



DESIGN MANAGEMENT

Opintojen osaksi
Jyväskylän ammattikorkeakouluun

Mervi Meijanen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2007



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Liiketalous

Tekijä(t) MEIJANEN, Mervi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 94	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi DESIGN MANAGEMENT Opintojen osaksi Jyväskylän ammattikorkeakouluun		
Koulutusohjelma Liiketalous Palvelujen tuottaminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni PYYKKÖNEN, Ritva		
Toimeksiantaja(t) JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU, matkailu-, ravitsemis- ja talousala		
Tiivistelmä <p>Työelämässä tarvitaan osaamista, jonka avulla yrityksen perustrategia ja tunnistettavuus saadaan näkyviksi. Yksi mahdollisuus saavuttaa näitä taitoja on tutustua design managementiin. Työn tavoitteena oli selvittää, tulisiko design management ottaa opintojen osaksi Jyväskylän ammattikorkeakouluun. Tavoitetta kohti mentäessä oli perehdyttävä yritysälämän osaamiseen kohdistuviin vaatimuksiin, design managementin tunnettuuteen ja tarpeellisuuteen opiskelijoiden keskuudessa sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun mahdollisuuksiin vastata koulutustarpeeseen.</p> <p>Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijoille suunnatun lomakekyselyn sekä yritysälämän edustajille suunnattujen teemahaastattelujen avulla. Empiirisestä aineistosta saadun materiaalin analyysi ja teoreettisesta aineistosta luotu viitekehys yhdessä olivat työn perusta.</p> <p>Toimeksiantajana oli Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusyksikkö. Vastausten perusteella voitiin todeta, että design management monialaisena kokonaisuutena on kuitenkin koulutusyksiköistä riippumatonta aluetta ja se koettiin tarpeelliseksi osaksi eri ammateissa tarvittavaa ammattitaitoa. Tulokset osoittivat opiskelijoiden pitävän aihealuetta mielekkäänä osana opintoja ja Jyväskylän ammattikorkeakoululla olevan tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa mahdollisuuksia vastata koulutustarpeeseen. Työssä esitellyt jatkotutkimukset tulevat tarkentamaan opintojen painopisteitä sekä sijoittumista opintotarjontaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Design management, mielikuva, strateginen johtaminen, yrityskuva		
Muut tiedot Kahden koulutusohjelman yhteinen opinnäytetyö, 30 op		

Author(s) MEIJANEN, Mervi	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 94	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title DESIGN MANAGEMENT To the part of the studies in Jyväskylä University of Applied Sciences		
Degree Programme Degree Programme in Business Administration Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) MERTANEN, Enni PYYKKÖNEN, Ritva		
Assigned by JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES School of Tourism and Services Management		
Abstract <p>In business the skills to make the strategy and the face of the firm visible are needed. One possibility to acquire such skills is to familiarize oneself with design management. The objective of this Bachelor's Thesis was to examine if the design management could be part of the studies in Jyväskylä University of Applied Sciences. When heading toward the objective it had to be examined what skills the employees need, whether the design management is known and needed among the students and if the studies in Jyväskylä University of Applied Sciences could be an answer to these questions.</p> <p>The research was conducted by using qualitative methodology. The research data was obtained from a questionnaire to the students and from business interviews. The analysis of the empirical material and the frame of the theoretical material together formed the base of the study.</p> <p>The Bachelor's Thesis was assigned by the School of Tourism and Services Management in Jyväskylä University of Applied Sciences. The research results revealed that design management as a multidisciplinary unity belongs to all degree programmes regardless of the school. It seems to be part of the professional skills in different professions. According to the students it could be a motivating part of the studies. Jyväskylä University of Applied Sciences can answer to the needs of the studies at present and in the future. The follow-up researches presented will focus the main points and the places of the studies in the existing curriculum of Jyväskylä University of Applied Sciences.</p>		
Keywords Design management, corporate identity, image, strategic management		
Miscellaneous Bachelor's Thesis of two degree programmes, 30 credits		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
1.1	Työn lähtökohdat	4
1.1.1	Jyväskylän ammattikorkeakoulu	4
1.1.2	Yrityselämä	5
1.1.3	Opinnäytetyön tekijä	7
1.2	Työn tavoite	9
1.3	Työn toteuttaminen	10
2	DESIGN MANAGEMENT VIITEKEHYKSESSÄÄN	12
2.1	Määritelmät	12
2.1.1	Design Management	12
2.1.2	Design Managementin lähikäsitteet	15
2.2	Koulutus kilpailukyvyn kehittäjänä	16
2.3	Design Managementin opiskelumahdollisuudet	17
2.3.1	Jyväskylän ammattikorkeakoulussa	17
2.3.2	Muissa korkeakouluissa	18
3	DESIGN MANAGEMENT PROSESSINA YRITYSELÄMÄSSÄ	21
3.1	Alkuasetelma ja analyysi	22
3.1.1	Tuote	25
3.1.2	Fyysinen ympäristö	26
3.1.3	Viestintä	28
3.1.4	Tapa toimia	30
3.2	Ennakointi ja etsintä	31
3.2.1	Luovuus ja laskelmat	32
3.2.2	Heikot signaalit ja hiljainen tieto	33
3.3	Pilotointi ja pohdinta	35
3.3.1	Perusstrategian näkyminen	36
3.3.2	Tunnistettavuuden syntyminen	37

	2
4 DESIGN MANAGEMENTIN YHTYMÄKOHDAT YRITYSELÄMÄSSÄ.....	40
4.1 Arvot ja organisaatiokulttuuri	41
4.2 Visio ja strateginen ajattelu.....	42
4.3 Imago ja visuaalisuus	44
4.4 Identiteetti.....	45
5 MIELIPITEET JA MIELIKUVAT	48
5.1 Opiskelijoiden käsitys Design Managementista	48
5.1.1 Sanayhdistelmän Design Management tunnettuus	49
5.1.2 Design Management opinnoissa	51
5.1.3 Design Management työelämässä	53
5.2 Yrityselämän käsitys Design Managementista	55
5.2.1 Keskimaa Osk:n asiakkuuspäällikön näkökulma	55
5.2.2 Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtorin näkökulma	59
5.2.3 Ravintolaidean keittiövastaavan näkökulma.....	60
6 POHDINTA	61
6.1 Yrityselämässä tarvittava osaaminen.....	62
6.1.1 Sidosryhmien kuuntelu.....	63
6.1.2 Rationalisointi ja ajan hallinta	64
6.1.3 Tulevaisuustyöskentely	66
6.1.4 Verkostoituminen	67
6.1.5 Design Management osana eri ammatteihin tulevaa ammattitaitoa...	68
6.2 Design Management vastauksena yrityselämän osaamistarpeeseen... 	70
6.2.1 Opinnot Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintotarjonnassa	71
6.2.2 Opinnot opetushenkilöstön työvälineenä	72
6.2.3 Opinnot käsitteistön auki kirjoittajana	73
6.3 Design Management käyttöteorian arkipäivässä.....	74
6.4 Opinnäytetyö oppimistehtävänä	76
6.5 Jatkotutkimukset	77
LÄHTEET	80

LIITTEET	84
Liite 1. Opinnäytetyössä esiintyvien käsitteiden määritelmiä	84
Liite 2. Opiskelijoille suunnattu kyselylomake	85
Liite 3. Frequently asked questions – useimmin kysytyt kysymykset.....	87
Liite 4. Teemahaastattelun runko, Jukka Halmetoja	89
Liite 5. Teemahaastattelun runko, Eila Partanen	91
Liite 6. Teemahaastattelun runko, Tuula Sillanmäki	93

KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön tavoite	9
KUVIO 2. Design Managementin osa-alueet.....	23
KUVIO 3. Sidosryhmien yhteinen ymmärrys yrityksestä.....	25
KUVIO 4. Design Managementiin yhteydessä olevat alueet.....	40
KUVIO 5. Sanayhdistelmän Design Management tunnettuus.....	49
KUVIO 6. Sanayhdistelmästä Design Management mieleen tulevat asiat	50
KUVIO 7. Sanayhdistelmän Design Management herättämät mielikuvat.....	50
KUVIO 8. Opinnot Design Managementista tulisi olla.....	51
KUVIO 9. Halukkuus opiskella Design Managementia	52
KUVIO 10. Miksi opiskelisin Design Managementia	53
KUVIO 11. Tarvitaanko Design Managementia työelämässä	53
KUVIO 12. Työt, joissa Design Managementia tarvitaan	54
KUVIO 13. Design Manageri työssään.....	69

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Design Management.....	14
------------------------------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Työn lähtökohdat

Työelämässä tarvitaan osaamista, jonka avulla yrityksen perusstrategia ja tunnistettavuus saadaan näkyviksi kilpailueduiksi. Ammattitaitoa on oman alansa tuntemuksen lisäksi kyky katsoa sekä kauemmas että laajemmin ja ymmärrys sekä kokonaisuuden hallinnan tärkeydestä että verkostoitumisen mahdollisuudesta. Ammattitaitoa ovat myös ne arkipäivän pienet teot, joilla yrityksen perusstrategia ja tunnistettavuus pysyvät näkyvillä.

Yksi mahdollisuus saavuttaa näitä taitoja on opiskella design managementia. Design management on poikkitieteellistä ja monialaista aluetta. Käyttämäni lähdeaineiston perusteella siinä ovat mukana ainakin liiketalous, psykologia, tekniikka, ympäristötiede, taide, kulttuuri, sisustus ja arkkitehtuuri. Poikkitieteellisyys jalostaa käsitettä yhä laajemmaksi ja mielenkiintoisemmaksi, mutta samalla käytännönläheisemmäksi.

1.1.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Työni toimeksiantaja on Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusyksikkö ja työssäni olevat esimerkit palveluliiketoiminnan alueelta, erityisesti ravintola-alalta. Design managementin hyödyntäminen ei kuitenkaan ole alapidonnaista, ja esimerkit ovat vain esimerkkejä osoittamassa yritys-elämästä yhden design managementin periaatteille sopivan kohderyhmän.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on monialainen, ja siihen kuuluvia koulutusyksiköitä ovat kulttuuriala, liiketalous, tekniikka ja liikenne, Informaatioteknologian instituutti, Luonnonvarainstituutti, sosiaali- ja terveysala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä ammatillinen opettajakorkeakoulu. Opiskelijoita

on lähes 8 000 ja henkilöstöä 780. Jyväskylän ammattikorkeakoulun tehtävä on toimia kansainvälisesti suuntautuneena korkea-asteen koulutus- ja kehittämissyhteisönä, joka lisää Keski-Suomen työelämän osaamista, kilpailukykyä, yrittäjyyttä sekä väestön hyvinvointia. Visiona on olla kansainvälisesti tunnustettu korkeakoulu ja merkittävä aluekehittäjä. Oppilaitoksen arvot ovat vastuu, luottamus ja luovuus. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2007.)

Monialaisuus näkyy koulutusyksiköiden määrässä, koulutustarjonnassa, tutkimus- ja kehitystoiminnassa sekä omiin toimintaympäristöihin kiinnittyvissä aluekehitystehtävissä. Koulutustoimintaa ovat sekä ammattikorkeakoulututkintoon että ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus, avoin ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajankoulutus, täydennyskoulutus, ammatilliset erikoistumisopinnot sekä asiakkaiden tilaamat räätälöidyt koulutukset. Tutkimus- ja kehittämisprojektien sekä konsultoinnin lähtökohtina ovat Keski-Suomen alueen työ- ja elinkeinoelämän sekä yksittäisten yritysten tarpeet. Aluekehitystoiminnan tehtäviä voivat olla esimerkiksi alueellisten strategioiden kehittäminen ja uusia liiketoiminta-alueita innovoiva ja tukeva toiminta sekä innovaatioverkostojen kehittäminen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2007.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun monialaisuus on voimavara, jota voi hyödyntää tarjoamalla yhä enemmän myös monialaisia opintoja, joihin design managementkin poikkitieteellisenä alueena kuuluu. Opinnäytetyöni liittyy osaltaan tulevan opetussuunnitelman rakenteelliseen uudistukseen, joka valmistuu vuoden 2008 alkupuolella ja otetaan käyttöön syksyllä 2008. ”Tiiviisti toimialakohtaisessa osaamisessa pitäytyvä tekemisen kulttuuri on osoittautumassa liian rajatuksi ja vanhentuneeksi näkökulmaksi” (Koskinen 2003, 9).

1.1.2 Yrityselämä

Yhteiskunnassa, jossa kaikki liittyy kaikkeen, myös yrityselämän on pysyttävä mukana (Koskinen 2003, 8). Muutosten nopeutuessa olemme jättäneet taaksemme turvallisen, sääntöjen ohjaaman maailman ja siirtyneet uuteen, dynaamiseen maailmaan (mts. 19). Muutokseen on sopeuduttava, ja se on jär-

kevääkin. Kulttuurinen evoluutio tai revoluutio tulee tuottamaan vielä ennakkoimattomia ja mielenkiintoisia muotoja. (Mts. 25.) Uuden talouden myötä organisaatiot tarvitsevat ennen kaikkea hyviä ideoita, osaamista, sosiaalista pääomaa ja onnistunutta mielikuvien rakentamista (Koskinen 2003, 35). Mielikuvilla on keskeinen rooli kaikessa päätöksenteossa (mts. 43). Mielikuvat ovat yrityksen elävää pääomaa.

Yrityksen arvomaailman näkyminen johdonmukaisesti ulospäin säästää aikaa sekä rahaa. Yritykseen hakeutuu silloin sopivia työntekijöitä ja mielekkäitä yhteistyökumppaneita. Hajanaiset valinnat minimoituvat, ja energiaa jää yrityksen kehittämiseen. Vahva imago ja maine kantavat.

Esimerkiksi ravintola-alalla työvoiman vaihtuvuus, monikulttuurisuus, vuokratyövoima ja kaiken kaikkiaan ainainen muutos, työntekijöiden liikkuvuus sekä kausiluonteisuus edellyttävät nopeaa ja tehokasta perehdytystä. Vuokratyövoiman käyttö on Suomessa kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Koulutus hoidetaan mahdollisimman nopeasti, ja työturvallisuusohjeet tai laatuvaatimukset jäävät kertomatta. (Arasalo 2002.) Välillä on tilanteita, joissa sekä työn tekninen puoli että työpaikan arvot pitäisi sisäistää hetkessä. Todellisuudessa se on lähes mahdoton tehtävä, mutta mahdollisimman selkeä, visualisoitu ympäristö sekä tiedon selkeys ja yksinkertaisuus helpottaisivat tilannetta.

Toimialan kulttuuri on jo nyt varsin kansainvälinen ja korostuu edelleen tulevaisuudessa (Suutari 2005, 47). Kysyntä kasvaa, monimuotoistuu, yksilöityy ja muuttuu teema- ja toimintapainotteiseksi. Asiakkaat ovat aiempaa vaativampia ja odottavat yksilöllisempää palvelua. He ovat entistä monipuolisempi ja eriytyneempi kuluttajaryhmä. (Mts. 46.) Toimivuus ja toiminnallisuus ovat selkeästi sidoksissa hyvään suunnitteluun ja tehokkuuteen. Kun asiat on mietitty loppuun asti, ei synny turhaa etsiskelyä; ei tavaroiden, eikä toimintatapojen. Yritystoiminnassa aikaa on jäätävä myös tulevan innovointiin.

Palvelujen tuotekehitys on avaintekijä tulevaisuuden majoitus- ja ravitsemispalvelujen kilpailukyvyn kannalta. Tuotteistamista sekä tuotanto- ja palveluprosessien kehittämistä pidetään alalla voimistuvina kehityspiirteinä. (Mts. 47.) Aina ei ole kehitettävä jotain uutta, vaan asiakkaille voi tarjota arvoa uusissa ulottuvuuksissa (Kim & Mauborgne 2005, 121). Mahdottoman kohtaamisessa

on tärkeää, että tavoite tai ajatus on niin vaikea, että nykyinen ajattelutapa ei riitä. On vaihdettava ajattelun tasoa ja näkökulmaa. (Selin & Selin 2005, 46). Moni asia on jo keksitty, mutta mitä sen jälkeen tapahtuu, on vielä keksimättä.

Tyypillisesti ravintola-alalla syklit ovat hyvinkin lyhyitä. Hotelli- ja ravintola-ala on suhdanneherkkää aluetta (Suutari 2005, 45). On pystyttävä tunnistamaan heikot signaalit eli vasta ilmassa olevat, keskusteluissa ja lehdistössä esillä olevat teemat nopeasti. Tilanteiden ennakointi helpottuu, kun on selkeä pohja, johon eri elementtejä voi lisätä tai josta niitä voi tarvittaessa poistaa. Hallittu design management pitää kokonaisuuden ehjänä.

Kun kaikki näkyvässä ympäristössä tukee yrityksen toiminta-ajatusta, ei kovin suuria poikkeamia aivan uusikaan tilanne saa aikaan. Tehokas ja nopea tapa kertoa paikan arvoista, kulttuurista sekä tavoista toimia tuo välitöntä säästöä liiketoimintaan. Pienienkin yksityiskohtien tarkastelu toiminnallisuuden ja esteettisyyden kannalta lisää sujuvuutta ja viihtyisyyttä arkeen. Yllättävissä tilanteissa ja muuttuvassa ympäristössä liiketoiminnan uudelleenmäärittely ja luovat innovaatiot ovat ratkaiseva kilpailuetu.

1.1.3 Opinnäytetyön tekijä

Opinnäytetyöni on laadullinen ja laadullisen menetelmän yksi luotettavuuden eli validiteetin mittari on, että työn tekijä reflektoi omaa taustaansa. Hänellä on oltava riittävä asiantuntemus analysoida sekä tulkita keräämäänsä aineistoa. On pystyttävä osoittamaan puolueettomuutensa ja suhteensa työhönsä. (Virtanen 2005.)

Minulla on koulutukseni, harrastukseni ja työkokemukseni kautta laaja näkemys opinnäytetyöni aihealueesta. Käytännössä työni kokoaa yhteen viimeisten vuosien aikana hankkimani osaamisen. Opinnoissani ovat olleet mukana taidehistoriaan, taidekasvatukseen, sisustussuunnitteluun ja arkkitehtuuriin liittyvät kokonaisuudet sekä liiketalouden ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävät opinnot. Harrastukseni seuraan koko ajan hotelli- ja ravintola-alaa, taloutta sekä sisustukseen ja arkkitehtuuriin

liittyviä alueita. Työkokemukseni on pääasiassa ravintola-alalta. Taustani on siis poikkitieteellinen, mitä design managementkin on.

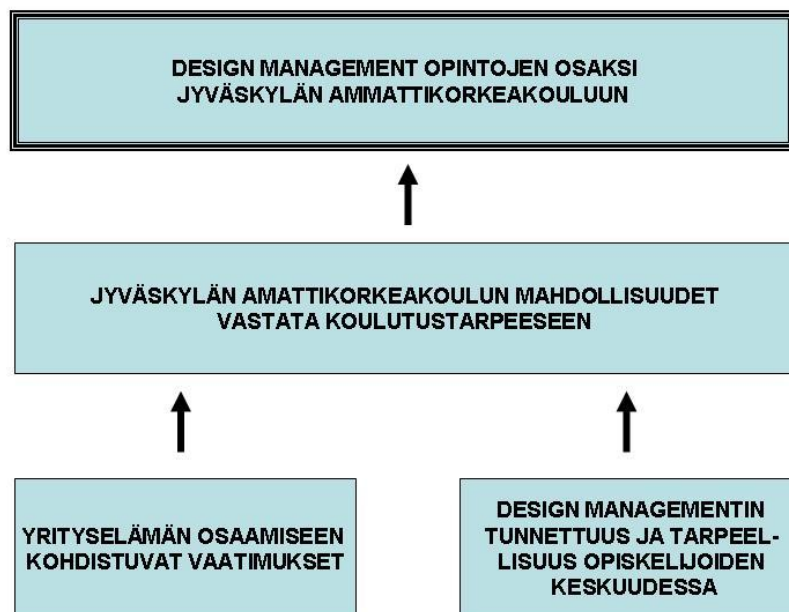
Kerta toisensa jälkeen olen pohtinut, miksi asioita ei tehdä loppuun asti, miksi yksityiskohtia ei hiota, miksi asiakas tai työntekijä joutuu ymmällään miettimään, miten pitäisi toimia tai miksi tunnelman jokin osatekijä ei kuulu joukkoon. Teinkin usein mielessäni kysymyksen, johon päätin sitten lähteä etsimään vastausta: Mikä on se työkalu, jonka avulla yrityksessä voidaan saavuttaa yhteinen ymmärrys ja kuinka se vielä saadaan näkyvään muotoon, jotta kaikki sidosryhmät sen havaitsevat?

Aluksi apunani ei ollut teoriaa, enkä tiennyt mitään design managementista, eli oli pohdittava käytännön keinoja, joilla yrityksen toiminta-ajatus ja strategia eli se punainen lanka saadaan kaikille sidosryhmille ymmärrettävään ja aistein havaittavaan muotoon. Opinnäytetyöni käynnistysvaiheessa tukenani olivat edelleen vain kysymykseni, mutta pian keskustellessani asiasta ohjaajieni kanssa design management avautui käyttökelpoiseksi teoriaksi, käyttöteoriaksi, ongelmaani, ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu monialaisena oppilaitoksena kiinnostui aiheestani. Käyttöteoria terminä on käytössä ainakin kasvatustieteissä. Se tarkoittaa omaa toiminnallista näkemystä. Käyttöteoria jäsentää käytännön työtä. (Käyttöteoria 2007.)

Tutkimusongelmani ei ollut enää henkilökohtainen vaan liittyi kiinteästi oppilaitosympäristön kiinnostukseen ja mahdollisuuksiin vastata yrityselämän tarpeeseen. Lähdin ottamaan selvää selkeästi design managementia käsittelevästä kirjallisuudesta ja siihen saumattomasti liittyvistä aihealueista. Hahmotin tietoperustan, sain arkielämään liittyviä esimerkkejä ja havaitsin tekeväni lisää kysymyksiä.

1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyöni tavoite on selvittää, pitäisikö design management ottaa opintojen osaksi Jyväskylän ammattikorkeakouluun. On siis kartoitettava yritys-elämän osaamiseen kohdistuvat vaatimukset, design managementin tunnettuus ja tarpeellisuus opiskelijoiden keskuudessa sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun mahdollisuudet vastata koulutustarpeeseen (KUVIO 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön tavoite

Sekä yritys-elämässä että opinnoissa tarvitaan yksinkertaisia ja tehokkaita välineitä yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Design management on työkalu rakennettaessa sidosryhmille yhteinen ymmärrys yrityksestä ja sen toiminnasta. Yritys-elämässä on oltava tarve design management –osaamiseen. Opiskelijoiden on saatava vastaus kysymyksiinsä, miksi jotain opiskellaan, ja opettajien on varmistuttava design managementin sopivuudesta juuri ammattikorkeakoulun opetustarjontaan. Ainoa oikea tapa ohjata opiskelijoita tai työn-

tekijöitä on se, että ihminen tietää, miksi jotain oletetaan tehtävän ja miten eri tilanteissa näin ollen toimitaan (Markkanen 1999, 48).

1.3 Työn toteuttaminen

Työni on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineisto koostuu sekä kirjallisista lähteistä että kyselyn ja teemahaastattelujen avulla saadusta empiirisestä aineistosta. Kirjallisista lähteistä saatu materiaali on kehys koko aihealueelle. Viitekehysten olen koonnut rakentamaan ymmärrystä siitä, miten design management määritellään, kertomaan koulutuksesta kilpailukyvyn kehittäjänä ja olemassa olevista opiskelumahdollisuuksista. Design management prosessina antaa kuvan, mitä toimintatapa yrityselämässä tarkoittaa. Yhtymäkohdat liittävät design managementin sitä lähellä oleviin yrityselämän käsitteisiin. Nämä osuudet ovat objektiivisia korostamatta mitään ajattelutapaa toista enemmän tai ottamatta kantaa design managementin käyttöön yrityselämässä tai opetuksessa tänä päivänä.

Työtä tehdessäni olen havainnut, että aiheesta kirjoitettu materiaali jakautuu toisaalta tieteellisiin tutkimuksiin perustuvaan aineistoon ja toisaalta tavalla tai toisella visuaalisuutta, asenteita, ilmapiiriä ja heikkoja signaaleja korostaviin artikkeleihin. Opinnäytetyössä relevanttina ei yleensä pidetä lehdissä tai muussa ei-ammattillisessa aineistossa olevaa materiaalia. Tässä työssä myös ei-tieteellinen aineisto on kuitenkin tärkeässä osassa muodostamassa viitekehukseen linkkejä esimerkiksi tieteellisen aineiston kirjoittajan näkemyksistä tällä hetkellä.

Artikkelilähteissä olevien heikkojen signaalien tutkiminen on lisännyt ymmärrystäni design managementista, käyttökohteista yrityselämässä ja sen opetuksen tarpeellisuudesta. Opetuksenhan on lähdeittävä työelämän tarpeesta. Suurinta osaa artikkelilähteistäni olen kuitenkin käyttänyt pääasiassa innoittajinani sekä materiaalivarastonani, ja lähdeluettelo on päätynyt lähinnä aivan uusimmat heikoista signaaleista ja puheenaiheista kertovat.

Käyttämäni aineiston perusteella totean, että tutkimustietoa design managementista ravintola-alalta ei juuri löydy. Tutkimuksissa on perehdytty pikemminkin kaupan ja teollisuuden alan yrityksiin sekä julkiseen sektoriin. Käyttämäni aineiston perusteella voin myös todeta, että yksiselitteistä tietoa on vähän. Opinnäytetyötä tehdessäni olen lukenut myös design managementiin läheisesti liittyvistä liike-elämän ilmiöistä ja samalla kokenut, että design managementista puhutaan yhtä aikaa ainakin arvojen (Heikkinen 2004, 199), organisaatiokulttuurin (Ahopelto 2002, 18), vision (Helin 1992, 99), strategisen ajattelun (Ahopelto & Raatikainen 2007), imagon (Grönroos 2001, 389), visuaalisuuden (Pohjola 2003, 46) ja identiteetin (Markkanen 1999, 11) kanssa. Kysymyksessäni ei ole uusi asia vaan pikemminkin näkökulman terävöittäminen sekä teoreettisen viitekehyksen luominen jo käytössä oleville toimintatavoille. Ajatukset ovat hyvin lomittaisia ja design management toimii usein välittäjän ja koordinoijan roolissa.

Analysoin sekä tulkitsen lomakekyselyn ja teemahaastattelujen tuloksia. Analyysinä olen esimerkiksi koonnut tiivistetyn taulukon käsitteen design management määritelmistä ja kyselyaineistosta kuvioita vastaajien prosentuaalisista osuuksista eri vastausvaihtoehtoihin. Taulukointi ja laskeminen systematisoivat analyysiä (Saaranen & Puusniekka 2006). Tulkinat muodostuvat sekä kirjallisuudesta rakennettujen synteiesien että kysely- ja haastatteluvastausten analyysien yhteisvaikutuksesta.

Kyselytutkimus ja teemahaastattelut syventävät tietoa tutkimuskysymyksen osalta. Kyselyn ja haastattelujen tulosten kautta syntyy työni tutkimuskysymykseen perusta eli mitä design managementista ajatellaan oppilaitosympäristössä ja yritys-elämässä, mikä on yritys-elämän tarve, kuinka opiskelijat ottaisivat opinnot vastaan ja voiko ammattikorkeakoulu vastata siihen. Pohdinnassa käsittelen opinnäytetyöni tuloksia sekä omia näkemyksiäni tulosten pohjalta teemoittain.

2 DESIGN MANAGEMENT VIITEKEHYKSESSÄÄN

Design management esitellään usein uutena konseptina ja sitäkin se onkin verrattuna moneen muuhun liike-elämässä käytettyyn ajattelu- ja toimintatapaan. Aiheesta löytyy artikkeleja 1960-luvulta lähtien, pääasiassa englanniksi ja käsitellen englanninkielisiä talousalueita (Ahopelto 2002, 18; Pohjola 2003, 29). Suomalaisessa johtamiskulttuurissa se on esiintynyt vasta 1980-luvun lopusta alkaen (Ahopelto 2002, 19; Pohjola 2003, 29), jolloin yritysjohtajat huomasivat yrityskuvan vahvuuden kilpailueduksi. Kilpailuedun näkyvinä kulkuvälineinä toimivat visuaalinen identiteetti sekä selkeät ja pysyvät ulkoiset tunnusmerkit. Tätä ennen kansainväliset yritykset esimerkiksi Japanissa, Englannissa, Yhdysvalloissa ja Hollannissa olivat jo pidempään kehittäneet koordinoitua design-strategiaa. Designin käyttö liikkeenjohdon välineenä auttoi viestimään toiminta-ajatuksesta vakuuttavalla ja ymmärrettävällä tavalla sidosryhmien suuntaan. (Nieminen 2004, 48.)

2.1 Määritelmät

2.1.1 Design Management

Käyttämäni sekä teoreettisen että empiirisen aineiston perusteella totean, että design management on käsitteenä vielä jäsentymätön ja vieras. Käsitettä on lähestyttävä monisanaisesti, yksiselitteinen määrittely ei riitä. Kirjoitusasu voi olla isoin tai pienin alkukirjaimin, myös lyhennettä DM tai dm käytetään. Tässä työssä käytän pääasiassa pienin alkukirjaimin olevaa kirjoitusasua. Kohdissa, joissa käsite on erisnimenomaisessa käytössä, käytän isoja alkukirjaimia. Työni lopussa (liite 1) on muita opinnäytetyössäni esiintyvien käsitteiden määritelmiä.

Design management käännetään muotoilujohtamiseksi, mutta tuo käänнос on osittain harhaanjohtava (Ahopelto 2002, 20). Muotoilujohtaminen kuvaa lähinnä konkreettista tuotemuotoilua ja muotoiltavien tuotteiden markkinointia. Täl-

löin käsitteen sisältö ei vastaa erilaisten abstraktien palvelujen ja ideologioiden visuaalista muotoilua, eikä kokonaisuuksien hallintaa ja johtamista. (Nieminen 2004, 48 - 49.) Sanana design tarkoittaa suunnitelman tekemistä jonkin asian toteuttamiseksi; valikoiden ja soveltaen. Tässä yhteydessä design on pikemminkin taloutta kuin taidetta. Sanana management on asioiden hoitamista, hallitsemista ja johtamista. (Pohjola 2003, 29.) Yleensä design managementilla tarkoitetaan toimintamallia, jossa visuaalisia viestejä lähettäviä elementtejä johdetaan designia hyödyntämällä (Nieminen 2004, 48 - 49). Design managementia soveltaen yritys saa käyttöönsä johtamistavan, jolla voi hallita ja kehittää konkreettisesti näkyvää yrityskuvaa. Yrityskuva eli corporate identity tai corporate image on muotoilun avulla hallittavissa oleva toiminnallinen ketju. (Nieminen 2004, 50.)

Kirjallisuudesta löytyy erilaisia määrittelyjä design managementista; tässä tiivistelmä neljän määrällisesti eniten lähdeviitteinä käyttämäni kirjoittajan näkemyksistä (TAULUKKO 1). Tutkimuskysymykseni kannalta määritelmiä ei ole tarpeellista arvottaa tai muodostaa synteesejä; on monta tapaa tavoittaa sama päämäärä.

TAULUKKO 1. Design Management

<p>muodostuu tavasta käyttää tuotteen, ympäristön ja viestinnän yhteensopivuutta yritysstrategian työkaluna siten, että nämä elementit muodostavat toisiinsa kietoutuneen, dynaamisen kokonaisuuden</p> <p>koskettaa kaikkea, mitä yritys tekee; kaikkea mitä se on</p> <p>luo toimivan, todellisen, uskottavan ja yhteensopivan kuvan yrityksestä</p> <p>johtaa yrityksen selkeämpään identiteettiin</p>	Ahopelto
<p>on työkalu niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä sen jälkeen kun strateginen perusta on kunnossa ja tiedetään, mitä sidosryhmille halutaan viestiä</p> <p>ei tarkoita identiteetin johtamista, vaan on sen toimeenpanon työkalu kohti selkeämpää yrityksen identiteettiä</p> <p>kuuluu operatiiviseen toiminta-alueeseen</p> <p>tekee maailman ymmärrettäväksi</p>	Markkanen
<p>hyödyntää visuaalisuutta yrityskuvan ja kilpailustrategioiden rakentamisessa</p> <p>on toimintamalli, jossa visuaalisia viestejä lähettäviä elementtejä johdetaan designia hyödyntämällä</p> <p>on konkreettinen väline talon tyylin mukaisen tapakulttuurin perehdytyksessä</p> <p>on käyttökelpoinen teoria visuaalisen markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen; visuaalinen suunnittelu design managementin avulla tuo kilpailuetua</p> <p>on koordinointi- ja johtamismalli; johdonmukaista yrityskuvan hallintaa</p> <p>on tapa parantaa yrityksen palvelupakettia</p> <p>lähtee ideasta ja tarinasta, sisältää kaiken yrityksestä näkyvän ja kuuluvan</p>	Nieminen
<p>on kaiken toiminnan läpi kulkeva ajattelutapa</p> <p>tähtää aina liiketoiminnan taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen</p> <p>on strateginen työkalu yrityksen identiteetin johtamisessa keskittyen vision, mission ja arvojen viestimiseen</p>	Pohjola

Ahopellon väitöskirja, ”Design Management as a Strategic Instrument”, käsittelee design managementin tarkoitusta sekä käyttökelpoisuutta strategisena instrumenttina (Ahopelto 2002, 23). Ahopellon ja Raatikaisen DesNetti – yrityksen internet-sivusto näyttää konkreettisesti miten design managementista tehdään liiketoimintaa. Yrityksen toimialaan kuuluvat esimerkiksi tuotekehitys ja -suunnittelu, design management –toimintojen koordinointi, mainonnan suunnittelu, internet-sivujen laadinta, graafinen suunnittelu, strategioiden kehittäminen, koulutus, julkaisutoiminta, verkostoituminen, innovaatiotoiminta ja visuaalisen ilmeen kehittäminen. (Ahopelto & Raatikainen 2007.) Markkanen väitöskirja, ”Yrityksen identiteetin johtaminen – Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista”, auttaa luomaan joukosta ihmisiä sellaisen tavoitteellisen ryhmän, jolle yhteisistä päämääristä muodostuu toimintatapa (Markkanen 1999, 11). Hän yhdistää design management -ajattelumallin identiteetin toimeenpanoon.

Varsinaista kotimaista oppimateriaalia design managementista ei juuri ole. Opetusmateriaalin tarpeeseen on vastannut Nieminen kirjallaan ”Visuaalinen markkinointi”. Siinä selvitetään, kuinka liikeidea ja kilpailukeinot vaikuttavat yrityksen identiteettiin ja miten design managementin periaatteita voi käyttää yrityskuvan ja kilpailustrategioiden rakentamiseen sekä koordinointi- ja johtamisvälineenä. (Nieminen 2004, 5.) Esimerkit ja käytännön ratkaisut ovat lähinnä kaupan alalta, mutta kyllä tieto on sovellettavissa myös muille yritys-elämän osa-alueille. Pohjolan kirjassa, ”Visuaalisen identiteetin johtaminen – ilme”, design management yhdistetään käsitteisiin identiteetti -, image - ja brand management (Pohjola 2003, 31).

2.1.2 Design Managementin lähikäsitteet

Design managementin rinnalla esiintyvät ajoittain käsitteet crossdesign ja ambience / ambient design. Mitä ne tarkoittavat ja mikä on niiden suhde design managementiin? Crossdesign merkitsee eri osaamisalueiden ammattilaisten tietotaidon yhdistämistä kokonaisvaltaisissa projekteissa. Se voi olla jonkin organisaation brändin kehitysprojekti, johon graafisten elementtien lisäksi suunnitellaan muita viestinnällisiä ominaisuuksia. Työssä mukana voivat olla esimerkiksi viestinnän ja markkinoinnin konsultit, graafiset suunnittelijat, valo-

kuvaajat, tuotemuotoilijat, arkkitehdit, sisustussuunnittelijat ja näyttelysuunnittelijat. On nähtävissä, että tähän tulee liittymään myös tuoksu- ja äänimuotoilijat sekä valo- ja väridesignerit. (Koskinen 2003, 94.)

Ambience / ambient design on yksi vastaus kuluttajan tarpeeseen hakea hyvää oloa, tasapainoa ja uusia kulttuurisia sekoituksia. Sen avulla ihmisen moniaistisuutta hyödynnetään aivan uudella tavalla, jolloin suunnittelun tavoite voi olla vaikka terapeutinen. Ambient design - tunnelmia, - viestejä ja - informaatiota luodaan esimerkiksi äänien, tuoksujen, makujen, värien, valojen ja kosketuspintojen avulla. (Koskinen 2003, 98.)

2.2 Koulutus kilpailukyvn kehittäjänä

Koska tutkimustehtäväni on, tulisiko design management olla opintojen osana Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, on siis tutustuttava taustoihin; millaisessa ympäristössä ammattikorkeakoulu toimii ja millaisia toimintatapoja sekä yhteistyötä on jo olemassa tai suunnitteilla. On löydettävä painopisteitä, vaikka osa niistä olisikin vielä keskustelujen tasolla. On nähtävä tulevaisuuteen.

Koska Jyväskylän ammattikorkeakoulu ei ole yksittäinen toimija vaan sillä on sidoksia sekä Suomen koulutusjärjestelmään että kansainvälisesti eri oppilaitoksiin, on tutustuttava opetuksen linjauksiin. Näin pystyy lisäämään ymmärrystä kuinka mahdolliset design management -opinnot sijoittuisivat.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun rehtorin (Halttunen 2007, 4) mukaan opetusministeriön hallinnonalaan kohdistuvassa kehittämissuunnitelmassa ammattikorkeakoulujen painopiste on korkeatasoisessa työelämälähtöisessä opetuksessa sekä erityisesti pientä ja keskisuurta yritystoimintaa sekä palvelusektoria tukevassa soveltavassa tutkimus- ja kehitystyössä. Tuoreimman kehittämissuunnitelman luonnoksessa korostetaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan merkitystä maamme kansainvälisen kilpailukyvn varmistajana (Koulutus ja tutkimus 2007 – 2012).

Tällä hetkellä käydään keskusteluja, joissa etsitään verkostoitumisesta ja yhteenliittymistä kilpailuetua sekä Suomen mittakaavassa että kansainvälisesti.

On tarve yhdistää eri koulutusaloja, tarve poikkitieteellisyyteen. Suomeen olisi luotava strategisen huippuosaamisen keskittymiä, joihin yliopistot ja ammattikorkeakoulut tulisivat osallistumaan omien profiiliensa ja painoalojensa puitteissa. (Koulutus ja tutkimus 2007 – 2012.) Yhdestä mahdollisesta keskittymästä esimerkkinä on suunnitteilla oleva innovaatioyliopisto. Sen on määrä koota kolmen korkeakoulun yhdistelmä; teknillinen korkeakoulu, kauppakorkeakoulu ja taideteollinen korkeakoulu. Innovaatioyliopiston tavoitteena on varmistaa, että Suomi pysyy teknologisen ja muotoilullisen kehityksen kärjessä sekä kehittää niiden kaupallistamista. (Parkkila 2007, 2.)

2.3 Design Managementin opiskelumahdollisuudet

Suomessa koulutusta selkeästi design managementista on kyllä olemassa, mutta vielä melko vähän. Yhtymäkohtia ja ajattelutavan periaatteita on poimitava useilta opintojaksoilta. Asiasta kiinnostunut voi koota oman opinpolkunsä keräämällä aiheeseen liittyvää koulutusta eri tahoilta ja rakentaa näistä kokonaisuuden, josta löytyy aineksia tuotesuunnittelusta rakennettuun ympäristöön ja viestinnästä henkilöstöjohtamiseen. Kosken sanoin: ”Itseoppinut on ainoa oppinut. Muut ovat opetettuja.” (Koski 2003, 121.)

2.3.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa

Jyväskylän ammattikorkeakoulun perustarjonnasta ei löydy suoraan design managementia käsitteleviä opintojaksoja, mutta on tietysti mahdollista, että sitä käsitellään soveltuvien osien jonkin muun kokonaisuuden sisällä. Sen sijaan lukuvuonna 2006 – 2007 toteutettiin ensimmäisen kerran Ruoka-design ammatilliset erikoistumisopinnot, laajuudeltaan 30 op. Osallistujat olivat ruokapalveluyritysten ruokatuotteesta vastuussa olevia henkilöitä. Opintojen yhtenä tavoitteena oli, että opiskelija ymmärtää design management –ajattelun ja oppii hyödyntämään sitä ruokapalveluyrityksen toiminnan kehittämisessä. Positiivisen palautteen saanut kokonaisuus tullaan toteuttamaan myös lukuvuonna 2007 – 2008. (Ruoka-design ammatilliset erikoistumisopinnot 2005, 9.)

Opintoihin liittyvissä kehityshankkeissa oivallettiin ajattelutavan kokonaisvaltaisuus, ei niinkään teorian määrässä vaan ihan käytännön toteutuksessa. Opiskelijat saavuttivat opintojen aikana ymmärryksen, mitä design management on käytännössä. Design management toimi käyttöteoriana. Parasta sekä kouluttajien että opiskelijoiden mielestä oli verkostojen rakentaminen; oli mahdollista vertailla ja oppia toiselta. (Mertanen & Siitari 2007.)

2.3.2 Muissa korkeakouluissa

Helsingin kauppakorkeakoulun, Taideteollisen korkeakoulun ja Teknisen korkeakoulun yhteiseen poikkitieteelliseen ohjelmaan, International Design Business Management eli IDBM, valitaan vuosittain 10 -15 opiskelijaa jokaisesta yhteistyöoppilaitoksesta. Ohjelman tavoitteena on valmentaa poikkitieteellisten ja -ammattillisten työryhmien jäseniä. (IDBM in Brief 2007.) Ohjelman suorittanut Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan suunnittelija ja koulutuspäällikkö Keskipoikela kertoi voivansa siirtää kertynyttä tietoa edustamaansa oppilaitosympäristöön. Hänen mukaansa design management –ajattelutapa ja -asenne auttavat esimerkiksi oppilaitosten suunnittelutehtävissä olevia rakentamaan opintojen sisältöjä. Poikkitieteellisyys näkyi sekä ohjelman rakenteessa että muiden osallistujien työelämätaustoissa. Mukana oli markkinoinnin, tuotesuunnittelun sekä muotoilualan edustajia mutta myös insinöörejä ja ekonomia. (Keskipoikela 2007).

Lapin yliopistossa, kauppatieteiden ja matkailun tiedekunnassa on Experience Design Management - eli EDM -maisteriohjelma, laajuudeltaan 120 op. Taiteen tai yhteiskuntatieteiden maisterin tutkintoon johtava ohjelma kouluttaa moniosaajia design – sekä muiden elämystuotteiden kehittämiseen ja edistää visuaalisessa viestinnässä tai matkailualalla toimivien osaamista. Maisteriohjelman toteutuksesta vastaavat yhteistyössä kauppatieteiden ja matkailun sekä taiteiden tiedekunnat. Koulutus on tarkoitettu soveltuvan alemman yliopistotutkinnon, ammattikorkeakoulututkinnon tai yliopisto-opinnoilla täydennetyn muun soveltuvan tutkinnon suorittaneille. EDM – maisteriohjelmassa yhdistetään käsi – ja taideteollisuus, media, matkailu sekä kulttuuriala ja luodaan uu-

dentyypisiä, toimialojen välisiä liiketaloudellisia mahdollisuuksia. (Experience Design Management –maisteriohjelma 2007.)

Näihin opintoihin Keskipoikela kertoi osallistuvan lähinnä taiteiden tiedekunnan opiskelijoita. Muotoilualan opiskelijalle on hänen mukaansa todella tärkeää oppia design managementia. Hän puhui asennoitumistavasta ja asenteesta. On löydettävä yhteys liike-elämään ja sitä kautta liike-taloudellisiin periaatteisiin. Hän puhui myös yrittäjyyden vaihtoehdosta ja sen tiedostamisesta, jolloin on välttämätöntä hallita tuotteistaminen ja oman osaamisensa ja työnsä myynti. Keskipoikela muistutti kuitenkin, että design management –asennetta tarvitaan yhä enemmän missä tahansa yrityksessä ja julkisissa organisaatioissa, joiden on myös toimittava liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti. On hallittava yritysviestintä eli millaista viestiä yrityksestä välitetään eri keinoin. Hänen mielestään design management on tänä päivänä tarpeellista yleissivistystä. (Keskipoikela 2007.)

Lapin yliopiston taiteiden tiedekunta tarjoaa Design Management -erikoistumisopintoja, laajuudeltaan 12 op, Jyväskylän avoimessa yliopistossa. Opinnoissa tarkastellaan muotoiluprosessia ja visuaalista viestintää liiketalouden näkökulmasta. Opiskelijat saavat valmiuksia esimerkiksi tuotemahdollisuuksien havaitsemiseen, yritysilmeen suunnitteluun ja brändin rakentamiseen. (Avoin yliopisto–opetus 2007.) Teollinen muotoilija Kosonen on yksi opintokokonaisuuden kouluttajista. Hän kertoi olleensa yllättynyt syksyn 2007 ensimmäiselle kontaktikerralle osallistuneiden taustoista. Ryhmässä oli esimerkiksi useita kauppatieteiden opiskelijoita, yksi insinööri prosessipuolelta ja yksi tietohallinnon ammattilainen, ei sen sijaan yhtään muotoilijaa, tuotesuunnittelijaa tai markkinointipuolen henkilöä, joita tyypillisesti design management kiinnostaa. Hän korostikin opintojen olevan jatko-opintoja, jolloin ryhmään haakeutuu henkilöitä, jotka haluavat laajentaa ja syventää osaamistaan oman alueensa ulkopuolelle. Tämä kertoo myös siitä, kuinka monialaisesta ja poikkitieteellisestä lähestymistavasta on kysymys. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän osajia monialaisiin hankkeisiin.

Kosonen kertoi lähtevänsä omassa opetuksessaan siitä, että selvitetään eri yritysten tapoja toteuttaa operatiivisella tasolla strategiaansa. Hänen mukaansa juuri siinä kohdassa on paikka design managementille. Kysyessäni mah-

dollisesta teoreettisesta alustuksesta ja käsitteen määrittelystä, hän oli sitä mieltä, että on paras lähteä suoraan yritys esimerkkien kautta toimintaan, käytännössä pohtimaan case-yritysten toimintatapoja ja miten niitä voisi kehittää. Kosonen ei pidä design managementia asenteena, vaan pikemminkin johtamisena ja sitä kautta ohjaamisena ja muotoilun strategiana. Johdetaan esimerkiksi tiimejä innovatiivisuuteen tai ohjataan työmenetelmiin ja palvelumalleihin, jotka edesauttavat yrityksen imagon siirtymistä tuotteisiin. (Kosonen 2007).

Haaga – Helian ammattikorkeakoulussa yrityskuvan muodostuminen ja design management on lukuvuoden 2007 – 2008 opintotarjonnassa. Design management sisältyy myös seuraaviin opintojaksoihin:

- Planning of Marketing
- Markkinointiviestinnän opintokokonaisuus
- Yritysviestintä ja profilointi
- Yrityksen julkaisut, kuvankäsittely ja grafiikka (Hakutulokset 2007).

3 DESIGN MANAGEMENT PROSESSINA YRITYSELÄMÄSSÄ

Design management prosessina yrityselämässä antaa kuvan, miten design managementin periaatteiden avulla voidaan eri tilanteissa edetä johdonmukaisesti ja päämäärätietoisesti. Prosessi tarkoittaa vaiheista, tapahtumasarjoista tai toiminnoista muodostuvaa kokonaisuutta (Selin & Selin 2005, 96). Design management –suunnitteluprosessia on vaikea irrottaa muusta yrityksen toiminnasta. Yhdistettäessä prosessi esimerkiksi palvelujen rakentamiseen tai uudistamiseen, henkilöstön koulutukseen, sisäiseen markkinointiin, asiakirjojen tai muiden kirjallisten dokumenttien tuotantoon, organisaation -, tietojärjestelmien – ja toimistorutiinien kehittämiseen on mahdollista säästää aikaa ja rahaa. Samalla paranee yrityskuva ja viestinnän laatu. (Pohjola 2003, 195.)

Design management voidaan ymmärtää sekä projektiluonteisena ja operatiivisena että prosessiluonteisena ja strategisena (Ahopelto 2002, 88 - 89). Kumpaakin tarvitaan; sekä toiminnan selkärankaa eli strategiaa, mutta myös käytännöllisiä kokonaisuuksia ja niiden toteutusta eli operatiivista toimintaa. Nämä eivät sulje toisiaan pois.

Design management on jatkuva prosessi, jonka sisällä voi olla pienempiä ja suurempia projekteja. Se liittyy yhteen tuotteita, markkinoita ja organisaation toimintaa sekä luo harmoniaa näiden välille. Se pyrkii löytämään ne alueet, joihin kannattaa investoida. Se auttaa muutoksissa ja tekee ne näkyviksi. (Mts. 51 ja 218.) Prosessiluonteisuus edellyttää sitä, että eri alueiden projektit nivoutuvat luontevasti yhteen ja että design palvelee kaikkia yrityksen prosesseja, sen sijaan että projektit rakentuvat designin ympärille (Markkanen 1999, 36 - 37).

Grönroos kirjoittaa prosessijohtamisesta; arvoa tuottavat prosessit ovat oleellisia, ei yksittäiset toiminnot (Grönroos 2001, 60). Erityisesti palvelut ovat prosessiluonteisia (mts. 81). Suora vuorovaikutus asiakkaan kanssa vaatii paljon järjestelmältä. Kaiken on oltava linjassa keskenään. Tavan toimia, viestinnän ja fyysisen ympäristön on tuettava palvelutuotetta. Asiakas on läsnä useim-

missa prosessin vaiheissa ja hän tarvitsee juuri sillä hetkellä selkeän kuvan tarjolla olevista palveluista voidakseen valita.

Voidaan sanoa, että design management -prosessi on taivaanrannanmaalauksia sekä pilkunviilausta ja kaikkea siltä väliltä lainaten Ahopellon ja Raatikaisen ajatuksia. Taivaanrannanmaalauksesta pilkunviilaukseen (Ahopelto & Raatikainen 2007) on Ahopellon ja Raatikaisen yrityksen ”toimialaa” käsittäen erityisesti design managementin ja verkostoitumisen alueita. He vastaavat omalla yritystoiminnallaan sekä liike-elämän että oppilaitosten tarpeeseen käyttäen design managementia sekä verkostoitumista mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi.

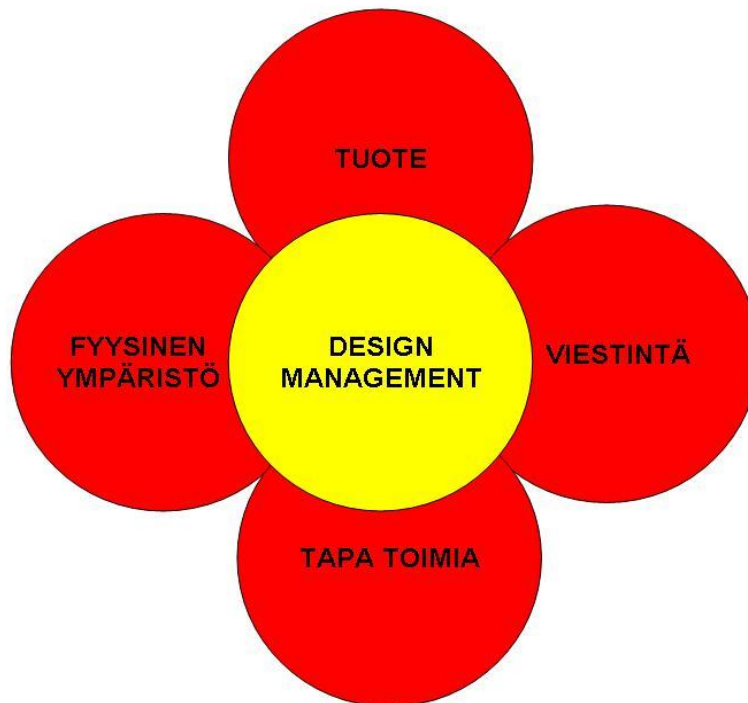
3.1 Alkuasetelma ja analyysi

Suunnitteluprosessissa on monta vaihetta ennen varsinaista muotoilutehtävää; Pohjolan mukaan ainakin analyysi, konsepti, kehitystyö, päälinjat, designmanuaali, motivointi ja käyttöönotto (Pohjola 2003, 195.) Riippumatta siitä, mitä nimityksiä prosessin vaiheista käytetään, niin sen pitää kasassa selkeä toimintatapa, jossa edetään alkuasetelman ja analyysin johdantelemina, luovaa ajattelua ja tarkkoja laskelmia käyttäen, heikkoja signaaleja ja hiljaista tietoa aistien, kohti päätöksiä, toimintaa ja seuranta.

Yritysanalyysissä tulisi näkyä yrityksen historia, filosofia, organisaatio, oikeudellinen rakenne, markkina-asema, kilpailijat, strategia sekä asiakkaiden -, henkilöstön - ja tavarantoimittajien asenneilmasto eli mielikuvat. Myös ympäristöanalyysi sekä siihen liittyvä trendianalyysi on syytä tehdä. (Pohjola 2003, 197.) Tietoa on hankittava monista eri lähteistä. Vierailut yrityksessä, haastattelut, kyselykaavakkeet, mielipidemittaukset sekä yrityksen antamien dokumenttien tutkiminen antavat analysoitavaa ainesta lähdeittäessä pohtimaan design managementin päätekijöitä. (Mts. 198.) Kaikki ammattimainen toiminta alkaa diagnoosista (Kauppinen 2002, 29).

Tuote, fyysinen ympäristö ja viestintä ovat osa-alueet, jotka esiintyvät kaikkien design managementista kirjoittavien materiaalissa (Ahopelto 2002, 85.) Neljäs

osa-alue on käyttäytyminen (Markkanen 1999, 34) tai tapa toimia (Pohjola 2003, 103). On siis analysoitava design managementiin kuuluvat osa-alueet (KUVIO 2), jotta niitä voidaan työstää design management –toimintatavan mukaisesti.



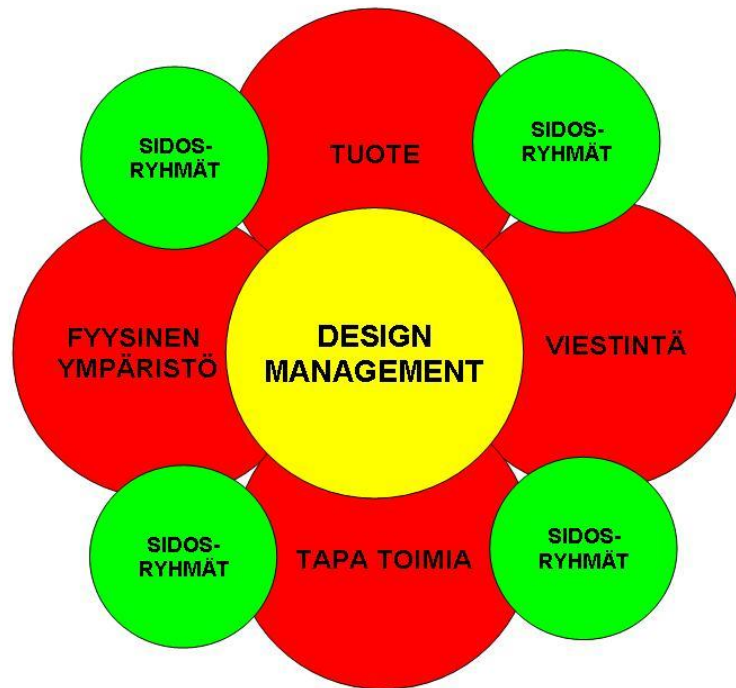
KUVIO 2. Design Managementin osa-alueet

Osa-alueet eivät toimi erikseen vaan kysymyksessä on yhteisvaikutus, harkittu kokonaisuus. Välietappeja ovat tiivistetty toiminta-ajatus, yhtenevät strategiset valinnat ja toimintakokonaisuudet, varma yrityksen identiteetti sekä selkeä ja hallittu yritysimage. (Ahopelto 2007.) Alkuasetelma- ja analyysivaiheessa on tarkennettava halutut tavoitteet ja kohdistettava voimavarat. Niitä on sitten kuljetettava design management -prosessin läpi sekä arvioitava pilotointi- ja pohdintavaiheessa.

Design management –ajattelutapaa käyttäen on mahdollista saattaa yrityksen tuote, fyysinen ympäristö, viestintä ja tapa toimia kohti yhteistä ymmärrystä. Tuota ymmärrystä, joka on helppo myös eri sidosryhmien saavuttaa. Yrityksen sidosryhmiä ovat rahoittajat, omistajat, julkinen valta, henkilöstö, asiakkaat,

johto ja tavarantoimittajat (Miettinen & Santala 2003, 67). Myös alan oppilaitoksia, muita yrityksiä, mediaa ja yrityksen naapureita voidaan pitää sidosryhminä (mts. 73). Kaikille yrityksille on ensiarvoisen tärkeää, että nämä ryhmät ajattelevat siitä myönteisesti. Toiminnallaan ja näkyvyydellään yritys pyrkii siihen, että sidosryhmille muodostuu halutunlainen mielikuva; sellainen mielikuva, jonka se on itselleen tavoitteekseen asettanut. (Salo 2006, 13.) Erityisen tärkeää on muistaa brändin tai imagon arvo sidosryhmille. Huono tai virheellinen yrityskuva jarruttaa liikkumavaraa, hidastaa toimintaa ja estää tavoitteiden saavuttamista. Arvo muodostuu siitä, millaista on sidosryhmien kokema lisäarvo ja kuinka suureksi ne sen arvioivat. (Vuokko 2003, 101.) On myös huomattava, että sama henkilö voi olla monen eri sidosryhmän jäsen. Viestien on oltava yhteneviä, ne eivät saa luoda ristiriitaista kuvaa yrityksestä. (Mts. 325.)

Yhteinen ymmärrys on mahdollista saavuttaa, kun yrityksessä toimitaan design managementin periaatteiden mukaisesti, eikä sidosryhmille (KUVIO 3) jää epäselvää kuvaa liiketoiminnasta. Esimerkiksi tavarantoimittajan on mutkatonta vastata yrittäjän tarpeisiin, kun nuo tarpeet ovat riittävän selkeästi esillä ja rahoittajan on turvallista osallistua yrityksen kehittämistoimiin, kun arvo-pohja on vakaa ja tunnistettavissa.



KUVIO 3. Sidosryhmien yhteinen ymmärrys yrityksestä

3.1.1 Tuote

Tuotteita voidaan pitää konkreettisina, homogeenisina ja varastoitavina. Tuotanto ja jakelu ovat erillään kulutuksesta, eivätkä asiakkaat tavallisesti osallistu tuotantoon. Palvelut sen sijaan ovat aineettomia ja heterogeenisiä. Palveluja ei voida varastoida. Tuotanto, jakelu ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaat osallistuvat tuotantoon. (Grönroos 2001, 81.) Tässä työssä käytän yleisnimitystä tuote, koska palvelukin on myös tuote eli palvelutuote.

Erityisesti tuotekehitys tai palvelujen uudelleen arviointi ovat tilanteita, joissa on vaarana unohtaa edellisten linjaukset. Ideoille on ominaista, että ne syntyvät yhtäkkiä, sattumalta ja kun havaintoaineisto ei ole linjassa vanhan teorian kanssa (Jokinen 2001, 33). Jos ja kun design managementin periaatteet muistetaan kuilua uuden ja vanhemman välille ei pääse muodostumaan.

Tuotteiden ja palvelujen kehitystyössä on huomioitava itse tuotteen lisäksi fyysinen ympäristö, viestintä, henkilökunnan tapa toimia ja asiakkaat (Kompula &

Boxberg 2002, 14). On myös muistettava monia yhteiskuntavastuuseen liittyviä tekijöitä, kuten turvallisuus ja kestävä kehitys (mts. 144 ja 146). Luonnollisesti myös kuluttajan suoja on asia, joka tulee aina tarkistaa vastaamaan sen hetkistä tilannetta (mts. 149). Lisäksi on tarkistettava juridiset suojaukset. Esimerkiksi nimet ja tunnukset suojataan yleensä yrityksen ja toimialan mukaisissa luokissa ja rekisteröinti vie aikaa. (Pohjola 2003, 196.) Tuotteeseen liittyy kaikki tämä funktionaalisuuden ja esteettisyyden lisäksi.

3.1.2 Fyysinen ympäristö

Esimerkiksi ravintolan ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat sisustuksen ja kalusteiden lisäksi ravintolasalin siisteys, valaistus, värit, lämpötila, musiikki, musiikin voimakkuus sekä muut asiakkaat. Myös henkilökunnan ammattitaito, palvelu, käytös, pukeutuminen ja ikäjakauma vaikuttavat kokonaisuuteen. Ravintolan ensivaikutelma on merkittävä. (Davis, Lockwood & Stone 2002, 30 - 31.) Muita visuaaliseen suunnitteluun liittyviä tekijöitä ovat materiaalit ja muodot, tuokset ja tuoksuttomuus, äänet ja äänettämyys, järjestys ja sisäilma (Pohjola 2003, 172). "The harmony between the product itself, the service and the overall environment is important" (Davis, Lockwood & Stone 2002, 30 - 31).

Bitner (1992) kuvaa palvelutapaamisen fyysisen ympäristön tekijöitä nimellä serviscape eli palvelumaisema tai palvelutila. Palvelumaisema koostuu palveluprosessin ympäristössä olevista fyysisistä resursseista, tekniikasta ja muista fyysisistä aineksista. Se vaikuttaa palveluprosessin ilmapiiriin ja sitä kautta myös asiakaspalvelijoiden ja asiakkaiden käyttäytymiseen sekä vuorovaikutukseen palvelutapaamisessa. (Grönroos 2001, 103 ja 421; Gummesson 2004, 112.) Bitner (1992) käyttää myös nimitystä wilderness serviscapes eli eksoottiset palvelutilat. Pohjoismaalainen sekä pohjoisamerikkalainen käsitys palvelutilasta eroavat eteläeurooppalaisesta koulukunnasta. Pohjoisemmassa korostetaan järjestelmällistä ja tiukasti valvottua asiakkaan osallistumista selkeästi suunniteltuihin järjestelmiin ja palvelutiloihin. Näin tavoitteisiin päästään yllätyksettömästi ja odotuksia vastaavasti. Sen sijaan eteläeurooppalainen koulukunta korostaa yhdistämisarvoa eli asiakkaat otetaan mukaan; näin ilmaantuu sekä yhteenkuuluvuutta että yllättäviä yksilöllisiä tarpeita. Palvelun-

tarjoajilla on eksoottisia palvelutiloja eli tiloja, joissa asiakkaiden välille muodostuu helposti vuorovaikutusta. Tila voi käytännössä olla esimerkiksi osittain suljettu ja osittain avoin. Tila voi olla rakennettu siten että, se tarjoaa mahdollisuuksia monenlaisiin pienimuotoisiin tapahtumiin. Asiakkaiden välinen vuorovaikutus on näissä tiloissa tärkeämpää kuin esimerkiksi ennakkoon tiedetyt tapahtumat tai vaikka lyhyt odotusaika. (Gummesson 2004, 112 - 113). Ravintola-alalla ollaan menossa ainakin osittain juuri tuohon eteläeurooppalaiseen suuntaan. Esimerkiksi ruoka- / seurusteluravintolat mahdollistavat tilajärjestelyllään pienempien seurueiden oman ohjelman muun ravintolatoiminnan sisällä. Fyysisen ympäristön tarjoamat rakenteet luovat mahdollisuuksia.

Usein yrityksen organisaatiosta ja vastuukysymyksistä johtuen tiloihin liittyvä suunnittelu tehdään irrallaan viestintä- tai markkinointiorganisaation brändin määrittämisestä. Yleinen tapa saada yrityksen ilme tiloihin perustuu tunnuksien ja joidenkin tunnusväriin perustuvien elementtien tuomiseen. Näillä keinoin rakennettu mielikuva ei välttämättä riitä. Pohjola onkin miettinyt, kuinka muuttaa tilojen kokonaisuutena antamaa mielikuvaa brändin rakentamisen kannalta parhaaksi mahdolliseksi. Hänen mukaansa toimitilojen profiloitikeinoja ovat jo ulkoisestikin havaittavat seikat kuten sijainti, tyyli, muoto, koko, jäsentely ja rakenneratkaisut. (Pohjola 2003, 172.)

Analysoitaessa rakennettua ympäristöä on visuaalisuuteen suhtauduttava kriittisesti. On löydettävä arkkitehtuurin ja muodon sisällölliset järjestäjän tehtävät (Varto 2001, 99). On pohdittava kuinka rakennus ja rakennettu ympäristö vaikuttavat meihin ja kuinka ne synnyttävät tarpeita, ongelmia, esteettistä näkemystä ja fyysistä hyvin- tai pahoinvointia (mts. 86).

Mitä enemmän rakennetussa ympäristössä on eettiseltä merkitykseltään tyhjää hälyä, sitä epämääräisemmäksi tulee myös rakennetun aistisen ympäristön merkitys esteettisesti...sitä vähemmän se vaatii tunnistamista, sijoittamista, asettamista ja arvottamista. Sitä vähemmän se kertoo! Yhä visualisoituva ympäristö hämärtää ajatuksia. (Mts. 15.)

On muistettava, että fyysiset puitteet ovat sekä asiakkaita ja muita sidosryhmiä että henkilökuntaa varten. Fyysinen ympäristö tulee asiakkaalle yhä tärkeämmäksi, mitä vähemmän henkilökuntaa on (Grönroos 2001, 103 ja 421; Gummesson 2004, 112). Fyysinen ympäristö voi tarkoittaa myös tapahtumaa

asiakkaan ja toimittajan palvelujärjestelmän välillä (Gummesson 2004, 112). Tällöin palvelujärjestelmän on oltava erityisen käyttäjäystävällinen, opastava ja yrityksen näköinen, koska henkilökuntaa ei kohdata lainkaan.

Toisaalta tällä hetkellä on paljon henkilöstöryhmiä, jotka eivät tapaa työnsä tuloksista nauttivaa asiakasta lainkaan. On myös tietotyöläisiä, joille yrityksen tuote ei välttämättä näyttäydy ollenkaan käsin kosketeltavana. Fyysisen ympäristön ja seuraavassa käsiteltävän viestinnän on toimittava taustatyön mahdollistajana, toiminnallisuuden elinehtona ja parhaimmillaan vielä innoittajanakin.

3.1.3 Viestintä

Perinteinen markkinointiviestintä, kuten mainonta, on aina asiakkaalle abstraktia; lupauksia, tietoa, ei välttämättä uskottavaa ennen omaa kokemusta. Se vaikuttaa siis odotuksiin; vuorovaikutteinen viestintä paremminkin kokemukseen. (Grönroos 2001, 351.) Lopulta suunnittelemattomat viestit ovat usein kaikkein luotettavimpia (mts. 353). Kontakteja syntyy suunniteltujen, suunnittelemattomien sekä palvelu- ja tuoteviestien kautta (mts. 379). Markkinointifunktio on laajennettava yli markkinointi- ja myyntiosaston ja yli yrityksen rajojen. Markkinointi on osana suhdeverkoston vuorovaikutusta ja tapahtumia. (Gummesson 2004, 345.) Suhdemarkkinointi kytkeytyy yhdeksi verkoksi markkinoilla, yhteiskunnassa ja organisaatiossa (mts. 347).

Markkinointi on perinteisesti ollut vastuussa tuotebrändistä, kun taas viestintä on keskittynyt yritysbrändin rakentamiseen. Rajanveto on keinotekoinen ja kuluttajat haluavat yhä enemmän tietää yrityksestä brändin takana. Viestinnän ja markkinoinnin tulee tehdä entistä tiiviimpää yhteistyötä kuluttajien ja muiden sidosryhmien analysoinnissa; tavoitteiden määrittelemisessä sekä eri viestintätoimenpiteiden suunnittelussa ja koordinoinnissa. Suuri osa markkinoinnista on viestintää ja suuri osa viestinnästä markkinoi jotain. Yrityksen jokainen kohtaaminen sidosryhmien kanssa on viestintää. (Malmelin & Hakala 2005, 125.)

Salon mukaan Malmelin ja Hakala ovat vakuuttuneita, että kymmenen vuoden kuluttua naureskellaan sille, että yrityksissä markkinoinnin ja viestinnän väki on työskennellyt erillään (Salo 2006, 10). Malmelin ja Hakala pyrkivätkin edis-

tämään ajattelua, jossa viestintä ja markkinointi eivät ole erillisiä, erikseen organisoituja toimintoja. Viestintä ja markkinointi ovat heidän mukaansa tiivis osa liikkeenjohtoa kohti yritystoiminnan päämääriä. (Salo 2006, 11.) Tärkein viestinnän ja markkinoinnin yhdentymistä ajava voima on ollut kuluttaja. Kuluttaja on todellinen integraattori. Ei hän erittele erilaisia viestinnän ja markkinoinnin toimenpiteitä, vaan ne muodostavat yhdessä hänelle käsityksen yrityksestä sekä sen palveluista ja tuotteista. (Mts. 14.)

Asiakkaan ostopäätökset perustuvat kaikkiin niihin mielikuviin, kokemuksiin ja tietoon, joita hänellä yrityksestä tai tuotteesta on. Rakennukset, myymälämiljööt, ihmiset, mainonta, kontaktit...Niiden kaikkien olisi puhuttava samaa kieltä, vietävä yrityksestä eteenpäin samaa viestiä, Malmelin sanoo. (Mts. 14.)

Edellytyksenä yhdenmukaisten ja suotuisten mielikuvien synnylle on se, että identiteetin ja viestinnän strategiset perusteet ovat selkeät (Markkanen 1999, 58). Viestinnän tai paremminkin kaikkien viestien, jotka yritystoiminnassa sinkoilevat, tulisi olla samansuuntaisia design management –ajattelun mukaisesti. Näin tulisi otetuksi huomioon myös passiiviset viestit, joita syntyy aina asiakkaan astuessa yrityksen vaikutuspiiriin. Viestintää on tapahtunut vaikka asiakas ei olisi päässyt lainkaan vuorovaikutukseen henkilökunnan kanssa tai hän ei olisi lukenut yhtään esitettä yrityksestä, sen tuotteista eikä palveluista.

Markkinointi ja viestintä, sekä sisäinen että ulkoinen, kuuluu koko organisaation vastuulle (Grönroos 2001, 20). Suurin osa markkinoinnista hoidetaan valmistuksessa, logistiikassa, laskutuksessa, reklamaatioiden käsittelyssä ja muissa toiminnoissa, joilla on ollut perinteisesti hyvin vähän yhteyksiä markkinointiin (mts. 40). Viestintä ei ole yksittäisiä operatiivisia toimenpiteitä, tiedotteita, asiakaslehtiä tai mediasuhteiden hoitoa vaan kaikkea tätä. Viestintä on tiiviisti sidoksissa koko organisaation haluttuun suuntaan kulkevaa liiketoimintaa. (Salo 2006, 14.)

Viestinnän suunnittelussa on osattava valita, mistä eri sidosryhmien kanssa pitää saada aikaan yhteinen käsitys (Vuokko 2003, 12). On myös valittava vastaanottajalle sopiva kieli, jotta viesti tulee ymmärretyksi (mts. 15). Kaikki viestintä on suunniteltava yhtenäiseksi eli on käytettävä integroitua viestintäajattelua. Näin viestit on helpompi omaksua ja analysoida. (Mts. 326.) Design

management korostaa integroitua ajattelua, jotta päämäärä eli yhtenäinen yrityskuva toteutuu (mts. 332).

Kaikki viestintä on sovittava vastaanottajan ymmärryskykyyn. On oltava looginen. Vastaanottajan ymmärrys ja käsitemaailma eivät välttämättä vastaa omaa, mutta yhteisen kielen löydyttyä, saattaa varsinainen toimeenpano sujua moitteettomasti. (Karlöf 1996, 62; Vuokko 2003, 13.) Fyysisen ympäristön, toimivien järjestelmien ja selkeän tuote- sekä palvelukuvan tuki tässä asiassa on todella tärkeää eli hallittu kokonaisuus on helppo viestiä ulospäinkin.

3.1.4 Tapa toimia

Tarvitaan riittävä, osaava ja motivoitunut henkilökunta, jonka tapa toimia on sellainen, että design managementin muut osa-alueet pystytään hyödyntämään. Henkilökuntaa on luonnollisesti niin johtaja kuin jokainen yrityksessä työskentelevä sekä koko- että osa-aikainen henkilöstö. Åhman on tutkinut johtoryhmiä ja johtajia. Hänen mukaansa johtoryhmien kokoonpano eri yrityksissä on usein samantyyppinen. Kokouksissa istuu niin henkilöstöjohtaja kuin talousjohtajakin. Hän onkin jäänyt ihmettelemään, missä on innovaatiojohtaja tai ideointijohtaja. (Åhman 2003, 191 - 194.) Tai milloin yritysten johtoryhmissä istuvat konserni- tai yritysidentiteetistä vastaavat johtajat (Markkanen 1999, 25). Entä milloin yrityksen johtoryhmässä istuu design manageri?

Åhmanin tutkimaan johtoryhmien työskentelyyn liittyy oleellisesti yrityksen strategian viestittäminen organisaatiolle eli mitä yritys tavoittelee ja millä keinoin (Åhman 2003, 191 - 194). Nuo keinot ovat parhaimmillaan myös jotain aivan muuta kuin mapissa tai näytöllä oleva teksti ja koulutustilaisuuksissa puhuttu tieto. Esimiehet ovat avainasemassa strategian jalkauttamisessa (Hyötynen 2006, 15). ”Vahva identiteetti helpottaa johtajien vaikeaksi kokemaa strategioiden jalkauttamista” (Markkanen 1999, 82). Ihmiset pitäisi saada oivaltamaan oman työnsä merkitys asiakkaille, työtovereille ja organisaatiolle kaiken kaikkiaan (Åhman 2003, 191 - 194).

Paljon puhutaan esimiestaidoista sekä niiden puutteista, mutta vasta viime aikoina on havaittu kolikon toinen puoli eli miten ollaan alaisia, työntekijöitä.

Alaistaitoja tutkineen Keskinen mukaan tieto alaistaidoista on tullut ajankoh-
taiseksi, koska asiantuntijatyössä esimiesten ja alaisten roolit ovat hämärty-
neet. Alaistaidot ja työhyvinvointi liittyvät tiiviisti yhteen. Keskinen sanookin,
että mitä enemmän alaistaidoissa on yhteisvastuullisuutta, sitä paremmin työ-
yhteisössä voidaan. (Keskinen 2005, 43 - 44.)

Alkuasetelmassa myös henkilökunta on analysoitava. Yksi tapa on kerätä en-
sin nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot; työhistoria, ammattitaito, kiinnostuk-
sen kohteet, koulutus, kielitaito, erikoistaidot, palkkataso ja ikä sekä muut de-
mografiset tiedot. Toiseksi on selvitettävä työtehtäviä koskevat tiedot; tehtävä-
kuvaukset, vastuualueet, sisältö, kustannukset, työaika sekä tehtävää edellyt-
tävät tiedot, taidot ja ominaisuudet. Vielä on arvioitava tulevaa kehitystä yri-
tyksen, markkinoiden ja toimialan kannalta sekä tulevia osaamistarpeita, ta-
voitteita ja voimavaroja. (Strömmer 1999, 235.)

Yhteisiä sääntöjä, ohjeistuksia, manuaaleja voi noudattaa kirjaimellisesti ilman
sitoutumista (Markkanen 1999, 132). Käytännössä palvelukäsikirjat vaan laa-
jenevat sitä mukaa kun ongelmat lisääntyvät. Lopulta manuaalit ovat hyllyillä
pölyyntymässä. (Mts. 153.) Ohjeistuksen massiivisuus ei lainkaan takaa itse-
näistä ja linjakasta palvelua, jota henkilökunnalta odotetaan (mts. 132). Tavan
toimia on säilyttävä riippumatta henkilökunnassa tapahtuvista muutoksista.

3.2 Ennakointi ja etsintä

Analyysivaiheen perusteella voidaan kirjoittaa runko suunnittelua varten. (Poh-
jola 2003, 197.) Kun alkuasetelman osa-alueet on analysoitu, on aika pysäh-
tyä, jotta ajatukset saavat tilaa ja osataan ennakoida oikeita asioita. On myös
aika pysähtyä, että tulee tunnistettua ne osatekijät, joihin on käytettävä eniten
resursseja. On luovuuden ja laskelmien aika. On myös ympärillä olevien heik-
kojen signaalien ja yrityksessä jo olevan hiljaisen tiedon etsinnän aika.

3.2.1 Luovuus ja laskelmat

Tyypillinen luova ihminen on samanaikaisesti leikkisä ja sataprosenttisen toisissaan (Koski 2003, 7). Luovuus on yksilöiden ja organisaatioiden kilpailukyvyn keskeisin tekijä. Se on toimeenpantua tai ainakin konkretisoitua mielikuvitusta. Tekeminen ja toimeenpano erottavat luovuuden haaveilusta. (Mts.165.) ”Business – luovuus on tiettyyn tarkoitukseen käytettävää luovuutta” (Vuokko 2003, 80).

Luova ajattelu on yhdistelevä ajattelutapa (Helin 2000, 39). Fyysisen ympäristön rakentaminen vaatii sekä arki- että akateemista luovuutta ja tietoa ympäristön psykologisesta vaikutuksesta (Holmstedt 1997, 7 ja 15). Vanha totuus on että, toiminnallinen ongelma ratkeaa hyvällä suunnittelulla ja suunnitellu ongelma ratkeaa toiminnalla (Kauppinen 2002, 91).

Luovuus on osittain sisäsyntyistä, mutta kyllä luovuuden herättelyyn löytyy keinojakin. On pyrittävä tietoisesti pois totutusta (Jokinen 2001, 40) ja yhdisteltävä näennäisesti toisiinsa kuulumattomia elementtejä sekä vaihdettava odottamatta näkökulmaa (Koski 2003, 13). On tehtävä asioita toisin (mts. 25) ja opittava yksinkertaistamaan (mts. 141).

Laskelmat eivät ole luovuuden vastakohta, vaan toimivat hyvänä parina, kun toteuttamiskelpoiset ideat valitaan. Esimerkiksi toimintokohtainen laskenta saattaa tekemiset oikeaan järjestykseen ja kustannuslaskenta havaitsee kustannusrakenteeltaan sopimattomat tuotteet tai palvelut. Myös henkilöstötilinpäätöksestä puhutaan; voidaan kartoittaa osaaminen ja tarvittava koulutus tai työtehtävien uudelleen muotoilu. Fyysisen ympäristön rakentaminen tai muutostyöt ovat hinnakkaita, on laskettava vaihtoehdot unohtamatta ehdotonta käyttäjälähtöisyyttä ja toiminnallisuutta. Voisiko kaikki yrityksen osa-alueet rakentaa design managementin keinoin niin näkyviksi, että erityistä viestintäpanostusta ei tarvita vaan jokainen osa-alue viestii haluttua sanomaa?

Kun puhutaan markkinoinnista tai eri markkinointikeinoista, puhutaan myös brändeista ja yrityksen tai organisaation imagosta. Näillä molemmilla on arvoa yritykselle. Yritys voi olla paljon tilastoitua, taseessa näkyvää taloudellista arvoaan arvokkaampi. Lisäarvo tulee yrityskuvasta; mittarina imagoarvo tai vah-

vasta brändistä; mittarina brändipääoma eli brand equity. Interbrand arvioi vuosittain maailmanlaajuisten brändien arvoa. (Vuokko 2003, 101.)

Myös tuloslaskelman kulueriä tulisi tarkastella muistaen design managementiin kuuluva kokonaisvaltaisuus ja osa-alueiden koordinaatio. Budjetointiprosessiin kuuluu tuottojen ja kulujen prosentuaalinen laskenta; hyväksi havaitut prosenttimäärät muutetaan suoraan indeksikorotusten ja ennusteiden jälkeen euroiksi. Design managementin mukaisesti esimerkiksi markkinointi ja viestintä ovat läsnä kaikessa yrityksen toiminnassa ja nykykeskustelua tulkiten joka tapauksessa samaan päämäärään johtavia alueita, jotka tulisi yhdistää. Jotain vuonna markkinointikustannukset voisivatkin olla minimissään, mutta markkinointipanostus voimallinen henkilöstökustannusten, investointien ja tuotekehityskulujen kautta.

3.2.2 Heikot signaalit ja hiljainen tieto

Heikot signaalit

1970-luvulla puhuttiin ennusteista ja 1980-luvulla skenaarioista. Nyt 2000-luvulla puhutaan heikoista signaaleista. Heikot signaalit ovat ilmiöitä, jotka kasvavat vasta oraalla ja joilla ei yleensä ole selvästi tunnistettavaa menneisyyttä. (Mannermaa 2004, 113.) Heikot signaalit eli early warning indicators, edeltävät mahdollisesti muodostuvia megatrendejä (mts. 43). Ne vaativat soihdunkantajia ja edelläkävijöitä (mts. 116). Ne voimistuvat räjähdysmäisesti tai häviävät (mts. 121).

Millaisia heikkoja signaaleja on ilmassa koskien design managementia ja sen käyttöalueita? Mannermaan mukaan tällä hetkellä yhteiskunnassa on näkyvillä työn ajallisen ja paikallisen sidonnaisuuden heikkenemistä (mts. 97). Monikulttuurisuus sekä hänen kutsumansa heimottuminen (mts. 105) vaativat tuotteilta ja palveluilta tunnistettavuutta. On arvioitu, että länsimaisessa kulttuurissa vahvistuvat ekologisuutta, henkistä hyvinvointia, kansainvälisyyttä, koulutusta ja kulttuuria korostavat arvot (mts. 109). Mielenkiintoisena vastaparina mietitään urbaanin tehokkuuden ja yksinkertaisen kotielämän rinnastamista (mts.126).

Megatrendeinä puhutaan globalisoitumisesta ja lokalisoitumisesta, jotka eivät ole toisilleen vastakkaisia kehityskulkuja vaan voidaan yhdistää sekä käytännössä että uutena käsitteenä glocalisoituminen (mts. 74). Elämäntyylit ja kulutustavat viittaavat usein samalla johonkin omaan ja paikalliseen, mutta samalla johonkin maailmanlaajuiseen. Tulevaisuuden yritysten ominaispiirteillä on selkeä yhteys vahvaan identiteettiin. (Mts. 95.)

Mannermaan mukaan heikkojen signaalien tunnistamisen perusasioita ovat professionalismismi eli tietopohjaan perustuva osaaminen ja hyvä aineisto sopivassa viitekehyksessä (mts. 11). Tunnistamisessa ja mahdollisesti tarkemmassa tutkimuksessa on hyvä käyttää aiheeseen sopivaa ja käytännön läheistä menetelmää (mts. 40). Koko ajan on muistettava välttää ajattelun luutumia, koska toisin ajattelu ja luovuus vievät prosessia eteenpäin (mts. 11).

Yrityselämässä on hyväksyttävä, että pohtimalla heikkoja signaaleja virheitä tehdään melko varmasti. Silti näin on tehtävä; todellisia innovaatioita ei muuten synny. (Mts. 122.) Valitettavasti yritysten strategiatyö on vakiintunutta ja rutiininomaista. Kyetäänpö tässä tilanteessa tunnistamaan nämä signaalit? Kun strategiatyöskentelyn syklit muistuttavat budjetointiprosessin syklejä, onkin syytä huolestua. (Mts. 189.) "Life is What Happens While You Are Busy Making Other Plans" (mts. 221).

Yrityselämän todelliset menestyjät ovat niiden joukossa, jotka kykenevät arvioimaan toteutuneita sekä tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja, varautumaan niihin sekä toteuttamaan käyttökelpoisimmat (Mannermaa 1999, 9). Amerikkalaisissa yrityksissä tulevaisuustyöskentely on systemaattinen osa yrityksen strategista suunnittelua ja johtamista, Suomessa vielä melko satunnaista (mts. 35). Heikot signaalit ovat metodologisesti hyvin ongelmallisia, koska kehitystä on vaikea mallintaa historian puuttumisen takia. Toisaalta tästä syystä ne ovatkin ainutkertaisia ja erittäin käyttökelpoisia nopeatempoisten alojen design management –prosesseissa.

Hiljainen tieto

Japanilaiset yritykset ovat olleet taitavia luomaan organisaation sisällä uutta tietoa, joka on kulkenut koko organisaation läpi päätyen tuotteisiin, palveluihin ja tapoihin toimia. Nonaka ja Takeuchi eivät käytä enää sanaa tietoyhteiskunta vaan he kirjoittavat tietoa luovasta yhteiskunnasta. Kirja kertoo kuinka japanilaiset yritykset innovoivat ja kuinka yrityksissä on opittu muuntamaan hiljainen tieto näkyvämpään muotoon. Tiedon jalostuminen ei välttämättä kulje ylhäältä alas eikä alhaalta ylös, vaan pikemminkin keskeltä ylös ja alas. Keskijohto ja operatiivinen taso muodostavat sillan ylemmän johdon idealististen näkemysten ja suorittavan työn tekijöiden realismin välille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 9).

Tietoa luova yritys on jo itsessään kilpailuetu. Design management –ajattelu antaa pohjan, johon uuden tiedon liittäminen mahdollistuu. Työvoiman ikäänntyminen nostaa hiljaisen tiedon siirtämisen hyvin merkitykselliseksi. Hiljainen tieto on saatava jäämään yritykseen ja design management –prosessin käyttövoimaksi.

3.3 Pilotointi ja pohdinta

Prosessi jää analysoinnin, puhumisen ja suunnitelmien tasolla epämääräiseksi. Suunnitelmat on otettava käyttöön, sovellettava ja arvioitava. Toimintaa on ohjattava ja koordinoitava. (Markkanen 1999, 133 - 134.) On tarkistettava, ovatko asetetut tavoitteet toteutuneet. Ilman toteutuneita tavoitteita ei design managementin avulla mahdollistuvaa kilpailuetua voida saavuttaa.

Pohjolan mukaan design managementin toimenpiteet tähtäävät liiketoiminnan taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen. Ajattelutapa edesauttaa henkilökunnan ylpeyttä omasta työpaikastaan. Reagointi markkinoihin nopeutuu ja investointien suunnittelu helpottuu. Myös kontrolli ja seuranta helpottuvat. (Pohjola 2003, 45 - 46.) Design management toimintatavan tavoitteita ovat myös potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelu, hyvien pitäminen talossa, tuottavuuden lisääminen, strategisten tavoitteiden tukeminen, organisaation vahvista-

minen sekä rakenteen määrittelemine ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaaminen (Kauhanen 2004, 112).

Tavoitteiden toteutumista on pystyttävä seuraamaan. Seurantaan kuuluu mittavuus. Mittaamisen inhimillinen vastine on asenne (Gummesson 2004, 336). ”Kaikkea, mikä on tärkeää, on pystyttävä myös mittaamaan” (Kauppinen 2002, 184). Pohdinta- eli seurantavaiheessa tekemisen painopisteet on arvioitava uudelleen. Yksi design management -ajattelutavan ongelmakohdista voisi olla painopistealueiden väärin arviointi, joka aiheuttaa kustannusten, ajankäytön tai näkyvyyden määrän vääristymistä. Ongelma pienenee noudatettaessa tässä esiintyvää ohjenuoraa tekemisen järjestyksestä. Ensin analyysi ja alkuasetelma, sitten sekä luovaa ajattelua että tarkkoja laskelmia ja heikkojen signaalien sekä hiljaisen tiedon keräämistä ja vielä tarkistus toiminnasta pilotointivaiheen seurannan avulla.

Design management –prosessista on oltava konkreettista hyötyä sekä nyt että tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen perusstrategian näkyminen sekä tunnistettavuuden syntyminen ovat kaksi design management –prosessin avulla saavutettavaa kilpailuetua

3.3.1 Perusstrategian näkyminen

Vahva ymmärrys yrityksen strategisesta suunnasta sekä koko organisaation sitoutumisesta siihen on tulevaisuuden kilpailukyvyyn olennaisimpia tekijöitä (Markkanen 1999, 101). Markkanen mukaan näitä perusasioita on kysyttävä edelleen yritysjohtajilta, vaikka ne kysyttiin jo aikanaan Carrollin (1961) Liisa Ihmemaassa – kirjassa:

”Voisitko ystävällisesti kertoa, mitä tietä minun pitäisi jatkaa täältä?”

”Se riippuu melko lailla siitä, mihin olet menossa”, vastasi kissa.

”En oikeastaan juurikaan välitä siitä minne”, sanoi Liisa.

”Sitten ei juuri ole väliksi, minkä tien valitset”, sanoi kissa.

(Markkanen 1999, 101.)

Strategisen suunnittelun tulisi olla yhteisen näkemyksen aikaansaamista. Strategiaprosessissa tulisi keskittyä kokonaiskuvaan ja siinä pitäisi olla luovuutta mukana. Näin perusstrategiasta saataisiin motivoiva ja oma-aloitteista sitoutumista herättävä. (Kim & Mauborgne 2005, 124.)

Strategiasta tulee viestiä niin, että yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää, mistä on kyse (mts. 119). Viestien tulee tavoittaa ymmärryksen tasolla kaikki sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Jatkossa strategian visualisointi ja yleensäkin vieminen käyttöön auttaa yrityksen vastuuhenkilöitä ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaa (mts. 121).

3.3.2 Tunnistettavuuden syntyminen

On tarkistettava, että tavoiteprofiili toteutuu, on muuttunut näkyvään muotoon, sillä nyt ei puhuta makuasioista vaan paremmasta edellytyksestä liiketoiminnalle. On katsottava, että peruskonseptit ja sovellukset on rationalisoitu. On kysyttävä, onko yritys saanut uuden ilmeen vai onko muutos jäänyt kasvojen kohotukseksi. (Pohjola 2003, 202 - 203.) On myös tarkistettava, että ylimmällä johdolla, henkilöstöllä, asiakkailta ja muilla sidosryhmillä on sama näkemys yrityksen identiteetistä, vahvuuksista ja kehittämisestä (Markkanen 1999, 151). Ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien on ymmärrettävä näkemänsä ja kokemansa (mts. 152).

Mikäli sisäisen tulkinnan avulla parannettaisiin koko organisaation tiedon tasoa yrityksen toiminnasta ja sen edellytyksistä, ulkoista viestintää ja etenkin imagokampanjointia voitaisiin vähentää tai ainakin tehostaa merkittävästi. Yrityksen identiteetistä tietoinen henkilökunta osaa toimia mediavalinnoissaan, yhteistyökumppaneita seuloessaan ja rekrytoidessaan yrityksen kannalta oikealla tavalla. (Mts. 61.)

Euroopan integraatio on tiivistänyt kilpailua yhtenäisillä markkinoilla (Ahopelto 2002, 17). Yhä yhtenäisemmällä markkinoilla yritys saavuttaa todellista kilpailuetua design management –toimintatavasta syntyvän tunnistettavuuden avulla. Tekniset ja rakenteelliset ominaisuudet ovat kaikkien ulottuvilla. Erottuva ja mieleenpainuva muistetaan. Pienimmässäkin osa-alueessa on esiinnyttävä

sama suunnitelmallinen ja yhdenmukainen pyrkimys kohti tarkoin harkittua päämäärää, joka on perusta uskottavuudelle ja tätä kautta kilpailuedulle. (Ahopelto 2007; Markkanen 1999, 95.) Ideaalitapauksessa kilpailuetua syntyy kustannussäästöjen, tuote- ja palvelukehityksen, rationalisoinnin ja laadun kautta (Ahopelto 2002, 90).

On aika kilpailla kaikilla design managementin osatekijöillä ja saada yritykselle tunnistettava ilme. Ilme on yrityksen tunnistettava identiteetti. Identiteetin tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskykyä eli sen toimintaa kaikilla osa-alueilla (Markkanen 1999, 81). Muotoilu ja suunnittelijat voivat auttaa yritystä erottumaan kilpailijoista ja edistämään strategista uudistumista (Ravasi & Lojano 2005).

Rakennettu ympäristö on kansallisvarallisuuttamme, sekä euroina että henkisinä arvoina mitattuna. Tarvitaan eri alojen yhteistyötä ja poikkitieteellisyyttä, jotta elinkaariajattelu, ekologisuus, ekonomisuus ja uuden sulauttaminen jo olemassa olevaan toteutuu. Koska markkinat ovat niin yhtenevät ainakin eri puolilla Eurooppaa, kansallisen identiteetin tunnistaminen fyysisen ympäristön avulla auttaa yrityksiä erottautumaan kilpailussa. Selkeät puitteet taas edistävät tuotteiden, palveluiden, viestinnän ja henkilökunnan näkymistä, eikä yksikään tekijä jää yrityksen kasvojen ilmeestä irralliseksi. Kaikella yrityksen tekemisellä tulisi olla tarkoitus viedä eteenpäin samaa viestiä (Markkanen 1999, 109). Ne teollisuusmaiden yhteisöt, joilla on vahva esteettinen traditio, selviytyvät parhaiten muutostilanteissa (Pohjola 2003, 29).

Yritys saa ilmeensä yhä useammin tarinoiden kautta ja nuo tarinat ovat ja tulevat olemaan lähtökohtia design management –toimintatavalle. Tarina luo raamit, johon tuote, fyysinen ympäristö, viestintä ja tapa toimia sovitetaan. Kuluttajat kaipaavat tarinoita kulutuksen taustalle (Jensen 1999, 3). Tarina voi siirtyä elämään yritysmaailmaan kirjallisuudesta tai jo olemassa olevasta tilasta. Tästä esimerkkinä Tallinnan Olde Hansa -ravintola.

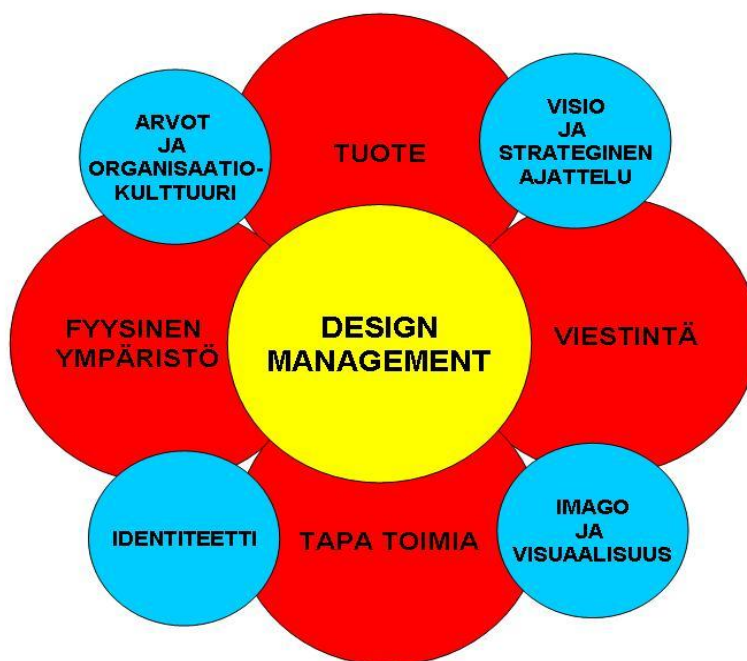
Olde Hansa on perustettu kunnioituksesta esi-isiemme ja esiäittemme työtä kohtaan... Sen riemut eivät ole vain maistuva ruoka ja juoma, vaan myös hansa-aikaista musiikkia ja kotoista lämpöä... Herran vuonna 1997, kun Olde Hansan hieno kauppiaan talo avasi ovensa kansan iloksi, syntyi myös Olde Hansa Kilta mottonaan 'oikea työ oikealle ihmiselle'. Kiltaveljet ja –sisaret ovat pääasiassa Olde Hansan väkeä, jotka lain ja sää-

dyn mukaisesti omaavat oppipojan, kisällin tai mestarin tittelin. Näiden lisäksi perustajat ovat kutsuneet kunniajäseniä niiden kansalaisten keskuudesta, jotka ovat tavalla tai toisella olleet killalle tueksi. (Olde Hansa 2007.)

Design managementin keskeinen hyöty on oman erityislaadun selvittäminen ja konkretisointi. Aineksia löytyy myös todellisuuteen perustuvan, yhdenmukaisen ja selkeän mielikuvan rakentamiseksi. Saadaan puitteet käytännön työskentelylle. Voidaan säästää kustannuksia hyödyntämällä synergiaa. Työntekijöiden motivointi kirkastuu ja kaikkineen kilpailuedut saadaan käyttöön. (Pohjola 2003, 43.)

4 DESIGN MANAGEMENTIN YHTYMÄKOHDAT YRITYSELÄMÄSSÄ

Tähän olen poiminut yrityselämään kuuluvia tekijöitä, joilla on yhteys design managementiin (KUVIO 4). Yrityksen arvot, organisaatiokulttuuri, visio ja strategia ovat design management -ajattelutavan perusta. Ilman vahvaa perustaa yrityksen imago ja visuaalisuus eivät hyödy design managementin tuomasta kokonaisvaltaisesta ajattelusta. Yrityksen identiteetin johtamista taas ei voida pitää ainoastaan yhtymäkohtana design managementiin; käsitteet ovat niin lähellä toisiaan, että voisivat lomittamalla yhtymäkohtansa muodostaa toimivan synteessin.



KUVIO 4. Design Managementiin yhteydessä olevat alueet

4.1 Arvot ja organisaatiokulttuuri

Arvot on lanseerattava ensin (Heikkinen 2004, 199). Arvoista pitäisi löytyä olennaiset asiat, tunnelatausta, pysyvyyttä ja yhteistä pohjaa (Kauppinen 2002, 86). Perusarvoissa on oltava tavoitteelliset sisällöt, jotta ne voidaan siirtää käytännön toiminnaksi (mts. 76). Arvot on myös normitettava, jotta arvojen toteutumiselle saadaan mittari (mts. 113). Kokonaisuuteen kytkentä tekee arvoista käyttökelpoista materiaalia design managementin rinnalle.

Rakennettu ympäristö kertoo paikkakunnan arvoista ja fyysinen ympäristö yritystoiminnan arvoista. Tyytyväinen, yrityksen arvot tunteva henkilökunta lähettää positiivisia viestejä markkinoille ja asiakkaille (Ahopelto 2002, 78). Jos ihminen joutuu toimimaan ristiriidassa arvojensa kanssa, seurauksena on radikaaleja valintoja, yllättäviä päätöksiä, huono omatunto ja fyysisiä kipuja. (Kauppinen 2002, 191.) Design management -ajattelutapa minimoi juuri ennakkoimattomat ja arvoihin kuulumattomat tekijät.

Menestyäkseen design management -prosessissa yrityksessä on oltava terve ja hyvin organisoitu yritysilmapiiri, joka tarkoittaa käytännössä sekä organisaatiokulttuuria että taloutta, markkinointia, viestintää, tuotantoa ja myyntiä. Korkeimman johdon on uskottava asiaan, kannettava vastuu ja motivoitava henkilökuntaa. (Ahopelto 2002, 18.)

Organisaatiokulttuuriin kuuluu arvoja, normeja, myyttejä, kertomuksia, tabuja, rituaaleja ja pelisääntöjä eli yhteisen identiteetin rakennusaineita. Organisaatiokulttuuri on olemassa olevan ryhmän rakentama ja ylläpitämä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 181.) Organisaatio voi olla selvärajainen hierarkia, matriisi- tai verkosto-organisaatio, ameebamainen ydinosaamiseen perustuva organisaatio tai prosessien sarjana toimiva organisaatio (Gummesson 2004, 372 - 373). Näissä kaikissa on oma arvopohja ja organisaatiokulttuuri, kaikkiin organisaatiomalleihin voidaan design managementin avulla tuoda selkeyttä ja johdonmukaisuutta.

Organisaation on oltava valmis työskentelemään yhteisen päämäärän eteen ja tehtävä taustatyötä, jotta yhtenäinen ilme saavutetaan ja säilytetään. Organisaation virallinen ja epävirallinen puoli eivät saa olla ristiriidassa keskenään.

Organisaatiokulttuurin ja arvopohjan on myös oltava vahvoja kehitys- ja muutostilanteissa, jotta selkeys säilyy. Arvot on otettava mukaan arkipäivään (Markkanen 1999, 175).

Organisaation sisällä vallitsevat yhteiset tavat ja uskomukset muokkaavat ihmisten ajattelua samaan suuntaan ja nämä auttavat rakentamaan yhteistä näkemystä yrityksestä ja sitä ympäröivästä maailmasta. Kulttuuri kansallisena ja yrityskohtaisena ilmiönä jäsentää tätä kuvaa.

4.2 Visio ja strateginen ajattelu

Sana visio tulee latinasta ja tarkoittaa hourekuvaa. Tuosta kuvasta suoraan toimintaan ilman strategian vaatimaa harkintaa ei välttämättä toimi kovin hyvin liike-elämässä. Ravintola-alalla matka visiosta toimintaan voi olla hyvinkin lyhyt. Vision täytyykin olla hyvin selvä ja strategian mietitty, jotta asiakkaan yllättäminen ja uuden luominen niveltyvät pitkäjänteisen suunnan sisälle. Tässä apuna voi käyttää design managementin ajatuksia; kokonaisuuden tulee olla hallittu ja koordinoitu. Hyvä visiokuvaus on sellainen, että aivojen molemmat puolet ymmärtävät sen (Helin 1992, 99).

Design management muodostuu tavasta käyttää tuotteen, ympäristön ja viestinnän yhteensopivuutta yritysstrategian työkaluna siten, että nämä design managementin elementit muodostavat toisiinsa kietoutuneen, dynaamisen kokonaisuuden. (Ahopelto & Raatikainen 2007.)

Kustannustehokkuus syntyy strategian avulla (Ahopelto 2002, 85). Riski ja mahdollisuus ovat kolikon kaksi puolta, kokonaisuutta on tarkasteltava strategisella tasolla (Erola & Louto 2000, 7). On selvitettävä ja analysoitava tekijöitä joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa sekä pyrkiä vaikuttamaan niihin (mts. 20). Mahdollisuuksien ja riskien kartoitus helpottuu kun design management otetaan avuksi ja muistetaan hallita muutoksia kokonaisuuden ehdoilla. Jos joutuu reagoimaan, joku muu ehtii ensin (Kauppinen 2002, 126). Ennakoiva strategiatyö lisää organisaation strategista kontrollia ja vähentää operatiivisen kontrollin ja korjaavien toimenpiteiden tarvetta (mts. 140).

Kuinka sitten muuttaa strategiset kysymykset relevanteiksi ja ilmeisiksi eri yleisöille, eri kulttuureissa ja eri toimialoille (Markkanen 1999, 88)? Yksi esimerkki design managementin rinnalla on Kaplanin ja Nortonin 1990-luvulla kehittämä Balanced Scorecard eli tuloskortti, tasapainotettu mittaristo tai menestystekijämittari. Se avaa näitä kysymyksiä. BSC on strategisen johtamisen metodi, jonka avulla voi yhdistää liikkeenjohdon eri perspektiivejä ja saada ne jopa keskustelemaan keskenään yrityksen yhteiseksi hyväksi. BSC on siis strategioiden täytäntöön panon väline. Balanced Scorecard –analyysi pistää johdon käymään keskustelua esimerkiksi yhteisestä identiteetistä. Se nostaa esille yrityksen näkemyksiä kilpailueduistaan sekä asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä yrityksestä. Se esittää näkemyksiä siitä, miten yrityksen tulee kehittyä, jotta asiakkaiden, sijoittajien ja johdon odotukset yrityksen arvosta täyttyvät. Ensin on kuitenkin saatava arvot, organisaatiokulttuuri, visio ja strategia selkeään muotoon, joita tulkita. (Markkanen 1999, 89; Selin & Selin 2005, 69.)

Yrityksen johdon on otettava tietoisesti käyttöönsä työskentelymuotoja, jotka kannustavat jatkuvaan strategiseen ajatteluun (Karlöf 1996,6). Perusta on oltava riippumatta siitä jatketaanko Balanced Scorecard –ajattelumallin vai design management –ajattelumallin mukaisesti tai mahdollisesti painottaen identiteetin johtamista. Markkasen mukaan yrityksen identiteetti on käytäntöön tulkittua yrityksen strategista suuntaa (Markkanen 1999, 95).

Sanallinen strategiapaperi on analysoitava, löydettävä todellisia merkityksiä; todellinen arvo yritykselle, asiakkaille ja muille sidosryhmille. On tarkistettava, onko olennainen esillä, ymmärretäänkö sanoin tai ymmärretäänkö yleensä ollenkaan ja osataanko tulkita eri asiayhteyksissä, käytännön toimissa. (Mts. 101 - 102.) Liikkeenjohdon käyttämä kirjava, liian monisanainen strateginen terminologia onkin ydinongelma. Onnistuneen tulkinnan pohjana on oltava perussanomien yksiselitteisyys ja yksinkertaisuus. (Mts. 108.) Valinnoilla on oltava suunnannäyttäjä. Strategia tehostaa organisaation toimintaa, jotta on aikaa tehdä muutakin kuin työtä (Sydänmaanlakka 2002,13).

4.3 Imago ja visuaalisuus

Voimakas visuaalisuus liittyy imagoon. Imago viestii odotuksista ja suodattaa havaintoja. Toisaalta imago riippuu odotuksista ja kokemuksista. Imagolla on sisäinen vaikutus työntekijöihin ja ulkoinen vaikutus asiakkaisiin. (Grönroos 2001, 387.) Tunnistettavuus on yhteenkuuluvuutta lisäävä tekijä henkilökunnalle ja ensiarvoisen tärkeää asiakassuhteille. Design managementin suurin merkitys on luoda todellinen ja uskottava kuva yrityksestä (Ahopelto 2002, 18). Todellinen ja uskottava kuva syntyy ainoastaan todellisten toimien kautta ja imagoon sekä mielikuviin liittyvät ongelmat ratkeavat samoin ainoastaan konkreettisilla näytöillä (Grönroos 2001, 389).

On hyvä muistaa välillä elämän perusasioita ja otettava huomioon kaikki aistit. Asiakkaiden ostopäätöksiin fyysisen ympäristön on tutkittu vaikuttavan kaiken kaikkiaan 75 %:a (Nieminen 2004, 75). Ihminen omaksuu kirjoitetusta viestinnästä vain murto-osan; aisteilla ja kokemuseräisesti tieto omaksutaan lähes täysin. Toisto tehostaa viestiä, kun eri aistit havaitsevat saman viestin tuotteissa, palveluissa, pakkauksissa, toimitiloissa, viestinnässä ja henkilöstössä. ”Yrityksen erilaistavia vahvuuksia voidaan tulkita eri sidosryhmille äärimmäisen tehokkaasti käyttämällä designin keinoja monipuolisesti hyväksi.” (Markkanen 1999, 30.)

Yrityksen visuaalinen profiili vaikuttaa siihen, millaista työvoimaa se saa; selkeä, helposti tunnistettava ja yksilöllinen profiili herättää kiinnostusta. Puhutaan itseään ruokkivasta kehästä (Ahopelto 2002, 76 - 77.) Joku on joskus pilke silmäkulmassa sanonut, että elämän tarkoitus on näyttää kaukaa hyvältä. Ehkä ei niinkään ajattelematon lausuma. Kyllä visuaalisuus vaikuttaa valintoihimme, tunnustamme sitä tai emme.

Visuaalisuuden yhtenä ilmentymänä on taiteen käyttö liike-elämässä. Joskus aikaisemmin riitti paikallisen pankinjohtajan huoneen seinällä oleva maalaus, mutta nykyisin taiteen halutaan tukevan yrityksen haluttua linjaa ja edesauttavan osaltaan yrityksen viestin tekemistä ymmärrettävään muotoon. Tämä on oivallettukin eri yhteistyöprojekteissa, joissa taide ja liike-elämä kohtaavat toisensa. (Koskinen 2007, 2.) Myös taiteen, designin ja musiikin viennissä tarvi-

taan design managementin ammattilaisia. Luovuus ja visuaalisuus ovat rationaalisen toiminnan tutkapareina.

Design managementin keinoin, koordinoitun designstrategian kautta tuotetaan harkittua muotoilua tuotteisiin, palveluihin, yritysympäristöön sekä yrityksen harjoittamaan viestintään. Systemaattinen suunnitelma mahdollistaa hallitun yrityskuvan, jossa jokainen osa-alue tukee toistaan. (Ahopelto 2007.) On järkevä valita kestävä perusta ja siihen visuaalista ilmettä personoivia käytännön ratkaisuja (Pohjola 2003, 46). Visuaaliset keinot ilman strategisia perusteita ovat käytännössä hukkaan heitettyä rahaa (Markkanen 1999, 45). Visuaalisen ilmeen käyttöikä on pitkä; visuaalisen ilmeen suunnittelukustannus on investointi (Pohjola 2003, 44). Visuaalisen suunnittelun avulla tuotteeseen tai palveluun voidaan tuottaa lisäarvoa luomalla halutunlaista mielikuvaa välittävää muotoilua eri kanavien kautta, siten että vastaanottaja mieltää ne yhteenkuuluviksi ja toisiaan tukeviksi (mts. 13).

4.4 Identiteetti

Identiteetti on yrityksen näkyvä strategia (Ahopelto 2002, 20). Markkinat ja tuotteet ovat yhtenevät; on tunnistettava oma identiteetti jostain muuta kautta. Ihmisen identiteetti määritellään siten, että yksilö tietää, mikä hän on ja tunnistaa omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. Identiteetti ohjaa päätöksiä ja kaikkia valintoja. Selkeät valinnat ja terve itsetunto auttavat ulkopuolista piirtämään ihmisestä henkilökuvan.

Samaa identiteetti tarkoittaa myös yrityksessä. Yrityksen on tiedettävä vahvuutensa, heikkoutensa, arvonsa ja pyrkimyksensä. Tämä ymmärrys ohjaa kaikkea päätöksentekoa ja valintoja. Näin sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät kykenevät luomaan itselleen yrityksestä elävän ja todellisen mielikuvan. (Markkanen 1999, 9.)

Markkanen on vakuuttunut, että yrityksen identiteetti eli corporate identity on tulevaisuudessa merkittävä kilpailutekijä. Se ei saa nojata vain graafisiin symboleihin ja ohjeistuksiin vaan identiteetin kehittämisen on lähdettävä yrityksen

strategiasta käsin. Hän kirjoittaa identiteetin johtamisesta, jonka päämääränä on muodostaa yhteiseen päämäärään tavoitteleva ryhmä (mts. 11) eli sama tavoite kun design managementilla.

Identiteetin käsitettä ei ole määritelty yksiselitteisesti ja terminologia on ristiriitaista. Identiteetin kehittämisen nimissä tehdään irrallisia projekteja, eikä huomioida riittävästi yhteisvaikutusta. (Mts. 10.) Taas yhtymäkohtia design managementiin. Markkanen ihmettelee, että kuinka tämä liiketoiminnan alue, joka pohjimmiltaan pyrkii selkeyttämään ja pelkistämään, etsimään olennaista ja tekemään siitä ymmärrettävää, on määritelmiensä ja käsitteidensä osalta lähes kaoottinen (mts. 15). Käsite ja sen määrittely auttaisivat näkemään, miten asiaa tulisi lähestyä, millä voimavaroilla, millä asiantuntemuksella ja millä liikeloudellisella vastuulla (mts. 16).

Identiteetin käsitettä on kehitetty jo 1950-luvulta lähtien, mutta edelleen alan huippuosaajat etsivät käsitteellistä selkeyttä (mts. 17). Usein identiteetin strateginen ja taktinen taso sekoittuvat keskenään. Koordinaatio liikeloudellisiin päämääriin ja tavoitteisiin vaihtelee huomattavasti eri yrityksissä tai saattaa puuttua kokonaan. (Mts. 18.) Identiteetin johtamisen kuvausta strategiaprosessina ei juuri löydy (mts. 66).

Ensin on selvitettävä, mitä halutaan kertoa, miksi ja kuinka se voitaisiin muuttaa toiminnaksi, jonka sidosryhmät voivat omakohtaisesti havaita. Vasta sitten suunnitelmallinen viestintä saa sille kuuluvan yrityskuvaa tukevan roolin ja voidaan löytää oikeat, tarkoituksen mukaiset tavat. (Mts. 23.) Ensin on oltava strateginen suunta, sitten identiteetin kehittäminen (mts. 24). Ideaali lopputulos on, että yrityksen toiminta on samansuuntaista ja tunnistettavaa kaikissa yrityksen tai konsernin osissa, mikä vaikuttaa sidosryhmien havaintoihin ja kokemuksiin ja sitä kautta yrityskuvaan (mts. 23 - 24). Näin identiteetin johtaminen olisi yksi liiketoiminnan kriittisistä menestystekijöistä (mts. 25).

Hyvä, huolellinen ja yksityiskohtiin menevä suunnittelu toimii menestyksen avaimena. Ei ole kysymys erillisestä designista vaan siitä suunnittelusta, joka tekee elämästä helpompaa. (Mts. 29.) Markkasen mukaan design management on yksi identiteetin johtamisen toimeenpanon työkaluista (mts. 38). Kaikki yrityksen design tulisi koordinoita yhdensuuntaiseksi, mutta vielä on mietit-

tävä suhteessa mihin tuo koordinaatio tapahtuisi. Koordinaatiopisteitä voivat olla esimerkiksi yrityksen tarkoitus, ydinviesti tai yritysfilosofia (mts. 36 - 37).

Identiteetin johtamisessa etsitään tasapainoa strategisen johtamisen ja funktionaalisen viestinnän välillä. Usein visuaaliset ratkaisut saavat identiteetin nimissä konkreettisina ylivallan. (Mts. 38.) Sanana identiteetti kytkeytyy niin voimakkaasti merkkeihin, logoihin ja suunnitelmalliseen viestintään, että se sulkee yrityksen identiteetin kehittäjiltä pääsyn strategisen johtamisen alueille. Jos vastuu identiteetistä sysätään viestintäosastolle, niin väistämättä identiteetin johtaminen jää taustalle ja kehittäminen rajoittuu viestinnän keinoiksi. Myöskään viestintäosastolla ja sen johtajilla ei välttämättä ole riittävää asemaa tai arvovaltaa eikä asiantuntemusta esittää kehittämistoimia strategisen johtamisen alueella. (Mts. 43.) Näin identiteetin menestyksellinen rakentaminen on mahdotonta, sillä kokonaisvaltaiseen identiteetin kehittämiseen tarvitaan ylimmän johdon luomat suuntaviivat, muutenkin aktiivinen rooli ja täysi tuki (mts. 40).

Manuaalinomaiset toimintaohjeet ovat identiteetin perustavoitteen eli organisaation itseohjautuvuuden vastaisia (mts. 46). Eri sidosryhmien tulisi myös saavuttaa selkeä ymmärrys siitä, mitkä ovat yrityksen visio, toiminta-ajatus ja arvot ilman että pitäisi perehtyä kirjoitettuun materiaaliin, esimerkiksi yhteiskuntavastuuraporttiin. Yhtenäinen identiteetti johtaa yhtenäiseen yrityskuvaan (mts. 81) ja yhtenäinen yrityskuvahan on myös yksi design managementin päätavoitteista.

5 MIELIPITEET JA MIELIKUVAT

5.1 Opiskelijoiden käsitys Design Managementista

Lomakekyselyyn vastasi yhteensä 65 Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijaa. Heistä 45 oli liiketalouden koulutusyksiköstä ja 20 matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusyksiköstä. Nämä vastaukset edustavat opiskelijoiden tuntemusta aihealueesta ja heidän näkökulmiaan design managementista opinnoissa, opetuksessa sekä työelämässä. Ryhmät valitsin syyskuussa 2007 Jyväskylän ammattikorkeakoulun Mankolan toimipisteessä käynnissä olevista opintojaksoista. Toteutin kyselyn kolmessa erässä opiskelijoiden omien opintojen aikana; 19.9. klo 13.15, 21.9. klo 10.00 ja 21.9. klo 10.30.

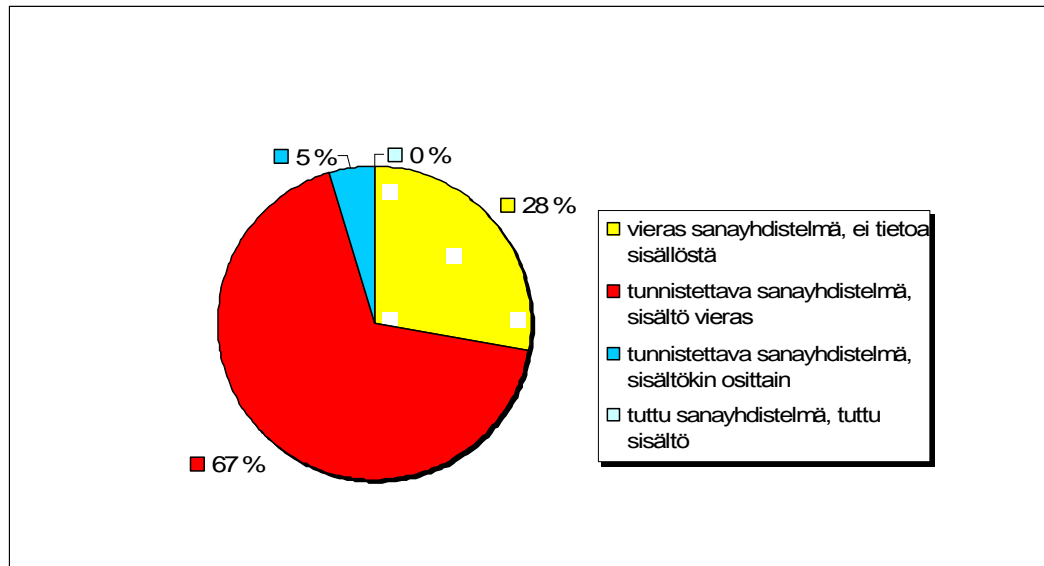
Puolistrukturoidussa kysymyslomakkeessa kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, ja osaan kysymyksistä vastattiin omin sanoin. Täysin strukturoitu kysymyslomake olisi sisältänyt sekä valmiit kysymykset että valmiit vastausvaihtoehdot. (Saaranen & Puusniekka 2006.) Koska esillä oli aihealue, josta halusin mahdollisten tietojen lisäksi erityisesti mielipiteitä ja mielikuvia, puolistrukturoitu kysymyslomake toimi hyvin. Sain runsaasti analysoitavaa aineistoa.

Kyselylomake (liite 2) rakentui siten, että opiskelijat täyttivät ensin ainoastaan lomakkeen ensimmäisen sivun, jossa selvitin sanayhdistelmän design management tunnettuutta. Sitten esittelin käsitteen lyhyesti apunani kuvitteelliset ”useimmin kysytyt kysymykset” (liite 3). Sen jälkeen opiskelijat jatkoivat lomakkeen täyttämistä. Toisella sivulla kysyin mielipiteitä sekä mielikuvia opinnoista ja työelämästä.

Täytetyt haastattelulomakkeet saatuani laskin ja analysoin eri opintojaksoilla olevien opiskelijoiden vastaukset kahdessa eri ryhmässä; liiketalouden sekä matkailu- ravitsemis- ja talousalan erikseen. Koska vastaukset eivät poikenneet merkittävästi toisistaan, yhdistin aineiston. Prosentuaalisesti eniten esiintyneistä vastauksista tein kuviot. Kuviot havainnollistavat tuloksia. Syvyyttä aineiston analyysiin tuovat tarkempi perehtyminen yksittäisiin vastauksiin, joista on myös esimerkkejä.

5.1.1 Sanayhdistelmän Design Management tunnettuus

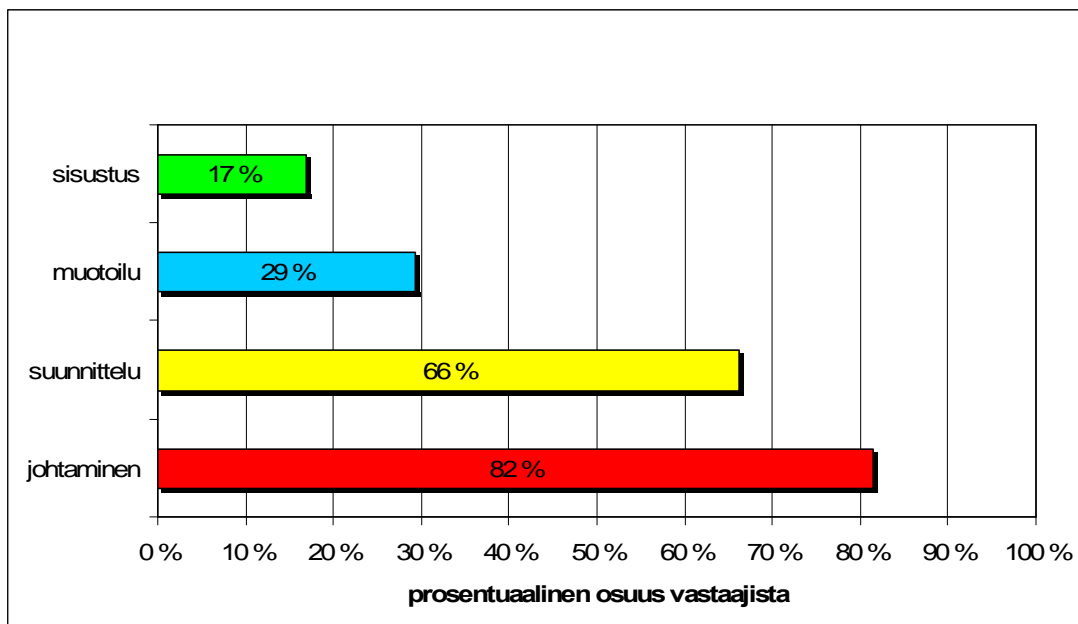
Design management oli sisällöltään vieras käsite 95 %:lle vastaajista. Heistä 67 % kuitenkin tunnisti käsitteen sanayhdistelmänä. Yksikään vastaajista ei pitänyt käsitettä tuttuna sanayhdistelmänä tai sisällöltään (KUVIO 5).



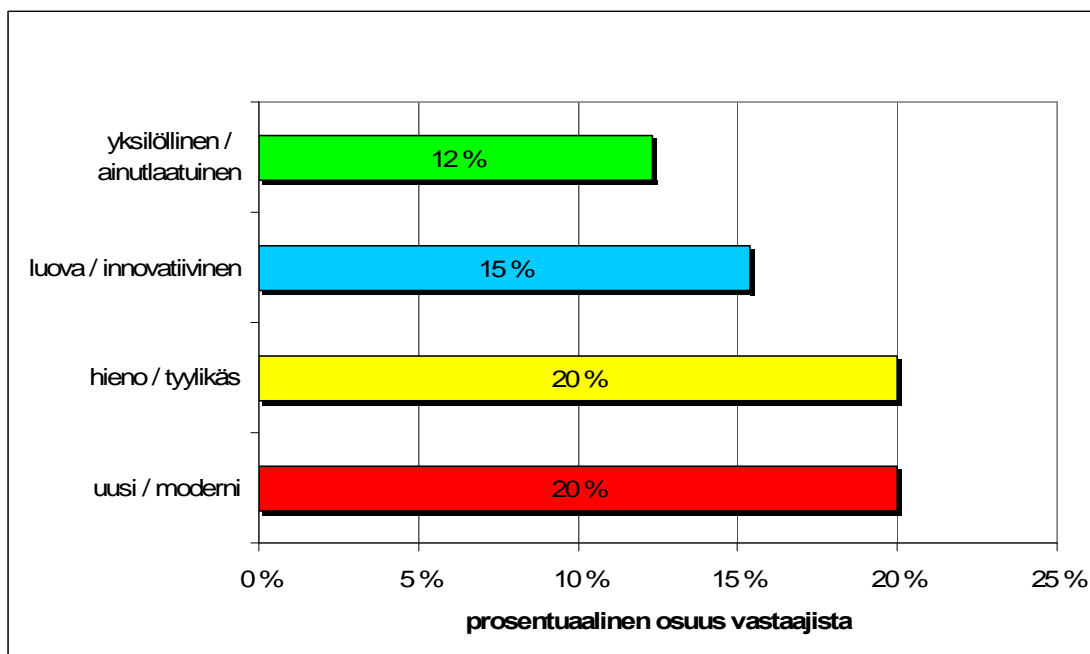
KUVIO 5. Sanayhdistelmän Design Management tunnettuus

Vieraammastakin käsitteestä syntyy kuitenkin ajatuksia ja mielikuvia. Vastaajista 82 % yhdisti design managementin johtamiseen ja 66 % suunnitteluun (KUVIO 6). Mielikuvatasolla useimmin esiintyivät sanat hieno / tyylikäs ja uusi / moderni (KUVIO 7).

Vierautta kuvasivat yksittäisinä sanoina esiintyneet outo ja tuntematon. Yksittäiset vastaajat löysivät myös mielikuvissaan sanat kallis ja haastava. Design managementin yhdisti joku taiteeseen ja kuvallisuuteen, joku kiinteistöalaan ja joku muotiin. Vastauksista löytyivät sanat suunnan antaminen, ennakoiminen, organisointi ja räätälöinti sekä muokkaaminen ja ohjaaminen. Yhden vastaajan mielestä design management liittyi entisten järjestelmien parantamiseen, ja eräs vastaajista tavoitti ajatuksen uudesta termistä vanhalle asialle.



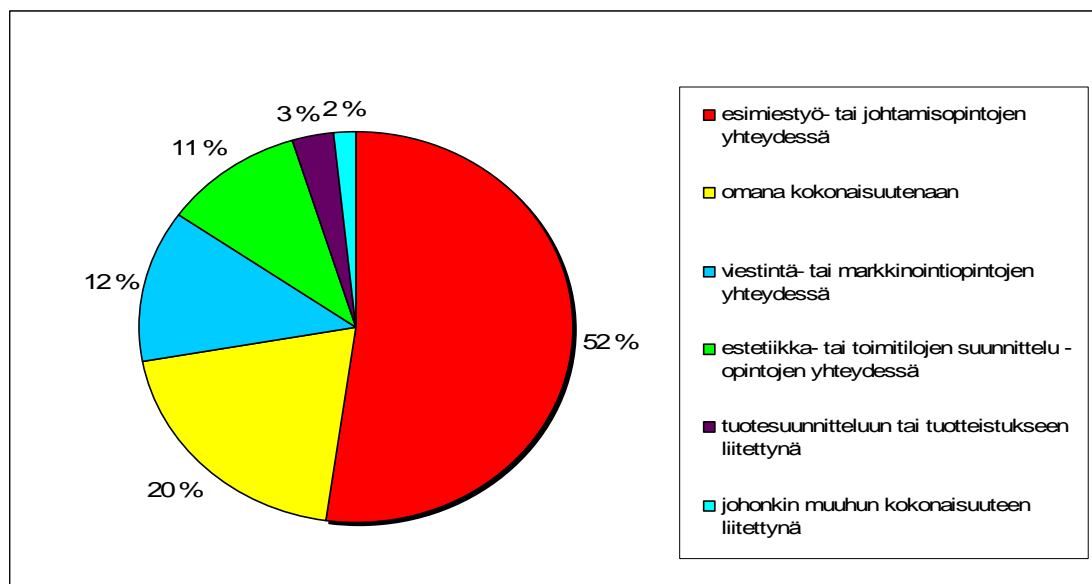
KUVIO 6. Sanayhdistelmästä Design Management mieleen tulevat asiat



KUVIO 7. Sanayhdistelmän Design Management herättämät mielikuvat

5.1.2 Design Management opinnoissa

Seuraavien vastausten taustalla oli lyhyt esittelyni design managementista. Vastaajista 20 % toivoi design management -opintojen olevan omana kokonaisuutenaan ja 80 % liittäisi opinnot muiden opintojaksojen sisältöihin. Yli puolet vastaajista eli 52 % liittäisi ne esimies- ja johtamisopintojen yhteyteen (KUVIO 8).

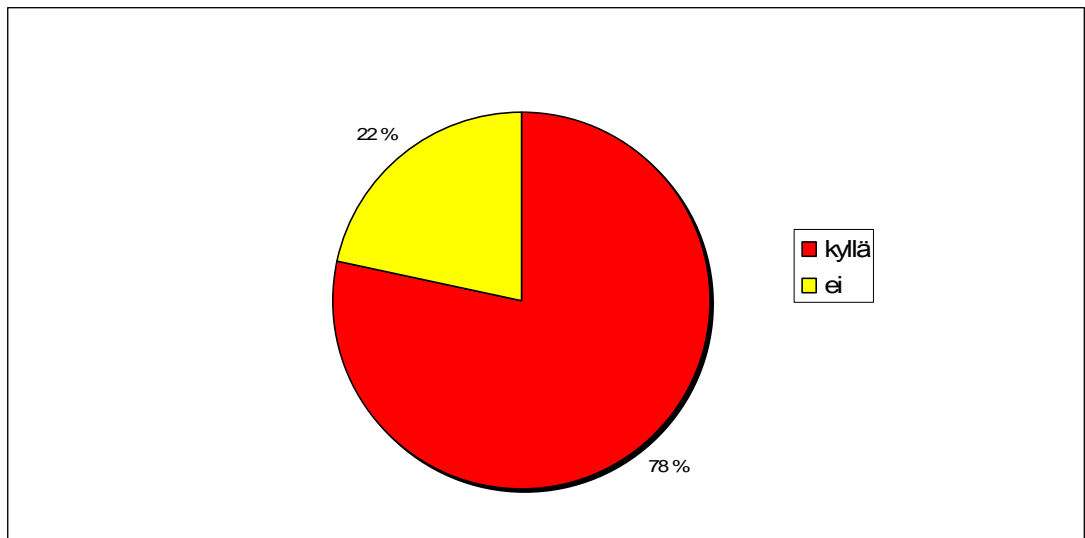


KUVIO 8. Opinnot Design Managementista tulisi olla

Yksi haastattelulomakkeen täyttäneistä opiskelijoista perusteli valintaansa näin: ”Lyhyen kuvauksen perusteella se kuulosti sellaiselta, jota haluaisin tehdä! Mielestäni design management olisi varmasti suosittu varsinkin omana kokonaisuutenaan. Jos se olisi jo nyt, niin opiskelisin siellä nyt.”

Toinen taas perusteli omaa valintaansa seuraavasti: ”Kuulosti kiinnostavalta, jos opiskelisin sitä, opiskelisin omien opintojeni yhteydessä, en pelkästään sitä.”

Halukkuutta opiskella design managementia osoitti tämän kyselyn perusteella 78 % vastaajista (KUVIO 9). Vastaajista 22 %, jotka eivät olleet halukkaita opiskelemaan design managementia, koki sen liian laajaksi, sekavaksi ja vaikeasti hallittavaksi kokonaisuudeksi, tai he mielsivät opinnot ainoastaan johtamisopinnoiksi, eivätkä siksi olleet kiinnostuneita. Yksi vastaajista totesi: ”Ihmettelen kyseistä termiä, koska se johtaa harhaan.”



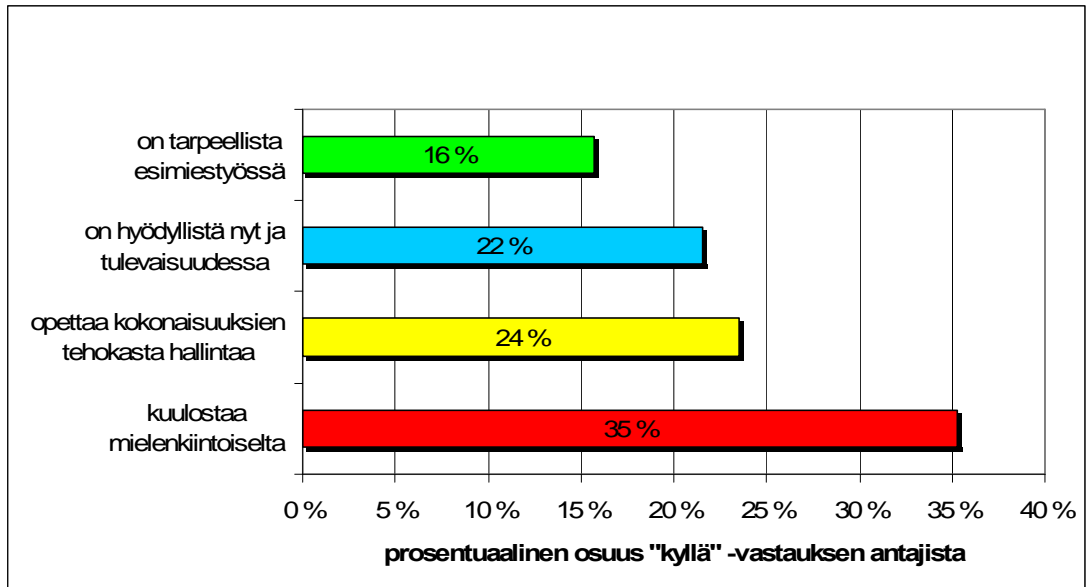
KUVIO 9. Halukkuus opiskella Design Managementia

Kyllä – vastauksen antajista 35 % opiskelisi design managementia, koska se kuulosti mielenkiintoiselta. 24 %:n mielestä se opettaisi kokonaisuuksien tehokasta hallintaa ja 22 %:n mielestä se olisi hyödyllistä nyt ja tulevaisuudessa (KUVIO 10). Yksittäisissä vastauksissa oli seuraavanlaisia kommentteja:

”Varmastikin yksi pätevä johtamistyyli.”

”Tärkeä osa ihan kaikkea.”

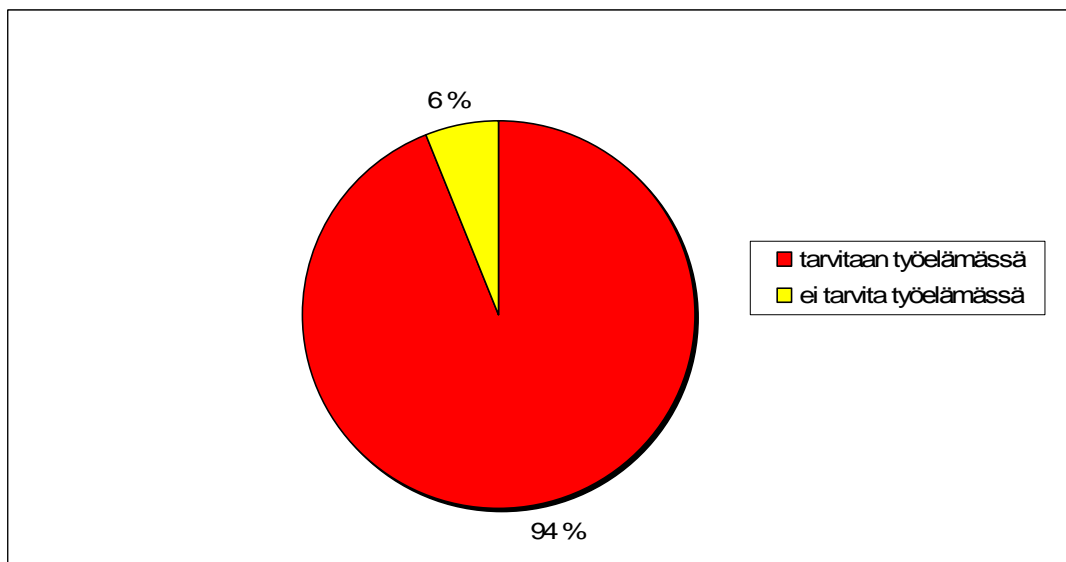
”Vaikuttaa kokonaishallintaan.”



KUVIO 10. Miksi opiskelisin Design Managementia

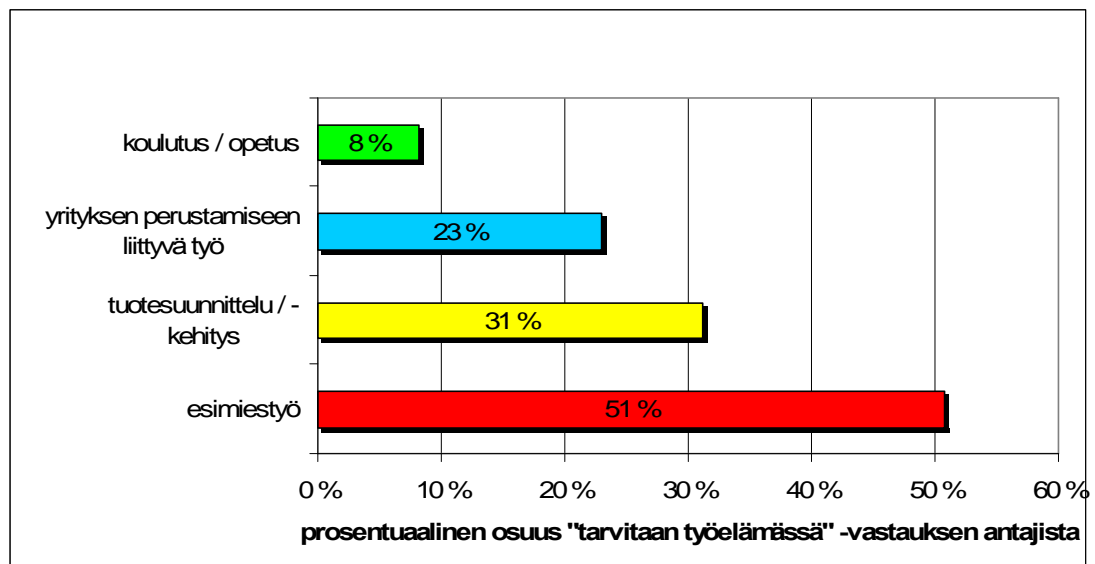
5.1.3 Design Management työelämässä

Vastaajista 94 %:n mielestä design managementia tarvitaan työelämässä (KUVIO 11).



KUVIO 11. Tarvitaanko Design Managementia työelämässä

Vastaajista, joiden mielestä design managementia tarvitaan työelämässä, 51 % näki sen oleelliseksi esimiestyössä ja 31 % tuotesuunnittelu- ja kehitystyössä. Myös yrityksen perustamiseen liittyvät toimet sekä koulutus- ja opetus-työ mainittiin (KUVIO 12).



KUVIO 12. Työt, joissa Design Managementia tarvitaan

Yksittäisissä vastauksissa huomattiin myös julkinen sektori ja erilaiset hallinnon tehtävät. Hoitoalaa perusteli yksi vastaajista siten, että hoitoalalla työskentely on hyvin sosiaalista ja siinä ryhmän toiminnan on oltava ensiluokkaisen sujuvaa. Ravintola-ala ja catering löytyivät myös vastauksista. Yksi opiskelija piti design managementia tärkeänä kansanedustajan työssä.

Mihin tilanteisiin sitten opiskelijat näkivät design managementista olevan hyötyä? Yksittäisissä vastauksissa esiintyivät seuraavat ajatukset:

”Yrityskuvan muuttamisessa esimerkiksi katastrofin jälkeen.”

”Yrityksen karsiessa toimintojaan.”

”Suurissa yrityksissä johtoryhmän tukena.”

”Luotujen ideoiden saattamisessa käytäntöön.”

”Brändin rakennuksessa.”

5.2 Yrityselämän käsitys Design Managementista

Teemahaastatteluja oli kolme kappaletta. Haastateltavat henkilöt olin valinnut siten, että heillä kaikilla on yhteys Jyväskylän ammattikorkeakouluun. Kaikissa käsittelimme design managementia niin opinnoissa kuin opetuksessa ja yritys-elämässäkin. Haastatteluissa käytiin läpi osittain samoja teemoja, mutta näkökulma vastasi kyseisen haastateltavan työympäristöä. Mukanani minulla oli teemahaastattelujen rungot, jotka siis poikkesivat toisistaan (liitteet 4, 5 ja 6). Nauhoitin sekä litteroin haastattelut.

Teemahaastattelu on keskusteleva tutkimusmetodi. Haastattelujen aikana kuljetut teemat eli pääaihealueet pitävät haastattelutilanteiden rungon koossa, mutta lopullisen tiedon määrä muodostuu laajemmaksi kuin mitä olisi ollut mahdollista saada esimerkiksi valmiiksi aseteltujen kysymysten avulla lomakekyselyssä. Vastaavasti avoin haastattelu olisi helposti laajentanut käsittelemään liian laajoja kokonaisuuksia. (Saaranen & Puusniekka 2006.) Tässä oppinäytetyössä teemahaastattelu auttoi vastaamista ja edisti vastausten ymmärtämistä. Saatujen vastausten pohjalta nousi lisä- sekä tarkentavia kysymyksiä. Myös haastateltavalla oli mahdollisuus esittää vastakysymyksiä sekä selventäviä kysymyksiä.

5.2.1 Keskimaa Osk:n asiakkuuspäällikön näkökulma

Keskimaa Osk:n asiakkuuspäällikkö Tuula Sillanmäen kanssa keskustelimme design managementista sekä Keskimaan että koko S-ryhmän, mutta myös yleisesti yrityselämän näkökulmasta. Hänellä on myös kokemusta ammattikorkeakoulusta tulevien harjoittelijoiden sekä rekrytoitavien kanssa työskentelestä.

Sillanmäki muisteli käsitelleensä design managementiin liittyviä teemoja omissa opinnoissaan, mutta termi on esiintynyt vasta myöhemmin. Vaikka mitään tieteellistä määritelmää hän ei ole nähnyt, niin käsite on tullut tutuksi oman kokemusmaailman kautta. Sitä se ei kuitenkaan vielä ole yleisesti liike-elämässä:

Design management terminä on uusi ja liike-elämässä, esimerkiksi Keskimaalla, jonka toiminta on jo iältään pitkä, niin tällaiset englanninkieliset termit pyritään aina suomentamaan ja eri ilmiöistä puhumaan niiden arkikielisillä nimillä... Toki tiedän, että kun SOK:lla ihmisten kanssa juttelee, niin tätä termiä käytetään, mutta hyvin nopeasti mennään kuitenkin arkisempiin sanoihin.

Hänen mukaansa design management on Keskimaalla pääasiassa johtamista ja toimeenpanoa, kun taas SOK:lla se on myös suunnittelua ja kehitystyötä. Ketjutyypisessä toiminnassa, mitä S-ryhmäkin edustaa, erityisammattitaitoa vaativat työt tulevat keskitetyksi SOK:lta Helsingistä. Kokonaiskuva on kuitenkin ymmärrettävä.

Hän vielä tarkensi osuuskauppojen ja SOK:n työnjakoa. Osuuskaupalla on aina vastuu asiakasrajapinnasta ja liikeideoiden toimeenpanosta. Osuuskaupassa on osattava ostaa ja ymmärrettävä, mitä on ostanut ja miten sitten asioita käsitellään ja viedään käytäntöön. Myös toimipaikkasuunnittelun, sisustussuunnittelun tai uuden liikeideaprojektin läpiviennin ja toteutuksen varmistus kuuluu yksiköiden vetäjille tukijoukkoineen. Sitten vielä arkipäivässä jokaisen on huolehdittava, ettei kokonaisuutta rikota siihen kuulumattomilla elementeillä, muodoilla tai väreillä. Heikkojen signaalien havainnointi ja skenaariotyöskentely on säännöllisen epäsäännöllistä, mutta kuuluu ehdottomasti myös osuuskaupoille.

Suunnitelmat sekä kehitystyö tapahtuvat siis pääasiassa SOK:lla. S-ryhmässä on asiantuntijoita, tutkijoita ja analyytikkoja, joilla on nimenomaan design management –osaamista ja systemaattinen tulevaisuustyöskentely on osa heidän työnkuvaansa. He havainnoivat design managementin osa-alueiden muodostaman kokonaisuuden vaikutusta ihmisten mielikuviin ja kokemuksiin.

Sillanmäki on todennut ammattilehtiä lukiessaan, että design managementista puhutaan. Siihen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Hänen mukaansa kirjallisuudessa sen sijaan ei ole tullut vastaan eli artikkeleja löytyy, mutta kirjallisuutta ei niinkään. Miettiessään syytä tähän, hän totesi kokonaisuuden olevan poikkitieteellinen ja sitä kautta hitaammin akateemiseen tutkimukseen tuleva.

Jatkaessaan ajatusta tutkimuksesta tai lähinnä tutkimusten vähydestä hän sijoitti design managementin kahden koulutusalan välille; taideteollisen ja liike-

talouden. Hän vielä totesi, että jo näkökulmiltaan alat ovat kovin erilaisia.

”Tämähän olisi yksi ihan hyvä gradun aihe tai vaikka väitöskirja-aihe, jos tätä lähtisi tarkemmin purkamaan”, Sillanmäki pohti.

Sillanmäen mukaan design management on kyllä mukana strategian toimeenpanossa, mutta siihen liittyy paljon muitakin asioita. Kaiken kaikkiaan hänellä oli erittäin maanläheinen suhtautuminen strategian jalkauttamiseen: ”Se on sitä, että huolehditaan siitä, että strategia voidaan ja siihen liittyvät asiat voidaan tehdä ja toimeenpanna.” Ei se ole sen ihmeellisempää. Design management on yksi keino toimeenpanna strategia, mutta lisäksi tarvitaan sisältö ja ennen kaikkea ne arjen esimerkit, mitä mikin tarkoittaa ihan konkreettisesti ihmisten tekoina. ”Design managementissa on oltava se ydin, se sanoma ja sen takia se on aina alisteinen sen tavoitteen toimeenpanolle”, hän vielä lisäsi. Design management on jo olemassa olevan, sen ison tehtävän toimeenpanoa sekä viestintäkeino ja työväline.

Mainitsin, että opiskelijanhan on tiedettävä mihin työelämässä tarvitaan design management –osaamista. Sillanmäki oli samaa mieltä ja lähtikin miettimään yrityselämää yleisesti ja sen tarpeita. Hän käsitteli tarpeita asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmista. Asiakasrajapinnassa on katsottava tiloja ja tuotteita asiakkaan silmin. On ymmärrettävä tilojen ja tuotteiden muotokieltä, funktionaalisuutta ja houkuttelevuutta. S-ryhmässä onkin määritelty, että toimipaikka on tärkein markkinointiväline. Prosessien sujuvuus on varmistettava. Prosessien tehokkuuteen vaikuttavat esimerkiksi ravintoloissa takatilat, miten tavara- tai ihmisvirta siellä kulkee. On osattava tehdä valintoja ja ostaa vain ja ainoastaan prosessiin soveltuvia astioita, laseja ja työvälineitä. Nämä tekijät lisäävät ihan konkreettisesti myyntiä ja ovat arkijohtamista.

Jos ajatellaan henkilökuntaan liittyviä asioita, niin yrityselämässä on esimerkiksi oltava taito pelkistää ja yksinkertaistaa. Se antaa mahdollisuuden varmistaa viestien perillemeno. On osattava viestiä visuaalisesti viisaasti, esimerkiksi käyttämällä muistitaululla eri värikoodeja ja paperilla eri elementtejä loogisesti tai tekemällä uusista ohjeista mahdollisimman lyhyitä ja selkeitä. On koko ajan mietittävä, miten jotain voi käyttää helpommin tai tehdä helpommin. On osattava ottaa huomioon, kuinka kokoukset tai työskentely työpisteissä sujuvat mukavammin. Ovatko tilat sekä kalusteet tarkoituksenmukaiset ja viih-

tyisät. Kaikki työelämässä tarvittava design management-osaaminen ei aina suoraan tähtää kaupallisiin tavoitteisiin, hän myös totesi.

Pohtiessaan, kuinka design management on näkynyt liike-elämässä jo paljon aikaisemmin, ennen käsitteen näyttäytymistä, hän antoi esimerkin:

Ennen kaikkea minä liitän design managementin meillä siihen, että eri vuosikymmeninäkin on pyritty erilaisin keinoin viestittämään asioita. Hyvin usein se liittyy siihen mainontaan ja viestintään. Joskus kun valokuvaaminen on ollut harvinaisempaa ja kallista, silloinhan piirrettiin kuvitukset. Ne on viestineet tiettyä asiaa, ne on rakentaneet mielikuvaa ihmisille, mitä ihminen saa ja mihin havainnollistetut asiat liittyvät. Helpotetaan viestin perille menoa. Sitähän se on ollut eri vuosina, vaikkakin eri tavoin. Vaikka ei ole puhuttu design managementista, niin sen tyyppisiä tekoja on tehty juuri siellä viestinnän puolella.

Tullaan myös muodon mahdollisuuksiin tai muodon estäviin vaikutuksiin sekä ihan yksinkertaisesti palvelun tekemiseen ja toteuttamiseen. Varmaan - 50–60 –luvulla tai – 60–70 –luvulla, jolloin siirryttiin itsepalveluun, niin ei silloin puhuttu design managementista tai brändin rakentamisesta. Silti oivallettiin, että tietyillä muodoilla ja tietyillä kalusteilla palvelu saatiin sujumaan tai saatiin yleensäkin toteutettua.

Eri vuosikymmeninä on tehty niitä tekoja, mutta teoriaa, viitekehystä, ei ole ollut. Silloinkin on varmasti johtajilla ollut mielessä nykyistä strategiatyötä vastaava ajattelutapa, mitä on saatava aikaan. Sitten se on kerrottu ihmisille, että tässä pitäisi tehdä näin ja näin, että tämä toteutuu.

Sillanmäen mukaan design management tulisi olla osana erityyppisiin ammatteihin tulevaa ammattitaitoa. Hän ei niinkään odota, että johtoryhmässä tulisi istumaan design manageri, vaan pikemminkin sitä, että kaikilla johtoryhmän jäsenillä on design management –osaamista oman vastuualueensa osalta.

Hänen mukaansa design management voi liittyä sekä ammattikorkeakoulututkinnon opintoihin, mutta myös liike-elämään suunnattavaan yritysten ostamaan vaihtoehtoon. Yrityksille tarjottavan koulutuksen hän koki tarpeelliseksi, koska tänä päivänä tiedetään, mitä kuluttajat asiakaskohtaamisilta ja visuaalisilta viesteiltä odottavat. Osaamista tämän toteuttamiseen on saatava lisää. Sen on oltava jokapäiväistä ja arkista osaamista ja oivaltamista, mutta joku toinen nimi sillä pitäisi olla. Kyllä englanninkieliset nimet ymmärretään, mutta sisältö ei näin aukene.

Jos siitä ryhdytään puhumaan kovin tällaisena design manageerausena yrityksissä, niin minä luulen, että siinä on ensimmäisenä aikalaillakin asenne, että ei me tarvita tollasta, eikä se liity meihin mitenkään. Mutta sitten jos se tulee näiden arkisten asioiden kautta, niin sitähan meillä on ollut jo vuosikymmeniä ja sitähan me tehdään nytkin. Sille on vaan muodostettu, sille löydetylle ilmiölle, selkeämpi teoreettinen viitekehys ja annettu nimi. Niin näin minä luulen, että se on helpompi hyväksyä ja ymmärtääkin...että hetkinen, sillä on tosiaan merkitystä, että meidän pitää miettiä sitä loppukuluttajaa, asiakasta ja kaikkea tätä, mitä design management asiakkaalle meistä viestii tai miten me se palvelu asiakkaalle näiden avulla voidaan tuottaa.

Sen pitäisi varmaan olla tällainen opintojakso just siihen, että miten design management tai sen suomenkielinen vastine helpottaa, yksinkertaistaa ihmisten työn tekemistä ja asiakkaan asioimista sekä parantaa viestintää. Siitä näkökulmasta kun se on rakennettu, niin voisin kuvitella, että siinä olisi paljon potentiaalia. Ja just tää, että pienet ja keskisuuret yrityksethän on juuri sellaisia, että eihän heillä voi olla omia analyytikkoja, eikä omia designereita, ei edes omaa AD:ta. He on hyvin pitkälle sen vois sanoa armoilla, että mitä eri palvelun tuottajat heille tekee.

Sillanmäen mukaan yrityksille suunnattava kokonaisuus tulisi pilkkoa moduuleihin, joista voisi ostaa yhden tai useamman, jotka sitten muodostaisivat tarvittavan kokonaisuuden. Koulutuksen nimeä miettiessään hän tuli siihen johtopäätökseen, että ensin esimerkiksi yrittäjälle voisi kertoa jotain sisällöstä ja kysyä sitten, mitä tämä koulutus on Sinulle. Joku saattaa hyvinkin keksiä, että tämänhän on sitä ja sitä. Näin kuluttajatestaamisen kautta voisi syntyä osuva kattonimi.

5.2.2 Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtorin näkökulma

Lehtori Eila Partanen vastaa toimitilapalveluihin liittyvästä opetuksesta Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja hänen kanssaan pohdimme erityisesti kuinka sanayhdistelmä design management on näkynyt oppilaitosympäristössä ennen ja nyt sekä kuinka mahdolliset design management –opinnot tulisi sijoittaa opintotarjontaan.

Partanen muisteli tavanneensa käsitteen ensimmäisiä kertoja 1990-luvun puolivälin jälkeen, mutta muistutti heti, että asiat ovat kyllä olleet opinnoissa mu-

kana eli sisältö ei ole uutta. Tälläkin hetkellä design managementiin sisältyviä asioita käsitellään, mutta ei tällä nimellä, eikä välttämättä yhtenäisenä kokonaisuutena. Käytävä- ja ruokapöytäkeskusteluihin design management tuli Ruoka-design erikoistumisopinnojen mukana. Koulutuksesta saatiin hyvää palautetta ja samalla mietittiinkin, kuinka aihealue voisi näkyä kokonaisuutena myös tutkintoon johtavissa ammattikorkeakouluopinnoissa.

Pyytäessäni häntä jatkamaan ajatusta mahdollisista opinnoista, hän piti tärkeänä, että design managementiin liittyvät aihealueet ovat mukana niissä opintokokonaisuuksissa, joihin osa-alueet luontevasti sopivat, mutta niiden ei välttämättä tarvitse olla tietyn käsitteen alla. Jos opintoja tarjottaisiin omana kokonaisuutenaan, ne kuuluisivat Partasen mielestä vapaasti valittaviin opintoihin. Hänen mukaansa yritysälämää kannattaa hyödyntää ja käyttää opintojen tukena, mutta muutoin Jyväskylän ammattikorkeakoulusta löytyy asiantuntijoita kaikille design managementin osa-alueille.

Partanen piti erikoistumisopintoja sopivana paikkana tarjota selkeämmin juuri design managementiin keskittyviä opintoja. Ruoka-design erikoistumisopinnoissa keskityttiin ruokatuotantoon, mutta hänen mukaansa opinnot voisi suunnata mille tahansa asiantuntijuusalueelle. Ulkopuolelle myytäviin koulutuksiin, esimerkiksi yrittäjille tarjottaviin, Partanen suhtautui myönteisesti. Koulutuksen nimi kyllä jäi mietityttämään ja erityisesti mitä nimi viestisi koulutuksen sisällöstä.

5.2.3 Ravintolaidean keittiövastaavan näkökulma

Jyväskylän ammattikorkeakoulun yhteydessä sijaitsevan oppimisympäristön, Ravintolaidean, keittiövastaavana toimiva Jukka Halmetoja suoritti Ruoka – design erikoistumisopinnot vuonna 2007. Hänellä olikin mielipiteitä jo aikaisemmin suoritetuista restonomi-opinnoista sekä erikoistumisopinnoista, mutta myös työstään tulevien restonomien oppimisympäristössä eli Ravintolaideassa.

Halmetojalle sanayhdistelmä design management oli sisällöltään vieras ennen erikoistumisopintoja, mutta selkiytyi opintojen aikana eri asiantuntijoiden nä-

kökulmien kautta. Hänen mukaansa erikoistumisopintojen kokonaisuus perustuikin design management -ajatteluun ja erityisesti liitettynä ruokatuotantoon.

Kysyttyäni mitä mieltä hän olisi mahdollisista design management –opinnoista liitettynä ammattikorkeakoulututkintoon, hän vastasi: ”Jos restonomiopintoihin lähdetään liittämään design management –opintoja, niin käsitteen avaaminen on tosi tärkeää, että pääsee jyvälle, mitä se tarkoittaa. Sitten se on vietävä käytännön tasolle.” Hän vielä jatkoi, että opinnot olisivat tarpeellisia, mutta epäili samalla, miten opiskelija voisi siirtää oppimaansa käytäntöön, jos taustalla ei vielä ole työpaikkaa.

Halmetoja näki suurimman hyödyn design management –ajattelutavasta olevan suunnitteluvaiheessa ja siksi hän joutuikin hetken miettimään mahdollista käytettävyyttä oppimisympäristö Ravintolaideassa. Hän päätyi ehdottamaan opintoja esimieskentän tai –harjoittelun valmistautumisvaiheeseen. Hän kannatti kaiken kaikkiaan opintojen liittämistä aina sopiviin opintojaksoihin tukemaan varsinaista opetettavaa asiaa.

Halmetojan mukaan yritysmaailmassa tarvitaan design managementia: ”Tärkeää on johdonmukaisuus, kaikki samassa linjassa tukemassa yrityksen toiminta-ajatusta. Kaikki designattu saman mallin mukaan.”

6 POHDINTA

Käsittelen tutkimuskysymystäni eli tulisiko design management ottaa opintojen osaksi Jyväskylän ammattikorkeakouluun teemoittain; analysoiden, tulkiten ja muodostaen synteesejä. Materiaalina tässä minulla on design managementin teoreettinen viitekehys, sen käsittely prosessina yritys-elämässä, yhtymäkohdat läheisesti siihen liittyviin yritys-elämän tekijöihin, opiskelijoille suunnattu lomakekysely ja teemahaastattelut. Viittaan tarvittaessa joko koko aineistoon, osaan siitä tai yksittäisiin kohtiin. Esitän myös omat ajatukseni tämän aineiston pohjalta.

Koska opinnot on nähtävä hyödyllisiksi yrityselämän näkökulmasta, aloitan käsittelyn yrityselämässä tarvittavasta osaamisesta. Sitten tarkastelen opintoja vastauksena yrityselämän osaamistarpeeseen. Design management käyttöteorian arkipäivässä palauttaa työni lähtöpisteeseen. Viimeisenä arvioin tekemääni työtä ja esittelen mahdollisia jatkotutkimuksia.

6.1 Yrityselämässä tarvittava osaaminen

2000-luvun yrityselämää ovat arvoketjuajattelu, sidosryhmäyhteistyö ja virtuaaliyhteisöllisyys. Nämä kaikki vaativat toiminnan ja yrityksen tunnistettavuutta. Tunnistettavuus ja selkeät ominaispiirteet taas kertovat vahvasta identiteetistä, joka on yksi menestyvän yrityksen tunnusmerkki (Mannermaa 2004, 95.) Design management auttaa yhtenäistämään sekä sisäisen että ulkoisen näkemyksen.

Kysyessäni sekä kyselylomakkeeseen vastanneilta opiskelijoilta että haastateltaviltani, mihin yrityselämässä design managementia tarvitaan, vastauksissa korostuivat sanat suunnittelu ja johtaminen, mutta myös toteutus ja toteutuksen johtaminen. Kun design managementin pääperiaatteet ovat hallinnassa, ne siirtyvät automaattisesti yritystoimintaan; niin suunnitteluun, johtamiseen kuin toteutukseenkin, mutta ovatko nämä alueet sitä osaamista, joka ei ole ulkoistettavissa ja joka on oltava mukana jokaisen työntekijän osaamisalueissa? Toisaalta kyllä, jos johtaminen ymmärretään myös itsensä johtamiseksi, suunnittelu kaiken toiminnan kattavaksi johdonmukaisuudeksi ja toteutus arkipäivän välttämättömiksi teoiksi. Toisaalta ei, jos nämä katsotaan kokonaisprosessiin kuuluviksi yksittäisiksi osa-alueiksi ja ovat osittain ostettavissa yrityksen ulkopuolelta. Yrityksen sisällä on säilyttävä toiminnan koordinointi ja lopulliset päätökset yhteistyökumppaneista ja heiltä tarvittavasta osaamisesta.

Mitä design management -osaamista yrityksessä sitten tarvitaan, jotta sekä yrityksen perusstrategia että tunnistettavuus pysyvät hallinnassa ja näkyvänä kilpailuetuna? Tämän tutkimusaineistoni sekä omien johtopäätöksieni perusteella yrityselämässä tarvitaan ymmärrystä sidosryhmien kuunteluun, oivallusta rationalisointiin, ajan hallintaan ja tulevaisuustyöskentelyyn sekä kykyä ver-

kostoitumiseen. Yrityselämässä tarvitaan design management –osaamista eri ammattiteihin tulevana ammattitaitona.

6.1.1 Sidosryhmien kuuntelu

Opintojen tarve lähtee yrityselämän tarpeesta ja yrityselämän tarve taas sidosryhmien tarpeesta. Jo alkuasetelma- ja analyysivaiheessa käsitellään mitä yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin kuuluu ja kuinka design managementin avulla saadaan aikaiseksi eri sidosryhmien yhteinen ymmärrys yrityksestä. Toinen puoli on tietenkin sidosryhmien yritykselle asettamat tavoitteet ja sidosryhmien tarpeet. Näitä on osattava kuunnella ja niihin on osattava reagoida.

Sidosryhmän arvioidessa yritystä, sitä kiinnostaa yrityksen ydinsaamisalueet, core competencies eli mitä yritys tekee. Sillanmäen sanoja mukailleen; se iso asia, miksi yritys on olemassa. Yhä tärkeämpää on tietää yrityksen arvot eli miten yritys toimii ja voiko siihen luottaa. Sidosryhmä haluaa myös informaatiota yrityksen tulevaisuudesta eli yrityksen visiosta. (Markkanen 1999, 110.) Yrityksen perusstrategian on oltava ymmärrettävä sekä yritykselle että sen kaikille sidosryhmille.

Sidosryhmälle voi myös olla tärkeää, miltä yritys näyttää. Toimintatapa ei liity suoraan visuaalisuuteen, sen sijaan visuaalisuudella voi olla vaikutusta yrityksen toimintatapaan. Visuaalisuuden kehittäminen tuottaa tietoa ja ratkaisuja organisaation johtamisen tueksi. (Pohjola 2003, 184.) Esimerkiksi oppilaitos profiloituu opetuksen painopisteiden lisäksi ulkoisella näkyvyydellään. Jyväskylän ammattikorkeakoulussahan on meneillään kumpikin uudistus. Tuote eli koulutuspalvelu, fyysinen ympäristö, viestintä ja tapa toimia on mahdollista linjata siten, että tuo muutos niveltyy olemassa olevaan ja oppilaitoksen asema vahvistuu.

Design managementiin ei varsinaisesti kuulu asiakaskontaktien hankinta, eikä niiden aktiivinen ylläpito. Sen sijaan design management -ajattelutavan keinoin autetaan asiakasta löytämään yritys ja tunnistamaan sen tuotteet sekä palvelut muiden vastaavien joukosta. Asiakas saa kontaktin yritykseen jonkin

tuotteen tai palvelun mukana, palveluympäristön houkuttelemana, kiinnostuessaan jostain yrityksen viestistä tai todetessaan henkilökunnan osaavaksi ja palvelualttiiksi eli käytännössä juuri design managementin osa-alueiden kautta.

6.1.2 Rationalisointi ja ajan hallinta

Yritystoiminta vaatii asioiden rationalisointia ja ajan hallintaa. Yhdistettäessä design management –prosessi niin asiakirjojen tuotantoon kuin tietojärjestelmä- tai toimistorutiinien kehittämiseenkin on mahdollista säästää aikaa sekä rahaa (Pohjola 2003, 195). On tarkistettava, että peruskonseptit ja sovellukset on rationalisoitu. Design management on järkeistämistä ja yksinkertaistamista. Visuaalisen ilmeen rakentaminen on rationalisointia (mts. 46).

Design managementin voimavara on olemassa olevien resurssien analysointi, uudelleen muotoilu ja käyttö osana uusia ratkaisuja. Tarvittavaa panostusta ajatellen aina ei puhuta rahasta vaan esimerkiksi ajan ja ajattelun ottamisesta suunnittelun pääasiallisiksi panostuksiksi. Design management tähtää ajan hallintaan, turhien ja väärin toimintatapojen minimoimiseen. Tätä kautta yrityksessä on lopulta juuri sitä aikaa käytettäväksi vaikka design management –ajattelutavan hyödyntämiseen yhä uudestaan ja käytännössä koko ajan, joka päivä.

Asiakkaat ja muiden sidosryhmien edustajat haluavat ymmärtää sanoman ilman liikaa ohjailua tai alleviivausta. Olemme tottuneet tekemään itsenäisiä valintoja ja samalla haluamme kuitenkin mahdollisimman joustavasti informaatiota. Haluamme nähdä vaihtoehdot, mielellään yhdellä silmäyksellä. Tähän perustuu esimerkiksi internetin suosio, jo yrityksen kotisivulla voimme poimia tarvitsemamme tiedon. Mitä paremmin asiakas löytää tarvitsemansa tiedon jo verkkosivuilta, sitä vähemmän tarvitaan suoria asiakaskontakteja ja mekaanista työtä. Toimintatapojen rationalisointi säästää sekä asiakkaan että henkilökunnan aikaa. Jokaiselle asiakkaalle ei tarvitse toistaa samoja asioita. Haluamme vakioituja palveluja ja tuotteita, mutta myös mahdollisuuden räätälöintiin niin tarvitsemamme. Vakiotarjonnan räätälöinnissä yrityksen on oltava

erittäin tarkka, jotta tunnistettavuus ja siitä syntynyt yhteinen ymmärrys säilyvät, eikä rationalisointitoimenpiteet ja niistä seuraava aikaresurssin hallinta valu hukkaan.

Yrityselämässä on sekä hyviä että huonoja kustannuksia. Hyviksi kustannuksiksi voidaan laskea esimerkiksi henkilökunnan koulutus- ja toiminnan kehittämiskustannukset. Huonoja kustannuksia sen sijaan ovat tarpeeton byrokraatia ja hallinnolliset toimet. (Grönroos 2001, 287.) Näihin ei tehoa mikään muu kuin ajan johtaminen. Aikaa on jäätävä esimerkiksi design managementin toteuttamiseen vaadittavaan heikkojen signaalien ja trendien aistimiseen sekä vuoropuheluun henkilökunnan kanssa. Joka päivä on varmistettava, että koko yritys on menossa kohti samaa päämäärää, kohti yhteistä ymmärrystä. On varattava kalenterista aikaa ajattelulle (Kotler 1999, 216). Kuinka sitten rajallinen vuorokausi on mahdollista rakentaa?

Hyvä etukäteissuunnittelu, selkeä tuote- tai palveluvalikoima, toiminnalliset tilat, yrityksen arvojen mukaisesti toimiva henkilökunta ja selkeä viestintä ovat kaikki tekijöitä, jotka liittyvät design managementiin ja tekijöitä, joilla aikaa johdetaan. Nämä samat tekijät ovat myös niitä, joihin aikaa sitten voidaan käyttää. Yritystoimintaan kuulumattomien osien kanssa ei tule mieleenkään puuhailta noudatettaessa design managementin periaatteita. Toisaalta uudistukset ja kehitysprojektit voidaan suunnitella liittyväksi hyväksi havaittuun kokonaisuuteen.

Yrityselämässä on kannettava vastuu myös asiakkaan ja muiden sidosryhmien rajallisesta ajasta. On koko ajan mietittävä, miten asiat sujuvat joustavammin. Eikö vanhassa suomalaisessa sananlaskussa sanota, että tyhmä paljon työtä tekee, viisas pääsee vähemmällä? Osa ihmisistä on sisäsyntyisesti sellaisia, etteivät suostu tekemään turhaa työtä ja miettivät helpompia ratkaisuja, mutta osan on opeteltava. Rationalisointi on rutiinien tehostamista. ”Rutiinit jättävät aikaa olennaiseen” (Koski 2003, 101).

6.1.3 Tulevaisuustyöskentely

Design managementin perusedellytys on usko siihen, että asioihin voi vaikuttaa. On pystyttävä hahmottamaan kokonaisuuksia. On myös pystyttävä irrottautumaan ajasta ja paikasta sekä kyettävä pohtimaan mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Opiskelijoille suunnatussa kyselyssä design managementiin yhdistettiin mielikuvat suunnan antamisesta ja ennakoimisesta. Nuo mielikuvat liittyvät tulevaisuuden tarpeisiin. Yksi alue, johon yrityksissä kaivataan lisää osaamista, on tulevaisuustyöskentely (Pohjola 2003, 39). Tähän on varattava investointien lisäksi aikaresursseja.

Tulevaisuustyöskentely ei saa tarkoittaa ainoastaan tulevaisuuden ennakointia kirjoituspöydän ääressä, vaan konkreettisten suunnitelmien tekoa kuunnellen heikkoja signaaleja ja muistaen hiljaisen tiedon olemassaolon. Osa panostuksesta voi mennä hukkaan, mutta se osa, joka mahdollistaa läpimurron ennen kilpailijoita peittää kyllä tappiot. Esimerkiksi ravintola-alalla tarvitaan valmiita suunnitelmia, jotka voidaan ottaa käyttöön jopa saman vuorokauden aikana. On otettava hetkestä kiinni ja yritys-elämässä se ei tarkoita heittäytymistä hetken vietäväksi, vaan valmiin suunnitelman käyttöön ottamista juuri oikeaan aikaan, oikeassa paikassa.

Tulevaisuustyöskentely tarkoittaa myös asioiden suhteellisuuden ymmärtämistä ja kokonaisuuksien rakentamista ottaen huomioon mitä ympärillä tapahtuu. Design managementiin saumattomasti kuuluva tulevaisuustyöskentely jättää myös mahdollisuuden olla reagoimatta. On oltava perusteltu mahdollisuus olla hyppäämättä joka kelkkaan.

Mannermaan (2004, 35) mukaan tulevaisuustyöskentely on Suomessa vielä melko satunnaista. Toisaalta isoissa yrityksissä on kyllä asiantuntijoita, tutkijoita sekä analyytikkoja ihan sitä varten ja pienemmissäkin seurataan ainakin oman alan heikkoja signaaleja. Tulevaisuustyöskentely on opeteltavissa ja opittavissa.

6.1.4 Verkostoituminen

Monikin osaamistarve yrityksessä on siis ostettavissa, mutta kokonaisuuden hallinta ja johdonmukaisuus on aina säilytettävä yrityksen sisällä. On kyettävä verkostoitumaan. Partanen mainitsi, että kaikkea ei tarvitse itse osata, mutta on osattava etsiä sopivia yhteistyökumppaneita, osajia. Hyvänä esimerkkinä tästä on myös S-ryhmässä näkyvä jako SOK:n suunnittelu- sekä kehittämistyön ja osuuskauppojen toteutusvastuun välillä. Ahopellon ja Raatikaisen yritys onkin yhdistänyt design managementin ja verkostoitumisen toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi (Ahopelto & Raatikainen 2007).

Esimerkiksi majoitus- ja ravitsemisalalan esimiesten yksi osaamisalue on esiteettisten elämysten tuottaminen unohtamatta funktionaalisuutta. Ravintolapäällikön ei kuitenkaan tarvitse tietää kaikkea vaan osattava kysyä ja hyödyntää asiantuntijoiden osaamista. Hän voi ulkoistaa monia eri tehtäviä toimenkuvansa ulkopuolelle, mutta pitää hallinnassaan kokonaisuuden, design managementin osa-alueet.

Kun design managementin pääperiaatteet ovat hallinnassa, ne siirtyvät automaattisesti esimerkiksi tuotesuunnitteluun olkoon se sitten yrityksen sisällä tuotettua tai yrityksen rakentaman verkoston aikaansaamaa. Tuotesuunnittelu ja -kehitys ovat alueita, joiden lähtökohtien on oltava tarpeellisuus, käytettävyys ja toiminnallisuus. On osattava esittää loppukäyttäjälle kysymyksiä: miksi, milloin ja missä tarvitset tätä sekä missä sen tulisi sijaita. Sitten on osattava päättää suunnitellaanko ja toteutetaanko tarvittavat toimet yrityksen sisällä vai käytetäänkö alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Verkostoituminen ja yhteistyö ovat sekä asenne että opeteltavissa oleva käytäntö. Toimivat verkostot eivät synny hetkessä ja yrityselämässä arvostetaankin osajia, joilla on kyky löytää sekä ylläpitää verkostoja.

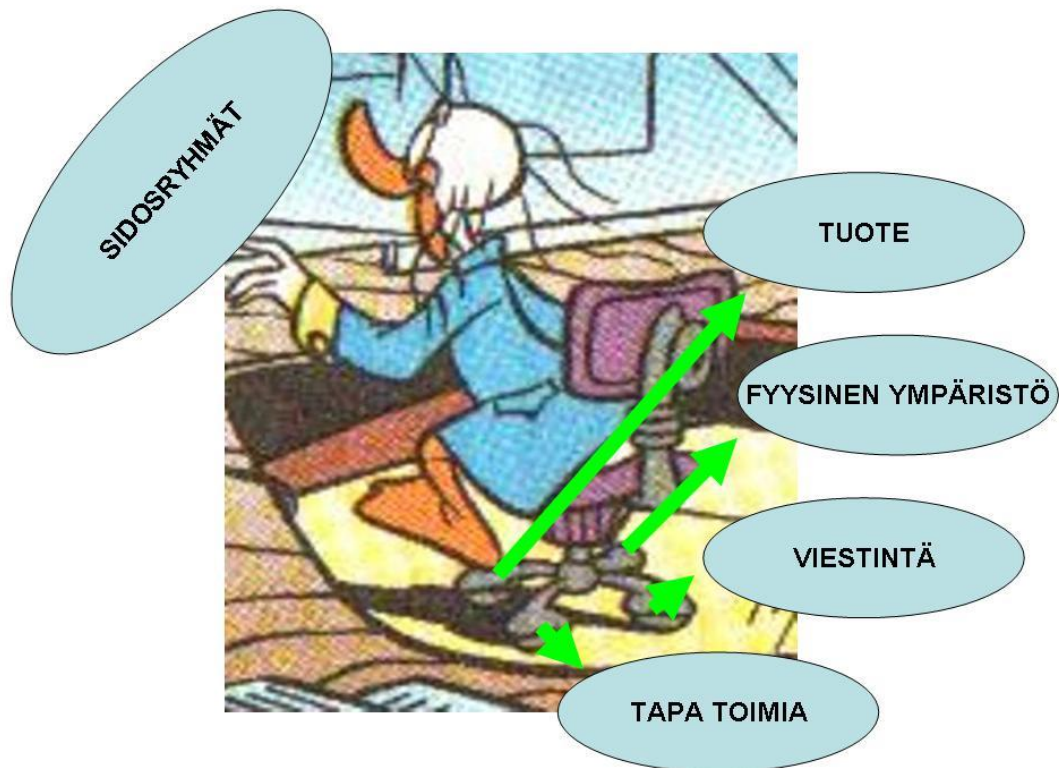
6.1.5 Design Management osana eri ammatteihin tulevaa ammattitaitoa

Sekä teoreettisen että empiirisen tutkimusaineistoni mukaan on vielä paljon keskusteltavaa design managementia käyttävien ammattinimikkeistä, työn kuvista ja osaamisalueista. Yrityselämässä lähtökohta on, että design voidaan ulkoistaa, mutta design management ei ole ulkoistettavissa (Ahopelto 2002, 86). Tarvitaan ammattilaisia, jotka osaavat vastata tämän päivän asiakkaiden vaatimuksiin. Tämän tutkimusaineistoni perusteella design management nähdään enemmän eri tehtäviin sisältyvänä ammattitaitona ja osaamisalueena kuin selkeästi ammattina ja työn kuvana.

Design management on kuitenkin myös ammatti ja työnkuva. Design manageri on käytössä oleva nimike. Tästä esimerkkinä on omien sanojensa mukaisesti Suomen ainoa design manageri Sarvilinna. Hän on keramiikkapuolen suunnittelijakoulutuksen saanut Huippu Design Management -nimisen managerointitoimiston yksi ja ainut työntekijä. Urheilijoiden ja viihdeartistien takana on totuttu managereihin, mutta ei muotoilijoiden ja suunnittelijoiden. Näkemysten myynti ei ole helppoa. Hän sanoo työnsä olevan operatiivista puurtamista, jota tehdään välillä kädet kurassa ja savessa. Työ on markkinointia, PR-työtä, projektien hallintaa sekä sopimusten ja kontaktien hoitamista. Sarvilinna sanoo olevansa yhteistyössä se tarkka tosikko, taide ja luovuus jäävät suunnittelijalle. (Sarvilinna 2007.)

Voiko design manageri olla johtaja, jonka työn kuva perustuu design managementiin? Hän johtaa yritystä design managementin osa-alueiden mukaisesti, huomioiden ne kaikessa tekemisessä. ”Johtaminen keskittyy johdonmukaiseen yrityskuvan hallintaan (Nieminen 2004, 53).” Koska yrityselämän muutoksissa käytännössä joku tai jotkut osa-alueet ovat joka tapauksessa lähes koko ajan liikkeessä, hän huolehtii, että mitä tahansa osa-aluetta kehitettäessä tai muutettaessa suuntaan tai toiseen yhteneväisyys muiden osa-alueiden kanssa säilyy. Hän on johtaja, jonka työn mukana kulkevat koko ajan design managementin osa-alueet ja hän on johtaja, joka varmistaa sidosryhmien saavan yrityksestä juuri halutunlaisen viestin osa-alueiden avulla (KUVIO 13). Työpöytänsä ääressä istuvan design managerin työtuolin neljä pyörää muis-

tuttavat design managementin neljästä osa-alueesta; yhden pyörähtaessä muut liikkuvat vastaavasti ja tasapaino säilyy.



KUVIO 13. Design Manageri työssään

Tässä aineistossa esiintyi sekä ajatus design managementista tarpeellisena yleissivistyksenä (Keskipoikela 2007) että ajatus yleensäkin sen tarpeellisuudesta moniin eri tehtäviin (Kosonen 2007). Painotettiin yrityselämän monimuotoisuutta ja poikkitieteellisissä työryhmissä tarvittavaa osaamista. Design managementin tulisi olla osana erityyppisiin ammatteihin tulevaa ammattitaitoa.

Opiskelijakyselyssä tulivat esille ajatus osaamisesta, joka on osa ihan kaikkea ja osaamisesta, joka vaikuttaa kokonaishallintaan. Opiskelijoista 94 % mukaan design management on tarpeellista työelämässä. Esimerkkeinä mainittiin monia eri tehtäviä, jotka liittyivät yrityskuvaan, ideoiden käytäntöön saattamiseen ja yrityksen toimintojen karsimiseen.

Design management liitettiin myös trendeihin ja niiden seuraamisen tarpeellisuuteen. Esimerkiksi Hienonen Taideteollisesta korkeakoulusta luennoi Ruo-

ka-design erikoistumisopintojen yhteydessä design management -ajattelusta, trendien seuraamisesta, niiden luomisesta sekä muutosilmiöistä ja niiden havaitsemisesta (Ruoka-design ammatilliset erikoistumisopinnot 2005). Organisaatiossa ollaan yhä enemmän kiinnostuneita ennustamisesta ja omien trendien luomisesta. Usko oman kulttuuriympäristön osaamiseen ja siinä olevaan luovuuteen on vahvistumassa. On vain löydyttävä rohkeutta lähteä soveltamaan omaperäisyyttämme muille markkina-alueille sopiviksi. Design management antaa tähän työkaluja. (Kannisto 2005.)

Osaamisalueena design managementia kaivattiin niin johtajalle kuin yksittäiselle työntekijälle, isoon yritykseen ja pienyrittäjälle. Erityisesti opiskelijoille suunnatussa lomakekyselyssä esiintyi hyvinkin innovatiivisia ratkaisuja, kuka sitä voi tarvita; kansanedustaja, valokuvaaja, jälleenmyyjä, stylisti ja kuka tahansa kaupassa työskentelevä. Tuohon listaan voisi vielä mainita työttömän työnhakija. Myös johtoryhmätyöskentelyyn kaivattiin design management-osaamista; jokaiselle johtoryhmän jäsenelle oman vastuualueensa osalta. Listaan syntyy varmasti tulevaisuudessa paljonkin monimuotoisuutta ja erityisesti poikkitieteellisyydestä johtuen yllättäviäkin kokonaisuuksia.

Liike-elämässä, jossa verkostoituminen on kasvun ja kehityksen yhtenä kulmakivenä, design managementia tarvitaan oikeisiin valintoihin, tilanteen mukaisiin ostopäätöksiin ja vahvistamaan yhteistä ymmärrystä. Tarvitaan ymmärrystä asioiden liittymisestä toisiinsa, ettei tehdä kokonaisuuteen kuulumattomia päätöksiä.

6.2 Design Management vastauksena yrityselämän osaamistarpeeseen

Tutkimuskysymykseeni, tulisiko design management olla opintojen osana Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, vastaan tämän aineiston perusteella, kyllä tulisi. Tutkimusaineistoni mukaisesti on perusteltua uskoa yrityselämän tarvitsevan design management-osaamista; nyt ja tulevaisuudessa. Yrityselämässä tarvitaan työntekijöitä jotka oivaltavat tarvittavia asioita; osaavat kuunnella sidosryhmiensä tarpeita, pystyvät rationalisoimaan omaansa sekä yrityksen

toimintaa, hallitsevat aikaa, kykenevät tulevaisuustyöskentelyyn ja omaavat taitoja verkostoitua sekä ylläpitää verkostoja.

Tänä päivänä design management on yksi tulosta tekevään liike-elämään kuuluva johtamistapa ja työväline. On osattava kommunikoida asiakkaan kanssa kaikilla aisteilla ja tehokkaasti. Asiakas siirtyy seuraavaan paikkaan jos hänen tarpeensa ei tule huomatuksi. Design management on muuttumassa näkyvään muotoon. Oppilaitosten lisääntyvä aiheeseen liittyvä opetustarjonta kertoo myös omalta osaltaan tästä. Esimerkiksi ravintola-alalla tarvitaan trendeistä innostuneita ja aikaansa seuraavia työntekijöitä (Hyötynen 2006, 17).

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on tullut pitkän matkaa eteenpäin ajatellen aikaa 1990-luvun alkupuolella. Oppilaitoksessa voidaan kulkea juuri design management –ajattelutavan mukaisesti, jotta opiskelemaan hakeutuu toivottua opiskelija-ainesta ja opettamaan asiaansa uskovia ammattilaisia. Nyt odotetaan uuden opetussuunnitelman valmistumista ja mitä se pitää sisällään. Fyysinen ympäristö ja viestintä ovatkin kokeneet jo merkittäviä uudistuksia. Tämän aineiston perusteella design management -opinnot voivat sijoittua Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintotarjontaan ammattikorkeakoulututkinnon sekä ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opetuksen kautta, osana erikoistumisopintoja sekä yritys-elämään myytäviä koulutuksia ja opetushenkilöstölle suunnattujen koulutusten välityksellä.

6.2.1 Opinnot Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintotarjonnassa

Kaiken kaikkiaan 78 % kyselytutkimukseen vastanneista liiketalouden ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusyksiköiden opiskelijoista esitti halukkuutensa opiskella design managementia, jos se olisi ammattikorkeakoulun opintotarjonnassa. Halmetojan mielestä design managementin paikka voisi olla opinnoissa, joissa opiskelijan taustalla on työpaikka, jonne siirtää oppimaansa. Näitähän ovat esimerkiksi ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja erikoistumisopinnot.

Kyselytutkimukseen vastanneista suurin osa oli sitä mieltä, että design management -opinnot sopivat yhdistettäväksi muihin opintokokonaisuuksiin. Samansuuntaisia ajatuksia esittivät myös haastateltavani, joiden mukaan opintojen ei välttämättä tarvitse olla omana kokonaisuutenaan, vaan käyttöteorian kautta linjan. Partanen vielä muistutti samoja aihealueita opiskeltavan koko ajan, mutta ei design management –käsitteen alla.

Kysyessäni teemahaastattelujen yhteydessä mahdollisesta vaihtoehdosta tarjota yrityksille myytäviä koulutuksia, haastateltavani ottivat ajatuksen mielenkiinnolla vastaan. Sekä Partanen että Sillanmäki painottivat koulutuksen nimen merkitystä ja mitä se kertoisi potentiaaliselle osallistujalle; design management se ei ainakaan voisi olla eikä kovin paljon mitään muutakaan englanninkielistä. Sillanmäellä oli lisäksi ajatus kokonaisuudesta, joka koostuisi yksitittäin myytävistä moduuleista, jotta yritys voi ostaa ainoastaan juuri tarvitsemansa koulutuksen, ei mitään ylimääräistä. Yritykselle on ensiarvoisen tärkeää tietää koulutuksen konkreettinen, mielellään heti käytettävissä oleva, hyöty yritystoiminnalle.

6.2.2 Opinnot opetushenkilöstön työvälineenä

Ajatus opetushenkilöstölle suunnatusta design management –koulutuksesta syntyi ja sai uusia ulottuvuuksia tutkimukseni edetessä. Ensin tähän tarpeeseen viittasi opiskelijakyselyn tulos; vastaajista, joiden mielestä design management on tarpeellista työelämässä, 8 % piti sitä tarpeellisena koulutus- ja opetustyössä. Tähän viittasi myös Keskipoikela, jonka mukaan design management –ajattelutapa ja –asenne auttavat esimerkiksi oppilaitosten suunnittelehtävissä olevia rakentamaan opintojen sisältöjä (Keskipoikela 2007).

Mitä muita eväitä kouluttaja tai opettaja sitten saisi omaan työhönsä design management –toimintatavasta? Opiskelijoiden ohjaus oppimaan on yksi opettajan tärkeimpiä tehtäviä; opiskelijan on mietittävä oman oppimisensa sekä tavoitteidensa perusstrategia ja miten se on tunnistettavissa hänen töissään. Opiskelijoita voi ohjata ottamaan vastuu omasta oppimisestaan esimerkiksi suunnittelemalla eri opinnoista isompia kokonaisuuksia, jotka sitten teemal-

taan liittyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan. Aina ei tarvitse aloittaa alusta, on arvokasta siirtää oppimaansa seuraavaan työhön ja syventää tietojaan. Kaikessa tekemisessään saa ja pitää näkyä oma kädenjälki. Monista oppimistehävistä on mahdollista tehdä omannäköisensä.

Koulutukset voisivat olla yksittäisiä kokonaisuuksia muun henkilökunnalle suunnattavan koulutustarjonnan yhteydessä tai ne voisivat olla osa ammatillisen opettajakorkeakoulun tarjontaa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun yksi koulutusyksikköhän on ammatillinen opettajakorkeakoulu.

6.2.3 Opinnot käsitteistön auki kirjoittajana

Tämän tutkimusaineiston perusteella voi sanoa, että design management on vielä melko vieras käsite yritys-elämässä. Jo esimerkiksi yritys-elämään myytävien opintojen niminä se johtaisi harhaan ja sen ohittaisi moni yrittäjä, joka sitä todella tarvitsisi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoille suunnatun kyselylomakkeen perusteella taas voi sanoa, että erityisen vieras se on opiskelijoiden keskuudessa; 95 % vastaajista ei tunnistanut käsitteen sisältöä. Mielikuvat, joita käsite herätti, olivat osittain hyvinkin osuvia. Osa niistä kuvasi kuitenkin vierautta ja epäkonkreettisuutta. Erään opiskelijan mielikuvissa design management tuntui uudelta käsitteeltä vanhalla asialla ja oikeassahan hän olikin.

Ovatko pitkään liike-elämässä käytetyt käsitteet muuttumassa uusien rakennusaineiksi? Jotain tällaista on tapahtumassa, jos ajatellaan esimerkiksi sanoja myynti, markkinointi ja viestintä. Vielä kaksikymmentä vuotta sitten ne olivat selkeästi erillään, mutta nyt sekä toimintojen että henkilökunnan osalta lähes sama asia. Aikoinaan markkinoinnin tavoite oli tehdä myynti tarpeettomaksi (Kotler 1999, 37). Tällä hetkellä markkinoinnin ja viestinnän katsotaan olevan yksi ja sama asia. Kuinka design management sitten liittyy ja tulee liittymään tähän yhtälöön?

Taivas on rajana; lopulta se on yritys tai mikä tahansa yrityksen sidosryhmä, joka päättää, mikä käsite ja mikä sisältö jää eloon ja tuo konkreettisia tuloksia. Tämän tutkimusaineistoni perusteella uskon design managementin olevan

vahvoilla kokonaisvaltaisuutensa ansiosta. Tällä hetkellä design managementin sisällöksi ymmärretty alue on millä tahansa mittareilla arvioituna tärkeä osa yritystoimintaa, mutta sen sijaan käsite ja käsitteen määrittely hakevat vielä paikkaansa. Tutkimustyö ja aihealueen opintotarjonta voivat osaltaan auttaa hahmottamaan käsitteitä ja liittämään ne sopiviin ympäristöihin. Käsitteiden kehitys kuvastaa eri alojen kehitystä.

6.3 Design Management käyttöteoriana arkipäivässä

Työni henkilökohtainen lähtökohta oli kysymykseni: Mikä on se työkalu, jonka avulla yrityksessä voidaan saavuttaa yhteinen ymmärrys ja kuinka se vielä saadaan näkyvään muotoon, jotta kaikki sidosryhmätkin sen havaitsevat? Tämän kysymyksen hän esitin jo paljon ennen tutustumistani design managementiin. Ympyrä on pyörähtänyt lähtöpisteeseen ja erityisesti Sillanmäen haastattelu toi lähtökohtani taas esille ja yhä käytännönläheisemmälle tasolle, arkeen. Design management ja siitä seuraava osaaminen on asia, jota yrityselämä arvostaa ja tarvitsee sekä asia, jota on mielekästä opiskella.

Ensin oli siis arkipäivän ongelma. Sitten tuli englanninkielinen, melko uusi käsite ja yhtä monta mielipidettä teorian käytettävyydestä kuin kirjoittajia, kyselyyn vastaajia tai haastateltavia. Koska käyttöteoria tarkoittaa käytännön työn jäsentämistä oman toiminnallisen näkemyksensä avulla, niin lopulta teorian käytettävyyden on palannut alkujuurilleen, arkipäivän työkaluksi kohti yhteistä ymmärrystä; käyttöteoriaksi. ”Pienimmässäkin osa-alueessa on esiinnyttävä sama suunnitelmallinen ja yhdenmukainen pyrkimys kohti tarkoin harkittua päämäärää (Ahopelto 2007).”

Sillanmäki mainitsi oppineensa design managementin sisällön oman kokemusmaailmansa kautta eli hänelle design management näyttäytyi heti käytännön työn jäsentämisenä oman toiminnallisen näkemyksensä kautta, ei kirjoista opittuna. Hänen haastattelunsa aikana esiintyi niin paljon maanläheisyyttä ja todellista arkipäivän oivaltamista, että koin omienkin alussa olleiden ajatuksieni saavan vahvistusta. Hän kertoi kyllä laajasti myös alueista, joissa tarvitaan nimenomaan suunnittelu- ja kehitysosaamista, mutta painotti toimeenpanon

johtamisen eli arkijohtamisen ja tekemisen eli yksittäisten tekojen tärkeyttä. Lopulta arjessa on jokaisen huolehdittava, ettei kokonaisuutta rikota siihen kuulumattomilla tekijöillä. Sillanmäen mukaan design management on jo olemassa olevan, sen ison tehtävän, toimeenpanoa sekä viestintäkeino ja työväline.

Kyllä löytyy yrityksiä, jotka ovat toimineet design managementin periaatteiden mukaisesti tietämättä aiheesta mitään; aihe on tuttu, nimi ei (Ahopelto 2002, 19). Aikoinaan ison talon emäntä tai isäntä piti avaimet taskussaan ja kaikki talon asiat tiedossaan. Talossa oli talon tyyli. Työvoimakkin valittiin sen mukaisesti, eikä kylillä puhuttu mitä sattuu. Voidaan sanoa, että tuo talon tyylin ylläpitäminen oli design managementia ja talon isäntä tai emäntä design manageri.

Käytettyäni sanaparia ”talon tyyli” puhekielessä jo useamman vuoden ajan, olikin yllätys, kun design managementiin perehtyessäni huomasin saman sanaparin esiintyvän aiheesta kertovassa kirjallisuudessa.

- Design management on yrityksen läpi kulkeva, kattava johtamismalli sekä toimintatapa, jolla talon tyylin mukainen tapakulttuuriperehdytys hoidetaan (Nieminen 2004, 74).
- Design management –toimintamalli on vahva selkäranka, joka takaa talon oman tyylin (Nieminen 2004, 161).
- Visuaalinen ilme ~ talon tyyli (Pohjola 2003, 108).

Design management on työväline, jolla strategia muuttuu näkyvään muotoon. Se on yrityskuvan suunnittelua ja johtamista. Se on tuotteen, viestinnän, fyysisen ympäristön sekä henkilöstön käyttäytymisen malli. Se on työkalu prosessissa kohti yhteistä ymmärrystä eri toimintojen sekä eri sidosryhmien välillä. Se on talon tyyli ja samalla keinot, joilla talon tyyli saadaan yhteiseksi ymmärrykseksi.

Aikaansaaminenhan on pian katoavaa kansanperinnettä kun suunnitellaan ja suunnitellaan ja sitten tehdään raportteja. Asiat on vietävä käytäntöön. Design management käyttökelpoisena teoriana tai käyttöteoriana ei ole ollenkaan

mutkikas vaan pikemminkin yksinkertaisuutta korostava. On vain oivallettava, mistä lähteä. Yksi alue, johon yrityksissä tarvitaan käytännön työkaluja, on liiketoimintasuunnitelman jalkauttaminen (Pohjola 2003, 39). Esimerkiksi Kososen mukaan strategian toteutus tekemisen tasolla on se kohta johon design managementia tarvitaan ja näin hän aloittaa koulutuksensakin; suoraan yritysesimerkkien kautta toimintaan. (Kosonen 2007).

Voi tietenkin ottaa kunnianhimoisen tehtävän ja käydä läpi yrityksen kaikki design managementin osa-alueet ja koordinoida ne toimimaan yhdessä, yhteisen tavoitteen aikaansaamiseksi. Toinen tapa lähestyä design management –ajattelutapaa tai –asennetta, on tehdä yksittäisiä, päivittäisiä tekoja, jotka suuntaavat samaan päämäärään ja yhtenäisyyteen osa-alueiden välillä.

6.4 Opinnäytetyö oppimistehtävänä

Itsekritiikki tehdystä työstä on osa pohdintaa (Hakala 2004, 136). Otin tietoisesti riskin valitsemalla opinnäytetyöni aiheeksi alueen, josta minulla toisaalta on paljonkin kokemusperäistä tietoa, mutta jonka teoriaosuuteen ja käsitteistöön perehdyin vasta työtä tehdessäni. Tämä on aiheuttanut sekä tuskaa että paljon löytämisen iloa. Omien kysymysten ja kirjallisuuden yhteensovittaminen ei ole aina ollut helppoa. Työvoitto oli, kun Jyväskylän ammattikorkeakoulu kiinnostui aiheestani.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on saanut tietoa; tarvitaanko työelämässä design management-osaamista, mitkä ovat opiskelijoiden mielikuvat sekä mielipiteet aihealueesta ja kuinka se voi olla vastaamassa koulutustarpeeseen. Yrityselämä hyötyy työstäni, jos ja kun design management tulee olemaan osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintotarjontaa.

Työni tulokset osoittivat design managementin olevan alasta riippumatonta ja siten myös koulutusyksiköstä riippumatonta aluetta. Työni rajoitukset liittyvät lähinnä opiskelijakyselyn kohdistamiseen ainoastaan liiketalouden sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusyksiköiden opiskelijoille. Kyselylomakkeen toisen sivun täyttäminen vaati kuitenkin esittämäni lyhyttä selvitystä,

mitä design management on ja tämän vuoksi valitsin vain nämä ryhmät, joiden omien opintojen aikana kyselylomakkeen täyttäminen tapahtui. Halusin myös tavata ryhmät mahdollisimman lyhyen ajan sisällä, jotta sain varmasti vastauksia, joihin eivät ole vaikuttaneet opiskelijoiden keskenään vaihtamat mielipiteet.

Opinnäytetyöni luotettavuus perustuu teoreettisen tiedon laajuuteen, kirjallisen aineiston objektiiviseen käsittelyyn ja kyselyn sekä teemahaastattelujen avulla saadun materiaalin eri näkökulmien huomiointiin. Tässä työssä poikkitieteellinen taustani on ollut riittävä edellytys asiantuntemukseen ja puolueettomuuteen, mutta se on aiheuttanut myös hankaluutta valita työn painopisteet. Oli vain pidettävä mielessä, että kaikki mikä tuo lähemmäksi vastausta, tulisiko design management olla opintojen osana Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, eivät voi olla ihan vääriäkään painopisteitä.

Opinnäytetyöni ei ole täysi totuus, ei puolikaskaan, vaan keskustelun avaus ja toivottavasti kriittisenkin arvioinnin aloitus. Pelkkä näkeminen ei auta, on opeteltava katsomaan ja pelkkä kuuleminen ei riitä, on opeteltava kuuntelemaan. Vastatessa tutkimuskysymykseen on samalla syntynyt uusia kysymyksiä. Design management tarvitsee näkijöitä ja tekijöitä, etujoukkoja ja puurtajia.

6.5 Jatkotutkimukset

Koska design management on tutkimusalueena nuori, mahdollisten jatkotutkimusten esittely on osa työtäni. Tulevaisuudessa käytännön kokemukset ja tutkimustieto tuovat design managementin luontevaksi osaksi yrityselämää ja yrityselämään valmistavia koulutuksia. Ennen opintojen lopullista suunnittelua ja lanseerausta suosittelen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta Jyväskylän ammattikorkeakoulun kaikkien koulutusyksikköjen opiskelijoille. Se toisi lisätietoa suuremmalla otannalla samoihin kysymyksiin kuin nytkin on esitetty; tunnetaanko design management käsitteenä sekä sisällöltään ja koetaanko aihealueen opiskelu tarpeelliseksi ja missä yhteydessä. Myös mahdollisia opintojen toteutukseen osallistuvia yhteistyöverkostoja ja niistä löytyvää eri-

tyisosaamista tulisi tutkia tarkemmin. Tähän pohjana olisivat tässä työssä esitetyt opiskelumahdollisuudet ja oppilaitokset.

Opintojen suunnittelun lähtökohtina voisi olla tämä minun opinnäytetyöni sekä nämä kaksi edellä mainittua tutkimusta. Varsinainen suunnittelutyö on mahdollista olla esimerkiksi konstrukttiivisen tutkimuksen tulos eli yleistettävissä ja siirrettävissä myös muihin yksiköihin. Opintojen pilotointivaiheessa, kun opiskelukokemuksia on jo käytettävissä, tulisi tehdä seurantatutkimus, jossa kysyttäisiin opiskelijoiden, opettajien ja yhteistyökumppaneiden mielipiteitä sekä kehitysehdotuksia.

Ensimmäisten design managementia opiskelleiden työelämäkokemukset sekä työyhteisöistä saatavat kommentit kartoittaisivat yrityselämän tarpeita nyt ja tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa tulisi näkyviin myös opintojen ja osaamisen todellinen kohtaaminen yrityselämän vaatimusten kanssa.

Sitten kun kokemuksia on saatu jo enemmän, voidaan lähteä miettimään toiminnallisen tutkimuksen keinoin vaihtoehtoisia tapoja opiskella design managementia; luovuus- ja draamaharjoitusten tai vaikka tarinateatterin avulla. Voidaan myös kyseenalaistaa design management –opintojen kohdistaminen. Tarvitaanko opetusta muuallakin kuin esimerkiksi ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa? Toimisiko design management –ajattelutapa alkuopetuksessa, peruskoulussa tai ammatillisissa oppilaitoksissa? Yksi perusajatuksistahan on oppia oivaltamaan eri asioiden liittymistä toisiinsa. Itse asiassa tätähän opetussuunnitelmat ovat vuosi toisensa jälkeen; pyritään löytämään teemat, joiden mukaan edetään enemmän ja vähemmän johdonmukaisesti.

Myös kansainvälinen tutkimus saattaa tulla kysymykseen. Suomella on hyvä maine ja tunnettuutta koulutusosaamisen alueella. Suomea pidetään sekä designin että koulutuksen huippumaana. Voisiko Suomi siis olla design management -koulutuksen huippumaa?

Tämän opinnäytetyöni aineiston perusteella design management koetaan tarpeelliseksi oppilaitoksissa sekä fyysisen työympäristön hahmottajana että opetushenkilöstön työvälineenä. Tarvitsisivatko oppilaitosten johtajat design management –koulutusta?

Yksi tutkimusaihe on myös käsitteen design management tuominen arkisemmaksi, ymmärrettävämmäksi ja mielellään suomeksi. Tässä kysymyksessä teoreettisena viitekehyksenä voisi olla käsitetutkimus, jonka periaatteisiin ja menetelmiin on ensin tutustuttava, ja empiriana kuluttajatestaamisen kautta syntyviä ideoita nimikkeestä. Historiaakin voi lähteä tutkimaan, esimerkiksi design management Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvulle.

Odotan mielenkiinnolla, mikä akateeminen tutkimusala ottaa design managementin omakseen vai syntyykö uutta tutkimustietoa yhteistyön ja monialaisuuden voimalla. Joka tapauksessa tutkijalla tulisi olla kiinnostusta poikkitieteellisyteen; ainakin visuaalisiin aloihin ja liiketalouteen. Visualisti voi näyttää toteen esteettiset näkökulmat, jotka ovat mukana yrityksen kannattavuuden rakentamisessa. Liiketaloustieteilijä taas voi todentaa talous- ja tehokkuusnäkökulmat, jotka voidaan saavuttaa asiaan kuuluvan visualisoinnin ja estetiikan avulla. Vai ottaako matkailu-, ravitsemis- ja talousala design managementin yhdeksi kehittämis- ja tutkimuskohteekseen?

Taiteilija kuvaa havainnoimaansa todellisuutta pintojen, muotojen ja värien avulla.

Yritys kuvaa tavoitetilaansa tuotteiden, fyysisen ympäristön, viestinnän ja tapansa toimia avulla.

LÄHTEET

- Ahopelto, J. 2007. Design management. Viitattu 30.7.2007. [Http://www.desnetti.fi](http://www.desnetti.fi), design management, desma-teoria.
- Ahopelto, J. & Raatikainen, I. 2007. DesNetti Oy:n sivusto. Viitattu 30.7.2007. [Http://www.desnetti.fi](http://www.desnetti.fi).
- Ahopelto, J. 2002. Design Management as a Strategic Instrument. Vaasa: Acta Wasa-ensia.
- Arasalo, H-M. 2002. Ravintolaesimies ja vuokratyö. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala.
- Avoin yliopisto-opetus. 2007. Viitattu 12.9.2007. Lukuvuosi 2007-2008. [Http://kesayo.jyu.fi/avoin_yliopisto](http://kesayo.jyu.fi/avoin_yliopisto).
- Davis, B., Lockwood, A. & Stone, S. 2002. Food and Beverage Management. 3rd edition. Great Britain by Scotprint, Haddington.
- Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi. Helsinki: Edita.
- Experience design management-maisteriohjelma. 2007. Viitattu 12.9.2007. [Http://www.ulapland.fi/?deptID=19922&searchword=EDM](http://www.ulapland.fi/?deptID=19922&searchword=EDM).
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30 R:ään. Hämeenlinna: Karisto.
- Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Hakutulokset. 2007. Viitattu 12.9. 2007. [Http://www.haaga-helia.fi/search?SearchableText=%22design+management%22](http://www.haaga-helia.fi/search?SearchableText=%22design+management%22).
- Halttunen, J. 2007. JAMK on vahva menestyjä. Keskisuomalainen 4.9.2007, 4.
- Heikkinen, V. A. 2004. Matka restonomiin ydinosamiseen: kuvaus majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen osaamisalueista, asiantuntijuudesta ja dynaamisesta ammattitaidosta. Helsinki: Haaga instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Tutkimus.
- Helin, K. 1992. Muutosvoimat. Imatra: Oy Ylä-Vuoksi.
- Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus.
- Holmstedt, P. 1997. Kaupallinen luovuus sisustuksessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, vaatetusalan suunnittelu ja markkinointi.
- Hyötynen, P. 2006. Urapoluista apu työvoimapulaan. Ässä – S-ryhmän ammattilehti 8/2006, 15-17.
- IDBM in Brief. 2007. Viitattu 12.9.2007. [Http://project.hkkk.fi/idbm/](http://project.hkkk.fi/idbm/).

- Jensen, R. 1999. The Dream society. RR Donnelley & Sons Company.
- Jokinen, T. 2001. Tuotekehitys. Espoo: Otatieto.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2007. Viitattu 10.10.2007. <http://www.jamk.fi>.
- Kannisto, J. 2005. Viitattu 11.9.2007.
Http://www.fashionfinland.com/fi/henkilöt/artikkeli/muutoksen_havainnoitsija/.
- Karlöf, B. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Keskinen, S. 2005. Viitattu 27.10.2007. Alaistaito –luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Http://www.polemiikki.fi/files/1145-Polemia59_net.pdf.
- Keskipoikela, M. 2007. Suunnittelija ja koulutuspäällikkö, Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta. Puhelinkeskustelu 9.10. 2007.
- Kielikone. 2007. Viitattu 10.8.2007. <Http://www.kielikone.fi>.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.
- Koski, J. 2003. Banappelsiini. Jyväskylä: Gummerus.
- Koskinen, A. 2007. Alexandra sai kaksivuotislahjaksi 230 kiloa painavan mobilen. Keski-suomalainen 24.8.2007, 2.
- Koskinen, J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Helsinki: Finn Lectura.
- Kosonen, J. 2007. Teollinen muotoilija. Puhelinkeskustelu 9.10.2007.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Koulutus ja tutkimus 2007 – 2012. 2007. Viitattu 27.10.2007.
Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/KESU2007X2012_luonnos.pdf.
- Käyttöteoria. 2007. Sivua päivitetty 26.3.2007. Viitattu 9.10.2007.
<Http://www.eoppimiskeskus.fi/eaapinen/index.php/K%C3%A4ytt%C3%B6teoria>.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. Yhdessä: Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä: Gummerus.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.
- Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen – Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY.
- Mertanen, E. & Siitari, M-L. 2007. Ruokapalvelualan ammattilaiset satsaavat tulevaisuuteen opiskelemalla ruoka-designia. Mestarit 1 / 2007, 34 – 37.
- Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät – Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.
- Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge – Creating Company. Oxford: University Press.
- Olde Hansa. 2007. Viitattu 11.9.2007. [Http://www.oldehansa.ee](http://www.oldehansa.ee).
- Parkkila, E. 2007. Innovaatioyliopiston hinta yhä auki. Keski-suomalainen 4.9.2007, 2.
- Pohjola, J. 2003. Visuaalisen identiteetin johtaminen – ilme. Jyväskylä: Gummerus.
- Ravasi, D. & Lojaco, G. 2005. Managing design and designers for strategic renewal. Tiivistelmä. Artikkelijulkaisu lehdessä Long Range Planning, Volume 38, Issue 1, helmikuu 2005, 51 - 77. Viitattu 12.9.2007. [Http://www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Ruoka-design ammatilliset erikoistumisopinnot. 2005. Opetussuunnitelma 30.11.2005. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala.
- Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006. Viitattu 11.9.2007. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/).
- Salo, P. 2006. Yhteinen viesti vakuuttaa – Yhteen hiileen. Ässä – S-ryhmän ammattilehti 10/2006, 10-14.
- Sarvilinna, L. 2007. Haastattelu T.i.l.a.-ohjelmassa. MTV3 29.8.2007.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Suutari, M. 2005. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta – väliraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Varto, J. 2001. Kauneuden taito. Tampere: Tampere University Press.
- Virtanen, A. 2005. Tutkimustyön perusteet – kurssimateriaali. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous.

Vuokko, Pirjo. 2003. Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Åhman, H. 2003. Viitattu 27.10.2007. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa.

[Http://www.huntingminds.com/artikkelit/vaitoskirja.pdf](http://www.huntingminds.com/artikkelit/vaitoskirja.pdf).

LIITTEET

Liite 1. Opinnäytetyössä esiintyvien käsitteiden määritelmiä

Brändi	nimi; organisaatio, yritys, tuote, tuoteryhmä, palvelu tai henkilö; vaatii nimen ja viestinnällisen koodiston tiiviin siteen (Koskinen 2003).
Design	piirustus, luonnos, malli; muotoilu, etenkin teollinen ja taideteollisuusesineiden muotoilu (Kielikone 2007).
Design management	ei lainkaan määritelmää (Kielikone 2007).
Identiteetti	ominaislaatu (Kielikone 2007).
Imago	maine, vallitseva käsitys jostakin, jonkin itsestään antama kuva (Kielikone 2007).
Koordinoida	keskiajan latinassa co-ordinare, järjestää yhteen, rinnakkain, yhteistoimintaan (Kielikone 2007).
Strategia	laskelmointiin perustuva toimintasuunnitelma, taktiikka (Kielikone 2007).

Liite 2. Opiskelijoille suunnattu kyselylomake

Aika

Paikka

Haastateltavat

DESIGN MANAGEMENT

Sanayhdistelmän Design Management tunnettuus

1. Design Management (ympyröi Sinulle sopivin vaihtoehto)
 - a) vieras sanayhdistelmä, ei tietoa sisällöstä
 - b) tunnistettava sanayhdistelmä, sisältö vieras
 - c) tunnistettava sanayhdistelmä, sisältökin osittain
 - d) tuttu sanayhdistelmä, tuttu sisältö

2. Mitä Sinulle tulee mieleen sanayhdistelmästä Design Management? (kirjoita tähän 5 ensimmäisenä mieleesi tulevaa asiaa tai mielikuvaa)

.....
.....

Nyt esittely (FAQ - useimmin kysytyt kysymykset) Design Managementista, jonka jälkeen voit täyttää kyselylomakkeen toisen sivun.

Design Management opinnoissa

3. Opinnot Design Managementista tulisi olla (ympyröi mielestäsi paras vaihtoehto)
- a) omana kokonaisuutenaan
 - b) esimiestyö- tai johtamisopintojen yhteydessä
 - c) estetiikka- tai toimitilojen suunnittelu -opintojen yhteydessä
 - d) viestintä- tai markkinointiopintojen yhteydessä
 - e) tuotesuunnitteluun tai tuotteistukseen liitettynä
 - f) johonkin muuhun kokonaisuuteen liitettynä, esimerkiksi
4. Opiskelisitko Design Managementia, jos se olisi mahdollista
- a) kyllä, koska
 - b) en, koska

Design Management työelämässä

5. Tietoa / taitoja Design Managementista
- a) tarvitaan työelämässä, esimerkiksi (kirjoita tähän 5 alaa tai työtä)
.....
.....
 - b) ei tarvita työelämässä

Suuri kiitos vastauksistasi!

Liite 3. Frequently asked questions – useimmin kysytyt kysymykset

DESIGN MANAGEMENT

MITÄ DESIGN MANAGEMENT ON SUOMEKSI?

Usein design management käännetään muotoilujohtamiseksi, mutta tässä tarkoituksessaan käänнос on harhaanjohtava. Koska design management on näkynyt suomalaisessa yritys-elämässä vasta 1980-luvun loppupuolelta alkaen, parempaa suora käännöstä ei vielä toistaiseksi ole; myös määrittely on tehtävä monisanaisesti.

Design management on jo nimensä mukaisesti johtamistapa, mutta ennen kaikkea ajattelutapa. Design management ei kuulu ainoastaan esimiehille vaan koko henkilöstölle. Design management on myös nimessään esiintyvän sanan design mukaisesti muotoilua; ei kuitenkaan pelkästään tuotteen, vaan myös rakennetun ympäristön ja viestinnän muotoilua sekä henkilökunnan tavalla toimia muotoilua, jotta se vastaisi muita osa-alueita. Heikkojen signaalien ja trendien seuraaminen kuuluu myös design management –ajattelutapaan.

MIKÄ ON DESIGN MANAGEMENTIN PÄÄMÄÄRÄ?

Design managementin päämääränä on kaikkien yritykseen tavalla tai toisella sidoksissa olevien ihmisryhmien yhteinen ymmärrys. Sen avulla luodaan yhtenäinen mielikuva yrityksestä.

MITEN PÄÄMÄÄRÄ SAAVUTETAAN?

Keinoina ovat design managementin osa-alueiden eli tuotteen, rakennetun ympäristön, viestinnän ja tavan toimia analysoida ja jatkossa näiden osa-alueiden eri tekijöiden yhteensovittaminen siten, että kaikissa näkyy koordinaatio muihin design managementin osa-alueisiin.

MITÄ HYÖTYÄ DESIGN MANAGEMENTISTA ON?

Design managementin avulla saavutetaan kilpailuetua sekä liiketoiminnan tehostumisen että yrityskuvan arvonnousun myötä. Kommunikointi sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien välillä selkeytyy. Aikaa, rahaa ja muita resursseja säästyy, kun ei tarvitse puuhailla yritykselle sopimattomien tekijöiden kanssa. Ajattelun omaksunut yritys on vahvoilla esimerkiksi muutostilanteissa, koska sillä on tarkkaan harkittu yhtenäinen pohja, johon voi tarvittaessa sovittaa uusia elementtejä tai vaihtoehtoisesti jättää hyppäämättä joka kelkkaan.

MITÄ DESIGN MANAGERI TEKEE?

Tähän voisi vastata, että melkein mitä vaan, mikä edesauttaa design managementin päämäärän saavuttamisessa; yhteisen ymmärryksen ja yhtenäisen mielikuvan syntymisessä. Design manageri voi tarkkailla jonkin suuryrityksen yrityskuvan hallintaa tai muodostaa pienyrittäjän tuotteen, ympäristön, viestinnän ja vielä yrittäjänkin toimintatavan toisiinsa sopiviksi. Design manageri voi myös olla manageri aivan samoin kuin urheilijoilla tai viihdeartisteilla on managerit; hän voi keskittyä designin manageroimiseen. Hän voi olla myös trendien haistelija. Kaiken kaikkiaan design managerin olisi persoonana oltava sekä taivaanrannan maalari että pilkun viilaaja, hänellä olisi hyvä olla sopivasti luovaa hulluutta ja rohkeutta kuunnella intuitiota sekä sitkeyttä ja tarkkuutta laskelmien tekoon.

Liite 4. Teemahaastattelun runko, Jukka Halmetoja

Aika	18.9.2007 klo 14.30 – 15.30
Paikka	Ravintolaidea
Haastateltava	Jukka Halmetoja, keittiövastaava

DESIGN MANAGEMENT OPINNOISSA

Ajatuksia Design Management –opinnoista Ruoka-design erikoistumisopintojen yhteydessä

käsitteen selkiytyminen teoreettisesti / konkreettisesti

liikaa / liian vähän koko erikoistumisopintojen opiskeluajasta

ajatuksia asiantuntijoista (esim. Kati Hienonen, trendianalyytikko; Jouni Hynynen keksintöasiamies; Mika Aaltonen, tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kehitysjohtaja; Virpi Illman, sisustussuunnittelija)

ajatuksia opiskelutavoista (luennot, tutustumiskäynnit, kirjallisuus, trendipaja, tulevaisuusseminaari, mysteryshoppaus, oma kehittämistyö)

muut opiskelijat (ruokapalveluyritysten ruokatuotteista vastaavia henkilöitä)

eniten mieleen jääneet asiat

kritiikkiä

kehitysehdotuksia

Muistelua mahdollisista Design Management –opinnoista res- tonomiopintojen yhteydessä

omat opinnot

olisiko tarvittu ja mihin yhteyteen

Pohdintaa Design Managementin käytöstä Ravintolaideassa

ohjattavien opiskelijoiden tiedot / taidot harjoittelujaksoilla

ohjauksessa design management – ajattelua

tuote, rakennettu ympäristö, viestintä, tapa toimia → tilanne nyt, eniten huomi-
oitavaa

Mahdollisuuksien kartoittamista Design Managementista työelämässä

asioiden / kokonaisuuksien hallintaan

ajanhallintaan

kustannusten hallintaan, tulokseen

yrittäjäkuvaan

tulevaisuustyöskentelyyn

yhteistyömahdollisuuksiin

uusien kokonaisuuksien rakentamiseen

Liite 5. Teemahaastattelun runko, Eila Partanen

Aika	19.9.2007 klo 14.00 – 15.00
Paikka	Mankola, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Haastateltava	Eila Partanen, lehtori, toimitilapalvelut

DESIGN MANAGEMENT OPETUKSESSA

Design Management joitain vuosia sitten

opintotarjonnassa

opettajille suunnatussa koulutuksessa

käytäväkeskusteluissa

omissa ajatuksissa, omassa opetustyössä

Design Management tällä hetkellä

opintotarjonnassa (ruoka-design erikoistumisopinnot, muuta...)

opettajille suunnatussa koulutuksessa

käytäväkeskusteluissa

omissa ajatuksissa, omassa opetustyössä

Design Management tulevaisuudessa

restonomitutkinnon jokin koulutusohjelma / kaikki koulutusohjelmat

jokin muu Jamk:n yksikkö (liiketalous, tekniikka ja liikenne, vaatetus, kulttuuri...)

avoin ammattikorkeakoulu / erikoistumisopinnot / jatkotutkinnot

oma opintokokonaisuus / yhdistettynä useampiin opintoihin / isompi opintokokonaisuuksien teema

pakollisia opintoja / valinnaisia opintoja

opiskelutavat (luennot, tutustumiskäynnit, kirjallisuus, trendipaja, tulevaisuusseminaari, kehittämistyö...)

eri yksiköihin / eri koulutusohjelmiin räätälöidyt opinnot

yhteistyötä eri alojen oppilaitosten kanssa...esim.

yhteistyötä yritysmaailman kanssa...esim.

opettajavaihtoa

opiskelijavaihtoa

kansainvälisiä kontakteja

Liite 6. Teemahaastattelun runko, Tuula Sillanmäki

Aika	28.9.2007 klo 10.00 – 11.00
Paikka	Keskimaa Osk:n konttori, haastateltavan työhuone
Haastateltava	Tuula Sillanmäki, asiakkuuspäällikkö

DESIGN MANAGEMENT YRITYSELÄMÄSSÄ

Havaintoja käsitteestä

aikaisemmin – tällä hetkellä – tulevaisuudessa

opinnoissa, koulutuksissa, käytäväkeskusteluissa, päivittäisissä töissä, kirjallisuudessa, lehdissä

suomenkielinen vastine

Tarvitaanko osaamista ja missä tehtävissä

kauppa, hotelli, ravintola, liikennemyymälät, konttori, tukitoimet

johtoryhmä, toimialajohtajat, esimiehet, vuoropäälliköt, kaikki työntekijät

harjoitteluun tulevat opiskelijat, rekrytointi

Oma kauppa visio ja sen selkiyttäminen Sinulle asiakas –koulutuksen kautta

strategian jalkauttamista, jossa design management –ajattelutapa voisi toimia työkaluna

Yleisemminkin yrityselämässä

mistä tällä hetkellä puhutaan (design managementista...eri käsitteen alla...jostain ihan muusta...)

BSC ja identiteetin johtaminen suhteessa design managementiin

liittyykö suunnitteluun / tekemiseen

mitä hyötyä

asioiden / kokonaisuuksien hallinta

kustannusten / ajan hallinta

yrityskuva

heikot signaalit, tulevaisuustyöskentely

sidosryhmäyhteistyö

Tarvitaanko yrityselämään suunnattua koulutusta

millä nimellä, mille ryhmille suunnattuna