomenkin näkymät tällä hetkellä ovat (i7_a3).* Valoakin niistä kuitenkin myös löydettiin: *Kyllähän siellä tietysti valonpilkahduksia-kin tuli esille. Ehkä datatalouteen liittyvät asiat ja siihen liittyvät palveluiden kehitysasiat nousivat enemmän esille kuin itse olin ajatellut. (i7_a3.)*

Kaikki toimeksiantajat ymmärsivät hyvin skenaarioiden luonteen. Ymmärrettiin, että ne eivät ennusta tulevaisuutta, vaan nostavat esille muutokseen vaikuttavia voimia ja yhdestä skenaarioista voi toteutua jotain ja toisesta taas jotain muuta.

Kaupan alan yrityksessä arvostettiin konkretiaa:

Näiden juttujen pitäisi olla niin konkreettisia. Sehän on tavallaan viesti Capfulin suuntaan, että heidän täytyisi yrittää pitää prosessi ja lopputulema niin konkreettisena kuin mahdollista, että se olisi helppo hyödyntää mahdollisimman laajasti ja tehokkaasti asiakasyrityksessä. (i5_a1.)

Joissain asioissa konkretisointia olisi voinut olla enemmänkin ja joissakin asioissa konkretisointia tuli konsulttien jakaman kokemuksen pohjalta. Suusanallisesti konsultit toivat oman kokemuspohjansa kautta esille näitä konkreettisia asioita, mutta se konkretisointi on aina hyvä tällaisissa asioissa se helpottaa sitä villiä helikopterointiakin. (i5_a1.)

LME piti konkretiaa hyvänä, mutta näki sen lisäämisessä riskejäkin: *Kyllä siellä ihan konkreettisia asioita oli ja kuitenkin tehtiin monta eri skenaariota. Jos jokaista olisi syvennetty kovinkin paljon, niin siitä olisi tullut taas tosi laaja. (i6_a2.)* Konsulttihaastatteluisissa oli nousut esille huoli siitä, että skenaarioiden makrotaso olisi voinut olla toimeksiantajalle ongelma. Aineisto ei tätä yksiselitteisesti vahvistanut eikä kumonnut. Skenaarioiden taso nähtiin korkeana, mutta hyvänä: *Toki siellä on niitä isoja juttuja, mutta niin pitää ollakin. Sitten kuitenkin saatiin kosketuspintaa siihen, mitä se juuri matkailussa tai tällä Lapissa tarkoittaa (i6_a2).* Vaikutusanalysissa tätä konkretiaa nähtiin olevan enemmän ja asioiden olevan tutumpia kuin prosessin alkuvaiheissa: *Tuntuu, että siinä ehkä päästiin vielä enemmän toimialan konkretiaan ja niihin asioihin, joita totuttu jo aikaisemmin strategiatyöskentelyssä käsittelemään. Nämä oli niitä tutumpia asioita kuitenkin. (i6_a2.)* Tässä mielessä voidaan tulkita, että prosessi selkeytti ja toi skenaarioita lähemmäksi toimeksiantajan arkea.

Terveydenhuollon skenaarioissa kvantifioinnin katsottiin tuovaan skenaarioihin uskottavuutta: *Sanoisin että ihmiset on niin erityyppisiä. On esimerkiksi johtajia, jotka haluavat haluaa nähdä sen kuitenkin tavallaan kovempina faktoina ... Se tuo sellaista uskottavuutta, että pystytään vähän antamaan numeroita ja joitakin arviota. (i8_a4.)* Kvantifiointi koettiin kuitenkin myös vaikeaksi: *Kun ei välttämättä ole dataa mitä olisimme tarvinneet kvantifiointiin, vaikka ymmärrettiin toimeksianto, että se voi perustua vähän tällaiseen asiantuntijoiden mutuun myös, jos ei yksinkertaisesti statistiikkaa ole saatavilla. Siinä oli ehkä vähän sellaista haastetta, jonka ihmiset koki ehkä hieman vaikeaksi lyödä numeroita. (i8_a4.)* Lisäajan olisi nähty tuovan tähän tukea ja parantavan kvantifioinnin laatua, kun aikaa olisi ollut paremmin datan etsimiseen.

Toimeksiantajan kokemus

Toimeksiantajien kipupisteet erosivat melko paljon toisistaan. Kaupanalan yritys tunnisti kipupisteinä, että yrityksen strategisia painopisteitä käsiteltiin samanarvoisina vaikeivat ne yrityksen menestyksen kannalta sitä välttämättä ole. Jonkinlainen painotus olisi voinut olla hyödyksi. Heittäytyminen skenaariotyöhön ei ollut myöskään aivan mutkatonta: *Skenaariotyön käynnissä ollessa huomattiin, että joidenkin oli vaikea irrottautua tästä päivästä ja nykyhetkestä, ihan lähitulevaisuuden ajattelusta helikopteriin ja nousta ylemmälle tasolle. Tavallaan sekin päästiin taklaamaan, mutta tällaisia haasteita kyllä koettiin. (i5_a1.)* Vaikka ymmärrettiin, että skenaarioiden välillä ei ehkä kovin suuria eroja voi olla, niin asia kuitenkin hieman mietitytti: *Kuitenkin erot jäivät pieneksi skenaarioiden välillä. Jos olisimme saaneet siihen selkeämmät tai jyrkemmät erot, mutta en tiedä vaikuttiko se työn lopputulokseen kuitenkaan. (i5_a1.)*

Vaikkei asia muodostunut ongelmaksi, niin Lapin matkailun skenaarioissa tietynlaisena kipupisteinä voidaan pitää, että kokemusta skenaariotyöstä ei ollut ja aihe vaati perehtymistä ja tutustumista, jotta palvelu oli mahdollista kilpailuttaa. Budjetti muodosti myös kipupistein, joka taklattiin ulkopuolisella hankerahoituksella: *Ei varmasti ilman sitä rahoitusta oltaisi voitu lähteä tämän mittakaavan tekemiseen. Sitten oisimme tehneet korkeintaan jotain paljon pienemmällä mittakaavalla. (i6_a2.)* Samalle aaltopituudelle pääseminen vei myös hieman aikaa: *Varsinkin alkuvaiheessa huomaisi, että me olemme kaikki asiakaspuolella hyvin syvällä matkailualan asioissa sisällä. Ja sitten taas Capful tekee töitä monien eri toimialojen kanssa. Oli alussa tiettyjä käsitteitä tai lainalaisuuksia, joita joutui korjaamaan. (i6_a2.)*

LME:n skenaariotyö erosi tavoitteiltaan merkittävästi kahdesta muusta toimeksiannosta. Tämä heijastui tavoitteiden lisäksi osaltaan myös kipupisteisiin, joista yksi oli määräysvallan puute prosessin osallistujiin, ja toinen skenaariotyön tuotosten hyödyntäjien käytössä oleva aika. Skenaariot olivat laajemmin Lapin matkailun ekosysteemin käyttöön, mutta hyödyntämisen suhteen oltiin realistisia:

Olemme yksi organisaatio, mutta mukana oli meidän jäseniämme ja muitakin alalla toimivia. Emme ole ikään kuin yksi iso yritys, joka voi määrätä osallistujia. (i6_a2.)

Toki se tiedetään, että ihmiset ovat työssään hyvin kiireisiä eikä aina ole aikaa paneutua. Jos huomaa, että tässä on monikymmensivuinen raportti, niin saattaa lukeminen jo loppua siihen, vaikka sisältö ei olisi niin raskas. (i6_a2.)

Kipupisteen helpottamisessa nähtiin avuksi olevan yksinkertaisuus ja helppolukuisuus:

Kun on vain muutama minuutti aikaa perehtyä johonkin aineistoon, niin pitää olla tarpeeksi yksinkertaista. (i6_a2.)

Ainahan tietenkin näistä voisi tehdä helppolukuisempia. Sen sijaan, että kahlataan kymmenien sivujen raporttia läpi, niin voiko olla jotenkin digitaalisesti tai graafisesti helpompi. Olemme tällainen yritys, keskitymme näihin asioihin ja sitten se kertoisi, että juuri nämä asiat ovat teille tärkeitä huomioida. (i6_a2.)

Nämä lienevät toisaalta huomioitavia, sisäänrakennettuja ajureita kaikkeen työhön. Aineistojen pitää olla hektisessä maailmassa sellaisia, että niihin pääsee helposti ja nopeasti kiinni ainakin yleisellä tasolla.

Aika ja resurssit olivat kipupisteitä myös julkisen terveydenhuollon organisaatiossa:

Se on aina se kysymys kuinka paljon aikaa ja työtä tällaiseen kannattaa laittaa (i7_a3).

Täytyy olla tietty realiteetti siinä, kun nämä kuitenkin jossain järkevässä aikataulussa ja kohtuullisella hinnalla halutaan suorittaa. Ettei yli-investoida asiaan, joka nyt kuitenkin on osin viihdettä enemmän kuin mitään varsinaista suunnittelutyötä. (i7_a3.)

Vastaavia huomioita nousi esille myös LME:n ja kaupan alan toimijan haastatteluissa. Lieneekin turvallista tulkita, että toimeksiantajat haluavat hyvän lopputuloksen kustannustehokkaasti ja tarkoituksenmukaisen ripeästi.

Aikakysymys korostui toisaalta erityisesti julkisen terveydenhuollon skenaariotyössä myös haastavan ajankohdan takia: *Sanoisin, että se haaste meillä oli hoitajien lakko ja ajankäyttö, kun meillä oli siinä niin paljon lakkoon liittyvää työtä, joka tietysti meni kaiken muun edellä (i8_a4).* Tämä saattoi vaikuttaa myös skenaariotyön osallistujien mahdollisuuksiin panostaa työhön: *Uskon, että tässä oli ehkä henkilöitä, jotka eivät ehtineet tähän paneutua niin paljon, kuin he ehkä itsekin olisivat toivoneet ihan olosuhteiden ja tilanteen vuoksi (i8_a4).*

Julkisen terveydenhuollon organisaation kipupisteenä voidaan pitää myös ulkopuolisia asiantuntijoita tai tässä tapauksessa epäilystä sen riittävydestä: *tavallaan se ulkopuolisten*

osallistuminen, heidän analyysinsä tilanteesta voisi olla vähän laajempi, mutta ulkopuolisia ihmisiä on aina vaikea saada sitoutumaan tällaisiin hankkeisiin (i7_a3).

Skenaarioiden merkittävänä arvona sekä LME että kaupan alan yritys pitävät itse skenaariotyön prosessia ja sen tuottamia oppeja ja ymmärrystä:

Teki hyvää yrityksen johdolle ja hallituksen jäsenille nousta helikopteriin ja miettiä asioita vähän toiselta kantilta vähän sieltä ylempää. Se oli hyvä henkilöiden kannalta oppimisprosessina. (i5_a1.)

Koen, että paras anti oli ajattelun ravistelu ja se, että yhdessä oikeasti pohditaan niitä, eikä edes välttämättä se lopputulos, vaan vahvasti se prosessi oli siinä matkan varrella tärkeä ja se, että osallistujat oikeasti paneutuivat asioihin (i6_a2).

Asia nähtiin samalla tapaa myös julkisen terveydenhuollon organisaatiossa: *Tietysti siinä pakotetaan meidän omaa johtoamme pohtimaan kehitysnäkymiä. Lisätään tietoisuutta tulevaisuuden uhista ja mahdollisuuksista. Vaikka kaikki asiat eivät välttämättä suoraan strategiaan tai liiketoimintasuunnitelmaan siirry, niin kuitenkin se lisää valvutuneisuuden astetta kai näin voisi sanoa. (i7_a3.)* Tämän arvo korostui erityisesti kontekstista ja työn luonteesta johdun. Arvokkaana nähtiin nimenomaan se, että otettiin aikaa tärkeälle asialle, joka ei arki-työssä ehkä ole välttämättä usein mahdollista: *Uskon, että hyvin monenkin ylläikäarin tai vastuualuejohtajan päivä on hyvin täynnä jossain määrin täynnä tulipalojen sammuttelua tai hyvin lyhyen tähtäimen, se on vähän sellaista selviytymistä. Niin tavallaan se, että otetaan se aika, että mietitään oikeasti pidemmällä tähtäimellä, että minkälaisia juttuja voi tapahtua. (i8_a4.)*

Arvoon liittyen eroa oli siinä, mihin vasten skenaarioita peilataan. Kaupan alan yrityksellä se oli olemassa oleva strategia: *Tavallaan se konkreettinen hyöty oli, että me pystyimme koeponnistamaan jotakin vasten meidän nykyistä strategiaamme. Me teimme ne kevyet strategian päivitykset ja nyt sitten lähdetään tekemään sitä tulospolkua. (i5_a1.)* Yllätyksiä ei tullut ja skenaarioiden arvon nähtiin olevan ajattelun tukemisessa ja vahvistamisessa: *Tämä pikemmin toi vahvistusta ja monipuolista meidän ajatteluamme. Saimme toisaalta selkänöjää ja vahvistusta, että olemme oikealla tiellä. (i5_a1.)*

Vastaavalla tavalla julkinen terveydenhuollon organisaatio koki skenaariot taustamateriaaliksi pohdinnalle, jossa tehdään omaa liiketoimintasuunnitelmaa:

Niiden voimien, jotka tätä yhteiskunnallista kehitystä vie johonkin suuntaan identifioiminen, ymmärtäminen ja esille nostaminen on toki hyödyllistä. Osaan pystyä vaikuttamaan ja osaan ei. (i7_a3.)

Kuitenkin sieltä tulee niitä vaikuttavia tekijöitä esiin. Tulee tietynlaisia reagoititapojen vaihtoehtoja. Niitä sitten voi pohdiskella etukäteen, ja se tietysti sitten antaa vähän parempia mahdollisuuksia reagoida tilanteissa, kun eri vaihtoehtoja on etukäteen mietitty. (i7_a3.)

Lapin matkailun skenaarioiden arvo oli kuitenkin enemmänkin asioiden selkiyttämässä kriisin keskellä: *Tämä toi vähän apua, struktuuria ja yhteistä pohdintaa. Ettei säntäillä joka suuntaan tämän päiväisen valossa, vaan mietitään yhdessä isoa kuvaa mihin voi kehittyä ja mitä voi seurata. Toi selkeyttä todella epäselvään tilanteeseen. Vaikkei itsessään tilannetta ratkaissut, niin auttoi sen analysointia. Se meillä oli tavoitteenakin. (i6_a2.)*

Kaupan alan yritys näki skenaarioille arvoa myös osana yrityksen strategista johtamista: *Tämä oli hyvä lisä meidän johtamismalliimme ja prosessiimme sekä ajatusjumppana että yhden vähemmän käytetyn tai unohdetun työkalun käyttämisessä, laajemmin skenaarioiden hyödyntämistä (i5_a1).*

Kaupan alan yritys näki arvoa myös Capfulin konsulttien roolissa: *Myös se, että Capful oli ulkopuolisena arvioimassa strategiaa, strategian toimimista ja sisältöä. He eivät ottaneet suoraan kantaa, mutta tavallaan se liikennevalomalli, jolla testattiin, niin siinäkin käytiin keskustelua ja he teki havaintoja meidän toiminnastamme suhteessa meidän strategiaan ja skenaarioihin. (i5_a1.)*

Yleisesti ottaen kaikki toimeksiantajat arvostivat korkealle Capfulin työtä ja sen tuottamaa arvoa:

Arvostan heidän paneutumistansa työhön ja sanoisin, että se on poikkeuksellista. Kuitenkin kymmenien vuosien aikana nähnyt erilaisia konsultteja. Nostan hattua. (i5_a1.)

Siinä Capful erottui, että ovat tehneet juuri paljon skenaariotyötä aikaisemmin ja osaavat sen. Toki varmasti osaavat muutakin, mutta tämä oli se mitä me haimme ja oli meille tärkeää. (i6_a2.)

Capfulilla on hyvin muotoiltu tuote siihen skenaariotyöhön (i7_a3).

Olihan tässä Capfulin rautainen ammattitaito. Ei tullut missään vaiheessa fiilistä, että tietävätköhän mitä tekevät. Heillä on kovan luokan asiantuntemus. Se tuki, että he tekivät älyttömän hyvää työtä. (i8_a4.)

Skenaarioiden käyttö

Kuten todettu, niin kaupan alan yrityksellä ja julkisella terveydenhuollon organisaatiolla skenaariotyö kytkeytyi strategiaan ja olemassa olevan strategian tai liiketoimintasuunnitelmaan ajantasaisuuden tarkistamiseen:

Konkreettinen juttu oli, että koeponnistimme strategiaa skenaarioita vastaan. Me käytiin tavallaan jokainen meidän strategiatyökirjamme kirjaus läpi, että onko tämä vielä ajantasainen ... Siellähän oli näitä toimenpidesuosituksia, jotka me toki itsekin tunnistettiin, mutta se oli hyvä, että se vielä skenaariotyön kautta tuli. Tietyt asiat vahvistivat käsityksiä, että mihin suuntaan meidän pitää mennä, tietyt asiat oli ehkä pienemmässä roolissa ja tietyt asiat oli sellaista nice to know, että näinhän me toimimme muutenkin. (i5_a1.)

Tavoitteet saavutettiin ihan kohtuullisen hyvin, ei siellä skenaarioissa mitään valtaisia yllätyksiä tullut. Kyllähän se aina pakottaa pohtimaan niitä kriittisiä asioita, jotka organisaation toimintaan vaikuttaa. (i7_a3.)

Eroa kuitenkin oli siinä miten skenaarioiden merkitykseen ja jatkokäyttöön suhtauduttiin. Kaupan alan yrityksessä skenaarioita pidettiin hyödyllisenä työkaluna myös jatkossa:

Meillä on aina alkuvuodesta tilinpäätöksen jälkeen strategiaseminaari hallituksen kanssa. Me katsomme meidän suoriutumistamme suhteessa strategiaan. Uskon, että voi olla hyödyllistä poimia skenaarioita ja verrata miten skenaariot istuvat tähän, mihin suuntaan me on menty. (i5_a1.)

Onko jokin näistä skenaariosta sellainen mikä olisi toteutunut tai toteutumassa. Onko meidän hallintatoimenpiteemme mitä siinä mietittiin mitä pitää tehdä, onko ne otettu strategian päivityksessä ja taktisessa yrityksen johtamisessa huomioon. Eli uskon, että sitä tullaan käyttämään vähän samantyyppisesti kuin strategiaa, eli verrataan suoriutumista ja lähitulevaisuutta. (i5_a1.)

Skenaariotyö koettiin kaupan alan yrityksessä arvokkaana investointina, josta on laajempaakin kuin tiettyyn hetkeen sidottua hyötyä: *Sinänsä typerää olla hyödyntämättä, jos tällainen kallis ja iso prosessi, joka vaatii meiltä henkilötyötä jo enemmän sen edestä kuin mitä me maksoimme Capfulille siitä, niin sen takiahan nämä pitäisi hyödyntää (i5_a1).* Erona tähän julkinen terveydenhuollon organisaatio koki skenaariot enemmänkin kertaluonteiseksi työksi:

Skenaariot vain kertovat trendeistä mitä maailmalla ja meidän omassa yhteiskunnassamme on. Niillä on tietenkin heijastevaikutuksia toimialaan, mutta ne on enemmän taustamateriaalia, jotka nostavat esille potentiaalisia haasteita mitä seuraavan 10 vuoden aikana kohdataan. (i7_a3.)

En usko, että me niitä skenaarioita sieltä ihan joka vuosi kaiveta esiin, vaan mennään liiketoimintasuunnitelman kanssa 3-5 vuotta taas eteenpäin (i7_a3).

On nostettu esille ne haastavat alueet kuten työvoiman saatavuus tai investointien rahoitus ja mietitty niihin ratkaisukeinoja. Ei siinä sen ihmeempää. (i7_a3.)

Toisaalta julkisen terveydenhuollon organisaatiossa tunnistettiin myös vaihtoehtoinen toteutustapa skenaariotyölle, joka olisi voinut lisätä työn arvoa. Nähtiin, että skenaariotyö olisi voinut myös edeltää liiketoimintasuunnitelman tekemistä, jolloin se olisi toiminut pohjana pikemmin kuin peilinä lähes valmiille suunnitelmalle.

LME näki skenaariotyön arvona lisääntyneen ymmärryksen ja tämän vaikutuksen oman toimintansa suunnittelussa, lausuntojen antamisessa sekä rahoituksen hakemisessa:

Semmoisessa toiminnan suunnittelussa hyvinkin. Me teemme tietenkin oman toiminnan suunnittelua, mutta sitten olemme hyvin paljon mukana myös tekemässä laajempaa maakuntatason strategista suunnittelua joko ihan yleisesti Lapin matkailun strategiaa tai vaikka markkinointiin keskittyen. (i6_a2.)

Ehkä sillä, että ne on tiedossa ja sillä, että asioita tuodaan esille kun tulee sopivia asioita vastaan. Meidänkin edunvalvontamme työssä näitä tupsahtaa hieman yllättäen esim. tämä juuri tullut lausuntopyyntö. (i6_a2.)

Esim. oli juurtunut omaan ajatteluun hyvin, niin esim. olemme hakeneet parinkin hankkeen rahoitusta. Niissä kun on kuvattu nykytilannetta ja mihin menossa, niin skenaariotyöstä on ollut apua. (i6_a2.)

LME piti ekosysteemin toimijoiden saamaa hyötyä suurimpana prosessissa mukana olleille, mutta näki skenaarioiden hyödyntämiselle mahdollisuuksia myös laajemmin: *Mukana olleet saivat eniten hyötyä, mutta vaikei olisi ollut mukana, niin voisi lukea tuloksia, että näin ne muut on pohtineet ja hyödyntää niitä sitten omassa toiminnassa (i6_a2).*

Informanteilta selvitettiin myös skenaarioiden soveltamisalueita. Kiinnostuksen kohteena oli, että oliko skenaarioita jollain tapaa hyödynnetty tai sovellettu esim. uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen tai palveluiden suunnittelussa, konseptoinnissa tai testaamisessa.

Kaupan alan yrityksessä ei skenaariotyötä nähty isoihin strategisiin valintoihin välineenä: *Sanotaan näin, että jos työ aiheuttaisi isoja strategisia valintoja, niin olisimme yrityksen johtajina epäonnistuttu ja kykenemättömiä itse tekemään ja miettimään asioita (i5_a1).*

Skenaarioiden käyttö nähtiin julkisen terveydenhuollon organisaatioissa myös rajattuna:

Skenaariot ovat työväline avata uhkakuvia, mahdollisuuksia ja voimia mitä tulevaisuudessa on. Liiketoiminnan konkretisointi perustuu enemmän siihen jo niihin hyvin konkreettisiin asioihin, kuten vaikka asiakkaiden antamaan palautteeseen siitä, että ollaanko tyytyväisiä vai

ei. Tai sitten ihan tuotantotekijäresursseihin. Työvoiman saatavuuteen tai puutteeseen. (i7_a3.)

Ajattelu, että skenaariota käytettäisiin ohjaamaan päätöksentekoa, on minusta lähtökohtaisesti vähän virheellinen (i7_a3).

Toisaalta organisaatiossa esille nousi myös ajatuksia miten skenaarioita olisi voitu kehittää vielä enemmän johtamisen ja päätöksenteon työkaluksi ja mistä oli myös käyty keskustelua projektin päätyttyä:

Kun saatiin ne neljä skenaariota hyvin tehtyä projektin puitteissa, niin ehkä siinä mielestäni olisi voinut sen yhden stepin ottaa ja katsoa mikä se voisi olla se tulevaisuus. Nehän oli vain vaihtoehtoisia kehityspolkuja niin kuin puhuttiinkin. Ei mistään voi sanoa, että tämä on se tulevaisuus. (i8_a4.)

Oltaisiin tehty yhdistelmä näistä neljästä skenaarioista ja sitten sitä vasten lähdetty vielä konkreettisemmin tekemään sellaisia vähän välietappeja, liikennevalojen seurantaakin siihen, että oltaisiin tehty konkreettisempia toimenpiteitä skenaarioiden pohjalta. Se olisi näin vielä vahvemmin siinä ihan strategisen johtamisen työkaluna. (i8_a4.)

Tämä vastaa varsin hyvin sitä miten kaupan alan yrityksen skenaariotyössä muodostettiin näkemys toimintaympäristön kehityksestä ja miten yritys hyödyntää skenaariota. Kaupan alan yrityksessä ei nähty relevanttina kuitenkään skenaarioiden hyödyntämistä operatiivisesti ja taktisesti: *Sanotaan näin, että tavallaan me olisimme aika tumppuja, jos me tarvitsisimme siihen oikeasti ulkoisen konsultin, joka tekee meille skenaariotyön ja sen jälkeen me alkaisimme reagoimaan siihen operatiivisesti ja taktisesti (i5_a1).* Myöskään uusien palveluiden innovointiin skenaariota ei yrityksessä nähty työvälteenä eikä se ollut työn odotuskaan: *Ei ollut niin konkreettista tämä skenaariotyö, että siellä olisi tuollaista löytynyt. Niin kuin sanottu, ehkä me emme olisi ajan tai tehtäviemme tasalla, jos tuolta tulisi suoraan syötteitä lapaan. (i5_a1.)* Kysymyksen nähtiin olevan osaltaan kiinni yrityksen sisäisestä rakenteesta ja toimintatavoista: *Voihan se olla, että joillakin yrityksillä on tavallaan sellainen tarve tehdä operatiivisia toimenpiteitä skenaariotyön tuloksena. Se riippuu siitä strategiaprosessista, että tavallaan minkälainen strategiaprosessi ja johtamismalli on. (i5_a1.)*

Myös terveydenhuollon organisaatioissa skenaarioita pidettiin enemmän ajatusharjoituksena kuin välineenä kokeiluihin tai uusien palveluiden ideoimiseen: *Tietysti monet näistä skenaarioista on niin pitkälle meneviä ja ehkä kuitenkin sitten sanotaan ennustuksellisia, ilman että niissä välttämättä on ihan vielä on kaikki tosiasiat paikallaan. Ei niitä voi suoranaisesti voi suunnittelun pohjaksi laittaa. (i7_a3.)*

Lapin matkailun skenaarioiden osalta hyödyntäminen LME:n ulkopuolella jäi ekosysteemin toimijoiden oman harkinnan varaan: *Tietenkin lopputulos jäi jokaisen itse arvioitavaksi, että uskooko, että joku toteutuu vai ei ja mihin varautuu ja mihin ei. Sitähän ei taas sitten yhdessä päätetty vaan se oli enemmän jokaisen oma arviointi. (i6_a2.)* Tarkempaa tietoa esim. skenaarioiden hyödyntämisestä uusien palveluiden suunnitteluun ei LME:lla ollut: *Toki vähän pelkään, että kuten monessa asiassa, niin vaikka kiinnostus ja aikomus on suurta, että luetaan ja hyödynnetään, niin helposti jää arjen jalkoihin. Varsinkin kun arki on myrskyisää kriisin kesken, niin ei välttämättä löydy aikaa. (i6_a2.)*

Informanteilta selvitettiin myös, mikä olisi voinut tukea skenaarioiden hyödyntämistä. Kaupan alan yritys pohti mahdollisuutta skenaarioiden toteutumisen seurannan kehittämiseen: *Siellä oli se liikennevalomalli, mutta että skenaarioiden takana olisi jonkinlainen mittaristo, että niitä pystyisi seurata, että mihin suuntaan nämä ovat menneet. Vähän ehkä liikennevaloilla, että miten skenaariot ovat toteutuneet. Sehän olisi mielenkiintoinen juttu tietysti. (i5_a1.)*

Seurannan kehittäminen nousi esille myös LME:lla: *Ehkä tietenkin, jos jollain aikavälillä olisi säännöllistä seurantaa ja tilannekatsausta. Nyt on mennyt vaikka vuosi eteenpäin, että miltä maailma näyttää nyt. Ovatko nämä vielä relevantteja asioita vai onko jotain muuta nousut pintaan. Tässäkin ehkä tulee, että on jo kustannuskysymys. (i6_a2.)*

Julkisen terveydenhuollon organisaatiossa korostui seurannan sijasta skenaarioiden kontekstuaalisuus: *Ne on aina vähän tämmöisiä yhteen hetkeen tai dokumenttiin liittyviä harjoituksia. Niin kuin sanoin, niin nyt liittyi tähän meidän liiketoimintasuunnitelmamme päivitykseen. (i7_a3.)* Skenaarioiden käyttö oli tässä työssä tarkasti rajattu, mutta kuten aikaisemmin tuli jo ilmi, niin toisaalta nähtiin myös miten skenaarioiden laajempaa hyödyntämistä olisi voitu tukea: *Jos olisi luotu se tulevaisuudenkuva näiden yhdistelmänä, niin sitä vasten olisi helpompi tehdä konkreettisia liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä hankkeita, toimenpiteitä ja sitä strategiaa (i8_a4).*

Kiinnostuksen kohteena oli myös skenaarioiden jalkautus ja vastaanotto. Kaupan alan yrityksessä skenaarioista oli viestitty keskijohdolle, joka oli myös osallisena skenaariokyselyissä: *Näin tärkeänä kuitenkin keskijohdolle informoimisen, koska he oli siinä alkuvaiheessa prosessissa mukana, niin he kuuli lopputuleman ja heidän kanssaan pystyi ventiloimaan, että ovatko he samaa mieltä, onko unohdettu joitakin asioita ja keskusteltiin niistä, että ymmärretäänkö samalla tavalla (i5_a1).* Vastaanotto oli ollut hyvä ja keskijohto oli ollut tyytyväinen, että myös heidän panoksensa työhön näkyi. Heidän laajempaa osallistamistansa pohditettiin, mutta sille ei kuitenkaan nähty välttämättä lisäarvoa. Laajemman skenaarioista viestimisen olisi nähty kuitenkin yrityksessä mahdollisesti tuovan lisäarvoa: *Ehkä se lopputuotteen ja tuleman esittely ja jonkinlainen prosessointi täällä yrityksessä. Ei ehkä prosessointi, vaan esittely ja tavallaan kertominen mitä on tehty. (i5_a1.)*

Julkisen terveydenhuollon organisaation kohdalla nousi esille jälleen kontekstuaalisuus ja rajoitettu käyttö: *Ei niitä ole ollut tarkoitukseen jalkauttaa henkilöstölle tai sidosryhmille. Kyllä ne on ollut puhtaasti meidän omaa liiketoimintasuunnitelmaa taustamateriaalia. (i7_a3.)*

Lapin matkailun skenaariot puolestaan olivat julkisia ja hyödyntämisen ohella myös vaikutusviestinnän työväline: *Tehtiin mediatiedotetta, oli ainakin Lapin kansassa juttua, että tällaista tehty ja mitä ne kiteytetyksi on. Ei ollut vaan meidän suoran viestintämme varassa, vaan saatiin vetoapua medialtakin ... Varsinkin kun aineisto oli tuore, niin sitä kohtaan oli laajempaa mielenkiintoa ja vastaanotto hyvä. (i6_a2.)*

Asiakasnäkökulma

Tutkimusasetelman kannalta erityisenä huomion kohteena oli asiakasnäkökulma. LME näki yleisesti asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen ja yksityiskohtaisen huomioinnin asiana, jonka merkitys vain kasvaa. Kaupan alan yrityksessä asiakasnäkökulma otettiin myös vakavasti:

Meillä ei ole mitään muuta tehtävää kuin toimia meidän asiakkaamme eteen ja parhaaksi ja tuottaa hänelle etuja ... Mitä tulee asiakaskokemukseen, niin jos me pystymme tuottamaan etuja, palveluita ja asiakashyötyä, niin jos ei se kokemus kuitenkaan ole riittävän miellyttävä, niin se rapauttaa kyllä kovasti sitoutumista meihin. (i5_a1.)

Näkökulma nähtiin yhä enenevässä määrin tärkeäksi myös julkisen terveydenhuollon organisaatioissa: *Toki potilasasiakas on se, jota ehkä ajatellaan. Hän tietysti olettaa, että hän pääsee palveluiden piiriin, saa hyvää kohtelua ja että hänen asiansa tulevat hoidetuksi. Meidän potilasasiakastyytyväisyyttämme seurataan jatkuvasti erilaisin NPS-kyselyin ja ollaan niissä saatu korkeita arvosanoja. (i7_a3.)* Toisaalta tunnistettiin myös, että kehitettävääkin olisi: *Se nähdään sinänsä tärkeänä, mutta sanoisin, että meillä on aika paljon vielä paikoitellen matkaa siihen. Se, että onko sitä ihan sisäistetty sitten kun tullaan hierarkiasta alemmaksi. Siinä on varmaan aika isoa vaihtelua meidän erilaisilla tulosityksiköillämme. (i8_a4.)* Asiakkaan käsite ei myöskään ole organisaatiossa yksiselitteinen ja se tarkoittaa potilaan lisäksi myös sopimuksen tekevää asiakasta tai lääkäriasiakasta.

Skenaarioiden osalta kaikki toimeksiantajat kokivat skenaarioissa mietityn, että miten maailman muutos vaikuttaa asiakkaiden tarpeiden muutokseen. Kaupan alan yrityksessä toisaalta skenaarioiden organisaatiokeskeisyys tunnistettiin ja pohdittiin, olisiko asiakasnäkökulmaa ollut hyvä huomioida enemmän: *Aika hyvin siinä mietittiin, mutta ehkä olisi voitu vielä enemmän miettiä sitä asiakkaan näkökulmasta. Nythän me mietimme yrityksen näkökulmasta, miten meidän yrityksemme strategia ... että olisimme lähteneet aina asiakkaasta, niin se ei ollut se ajuri siinä, vaan miten meidän yrityksemme strategia toimii eri skenaarioissa. Jäin miettimään, olisiko sitä voitu ottaa jotenkin paremmin esille. (i5_a1.)*

Hieman samansuuntaista pohdintaa oli myös julkisen terveydenhuollon organisaatioissa: *Pyrkimys oli ainakin tietysti huomioida mahdollisimman hyvin. Kyllähän kun asiantuntijahaastattelujakin mietittiin, niin yritettiin löytää keskeisiä tahoja. Nyt erotellaan taas nämä kolme asiakasryhmää. Kyllähän tässä enemmän painopiste maksavissa, tilaavissa asiakkaissa. Potilaitahan tässä ei osallistettu. Se on ehkä tässä semmoinen näkökulma sitten, mikä tässä olisi voinut olla vahvemmin mukana. (i8_a4.)*

Lapin matkailun skenaarioissa arveltiin myös asiakasnäkökulman pysyvän isommalla tasolla: *Jonkun verran ne sieltä nousi. Juuri se mitkä isot muutokset ja miten ne sitten vaikuttaa asiakkaan muutokseen ... Nyt kun katsoimme alaa kokonaisuutena, niin ei katsottu niin yksittäistä palvelua. Isolla tasolla kyllä mitä asioita asiakkaat arvostavat ja ovatko ne sellaisia, että Lapin vetovoima muihin kilpailijoihin verrattuna kasvaa vai ei, ja mitä me voisimme tehdä, jotta näiden eri vaihtoehtoisten skenaarioiden sisällä voidaan pärjätä. (i6_a2.)*

Osana haastatteluja testaisiin informanteilla myös konkreettisia palvelumuotoilun ja ennakoinnin visualisointeja, joiden pohjalta kävimme keskustelua. Kaupan alan yrityksessä muotoiluajattelu nähtiin tietyllä tapaa osana arkena, vaikkei siitä välttämättä palvelumuotoiluna puhuttaisi: *Tämä on sitä perusjuttua. Ellei me tätä tehdä bisneksessä kuin bisneksessä, niin ei meitä olisi olemassa silloin. Niin kuin sanottu, niin me ollaan vain sitä asiakasta varten. Tavallaan tämä palvelumuotoilu termi minua vähän ärsyttääkin. (i5_a1.)* Pyrkimys ymmärtää asiakasta näkyi muun muassa asiakkaiden profiloinnissa sekä palvelupolkujen hyödyntämisessä:

Sinänsä nuo asiakasprofiilit ja tuommoiset, meillä on valtava asiakasdata ja meidän asiakkuutemme on profiloitu tällä tavalla ... Meillä on 4-5 kategoriaa, jonka mukaan ne on tehty. Sen lisäksi meillä on vielä käytössä profilointityökalu, millä me arvioimme asiakasta ostamisen perusteella, jossa tehdään tätä saman tyyppistä profilointia. (i5_a1.)

Meillä on asiakaspolku-lähestyminen ollut käytössä jo vuosikymmeniä. Me on sitä asiakaspolkua jopa kuvattu eri teknisillä välineillä, että miltä asiakkaasta näyttää kun se tulee, ja mitkä asiakkaan tarpeet on kun se tulee meille. (i5_a1.)

Työkalujen ja ihmiskeskeisemmän näkökulman tuominen mukaan skenaariotyöhön kuitenkin mietitytti. Epäilystä herätti miten ihmisenäkökulma toimisi käytännössä yrityksen skenaariotyössä:

Niin kuin sanottu, me teemme massaräätälöintiä hyvin pitkälle. Meidän pitää toimia asiakaskeskeisesti, se on se meidän lähtökohtamme. Emme taas sitten voi lähteä räätälöimään ja miettimään vielä tarkemmalle tasolle. Panos-tuotos ei siinä ehkä toimi ... Ihmiset toimii kuitenkin keskimääräisesti mitä on tutkittu ulkomailla, vähemmän Suomessa, että missä menee se hyötypotentiaali, että kannattaa panna paukkuja näin pieneen juttuun. (i5_a1.)

Se monimuotoistuminen, kansainvälistyminen ja tämä näin. Tällä tasolla voidaan ottaa huomioon, mutta tämä menee jo. Minä en näe lisäarvoa, että yhden tavallaan ... Sitten me oikeasti askartelemme pilkun väärällä puolella. Tavallaan pitäisi ymmärtää, että mikä on sun bisnekselle olennaista ja mikä on epäolennaista. Kansainvälistyminen, pito- ja vetovoimitekijät ja tämmöiset. Nämähän on tärkeitä. (i5_a1.)

Toisaalta kuten esille nousi, niin kaupan alan yrityksessä nimenomaan pohdittiin miten asiakasnäkökulmaa olisi voinut tuoda skenaariotyöhön. Sinänsä yllä kuvatut epäilykset olisivat hyvin taklattavissa muotoiluajattelun työkalujen avulla. Persoonat eivät kuvaa yhtä ihmistä, vaan ovat lähtökohtaisesti tiivistyksiä suuremman tarpeista ja kuvaavat sekä pyrkivät ymmärtämään ryhmän ajattelua ja motiiveja. Ihmiskeskeinen narratiivi ei myöskään tarkoita etteikö makrotasoa huomioitaisi joko suoraan narratiivissa tai sitten sen rinnalla. Olennaista kuitenkin tuntuisi ennen muuta olevan, että suuri kuva tulee huomioitua ja kysymys on miten asiakkaan näkökulman saisi parhaiten kohtaamaan tämän kanssa.

Kaupan alan yrityksessä muotoiluajattelun mahdollisuuksia tunnistettiin liiketoimintamallien miettimisen kohdalla:

Ehkä sen pohtiminen ja se vähän ehkä nousi esille keskusteluissa, että muuttuuko joku liiketoimintalogiikka, muuttuvatko liiketoimintamallit. Tavallaan se, että tuoko enää tämä nykyinen, vaikka myymäläverkosto tai liiketoimintamalli sitä lisäarvoa asiakkaalle, että hän halua asioida täällä näin. Nämähän tuli esille ... Keskusteluissa se on ainakin hedelmällistä, että on niitä esimerkkejä. Se auttoi ajattelun lokeroimisessa ja jäsentämisessä. (i5_a1.)

Ehkä enemmän liiketoimintamallien esimerkkejä voisi olla toimiala, bisnesalueen taseisia. Löytyykö tämmöisiä, varmasti löytyy Capfuliltakin tavallaan kokemuksen pohjalta syötteitä enemmän konkretiaan tämmöistä näin, että what if. Voisi olla ihan hyvä, mutta en tiedä löytyykö siihen työkalua, vai tuleeko se taas näiden konsulttien kokemuksen pohjalta. (i5_a1.)

Lapin matkailun skenaarioiden osalta mahdollisuuksia tunnistettiin laajemmin asiakaspersoonista puhuttaessa:

Kyllähän tämä on tavallaan sitä mitä matkailussa enemmän ja enemmän tehdään: kohdenneetaan palveluita, markkinointia, analysoidaan asiakaskohderyhmiä, analysoidaan dataa, jotta ymmärretään paremmin asiakkaiden käyttäytymistä ja muuta. Voisi toimia ihan hyvin. (i6_a2.)

Siinä mielessä näen, että jos katsotaan näin isolla tasolla, niin asiakaspersooniakin pitää olla erilaisia. Emme haluakaan, että kaikki ovat yhdenlaisten asiakkaiden varassa oli se sitten samasta maasta tai samalla kulutustottumuksella. Hyvä olla vaihtelua. (i6_a2.)

Maantieteelliset rajoitukset ovat helppo, mutta jos sanotaan, että yhtäkkiä kukaan ei halua lentää, niin sitten on kotimaisia, jotka tulevat autolla, mutta miten saadaan junalla kuljettua porukkaa Euroopan läpi, niin pitää pystyä varioimaan ja olemaan erilaisia. Toki silti kohderyhmät on hyvä tuntea, jolloin heille pystytään kohdentamaan palveluita ja markkinointia. (i6_a2.)

Lapin matkailun skenaarioita konkretisointiin kuvan 5 kaltaisilla matkailijakuvauksilla, joka on julkaistu tässä sekä Capfulin että Lapin matkailuelinkeinon liiton luvalla:

EUROOPAN MATKUSTUSYHTEISÖ
Matka Lappiin – esimerkikuvauus matkustamisesta skenaarion maailmassa

SPONTAANI LUONTOMATKAILIJA

- Koronapandemia on saatu Euroopassa hallintaan. Kausittaisista rajoituksista ja turvaväleistä on tullut ihmisten arkipäivää. Euroopan ulkorajat ovat osittain kiinni matkailijoilta, joten **Euroopan sisäinen matkailu korostuu.**
- Ilmastokriisin merkit alkavat näkymään Euroopassa. **Etelä- ja Keski-Euroopasta paetaan kesähelteitä ja tullaan lomaillemaan viileään pohjolaan.** Suomessa puolestaan lumimäärät vähenevät.
- Muuttuvat koronarajoitukset tekevät matkailusta joustavaa. Varauksia tehdään nopealla aikajänteellä ja **matkalle lähdetään silloin kun rajoitukset sen sallivat, sesongista riippumatta. Matkustajien määrien ennakoiminen vaikeutuu.**
- **Epävarmassa tilanteessa matkailijat turvautuvat paketti-matkojen helppouteen ja joustavuuteen.** Matkanjärjestäjät pyrkivät vastaamaan tilanteeseen joustavuudella ja uusilla palveluilla.
- Sekä kotimaiset että eurooppalaiset matkailijat ovat valmiita maksamaan elämyksistä. Erityisesti luontomatkailun palveluille on paljon kysyntää.
- Lapin matkailun virtuaalipalveluiden tarjonta on lisääntynyt. Palveluita kehitetään erityisesti aasialaisia turisteja varten.

EUROOPAN MATKUSTUSYHTEISÖ

KOTIMAISIA MATKAILUJOITA

YMPÄRIVUOTINEN MATKAILU

ITSENÄISTÄ MATKAILUA

MATKUSTAMINEN LENTÄEN

MATKUSTAMINEN MAITSE

PAKETTI-MATKOJA

ULKOMAISIA TURISTEJA

VAHVAT SESONGIT

"Kännykkä hälytti negatiivista koronatulosta, joten loma kutsuu! Onneksi varasimme matkan sellaisen toimiston kautta, joka joustaa lähtöpäivissä koronatilanteen mukaan. Meillä on täällä Madridissa nyt 40-asteen kesähelteet, joten odotan innolla viileämpää ilmaa ja puhtaasta luonnosta nauttimista. Ihmeellistä päästä näkemään keskijön aurinko!" - **Sosiaalisen median päivitys**

EUROOPAN MATKUSTUSYHTEISÖ

Kuvio 5: Spontaani luontomatkailija (Capful 2020, 33)

Matkailijakuvauksista nähtiin olevan hyötyä, mutta niissä nähtiin kuitenkin myös ongelmia: *Siinä tuli sellaisia ihan konkreettisia asioita ajatuksia ja siinä mielessä ihan hyviä ajatuksen herättelijöitä, mutta näissä joissain joutui hakemaan, etteivät asiat ole ihan niin mustavalkoisia ... Näissä ehkä tuli helposti mieleen joko tai kuva, sitä teki mieli ehkä vähän pehmentää. Aina se ei ole joko tai. Jos vaikka ajattelee pystyväkseliä kotimaiset-ulkomaiset-matkaajat, niin ei se välttämättä ole niin, että on jompikumpi, vaan sekoitus. (i6_a2.)*

Informantin kanssa käytiin keskustelua matkailijakuvausten syventämisestä ja laajentamisesta esim. useampia matkailijakuvauksia tekemällä tai haastatteleamalla aitoja asiakkaita. Vaikka informantti piti tätä mahdollisena ja näki tästä voivan olla hyötyä, niin riskinä pidettiin projektin koon kasvamisesta ja hyödynnettävän aineiston liiallista laajentumisesta.

Yleisesti ihmisnäkökulman tuomista suuremmissa määrin mukaan skenaarioihin myös pidettiin mahdollisena: *Periaatteessa joo. Ihmistarinat ja tarinat yleensä ovat helposti samaistuttavia ja ehkä helpommin ymmärrettäviä, että mitä se digitalisaatio vaikka tarkoittaa ja ehkä*

juuri, että on ne etätyöpisteet, niin se konkretisoi sitä. (i6_a2.) Haasteita nähtiin muotoilun näkökulmasta kuitenkin LME:n skenaariotyön luonteessa laajasti ekosysteemiä hyödyntävänä työnä:

Jos ajattelen meidän Lappitasomme työtä, niin ei meidän kannata alkaa kuvaamaan yksittäisen moottorikelkkasafarin palvelupolkua vaan yleisemmällä tasolla. Ei se varmaan mitenkään mahdotonta olisi, sinänsä näen hyötyä molemmissa. (i6_a2.)

Varmasti jos ajattelee Capfulin skenaariotyötä, niin siellä on hyvin erilaisia asiakkaita. Osalla on spesifi joukko palveluita kun taas meillä puhutaan todella monen yrityksen palveluista, jolloin täytyy nostaa näkökulmaa vähän yleisemmälle tasolle. (i6_a2.)

Julkisen terveydenhuollon skenaarioiden osalta muotoilun menetelmien käyttöön suhtauduttiin hieman ristiriitaisesti, joten asia vaatii hieman muita esimerkkejä enemmän tarkastelua. Toisaalta menetelmien käytössä skenaariotyössä oli epäilyksiä: *Tietysti niin kuin sanottu palveluiden saatavuuden heikkeneminen, digitalisaatio ja tekoälyn käyttö muuttaa palveluiden käyttöä, mutta eihän sitä skenaariotyötä meilläkään potilastasolle viety. Katsotaan trendejä ja voi olla vähän haastavaa sitten ihan niitä sinne potilaan tasolle viedä. (i7_a4.)* Toisaalta kuitenkin nähtiin myös runsaasti mahdollisuuksia palvelumuotoilun näkökulmien mukaan tuomisessa skenaariotyöhön sekä näiden soveltamiseen skenaariotyön jälkeen: *Kun rupeaa miettimään, että minkälaisia mahdollisuuksia olisi kehitellä vaikka erilaisia palveluita tai miten vaikka hoitopolkuja ja tämän tyyppisiä asioita kehittää, niin kyllähän tämä siihen tuo syötettä. (i8_a4.)*

Muotoilun menetelmien hyödyntäminen kytkeytyi monelta osin tehdyn skenaariotyön käyttötarkoitukseen, ja miten tätä toisaalta olisi voinut mahdollisesti viedä pidemmälle kuten aikaisemmin on jo kuvattu. Tämän puolestaan nähtiin avaavan myös laajemmin palvelumuotoilun mahdollisuuksia: *Tätä olisi voinut minusta vielä systemaattisemmin viedä vielä käytäntöön ja miettiä miten se jalkautuu meillä eri asioihin ja tavallaan luotu sitten juuri näitä mitä puhui toimenpiteitä, että miten seurataan, että me mennään oikeasti siihen suuntaan mihin me uskotaan, että tämä menee ja mitä meidän täytyy tehdä suhteessa siihen, että varmistamme meidän oman roolimme. Siinä osana sitten varmaan olisi ollut palvelumuotoiluprojekteja. (i8_a4.)*

Asiakaspersoonien mukaan tuomisessa nähtiin haasteita: *Asiaa täytyy ajatella muutakin kautta, ehkei niinkään sen potilaan kautta ... Meilläkin on niin monta asiakassegmenttiä, että sekin on hieman haastavaa ihan potilaskohtaisesti lähteä skenaarioajattelua miettimään. (i7_a3.)* Toisaalta asiakaspersoonissa nähtiin huomattavia mahdollisuuksia tarkastella ja konkretisoida johdolle tulevaisuuden asiakkaiden tarpeita:

Asiakaspersoonista olen kuullut paljon erilaisia näkökulmia, mutta kyllä itse pidän niitä hirveän hyödyllisinä. Jos tässäkin mietin, niin tavallaan näiden avulla voitaisiin konkretisoida ehkä juuri näihin skenaarioihin liittyviä asioita. (i8_a4.)

Toki sitten nämä ihan tarpeet. Jotkuthan ovat paljon kiinnostuneempia tiedon hyödyntämisestä ja ennakoivasta diagnostiikasta esimerkiksi, niin uskon, että tästä olisi pystytty rakentamaan hyvinkin mielenkiintoisia asiakaspersoonia. Tavallaan se olisi tuonut meidän johdollekin konkreettisempaa ymmärrystä siitä, minkälaisia palveluita meidän pitäisi mahdollisesti organisaation sisällä tai yhteistyökumppaneiden kanssa lähteä kehittämään. Ehdottomasti tällainen olisi ollut hyvä. (i8_a4.)

Palvelupolkujen mietintä on arkea julkisen terveydenhuollon organisaatiossa, mutta skenaariotyön ei välttämättä nähty välttämättä olevan näiden tarkasteluun paras paikka: Kyllähän meillä palvelupolkuja mietitään muutenkin, mutta tietysti se perustuu enemmän asiakaskokemuksen mittaamiseen ja tietysti normaaliin prosessinhallintaan, missä katsotaan sekä prosessin kestoa, kustannuksia ja tällaisia asioita. (i7_a3) Yhteys asiakaspersooniin, heidän tarpeidensa ja esim. mahdollisten digipalveluiden pohdintaan kuitenkin löydettiin. Vaikka palvelupolkujen kehittäminen nähtiin jatkumona persoonille, niin toisaalta arvioitiin näiden mukaan tuomisen sopivan paremmin skenaariotyön jälkeisiin vaiheisiin: Jos sitä prosessia miettii, niin me olisimme siellä jo aika pitkällä tavallaan. En ehkä olisi ehkä suoraan hypännyt palvelupolkuihin välttämättä sen skenaariotyön loppuraportin jälkeen, vaan se olisi ollut ehkä vähän myöhemmin. Vastuualueet kun itse mieltivät, että nyt meillä on tämä tulevaisuuden tavoitetila tai mihin uskomme, että markkina menee. Sitten semmoisessa tilanteessa otetaan keskeisimmät hoitopolut, niin olisi se siellä ollut sellainen luonteva jatkumo kyllä. (i8_a4.)

Mahdollisuuksia nähtiin myös ekosysteemin arvonluonnin mekanismien tarkastelussa ja konkretisoinnissa: Se, että miten eri ekosysteemin osapuolet voisivat tehdä yhteistyötä, jotta me voisimme kehittää jotain uutta, niin kyllä, ehdottomasti. Näkisin, että tämä olisi ollut tosi tärkeä. (i8_a4.) Ongelmana nähtiin jossain määrin sotekentän hajanaisuus: Tehtäisiin enemmän tällaisia kontekstiin sidonnaisia palveluita, eikä niin että, niin kuin tänä päivänä kai mielestäni myös tämä sotepuoli on aika transaktiopohjaista, että sinä yhden tahon kanssa asioit. Jos me katsoisimme oikeasti, ja kyllä meilläkin yhä enenevässä määrin yritetään mennä tähän näissä palvelumuotoiluhankkeissakin. (i8_a4.)

Hyvänä tapana tarkasteluun nähtiin iteratiivinen, skenaarioittain tapahtuva tarkastelu: Olisi voinut tarkastella skenaario kerrallaan tai sitten siinä vaiheessa kun on luotu yhdistelmä niistä skenaarioista. Olisin ehkä tehnyt vähän erilaisia versioita kyllä, vähän niin kuin iteroiden käynyt skenaario kerrallaan ja sitten vetää yhteen näitä molempia. Nämä olisivat minusta ehkä ennen hoitopolkujuttuja, toki se on vähän eri striimiä. (i8_a4.)

Vaikka asiakastarpeiden tunnistaminen nähtiin tärkeänä, niin ulkoisen toimintaympäristön muutoksen ja taloudellisten realiteettien todellisuus mietitytti: *Tavallaan kaikessa liiketoiminnassa on tärkeä ymmärtää mitkä ovat ne asiakaskohderyhmät, joita palvellaan ja mitkä ovat niiden asiakastarpeet. Sitten tavallaan skenaariotyön tuoma realiteetti on kuitenkin se, että kun olemme tilanteessa, jossa sekä työvoiman tarjonta että kansantalouden kyky investoida ja hankkia palveluita vähenee, niin se automaattisesti ohjaa sitä, että vaikka meillä olisi erilaisia asiakastarpeita, niin meillä ei välttämättä ole kyvykkyyksiä niihin reagoida.* (i7_a3.)

Palvelumuotoilun menetelmien ja näkökulmien mukaan tuomisen mahdollisuudet nähtiin siis julkisen terveydenhuollon organisaatiossa hieman eri tavoin. Keskeinen kysymys voi olla, että miten skenaariotyö ylipäänsä nähdään osana organisaation strategista työtä ja onko tarkoitus integroida tätä laajemmin strategisen johtamisen aktiiviseksi työkaluksi. Jossain määrin skeptisyys muotoiluajattelun näkökulmia kohtaan nousi esille myös kaupan alan yrityksen haastattelussa, jossa skenaarioista oli tehty johtamisen työkalu. Kyse voisi osittain olla myös siinä, ettei aivan hahmoteta kokonaisuudessaan palvelumuotoilun työkalujen luonnetta, käyttötapoja ja ylipäänsä mitä muotoiluajattelun näkökulmat voisivat skenaariotyöhön tuoda. Osittain voi olla kyse myös käsitteellisestä sekaannuksesta ja mielikuvista. Lienee aihepiiriin kuin aihepiiriin yleistettävissä, että mitä paremmin sen tuntee, niin sitä paremmin pystyy kuvittelemaan ja näkemään mitä sillä pystyy tekemään ja mitä ei. Näin ollen kyse voi olla siitä, että palvelumuotoilun menetelmien mukaan tuominen pitäisi pystyä perustelemaan vakuuttavasti ja toisaalta muotoiluajattelun vahvistaminen organisaatioissa tukisi ymmärrystä sekä ajattelutapojen mukaan tuomista myös skenaariotyöhön. Menetelmien käytännön hyödyntäminen vaatisi käytännön testaamista ja lisäymmärrystä. Tähän kysymykseen pureudun myöhemmin tässä työssä prototyypin ja asiakastestauksen kautta.

Jos peilaan lyhyesti asiakashaastattelujen tuloksia konsulttihaastattelujen pohjalta muodostettuihin oletuksiin, niin asiakasnäkökulman huomioiminen oli kaikille toimeksiantajille tärkeää. Skenaarioiden hahmottaminen ei sinänsä vaikuttanut olevan asiakkaille ongelma, mutta niiden konkretisointia vielä nopeammin omaksuttavaksi kyllä arvostettiin. Skenaarioiden hyödyntämisen ja palvelumuotoilun menetelmien mukaan tuomisen osalta oli sen sijaan erilaisia näkemyksiä. Osittain menetelmien mukaan tuomisen arveltiin vievän fokusta pois olennaisesta, mutta toisaalta niiden ajateltiin myös voivan luoda arvoa. Tämän pohjalta tarkastelen seuraavaksi minkälaisia erilaisia palveluita kokonaisuuden ympäriltä on markkinoilla tarjolla.

3.3.4 Benchmarkkaus

VUCA-maailmassa, jossa kilpailu on yhä kovempaa ja liiketoimintasuunnitelmat ovat yhä nopeammassa muutoksessa voidaan arvioida olevan tärkeää tietää ja ymmärtää mitä muut

yrietykset tekevät. Opinnäytetyön näkökulmasta oli myös hyödyllistä ymmärtää, minkälaisia palveluita ennakoinnin ja palvelumuotoilun leikkauspisteessä on tarjolla.

Benchmarkkaus, vertailukohtien hakeminen voidaan määritellä johdon työkaluksi saavuttaa suoriutumisen tavoitteet oppimalla parhaista käytännöistä ja ymmärtämällä prosesseista, joilla nämä toteutetaan. Benchmarkkauksen voidaan arvioida olevan yksi merkittävä tapa yritykselle jatkuvaan parantamiseen, toiminnan kehittämiseen ja uusien innovaatioiden löytämiseen. (Anand & Kodall 2008, 258.) Parhaat ideat eivät myöskään yleensä synny tyhjästä, vaan ne perustuvat usein uudelleenmiksaukseen - siihen, että sen päälle mitä joku toinen on tehnyt, niin tuodaan oma uusi kulma (Knapp ym. 2016, 95-98). Toisaalta jos kilpailija onnistuu löytämään uuden menestyvän liiketoimintamallin, niin uusista markkinoista voi saada osan toimimalla riittävän nopeasti (Gassmann ym. 2020, 30-31). Tähän peilaten benchmarkkauksen tulokset yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin antoivat hyvää pohjaa myöhemmän vaiheen ideointiin sekä prototyypin toteuttamiseen.

Erlaisia benchmarkkauksen viitekehyskiä on paljon ja näiden eroista on tehty myös vertailevaa tutkimusta. Prosessit ovat usein myös monivaiheisia ja näiden välillä voi olla vaikea tehdä valintaa. (Anand & Kodall 2008.) Hyödynsin soveltuvasti yksinkertaista Xerox-viitekehystä, jonka vaiheisiin kuuluvat seuraavat alueet:

- 1) Suunnittelu. Ensimmäinen vaihe pitää sisällään aiheen ja kohteiden valinnan sekä aineistonkeruumenetelmän valinnan.
- 2) Analyysi. Toinen vaihe pitää sisällään aineiston keräämisen, liiketoiminnan erojen ja kilpailuaukkojen tunnistamisen sekä tulevan suoriutumisen arvioinnin.
- 3) Integraatio. Kolmas vaihe pitää sisällään tulosten viestimisen, hyväksynnän hakemisen näille sekä käytännöllisten tavoitteiden asettamisen.
- 4) Toiminta. Neljäs vaihe pitää sisällään toimintasuunnitelman tekemisen, sen toimeenpanon ja monitoroimisen sekä prosessin uudelleenkäynnistämisen sopivassa kohdin. (Camp 1989; Anand & Kodall 2008, 268-270.)

Benchmarkkauksen ollessa yksi monista opinnäytetyöni tiedonkeruun menetelmistä pikemmin kuin työn tavoite tai tarkoitus, niin tämän työn puitteissa ei kuitenkaan ollut mahdollista suorittaa syvälle menevää analyysiä, laajamittaista tiedonkeruuta eikä loppuun vietyä prosessia. Keskityinkin tässä ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen sekä tulosten viestimiseen kohtalaisen kevyellä otteella.

Tarkastelun kohteeksi valikoitui toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen sekä oman kartoituksen perusteella yhdeksän yritystä. Yrietykset valikoituivat tarkastelun kohteeksi, koska ne ovat keskenään hieman erityyppisiä ja eri kokoisia. Ne edustavat sekä Capfulin kanssa samoista asiakkaista kilpailevia että eri pelikentällä operoivia yrietyksiä. Kiinnostuksen

kohteena olivat yrityksen tarjoamat skenaariotyön ja palvelumuotoilun palvelut. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on miten näitä näkökulmia on mahdollisesti tuotu yhteen.

Toteutin benchmarkkauksen pöytälaatikkotutkimuksena. Yksi tapa tehdä pöytälaatikkotutkimus on tarkastella mitä tietoa teemaan liittyen on olemassa, mitä siihen liittyen on jo tehty ja koota tämä yhteen (Stickdorn ym. 2018, 118-119). Käytännössä benchmarkkaus tapahtui havainnoimalla yritysten verkkosivuja sekä kokoamalla havaintoja yhteen taulukkoon. Tulokset ovat esitetty liitteessä 3.

Yleisenä havaintona tuloksista voi tehdä, että kolme tarkasteltua yritystä oli tuonut skenaariotyöhön palvelumuotoilun menetelmiä tai toisinpäin. Kaksi tarkastelluista yrityksistä ei tehnyt skenaariotyötä, mutta oli muulla tavoin tuonut yhteen ennakkoinnin ja palvelumuotoilun menetelmiä. Kiinnostavia esimerkkejä oli mm. skenaariopersonat, erilaiset ihmiskeskeiset narratiivit ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohdinta eri kohderyhmille.

Yhtenä esimerkkinä integroinnista Demos Helsinki (Nuutinen ym. 2017) oli laatinut skenaarioita työn tulevaisuudesta. Näihin oli tuotu makrotalousdynamiikan vastapainoksi skenaarioita konkretisoimaan vinjetinomaisesti nimillä ja kasvoilla tulevaisuuden työntekijöitä, jotka kertovat omasta työstään. Toisena kiinnostavana esimerkkinä Kuudes (Kuudes 2023a) on konseptoinut Kuudes Next -palvelukokonaisuuden, joka integroi asiakasymmärrystä, skenaariotyötä ja laajemminkin ennakkointia siten, että mahdollisia tulevaisuuksia ja asiakasymmärrystä hyödynnetään uusien palveluiden kehittämiseen. Asiakasymmärrys perustuu yrityksen oman kuvauksen mukaan 10 vuoden tutkimusperusteiseen pohjoismaisten kuluttajien tutkimusperusteiseen segmentointiin. Palvelukokonaisuutta oli sovellettu esim. Suunnon kanssa yhteisprojektissa siten, että mukaan oli tuotu vielä enemmän palvelumuotoilun elementtejä asiakaspersonien muodossa (Kuudes 2023b). McKinsey (Devesa ym. 2021) oli hyödyntänyt luvussa 2 tarkemmin esiteltyä *Design x Foresight* -lähestymistapaa luomalla Aasian markkinoiden tulevaisuuden asiakaspersonia ja ihmiskeskeisiä narratiiveja, joiden pohjalta tunnistettiin yrityksille mahdollisuuksia. Näitä esimerkkejä tuotiin taustamateriaalina tarkasteltavaksi myöhemässä ideointivaiheessa.

Pitkälle meneviä tulkintoja tämän lyhyen selvityksen käytössä olleen tiedon pohjalta ei voi tehdä, mutta on ilmeistä, että on olemassa yrityksiä, jotka ovat yhdistäneet lähestymistapoja keskenään ja tarjoavat näihin liittyviä palveluita. Kysyntää lähestymistapojen integroinnille tuntuisi siis tässä mielessä olevan.

Kuvasin tässä luvussa opinnäytetyössäni käytettävän palvelumuotoilun prosessin ymmärtämisen vaihetta. Tähän kuului kolmen skenaariotyön case-esimerkin loppuraporttiin tutustuminen, neljä konsulttihaastattelua sekä neljä asiakashaastattelua sisällönanalyysiineen sekä kevyehköllä otteella toteutettu benchmarkkaus. Tämän ymmärryksen pohjalta prosessi eteni ideoinnin vaiheeseen.

3.4 Ideointi

Ymmärryksen kasvattaminen loi pohjaa ratkaisujen ideoinnille prototyyppiä ja validointia varten. Ideoinnin viitekehystenä käytin soveltuvasti Stickdorn ym. (2018) ideoinnin prosessia, joka koostuu

- 1) ideoinnin suunnittelusta
- 2) ideoiden tuottamisesta
- 3) ideoiden valinnasta
- 4) dokumentoinnista.

Suunnitteluvaiheeseen kuuluu lähtöpisteen ja näkökulman rajauksen valinta, kerätyn aineiston esittelyn kiteytys, haasteen pilkkominen tarvittaessa pienempiin osiin, osallistujien valinta, metodien valinta, ideointisykliä suunnittelu, lopetuskriteerien asettaminen sekä tuotosten muodon ja määrän määrittely. Ideoiden tuottamiseen kuuluu osallistujien tarkoituksenmukainen taustoitus, keskenään erilaisten ideointimenetelmien hyödyntäminen ja osallistujien energian hallinta. Ideoiden valinnassa on hyvä huomioida osallistujien tarve keskustella keskenään ja löytää yhteinen ymmärrys ennen kuin ideoita rajataan pois. Päätöksenteon osalta on hyvä huomioida, että tuotokset ja tausta-aineistot ovat helposti saatavilla osallistujien nähtävillä. Osallistujien tulee myös sitoutua päätöksenteon kriteeristöön ja mitä tapahtuu käyttämättä jääville ideoille. Olennaista ideoinnissa on myös tulosten dokumentointi siten, että niiden avulla voidaan edetä kohti prototyypin suunnittelua. (Stickdorn ym. 2018,162-169.)

Seuraavaksi esittelen tarkemmin ideointia sekä tähän kytkeytyviä kiteytyksiä.

3.4.1 Yhteiskehittäminen

Ideointivaiheeseen kuului kerätyn ymmärryksen kiteyttäminen sekä yhteiskehittämisen työpaja Capfulin konsulttien kanssa. Määrittelin työpajan tavoitteet seuraavasti:

- Capfulin asiantuntemuksen kanavoiminen mukaan työhön.
- Kerätyn ymmärryksen ja löydösten tarkastelu.
- Capfulille kiinnostavien mahdollisuuksien tunnistaminen löydöksistä.
- Kokonaisuuden peilaus Capfulin skenaarioprosessiin.
- Perustan rakentaminen prototyypille ja arviointi missä tätä voisi testata.

Kahden tunnin Teamsin välityksellä pidettyyn yhteiskehittämisen etätyöpajaan osallistui neljä Capfulin konsulttia, joista kahdella oli vahvaa muotoilujattelun ymmärrystä ja kokemusta menetelmien hyödyntämisestä. Kiteytin kerättyä ymmärrystä työpajaa varten seuraavasti:

- Projektikohtaisesti kolme arvoehdotuspohjaa kerätystä asiakasymmärryksestä sekä arvon tuottamisesta.
- Projektikohtaisesti kiinnostavia asiakassitaatteja.
- Asiakasymmärryksen ja tietoperustan pohjalta erilaisia mahdollisia hypoteeseja mahdollista asiakastestausta silmällä pitäen.
- Kolme aikaisemmin lyhyesti esiteltyä kiinnostavaa benchmarkkaus-esimerkkiä.
- Capfulin skenaarioprosessin ja palvelumuotoilun työkalujen ja lähestymistapojen leikkauspisteiden hahmottelua.

Olin toimittanut nämä pari päivä ennakkoon, jotta osallistujien oli mahdollista tutustua näihin etukäteen. Työpajaan kuului näihin tuotoksiin tutustuminen, näistä keskustelu sekä näiden kommentointi. Työskentelyalustana käytin Miroa, johon keräsin kommentit ennen työpajaa sekä sen aikana ilman, että varsinaista dokumentaatiota tarvitsi erikseen tehdä. Kommentteja kertyi yhteensä 37 kpl.

Kommentit nostivat esille tietyn epäselvyyden laadituissa arvoehdotuspohjissa. Näiden ongelmana nähtiin, että eroa ei oltu tehty sen välille onko havainto tullut konsultilta, suoraan asiakkaalta vai onko kyseessä omaa tulkintaani. Tiettyä epäselvyyttä tuntui aiheuttavan myös se, että samassa pohjassa oli sekä asioita, jotka olivat tehdyn skenaariotyön asiakasymmärrystä ja arvon tuottamista että asioita, jotka ovat hypoteettisten muotoilun menetelmien ja näkökulmien käytön asiakasymmärrystä ja arvon tuottamista.

Skenaarioprosessin ja palvelumuotoilun menetelmien leikkauspisteiden osalta huomioita ja kysymyksiä herättivät asiakaspersoonien käyttö, tulevaisuuden liiketoimintamallit eri skenaarioissa ja miten tätä voisi konkreettisesti tehdä. Työpajaan tuotujen kiteytysten sekä hypoteesien pohjalta kiinnostaviksi hypoteeseiksi testausta varten nostettiin seuraavat kaksi suuntaa:

- 1) Yhteisen ekosysteemivision konkretisointi palvelumuotoilun keinoin, joka ohjaa systeemistä kehitystä.
- 2) Positiivisten mahdollisuuksien lähempi tarkastelu palvelumuotoilun keinoin sekä näiden tarvitsemien toimenpiteiden konkretisointi.

Seuraavaksi kuvaan minkälaisia korjauksia tein kiteytyksiin ja miten lähdin valitsemaan ja tarkentamaan hypoteeseja kohti asiakkailla testattavaa prototyyppejä.

3.4.2 Kiteytykset

Saadun palautteen perusteella laadin projektikohtaisesti erilliset arvoehdotuspohjat tehdystä skenaariotyöstä sekä muotoilun menetelmien käytöstä skenaariotyössä (yhteensä 6 kpl). Lisäksi värikoodasin laput sen mukaan oliko havainto tullut konsultilta, asiakkaalta vai oliko se

omaa tulkintaani. Nämä ovat esitetty liitteessä 4. Arvoehdotuspohjat muodostivat perustan, jonka päälle saatoin lähteä hypoteeseja tarkentamaan ja prototyyppiä tarkemmin rakentamaan.

Hyvä hypoteesi on testattava, täsmällinen ja itsenäinen (Bland & Osterwalder 2020, 31). Tietoperustan, asiakasymmärryksen sekä työpajatyöskentelyn syötteiden pohjalta rajasin näkökulmaksi tulevaisuuden asiakaspersoonien tarkastelun osana skenaariotyötä. Molemmille työpajassa ehdotetuille näkökulmille löytyy tässä luvussa esitellyn empiirisen aineiston lisäksi tukea myös tietoperustasta, mutta molempia ei ollut mahdollista lähteä mielekkäästi testaamaan. Keskeinen syy valintaan oli arvioni prototyypin ja asiakastestaamisen toteutettavuudesta käytössä olevin resurssein. Ideaalisti prototyyppi olisi voitu rakentaa sisään johonkin alkavaan tai käynnissä olevaan skenaariotyöhön, jolloin kokemusta olisi syntynyt aidosta käytöstä aidossa tilanteissa. Käytännön järjestelyjen, työmäärän ja rajallisesti käytettävissä olevan ajan takia tarkoituksenmukaiseksi osoittautui kuitenkin testaus aikaisemmin haastateltujen asiakkaiden kanssa peilaten heidän jo päättyneisiin skenaariotöihinsä. Toisaalta Blandin ja Osterwalderin mukaan (2020, 93) aluksi kannattaa suosia halpoja ja nopeita testausmenetelmiä. Tässä mielessä on myös ihan perusteltua, että ensimmäinen prototyyppi ei vaadi osapuolilta esim. suurempaa ajallista tai taloudellista sitoutumista.

Yllä kuvatun pohjalta pilkoin testattaviksi hypoteeseiksi työn tässä vaiheessa seuraavat kaksi:

- 1) Tulevaisuuden asiakaspersoonat auttavat konkretisoimaan skenaarioiden mahdollisuuksia.
- 2) Tulevaisuuden asiakaspersoonat auttavat konkretisoimaan mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä.

Bland ja Osterwalder (2020) jaottelevat liiketalouden testaamisen kontekstissa hypoteesit seuraavasti:

- 1) Haluttavuus - haluavatko asiakkaat tätä?
- 2) Toteutettavuus - voimmeko tehdä tämän?
- 3) Elinkelpoisuus - pitäisikö meidän tehdä tätä?

Yllä kuvattujen hypoteesien testauksessa liikuttiin erityisesti haluttavuuden alalla, jota voidaan pitää lähtökohtana testaamiselle ja jossa arvoehdotuspohja on sopiva työkalu hypoteesien muotoiluun. (Bland & Osterwalder 2020, 32-35.)

Asiakastestauksen osalta olin yhteydessä kaikkiin asiakkaisiin ja aikataulut sopivat yhteen LME:n projektin omistajan sekä julkisen terveydenhuollon organisaation projektijohtajan kanssa. Kuvaan seuraavassa osiossa tarkemmin, minkälaista prototyyppiä lähdin laatimaan testausta varten tähän asti kuvatun prosessin pohjalta ja miten hypoteesit vielä tarkentuivat.

Aluksi lähdin syventämään kuitenkin hieman ymmärrystä sitä, mitä persoonat voivat skenaariotyöhön tuoda.

3.5 Prototyypin suunnittelu

Tulevaisuus ei vaikuta kaikkiin ryhmiin samalla tavalla. Tarvetta olisi vaikutusanalyysilla eri ryhmille ja tähän persoona voi antaa työkalun. Liiketalouden kontekstissa ennakoinnissa tarvittaisiin Vallet ym. (2020, 2) mukaan syvempää analyysia eri asiakasryhmistä, jotta voidaan tunnistaa heidän tarpeitansa ja odotuksiansa sekä tehdä strategisia päätöksiä nämä huomioiden. Persoonien voidaan nähdä antavan skenaarioille diskursiivista voimaa ja luovan lukijalle kiintopisteitä skenaarioiden maailman ymmärtämistä varten. Ne ovat myös hyviä tuomaan esille arvon muodostumisen mekanismeja skenaarioiden maailmassa. (Burnam-Fink 2015, 51-53.)

Palvelumuotoilun kontekstissa persoonien luomiseen kuuluu yleensä asiakasdatan kerääminen ja analysointi, persoonan kuvausten luominen, käyttöskenaarioiden luonti persoonien ongelmien analyysille ja ideoinnille ja eri vaiheissa tapahtuva organisaation ja prosessiin osallistuvien sitouttaminen, joka voi tapahtua joko kysymällä työhön osallistuvien mielipiteitä tai osallistamalla heidät laajemmin persoonien luomisen prosessiin. (Nielsen 2019, 11-12.) Jos palvelumuotoilussa asiakaspersoonat luodaan ennen heidän eläväksi saattamista elävässä maailmassa, niin tulevaisuuspersoonat voi olla järkevää luoda sen jälkeen kun skenaarioiden ydinnäkökulmat ovat tiedossa (Fergnani 2019, 448). Fergnani (2019) tarkastelee palvelumuotoilun asiakaspersoonista kumpuavien tulevaisuuden persoonien käyttöä tapana rikastaa ja elävöittää skenaarioita. Hän tarjoaa näiden käyttöön 7 vaiheen formaalin ja systemaattisen mallin:

- 1) Persoonien laajuuden ja luonteen määrittäminen.
- 2) Faktasivujen luonti skenaarioista.
- 3) Faktasivujen luonti persoonista.
- 4) Persoonien faktasivujen jalostus linkkaamalla persoonien avainelementit skenaarioiden faktasivujen avainelementtien kanssa.
- 5) Tulevaisuuden persoonien narratiivien luonti.
- 6) Tulevaisuuden persoonien kuvitus.
- 7) Persoonien esille saattaminen organisaatioissa.

Huomion arvoista on, että ennen persoonien luomista tulisi olla selvää, mitä persoonien on tarkoitus edustaa ja mitä asioita niissä tulisi korostaa, jotta ne ovat informatiivisia kohdeyleisölle. Jos persoonat ovat esim. yritysjohdolle suunnattu, niin tällöin näiden tulisi valaista strategisia kysymyksiä, joita yrityksen pitäisi huomioida skenaarioissa. Mielenkiintoinen on myös havainto, että lyhyt narratiivi on listoja parempi tapa esittää persoonat. Narratiivien

tulisi paljastaa persoonan mentaaliset mallit ja arvot. Narratiivissa olisi hyvä kuvata ajatuksia, tunteita, ristiriitoja ennemmin kuin pelkkää tekemisen kuvausta. (Fergnani 2019, 449-452.)

Konkreettisen hyödyntämisen näkökulmasta mielenkiintoinen on myös argumentti, että jos skenaariossa on useita persoonia, niin tämä voi estää sukeltamasta persoonan ajatusmaailmaan yhtä syvällisesti kuin jos skenaariossa on vain yksi persoona. Tämän takia Fergnani katsoo, että kukin skenaario pitäisi kertoa vain yhden tulevaisuuden persoonan näkökulmasta. (Fergnani 2019, 447-448.)

Hieman erilaista lähestymistapaa persoonien käyttöön liittyen edustavat Vallet ym. (2020), jotka ehdottavat viiden askeleen prosessia skenaarioiden ja persoonien tuomiseksi yhteen:

- 1) Työn tavoitteiden ja laajuuden määrittely: tulosten odotettu käyttö, analyysin aikajänne ja projektitiimi.
- 2) Luodaan narratiiviset tulevaisuuden skenaariot. Hyödynnetään tähän olemassa olevia skenaarioprosesseja.
- 3) Luodaan typologia erilaisille yksilöllisille käyttäjäryhmille. Hyödynnetään aiheelle relevanttia tietoa ja tutkimusta tunnistamaan yksilöllisiä piirteitä, jotka eniten vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen aiheeseen liittyen. Nämä voivat olla esim. luonteenpiirteitä, sosioekonomisia tekijöitä tai demografisia muuttujia.
- 4) Luodaan persoonat kullekin identifioidulle käyttäjäryhmille. Hyödynnetään tähän olemassa olevia malleja.
- 5) Sijoitetaan persoonat skenaarioihin. Luodaan lyhyitä narratiiveja kullekin skenaariopersona-parille. Nämä narratiivit kuvaavat tulevaisuuden persoonan kokemusta kussakin tulevaisuuden skenaariossa.

Käytännössä Vallet ym. (2020) ehdottavat luotuja tulevaisuuden persoonia tarkasteltavan kuttakin jokaisessa skenaariossa. Toisin sanoen, jos skenaarioita on neljä ja persoonia neljä, niin tulevaisuuden persoonista tehtyjä narratiiveja tulisi yhteensä 16 kpl. Näkökulma on mielenkiintoinen, sillä palvelumuotoilun kontekstissa Nielsen (2019) arvioi, että jos persoonien määrä kasvaa yli kuuden, niin tämä asettaa haasteita ihmisen ymmärrykselle ja muistille haasteita. Persoonien suuri lukumäärä ei muutenkaan välttämättä pidetä tavoiteltavana, sillä näiden luomisen tarkoitus on kerätä asiakkaisiin liittyvää dataa ja kiteyttää tätä. Lukumäärää arvioitaessa on kuitenkin syytä huomioida, että näiden lukumäärä on sidoksissa siihen miten erilaiset fokalalueen asiakkaat ovat ja mitkä ovat työn tavoitteet. Erot voi olla mahdollista nähdä kontrasteina, jolloin persoonien lukumäärä asettuisi parilliseksi luvuksi. (Nielsen 2019, 9.)

Vallet ym. (2020) hyödynsivät tutkimuksessaan persoonien luomiseen vakiintuneita eri tieteenalojen teorioita ja identifioivat kaksi merkittävää tekijää, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymisen muuttumiseen tiettyjen vaihtoehtojen sisällä:

- 1) Resurssit, kyvykyys käyttäytyä tietyllä tavalla (esim. koulutus, talous).
- 2) Asenne, halukkuus tehdä jotain jollain tavalla (sisäinen tai ulkoinen motivaatio).

Näiden pohjalta muodostui nelikenttä, josta voidaan persoonat voitiin johtaa. (Vallet ym. 2020, 7.) Sekä Fergnani (2019) että Vallet ym. (2020) suosittelevat yhtä lailla kuten skenaarioiden niin myös persoonien ja narratiivien luomiseen osallistavia työpajoja joukkoälyn kanavoimiseksi sekä persoonien omistajuuden vahvistamiseksi.

Empiirinen aineisto, edeltävät kaksi tapaa käyttää tulevaisuuden persoonia ja sekä yleinen aihepiirin kirjallisuus tarjoavat erilaisia käytännön toteutuksen vaihtoehtoja, joiden soveltuvuus voi olla asiakas- ja tapauskohtaista. Useissa ennakoinnin ja palvelumuotoilun integroimisen prosesseissa suositellaan asiakasymmärryksen keräämistä (Ojasalo ym. 2015; Gordon ym. 2019; Koskelo 2021) kun taas Fergnanin (2019) ja Vallet ym. (2020) mallit vaikuttaisivat pohjautuvan enemmän yhteiskehittämiseen ja luovuuteen. Tältä pohjalta tuntui hedelmälliseltä tarkastella osana prototyyppiä erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa persoonat sekä arvioida miten ne voisivat karkealla tasolla istua Capfulin skenaariotyön prosessiin.

Erilaisia tapoja käyttää persoonia on monia muitakin, mutta määrittelin yllä olevan pohjalta kolmeksi erilaiseksi tämän prototyypin puitteissa tarkasteltavaksi tavaksi käyttää persoonia skenaariotyössä alla olevat lähestymistavat. On ilmeisestä, että menetelmät ovat työmäärältään eri kokoisia. Yhden persoonan luominen per skenaario vie paljon vähemmän aikaa kun laajan asiakasymmärryksen kerääminen ja kunkin asiakasryhmän tarkastelu jokaisessa tulevaisuuden skenaariossa. Kokoluokan hahmottamiseksi ja asian konkretisoimiseksi testaamista varten luokittelin kunkin vaihtoehdon vaatekokoja mukaileviksi palvelupaketeiksi seuraavasti:

- 1) **S-koon palvelupaketti.** Skenaarioiden tarkastelu yhden skenaarion suurimmista mahdollisuuksista johdetun tulevaisuuden asiakaspersonan kautta. Kutakin asiakaspersonaa tarkastellaan vain yhdessä skenaariossa.
- 2) **M-koon palvelupaketti.** Mitä eri mahdollisuuksia skenaarioissa on erityyppisille mahdollisille tulevaisuuden asiakasryhmille. Persoonat johdetaan geneerisistä käyttäytymisen malleista muodostetusta nelikentästä tai muista sovitusta kriteereistä skenaarioihin peilaten (esim. tulevaisuuden ihanneasiakas, vaativa asiakas, yllättävä asiakas, perusasiakas jne). Kukin tulevaisuuden asiakaspersonaa tarkastellaan jokaisessa skenaariossa.
- 3) **L-koon palvelupaketti.** Skenaarioiden mahdollisuudet nykyisille asiakasryhmille ja miten maailman muuttuminen ja heidän tarpeensa kohtaavat. Persoonat johdetaan datan keräämisen ja analyysin pohjalta muodostetuista asiakaspersonista ja

skenaarioiden keskeisimmistä mahdollisuuksista. Tarkastelu esim. miten pärjäävät skenaarioissa, kuka heikoiten, miten tarpeet muuttuvat nykyisestä, mitä skenaariot voivat heille tarjota. Kukin tulevaisuuden asiakaspersoonaa tarkastellaan jokaisessa skenaariossa.

Tältä pohjalta tarkastelin myös Capfulin skenaarioprosessia ja miten nämä erilaiset tavat luoda tulevaisuuden asiakaspersoonia voisivat istua tähän. Kuvio 12 on esitelty luvussa 4.4. Tämä kuva auttoi hahmottamaan kokonaisuutta ja käytännön toteutusta ennen testausta ja se voi toimia suuntaa antavana ylätasoinen mallina tuoda hieman eri lähtökohdista tulevaisuuden asiakaspersoonia mukaan skenaariotyön eri vaiheisiin.

Suurimmat erot persoonien välillä liittyvät nähdäkseni tietoon, joka persoonien pohjalla on sekä niiden lukumäärään skenaariotyössä. Välttämättä siinä miltä persoonat näyttävät tai minkälaista tietoa ne esittävät ei kuitenkaan ole suurta eroa. Tämän pohjalta arvioin tarkoituksenmukaiseksi luoda prototyypinä yhden esimerkinomaisen asiakaspersoonan ja narratiivin ja käydä sitten tämän pohjalta asiakkaiden kanssa keskustelua minkälainen edellä kuvatuista persoonien käyttötavoista voisi sopia heidän kontekstiinsa parhaiten.

Loin molempia asiakastestauksia varten yhden heidän skenaariotyönsä pohjalta räätälöidyn tulevaisuuden asiakaspersoonan. Valitsin skenaariotyön loppuraporteista yhden mielenkiintoiselta vaikuttavan skenaarion ja hyödynsin persoonan typologiassa Fergnanin (2019) ehdottamaa pohjaa. Lisäsin osaksi pohjaa myös narratiivin sekä muutaman suoran sitaatin tulevaisuuden asiakaspersoonalta. Persoonat pohjautuivat osittain omakohtaiseen ja ystäväpiirin kokemukseen, mutta varsinaista asiakasymmärrystä niiden takana ei ollut ja ne ovat jokseenkin kuvitteellisia iteraatioita, joiden pohjalta oli mahdollista käydä keskustelua. Julkisen terveydenhuollon sekä Lapin matkailun tulevaisuuden asiakaspersoonien testivaiheen prototyypit ovat esitetty liitteessä 5.

Yhteenvedon, määrittelin prototyypin tavoitteet seuraavasti

- Saada skenaariotyön toimeksiantajan yksittäisestä skenaariosta räätälöidyn tulevaisuuden asiakaspersoonan kautta ymmärrystä kokevatko asiakkaat tämän voivan konkretisoida skenaarioiden mahdollisuuksia ja mahdollisia toimenpiteitä.
- Saada ymmärrystä, että herättääkö lähestymistapa mielenkiintoa.
- Saada ymmärrystä minkälainen tapa hyödyntää asiakaspersoonia voisi mahdollisesti olla toimiva.

Kahden aikaisemmin esitellyn hypoteesin lisäksi lisäsin yllä olevan pohdinnan perusteella validoitaviksi hypoteeseiksi vielä kolmannen hypoteesiin, joka liittyy persoonien hyödyntämisen tapoihin ja niiden toteutettavuuteen. Lähdin näin olleen lähden prototyypin asiakastestauksen kautta validoimaan seuraavia hypoteeseja:

- 1) Tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa konkretisoimaan skenaarioiden mahdollisuuksia.
- 2) Tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa konkretisoimaan mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä.
- 3) Persoonia voi tuoda mukaan skenaariotyöhön eri tavoin. Näiden valinta riippuu asiakkaan toiveista ja tarpeista.

Nämä sekä testaustavat ovat täsmällisesti esitettynä liitteen 6 testauskorteissa, jotka ovat Blandin ja Osterwalderin (2020, 45) jakamia uusien liiketoimintaideoiden testaamiseen tarkoitettuja työkaluja.

3.6 Validointi

Validointiin kuului prototyypin asiakastestaus ja tämän myötä tuleva asiakaspalaute. Validointivaiheeseen kuului lisäksi tulosten sekä Capfulin skenaariotyön prosessin ja tulevaisuuden asiakaspersoonien leikkauspisteiden tarkastelu Capfulin konsulttien kanssa. Tarkastelen näitä tässä luvussa tarkemmin ja aloitan prototyypin asiakastestauksen analyysistä.

3.6.1 Asiakastestaus

Asiakastestaukset kestivät molemmat 30 minuuttia ja toteutin ne etänä Microsoft Teamsia hyödyntäen. Nauhoitin testauksen haastateltavien luvalla ja poistan tallenteet 6 kk opinnäytetyöni hyväksymisen jälkeen. Testauksen kulku sekä puolistrukturoitu haastattelurunko on esitetty liitteessä 7. Toteutin asiakastestauksen seuraavasti:

- i5_a2_h2 Lapin matkailuelinkeinon liitto (LME), projektin omistaja
- i8_a4_h2 Julkinen terveydenhuollon organisaatio, projektijohtaja.

Esitin asiakkaille osana testausta seuraavat asiakasymmärryksen ja tietoperustan pohjalta räätälöidyt sisällöt:

- Asiakkaan arvoehdotuspohjien pohjalta muodostetut tulevaisuuden asiakaspersoonien käytön tavoitteet, hyödyt ja mihin voisi auttaa skenaariotyössä.
- Yhden asiakkaan skenaarion pohjalta laaditun yhden tulevaisuuden asiakaspersoonan.
- Erilaisia tapoja persoonien käytön laajuuteen kuvaavat palvelupaketit.

Litteroin tallenteet tekstiksi, jolloin ne muodostivat helpommin analysoitavan laadullisen aineiston. Analysoin tämän saman sisällönanalyysin prosessin mukaan kuin konsulttien sekä asiakkaiden aikaisemmat haastattelut. Muodostin aluksi analyysissä 8 alaluokkaa, joiden alle sijoittelin pelkistämisen kautta Mirossa luomani laput. Tämän jälkeen muodostin näille 3 yhdistävää yläluokkaa. Alla olevassa taulukossa 3 on tiivistetty keskeisimmät havainnot jaoteltuna

luokkien ja asiakkaiden mukaan.

Yläluokka	Alaluokka	Lapin matkailuelinkeinon liitto (LME)	Julkinen terveydenhuollon organisaatio
Value Proposition Canvas (VPC) - arviointi	VPC - mikä hyvää	- Matkailualalla tarvitaan syvempää asiakkaiden ymmärrystä ja kykyä samaistua monenlaisten ihmisten tarpeisiin: vastaa tähän tarpeeseen	- Asiakkaiden tarpeiden ja haasteiden syvälinen ymmärtäminen näkyy
	VPC - kehitysehdotukset	- Tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen auttaa lisäämään liiketoimintaa	- Asiakkaan motiivien ymmärtäminen - Persoonat toimivat pohjana palvelukehitykselle skenaariotyön ja strategian ohella
Tulevaisuuden asiakaspersoona - arviointi	Tulevaisuuden asiakaspersoona - hyödyt	- Tulevaisuuden ratkaisuiden tunnistaminen - Auttaa löytämään asiakkaiden tarpeisiin sopivia tulevaisuuden ratkaisuja, joita he eivät pysty muuten kuvittelemaan - Asiakkaaseen samaistuminen	- Tuo lisää konkretiaa - Auttaa ideoimaan ja antaa eväitä lähteä tutkimaan tarkemmin tulevaisuuden palveluita palvelumuotoilun menetelmin - Fokus asiakkaan elämässä, arvoissa, tavoitteissa ja motiiveissa
	Tulevaisuuden asiakaspersoona - haasteet	- Vakuuttaminen, että juuri tähän kannattaa panostaa - Ekosysteemin toimijoiden asiaan perehtyminen ja sisäistäminen arjen kiireessä - Riski takertua persoonaan yksityiskohtiin (esim. ammatti)	- Miten huomioida ekosysteemin näkökulma, palveluiden kontekstuaalisuus ja yhteistyössä tapahtuva palveluiden tuottaminen
	Tulevaisuuden asiakaspersoona - kehitysehdotukset	- Persoona vielä helpommin hahmotettavaksi ja sisäistettäväksi: hieman vähemmän tekstiä ja kiteytys mikä tärkeää, jos haluaa matkustaa Lappiin - Narratiivi erikseen - optiona sukeltaa syvemmin persoonaan - Videot, jos olisi tapa tehdä kustannustehokkaasti	- Persoonaan terveydenhoitoon ja ennaltaehkäisevään terveydenhoitoon liittyvien tavoitteiden ja haasteiden nosto vielä vahvemmin esiin - Storyboard vaihtoehtona narratiiville

Yläluokka	Alaluokka	Lapin matkailuelinkeinon liitto (LME)	Julkinen terveydenhuollon organisaatio
Palvelupaketit - arviointi	Palvelupaketit - hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan mahdollisuudet ja ongelmat, mitä Lapilta kaipaa - Ekosysteemin laajuuden näkökulmasta laaja paketti hyvä - Aito asiakasymmärrys hyvä - Monenlaiset asiakaspersoonat hyvä, koska skenaarioissa on eri asiakastyyppejä 	<ul style="list-style-type: none"> - Oikeiden asiakkaiden ja asiakastutkimuksen käyttö persoonien pohjana hyvä - Persoonien muutos skenaarioiden välillä voi mahdollisesti konkretisoida skenaarioiden yhteisiä nimittäjiä - Persoonia hyvä olla useampi (muttei liikaa)
	Palvelupaketit - haasteet	<ul style="list-style-type: none"> - Kohdentamisen hankaluus kun ekosysteemissä satoja yrityksiä - Tekemisen ja sisäistämisen raskaus, jos paljon persoonia eri skenaarioissa 	<ul style="list-style-type: none"> - 16 persoonaa narratiiveineen on vaikea erottaa toisistaan - Organisaatioasiakasryhmien huomiointi - Oikean tasapainon löytäminen analyysin määrän ja hyödyn välillä
	Palvelupaketit - kehitysehdotukset	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisesti vasta seuraava askel skenaariotyöstä - Mahdollisesti suppeammin skenaariotyössä ja jos tuntuu hyvältä ja hyödylliseltä, niin sitten syventäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Jos olisi 4 skenaarion pohjalta kombinaatio odotetusta tulevaisuudesta, niin asiakaspersoonat voisi luoda tähän. Mahdollisesti iteratiivisia persoonia skenaariotyön aikana

Taulukko 3: Asiakastestauksen tulokset

Tarkastelen seuraavaksi testaustuloksia syvällisemmin sisällönanalyysin yläluokkien mukaan jaoteltuna.

Value Proposition Canvas - arviointi

Arvoehdotuspohjan keskeisistä havainnoista kiteytetty esitys siitä, mitä tulevaisuuden asiakaspersoonilla tavoitellaan osana skenaariotyötä, otettiin hyvin vastaan sekä LME:n että julkisen terveydenhuollon organisaation osalta. Se vastasi hyvin LME:n tarpeita ja matkailualan trendejä: *Lähtökohtaisesti kuulostaa mielestäni hyvältä. Tämä on muutenkin juuri sellainen aihe, että asiakastyypit ja syvempi asiakkaiden ymmärtäminen, joka koko ajan korostuu tekemisessä ja keskusteluissa matkailussa ja täällä varsinkin. (i5_a2_h2.)* Myös julkisen terveydenhuollon organisaatio piti hyvänä pyrkimystä asiakastarpeiden ja haasteiden syvälliseen

ymmärtämiseen: *Tässä on minusta ehkä ne keskeiset. Tietyllä tavalla asiakastarpeiden ja haasteiden syvälinen ymmärtäminen. (i8_a4_h2.)*

Trendi asiakkaiden tarpeiden syvälinisessä ymmärtämisessä on kasvava, mutta tässä vaikuttaisi olevan Lapin ekosysteemin sisällä parannettavaakin. Tulevaisuuden asiakaspersoonien mukaan tuominen voisikin mahdollisesti tukea syvälinemmän asiakasnäkökulman vahvempaa tuomista ekosysteemin asiakkaiden liiketoimintaan:

Ehkä aika monella taholla on menty mielestäni liian kevyellä asiakkaiden tuntemisella. On ikään kuin ajateltu, että on brittiperheet tai hiihtävät sveitsiläiset tai jotain muuta. Sinänsä vaihtelee todella paljon yritysten ja alueiden välillä, mutta näin isolla skaalalla tuntuu, että ei ole tarpeeksi haettu sitä tietoa ja ymmärrystä, että mikä on asiakkaille tärkeää ja minkä takia ne tulevat Lappiin. (i5_a2_h2.)

Jokainen osaa samaistua itsensä kaltaiseen asiakkaaseen ja tietää hei, tämä asia on minulle tärkeä, totta kai. Mutta se, että meitä on niin monenlaisia asiakkaita maailmalla, että ei voi myydä vain itsensä kaltaisille, vaan pitäisi pystyä asettumaan toisen asemaan ja miettimään, että mikä on siinä on tärkeää, niin siihenhän nämä auttaisivat kyllä. (i5_a2_h2.)

Kehitysehdotuksena nousi LME:lta liiketoimintamahdollisuuksien ja tulevaisuuden asiakaspersoonien tähän tuoman hyödyn vahvempi korostaminen: *Jotenkin tuntuu, että ihan viimeinen tuossa, että auttaa huomioimaan tarvittaessa erilaiset tulevaisuuden asiakasryhmät sekä heidän tarpeensa ja toiveensa. Ehkä ei pelkästään huomioimaan, vaan tekemään enemmän bisnestä sillä, että tuntee ne asiakasryhmät ja on oikeanlaiset palvelut myynnissä. (i5_a2_h2.)*

Julkisen terveydenhuollon organisaation haastateltava pohti puolestaan pyrkimystä asiakkaan tarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämisen ohella motiivien ymmärtämiseen: *itse yritän aina miettiä vähän sitä motiivia myös. Kun mietitään, että miksi joku tavoittelee jotain, niin nimenomaan se miksi. Miksi on tärkeää ymmärtää syvälinisesti asiakkaiden tarpeet. (i8_a4_h2.)* Persoonien hyötynä ja mahdollisesti enemmän korostettavana asiana arvioitiin myös niiden tuki palvelukehitykselle: *Miten tuohon muotoilisi, nämä toimivat pohjana sille palvelunkehitykselle, että varmistetaan siis tavallaan ei yksinään, mutta skenaariotyön ja strategian ohella. Se lähtee ohjautumaan tällaiseen palvelunkehitykseen konkreettisemmin ja tiedetään kenelle vähän, että kenelle me oikeasti olemme tekemässä niitä. (i8_a4_h2.)*

Tulevaisuuden asiakaspersoonan - arviointi

Esitellyn tulevaisuuden asiakaspersoonan prototyypin pohjalta LME:n haastateltava näki tulevaisuuden asiakaspersoonan tukevan skenaarioiden mahdollisuuksien konkretisointia: *Varmaan tästä pystyisi yritykset tunnistamaan, että meillä olisi tälle ratkaisuja ja tarjota palveluita*

(i5_a2_h2). Myös julkisen terveydenhuollon organisaation haastateltava näki prototyypin pohjalta hyödyt konkretisoinnissa ja ihmisenäkökulman tuomisessa mukaan:

Kyllähän se tuo lähemmäksi konkretiaa. Helposti skenaariot jää (abstraktiksi), maalailtaan isoja kuvia. Mitä se tarkoittaa jonkin yksittäisen potilaan tai henkilön näkökulmasta, niin siinä mielessä tämä on minun mielestäni erittäinkin hyvä työkalu. (i8_a4_h2.)

Näkisin, että työkalu on erittäinkin hyödyllinen ja tuo konkreettisesti narratiivin kautta miten hän sitä sitten käyttää, minkälaisia elementtejä palvelussa voisi olla (i8_a4_h2).

LME:n haastateltava arvioi Gordon ym. (2019) henkisesti tulevaisuuden asiakaspersoonien auttavan löytämään asiakkaiden tarpeisiin sopivia tulevaisuuden ratkaisuja, joita he eivät pystyisi muuten kuvittelemaan:

Eihän se asiakas aina osaa niitä itse pyytää. Eikö tämä ole näitä klassisia, oliko se Henry Fordin lausahduksia, että jos olisi kysynyt asiakkailta mitä he halusivat, niin he olisivat halunneet nopeampia hevosia, mutta se ei ollutkaan se ratkaisu, mikä on ihan hyvä juttu. (i5_a2_h2.)

Aina ei voida kysyä asiakkailta, mutta jos ymmärretään paremmin mitkä ovat heidän tarpeensa, niin me voidaan ehkä luoda heille se ratkaisu vaikka he eivät sitä vielä ehkä itse ymmärtäisikään (i5_a2_h2).

Tulevaisuuden asiakaspersoonan kautta LME:n haastateltava pystyi helposti suoraan lähteä ideoimaan asiakkaan tarpeeseen vastaavia ekosysteemin konkretisointeja ja mahdollisuuksia:

Tässä vaikka, jos hän on tällainen etätyöläinen, niin varmasti hänelle on tärkeää datayhteydet matkailukohteessa, että hän pystyy tekemään etätöitä. Jos yhteydet pätkivät jatkuvasti, niin se ei toimi. Jos hänellä on nyt sitten vaikka nuo 3- ja 7-vuotiaat lapset, niin siitä nousee kysymys, että jos he tekevät vaikka molemmat lapset etätöitä, niin missä lapset. Löytyykö päiväkotipalveluita, löytyykö koulupalveluita. (i5_a2_h2.)

Eli voisin tämän Mikon tapauksessa ajatella vaikka niin, että toinen vanhemmista menee mäkeen lasten kanssa ja toinen on co-working-tilassa tekemässä töitä ja ties vaikka vaihdettaisiin lounaalla vuoroa. Toinen alkaa töihin ja toinen menee mäkeen esim. Siihen kun olisi vielä lastenhoitopalvelut, niin voisi olla niin, että molemmat tekevät aamupäivän töitä ja iltapäivällä mentäisiin perheen kanssa mäkeen tai ladulle tai ihan mitä vaan. (i5_a2_h2.)

Vastaavasti myös julkisen terveydenhuollon organisaation haastateltava arvioi persoonien auttavan mahdollisuuksien tunnistamisessa ja niiden eteenpäin viemisessä: *Tässähän on tavallaan jo vähän näitä konkreettisia tilanteitakin. Siitä pystyisi lähteä mallintamaan palvelupolkua ainakin ylätasolla ja ehdottomasti miettimään palvelukonsepteja. (i8_a4_h2.)* Persoonan

sekä narratiivin nähtiinkin antavan pohjaa jatkoideoinnoille ja kehitystyölle: *Tästä on helppo lähteä, tässä on jo ideoita, mutta tämän pohjalta voisi lähteä ideoimaan, mitä meidän tyyppisemme toimija voisi mahdollisesti haluta tehdä jatkossa. Niin sitten se, että tämän pohjalta lähdetään tarkentamaan, tutkimaan tarkemmin ja konseptoimaan vaikka palvelumuotoilun menetelmin, että miten se palvelu oikeasti toimisi, että kyllä. (i8_a4_h2.)*

Etuna tulevaisuuden asiakaspersoonan hyödyntämisessä LME näki, että asiakasta tarkasteltiin syvällisesti: *Kyllä näen tässä, että asiakas ei ole jokin vain kahdella sanalla tai kahdella lauseella kuvattu asia, vaan joku mihin voi nähdä sen persoonan ja samaistua, ja ehkä sen myötä paremmin ymmärtää, että mitkä asiat ovat tärkeitä, niin silloin pystyy just tarjoamaan muuta kuin sitä nopeampaa hevosta, että mikä olisi se uusi ratkaisu (i5_a2_h2).* Syvällinen asiakkaan ymmärtämisen näkökulma nousi esille myös julkisen terveydenhuollon organisaatiolta: *Itse haluan lähteä siitä, että mitkä ovat ihmisen elämän tavoitteet, minkälaisia asioita hän arvostaa, kuten tuossa on. Mikä tuo iloa ja mistä hän haaveilee ja sitten tuoda siitä vähän alemmalle tasolle. Juuri, että mitkä ovat tavoitteet omaan ja perheen hyvinvointiin ja terveydenhoitoon liittyen. Mitä hän ehkä toivoisi palveluilta, mitä tavoitteita, mitä hän haluaisi konkreettisesti tehdä niillä digitaalisilla palveluilla ja vaikka tekoälysovelluksen kautta. (i8_a4_h2.)*

Haasteena LME pohti työn kenties väistämättä kasvavaa kokoluokkaa: *Yksi kysymys, mikä varmaan nousee aika äkkiä on, että minkähän verran näitä nyt sitten on, että kannattaakohan juuri tähän panostaa (i5_a2_h2).* Samoin haasteena nousi jo ensimmäisessä haastattelussa esille noussut ekosysteemin toimijoiden arjen hektisyys: *Ehkä itsestä tuntuu, että tosi hyvä näin aika syvälle mentynä, mutta samaan aikaan tiedän sen arjen kiireen ja näin, niin tuntuu että moni ei nyt ehkä ihan hirveän syvällisesti mene asioihin (i5_a2_h2).* Ekosysteemin näkökulma nousi hieman eri tavalla haasteena esille julkiselta terveydenhuollon organisaatiolta. Samaan tapaan kuin ensimmäisessä haastattelussa, hyödyllisenä pidettiin ekosysteemin yhteistyön tekemisen näkökulmaa kokonaisvaltaisten tulevaisuuden palveluiden tarjoamiseksi: *Jos ajatellaan, että jos on terveyteen liittyviä haasteita, niin yleensä siinä on useampi palveluntarjoaja. Sen sijaan, että se on transaktiopohjaista asiointia monen tahon kanssa, niin miten luodaan kontekstiin sidottuja palveluita ja oikeasti helpotetaan ihmisen elämää. Jos ajatellaan, että ihminen sairastuu vakavamminkin, niin siihen liittyy useampiakin tahoja. Voi olla, että on työnantajaa ja mitä tahansa muutakin. (i8_a4_h2.)*

LME:n haastateltava ehdotti ajankäytön kysymykseen mahdollisena kehitysehdotuksena persoonan tiivistämistä ja tekemistä käyttäjäystävällisemmäksi nostamalla paremmin esille mikä on Lapin matkailun kannalta asiakkaalle tärkeää: *Ehkä vähän keventäisin tätä ja sitten laittaisi vaikka ihan jonain tärppinä, että mikä hänelle on tärkeää, jos hän matkustaa Lappiin. Jos yritys haluaa Mikon asiakkaaksi, niin mitä heidän pitäisi miettiä, mikä tai mitkä ovat ne ratkaisevat tekijät. (i5_a2_h2.)*

Myös julkinen terveydenhuollon organisaatio ehdotti asiakkaalle tärkeiden asioiden, mutta toisaalta myös haasteiden esille nostamista mahdollisuuksien löytämisen helpottamiseksi:

Jotenkin ehkä voisi vahvemmin nostaa esille, että mitkä ovat keskeisimmät asiat terveyden monitorointiin liittyen. Jos mieltii Lauraakin tässä, niin tavoitehan ei ole se oman terveyden monitorointi, vaan hän haluaa voida hyvin ja tietyllä tavalla saada tietoa, suosituksia ja ennaltaehkäistä sitä. (i8_a4_h2.)

Kyllä mä ehkä nostaisin toimialan ja organisaation näkökulmasta, että mitkä ne keskeisimmät asiat ovat mitä hän tavoittelee ja nimenomaan ne haasteet. Mikä on hänelle hankalaa tässä omassa tavoitteessaan voida hyvin. Okei, hän haluaa monitoroida ja saada dataa ja näin, mutta mikä on hänelle erityisesti vaikeaa, niin siihenhän on helpompi lähteä miettimään, että miten me voisimme tämän ratkaista. (i8_a4_h2.)

Persoonan yhteydessä ollut narratiivi herätti hieman ristiriitaisia tunteita. Toisaalta LME:n haastateltava piti sitä hieman liian pitkänä, mutta toisaalta se myös vetosi ja toi konkretiaa. Toisaalta ilman narratiivia voi myös olla vaikea päästä sisään persoonaan ajatteluun. Ratkaisuna haastateltava ehdotti narratiivin jonkinlaista erottamista tiiviimmästä persoonasta: *Toisaaltahan tämä on aivan ihana kun täällä on niin tarkkoja detaljeja, pienpanimo-olutta ja kaikkea muuta, mikä luo ymmärtämisen ja samaistumisen. Vai voiko ne olla jotenkin erikseen, että on ikään kuin se helpommin hahmotettava, jossa ei ole niin paljoa ja sille, joka haluaa lukea vielä tarkemmin sen tarinan, niin löytyisi tämä näin tarkkaan kirjoitettu. (i5_a2_h2.)*

Mielenkiintoinen ehdotus oli myös sekä LME:ltä että julkisen terveydenhuollon organisaatiolta tullut ajatus hyödyntää muitakin sisällöntapoja kuin vain tekstiä. LME:n haastateltava pohti videoien hyödyntämisen mahdollisuutta: *Yksi mikä tulee heti mieleen, mikä olisi aivan huippu, mutta se tietenkin vaatii tietenkin paljon enemmän tekemiseltä ja ihan kustannuksissa ja kaikessa, mutta tuo on niin tarkkaan kirjoitettu tarina, että tuosta voisi tehdä pienen videopätkänkin (i5_a2_h2).* Julkisen terveydenhuollon haastateltava pohti storyboardia vaihtoehtona: *Narratiivia tietysti jäin miettimään, että sitähan voi esittää sitten vähän tämmöisenä storyboardinakin, se voi olla helpommin (luettava) ... Vähän tämmöisenä sarjakuvamaisena. (i8_a4_h2.)*

Palvelupaketit - arviointi

Yksi kiinnostuksen kohde oli perusta, jolle persoonat rakentuvat ja mikä on asiakkaiden odotus tähän liittyen. Julkisen terveydenhuollon organisaation haastateltava piti persoonien pohjautumista asiakasymmärrykseen ja aitoihin asiakkaisiin tärkeänä:

Kyllä mä käyttäisin silloin aika paljon paukkuja siihen asiakasryhmän syvälliseen analysointiin ja ymmärtämiseen, jotta me saadaan oikeasti luotettavat persoonat (i8_a4_h2).

Minusta se on ihan uskottavuudenkin näkökulmasta, että sanotaan, että me haastattelemme x määrän asiakkaita ja koitetaan löytää erityyppisiä ihmisiä tietyillä kriteereillä. Sitten lähdetään heitä haastattelemaan ja voidaan sanoa, että heidän haasteet ja tarpeet ovat nämä ja ne pohjautuu tähän. Ainahan siihen voidaan vähän leipoa lisää luovuuden kautta, että saadaan persoonat eroamaan toisistaan. Eihän se tarkoita, etteikö sinne voisi lisätä jotain, mutta kyllä niiden minusta pitäisi pohjautua ihan oikeaan. (i8_a4_h2.)

Asiakashaastattelujen ohella julkisen terveydenhuollon organisaation edustaja pohti myös muita asiakasymmärryksen keräämisen tapoja, jotka voisivat huomioida aihepiirin sensitiivisyyden: *Ja onhan tässä sitten paljon muitakin työkaluja kuin haastattelut. Voihan sitä käyttää etnografiaa ja havainnointia, että saadaan sitä (asiakasymmärrystä). Väitän, että terveyteen liittyenkin on paljon sellaista, että ihmiset eivät huomaakaan miten he oikeasti käyttäytyvät. He voivat kuvitella käyttäytyvänsä tietyllä tavalla tai eivät kehtaa sanoa, että sellainen havainnointikin voisi tietyllä tavalla tuoda jossain konteksteissa aitoa näkökulmaa. (i8_a4_h2.)*

Aidon asiakasymmärryksen merkitys nousi esille myös LME:n odotuksissa. LME:n haastateltava piti hyvänä miten L-palvelupakettiin oli nostettu asiakkaiden ongelmia ja mahdollisuuksia ja näki hyväksi huomioida näitä jollain tasolla kaikissa paketeissa. L-palvelupakettia LME piti itselleen kaikkein parhaana, sillä sen nähtiin antavan ekosysteemin monenlaiselle toimijajoukolle enemmän joustavuutta sekä mahdollisuudet valikoida ja hyödyntää näitä oman tarpeen mukaan: *Se, että jos me voisimme tehdä Lappi-tasolla tuon laajimman mukaan, niin sitten sieltä jokainen, joka yrityksistä tietoa hyödyntää, voisivat katsoa, että okei, en näe todennäköisenä tuota skenaariota, mutta tuon näen ja noihin haluan keskittyä. Ja sitten tuolta vaikka, että meillä ei ole mitään tuon tyyppisille asiakkaille tarjota, mutta näille kahdelle tyyppille taas tässä skenaariossa meillä voisi olla jotain tarjota. Ja silloin pystyisi lähteä rullaamaan siitä eteenpäin, että no okei mihin suuntaan meidän pitäisi kehittää palveluita. (i5_a2_h2.)*

Jo ymmärtämisen vaiheessa nousi vahvasti esille Lapin matkailun tarve tavoitella monenlaisia, eri puolilta maailmaa tulevia matkailijoita. Näin ollen LME:n haastateltava piti hyödyllisenä useiden asiakaspersonien tarkastelua per skenaario: *Vaikka tämä kotimainen etätyö-Mikko voi olla yksi, mutta yhtä lailla eurooppalaisen matkustusyhteisön näkökulmasta olisi hyvä tarkastella vaikka juuri niitä kansainvälisiä asiakkaita, jotka voivat tulla ihan erilaisilla tarpeilla. Ja heissäkin on toki sitten erilaisia, kuten toki myös suomalaissa on erilaisia. (i5_a2_h2.)*

Myös julkisen terveydenhuollon organisaation haastateltava piti sinänsä hyvänä, että persoonia on useampia, jotta erityyppiset ihmiset ja tavoitteet nousevat esille: *Ehkä ei hirveän monta, mutta sanotaan vaikka 3, jotka selkeästi eroavat toisistaan. Jos ajatellaan tätä skenaariota Datasta kilpailuedun veturi, niin siellä olisi erityyppisiä ihmisiä, jotka ehkä sitten hakee erilaisia asioita. Heillä voi olla erilaisia tavoitteita siinä, mitä he ennaltaehkäiseviltä ja digitaalisilta palveluilta haluaa. (i8_a4_h2.)*

LME:n haastateltava näki persoonien lukumäärässä myös mahdollisia sudenkuoppia liittyen työn laajuuteen ja hallittavuuteen: *Tavallaan tuntuu jo, että tuossa S-paketissa pitäisi olla enemmän, mutta tuo näyttää tuo 16 tuossa M-paketissa tosi paljon. Sekä raskaalta tehdä, mutta myös ehkä aika raskaalta sisäistääkin. (i5_a2_h2.)* Sinänsä palvelupakettien lähestymistavan nähtiin voivan auttaa tässä: *En tiedä, voihan se olla juuri näin kuten olet laittanut, että on vaihtoehtoja ja asiakas vaikka valitsee, että millä tarkkuudella halutaan. Varmasti näitten hinnatkin ovat sitten hyvin erilaisia tekemiselle. Jollekin asiakkaalle voi riittää S-paketti ja joku tarvitsee M-paketin tai L-paketin. (i5_a2_h2.)* Myös julkisen terveydenhuollon organisaation haastateltavaa mietitytti kuitenkin persoonien lukumäärä: *Ehkä ihan käytännönlähtein näkökulma niin näkisin, että 16 persoonaa narratiiveineen on tosi paljon (i8_a4_h2).*

Oikea aika ja tapa tuoda tulevaisuuden asiakaspersonat skenaariotyöhön mukaan mietitytti LME:n haastateltavaa: *Sitten on tietenkin seuraava kysymys, että ovatko nämä sisällä perus skenaariotyössä vai ovatko nämä seuraava askel skenaariotyöstä. (i5_a2_h2.)* Mahdollisena ratkaisuna nähtiin persoonien tuominen kevyemmin mukaan skenaariotyöhön ja sitten näkökulman syventäminen tämän jälkeen: *Jos ajatellaan, että olisi tehty vaikka sillä tasolla mitä meilläkin tehtiin viimeksi, niin sitten voisi olla, että jos halutaan tästä lähteä eteenpäin, niin sitten voidaan pureutua näihin asiakaspersooniin. Tai sitten, että ensin tehdään vähän ja sitten jos se tuntuu hyvältä ja hyödylliseltä, niin sitten voi siitä jatkaa syvempään. Sehän voi olla niin, että on vaihtoehtoja ja skenaariotyön suunnittelu- ja myyntivaiheessa voidaan asiakkaan kanssa miettiä, että miten syvälle halutaan mennä näiden kanssa. (i5_a2_h2.)*

Suoraan palvelupaketeista julkisen terveydenhuollon organisaatio ei löytänyt itselleen sopivaa tuotetta, vaan piti parhaiten tarpeitansa palvelevana toteutustapana neljän skenaarion pohjalta muodostettua käsitystä odotetusta tulevaisuudesta ja sitten tulevaisuuden asiakaspersonien tekemistä tämän pohjalta: *Olisin ehkä jatkanut työtä niin, että luodaan yksi skenario näiden neljän pohjalta mikä olisi tavallaan se mihin meidän liiketoimintasuunnitelma ja strategia pohjautuu. Ja sitten kun meillä olisi tämä yksi skenario, niin sitten siihen ehkä luoda niitä asiakaspersoonia ja niissä voisi mahdollisesti olla 4 persoonaa. (i8_a4_h2.)*

Jonkinmoiselle persoonan hyödyntämiselle skenaariotyön aikana tässäkin tapauksessa nähtiin kuitenkin mahdollisuuksia: *Toki se voi joskus auttaa, jos on vaikea saada kiinni, mitä se*

konkreettisesti tarkoittaa niin miksei, siinä voisi tehdä vähän iteratiivisesti muutaman persoonan siinä välissäkin. (i8_a4_h2.) Persoonan muutoksen tarkastelun skenaarioittain nähtiin toisaalta kenties voivan auttaa hahmottamaan näkemystä odotetusta tulevaisuudesta: *Jos ajatellaan Lauraa, miltä hänen persoonansa näyttää ykkösessä, kakkosessa, kolmosessa ja nelosessa ... Miksei se voisi auttaa hahmottamaan myös sitä sellaista yhden yhteenvetoskenaariion työtä. Ehkä se persoona voisi jopa tuoda, jos sitä tarkastelisi eri skenaarioiden kautta. Voisi konkretisoida, että mitkä ovat yhteiset nimittäjät skenaarioille ja kun luodaan sitä jonkinmoista kombinaatiota neljästä. Kyllä siis, pitäisi vähän ehkä mieltiä. (i8_a4_h2.)* Persoonien tarkasteluun skenaarioittain suhtauduttiin siis sinänsä avoimesti, mutta siinä nähtiin sudenkuoppia, joiden välttämisen nähtiin vaativan kokeilua käytännössä ja pyrkimystä pitää persoonien lukumäärä maltillisena: *Tätä pitäisi varmaan vähän kokeilla. Ihan konkreettisesti asiakaskeissien kautta, että tuoko ne persoonat siinä välissä hyötyä. Ehkä niin kuin sanottu, niin 16 kuulostaa määränä hirveän suurelta. Jos vedät 16 seinälle riviin ja alat katsoa miten ne eroavat toisistaan, niin se voi olla aika vaikeaa. Se on ehkä turhankin hienojakoinen, sitä määrää tässä lähinnä mietin. Tietysti jos halutaan katsoa vain skenaario kerrallaan, niin sitten ehkä 2-3 voisi riittää. Putoaisi vaikka 12:n, jos olisi kolmekin. (i8_a4_h2.)*

Palvelupakettien haasteena LME näki ekosysteemin näkökulman huomioimisen: *Tietenkin meidän tapauksessamme nyt kun kyse ei ole yhden yrityksen palveluista, vaan on itse asiassa satoja yrityksiä, niin sitä ei voi niin tarkkaan kohdentaa kuin jos olisi ihan puhtaasti sanotaan vaikka jos asiakasskenaariota tehtäisiin vaikka teleoperaattorille. Niin sitten sen voisi kohdentaa siihen, että minkälaisia datapalveluita, puhelinpalveluita. (i5_a2_h2.)*

Jos LME tekisi tulevaisuudessa skenaariotyötä, niin tulevaisuuden asiakaspersoonat osana tätä olisi varteenotettava, arvoa tuottava vaihtoehto mikäli työ on budjetin raameissa: *Varmasti, hyvin voisi. Tietenkin sitten on aina on reunaehdot, että mitkä on kustannukset ja mikä on budjetti, että mihin pystyy menemään. Murehtimatta niitä tällä hetkellä, niin kyllä tuo minun mielestäni olisi arvokasta. (i5_a2_h2.)*

Myös julkinen terveydenhuollon organisaatio näki persoonien mukaan tuomisen arvon tulevaisuuden skenaariotöihin: *Kyllä minä näkisin, että ehdottomasti. Se toisi asiaa lähemmäksi ihmisiä. Ja mietin henkilökuntaa, jos ajatellaan, että materiaalia käydään läpi eri tilanteissa, niin persoonathan ovat hirveän hyvä tapa päästä kiinni ihan siihen, että mitä se yksittäisen ihmisen näkökulmasta voisi tarkoittaa. (i8_a4_h2.)*

3.6.2 Toimeksiantajan validointi

Osa validointia oli prototyypin sekä asiakastestauksen tulosten tarkastelu Capfulin kanssa. Tarkasteluun osallistuivat samat henkilöt kuin aikaisemmin pidettyyn työpajaan. Persoonan osalta tärkeänä pidettiin hänen tarpeittensa, arvostuksensa ja ajattelun kuvaamista - mikä on muutos aikaisempaan ja mikä saa persoonan toimimaan kuten toimii. Yhtä lailla kuin

asiakkaita, niin pohdintaa herätti mitkä tiedot ovat persoonassa relevantteja mitkä eivät. Tässä mielessä ehdotukset ovat hyvin linjassa asiakastestauksessa tuleen palautteen kanssa.

Kävin Capfulin kanssa läpi myös erilaisia tapoja tuoda persoonia mukaan skenaariotyöhön. Pohdinnassa oli miten ja missä vaiheessa persoonia voi ja kannattaa tuoda mukaan skenaariotyöhön, jotta ne ovat hyödyksi eivätkä kuormita asiakasta. Kävimme läpi skenaarioprosessin ja tulevaisuuden asiakaspersoonan leikkauspisteet. Pohdimme miten ja missä kohdin hyödynnettynä persoonat voisivat olla hyödyksi. Niiden ilmeisenä etuna nähtiin niiden mahdollisuus toimia transiitioyökaluna skenaarioista kohti toimintasuunnitelmaa, ikään kuin siltana skenaarioiden ja palveluiden kehittämisen välillä. Jonkinlainen vaiheittainen hyödyntäminen ja persoonien laajentaminen tiedon karttuessa voisi palautteen perusteella olla hedelmällinen tapa toimia.

4 Tulokset

Työni tuloksena syntyi Capfulin asiakkaiden tarpeisiin perustuvaa ymmärrystä palvelumuotoilun menetelmien ja työtapojen käytöstä skenaariotyön kontekstissa. Tarkastelun kohteena oli palvelumuotoilun prosessin lopputulemana tulevaisuuden asiakaspersoonien käyttö osana skenaariotyötä. Tuloksena on Capfulin asiakkaiden kanssa testattua ja validoitua ymmärrystä siitä, miten tulevaisuuden asiakaspersoonien tuominen mukaan skenaariotyöhön voisi tukea skenaarioiden mahdollisuuksien konkretisointia ja tulevaisuuteen tarttumista. Lisäksi työni on rakentanut ymmärrystä, että miten tulevaisuuden asiakaspersoonien rakentaminen ja integrointi skenaariotyöhön voisi tapahtua ja mitä erilaisia haasteita sekä ratkottavia kysymyksiä tähän liittyy.

Työn alkuvaiheessa syntynyt ymmärrys jalostui palvelumuotoilun prosessin vaiheiden jälkeen hypoteeseiksi, joita testasin tulevaisuuden asiakaspersoonan prototyypin avulla skenaariotyön asiakkaiden kanssa. Vedän tässä luvussa yhteen hypoteeseihin liittyvät havainnot ja näihin liittyvät tulokset. Hypoteesien oppien kiteytyksessä on hyödynnetty liitteen 8 mukaan Blandin ja Osterwalderin (2020, 54) oppimiskortteja.

4.1 Tulevaisuuden asiakaspersoonaa konkretisoi mahdollisuuksia

Ensimmäinen testaamani hypoteesi oli seuraava: *Tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa konkretisoimaan skenaarioiden mahdollisuuksia.*

Asiakastestaus vahvisti tätä hypoteesia. Prototyypin pohjalta saadun palautteen perusteella tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa samaistumaan asiakkaaseen, tuo skenaarioihin tarpeita vastaavaa syvällistä asiakasymmärrystä ja auttaa konkretisoimaan skenaarioiden mahdollisuuksia. Tätä tukee empirian lisäksi myös aiheetta sivuavat tieteelliset artikkelit (Ojasalo ym.

2015; Bühring & Liedtka 2018; Fergnani 2019; Vallet ym. 2020; Bühring & Bishop 2020). Lapin matkailun näkökulmasta korostui, että tämä on sitä, mitä ala tarvitsee yhä enenevässä määrin. Tulevaisuuden asiakaspersoonien nähtiin tässä mielessä tukevan hyvin alan tarpeita.

Sekä Lapin matkailuelinkeinon liiton että julkisen terveydenhuollon organisaation haastateltavat pitivät persoonaa hyvänä työkaluna; siinä nähdään yhteys skenaariotyön tuotoksiin ja tulevaisuuden asiakaspersooniin. Yleisesti ottaen työkalun hyödyntämiseen osana skenaariotyötä suhtaudutaan varsin suurella kiinnostuksella.

Sisällöllisesti persoonassa toivottiin nostettavan julkisen terveydenhuollon organisaation näkökulmasta selvästi esille hänen haasteensa ja tavoitteensa terveydenhuoltoon liittyen. Lapin matkailun osalta tärkeänä pidettiin kiteytystä, mikä on tulevaisuuden asiakaspersoonalle tärkeää, jos matkustaa Lappiin.

4.2 Tulevaisuuden asiakaspersoona siltana toimintaan

Toinen testaamani hypoteesi oli seuraava: *Tulevaisuuden asiakaspersoona auttaa konkretisoimaan mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä.*

Asiakastestaus vahvisti myös tätä hypoteesia. Esille nousi näkökulma, että ymmärtämällä syvemmin asiakkaan tarpeet tulevaisuuden asiakaspersoona voi auttaa ideoimaan ja löytämään asiakkaan tarpeisiin sopivia konkreettisia tulevaisuuden ratkaisuja, joita asiakkaat eivät pysty kysyttäessä kuvittelemaan. Tätä näkökulmaa tukee myös tietoperusta (esim. Gordon ym. 2019).

Tulevaisuuden asiakaspersoona voi auttaa ideoimaan ratkaisuja ja antaa eväitä lähteä tutkimaan tarkemmin tulevaisuuden palveluita palvelumuotoilun menetelmin esim. palvelupolkujen, palvelukonseptien tai prototyyppien kautta. Persoonat voivat toimia pohjana ja ohjata skenaariotyötä ja strategiaa konkreettisemmin palveluiden kehittämiseen, kun tunnistetaan mahdollisuuksia ja tiedetään kenelle ja mihin eri tarpeisiin ratkaisuja ollaan tekemässä. Tässä mielessä ne voivat toimia ikään kuin siltana kohti käytäntöä.

4.3 Erilaiset toteutustavat tuoda persoonia mukaan

Kolmas testaamani hypoteesi oli seuraava: *Persoonia voi tuoda mukaan skenaariotyöhön eri tavoin. Näiden valinta riippuu asiakkaan toiveista ja tarpeista.*

Asiakastestaus tuki myös tätä hypoteesia, joskin hypoteesin muotoilu oli sellainen, että näin oli odotettavissakin, jos ensimmäinen ja toinen hypoteesi saavat vahvistusta. Hypoteesin tarkastelu ei antanut selviä vastauksia, mutta loi ymmärrystä erilaisiin vaihtoehtoihin liittyen. Asiakastestauksessa nousi esille, että tulevaisuuden asiakaspersoonien pohjalle toivotaan aitoa asiakasymmärrystä ja tämän analyysia ennemmin kuin, että ne perustuisivat vain

geneerisiin malleihin tai luovaan ajatteluun. Siinä mielessä asiakkaiden toiveet eivät tukeneet Fergnanin (2019) ja Vallet ym. (2020) ehdottamia tapoja luoda tulevaisuuden asiakaspersonat, vaikka näissä artikkeleissa esiteltyt perusteet tulevaisuuden asiakaspersonalle sekä työkalut ja viitekehykset tuntuvatkin muuten hyödyllisiltä ja käyttökelpoisilta. Persoonien kohdentamisen taso riippuu myös siitä, tehdäänkö työ laajemmalle ekosysteemille, kuten toisessa tarkastellussa tapauksessa Lapin ekosysteemille, vai yhdelle rajatummalla fokuksella operoivalle toimijalle. Ekosysteemin tasoisessa tarkastelussa persoonien voikin olla hyvä olla riittävän yleisellä tasolla ja erilaisia asiakaspersonaa on hyvä olla mukana tarkastelussa.

Prototypin kautta selvisi, että tulevaisuuden asiakaspersonaa voisi hyödyntää mahdollisesti suppeammin skenaariotyössä ja sitten syvemmin varsinaisen skenaariotyön jälkeen. Mahdollisesti tulevaisuuden asiakaspersonat voisivat olla myös vasta seuraava askel skenaariotyöstä. Persoonien muutoksen tarkastelu skenaariotyön aikana ja vertailu skenaarioiden välillä voisi mahdollisesti konkretisoida skenaarioiden yhteisiä nimittäjiä ja auttaa rakentamaan näkemystä tulevaisuudesta. Yksi mahdollinen tapa hyödyntää tulevaisuuden asiakaspersonaa olisi muodostaa laadittujen skenaarioiden pohjalta kombinaatio odotetusta tulevaisuudesta, johon tulevaisuuden asiakaspersonat voisi luoda. Tämä ei sinänsä sulje persoonien luomista jo skenaariotyön aikana.

Asiakaspersonien tuomista mukaan hieman myöhemmässä vaiheessa tukisi myös Fergnani (2019, 448), jonka mukaan palvelumuotoilussa asiakaspersonat luodaan ennen skenaarioita, tulevaisuuspersonat taas luodaan vasta skenaarioiden jälkeen skenaarioiden pohjalta kun skenaarioiden ydinnäkökulmat tiedetään. Toisaalta ydinnäkökulmat ovat usein jo hyvin tiedossa ennen kuin skenaariot ovat valmiit, joten sikäli tämä ei varsinaisesti sulje tulevaisuuden asiakaspersonien työstämistä skenaariotyön aikana.

Asiakaspersonien tekeminen ja niiden sisäistäminen voi kuitenkin olla raskasta, jos on liikaa persoonia eri skenaarioissa. Toisaalta niitä toivottiin asiakastestauksessa useampia, mutta liikaa niitä ei voi olla, jottei niitä ole vaikea erottaa toisistaan. Tätä tukee myös aihepiiriin tutkimuskirjallisuus, eikä persoonia yhteensä ole ehkä järkevää olla enempää kuin kuusi, jotteivät ne aseta ymmärrykselle ja muistille liikaa haasteita (Nielsen 2019).

4.4 Keskeiset tuotokset

Asiakastestaamisen sekä Capfulilta saamani palautteen perusteella tein korjauksia arvoehdotuspohjiin, tarkensin nämä koskemaan tulevaisuuden asiakaspersonien käyttöä osana skenaariotyötä ja selvensin, mihin pohjassa oleva tieto pohjautuu. Canvasin oikea puoli kuvaa asiakasprofiilia, joka pitää sisällään asiakkaan tavoitteet (*Customer Jobs*), kipupisteet (*Pains*) ja arvon (*Gains*), jota hän tavoittelee kun tulevaisuuden asiakaspersonaa hyödynnetään skenaariotyössä. Vasen puoli esittää arvokarttaa, joka kuvaa kuinka arvoa pyritään tuottamaan

Mikko - Perheellinen etätyöläinen Skenaario - Eurooppalainen matkustusyhteisö



Demografia

- **Nimi:** Mikko
- **Ikä:** 39 vuotta
- **Sukupuoli:** Mies
- **Kansallisuus:** Suomi
- **Perhe:** Vaimo, 2 lasta (3v, 7v)

Perustiedot

- **Luonteenspiirre:** Hiljainen, empaattinen, rationalisoiva, vetäytyvä
- **Sosiaalinen tausta:** Valtiotieteiden maisteri. Keskiluokkainen lapsuus: Isä erityisasiantuntija ja äiti opettaja.
- **Ammatit:** Työskentelee virkämiehenä suurimmaksi osaksi etänä ja käy toimistolla pari kertaa kuukaudessa. Hakee uralleen uutta suuntaa liiketalouden oppinolla.
- **Elämäntyyli:** Perhekeskeistä pikkulapsiarkea. Asuu rivitalossa pääkaupunkiseudulla. Harrastaa matkustamista, erikoisolata, ruuanvalmistusta, ulkoilua ja kuntolua. Kävi Lapissa ennen hiittämässä tai vaeltamassa ystäviensä kanssa, mutta nykyään perheen kesken.
- **Kipupisteet:** haluaisi käyttää enemmän aikaa harrastuksiin, erityisesti liikuntaan ja matkustamiseen, mutta tämä on vaikeaa arjen kiireissä. Hakee elämyksiä ja maksaa mielellään hyvistä palveluista. Turhautuu, jos nämä eivät vastaa odotuksia.
- **Infrastruktuurin käyttö, liikkuminen ja teknologian käyttö tulevaisuuden skenaariossa:** Ei omista omaa autoa ja matkustaa mielellään yhteiskäytön palveluita sekä julkista liikennettä hyödyntäen. Välttää lentämistä ekologisia syistä. Käyttää arjessaan jatkuvasti virtuaalisia ympäristöjä.

Ajattelutapa ja arvot

- **Unelmat ja tavoitteet elämässä:** Haaveilee suuremmasta asumisväljyydestä ja muutosta luonnonläheisempään ympäristöön, jossa on kuitenkin hyvin peruspalveluita saatavilla. Haaveilee siirtymisestä yksityiselle sektorille, jossa pääsisi paremmin hyödyntämään uutta osaamistaan.
- **Vaikutuksia:** Seuraa eri paikkakuntien asuntopolitoitusta ja tuustuu mahdollisiin asuinympäristöihin virtuaalisesti. Seuraa työpaikkailmoituksia ja rakentaa ammattilista verkostoa virtuaalimaailmassa.
- **Psyke/arvot:** Kantaa huolta maapallon sekä lastensa tulevaisuudesta. Kestävän kehityksen arvot ohjaavat arjen valintoja. On markkinatalousmyönteinen, mutta yhteiskunnan enarvoistumisen ja tehdyt leikkaukset koulutukseen ja hyvinvointivaltion miellyttävät. On valmis tinkimään omasta elintasostaan yhteiskuntarauhan säilyttämiseksi ja maapallon tulevaisuuden vuoksi.

"Hyvästä palvelusta kannattaa kyllä maksaa, mutta huonosta tulee vain vihaiseksi"

"Virtuaaliset palvelut ovat tosi jees, mutta kaupaan myös aitoja kokemuksia"

"Kestävät arjen valinnat ovat kaiken A ja O"

Tärkeää Lapin matkalla

Kestävän kehityksen huomiointi kaikessa

Työn, perhearjen ja vapaa-ajan aktiiviteitten helppo yhdistäminen

Sekä virtuaaliset että aidot elämykset

Kuvio 8: Tulevaisuuden asiakaspersoona - Lapin matkailuelinkeinon liitto

Mikko - Perheellinen etätyöläinen Skenaario - Eurooppalainen matkustusyhteisö

Virtuaalisia elämyksiä tuntureilla - "tunsin nuotion lämmön ja maistoin kasvismakkaran"

- Nyt olisi aika aloittaa paluumatka, pahoitteli opas.

Mikko havahtui kotinsa olohuoneen sohvalta. **Vuosi on 2028** ja Mikko on **virtuaaliretkellä Lapin tuntureilla**.

Mikko, Anna ja heidän lapsensa Sofia ja Eero asuvat pääkaupunkiseudulla, mutta he ovat erityisesti ennen lapsia matkustaneet usein Lappiin lomailun merkeissä. Täällä kertaa he ovat päättäneet kokeilla virtuaalisia matkaa Lapin erämaihin, sillä ruokavuosien keskiellä tuntui Mikon harmiksi olevan yhä vähemmän aikaa muuhun kuin arkeen. **Nopeat ja helpot arjen ilot ja pienet irtiotot** olivat hänelle yhä tärkeimpiä ja nykyään tarjosi niille vielä enemmän mahdollisuuksia kuin aikaisemmin.



Mikko halusi kuitenkin kokeilla ennen kuin ottaisi perheen mukaan, joten hän varasi **ystävänsä vinkkaaman matkatoimiston kautta 3,5 tunnin itselle sopivana hetkenä tehtävän virtuaalisen makkaranpalstretken tunturimaaisemassa** kun oli sen hyvään tutustumishintaan saanut.

Retki alkoi junamatkan demolla, sillä **junakalusto ja raideliikenne oli kehittänyt merkittävästi viime vuosien aikana**. Mikko halusi osana kokemusta testata samalla minkälaisista on matkustaa **mukavasti ja ympäristöystävällisesti kohti Lappia**, jos vaikka mahdollisuus tulisi lähitulevaisuudessa matkustaa oikeasti pohjoiseen. Lentäminen ei tulisi kyseeseen, Mikko ajatteli.

Perillä hänet vastaanotti matkaopas, joka johdatti hänet kohti tuntureita.

Mikko oli vaikuttunut, **kuinka realistinen virtuaalinen maailma oli**. Hän sai nauttia arvostamistaan luonnonkaunistista maisemista, myöhään yönön paistavasta auringosta ja kokea luontoelämyksiä kaikkein äänineen matkalla nuotiopaikalle. Opas kertoi matkalla tunturiluonnosta ja korosti ympäristön kestävyiden huomioimisen tärkeyttä Lapin matkailussa.

Kun opas syytti nuotion, laitto kasvismakkarat tulille ja tarjosi paikallisen pienpanimon jääkylmää IPA:aa, niin **Mikko haistoi ja maistoi nämä kotisohvallaan**, sillä olihan pakettiin kuulunut yhteistyökumppanin kottoimitus. Ympäriä surisivat mäkäräiset puuttivat, mutta näitä Mikko ei varsinaisesti kaivannut. Tyytyväisenä ja kyläläisenä hän oli laittanut silmät kiinni ja torkahtanut.

Paluumatalla Mikko kyseli oppaalta Lapin palveluista lapsiperheille sekä **etätöyön ja vapaa-ajan yhdistämisestä**.

- Kyllä tänne mahtuu. Voi käydä laduilla aamulla, viedä lapset kouluun ja tehdä töitä iltapäivällä. Ennen oli ehkä hankalampaa, mutta nyt täällä on keskuksen luona se kylän uusi co-working monitoimitila, jonka yhteydessä on koulun ja päiväkodin tilat, opas innostui kuvailemaan.

Ajatus muutosta luonnonläheisempään ympäristöön oli jo jonkin aikaa kyrtänyt mielessä. Mikko pystyi hoitamaan suurimman osan työstään etänä ja **virtuaalisessa ympäristössä kanssakäymisenkin** oli nykyään helpompaa kuin ennen. Mikko oli toisaalta myös hieman huolestunut siitä, kuinka nopeasti teknologia kehittyi ja mitä se voisi tarkoittaa yhteiskunnan kannalta tulevaisuudessa. Hän halusi virtuaaliisuuden vastapainoksi **kokea edelleen myös aitoja elämyksiä**.

Lähtöpaikalle palattuana Mikko kiitti opasta retkestä. Hän tarkisti, että lapset olivat unen mailla ja siirtyi yhtä kokemusta rikkaampaan olohuoneen sohvalta Annan vieren nukkumaan. Huomenna hänellä riittäisi perheelle kerrottavaa.

Kuvio 9: Tulevaisuuden asiakaspersoona, narratiivi - Lapin matkailuelinkeinon liitto

Julkisen terveydenhuollon organisaation tulevaisuuden asiakaspersoonaan prototyyppi on esitetty kuviossa 10 ja narratiivi kuviossa 11.

Laura - Oman terveytensä monitoroija

Skenaario - Datasta kilpailuedun veturi



"Hoidan omat sekä lasteni terveysasiat työn, harrastusten ja perhearjen lomassa digitaalisesti kun minulle sopii"

"Minua ei haittaisi maksaa hieman enemmän veroja, jos lääkääkät vanhempieni voisivat saada samaa palvelua kuin minä"

"Kerään ja jaan mielelläni dataa lasteni terveydestä, jos se voi ennaltaehkäistä sairauksien puhkeamista"

Demografia

- **Nimi:** Laura
- **Ikä:** 36 vuotta
- **Sukupuoli:** Nainen
- **Kansallisuus:** Suomi
- **Perhe:** Aviomies, 2 lasta (4v, 9v)

Perustiedot

- **Luonteenspiirit:** Puhelas, empaattinen, nautiskelija, pohdiskelija
- **Sosiaalinen tausta:** Tradenomi, Tyväenluokainen lapsuus: isä putkimies ja äiti lähihoitaja.
- **Ammatti:** Taloushallinnon asiantuntija logistiikkayhtiössä. Tekee edellytyksiä kotona käsin. Päivittää osaamistaan sosiaalipsykologian opinnoilla.
- **Elämäntyyli:** Perhekeskeistä, liikunnallista ruokavaihtoa, jota rytmittävät lasten harrastukset. Asuu rivitalossa pääkaupunkiseudulla. Harrastaa meditointia, ruuanlaittoa ja puutarhavielyä. Tuottaa sosiaalisen median alustalle hyvinvointialaista sisältöä ja saa tästä sivutuloloja.
- **Kipupisteet:** Arjen kiireessä on haastavaa löytää aikaa harrastuksille ja uusille asioille. Turhautuu, jos terveydenhuollon palvelut eivät ota saatavilla silloin kun hän niitä tarvitsee.
- **Infrastruktuuriin käyttö, liikkuminen ja teknologian käyttö tulevaisuuden skenaariossa:** Käyttää puettavia ajkattaita ja monitoroi älyteknologialla kehonsa toimintaa. Hyödyntää lisäksi muitakin teknologioita, joskin pohtii ohjaako tekoäly liikaa hänen elämänsä ja onko hänen datansa turvasa.
- **Terveydentila:** Omaa perinnöllistä alttiutta harvinaiseen sairauteen, joka on myös hänen lapsilla. On geenitietoon nojaavalla ennaltaehkäisevällä hoitopolulla julkisessa terveydenhuollossa. Syö terveellisesti, pitää huolta itsestään ja seuraa aktiivisesti omaa sekä lastensa hyvinvointidataa. On työnantajansa kautta työtterveydenhuolto. Potee lievästi neulakamoa.

Ajattelutapa ja arvot

- **Unelmat ja tavoitteet elämässä:** Tavoittelee omaa ja perheensä hyvinvoinnin lisäämistä. Haaveilee muutosta luonnonläheisempään ympäristöön, jossa olisi paremmat ulkoilmahollisuudet ja luontoa, jonne pääsisi virkistytymään helposti. Unelmoi voivansa laajentaa sosiaalisen median sisällöntuotantoaan ja pystyvänsä jättämään päivätyönsä.
- **Vaikutuksia:** Analysoi terveysdataansa ehkä liiankin tarkasti, mikä vie aikaa muulta elämältä. Sortuu joskus herkkuteleluun, mutta ei pöde siitä huonoa omatuntoa, vaan näkee pienten nautintojen kuuluvan arkeen.
- **Psykye/arvot:** Kantaa huolta yhteiskunnan eriarvoisuuksista. On huolissaan eläkkeellä olevien, ikääntyvien vanhempiensa terveydestä ja kyvystä monitoroida terveydentilaansa. Ymmärtää olevansa etuoikeutussa asemassa pystyessään pitämään itsestään hyvin huolta ja käyttämään ennaltaehkäiseviä terveyspalveluita itselleen ja lapsilleen.



Lauran haasteita terveyteen liittyen

Oman terveysdatan hyödyntäminen

Terveellisissä elämäntavoissa pitäytyminen jottei perinnöllinen sairaus puhkeaa

Huoli etteivät lääkääkät vanhemmat kykene käyttämään modernia terveysteknologiaa

Kuvio 10: Tulevaisuuden asiakaspersoona - julkisen terveydenhuollon organisaatio

Laura - Oman terveytensä monitoroija

Skenaario - Datasta kilpailuedun veturi

Dataan pohjautuvaa ennaltaehkäisyä - "Tekoäly suositteli pojalleni mustikkakeittoa"

Neula kirpasi hieman, mutta kaiken rohkouksensa kooten **Laura pisti tottuneesti** Lean ohjeiden mukaan. Hän istui **kotona sohvalla**, huokaisi helpotuksesta ja sai hetken päästä tuloksen:

- C-reaktiivinen proteiini sekä tulehdusarvot ovat kohonneet. Taidat olla tulossa kipeäksi. **Siirrätkö datasi terveydenhuollon palveluun**, kysyi Lea.

Vuosi on 2030 ja Laura on tehnyt **kotitestin tekoälyassistentinsa kanssa**. Laura epärohi hetken jatkokonsultaation tarpeellisuutta ja ajatteli vain leppävänsä. Toita pitäisi tehdä ja illalla pitäisi Aino viedä harjoituksien, hän pohti, ei olisi aikaa sairastaa. **Älypöydän keräämä unidata** kuitenkin hälytti jo eilen ja kun nyt tuli tämä kottesti ilättä ja tehtyä, niin **helposti ja nopeasti**hän se konsultaatiokin onneksi tässä kaiken lomassa käy, hän kuitenkin järjellä.



10 minuutin kuluttua Lea ilmoitti **lääkärin diagnoosin tulleen palveluun**: lievä infektio, jota hoidetaan antibiootilla. Laura huokaisi ja totesi, että tänään taitaisi olla paras vaan ottaa hieman rauhallisemmin, tehdä vain pakolliset työt ja odotella, että perhe tulee kotiin. Onneksi sentään tämä kävi näin helposti ja nopeasti, hän pohti. Nyt hän somettaisi, ottaisi palan suklaata ja nukkuisi sen jälkeen hieman. Hoitakoon Markus Ainoa tanssin.

Unessa Laura oli vanhempiensa luona kylässä. He olivat olleet huonommassa kunnossa. Erityisesti **hänen isänsä ei ollut sinut uuden terveysteknologian kanssa. Terveysvakuutuskaan hänellä ei ollut**, jotenkin heitä pitäisi enemmän auttaa, hän oli viime aikoina miettinyt.

Laura havahtui hereille kun hänen **älykellonsa** hälytti. Hän oli saanut viestin päiväkodista, että Reino oli huonovointinen. Tämänkin vielä, Laura huokaisi **vilkaistessaan koostetta poikansa terveysdatasta**. Häntä arvelutti hieman läitteenä pulkeminen pojan päälle, mutta hän arveli etujen olevan kuitenkin mahdollisia haittoja suuremmat.

Lea kilpailutti Lauralle lähimmät autokyydit. Matkalla päiväkotin Laura **chattaili terveydenhuollon tekoälybotin kanssa siitä, onko tarvetta saada lääkäriin arvio Reinon tilanteeseen**. Datan perusteella lääkkeeksi suositeltiin aluksi vain lepoa. Jos oio ei paransi parissa päivässä, niin hän voisi lähettää uutta dataa sekä **tavata Reinon omalääkärin virtuaalisella alustalla**.

Reino oli jo päiväkodin opettajan kanssa portilla vastassa. Laura tarkisti kotimatkaa, että mikä ruoka voisi parantaa Reinon oloa. **Tekoälyboti vertaili Reinon geenitietoa, uusinta terveysdataa ja ravitsemussuostuksia ja ehdotti päivälle sopivan ruokavallan**. Toisinaan Laura pohti, että luottaako hän liikaakin tekoälyyn ja **onko kaikista terveydenhuollon ammattilaisten ja vironomaisten vakuuttelusta huolimatta hänen OmaDatansa suojassa**, mutta päätti noudattaa kuitenkin ohjeita. Hänen isänsä varoitettava esimerkki painoi vahvasti Lauran mielessä. Terveellinen ruokavalio ja elämäntavat olivat tärkeitä niin hänelle kuin hänen lapsilleen, **jottei kansallisen geenitietokannan pohjalta tunnistettu perinnöllinen sairaus puhkeaisi**. Terveysdatan monitorointi ja sen pohjalta saatut uudet suositukset olivat onnistuneet jo merkittävästi pienentämään tämän riskiä. Mitäpä sitä ei oman ja perheensä hyvinvoinnin eteen tekisi, Laura pohti.

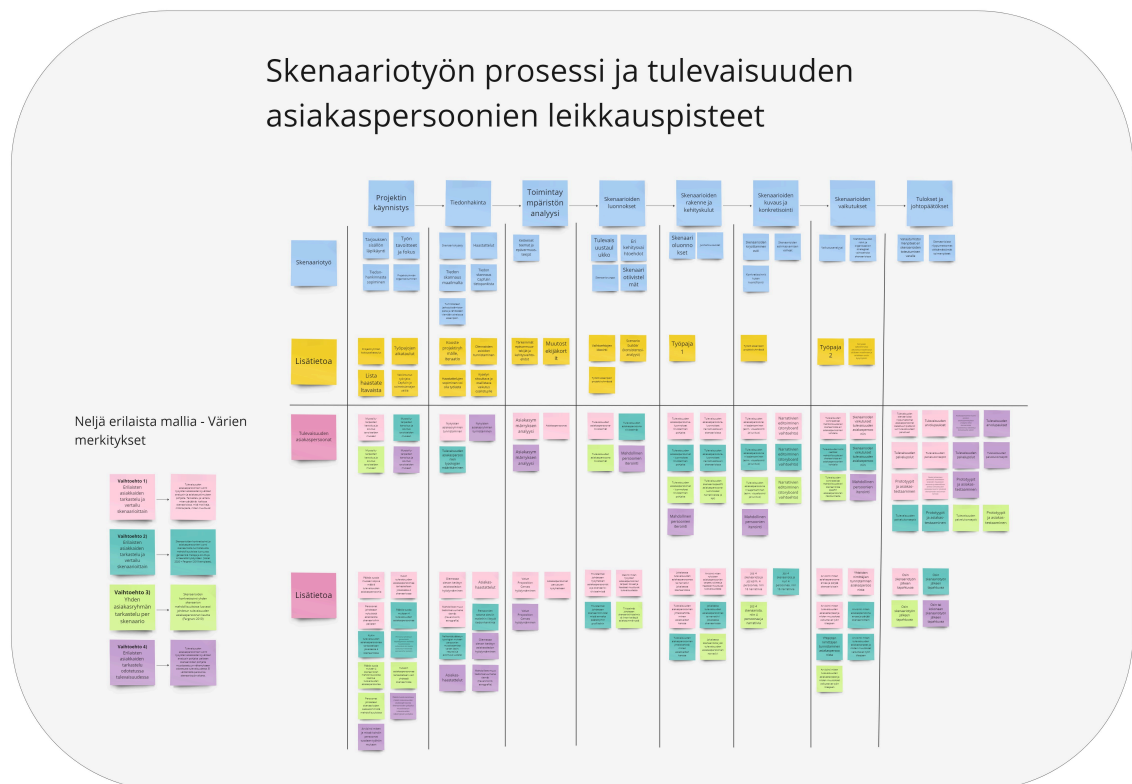
- Vaikutat jo hieman parempivointiselta, sanoi Laura tyytyväisenä ja hymyili, kun Reino kulautti kelloiton pöydän ääressä lasin mustikkakeittoa kurlistaan alas.

Kuvio 11: Tulevaisuuden asiakaspersoona, narratiivi - julkisen terveydenhuollon organisaatio

Persoonat ovat tehty Fergnanin (2019) pohjaa apuna käyttäen ja ylemmän kuvan vihreiden laatikoiden lihavoidut otsikot ovat samat kuin hänellä. En tässä yhteydessä sisältöjä lähtenyt pudottamaan, mutta mitä kaikkea tietoa persoona sisältää voi olla tarpeen arvioida myös asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaan. Nielsenin (2019) mukaan persoonassa tärkeintä on, että se kattaa asenteet ja piirteet, jotka ovat skenaariolle relevantit. Myös Fergnani (2019,

451) katsoo, että joitakin asioita voi pudottaa pois, kunhan persoona luo empatiaa ja sitouttaa sen tarkastelijan. Demografiset tai jotkin muut asiakkaan perustiedot eivät kaikissa tapauksissa välttämättä ole relevantteja, vaan tärkeämpää voi olla fokuoitetu enemminkin juuri siihen, mitkä ovat asiakkaan haasteet ja mikä on hänelle tärkeää, jottei persoona johda vääriin urille.

Asiakkaan sekä Capfulin konsulttien kommenttien pohjalta tein korjaukset Capfulin skenaariotyön ja tulevaisuuden asiakaspersoonien leikkauspisteisiin. Tämä on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12: Skenaariotyön prosessi ja tulevaisuuden asiakaspersoonien leikkauspisteet

Tämä kuva havainnollistaa sitä, miten persoonat voisivat karkealla tasolla syntyä skenaariotyön kuluessa ja mitä ne voisivat skenaariotyöhön tuoda. Kuva ei ole valmis malli, vaan pikemminkin iteraatio, joka lisää ymmärrystä ja antaa ajatuksia tätä tarkentavalle jatkotyölle. Kuva jakaantuu kahteen osaan. Ylempi osa kuvaa tyypillistä Capfulin skenaariotyön prosessia ja poikkiviivan alapuolinen osa erilaisia tapoja tuoda tulevaisuuden asiakaspersoonia mukaan. Vaaleanpunaiset, turkoosit ja vaalean vihreät laput kuvaavat asiakastestauksessa S, M ja L-koon palvelupaketeiksi operationalisoituja tapoja. Violetit laput ovat lisätty tähän kuvaan asiakailta saadun palautteen perusteella. Tähän kuvaan on tunnistettu neljä erilaista perustaa, jolla tulevaisuuden asiakaspersoonia voidaan skenaarioihin tuoda:

- 1) Erilaisten asiakkaiden tarkastelu ja vertailu skenaarioittain. Tulevaisuuden asiakaspersoonien luonti nykyisten asiakkaiden syvällisen analyysin ja asiakastutkimuksen pohjalta. Tarkastelu ja vertailu miten pärjäävät kaikissa skenaarioissa, mitä motiiveja, mitä tarpeita, miten muuttuvat.
- 2) Erilaisten asiakkaiden tarkastelu ja vertailu skenaarioittain. Skenaarioiden konkretisointi ja asiakaspersoonien luonti skenaarioista tunnistetuista mahdollisuuksista luovuutta, geneerisiä malleja ja sovittuja kriteereitä hyödyntäen.
- 3) Yhden asiakasryhmän tarkastelu per skenaario. Skenaarioiden konkretisointi yhden skenaarion mahdollisuuksista luovasti johdetun tulevaisuuden asiakaspersoonan kautta.
- 4) Erilaisten asiakkaiden tarkastelu odotetussa tulevaisuudessa. Tulevaisuuden asiakaspersoonien luonti nykyisten asiakkaiden syvällisen analyysin pohjalta peilaten skenaarioista muodostettuun näkemykseen odotetusta tulevaisuudesta. Ei välttämättä persoonia skenaariotyön aikana.

Sinänsä mikään ei estäisi yhdistämästä kolmanteen tapaan asiakasymmärryksen syvällistä analyysia, mutta toisaalta tämä tuntuisi panostukseen nähden hieman alimitoitettulta. Asiakastestauksen perusteella asiakasymmärryksen kerääminen ja analyysi on keskeistä, joten tavat 1 ja 4 tuntuisivat perustellummilta kuin 2 ja 3, joiden arvo on ehkä enemmän ketteryydessä ja skenaarioiden ymmärrettäväksi tekemisessä nopeasti fiktion kautta kuin varsinaisesti mahdollisuuksiin tarttumisessa. Paras tapa voi todennäköisesti olla kuitenkin jokin yhdistelmä näistä vaihtoehdoista siten, että tulevaisuuden asiakaspersoonien luomisessa hyödynnetään niin asiakasymmärrystä kuin yleisiä käyttäytymismalleja ja luovuutta.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa arvioin työni onnistumista. Pohdin tulosten laatua ja sitä mikä niiden hyödynnettävyys on. Esitän myös ajatuksia mahdollisen jatkotutkimuksen aiheista.

5.1 Tutkimuskysymysten arviointi

Jälkikäteen tarkasteltuna tutkimusprosessini voi vaikuttaa suoraviivaiselta ja selkeältä. Palvelumuotoilun lähestymistapaa luonnehtii kuitenkin usein sumea alkupää. Sen alkua on verrattu jopa viidakkovaellukseen. Alussa ei ole selkeää käsitystä reitistä. On vain joku suuntaa antava kohde, jota kohti liikutaan. Jos matkalla löytää puron, niin sitä on parasta seurata, sillä se voi johtaa jonnekin kiinnostavaan paikkaan nopeammin. (Stickdorn ym. 2018, 100-101.) Tämä viidakkovaelluksen analogia kuvaa sinänsä varsin osuvasti myös tätä työtä. Alussa reitti ei ollut suinkaan selvää, vaan tarkentui vasta loppua kohti kulkiessa. Hyvin jäsenneily ja

aikataulutettu muotoiluprosessi loi kuitenkin raamit, joiden sisällä työ eteni ajoittaisesta epävarmuudesta huolimatta.

Työn alkuvaiheessa määrittelin kehittämistehtäväksi ymmärtää, miten ihmiskeskeisyys voi tehdä tulevaisuuteen tarttumista helpommaksi ja miten muotoilun toimintatavoilla voi olla mahdollista luoda näkyviä tulevaisuuden ratkaisuja asiakkaille testattavaksi. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset määrittelin seuraavasti:

- 1) Miten palvelumuotoilua ja skenaariotyötä voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena?
- 2) Miten skenaariotyössä voidaan hyödyntää oikea-aikaisesti kokemusprototyyppejä?
- 3) Miten skenaariotyötä voidaan konkretisoida palvelumuotoilun keinoin?
- 4) Miten vaihtoehtojen merkityksen ymmärtämistä voidaan tukea muotoilun keinoin?

Määritelty kehittämistehtävä on ohjannut nähdäkseni loppuun asti varsin hyvin tutkimuksen tekemistä ja johtanut tähän lopputulokseen. Iteratiivisen prosessin luonteeseen kuuluu, että tutkimuskysymykset voivat muuttua ja tarkentua osana prosessia. Niin on tapahtunut myös tässä työssä, ja määritellyt kysymykset eivät lopulta ole aivan niitä, mihin vastaan. Tämän syynä on ennen muuta kasvanut ymmärrys aihepiiriin liittyen ja parempi hahmotus, miten luvun 2 sisältö voisi kohdata todellisen maailman ja todellisten tarpeiden kanssa. Tarkastelen tässä kohdin kuitenkin lyhyesti, miltä työ näyttää näiden alkuvaiheen kysymysten näkökulmasta ja toisaalta mihin työ on prosessin johdattamana kulkenut.

Ensimmäiseen kysymykseen vastasin laajasti tämän opinnäytetyön luvussa 2 strategisen ennakkoinnin ja palvelumuotoilun näkökulmasta tarkasteltuna. Lyhyesti vielä yhteen vedettynä voidaan muotoiluprosessinkin pohjalta arvioida, että strateginen ennakkointi ja palvelumuotoilu voivat molemmat omista lähtökohdistaan vastata yritysten ja yhteisöjen haasteisiin nykymaailmassa. Skenaariotyö on yleisesti käytetty ennakkoinnin työkalu, joka pyrkii ulkoisen toimintaympäristön muutoksen ymmärtämisen kautta tarjoamaan välineitä vaihtoehtojen miettimiseen ja uusien ratkaisujen testaamiseen strategisen päätöksenteon tueksi. Palvelumuotoilu voi taas tarjota ihmiskeskeisen viitekehyksen maailmassa, jossa menestyvä liiketoiminta vaatii asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastaavia uusia ja mukautuvia arvolupauksia palvelukeskeisen liiketoiminnan logiikan mukaisesti (Vargo & Lusch 2004). Muotoilu auttaa huomioimaan asiakkaiden tämän päivän tarpeet, kun taas ennakkointi voi auttaa arvioimaan miten nämä tarpeet voivat muuttua maailman ja toimintaympäristön muuttuessa. Näin voidaan välttää niin sanottu nopeampien hevosten ansa (Gordon ym. 2020). Iteratiivisen prosessin myötä päädyin tässä työssä tarkastelemaan lopulta tätä kysymystä tarkemmin tulevaisuuden asiakaspersoonien näkökulmasta - miten näitä voidaan hyödyntää osana skenaariotyötä ja mitä arvoa ne voi luoda.

Toinen kysymys rajautui iteratiivisen prosessin myötä suurelta osin pois. Tulevaisuuden asiakaspersoonien hyödyntämisen näkökulmasta tarkasteltuna voidaan kuitenkin pohtia, toimisiko

persoona parhaimmillaan siltana skenaariotyön ja kokemusprototyypin välillä. Toisaalta voidaan myös pohtia, voisiko tulevaisuuden asiakaspersoonan nähdä eräänlaisena kokemusprototyypinä, sillä erityisesti siihen kuuluvan narratiivin kautta ideoidaan esimerkinomaisesti jo tulevaisuuden ratkaisuja ja kuvataan, miten tulevaisuuden asiakkaat näitä käyttävät ja miten he nämä kokevat. Aitojen asiakkaiden kanssa tapahtuvaa prototyyppien testaamista tämä ei toki korvaa. Oikea-aikainen kokemusprototyyppien hyödyntäminen vaikuttaisi luontevimmin tulosten perusteella tapahtuvan ennemmin skenaarioprosessin jälkeen kuin sen aikana, sen jälkeen kun on ymmärrystä tulevaisuuden maailmasta sekä tulevaisuuden asiakkaiden toiveista ja tarpeista.

Kolmas kehittämistyötä ohjaava kysymys muodostui lopulta työn selkärangaksi. Skenaariotyön konkretisointiin olen vastannut empirian kautta testaamalla tulevaisuuden asiakaspersoonia tapana konkretisoida skenaariotyötä. Skenaariot tarkastelevat ulkoisen toimintaympäristön muutosta ja ne liikkuvat usein varsin korkealla makrotasolla. Palvelumuotoilun ihmiskeskeinen näkökulma voi tehdä vaikeista asioista empatian rakentamisen kautta ymmärrettäviä. Osana tätä tarkastelua työhöni tuli kiinteästi mukaan myös menetelmäkehittämisen näkökulma, kun pyrin tarkastelemaan miten konkretisointi voisi tapahtua. Sovittelin palvelumuotoilun asiakaspersoonia osaksi skenaariotyötä tavalla, jota ei suoraan ole aikaisemmin tehty. Kytkeytyä skenaariotyöhön tulevaisuuden asiakaspersoonana on tulosten perusteella hyvä työkalu tähän konkretisointiin.

Toisaalta palvelukeskeisen arvonluonnon logiikan mukaan arvoa ei voi koskaan syntyä ilman asiakasta, joka hyödyntää palvelua arvonmuodostumiseen vaikuttavassa, omassa ainutlaatuisessa kontekstissaan. Maailma muuttuu yhä nopeammin ja tulevaisuus voi näyttää yhä epä-määräisemmältä VUCA-kontekstissa. Palvelukeskeisestä arvonluonnon logiikasta johdettuna yritysten on yhä tärkeämpää ymmärtää asiakkaan maailmaa ja kontekstia, jotta ne voivat luoda tuotteita, palveluita ja arvolupauksia, jotka ovat asiakkaille merkityksellisiä. Tulevaisuuden asiakaspersoonan voi nähdä tapana paitsi konkretisoida skenaarioiden luomaa syvälistä ymmärrystä ulkoisen toimintaympäristön muutoksesta myös pyrkimyksenä asettaa tulevaisuuden asiakkaat tähän kontekstiin. Näin voidaan ymmärtää, mikä tulevaisuuden asiakkaille on merkityksellistä ja minkälaisia mahdollisia ratkaisuja tarpeisiin tai tulevaisuuden haasteisiin voidaan heille muutoksen kontekstissa tarjota. Onnistuessaan tämän voi hyvällä syyllä arvioida tuovan skenaariotyöhön lisäarvoa.

Neljäs alkuvaiheen työtä ohjaava kysymys rajautui suurelta osin pois, mutta todennäköisesti tulevaisuuden asiakaspersoonan voisi skenaariotyötä konkretisoimalla ja tuomalla esille tulevaisuuden asiakkaiden tarpeita, toiveita sekä skenaarioiden vaikutuksia ihmisiin ajatella tukevan myös vaihtoehtojen ymmärtämistä konkretian ja empatian lisäämisen kautta.

5.2 Tulosten laatu

Bland ja Osterwalder (2020) jakavat empiiristen tulosten laadun sen vahvuuden mukaan. Heikko näyttö pitää sisällään ihmisten mielipiteitä ja mitä ihmiset sanovat. Tämä voi olla laboratorio-olosuhteissa kerättyä ja sitoutumisen aste on pieni. Vahva näyttö on faktoja, jotka perustuvat siihen mitä ihmiset tekevät. Vahva näyttö on kerätty todellisissa olosuhteissa ja vaatii tarkasteltavalta kohteelta suurempaa sitoutumista. (Bland & Osterwalder 2020, 52.)

Kun arvioin tässä työssä erityisesti viimeisen vaiheen asiakastestauksessa kerättyä tietoa, niin on ilmeistä, että se on edellä mainittujen kriteerien perusteella heikkoa näyttöä. Työssä on hyödynnetty konkreettisia prototyyppejä, mutta kaikesta huolimatta se perustuu pitkälti siihen mitä asiakkaat ovat sanoneet eikä siihen mitä he ovat tehneet. Asiakastestaus ja sen pohjalta saadut tulokset perustuvat myös vain kahden asiakkaan palautteeseen, jotka molemmat suhtautuivat jo haastattelussa kiinnostuneesti palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämisen mahdollisuuksiin. Skeptisemmin ihmiskeskeisemmän näkökulman mukaan tuomiseen suhtautu-neiden haastateltavien kanssa ei prototyyppiä ollut tämän työn puitteissa mahdollista testata. Välttämättä tämä ei kuitenkaan ole ongelma, sillä tutkimus ei sinänsä pyri yleistettävyyteen vaan pikemmin ymmärtämään aihepiiriä syvällisemmin. Ideaalitulanteessa tulevaisuuden asiakaspersoonia olisi myös voinut lähteä kokeilemaan konkreettisesti esim. jossain uudessa alkavassa asiakasprojektissa. Toisaalta heikko näyttö hypoteesien paikkansapitävyydestä antaisi nähdäkseni eväitä viedä työtä kohti aidoissa tilanteissa tapahtuvaa testaamista seuraavissa iteraatioissa, joita ei tämän opinnäytetyön puitteissa ollut mahdollista tehdä. Korkean panoksen testaamiseen ei ehkä olisi ollut järkevää hypätä ilman ensin pienemmillä resursseilla ja sitoutumisella kerättyä näyttöä hypoteesien paikkansapitävyydestä. Tässä mielessä arvioin työn tulosten rakentaneen hyvää ymmärrystä jatkoa ajatellen sekä perustaa tulevaisuuden asiakaspersoonien yhä laajemman hyödyntämisen ja menetelmäkehittämisen puolesta. Opin- näytetyön kokoluokan puitteissa pidän tätä hyvänä tuloksena.

Työn aineisto ei ole siinä tarkasteltavien kohteiden näkökulmasta suuri, mutta toisaalta tarkastelluista kohteista on kaikkien haastattelujen myötä muodostunut laaja lähes sata tekstisi- vua kattava aineisto, joka on laadullisen tutkimuksen tradition mukaisesti antanut rajatusta kohteesta paljon tietoa. Tämä on auttanut ymmärtämään tarkasteltua aihepiiriä syvällisesti. Yleistyksiä tämän tyyppisestä aineistosta on kuitenkin vaarallista tehdä eikä se oikeastaan ole laadullisen tutkimuksen tarkoituskaan. Jossain määrin tulosten yleistettävyyden puolesta kuitenkin nähdäkseni puhuu metodinen triangulaatio, joka tässä työssä on toteutunut eri osapuo- lia haastatteleamalla, benchmarkien tarkastelulla sekä perehtymällä aiheen ympäriltä tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen, josta löytyy paljon perustaa strategisen ennakkoinnin ja palvelu- muotoilun menetelmien integroimisen hyödyille.

Tähän laajempaan kuvaan peilaten pidän tuloksia laadukkaina, luotettavina ja tietyltä osin yleistettävänäkin sikäli kun ne ovat olleet tietoperustaa validoivia eikä niinkään yksittäisen asiakkaan erityistarpeita ja -toiveita kuvaavia. Tulosten pohjalta pidän luotettavalla tavalla tulevaisuuden asiakaspersoonia hyvänä työkaluna skenaariotyöhön tavalla tai toisella kytkettynä.

5.3 Tulosten hyödynnettävyys

Bland ja Osterwalder (2020) jaottelevat liiketoiminnan kehittämisen kontekstissa hypoteesien tyypit seuraavasti:

- 1) Haluttavuus - haluavatko asiakkaat tätä?
- 2) Toteutettavuus - voimmeko tehdä tämän?
- 3) Elinkelpoisuus - pitäisikö meidän tehdä tätä?

Tulokset viittaavat siihen, että tulevaisuuden asiakaspersoonien hyödyntämiselle osana skenaariotyötä on aitoa asiakaskiinnostusta ja asiakkaat pitävät lähestymistapaa arvokkaana, joskin menetelmän etuja ja hyötyä voi myös olla tarpeen perustella. Tulosten ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta on ilmeistä, että tulevaisuuden asiakaspersoonat voivat konkretisoida skenaarioiden mahdollisuuksia. Samoin vaikuttaa ilmeiseltä, että mahdollisuuksiin voidaan tarttua tulevaisuuden asiakaspersoonan kautta palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen. Tarkempaa tarkastelua vaatisi vielä, mitkä palvelumuotoilun työkalut sopisivat tulevaisuuden asiakaspersoonan pohjalta konkretisoimaan mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä. Tämä voi luonnollisesti olla tarve- ja tapauskohtaista aivan kuten yleensäkin, kun palvelumuotoilun menetelmiä hyödynnetään. Menetelmien monipuolinen kirjo antaa hyvää kuvaa siitä, minkälaisia erilaisia menetelmiä voidaan hyödyntää eri tapauksissa. Tulevaisuuden asiakkaille suunnitellut tulevaisuuden arvolupaukset, palvelupolut ja palvelukonseptit voivat syventää kuvaa mahdollisuuksista, joita voidaan lähteä aidosti konkretisoimaan esimerkiksi prototyyppien ja asiakkaita osallistavan iteratiivisen kehitystyön avulla.

Toteutettavuus on kysymys, jota tämän työn puitteissa ei ole ollut mahdollista suoraan validoida. Miten ja missä vaiheessa persoonat tuodaan mukaan skenaariotyöhön on kysymys, joka vaatisi lisää tarkastelua. Myös tämä on kysymys, joka on paljolti kiinni asiakkaan toiveista ja tarpeista. Keskeinen dilemma vaikuttaa olevan, kannattaako persoonia hyödyntää skenaariotyön aikana vai ovatko ne vasta skenaariotyötä seuraava vaihe. Toisaalta tulevaisuuden asiakaspersoonat voisivat kenties auttaa hahmottamaan ja konkretisoimaan skenaarioiden välisiä eroja ja vaikutuksia. Tätä kautta ne kenties voisivat auttaa löytämään skenaarioiden yhteisiä nimittäjiä, skenaarioista riippumattomia toimenpiteitä ja määrittämään preferoitua tai odotettua tulevaisuuskuvaa, jota vasten esim. strategiaa tai toimintasuunnitelmaa voidaan luoda. Tulevaisuuden asiakaspersoonat saattaisivat olla hyödyksi skenaarioprosessin aikana, mutta toisaalta ne saattaisivat myös lisätä skenaariotyön kuormittavuutta ja lisätä sen

kompleksisuutta erityisesti, jos kaikissa skenaarioissa tarkastellaan useita persoonia ja jos ja kun persoonia ja narratiiveja luodaan yhteistyössä skenaariotyön tilaajan kanssa. Persoonat voisivat kenties toimia siltana skenaariotyön ja konkreettisten toimintasuunnitelmien sekä uusien palveluiden kehityksen välillä. Tällöin ne näyttäytyvät enemmän ehkä skenaariotyön jälkeisenä vaiheena. Huomionarvoista on myös se, että tulevaisuuden asiakkaat voivat tietystikin olla jotain ihan muuta kuin nykyiset asiakkaat. Tässä mielessä liiallinen nojaaminen nykyisiin asiakkaisiin liian suurella volyyymilla liian aikaisessa vaiheessa voi olla myös ansa. Jos persoonia hyödynnetään skenaariotyön aikana, niin järkevältä tuntuisi jonkinlainen vaiheittainen persoonien rakentaminen, mikä jättää tilaa kokonaan uusien asiakkaiden tunnistamiselle. Tämän valossa järkevältä tuntuisi persoonien varovainen hyödyntäminen skenaariotyön aikana, mutta tähän voisi myöhemmissä iteraatiovaiheissa tapahtuva testaaminen tuoda lisävalaistusta.

Toteutettavuuteen liittyvä tärkeä kysymys on myös se, mihin tietoon persoonat pohjautuvat. Empiirinen aineisto tukee sitä, että asiakkaat odottavat, että persoonat perustuvat aitoon asiakasymmärrykseen, jotta ne ovat uskottavia. Taustalla lienee asiakashaastatteluissakin esille noussut järkevä oletus, että liiketoiminnan ja sen kehittämisen täytyy perustua vakaalla pohjalla olevaan tietoon. Näin ollen vaikuttaisi siltä, että tulevaisuuden asiakaspersoonia laadittaessa on varattava riittävä määrä aikaa ja resursseja, jotta asiakasymmärryksen kerääminen ja analyysi on mahdollista riittävällä syvyydellä.

Tässä yhteydessä on syytä myös hieman pohtia tulevaisuuden asiakaspersoonien luonnetta ja luotettavuutta. Onko niiden taustalla oleva data sellaista, johon liiketoimintaa ylipäänsä voidaan lähteä ideoimaan? Onko parempi perustaa kuitenkin liiketoiminta esim. ostokäyttäytymisen perusteella syntyvään tai markkinatutkimuksilla kerättävään dataan? Tämän tyyppinen pohdinta nousi pintaan myös joissakin asiakkaiden ja toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa.

Osittain kysymys koskee ehkä määrällisten ja laadullisten tutkimusten erilaista luonnetta sekä toisaalta myös positivistisen ja tulkinnallisen tutkimuksen lähestymistavan eroa. Persoonien laatiminen on laadullinen menetelmä siinä mielessä, että se ei pyri tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan pyrkii luomaan syvällistä ymmärrystä asiakkaiden arkipäivän tarpeista, asenteista ja haasteista. Tulkinnallinen lähestymistapa se on siinä mielessä, että se ei positivistisen perinteen tapaan näe maailmaa objektiivisena ja kvantifioitavana, vaan erilaisia yksilöllisiä maailmankuvia ja tarpeita omaavien, eri tavoin käyttäytyvien ihmisten täyttämänä paikkana. Tässä mielessä epäilyksien persoonien ohutta ja laajempaa yleistettävyyttä vastaan ymmärtää ehkä väärin menetelmän luonteen. Yleensä persoonat perustuvat asiakashaastatteluihin, joiden määrä riippuu esim. siitä, minkälaisilla ihmisillä odottaa olevan erilaisia tarpeita, tavoitteita ja ajattelutapoja ja minkä tapaisia ihmisiä priorisoi (Goodwin 2009, 85). Se millä kriteerein haastateltavat valitaan ja rajataan, niin tässä on luonnollisesti mahdollista hyödyntää

aikaisempaa tutkimusta tai esim. laajempaa markkinatutkimusta tai muuta määrällistä asiakasdataa, jotta saadaan käsitys kokonaisuuden kompleksisuudesta, jota sitten lähdetään haastattelujen tai muiden tiedonkeruun menetelmien avulla ymmärtämään. (Nielsen 2019, 27-28.)

Goodwin (2009, 52-53) tarkastelee puolestaan markkinatutkimuksen ja markkinasegmenttien eroa persooniin. Markkinatutkimus luo usein määrällisen ymmärryksen pohjalta tietoa siitä, minkä tyyppiset ihmiset käyttävät palveluita tai ostavat tuotteita, joista muodostuu markkinasegmenttejä. Näin ei välttämättä kuitenkaan ymmärretä, miksi tai miten esimerkiksi jotain palvelua käytetään. Demografia tai muunlainen segmenttien takana oleva tieto on liiketoiminnassa hyödyllistä. Se voi olla myös mahdollinen lähtöpiste persoonia varten tapahtuvalle syvemmän ymmärryksen keräämiselle, jolloin persoonien avulla voidaan päästä segmenttien taakse ja paremmin kiinni erilaisiin arkikonteksteihin, tarpeisiin ja asiakkaiden ajatteluun. Voidaankin pohtia, että persoonien taustalla olevaa syvempää ymmärrystä voidaan rakentaa hyödyntäen markkinatutkimuksen tuloksia. Esimerkiksi tunnistetut laajemmat asiakassegmentit voivat auttaa muodostamaan hypoteeseja asiakaspersoonista ja tekemään rajauksia, joiden perusteella rekrytoidaan tietynlaisia henkilöitä asiakashaastatteluihin. Tämän voi hyvin ajatella vahvistavan persoonien uskottavuutta. Tässä mielessä lähestymistapoja ei ehkä kannata ajatella toisiaan poissulkevinä vaan pikemmin toisiaan täydentävinä.

Laadukkaasti tehdyt persoonat perustuvat yleisesti ottaen riittävään asiakasymmärryksen keräämiseen ja tämän analyysiin. Aineistosta tunnistettujen kriittisten käyttäytymisen ja ajattelun erojen ja yhteneväisyyksiin tulkinnan avulla voidaan rakentaa selkeitä, muistettavia ja empatiaa herättäviä asiakaspersoonia (Goodwin 2009, 229-297). Peilaamalla asiakaspersoonien tarpeita, toiveita ja haasteita tulevaisuuden skenaarioihin persoonat on mahdollista laajentaa tulevaisuuden asiakaspersooniksi, joiden pohjalta on mahdollista lähteä palvelumuotoilun menetelmien avulla ideoimaan, tutkimaan ja testaamaan tulevaisuuden liiketoimintaa.

Elinkelpoisuus on näkökulma, joka myös vaatisi lisää tutkimusta. Asiakkaiden ajalliset ja kognitiiviset resurssit voivat tässäkin työssä syntyneen ymmärryksen pohjalta olla rajallisia ja skenaariotyö on asiakkaalle myös taloudellisesti arvokas panostus. Rajattomien resurssien maailmassa tulevaisuuden asiakaspersoonat olisi helppo myydä asiakkaalle kuin asiakkaalle, sikäli kun ne loisivat uutta arvoa. Missä määrin asiakkailla on todellisessa maailmassa resurssien näkökulmasta halua ja mahdollisuutta kasvattaa skenaariotyön kokoluokkaa ainakaan skenaarioprosessin aikana on kuitenkin kysymys, joka vaatisi käytännön testausta ja lähestymistapojen etujen konkretisointia. Osittain elinkelpoisuuteen liittyy myös aikaisempi pohdinta toteutettavuudesta ja siitä, pitävätkö asiakkaat tulevaisuuden asiakaspersoonien hyödyntämistä luotettavana.

Kun peilataan tuloksia Dell’Era ym. (2020) analyysiin konsulttiyritysten palvelumuotoilun palveluista, tulevaisuuden asiakaspersoonien hyödyntäminen yhdistää arvioni mukaan

näkökulman muotoiluajattelusta luovana ongelmanratkaisuna ja muotoiluajattelusta merkitysten innovaatioissa. Ensinnäkin tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa luomaan ihmiskeskeisyyden kautta empatiaa ja uutta ymmärrystä, mikä voi toimia luovan ideoinnin pohjana. Toisaalta kun kontekstiin tuodaan mukaan skenaarioiden eri mahdolliset tulevaisuudet, niin tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa samaan aikaan myös merkitysten innovaatioita. Skenaariotyö tukee organisaatioita uuden merkityksen etsimisessä, mikä vastaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita, kuten palvelukeskeisen liiketoiminnan logiikan kontekstissa on välttämätöntä. Tulevaisuuden asiakaspersoonaa voi tällöin auttaa varmistamaan sen, että muodostettu visio on tulevaisuuden asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaava.

Tulevaisuuden asiakaspersoonaa on yksi tapa yhdistää skenaarioiden tarjoamat keinot kuvitella ja luoda vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Tutkimuskirjallisuuden mukaan muotoiluajattelu auttaa tuomaan asiakkaiden sekä sidosryhmien tarpeet näihin tulevaisuuden konteksteihin ja auttaaideoimaan mahdollisia uusia tulevaisuuden ratkaisuja (Ojasalo 2015; Bühring & Liedtka 2018; Gordon ym. 2019; Liedtka & Kaplan 2019; Bühring & Bishop 2020). Menetelmäkehityksen näkökulmasta tämä työ on lisännyt ymmärrystä tavoista hyödyntää palvelumuotoilun asiakaspersoonia skenaariotyössä. Tulevaisuuden asiakaspersoonaa on yksi tapa tähän, ja tämän työn puitteissa kerätty empiria auttaa ymmärtämään, miten tämä voi konkreettisesti tapahtua. Tämä tukee myös jatkotutkimuksen tarvetta.

5.4 Aiheita jatkotutkimukselle

Validoinnin jälkeen Van Der Pijl ym. (2016) muotoiluprosessissa on näkökulman muodostamisen paikka. Tässä kohdin vaihtoehtoina ovat joko skaalaaminen laajempaan käyttöön tai uudet iteraatiot joko ymmärtämisen vaiheeseen palaamalla tai uudella prototyypillä. Bland ja Osterwalder (2020) kuvaavat tätä päätöksenteon paikaksi, jossa voidaan joko jatkaa ideoiden testaamista isomman kokoluokan ja vahvempaa näyttöä tuovilla tavoilla, tehdä niihin merkittäviä muutoksia ja kerätä lisää ymmärrystä tai luopua kokonaan toteuttamiskelvottomaksi osoittautuneista ideoista.

Tulosten perusteella on nähdäkseni riittävästi näyttöä siitä, että asiakaspersoonien kytkeminen tavalla tai toisella skenaariotyöhön voi luoda asiakasarvoa. Kuten olen pohtinut, niin tämän testaaminen osana aidon skenaariotyön toteutusvaihetta tai konkreettinen toimeenpano toteutetun skenaariotyön pohjalta loisi vahvempaa näyttöä siitä, miten tulevaisuuden asiakaspersoonien avulla voidaan konkretisoida skenaarioiden mahdollisuuksia, tarttua mahdollisuuksiin sekä miten ja missä vaiheessa skenaariotyötä tätä kannattaa tehdä. Se missä määrin persoonia kannattaisi hyödyntää skenaariotyön aikana tai missä vaiheessa niitä kannattaisi tuoda mukaan vasta skenaariotyön jälkeen on kysymys, joka vaatisi kuitenkin ehkä myös ymmärtämisen kasvattamista eli sikäli silmukan läpikulkemista alusta asti pikemmin kuin suoraan uutta prototyyppiä, sen testausta ja validointia.

Tarkasteltu skenaariotyön prosessi vaatisi sen pilkkomista tämän työn puitteissa tapahtunutta tarkastelua yksityiskohtaisemmaksi, ja tämä voisi olla kerätyn ymmärryksen pohjalta luontevasti seuraava askel. *Service Blue Print* -tasoinen skenaarioprosessin tarkastelu, jossa näkyisi yksityiskohtaisesti prosessin kulku skenaariotyön eri osapuolten näkökulmasta, tarkentaisi monivaiheisen prosessin vaiheita ja käytännön toteutusta. Tämän kaltaisen tarkastelun kautta voisi olla tunnistettavissa, mihin pisteisiin tulevaisuuden asiakaspersoonien mukaan tuominen voisi mahdollisesti tuoda apua. Tämä voisi auttaa löytämään sopivat pisteet esim. asiaan liittyvien yhteiskehittämisen työpajojen toteutukselle tai miksei myös muiden palvelumuotoilun menetelmien kuin asiakaspersoonien soveltamiselle osana skenaariotyötä. Tämän tarkastelun pohjalta voisi olla mahdollista konkretisoida ja lisätä ymmärrystä yrityksen tulevissa skenaariotyön projekteissa ja konseptoida aiheeseen liittyviä palvelupaketteja.

Tulokset antavat nähdäkseni oman panoksensa strategisen ennakkoinnin sekä palvelumuotoilun synergioista ja integroimisen eduista käytävään akateemiseen keskusteluun. Tulokset vahvistavat ja tukevat näkemystä siitä, että strategisen ennakkoinnin ja palvelumuotoilun menetelmien yhdessä hyödyntäminen voi tuottaa aitoa asiakasarvoa. Tulokset vahvistavat perusteita poikkitieteelliselle menetelmien hyödyntämiselle ja voivat olla jossain määrin yleistettävissä ja siirrettävissä muihinkin konteksteihin. Aiheesta ei ole kovin paljon tutkittua tietoa, ja tämä työn on osaltansa ollut pyrkimys konkretisoida empirian kautta palvelumuotoilun, ja tässä tapauksessa erityisesti asiakaspersoonien hyödyntämisen mahdollisuuksia skenaariotyön kontekstissa tulevaisuuden asiakaspersoonien näkökulmasta. Tämä on myös avannut tarpeita sekä mahdollisuuksia tässä viimeisessä luvussa esitellylle jatkotutkimukselle.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P., 2011. Laadullinen tutkimus 2.0, 4. uud. p. ed. Vastapaino, Tampere.

Amara, R., 1981. The futures field: searching for definitions and boundaries. *The futurist* 15, 25-29.

Anand, G., Kodali, R., 2008. Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An international journal* 15, 257-291.

Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J., Shafiq, H., 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*.

Asnan, R., Nordin, N., Othman, S.N., 2015. Managing Change on Lean Implementation in Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, 313-319.

Auger, J., 2013. Speculative design: crafting the speculation. *Digital Creativity* 24, 11-35.

Bell, W., 2003. Foundations of futures studies: human science for a new era. Vol. 1, History, purposes and knowledge. Transaction Publishers, New Brunswick (N.J.).

Bennett, N., Lemoine, G.J., 2014. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons* 57, 311-317.

Bishop, P., Hines, A., Collins, T., 2007. The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*. 9(1), 5-25.

Bland, D.J., Osterwalder, A., 2020. Testing business ideas. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.

Blank, S., 2013. Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*. 91(5), 63-72.

Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., Van Der Heijden, K., 2005. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures* 37, 795-812.

Brown, T., 2008. Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.

Brown, T., Martin, R., 2015. Design for action. *Harvard Business Review* 93, 57-64.

Buder, F. 2021. The value of foresight in a vuca world, results from survey of organizational foresight capacity. Numerberg Institute for Market Decisions.

Burnam-Fink, M., 2015. Creating narrative scenarios: Science fiction prototyping at Emerge. *Futures* 70, 48-55.

Bühring, J.H., Liedtka, J., 2018. Embracing systematic futures thinking at the intersection of Strategic Planning, Foresight and Design, 6(3), 134-152.

Bühring, J., Bishop, P.C., 2020. Foresight and design: new support for strategic decision making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation* 6, 408-432.

Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K.-H., Ekvall, T., Finnveden, G., 2006. Scenario types and techniques: towards a user's guide. *Futures* 38, 723-739.

Camp, R.C., 1989. *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Asq Press.

Dator, J. 2009. Alternative Futures at the Manoa School. *Journal of Futures Studies*, November 2009, 14(2), 1-18.

Dell'Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R., Zurlo, F., 2020. Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing. *Creativity and Innovation Management* 29, 324-344.

Fergnani, A., 2019. The future persona: a futures method to let your scenarios come to life. *foresight* 21, 445-466.

Gassmann, O., Frankenberger, K., Choudury, M., 2020. *The business model navigator : the strategies behind the most successful companies*, Second edition. ed. Pearson Education Limited, Harlow.

Goodwin, K., 2009. *Designing for the digital age : how to create human-centered products and services*. Wiley Pub, Indianapolis, IN.

Gordon, A., Rohrbeck, R., Schwarz, J., 2019. Escaping the "Faster Horses" Trap: Bridging Strategic Foresight and Design-Based Innovation. *Technology Innovation Management Review* 9, 30-42.

Gordon, A.V., Ramic, M., Rohrbeck, R., Spaniol, M.J., 2020. 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. *Technological Forecasting and Social Change* 154.

Grönroos, C., 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory* 11, 279-301.

Grönroos, C., Voima, P., 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science* 41, 133-150.

Heinonen, K., Strandvik, T., Voima, P., 2013. Customer dominant value formation in service. *European business review*.

Hiltunen, E., 2019. Tulossa huomenna: miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Docendo, Jyväskylä.

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. London: Bantam Press.

Knight, E., Daymond, J., Paroutis, S., 2020. Design-led strategy: how to bring design thinking into the art of strategic management. *California Management Review* 62, 30-52.

Koskelo, M. 2021. *Tehtävänä tulevaisuus: tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa*. Alma Talent, Helsinki.

Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, P.E., Clatworthy, S., Kvale, K., 2018. Organizational transformation through service design: The institutional logics perspective. *Journal of Service Research* 21, 59-74.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., 2013. *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.

Liedtka, J., Kaplan, S., 2019. How design thinking opens new frontiers for strategy development. *Strategy & Leadership*.

Lusch, R. and Vargo, S. 2014. *Service Dominant Logic*. Cambridge: Cambridge University Press.

Malaska, P. *Tulevaisuustietoudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena* 2013. Kirjassa Kuusi, O., Bergman, T., Salminen, H. (toim.) & *Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Miten tutkimme tulevaisuuksia?* 3. uud. p. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 14-22.

Manhaes, M. 2018. *Service Design and service-dominant logic: A perfect match*. Teoksessa Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E., Schneider, J., 2018. *This is service design doing* :

applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook, First Edition. ed. O'Reilly Media, Inc, Sebastopol, CA, 29-31.

Meadows, D. 2001. Dancing with systems. *Whole Earth*, 106, 58-63.

Meristö, T., 2021. Tulevaisuuden tutkimus yrityksissä - miten tähän on tultu? *Futura* 40, 48-52.

Nielsen, L., 2019. *Personas : user focused design*, Second edition. ed, Human-computer interaction series. Springer-Verlag London Ltd, London.

Ojasalo, K., Koskelo, M., Nousiainen, A.K., 2015. Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation, in: *The Handbook of Service Innovation*. Springer, pp. 193-212.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2020. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*, 3.-6 uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Raisio, H., Vartiainen, P., Puustinen, A. 2018. *Johdatus kompleksisuusajatteluun*. Teoksessa *Tulevaisuus tehdään kompleksisessa maailmassa*. Kuntaliiton julkaisusarja 12/2018.

Raven, P.G., Elahi, S., 2015. The New Narrative: Applying narratology to the shaping of futures outputs. *Futures* 74, 49-61.

Rogers, D.L., 2016. *The digital transformation playbook : rethink your business for the digital age*. Columbia Business School Publishing, New York.

Rohrbeck, R., Battistella, C., Huizingh, E., 2015. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change* 101, 1-9.

Rohrbeck, R., Kum, M.E., 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change* 129, 105-116.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

Rosling, H., Rosling Rönnlund, A., Rosling, O. 2018. *Faktojen maailma: asiat ovat paremmin kuin luulet*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Schwarz, J.O., Wach, B., Rohrbeck, R., 2023. How to Anchor Design Thinking in the Future: Empirical Evidence on the Usage of Strategic Foresight in Design Thinking Projects. *Futures* 103137.

- Schwenker, B., Wulf, T. 2013. Introduction. Teoksessa Schwenker, B., Wulf, T.(toim.). Scenario-based strategic planning : developing strategies in an uncertain world, Springer, Wiesbaden, 11-19.
- Simeone, L., D'Ippolito, B., 2022. The potential of design-driven foresight to support strategy articulation through experiential learning. Long Range Planning 102181.
- Slaughter, R.A., 1997. Developing and applying strategic foresight. ABN Report 5, 13-27.
- Snowden, D.J. & Boone, M.E. 2007. A leader's framework for decision making. Harvard business review, 85 (11), 68.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E., Schneider, J., 2018. This is service design doing : applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook, First Edition. ed. O'Reilly Media, Inc, Sebastopol, CA.
- Sutherland, J.V. 2014. Scrum: the art of doing twice the work in half the time. First Edition. New York: Crown Business.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long range planning, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Uudistettu laitos. ed. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vallet, F., Puchinger, J., Millonig, A., Lamé, G., Nicolai, I., 2020. Tangible futures: Combining scenario thinking and personas - A pilot study on urban mobility. Futures 117, 102513. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102513>
- Van Der Pijl, P.L., Justin; Solomon, ., Lisa Kay; van der Pluijm, Erik; van Lieshout, Maarten, Lokitz, J., Solomon, L.K., van der Pluijm, E., van Lieshout, M., 2016. Design a Better Business. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of marketing 68, 1-17.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of marketing Science 36, 1-10.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2016. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of marketing Science 44, 5-23.

Vervoort, J.M., Bendor, R., Kelliher, A., Strik, O., Helfgott, A.E., 2015. Scenarios and the art of worldmaking. *Futures* 74, 62-70.

Wetter-Edman, K., Sangiorgi, D., Edvardsson, B., Holmlid, S., Grönroos, C., Mattelmäki, T., 2014. Design for value co-creation: Exploring synergies between design for service and service logic. *Service Science* 6, 106-121.

Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B., Wetter-Edman, K., 2021. Service ecosystem design: Propositions, process model, and future research agenda. *Journal of Service Research* 24, 168-186.

Wolf, C., Floyd, S.W., 2017. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management* 43, 1754-1788.

Wulf, T., Meissner, P., Brands, C., Stubner, S. 2013. Scenario-based Strategic Planning: A New Approach to Coping With Uncertainty. Teoksessa Schwenker, B., Wulf, T.(toim.). Scenario-based strategic planning: developing strategies in an uncertain world, Springer, Wiesbaden, 43-68.

Yu, E., Sangiorgi, D., 2018. Service design as an approach to implement the value cocreation perspective in new service development. *Journal of Service Research* 21, 40-58.

Sähköiset

Arene 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.

<https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202020.pdf?t=1578480382> Viitattu 19.4.2023.

Capful kumppanina 2022. Capful. Viitattu 5.2.2022. <https://capful.fi/capful/>

Capful 2020. Lapin matkailun post-covid-19-skenaariot <https://www.lme.fi/media/lapin-matkailun-post-covid-19-skenaariot-julkaistava-raportti-final.pdf> Viitattu 24.1.2023.

Design Council 2021a. Viitattu 24.1.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>

Devesa, T. Fisher, S., Kilian, J., Ochi, M., Peterson, D., Razdan, R., Seong, J., Tonby, O, Yamakawa, N. Future of Asia. Imagining your customers' possible futures: A Design x Foresight approach. 2021. McKinsey & Company. (viitattu 2.4.2022)

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/imagining-your-customers-possible-futures-a-design-x-foresight-approach>

Keiski ym. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Viitattu 19.4.2023.

Kuudes 2023a. Do you know what your customers will think in five years? Viitattu 23.3.2023. <https://kuudes.com/next/>

The Economist (2017). The world's most valuable resource is no longer oil, but data. Viitattu 16.4.2022 <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>

Jalonen, H. 2016. Missä arvo luuraa? Viitattu 12.3.2022. https://www.harrijalonen.fi/fi/niita_naita/missa_arvo_luuraa

Kuudes 2023a. Do you know what your customers will think in five years? Viitattu 23.3.2023. <https://kuudes.com/next/>

Kuudes 2023b. Venturing into a new business area with the help of deep user insights from four markets. Viitattu 23.3.2023. <https://kuudes.com/next/>

Nuutinen, J., Leppänen J., Mokka R. 2017. Työ 2040 - Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Viitattu 23.3.2023. <https://demoshelsinki.fi/fi/julkaisut/tyo-2040-skenaarioita-tyon-tulevaisuudesta/>

Scenario Builder 2022. Capful. Viitattu 5.2.2022. <https://capful.fi/scenario-builder/>

Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., Dore, F., 2018. The Business Value of Design. McKinsey & Company. Viitattu 2.4.2022 <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>

Valtioneuvoston kanslia (2019). Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Viitattu 18.4.2022 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161513>

Julkaisemattomat

Capful 2022a. Julkisen terveydenhuollon toimijan 2035 skenaariot ja näiden vaikutus liiketoimintasuunnitelmaan.

Capful 2022b. Kaupan alan toimijan 2032 skenaariot ja näiden vaikutus toimijan strategiaan.

Lehtinen, N. 2022a. Haastattelu 21.1.2022.

Lehtinen N. 2022b. Skenaariot tulevaisuuden näkemisessä ja tekemisessä. Esitysaineisto 27.1.2022.

Kuviot

Kuvio 1: Double Loop -prosessi (Van Der Pijl ym. 2016 mukailen)	43
Kuvio 2: Aineistonhallinta Mirossa.....	46
Kuvio 3: Konsulttihaastattelujen sisällönanalyysi	50
Kuvio 4: Asiakashaastattelujen sisällönanalyysi	60
Kuvio 5: Spontaani luontomatkaailija (Capful 2020, 33)	77
Kuvio 6: Tulevaisuuden asiakaspersoonat osana skenaariotyötä, arvoehdotuspohja - Lapin matkailuelinkeinon liitto	103
Kuvio 7: Tulevaisuuden asiakaspersoonat osana skenaariotyötä, arvoehdotuspohja - julkisen terveydenhuollon organisaatio.....	104
Kuvio 8: Tulevaisuuden asiakaspersoonat - Lapin matkailuelinkeinon liitto	105
Kuvio 9: Tulevaisuuden asiakaspersoonat, narratiivi - Lapin matkailuelinkeinon liitto.....	105
Kuvio 10: Tulevaisuuden asiakaspersoonat - julkisen terveydenhuollon organisaatio	106
Kuvio 11: Tulevaisuuden asiakaspersoonat, narratiivi - julkinen terveydenhuollon organisaatio	106
Kuvio 12: Skenaariotyön prosessi ja tulevaisuuden asiakaspersoonien leikkauspisteet	107

Taulukot

Taulukko 1: Konsulttihaastattelujen tulokset	52
Taulukko 2: Asiakashaastattelujen tulokset	63
Taulukko 3: Asiakastestauksen tulokset	92

Liitteet

Liite 1: Konsulttihaastattelujen kysymykset	126
Liite 2: Asiakashaastattelujen kysymykset	128
Liite 3: Benchmarkkauksen tulokset	130
Liite 4: Value Proposition Canvasit (Lapin matkailun, julkisen terveydenhuollon organisaation ja Kaupan alan yrityksen skenaariot)	133
Liite 5 Tulevaisuuden asiakaspersoonan testivaiheen prototyypit.....	136
Liite 6: Testauskortit.....	137
Liite 7: Asiakastestauksen kysymykset	138
Liite 8: Oppimiskortit	139

Liite 1: Konsulttihaastattelujen kysymykset

Osa 1: vastaajan taustatiedot

1. Mikä on roolisi Capfulilla?
2. Kuinka pitkään olet ollut Capfulilla?
3. Onko palvelumuotoilu/liiketoiminnan muotoilu/muotoiluajattelu lähestymistapana tuttu?

Osa 2: Case-esimerkkiin liittyvät kysymykset

4. Mikä oli roolisi tässä projektissa?
5. Miksi ja miten Capful valikoitui yhteistyökumppaniksi?
 - Mitkä tekijät painoivat Capfulin valinnassa vaakakupissa?
6. Mitä tapahtui ennen projektin käynnistystä?
 - Miten Capful laati tarjouksen
 - Tarjottiinko jotain palvelua, mitä asiakas ei ottanut?
7. Mikä oli projektissa työnjako toimeksiantajan ja Capfulin välillä?

Projektin läpikävely, apuna näytöllä jaettu loppuraportin projektin vaiheet.

8. Kerro alkuun lyhyesti omin sanoin, mistä tässä projektissa oli kyse
9. Kerro sitten omin sanoin, miten projekti eteni ja mitä kukin vaihe piti sisällään. Voit kertoa esim.
 - Mitä työkaluja tai menetelmiä vaiheessa käytettiin?
 - Mitä tuotoksia vaiheesta syntyi ja miten näitä seuraavassa vaiheessa hyödynnettiin?
10. Mitä tavoitteita asiakkaalla oli projektin alussa (Customer Jobs)?
11. Miten Capful pyrki kokonaisuuden asiakkaan tavoitteisiin sovittamaan?
12. Mitä kipupisteitä toimeksiantajalla oli projektin alussa tai sen aikana? (Pains)
13. Kuinka Capful pyrki toimeksiantajan kipupisteitä poistamaan?
14. Mikä loi toimeksiantajalle projektissa arvoa? (Gains)
15. Kuinka Capful pyrki tuottamaan toimeksiantajalle arvoa - eli tuloksia ja hyötyjä, joita hän toivoi tai jotka voisivat hänet yllättää?
16. Miten toimeksiantaja osti skenaarioihin / suhtautui niihin?
 - Oliko jotain vaikeaa
 - Saiko kiinni hyvin, kokiko omaksi
 - Pystyikö kuvittelemaan esitetyn maailman
17. Kuinka skenaarioita pyrittiin konkretisoimaan projektissa?
18. Tarkentava kysymys liittyen skenaarioiden vaikutusten tunnistamiseen
 - Kuvaille konkreettisesti, että miten tämä tapahtui
 - Miten Capful auttoi toimeksiantajaa tunnistamaan nämä?
 - Miten asiakasnäkökulma, ihmisen taso oli mukana?
19. Kuinka ekosysteemin näkökulma huomioitiin projektissa?
 - Jos ei huomioitu, niin oliko jokin kohta, jossa tästä olisi voinut olla hyötyä?
20. Kuinka toimeksiantajan asiakkaiden/loppukäyttäjien/kuluttajien näkökulmaa oli mukana
 - Osana tiedonhankintaa
 - Osana skenaarioiden rakenteen ja kehityskulkujen työstöä (Työpaja 1)
 - Osana vaikutusten arviointia ja tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistamista (Työpaja 2)
 - Jos ei ollut mukana, niin olisiko voinut olla hyötyä toimeksiantajalle?
21. Millä tavoin tulevaisuuden palveluideat ja näiden eteenpäin vieminen olivat osa projektia?

- Syntyikö näitä projektin aikana ja testattiinko näitä jotenkin?
 - Rajattiinko nämä projektista pois?
22. Mitä tapahtui yhteistyön päättymisen jälkeen? Miten ja mihin toimeksiantaja on hyödyntänyt työn tuotoksia? (jos ei tarkkaa tietoa, niin yleinen arvelu ok)
 23. Mitä haasteita projektin eri vaiheissa oli?
 24. Mikä meni projektissa hyvin?
 25. Mitkä asiat olivat projektissa toimeksiantajalle vaikeita?
 26. Minkälaista palautetta saitte toimeksiantajalta projektin jälkeen?
 - Mihin asiakas oli tyytyväinen?
 - Mitä asiakas jäi mahdollisesti kaipaamaan?
 27. Olisiko jotain voinut jälkeen päin ajatellen tehdä tosin?

Osa 3: Palvelumuotoilun työkalujen arviointi

Haastattelun lopuksi esitellään lyhyesti muotoiluajattelun työkaluja, joita voidaan käyttää palveluiden tai liiketoiminnan kehittämiseen. Esiteltäviä työkaluja ovat:

- *Persoonat*
- *Tulevaisuuden palvelupolku*
- *Tulevaisuuden persoona ja narratiivi*
- *Storyboard*
- *Value Model Canvas*
- *Systeemikartta*
- *Magic Triangle*
- *Business Model Canvas*
- *5 Days Design Sprint*

28. Kuvittele, miten nämä voisivat tämän projektin sisältöön räätälöitynä palvella asiakasta. Olisiko näistä voinut olla asiakkaalle hyötyä projektin aikana tai sen jälkeen esim.
 - Skenaarioiden vaikutusten ja vaihtoehtojen merkityksen ymmärtämisessä
 - Skenaarioiden konkretisoinnissa ja integroimisessa arkeen
 - Uusien liiketoimintamallien ideoinnissa tai testaamisessa
 - Uusien palveluiden konseptoinnissa
 - Viestinnässä ja tulosten jakamisessa
 - Jossain muussa

Osa 4 Vapaa sana ja palaute

29. Miltä haastattelu tuntui?
30. Olenko jättänyt kysymättä tai tavoittamatta mahdollisesti jotain oleellista?
31. Tuleeko mieleen vielä jotain mistä voisi olla kokonaisuuden kannalta hyötyä?
32. Mitä haluaisit kysyä asiakkaalta projektiin liittyen?

Liite 2: Asiakashaastattelujen kysymykset

Taustakysymykset

1. Mikä oli roolisi skenaariotyössä?
2. Miten ja miksi Capful valikoitui yhteistyökumppaniksi?
3. Oliko teillä organisaatiossa aikaisempaa kokemusta skenaariotyöstä?

Osa 1 Skenaariotyön prosessi

Projektin loppuraportin jakaminen näytöltä

4. Kuvaile lyhyesti omin sanoin, mistä tässä skenaarioprojektissa oli kyse
5. Mitkä olivat tärkeimmät tavoitteet skenaarioprojekteille?
6. Miten tavoitteet mielestäsi saavutettiin?
7. Tunnistitkeko ennen projektia jotain riskejä, haasteita tai mahdollisia esteitä työhön?
 - Miten nämä näkyivät?
8. Mitkä olivat näkökulmastanne hankalimmat vaiheet projektin aikana?
9. Olisitteko kaivanneet skenaarioihin enemmän jotain muuta näkökulmaa tai enemmän konkretisointia?
 - Minkälaista?
10. Miltä skenaariot vaikuttivat, kun saitte niistä ensimmäiset kuvaukset käsiinne? (Skenaarioiden luonnokset -vaihe)
 - Tuntuivatko ne omilta?
11. Miten vaihtoehtojen merkitykset hahmottuivat teille vaikutusanalyyseissa?
 - Miten skenaarioiden maailma avautui?
 - Miten pystyitte eläytymään skenaarioiden maailmaan?
 - Mikä olisi voinut auttaa vaihtoehtojen ymmärtämisessä?
12. Miten skenaarioissa mielestänne huomioitiin loppuasiakkaanne kokemus ja tulevaisuuden tarpeet?
13. Miten nämä huomioitiin vaikutusanalyyseissa?

Osa 2 Skenaarioiden hyöty

14. Minkälaisia odotuksia teillä oli työskentelyä kohtaan?
 - Miten nämä toteutuivat?
15. Minkälaisia odotuksia teillä oli tuloksia kohtaan?
 - Miten nämä toteutuivat?
16. Mistä oli teille prosessin aikana hyötyä?
17. Mitkä olivat teille suurimmat skenaariotyöstä näin jälkeen päin arvioiden saadut hyödyt?
18. Miten skenaariot ovat vaikuttaneet ymmärrykseen toimintaympäristöstänne?
19. Miten skenaariotyön arvoa olisi voinut vielä lisätä?

Osa 3 Strategiset linjaukset ja päätöksenteko

20. Minkälaiset arvot ohjaavat toimintaanne?
21. Kuvaile, miten strategiset linjaukset ja strateginen päätöksenteko tapahtuvat organisaatioissanne
22. Onko skenaariotyöstä ollut hyötyä strategisessa päätöksenteossa?
 - Jos on, niin minkälaista? Kerro jokin esimerkki, jos voit
23. Mikä on ollut skenaariotyön vaikutus teidän strategiaan valintoihinne?
 - Kerro jokin esimerkki, jos voit
24. Miten haluaisitte tulevaisuudessa hyödyntää skenaarioita strategisessa päätöksenteossanne?
25. Mikä voisi tukea teitä skenaarioiden hyödyntämisessä strategisessa päätöksenteossa?

- Esim. minkälainen tieto, lähestymistapa, työkalu tai palvelu

Osa 4 Soveltamisalueet

26. Miten skenaarioita on sovellettu operatiivisessa toiminnassanne?
 - Kerro jokin esimerkki, jos voit
27. Mitä haasteita soveltamisessa on mahdollisesti ollut?
28. Miten skenaarioista on viestitty tai jalkautettu henkilöstölle tai sidosryhmille?
 - Miten nämä on otettu vastaan?
29. Onko skenaarioita hyödynnetty kokeiluihin, uusien palveluiden, tuoteportfolion tai muuten liiketoiminnan kehittämiseen?
 - Jos ei, niin haluaisitteko hyödyntää skenaarioita tähän?
 - Miten tätä voisi tukea?
30. Miten aiotte skenaarioita soveltaa tulevaisuudessa?
31. Mikä voisi tukea teitä skenaarioiden soveltamisessa?
 - Esim. minkälainen tieto, lähestymistapa, työkalu tai palvelu

Osa 5 Projektikohtaiset erityiskysymykset

Osa 6 Muotoiluajattelun mahdollisuudet

32. Onko muotoiluajattelu lähestymistapana tuttu?
33. Onko palvelumuotoilua sovellettu organisaatioissanne?
 - Jos on, niin miten?
 - Jos ei, niin onko tähän liittyen suunnitelmia?

Haastattelun lopuksi esitellään lyhyesti muotoiluajattelun työkaluja, joita voidaan käyttää palveluiden tai liiketoiminnan kehittämiseen. Esiteltäviä työkaluja ovat:

- *Persoonat*
- *Tulevaisuuden palvelupolku*
- *Ihmiskeskeinen tulevaisuusnarratiivi*
- *Ihmiskeskeinen sarjakuva tulevaisuudesta (Storyboard)*
- *Asiakkaan arvoehdotuspohja*
- *Ekosysteemin kuvaus*
- *Business Model Canvas*
- *5 Days Design Sprint*

34. Ajattele ääneen olisiko näistä voinut olla teille hyötyä projektin aikana tai sen jälkeen esim.
 - Skenaarioiden maailmaan eläytymisessä ja integroimisessa omaan arkeen
 - Skenaarioiden vaikutusten ja vaihtoehtojen merkityksen ymmärtämisessä
 - Uusien liiketoimintamallien ideoinnissa tai testaamisessa
 - Uusien palveluiden konseptoinnissa
 - Viestinnässä ja tulosten jakamisessa
 - Jossain muussa

Osa 5 Vapaa sana ja palaute

35. Miltä haastattelu tuntui?
36. Jäikö tunne, että olisin ymmärtänyt jotain väärin?
37. Tuleeko mieleen vielä jotain mistä voisi olla kokonaisuuden kannalta hyötyä?
38. Voinko olla myöhemmin yhteydessä, jos tulee jotain kysyttävää kokonaisuuteen liittyen?

Liite 3: Benchmarkkauksen tulokset

Yritys	Palvelut	Skenaariotyö	Palvelumuotoilu	Integrointi	Kiinnostava esimerkki työstä
Demos Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimus - Konsultointi (Transformative Governance, Regenerative Infrastructure, Emancipatory Economy, Expanding Agency in Decarbonization) 	Kyllä	Ei	Kyllä	- Ihmiskeskeiset näkökulmat: Skenaariopersonat, tulevaisuusnarratiivit
Kuudes	<ul style="list-style-type: none"> - Insight ja ennakointi - Strategiatyö - Palvelumuotoilu - Visuaalinen muotoilu - Digitaalinen muotoilu_ - Retail design 	Kyllä (3-5 vuoden jänne)	Kyllä	Kyllä (Kuudes Next)	- Skenaariot ja vaihtoehdot tulevaisuudet eri kohderyhmille
Ellun kanat	<ul style="list-style-type: none"> - Brändit ja design - Kriisiviestintä ja luottamus-riskit - Strategia- ja muutosjohtaminen - Strateginen viestintä - Vaikuttaminen ja yritysaktivismi 	Kyllä	Ei	Ei	- Skenaariot, joita hyödynnettiin asiakkaan strategian uudistamisessa, palvelujooman kehittämisessä, sekä organisaatorakenteen ja osaamiseen
McKinsey FI	<ul style="list-style-type: none"> - Design - Digital - Growth, Marketing & Sales Implementation - M&A - QuantumBlack, AI by McKinsey - Operations - People & Organizational Performance - Risk & Resilience - Strategy & Corporate Finance - Sustainability - Transformation 	Kyllä	Kyllä	Kyllä	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmiskeskeiset skenaariot 2 ikäryhmälle, kullekin 4 skenaariota - Yritysten liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen kustakin skenaariosta

Yritys	Palvelut	Skenaa-riotyö	Palvelu-muotoilu	Integ-rointi	Kiinnostava esimerkki työstä
11Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> - Tulevaisuusmuotoilu - Trendit ja ennakointi - Palvelumuotoilu - Työpajat - Inspiroivat puheet - Koulutukset 	Ei	Kyllä	Ei (enna-kointi, ei skenaariot)	<ul style="list-style-type: none"> - Tulevaisuustieto ymmärret-täväksi ja lähemmäksi ihmistä - Asiakaskeskeinen suunnit-telu organisaatiokeskeisen suunnittelun sijaan
Palvelumuotoilu Palo	<ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden ja liiketoi-minnan kehittäminen - Oma palvelumuotoilija - Strategiat ja sisäisen toiminnan kehittäminen - Asiakastutkimukset ja -testaukset - Työpajat ja sprintit - Koulutukset ja valmen-nukset - Palvelumuotoilukortit 	Ei	Kyllä	Ei	<ul style="list-style-type: none"> - Strategian kehittäminen muotoilun keinoin
Deloitte (Consul-ting)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategy, Analytics and Customer - Customer and Marke-ting - Core Business Operati-ons - Human Capital - Enterprise Technology & Performance 	Kyllä	Kyllä	Ei	
Vere	<ul style="list-style-type: none"> - Tulevaisuuden enna-kointi - Palveluliiketoiminnan kehitys - Palveluiden konsep-tointi 	Ei	Kyllä	Ei (Enna-kointi, ei skenaariot)	<ul style="list-style-type: none"> - Tulevaisuuden ilmiöistä läh-töisin olevia liiketoimintamal-leja ja palveluita vastaamaan asiakkaiden nopeasti muuttu-viin tarpeisiin.
Gaia	<ul style="list-style-type: none"> - Strateginen vastuulli-suus - Riskienhallinta - Viestintä - Innovaatiot & uudet ekosysteemit - Valtionhallinnon kestä-vyys 	Kyllä	Ei	Ei	

Yritys	Palvelut	Ske- naa- riotyö	Palvelu- muotoilu	Integ- rointi	Kiinnostava esimerkki työstä
	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuuden johtaminen - Vastuulliset toimitusketjut - Kestävä rahoitus & taksonomia - Kestävä ja elinvoimainen kaupunkikehitys - Vastuullinen tarjoama - Kestävyysvaikutusten tarkastelu - Ennakointi & tulevan lainsäädännön tulkinta 				

Liite 6: Testauskortit

Test Card		Strategyzer	
Test Name	Tulevaisuuden asiakaspersoonaa, mahdollisuuksien konkretisointi	Deadline	
Assigned to		Duration	30 min
STEP 1: HYPOTHESIS			
We believe that			
Tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa konkretisoimaan skenaarioiden mahdollisuuksia			
Critical:			
STEP 2: TEST			
To verify that, we will			
Esittelen asiakkaalle räätälöidyn prototyypin tulevaisuuden asiakaspersoonasta			
Test Cost: Data Reliability:			
STEP 3: METRIC			
And measure			
Haastattelen, pitääkö asiakas lähestymistapaa kiinnostavana ja kokeeko asiakas tämän konkretisoivan skenaariota			
Time Required:			
STEP 4: CRITERIA			
We are right if			
Asiakas pitää prototyyppiä mielenkiintoisena, arvioi sen konkretisoivan skenaariota ja siitä olevan hyötyä			
Copyright Strategyzer AG		The makers of Business Model Generation and Strategyzer	

Test Card		Strategyzer	
Test Name	Tulevaisuuden asiakaspersoonaa, mahdollisuuksiin tarttuminen	Deadline	
Assigned to		Duration	30 min
STEP 1: HYPOTHESIS			
We believe that			
Tulevaisuuden asiakaspersoonaa auttaa konkretisoimaan mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä			
Critical:			
STEP 2: TEST			
To verify that, we will			
Esittelemme asiakkaalle räätälöidyn prototyypin tulevaisuuden asiakaspersoonasta sekä nimeämme mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä			
Test Cost: Data Reliability:			
STEP 3: METRIC			
And measure			
Haastattelen, kokeeko asiakas asiakaspersoonan antavan apua nimettyihin tai muihin mieleen tuleviin jatkotoimenpiteisiin			
Time Required:			
STEP 4: CRITERIA			
We are right if			
Asiakas kokee asiakaspersoonan auttavan ottamaan askelia kohti mahdollisuuksiin tarttumista			
Copyright Strategyzer AG		The makers of Business Model Generation and Strategyzer	

Test Card		Strategyzer	
Test Name	Tulevaisuuden asiakaspersoonaa, vaihtoehtoiset toteutustavat	Deadline	
Assigned to		Duration	30 min
STEP 1: HYPOTHESIS			
We believe that			
On erilaisia tapoja tuoda persoonia mukaan skenaariotyöhön, joiden valinta riippuu asiakkaan toiveista ja tarpeista			
Critical:			
STEP 2: TEST			
To verify that, we will			
Esittelemme asiakkaalle kolme erilaista ja eri kokoista asiakaspersoonien palvelupakettia			
Test Cost: Data Reliability:			
STEP 3: METRIC			
And measure			
Pitääkö asiakas jotakin palvelupakettia parhaana omassa kontekstissään			
Time Required:			
STEP 4: CRITERIA			
We are right if			
Asiakas pystyy tekemään eroa vaihtoehtojen välillä ja valitsemaan jonkin paketin			
Copyright Strategyzer AG		The makers of Business Model Generation and Strategyzer	

Liite 7: Asiakastestauksen kysymykset

Osa 1 Mihin, miksi ja miten haetaan ratkaisuja?

Esitellään VPC pohjalta laadittu kalvo.

1. Heräisikö tähän suoralta käsin jotain huomiota?
 - Voidaan keskustella tästä vielä tarkemmin lopuksi kun on muu aineisto käyty läpi, on ehkä helpompaa sitten

Osa 2 Tulevaisuuden asiakaspersoonan prototyyppi

Esitellään prototyyppi

2. Tutki hetken ajan persoonaa ja lue tekstejä läpi
 - Voit kertoa samalla vaikka ensivaikutelmia tähän persoonaan liittyen
3. Pidätkö tämän tapaista tarkastelutapaa skenaarioon kiinnostavana?
 - Mikä herättää mielenkiinnon? Mikä hyvää?
4. Onko jotain, mikä häiritsee tai ei toimi?
 - Miten voisi parantaa?
5. Voisiko tämän tapainen lähestymistapa auttaa konkretisoimaan skenaarion mahdollisuuksia?
6. Voisiko tämän tapainen lähestymistapa auttaa tekemään mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä?
 - Voisiko tämän avulla päästä miettimään esim. tulevaisuuden arvolupauksia, tulevaisuuden palvelupolkuja, uusia palvelukonsepteja tai prototyyppejä?
7. Näkisitkö jotain muita mahdollisia hyötyjä, jos tämmöinen lähestymistapa olisi osa skenaariotyötä?

Osa 3 Erilaiset tavat tuoda persoonia mukaan

Esitellään vaatekokojen mukaan jäsenneetyt tavat

8. Mitä yleisiä ajatuksia herää?
9. Mitä hyviä ja huonoja puolia näet eri tavoissa?
10. Mikä ensivaikutelman perusteella tuntuisi teidän skenaariotyönne kontekstiin soviteltuna toimivalta tavalta tuoda persoonia mukaan
 - Voit myös ehdottaa jotain muuta tapaa

Osa 4 Lopetus

11. Jos mietitään nyt ensimmäistä kalvoa, jossa oli esitetty tavoitteita, hyötyä ja saatavaa apua, niin miltä nämä vaikuttavat suhteessa siihen mitä tässä on käyty läpi ja keskusteltu?
 - Pitäisikö olla muita tavoitteita?
 - Toivoisitko saavan jotain muuta hyötyä tai apua?
12. Jos tekisitte tulevaisuudessa skenaariotyötä, niin voisitteko ajatella tämäläppäisen lähestymistavan mukaan tuomista siihen?
13. Tuleeko vielä jotain mieleen aiheeseen liittyen?

Liite 8: Oppimiskortit

Learning Card

Insight Name Tulevaisuuden asiakaspersoona, mahdollisuuksien konkretisointi

Date of Learning 31.3.2023

Person Responsible IN - LME

STEP 1: HYPOTHESIS

We believed that

Tulevaisuuden asiakaspersoona auttaa konkretisoimaan skenaarioiden mahdollisuuksia

STEP 2: OBSERVATION

We observed

Estin asiakkaalle yhden heidän skenaariotönsä skenaarion pohjalta räätälöidyn asiakaspersoonan, josta sain suullista palautetta. Nauhoitin keskustelun ja litteroin aineiston jälkikäteen. Tätä on analysoitu syvemmin oppinäytetyössäni.

Data Reliability:

👍
👍
👍

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS

From that we learned that

Palautteen perusteella persoona auttaa samaistumaan asiakkaaseen ja ymmärtämään häntä työllisesti. Persoonaa pidetään hyvänä työkaluna, siinä on selvä yhteys skenaariotönsä tuotoiksi ja tulevaisuuden asiakaspersoonin osana skenaariotyötä suhtaudutaan kiinnostuksella. Sisällöllisesti persoona voisi olla hieman vähemmän tekstiä ja siinä voisi olla kiteytetty mikä on hänelle tärkeää, jos matkustaa Lappeenrantaan. Narratiivi voisi erottaa persoonasta ja se voi olla optiona sukeltaa syvemmin hänen matkustamiseen.

Action Required:

👍
👍
👍

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS

Therefore, we will

Muokkaan palautteen perusteella Value Proposition Canvasia sekä tulevaisuuden asiakaspersoonan prototyyppiä.

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Learning Card

Insight Name Tulevaisuuden asiakaspersoona, mahdollisuuksiin tarttuminen

Date of Learning 31.3.2023

Person Responsible IN - LME

STEP 1: HYPOTHESIS

We believed that

Tulevaisuuden asiakaspersoona auttaa konkretisoimaan mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä

STEP 2: OBSERVATION

We observed

Estin asiakkaalle yhden heidän skenaariotönsä skenaarion pohjalta räätälöidyn asiakaspersoonan, josta sain suullista palautetta. Nauhoitin keskustelun ja litteroin aineiston jälkikäteen. Tätä on analysoitu syvemmin oppinäytetyössäni.

Data Reliability:

👍
👍
👍

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS

From that we learned that

Ymmärtämällä syvemmin mitkä ovat asiakkaan tarpeet, tulevaisuuden asiakaspersoona voi auttaa ideoimaan ja löytämään asiakkaan tarpeisiin sopivia konkreettisia tulevaisuuden ratkaisuja, joita asiakkaat eivät pysty kysyttäessä kuvittelemaan. Todennäköisesti palvelumuotoilun työkalut kuten palvelupöytä, palvelukonseptit tai prototyypit auttavat edelleen konkretisoimaan mahdollisuuksia ja viemään ne käytäntöön.

Action Required:

👍
👍
👍

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS

Therefore, we will

Arvioin mitkä palvelumuotoilun työkalut soveltuivat parhaiten ideoiden konkretisointiin ja niputetaan niitä yhteen tulevaisuuden asiakaspersoonin luomisen kanssa.

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Learning Card

Insight Name Tulevaisuuden asiakaspersoona, mahdollisuuksien konkretisointi

Date of Learning 31.3.2023

Person Responsible IN - Julkinen terveydenhuollon organisaatio

STEP 1: HYPOTHESIS

We believed that

Tulevaisuuden asiakaspersoona auttaa konkretisoimaan skenaarioiden mahdollisuuksia

STEP 2: OBSERVATION

We observed

Estin asiakkaalle yhden heidän skenaariotönsä skenaarion pohjalta räätälöidyn asiakaspersoonan, josta sain suullista palautetta. Nauhoitin keskustelun ja litteroin aineiston jälkikäteen. Tätä on analysoitu syvemmin oppinäytetyössäni.

Data Reliability:

👍
👍
👍

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS

From that we learned that

Tulevaisuuden asiakaspersoona tuo skenaarioihin syvällistä asiakasymmärrystä ja voi auttaa konkretisoimaan skenaarioiden mahdollisuuksia. Sitä pidetään hyvänä työkaluna, siinä on selvä yhteys skenaariotönsä tuotoiksi ja tulevaisuuden asiakaspersoonin osana skenaariotyötä suhtaudutaan kiinnostuksella. Näiden käyttö voi kuitenkin vaatia lähestymistavan vakuuttavaa perustelua joidenkin kiinnostuksesta. Persoona voisi kuitenkin olla selkeämmin nostettu hänen haasteensa ja tavoitteensa terveydenhuoltoon liittyen.

Action Required:

👍
👍
👍

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS

Therefore, we will

Muokkaan palautteen perusteella Value Proposition Canvasia sekä tulevaisuuden asiakaspersoonan prototyyppiä. Lisäksi menetelmän hyötyjen kirjaaminen ja vakuuttava myyminen vaatii luultavasti lisää testaamista ja kokemusta aidoista tilanteista hyötyjen osoittamisen tueksi

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Learning Card

Insight Name Tulevaisuuden asiakaspersoona, mahdollisuuksiin tarttuminen

Date of Learning 31.3.2023

Person Responsible IN - Julkinen terveydenhuollon organisaatio

STEP 1: HYPOTHESIS

We believed that

Tulevaisuuden asiakaspersoona auttaa konkretisoimaan mahdollisuuksiin tarttumisen toimenpiteitä

STEP 2: OBSERVATION

We observed

Estin asiakkaalle yhden heidän skenaariotönsä skenaarion pohjalta räätälöidyn asiakaspersoonan, josta sain suullista palautetta. Nauhoitin keskustelun ja litteroin aineiston jälkikäteen. Tätä on analysoitu syvemmin oppinäytetyössäni.

Data Reliability:

👍
👍
👍

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS

From that we learned that

Tulevaisuuden asiakaspersoona auttaa ideoimaan ratkaisuja ja antaa eväitä lähtää tutkimaan tarkemmin tulevaisuuden palveluita palvelumuotoilun menetelmin (esim. palvelupöytä, palvelukonseptit). Se voi toimia pohjana ja ohjata skenaariotyötä ja strategiaa konkreettisemmin palveluiden kehittämiseen kun tunnistetaan mahdollisuuksia ja tiedetään kenelle ja mihin eri tarpeisiin ratkaisuja ollaan tekemässä.

Action Required:

👍
👍
👍

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS

Therefore, we will

Arvioin mitkä palvelumuotoilun työkalut soveltuivat parhaiten ideoiden konkretisointiin ja niputetaan niitä yhteen tulevaisuuden asiakaspersoonin luomisen kanssa.

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Learning Card

Insight Name

Tulevaisuuden asiakaspersoonaa, vaihtoehtoiset toteutustavat

Date of Learning

31.3.2023

Person Responsible

IN - LME

STEP 1: HYPOTHESIS

We believed that

On erilaisia tapoja tuoda persoonia mukaan skenaariotyöhön, joiden valinta riippuu asiakkaan toiveista ja tarpeista

STEP 2: OBSERVATION

We observed

Esitin asiakkaalle 3 erilaista tapaa hyödyntää skenaariolta osana skenaariotyötä. Nauhoin keskustelun ja litteroin aineiston jälkikäteen. Tätä on analysoitu syvemmin oppinäytetyössäni.

Data Reliability:

👍
👍
👍

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS

From that we learned that

Persoonien pohjalta on hyvä olla aitoa asiakasymmärrystä. Ekosysteemin laajuuden näkökulmasta persoonien on hyvä olla riittävän yleisellä tasolla ja erilaisia asiakaspersoonia on hyvä olla mukana. Tekeminen ja persoonien sisältäminen voi kuitenkin olla raskasta, jos on liikaa persoonia eri skenaarioissa. Mahdollisesti asiakaspersoonia voisi hyödyntää suppeammin skenaariotyössä ja sitten syventää niitä varhaisnaisen skenaariotyön jälkeen. Mahdollisesti tulevaisuuden asiakaspersoonat voisivat seurata seuraava askel skenaariotyössä.

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS

Therefore, we will

Iteroin lisää Capfulin kanssa miten tulevaisuuden asiakaspersoonat voisivat luoda arvoa skenaariotyön aikaisessa työskentelyssä vai onko niiden suurin hyöty mahdollisesti vasta skenaariotyön jälkeen. Persoonien oikea-aikainen käyttöä kannattaisi kokeilla aidoissa asiakasprojekteissa.

Copyright Strategyzer AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Learning Card

Insight Name

Tulevaisuuden asiakaspersoonaa, vaihtoehtoiset toteutustavat

Date of Learning

13.4.2023

Person Responsible

IN - Julkinen terveydenhuollon organisaatio

STEP 1: HYPOTHESIS

We believed that

On erilaisia tapoja tuoda persoonia mukaan skenaariotyöhön, joiden valinta riippuu asiakkaan toiveista ja tarpeista

STEP 2: OBSERVATION

We observed

Esitin asiakkaalle 3 erilaista tapaa hyödyntää skenaariolta osana skenaariotyötä. Nauhoin keskustelun ja litteroin aineiston jälkikäteen. Tätä on analysoitu syvemmin oppinäytetyössäni.

Data Reliability:

👍
👍
👍

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS

From that we learned that

Persoonien pohjalta on hyvä olla aitoa asiakasymmärrystä. Persoonien muutoksen tarkastelu skenaarioiden välillä voi mahdollisesti konkretisoida skenaarioiden yhteisiä nimittäjiä ja auttaa rakentamaan näkemystä tulevaisuudesta. Persoonia hyvä olla useampi, muttei liikaa, jotta niitä ei vaikea erottaa toisistaan. Jos olisi 4 skenaario pohjalta kombinaatio oletetusta tulevaisuudesta, niin asiakaspersoonat voisivat luoda tähän. Mahdollisesti iteratiivisia persoonia skenaariotyön aikana.

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS

Therefore, we will

Iteroin lisää Capfulin kanssa miten tulevaisuuden asiakaspersoonat voisivat luoda arvoa skenaariotyön aikaisessa työskentelyssä vai onko niiden suurin hyöty mahdollisesti vasta skenaariotyön jälkeen. Persoonien oikea-aikainen käyttöä kannattaisi kokeilla aidoissa asiakasprojekteissa.

Copyright Strategyzer AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer