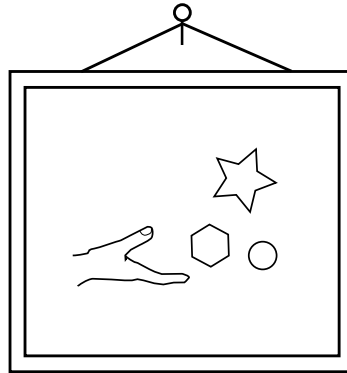


OPINNÄYTETYÖ

KUVAT STRATEGISTEN SANOJEN TULKKEINA



Savonia-ammattikorkeakoulu, muotoilun koulutusohjelma

Palvelumuotoilu

Tekijä: Hanna Vilkman

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Tiivistelmä

Koulutusala Kulttuuriala	
Tutkinto-ohjelma Muotoilun tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Hanna Vilkmán	
Työn nimi Kuvat strategisten sanojen tulkkeina	
Päiväys	25.4.2021
Sivumäärä	62
Yhteistyökumppani Ponsse Oyj	

Tiivistelmä

Digitalisaatio mahdollistaa yhä monipuolisempia asioita ihmisten arjessa. Sovellukset, data-alustojen päälle rakennetut käyttöliittymät, pinnan alla toimivat ja oppivat algoritmit ja tekoälyä hyödyntävät sovellukset ratkovat eri kokoluokan ongelmia aiempaa nopeammin ja tehokkaammin. Digitalisaatio vaatii yrityksiä ymmärtämään asiayhteyksien riippuvuussuhteita ja eri osa-alueiden merkityksiä kokonaisuuksissa. Digitaalinen verkottuminen yleistyy, ja eri tietolähteiden tiedot voidaan ottaa aiempaa laajempaan hyötykäyttöön. Tämän mahdollisuuden edessä palveluiden ja sovellusten kehittäminen vaativat yhä enemmän yhteistyötä yli asiantuntijarajojen. Mitä enemmän digitalisaatio laajenee ja muuttaa yhteiskuntaa, sitä enemmän myös tarvitaan inhimillistä kyvykkyyttä selvittämään monimutkaisia ja verkottuvia ongelmia.

Yhä useampi yritys nimeää yhdeksi tärkeimmistä arvoistaan innovatiivisuuden. Strategisia tavoitteita laadittaessa on yleensä selvää, että yhtä oikeaa ratkaisukaavaa ei ole, ja tehdyistä kattavista selvityksistä huolimatta epävarmuus tulevasta on edelleen läsnä. Epävarmuus ei kuitenkaan ole aina huono asia, koska se antaa myös tilaa uusille ajatuksille, joista voidaan keskustella yhteiskehittämisen työpajoissa. Onnistuneissa tapauksissa eri taustoista tulevat asiantuntijat ja asiakkaat voivat kuulla muiden mielipiteitä ja tulla itse kuulluksi.

Opinnäytetyön ydinkysymyksenä on pohtia sanallisen ja visuaalisen ilmaisun yhteyttä ja omakohtaisesti reflektoida kirjallisuuskatsauksen avulla, miksi yhteiskehittämiseen perustuvissa työpajoissa yksinkertaistettu kuva-aineisto näytti luovan mutkattoman lähestymistavan yrityksen tuotestrategisten tavoitteiden määrittämiseen. Opinnäytetyössä luodaan myös yleistetyimmällä tasolla toimivan palvelumuotoilumenetelmän kuvaus, jota voi soveltaa vastaavissa osallistavan suunnittelun tilanteissa strategisen ajattelun työvälineenä.

Kirjallisuuskatsauksen ja omakohtaisen kokemuksen perusteella voidaan todeta, että digitaalisten palveluiden tuotestrategioiden muodostamisessa voidaan hyödyntää monipuolisesti palvelumuotoilun menetelmiä, ja erityisesti yksinkertaiset piirroksiset tai ikonit tukevat keskustelua konkretisoimalla asiakastarpeita ja niiden sanallisia kuvauksia. Vertailukohtana strategian luontivaiheeseen opinnäytetyössä tulkittiin myös valmiita strategiaa kuvaavia aineistoja. Tämä toteutettiin kuvatulkinnalla arvioimalla eräiden teollisuusyritysten julkisten www-sivujen kuvamateriaaleja ja analysoimalla, miten erilaisilla visuaalisilla aineistoilla voidaan selvittää yritysten strategisten tavoitteiden kuvausta ja vahvistaa näin viestiä.

Avainsanat: strateginen ajattelu, palvelumuotoilu, digitalisaatio, yhteiskehittäminen, kuvatulkinna

Field of Study Culture	
Degree Programme Degree Programme in Design	
Author Hanna Vilkmán	
Title of Thesis Images as Interpreters of Strategic Words	
Date 25 April 2021	Pages 62
Partner Ponsse Oyj	

Abstract

Digitalisation enables increasingly diverse things in people's daily life. Applications, user interfaces built on data platforms, subsurface and learning algorithms, and applications utilizing artificial intelligence solve problems of various sizes and more efficiently than before. Digitalisation requires companies to understand the interdependencies of contexts and the meanings of different areas. Digital networking is becoming more common, and data from different data sources can be put to greater use. Facing this opportunity, the development of services and applications increasingly requires collaboration across expert boundaries. The more digitalisation expands and changes society, the more human capacity is needed to solve complex and networking problems.

Increasing number of companies name innovations as one of their most important values. When formulating strategic goals, it is usually clear, that there is no one considerable solution, and despite comprehensive studies, uncertainty about the future remains. However, uncertainty is not always a bad thing, as it also leaves room for new ideas that can be discussed in co-creation workshops. In successful cases, experts and clients from different backgrounds can hear the opinions of others and let themselves to be heard.

The core issue of the thesis is to reflect on the connection between verbal and visual expression and to use a literary review in order to exemplify why simplified visuals (icons) in co-creation workshops seemed to create a straightforward approach to defining a company's product strategic goals. The thesis also creates a description of a service design method that works at a more general level, which can be applied in similar participatory design situations as a tool for strategic thinking.

Based on the literature review and personal experience, it can be concluded that service design methods can be utilized in various ways in the formation of product strategies for digital services, and in particular simple drawings or icons support the discussion by concretizing customer needs and the verbal descriptions. As a reference point for the strategy creation phase, some finalized materials describing the strategy were also interpreted. This was accomplished through image interpretation, evaluating images on the public websites of some industrial companies and analysing how different visual materials can clarify the description of companies' strategic goals and thus strengthen the message.

Keywords: strategic thinking, service design, digitalisation, co-creation, image interpretation

ESIPUHE

Kokosin tähän työhön pohdinnat ja kokemukseni siitä, miten kuvat voivat auttaa ihmisiä kommunikoimaan, rakentamaan uutta ja ratkomaan ongelmia, jotka liittyvät erilaisiin strategisiin valintoihin. Kiitän Savonia-ammattikorkeakoulun opettajia opetustunneista ja luovasta ajattelusta. Kiitän Ilkka Kettusta aiheen hahmotteluvaiheen tuesta ja Antti Karesta kokemuksesta ja näkemyksistä työprosessin aikana. Kiitos opiskelukavereille opintokokemusten jakamisesta. Kiitän myös työnantajaani Ponsse Oyj:tä ymmärryksestä liittyen opintoihini sekä kaikkia työkavereita, asiakkaita ja sidosryhmiä, jotka yhteenkuuluvuuden tunteella ovat kehittäneet metsätoimialaa. Suurin kiitos kuuluu perheenjäsenilleni, jotka ovat osoittaneet joustamista opintojeni vuoksi, sisaruksilleni, jotka kannustivat opiskelemaan ja vanhemmilleni, jotka opettivat katsomaan ja tulkitsemaan maailmaa.

Lapinlandella 25.4.2021

Hanna Vilkman

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	INFORMAATIOMUOTOILUN PERUSTEITA.....	8
3	SEMIOTIIKKA JA MOODBOARD-VISUALISOINNIT.....	11
4	YRITYS- JA TUOTESTRATEGIAT	14
5	PALVELUMUOTOILUN MAHDOLLISUUDET STRATEGIOIDEN TÄSMENTÄMISESSÄ	18
6	EPÄVARMUUDEN SIETÄMINEN	20
7	MERKITYKSELLISTÄMINEN, "CASE KETTUNEN"	24
8	CASE PONSSE.....	25
9	MENETELMÄN KUVAUS: KUVAT STRATEGIAN MUOTOILUSSA ...	30
10	VERTAILUKOHTANA YRITYSSTRATEGIOIDEN JULKISET MATERIAALIT	35
10.1	Kuvatulkintaan perustuva työpaja	35
10.2	UPM sivuston kommentit	36
10.3	Metsä Group sivuston kommentit.....	43
10.4	Stora Enson sivuston kommentit	50
10.5	Pohdintaa kuvatulkintaan perustuvasta työpajasta.....	55
11	PÄÄTELMÄT	56
	LÄHTEET	59
	KUVALUETTELO	62

1 JOHDANTO

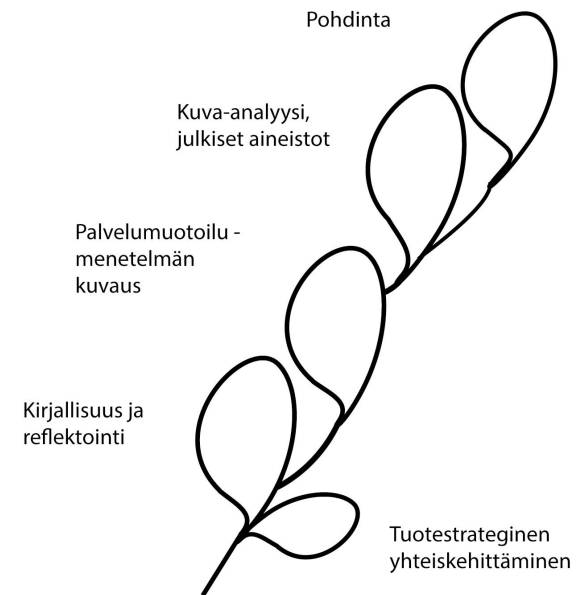
Toimittaja Pirkko Kotiranta kirjoitti syksyllä 2020 menehtyneestä sanoittajasta Veikko ”Vexi” Salmesta Helsingin Sanomat -lehteen artikkelin. Kirjoituksessa oli poiminta vuoden 2011 tv-haastattelusta, jossa Salmi oli kertonut, että hänen toiveammattinsa olivat lapsena olleet piirtäjä (graafikko) tai kirjailija. Salmi oli kertonut haastattelijalle, mistä sanat tulevat: ”Kun kirjoitan lauluja, en tiedä, kirjoitan vai maalaanko. Lauseet näkyivät myös kuvina.” Kotiranta tiivisti artikkelinsa Salmen elämästä seuraavalla tavalla: ”Kuva ja sana yhdistyivät, suureksi elämäntyöksi”. (Kotiranta 2020, B1.)

Opinnäytetyöni ydinkysymyksenä on pohtia sanallisen ja visuaalisen ilmaisun yhteyttä ja omakohtaisesti reflektoida kirjallisuuskatsauksen avulla, miksi eräässä itse kokemassani osallistavan suunnittelun tilanteessa yksinkertaistettu kuva-aineisto näytti luovan mutkattoman lähestymistavan yrityksen strategisten tavoitteiden määrittämiseen. Opinnäytetyössä on tarkoitus pohtia, voisiko toteuttamastani prosessista tehdä yleistetyimmällä tasolla toimivan menetelmän kuvauksen, jota voisi soveltaa vastaavissa osallistavan suunnittelun tilanteissa ja strategisen ajattelun työvälineenä. Opinnäytetyö on jatkoa projektille ”PONSSE

CTL operations management – ratkaisuiden päälle rakennettavat palvelut”, jossa analysoin Ponsse Oyj:n nykyisiä ja mahdollisia, tulevia digitaalisia palveluita ja tietojärjestelmiä yhdessä eri organisaation osastojen edustajien kanssa. Analyysi tuki Ponsse Oyj:n tuotteisiin liittyvää tuotestrategiatyötä, ja työssä käytetty menetelmä vastasi palvelumuotoilun työpajatyylisiä lähestymistapaa.

Olen työskennellyt pitkään erilaisissa tuotehallinnan tehtävissä ja tottunut keräämään sekä asiakaspalautteita että oman yrityksen työntekijöiden ajatuksia mahdollisista tavoitteista. Tekemässäni digitaalisten järjestelmien ja palvelujen analyysityössä kokosin yrityksen henkilökuntaa keskustelemaan yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyvistä tavoitteista. Keskustelujen tukena hyödynsin yrityksen jo olemassa olevista ikoneista muodostunutta kuva-aineistoa sanallisten tavoitesanojen tukena. Havaitsin kuvakoosteen auttavan kokonaisuuden hahmotusta ja mahdollistavan monipuoliset keskustelut eri osastojen edustajien kanssa. Tässä opinnäytetyössäni keskityn arvioimaan tämän havainnon syitä. Kuvat antoivat keskusteluihin tarpeeksi väljyyttä, kun tavoitteita ei vielä prosessin alkuvaiheessa ollut niin sanotusti ”lyöty lukkoon”. Aiemmin vastaavissa yhteiskehittämisen tilanteissa keskustelua oli käyty lähinnä sanallisesti.

Opinnäytetyössäni tutkin kirjallisuuskatsauksella, mihin ihmisten kuvallinen hahmotuskyky mahdollisesti perustuu, ja pyrin löytämään vastauksia siihen, miksi kuvista on apua kommunikoinnissa. Luvussa 8. kuvaan Ponsen digitaalisiin tuotteisiin ja palvelujen strategiaan liittyvän selvitystyön taustat ja vaiheet, mutta en kuvaa strategian varsinaista sisältöä kilpailullisista syistä. Luvussa 9. kuvaan analyysin tuloksena syntyneen palvelumuotoilumenetelmän, jossa käytetään kuvallisia aineistoja strategiatyön tukena. Selvitän työn lopuksi vielä erikseen, millaisia kuva-aineistoja suuret suomalaiset metsäyhtiöt käyttävät strategisten sanallisten kuvausten yhteydessä kotisivuillaan. Näillä viimeistellyillä julkisilla aineistoilla haen vertailukohtaa strategiaprosessin alkuvaiheen tilanteeseen. Toteutan kuva-analyysin työpajassa, johon kutsun henkilöitä, joilla on sekä toimialatuntemusta että viestinnällistä kokemusta.



KUVA 1. Opinnäytetyön teon eri vaiheet (Vilkman 2021)

2 INFORMAATIOMUOTOILUN PERUSTEITA

Janne Seppänen kuvaa kirjassaan "Katseen voima", miten kulttuuri on muovannut ihmisen ymmärrystä tulkita viestejä. Seppänen pohtii filosofisella lähestymistavalla, mitä katsominen on ja tähdentää, että visuaalinen lukutaito alkaa kehittyä lapsesta saakka. Ympäröivä maailma vaikuttaa meihin tuoden erilaisia merkityksiä asioille. Lapsi oppii kommunikoimaan koskettelun, läheisyyden

ja katseiden välityksellä ennen kuin oppii puhumaan. Tällaiset nonverbaalit kommunikaation muodot jalostuvat, monimutkaistuvat ja kasvavat yhteen kielellisen kommunikaation kanssa. Näköasti on tutkimusten mukaan nonverbaalisen kommunikaation aisteista vahvin. Nonverbaalisissa kommunikaatiossa syntyvien merkitysten ymmärtäminen on tärkeä osa visuaalista lukutaitoa, joka siis kehittyy kokemuksen myötä. (Seppänen 2001, 106–107, 110, 142.)



KUVA 2. Lapsi tarkkailee maailma katseellaan ennen kuin oppii puhumaan. (Vilkman 2014)

Opittuja ”sääntöjä” hyödynnetään paljon esim. mainos- ja uutiskuvien valinnassa, ja kuvaustilanteissa tehdään ajatustyötä siitä, mikä tunnelma lukijalle halutaan välittää. Kuvat voivat vahvistaa tekstin sanomaa tai antaa jonkin muun lisämerkityksen (Seppänen 2001, 193, 200–201). Nykyään yritysten www-sivustojen kuvilla voidaan tuoda esiin myös yrityksen arvoja varsinaisten tuote- ja palvelukuvausten lisäksi. Se, kuinka paljon kuvia katsovat ihmiset tulkitsevat kuvia ja pohtivat tietoisesti niihin ladattuja merkityksiä, on kuitenkin osittain epäselvää (Seppänen 2001, 198).

Kuvatulkintaa on pyritty selvittämään erilaisilla käyttäytymistieteiden ja psykologian tutkimuksilla. Tutkimuksissa on tunnistettu joitakin olemassa olevia, ihmisen havainnointiin perustuvia säännönmukaisuuksia, joita kutsutaan hahmoleiksiksi. Esimerkiksi viestiin pystytään rakentamaan halutessa joko harmoniaa tai jännitteitä. (Koponen, Hildén & Vapaasalo 2016, 91–98.) Fiske havainnollistaa itse ihmisten välistä viestintäprosessia useiden kaavioiden avulla ja osoittaa, että jokaisella prosessin vaiheella on vaikutusta siihen, kuinka viesti lopulta päätyy perille. Viestissä on aina lähettäjä ja vastaanottaja, ja välissä tapahtuvaa prosessia voi myös pilkkoa eri vaiheisiin. (Fiske 1992, 63–64.)

Visuaalisten kuva-aineistojen muodot voivat olla dynaamisia ja liikettä kuvaavia tai staattisia, rauhallisia ja järjestyksen tuntua antavia muotoja. Jos on tarkoituksena tuottaa nopeaa informaatiota viestinsääjälle, on hyvä tuntee näköhavainnon käyttäytymistä tarkemmin. Ihminen etsii kuvasta ensiksi matalan tason piirteitä, kuten reunojen suuntia, värejä ja liikettä. Toisessa vaiheessa katsoja jäsen-

tää kuvan alueisiin ja tämän jälkeen etsii kuvasta tarkempia yksityiskohtia. Lopuksi ihminen vertaa yksityiskohtia jo muistissaan oleviin aiempiin kohteisiin. (Koponen ym. 2016, 85–86.)

Käyttöohjeen ja vaikkapa käyttöliittymän suunnittelussa voidaan miettiä, miten erilaisilla muodoilla halutaan kertoa ja miten hyödyntää hahmolakeja. Muodolla voi olla hyvin monenlaisia ilmenemismuotoja, kuten koko, suunta, pitkulaisuus, ääriviiva, ryhmittely, tiheys, mutta myös teksturointi, optinen terävyys, sävy, tummuus, saturaatiovaihtelu, merkiväri ja läpinäkyvyys. Liikkuvissa hahmoissa voi käyttää erilaisia liikkeen ilmenemismuotoja, joita ovat nopeus, värähtely ja suunta. Tutkituista hahmolaista mainittakoon kuvion erottuminen taustasta, läheisyyden, samankaltaisuuden, sulkeutuvuuden, hyvän jatkon, hyvän muodon laki (yksinkertaiset muodot), aiemman kokemuksen ja yhteisen liikkeen laki sekä yhdistävä viiva. Määrän ilmaisussa sijainti ja pituus ovat varmoja valintoja. (Koponen ym. 2016, 85–95.) Perusteet ymmärtämällä viestijä, muotoilija tai suunnittelija voi tietoisesti valita ilmaisuunsa tehokkaimmat ja sopivimmat keinot.

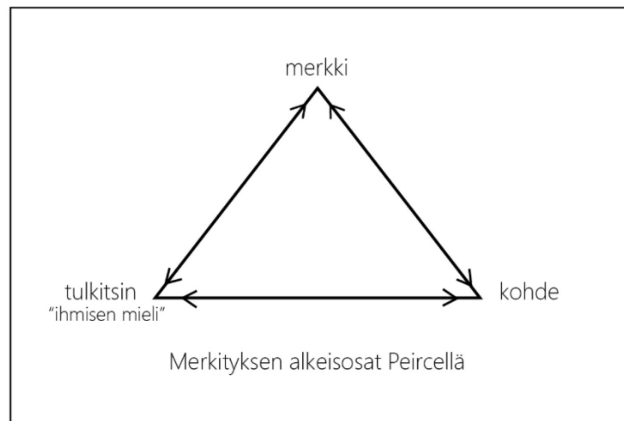
Kuvien ja tekstien tuotannossa kannattaa hyödyntää graafisen suunnittelun keinoja, joita on valtaisa määrä. Näitä ovat esimerkiksi ääriviiva, korkeus, leveys, syvyys sekä orgaaniset tai geometriset muodot. Typografiainkin avulla on mahdollista luoda erilaisia tunnelmia, tyylejä ja viestejä. Viestin ilmaisussa tekstinä fontin koko, väri, muoto ja esimerkiksi niin sanottu päätteellisyys tai päätteettömyys voivat vahvistaa kirjoitetun sanoman tyyliä. (David 2019.)

Painetussa tai digitaalisessa kirjoitetussa tekstissä voi jopa palstoituksella luoda mielikuvia. Esimerkiksi palstan muodolla ja koolla voidaan ohjata katsetta tai vaihtaa tyyliä. Luottamusta luovasta virallisen tekstin staattinen ilme on tarkoituksen mukainen tyyliä, ja se eroaa huomattavasti mainostavan tekstin vapaasta muodosta. Värimaailma ja muodot voidaan sommitella järjestelmällisesti tai tietoisesti epäjärjestykseen sen mukaan, mitä viestiä halutaan katsojalle ja lukijalle välittää. Erilaiset taitot voivat tehdä painetuista mainosmateriaaleista kiinnostavia ja muista erottuvia. (Suominen 2019.)

Informaatiomuotoilussa on olennaista, että raakadata luokitellaan ja järjestellään siten, että datasta tulee informaatiota, jota katselija voi arvioida ja asettaa ymmärtämäänsä asiayhteyteen eli kontekstiin. Lopulta syntyvää käyttötietoa kokemalla tieto jalostuu ymmärrykseksi, mitä voidaan parhaassa tapauksessa kutsua myös viisaudeksi. Visuaalisessa viestinnässä kaikki näkyvä ja esillä oleva on merkityksellistä. Merkitysten hyvä hallinta mahdollistaa ymmärryksen syntymisen. (Koponen ym. 2016, 11.)

3 SEMIOTIIKKA JA MOODBOARD-VISUALISOINNIT

Tiedettä, jossa tutkitaan merkkejä, kuten symboleita, kuvia ja tekstejä merkityksen muodostumisen näkökulmasta, kutsutaan semiotiikaksi. Semiotiikka kuuluu kulttuurintutkimuksen tieteenalaan, ja kuuluisimmat semiotiikasta kirjoittaneet tutkijat ovat filosofi Charles S. Peirce ja kielitieteilijä Ferdinand de Saussure. Semiotiikassa pohditaan kohteen, merkin, merkin käyttäjän, tulkitsemisen ja merkityksellisyyden käsitteitä. Janne Seppäsen mukaan edellä mainittujen tutkijoiden käsitteet voivat mennä sekaisin, ja sen vuoksi on aina määritettävä tarkasti, kummanko tutkijan tulkinnoista puhutaan. Sanallisten termien havainnollistamiseksi Seppäsenkin on turvautunut visualisointeihin (Seppänen 2001, 176–177):



KUVA 3. Janne Seppästä mukaillen Peirce'n esittämät merkityksen alkeisosat (Vilkman 2021)



KUVA 4. Janne Seppästä mukaillen de Saussuren esittämät merkityksen alkeisosat (Vilkman 2021)

Peirce'n mukaan merkki viittaa kohteeseen, joka on merkin itsensä ulkopuolella (Kuva 3.). Tulkitsin on kuin merkin käyttäjän mieli, jolla hän muodostaa aineettoman käsityksen merkistä. Käsitykseen vaikuttaa käyttäjän kokemus. De Saussurea kiinnosti puhekielen ja merkkien suhde keskenään, ja hänen mukaansa merkki rakentuu merkitsijästä ja merkitystä. De Saussuren termistössä merkitsijä on merkin fyysinen olomuoto esim kirjoitettu sana (Kuva 4.). Merkitty on aineeton käsite, kuin jonkinlainen idea, johon merkitsija viittaa. (Seppänen 2001, 176–177.)

Ohjelmistojen käyttöliittymissä hyödynnetään usein ikonikuvia eli symboleita kuvaamaan erilaisia toimintoja (Seppänen 2001, 40). Ikoneita käytetään myös esimerkiksi palvelujen mainonnassa selkeyttämään kokonaisuuden osia. Ikoni-

suunnittelun perusteet nojaavat pitkälti semiotiikkaan (Fiske 1994, 69–72). Merkit onnistuessaan voivat olla nopealukuisia ja mieleenpainuvia. Tämä on viestinnässä tärkeää, etenkin eletessä nykyajan kuvatulvassa. Ihmisten huomiota voi olla haasteellista kiinnittää pelkästään tekstillä. Esimerkiksi websivulle ostoksille tulevan ihmisen katse kiinnittyy parhaiten videoon, isoon kuvaan, väriin tai animaatioon (Weinschenk 2020, 98). Yhden selkeän kuvan katsominen vie vähemmän aikaa kuin tekstin lukeminen, mutta vain silloin, kun kuva on täysin ymmärrettävä suhteessa asiayhteyteensä (Koponen ym. 2016, 260). Minimalistisesti esitetty kuva on usein koristeellista ja yksityiskohtaista kuvaa turvallisempi valinta, koska se vähentää visualisoinnin selkeyttä haittaavia virheitä (Koponen ym. 2016, 125). Tämä on varmasti merkityksellistä sellaisessa tapauksessa, jossa esitellään lukuisia osatekijöitä isommassa kokonaisuudessa tai tilanteessa, jossa on pyrkimyksessä antaa nopeaa informaatiota. Esimerkiksi liikennemerkit ja lentokenttien opasteet kuvaavat hyvin nopeaa ja pelkistettyä informaation välittämistä.

Kun muotoilija haluaa viestiä jostakin halutusta tavoitetilasta, tunnelmasta tai tyylistä, hän voi käyttää apunaan niin sanottua tunnelmakuvakoostetta eli moodboard-visualisointia. Moodboard toimii innovoinnissa inspiraation lähteenä etenkin muotoiluprosessin alkuvaiheessa. Garner ja McDonaghPhilp's kuvaavat tutkimuksessaan, miten moodboard voi toimia kvalitatiivisen tutkimuksen välineenä. Kuvakooste esineistä ja asioista voivat lisätä luovaa ajattelua ja edesauttaa innovatiivisten lopputuotteiden luomista. (Garner & McDonaghPhilp's 2002, 57–64.) Muotiteollisuudessa niitä hyödynnetään visuaalisena välineenä ilmentämään tyyliä, väriskaaloja, kuoseja, mutta moodboardit voivat

aivan hyvin olla minkä tahansa tuotteen tai palvelun tutkimusväline etsittäessä haluttuja konsepteja, ideoita, inspiraatioita, teemoja ja tarinoita. Moodboard-visualisoinneilla voidaan myös kuvata tulevien tuotteiden tai palveluiden aikaansaamia asiakkaiden tunnetiloja. (Cassidy 2011, 230–233.) Moodboard on kommunikointiväline, jolla halutaan viestiä jotakin haluttua asiaa tai kokonaisuutta. Koostettua kokonaisuutta katsomalla pystytään tulkitsemaan useita erilaisia asioita yhtä aikaa, mikä voi tuoda ajattelulle uusia näkökulmia.



KUVA 5. Moodboard on yleisesti käytetty menetelmä, jolla esitetään haluttua tavoitetilaa, muotoa, tunnelmaa ja tyyliä. (Vilkman 2019)

Kuvia on käytetty myös erilaisten tunnetilojen havainnollistamiseen ja sosiaalisen käyttäytymisen kehittämiseen. Erityislasten kanssa voidaan ihmisten ilmeitä kuvaavien korttien ja leikin avulla tutustua erilaisiin tunteisiin, ja jutella niistä vapaasti. Kuvien avulla lapselta voidaan kysyä, missä tilanteissa mikäkin tunnetila voi ilmentyä, ja näin tarjota lapselle keino tunnistaa paremmin omia tunteitaan. (Marjamäki 2020.) Selvää on, että myös sosiaalisessa mediassa käytetyt pienet ilmeikkäät hahmot, emojiit, omalta osaltaan toimivat tunteiden visualisoijina, ja tarjoavat laajan skaalan eri tunteiden symboleita vahvistamaan lyhyiden teksti-muotoisten viestien sisältöä.

Työpaikoilla erilaisissa työpajoissa valokuvat voivat toimia hyvinä keskustelunavaajina. Tähän ajatukseen on perustettu myös fasilitointiin perehtynyttä yritystoimintaa. Mm. vuorovaikutustaitojen kehittämiseen tähtäävässä Neemonetelmässä pyritään luomaan työpaikalle hyvä tiimihenki. Käsittelyyn nostetaan vaikeitakin asioita käyttämällä keskusteluissa apuna valokuvia. Kuvaa käytetään myös ohjaamaan toimintaa ja tunnistamaan erilaisten ihmisten ajattelu-maailmaa. (Wahlbeck 2020.)

Kuvalle syntyvää tunnepitoista, toissijaista tulkintaa kutsutaan konnotaatioksi. Fiskén (1992, 113) mukaan konnotaatio syntyy katsojan kohteeseen liittämien subjektiivisten tuntemusten ja kulttuuristen arvojen pohjalta. Hänen mukaansa tulkinnan tulos riippuu yhtä paljon tulkitsijasta kuin itse kohteesta tai merkistä.

4 YRITYS- JA TUOTESTRATEGIAT

Alun perin sotaterminä käytetty sana "strategia" on yritysmaailmassa käsite, josta löytyy runsaasti erilaisia ajatusmalleja ja prosessikuvauksia. Ahola määrittää strategian olevan konsernijohton työskentelyprosessi, jossa etsitään ja valitaan sellaiset toimeenpanokelpoiset tavoitteet ja toimet, jotka lisäävät yrityksen (konsernin) arvoa omistajan näkökulmasta, mutta jotka huomioivat myös muiden keskeisten sidosryhmien vaatimukset, tavoitteet ja rajoitteet. Jatkuvassa tavoitteiden tarkastelussaan konsernijohto tiedostaa konsernin ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä tulevat signaalit sekä ylläpitää näkemystä konsernin strategiasta asemasta. Strategiaprosessin voidaan katsoa olevan jatkuva prosessi, johon päätökset ja aika vaikuttavat. (Ahola 1995.)

Yritysten strategiapohdinnoissa ennakoitaan ja arvioidaan tulevaa, esimerkiksi ennustetaan arjessa tapahtuvia muutoksia. Ennakointi ja arviointi ovat hyvin yleisesti käytettyjä menetelmiä, joiden avulla opitaan yhdessä - ymmärretään, tuotetaan ja hyödynnetään tietoa. Ennakkoinnilla ja arvoineilla tuetaan yleisesti myös tutkimus- ja innovaatiopolitiikan kehittämistä. Strategisen ajattelussa tasapainoillaan sen välillä, että vaikuttavatko päätöksiin nopeat ympärillä tapahtuvat muutokset vai pidemmän aikavälin trendit. Sitran Pinja Parkkosen ja Katri Vatajan mukaan yleisestikin tulevaisuustyöllä tarkoitetaan kaikkea tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa, kuten esimerkiksi jatkuvaa ennakkointia, projekti-toimintaa ja kaikenlaista kehittämistyötä. Ennakkoinnin he määrittelevät järjestelmälliseksi ja tietoiseksi tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkasteluksi. (Parkkonen & Vataja 2019.)

Strategiaa laadittaessa on yleensä selvää, että yhtä oikeaa ratkaisua ei aina ole, ja prosessin aikana tehdyistä kattavista selvityksistä huolimatta epävarmuus tulevasta on edelleen läsnä. Epävarmuus ei kuitenkaan ole aina huono asia, koska se antaa myös tilaa uuden innovoinnille. Strategisen johtamisen tueksi onkin kehitetty useita erilaisia työvälineitä ja menetelmiä, joiden avulla yritys voi esimerkiksi tulkita omaa asemaansa markkinalla, tutkia yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia sekä mahdollisuuksia. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) -analyysi (esim. Hill & Westbrook 1997) sekä erilaiset skenaarioajattelumallit. Skenaarioiden avulla "koeponnistetaan" sitä, miten yritys pystyy selviämään erilaisissa muuttuvissa olosuhteissa.

Mintzberg, Lampel, Quinn ja Ghoshal kuvaavat strategiaprosessin olevan tietoinen suunnitelma, jossa on etukäteen sovittu menettelytapa ja juoni, mikä luo edellytykset ja olosuhteet jonkin suunnitelman toteuttamiseksi. Strategiaa voi tarkastella viidestä eri näkökulmasta: plan (suunnitelma), joka ennakoi tulevaa ja ohjaa toimintaa), ploy (juoni eli taktiikka), jota käytetään vastustajan voittamiseksi), pattern (kaava), joka perustuu johdonmukaisiin toimintamalleihin, position (asema, yrityksen sijoittuminen markkinatilanteessa) ja perspective (yrityksen oma näkemys omasta liiketoiminnasta ja visiosta). (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal 2003, 3–8.) Nykytulkintojen mukaan strategiaprosessia ei kuvata lineaarisena prosessikuvana, vaan verkottuvana ja dynaamisena mallina, jossa yritys on valmis tarpeen mukaan muuttamaan ja hienosäätämään aiemmin asettamia tavoitteita. Liikkuvien skenaarioiden perusajatuksena on tunnustaa

ja hyväksyä epävarmuus ja luoda strategia, joka muokkautuu sitä mukaan, kun oletukset tarkentuvat. (Ritakallio & Vuori 2018, 17–32.)

Jos yrityksessä muodostuu jokin uusi, aiemmasta poikkeava strategia, menee yleensä aikansa, että yritys löytää konkreettiset toimet edistämään tavoitteiden saavuttamista. Ongelmalliseksi voi koitua sellainen tilanne, jossa ihmiset innostuvat uusista kunniahimoisista visioista ja strategioista, mutta yrityksessä ei pystytä osoittamaan, miten visio johtaa kohti toimintaa. Ihmiset haluavat nähdä, että johto on vakavasti alkanut toteuttaa toimenpiteitä, eikä kyse ole vain lyhytaikaisten trendien perässä juoksemisesta. Koko organisaation on nähtävä, että suunnitelmia pannaan käytäntöön muutoksen aikaan saamiseksi. Mitä konkreettisemmin tavoitteet pystytään esittämään, sen parempi. (Mattila 2020.)

Valittua strategiaa ja asemaa tavoitellulla markkinalla voidaan kuvata tarkemmin määrittämällä tuotteiden tai palveluiden hyödyt ja asettamalla uudet tuotteet, ominaisuudet ja palvelut ajallisesti peräkkäin aika-akselille. Tätä kutsutaan tiekartaksi tai roadmapiksi. Roadmap havainnollistaa myös tavoitteiden ja resurssien välistä realiteettia. (Uusitalo & Louhisalo 2013, 33.) Jos resurssit ovat niukat tai resursseilta puuttuu jotakin vaadittavaa osaamista ja kyvykkyyttä, tavoitteiden saavutus luonnollisesti vie pidemmän aikaa tai niitä ei ehkä ole edes mahdollista saavuttaa yrityksen sen hetkellä toimintatavalla. Taloudelliset arviolaskelmat voivat helpottaa päätöstä siitä, investoiko yritys jatkossa lisäresurssointiin, henkilökunnan koulutukseen, tutkimukseen ja vaikkapa uusiin tuotantolaitteisiin. Kaikkia asiakkaan kokemia arvoja ei pystytä kuitenkaan perustele-

maan pelkillä laskelmilla ja teknologisin ominaisuuksina. Voi olla täysin mahdollista, että jokin markkinoilla oleva tuote on joissakin ominaisuuksissaan omaa tuotetta parempi, mutta asiakas silti valitsee yrityksen tuotteen, koska esimerkiksi kokonaisuutena tuntee saavansa yritykseltä parempaa palvelua tai vaikkapa yrityksen toiminta koetaan ekologisesti vastuullisempänä. Tällaiset vahvuudet on hyvä tunnistaa ja varmistaa esimerkiksi asiakaskyselyillä.

Dynaamisessa digitalisaatiomuutoksessa yrityksellä on runsaasti erilaisia mahdollisuuksia kehittää tuotteitaan ja palveluitaan, mutta strategiansa toteuttamiseksi tulee tehdä hyvä toteuttamissuunnitelma, millaisilla toimenpiteillä strategian tavoitteet saavutetaan. Suunnitelma on usein konkreettinen osoitus yrityksen henkilökunnalle valitusta strategiasta, ja se ohjaa ja sitouttaa toimintaan. Suunnitelma mahdollistaa myös strategian seurannan ja osin myös toiminnan mittaamisen. Toimialan seuranta taas takaa jatkuvan arvioinnin siitä, onko tavoitteet edelleen valideja vai onko esimerkiksi jokin toimintaympräristössä tapahtunut nopea muutos sellainen, johon yrityksen tulee reagoida (Ritakallio & Vuori 2018, 14–15).

Yrityksen toiminnassa on löydyttävä joustavia rakenteita, jotka mahdollistavat tarvittaessa muutoksen. Esimerkiksi yleisesti ohjelmistokehityksessä käytettävissä ketterissä menetelmissä pyritään kommunikoimaan tiuhaan ja jakamaan laajempi kokonaisuus pienempiin osiin (Friman & Niemimuukko 2010, 24). Ketteristä menetelmistä mainittakoon Scrum, jonka prosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja lopetuksesta. Toteutusvaihe jaetaan 1–4 viikon mittaisiin jaksoihin, joita kutsutaan nimellä sprint. Sprintin alussa tekijät itse arvioivat,

minkä verran tavoitelluista ominaisuuksista pystytään työmäärällisesti toteuttamaan valmiiksi yhden sprintin aikana, ja sitten toteutusvaiheen jälkeen eli sprintin päätteeksi tarkastetaan tulokset. (Schwaber 1995, 8–14.)

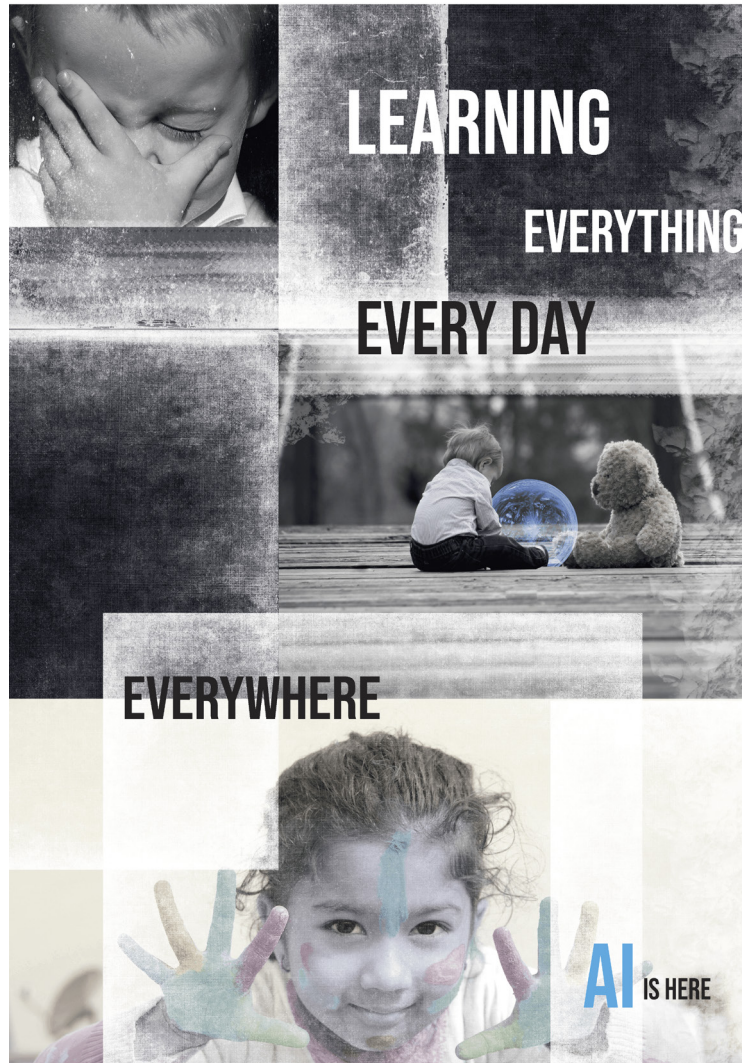
Uusissa, digitalisaatioon suuntautuvissa strategioissa mietitään usein mahdollisuutta verkottua alan muiden toimijoiden ja tutkimuslaitosten kanssa. Pelkän tuotteen tai palvelun tuottaminen ei ole digitalisaatiotuotteissa tae menestykseen, ja pitää muistaa, että asiakaskunta tarvitsee tuekseen erilaisia koulutus- ja muita tukitoimintoja. Digitalisaatio monipuolistaa itse koulutustakin, ja tarjoaa uusia menetelmiä ja lisää tietoa. Datan tulkinta ja toiminnan ohjaus tavoittelevat tuottavampaa työtä kaikenlaiset olosuhteet huomioon ottaen. Tiedon keruulla ja seurannalla voidaan helpottaa myös esimerkiksi laitteiston oikean aikaisen huollon suunnittelua ja ennakointia. Laitteistojen ohjaus- ja tietojärjestelmien kehittämisessä luodaan uusia käyttäjiä avustavia toimintoja ja mahdollisuuksien mukaan automatisoidaan rutiinotoimintoja.

Konkreettisten tuotteiden valmistuksessa korostuvat myös kestävyysajattelun mukainen kierrätettävyys ja huollettavuus, mikä voi tarkoittaa yritystoiminnassa koko tuotteen elinkaaren aikaista huolto- ja tukitoimintaa. Tämä toteutetaan joko omassa yrityksessä tai rakennetaan verkosto muiden toimijoiden kanssa. Esimerkkinä vastuullisuudesta mainittakoon Ponssen huoltopalveluiden oma kunnostus- ja kokoonpanokeskus, mikä on toiminut lisämessä kymmenen vuoden ajan. Tavoitteena on ollut kierrätyksen tehostaminen sekä uusiokäyttöön sopivien osien saatavuuden ja laadun parantaminen. Vuoden 2020 alussa Ponsella käynnistettiin uusi materiaalien kierrätystä tehostava Recycling Center,

jossa jalostetaan Ponssen tuotannossa, logistiikassa ja huoltoverkostossa palautuvia osia mahdolliseen uusiokäyttöön. PONSSE Reman -palvelu perustuu käytettyjen osien kierrätykseen ja kunnostamiseen, kun taas PONSSE Recycling Centerillä puretaan ja lajitellaan kunnostukseen kelpaamattomat osat joko uusiokäyttöön tai kierrätykseen. (Ponsse 2020.) Ponssen omalla mittalaitehuollolla on myös pitkä perinne PC-laitteiden ja metsäkoneenohjausjärjestelmän ohjelmistojen päivitystoiminnasta. Tällä toiminnalla mahdollistetaan metsäkoneille pidempi elinkaari, kun tietojärjestelmät pystyvät vastaamaan toimialalle asetettuihin vaatimuksiin.

Yritykset pyrkivät pohtimaan omaa missiotaan ja visiota tulevaisuuteen tähdäten. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (2020) tekee Suomessa pidemmän aikavälin globaalien muutosilmiöiden suuntien eli ns. megatrendien tulkin-
taa. Vuonna 2020 havaittuja megatrendejä on Sitran mukaan viisi:

1. Ekologisella jälleenrakennuksella on kiire
2. Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu
3. Verkostomainen valta voimistuu
4. Teknologia sulautuu kaikkeen
5. Talousjärjestelmä etsii suuntaansa.



KUVA 6. Tekoälyllä ja oppivilla algoritmeilla pyritään löytämään säännönmukaisuuksia ja analyysitietoa työn ja arjen tueksi (Vilkman 2019).

Teknologian yleistyminen on kehitys, joka on jatkunut jo pitkään, eikä digitalisaation laajeneminen voi olla vaikuttamatta ihmisten jokapäiväiseen elämään. Ekologisuus on välttämättömyys ja tavoite, jota ohjaavat myös yhteiskunnalliset asetukset ja normit. Yhteisöllisyys ja yhteiskehittäminen tulevat korostumaan yhä vahvemmin päätöksenteossa, mikä vaatii uusia toimintamalleja.

Filosofi Arto Salonen ennustaa, että mitä enemmän digitalisaatio, automatisaatio ja tekoäly "lävistävät" yhteiskuntaa, sitä enemmän työntekijän ominaisuuksissa korostuu inhimillisyys. Tätä Salonen perustelee sillä, että ihmiselle ainutlaatuisia ominaisuuksia tarvitaan sukuloimaan eri ammattien ja toimialojen välillä. Inhimilliset elämäntaidot ovat osaamista ja kyvykkyyttä, minkä avulla yhteiselämästä voidaan tehdä hyvää. (Salonen 2020.)

5 PALVELUMUOTOILUN MAHDOLLISUUDET STRATEGIOIDEN TÄSMENTÄMISESSÄ

Moni organisaatio määrittäessään yrityksen arvoja on asettanut yhdeksi tärkeimmistä arvoistaan innovatiivisuuden. Tuotteiden ohella innovaatiotoiminnassa pyritään löytämään myös parhaat palveluideat. Palveluprosessin aikana on usein tarpeellista saada yrityksen eri osastojen edustajat osallistumaan yhteiseen muotoilutyöhön. Yli organisaatorajojen muodostettujen tiimien jäsenten ideoinneissa tavoitteena ovat luonnollisesti mahdollisimman tyytyväiset asiakkaat. Tiimit pyrkivät ymmärtämään asiakkaidensa kokemuksia, ajatusmaailmaa ja tarpeita kokonaisuutena. Ajatuksia voi työstää hyvissä työpajoissa, ja parhaassa tapauksessa yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilun yksi tavoitteista on tuoda ihmiset yhteen ja innostaa heitä luomaan uutta, merkityksellistä tulosta. Kommunikointia helpotetaan ymmärrettävillä menetelmillä, jotka auttavat mahdollisesti erilaisista taustoistakin tulevia ihmisiä keskustelemaan sujuvasti keskenään. Palvelumuotoilun voidaan katsoa olevan ihmiskeskeinen, yhteistyökykyä lisäävä ja iteratiivinen lähestymistapa, mikä hyödyntää tutkimusta, prototypointia ja erilaisia helposti ymmärrettäviä aktiviteetteja ja visualisointityökaluja. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 10–15.) Näillä pyritään luomaan lopputulemana ratkaisuita, joilla on arvoa asiakkaalle, ja yleensä tavoitellaan yrityksen liiketoiminnan jatkuvuutta ja mahdollista kasvua yrityksen valitseman strategian mukaisesti.

Oman työurani aikana olen päässyt konkreettisesti näkemään, kuinka digitalisaation hyödyntäminen laajenee arkeen ja mahdollistaa yhä monipuolisempia asioita. Se on osa jokapäiväistä elämäämme tukemassa työ- ja vapaa-aikaamme. Sovellukset, data-alustojen päälle rakennetut käyttöliittymät, pinnan alla toimivat ja oppivat algoritmit ja tekoälyä hyödyntävät sovellukset ratkovat eri kokoluokan ongelmia aiempaa nopeammin ja tehokkaammin. Digitalisaatio vaatii yrityksiä ymmärtämään asiayhteyksien riippuvuussuhteita ja eri osa-alueiden merkityksiä kokonaisuuksissa. Digitaalinen verkottuminen yleisty, ja eri tietolähteiden tiedot voidaan ottaa aiempaa laajempaan hyötykäyttöön. Tämän mahdollisuuden edessä palveluiden ja sovellusten kehittäminen vaativat yhä enemmän yhteistyötä yli asiantuntijarajojen.

Osallistuvassa suunnittelussa ongelman ratkaisuun voi osallistua ihmisiä, joilla voi olla hyvin erilaisia taitoja ja osaamista, ja uuden edessä toimiessaan tiimin ongelmanratkaisu voi tuntua jopa kaoottiselta. Keskusteluille on tärkeää luoda sellaiset puitteet, joissa osallistujien on mahdollisuus kuunnella toisten ajatuksia ja tulla itse kuulluksi. Hyvin onnistuessaan osallistujat voivat löytää yhteisen suunnan ja antaa oman panoksensa tavoitteen toteuttamisvaihtoehtojen ideointiin ja validointiin. Palvelumuotoilija ja fasilitoija voivat merkityksellistää prosessia rakentamalla vertaisuutta esim. keskustelemalla, piirtämällä, esittämällä ja yhdessä sommittelemalla (Kettunen 2013, 190).

Osallistavassa suunnittelussa yhteiskehittäminen ei ole vain menetelmä tai keino haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan se on myös itsessään merkityksellistä. Kehittämistilanne voi olla siinä mukana oleville miellyttävää ja päämääräsuuntautunutta yhteistoimintaa. Se mahdollistaa kohteen tarkastelun monesta näkökulmasta ja parhaimmillaan yhteisen tiedon ja ymmärryksen syntymisen. Yhteiskehittämisellä tavoitellaan myös osaamisen laajentumista samalla, kun oma ymmärrys toisten osaamisesta kasvaa. (Metropolia 2012.)

Moni tuleva tuote ja palvelu vaikuttavat laajasti eri organisaatioissa toimivien henkilöiden työhön, ja kaikilla näillä eri osapuolilla on omat tavoitteensa ja odotuksensa tuotteelle. Tällaisten kokonaisuuksien rakentaminen on tehtävä yhdessä ja aktiivisen vuoropuhelun avulla. Tavoitteiden määrittäminen vaatii luovuutta, etiikkaa ja empatiaa, mutta myös rajaamista ja kriittisyyttä. Eivätkä yritykset toiminnassaan, tuote- ja palvelutarjoamassa, toimi yksin taloudellisine jatkuvuus- ja kasvutavoitteineen, vaan ovat osa kansallisesti tai globaalisti toimivaa yhteiskuntaa (Dorst 2015, 12.). Yhteiskunta pitkälti määrittää yrityksen toiminnalle omat vastuunsa ja rajansa.

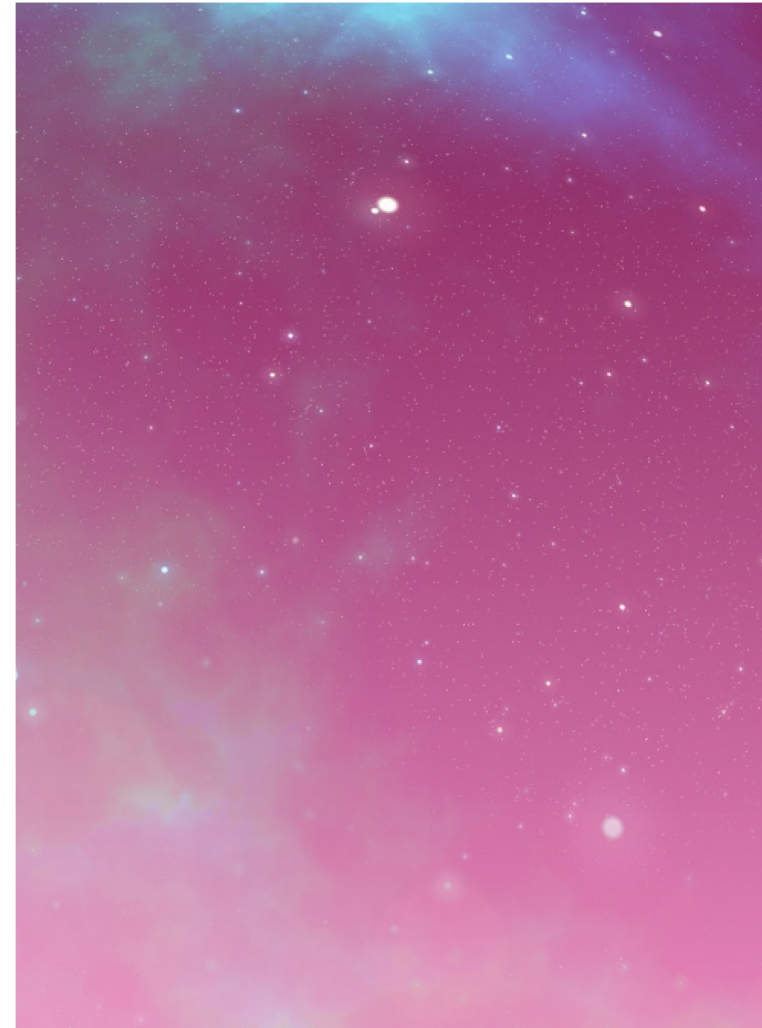
Kehitystoiminnassa ja etenkin valmistavassa tuotannossa korostuu koko yritystoiminnan läpi kulkeva sujuvuus. Tämä on myös Toyotan insinöörin Taiichi Ohnon 1940-luvulla kehittämän menetelmän, ns. Lean-ajattelun strateginen perusideologia. Usea yritys kuvaa toimintaansa ja sen hetkistä tilannetta visuaalisin kuvin, joita käytetään johtamisen välineinä. Esimerkkinä tästä ovat mitä tahansa prosessin vaiheita kuvaavat kanban-taulut ja vaikkapa teollisuushallien visuaaliset teippaukset, joilla osoitetaan tavaroiden paikkoja ja kulkuväyliä. Tavoitteena

visualisoinnille on, että tehokkaan työn sujumisen kannalta ei tarvitse nähdä vaivaa olennaisen informaation saamiseksi, vaan kaikki tärkeä on mahdollisimman helposti nähtävissä. Visuaalisuus paljastaa, jos jossakin on häiriötekijä, joka estää prosessin virtausta. Kokonaisuus on osiensa summa, ja jokin pieni muutos voi aiheuttaa hankaluutta koko ketjulle. (Torkkola 2015, 64–66.) Tähän sujuvuuteen ja osatekijöiden riippuvuuksien ymmärrykseen tuote- ja palvelusuunnittelijatkin usein rakentavat esim. swim lanella eli uimaratakaavioina tai palvelupullulla prosessimaisen visuaalisen kuvauksen, josta kokonaisuutta on helpompi arvoida ja hahmottaa.

6 EPÄVARMUUDEN SIETÄMINEN

Täysin uusien palveluiden ja tuotteiden muotoilussa kohdataan usein tavoitteiden runsaus. Rajalliset resurssit aiheuttavat työjonoja, joita purkaessa on noudatettava priorisointia. Tuotehallinnan tärkeänä tehtävänä on löytää tasapaino asiakastarpeiden ja käytettävien resurssien välille, jotta toiminta on kannattavaa. Tavoitteiden asettamisessa prosessin alkuvaiheessa voidaan joutua sietämään sekä epävarmuutta että epäselvyyttä tulevasta. Luovalle ajattelulle on annettava oma tilansa ja aikansa, kun lähdetään hakemaan erilaisia ratkaisuita ja vaihtoehtoja. Yhtä oikeaa ratkaisua ei usein ole, mutta vaihtoehtojen runsauden sietämistä helpottaa hyvin toimiva tiimi, joka sallii kaikenlaisten ideoiden vapaan ilmaisun prosessin alussa ja yhteisen arviointiprosessin, jossa yksi ajatus voi luoda monta uutta ajatusta.

Daniel Kahneman kirjassa *Thinking Fast and Slow* kuvaa kahta eri ajattelumallia, joista ensimmäinen on automaattinen, nopea ja intuitiivinen ajattelu, ja toinen hitaampi, tahdonalainen ajattelu, jolla monitoroidaan nopeaa ajattelua. Molemmat ajattelutavat vaikuttavat meihin, kun teemme päätöksiä niin yksityis- kuin työelämässäkkin. (Kahneman 2011, 415–418.) Ennen pitkälle vaikuttavaa päätöksentekoa olisi maltettava selvittää kokonaisuus ja mahdollisuudet, ja vasta varmistusten jälkeen voidaan ryhtyä toimenpiteisiin. Kokonaisuutena päästään nopeammin lopputulokseen, jos prosessin alkuvaiheessa on tehty kattavat selvitykset tärkeimmistä tavoitteista ja niiden ratkaisuvaihtoehdoista,



KUVA 7. Uusia tuotteita ja palveluita mietittäessä vaihtoehtoja voi olla runsaasti. Niitä voi analysoida yhteiskehittämisen palaverissa. (Vilkman 2019).

jotta myöhemmin vältetään mahdolliset turhat korjausliikkeet ja tavoitteiden vaihtaminen kesken prosessin. Keskustelut on hyvä käydä huolellisesti ennen päätöksiä, jotta kokonaisuus hahmottuu parhaiten kaikille osapuolille.

Charles Peirce (1839–1914) käyttää ilmaisua ”Abductive thinking” ajattelusta, jossa mietitään, ”mitä saattaa olla”. Tässä ajattelussa tehdään synteisiä olemassa olevan datan ja merkityksellistämisen ajattelun välillä. Tilanteessa etsitään mahdollista, parasta selitystä ilmenneille havainnoille oman kokemuksen kautta, ja pyritään löytämään tuoreita, tutkimattomia ratkaisuja yhdistäen aiemmin kerättyä ”dataa” omaan intuitioon (Tanghe 2018, 161). Abduktiivisessa ajattelussa uusi teoria voi muodostua vain silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. Tämä voi olla epämääräinenkin, intuitiivinen käsitys tai sitten johtoajatus voi olla pitkälle muotoiltu hypoteesi. (Anttila 2020.)

Abduktiivisessa ajattelussa havainnot voidaan keskittää sellaisiin seikkoihin, joiden arvellaan tuottavan uusia ideoita. Peircen mukaan ihmisen kokemukset ovat aina loogisia, mutta kokemuksia ei kuitenkaan voi sellaisenaan yleistää. Abduktiivinen päättely voi olla intuitiivista ja perustua olettamuksiin, mutta yhtä hyvin se voi myös perustua tosiasioihin ja koettuihin kokemuksiin. Kirjallisuutta ja teoriaa ei käytetä kuitenkaan yksinään päättelyn perusteena, vaan teoria voi toimia ideoiden lähteenä. Keskeinen elementti on ajattelu. (Anttila 2020.)

Abduktiivinen ajattelu näyttää sopivan hyvin tulevaisuuden tutkimukseen, jossa arvioidaan, mikä on mahdollista ja todennäköistä. Jossakin vaiheessa kehitysprosessia on kuitenkin tehtävä päätökset esimerkiksi siitä, mitä otetaan mukaan

tulevaan tuotteeseen tai palveluun, ja mitä jätetään pois. Tilanteessa on osattava yhdistää tieto ja intuitio, ja tehtävä päätös, johon tiimiläiset sitoutuvat, ja varmistaa, että asiakaskuntakin on valmis ostamaan idean.

Epävarmuutta päätöksenteossa on joissakin haastattelututkimuksissa pyritty myös numeeristamaan. Suomalaiset metsäntutkijat tutkivat 90-luvulla päätöksentekoa tukevia menetelmiä, joissa monitavoitteisissa ongelmissa vaihtoehtoisia ratkaisuja arvioidaan siten, että eri osapuolten tavoitteet tai yhden päätöksentekijän omat jopa ristiriitaiset tavoitteet voidaan yksi toisensa jälkeen asettaa pareittain vertailuun (esim. Kangas 1992, Kangas & Matero 1993). Tässä analyttisessä hierarkiaprosessissa (the Analytic Hierarchy Process, AHP) tavoitteen eri kriteereitä eli ominaisuuksia tai vaikutuksia verrataan suhteasteikoilla toisiinsa. Ongelma jaetaan osiin, ja muodostettavaan hierarkiapuuhun valitaan ensin ongelman kannalta olennaisimmat pääkriteerit, ja halutessa jokaisen pääkriteerin alle alakriteereitä, joiden avulla vaihtoehtoja arvioidaan. Pareittainen vertailu on mahdollista tehdä numeerisesti, sanallisesti tai graafisesti pylväillä. Käytännössä päätöksentekijältä kysytään, kumpi kriteereistä on tärkeämpi/parempi ja paljonko tärkeämpi/parempi tämä tekijä on. Sanalliset vastaukset, kuten ”yhtä tärkeä” (1), ”jonkin verran tärkeämpi” (3), ”paljon tärkeämpi” (5), ”erittäin paljon tärkeämpi” (7) ja ”äärimmäisen tärkeä” (9) muutetaan numeeriseksi ennalta valitulla asteikolla (1–9). Kutakin vaihtoehtoa arvioidaan sen jälkeen jokaisen kriteerin suhteen kysymällä esimerkiksi ”Kumpi vaihtoehdoista A vai B on tärkeämpi kriteerin X kannalta? Kuinka paljon tärkeämpi?”. Vertailujen ja laskentojen päätteeksi voi tarkastella kunkin kriteerin merkittävyyttä lopputuloksen kannalta ja saada kullekin vaihtoehdolle sitä kuvaava hyvyysindeksi. (Saaty 1980.)

Sanallisen kommentin muuttaminen numeeriseksi ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, ja joissakin epävarmoissa tilanteissa on kokeiltu käyttää myös ns. numerointervallia. Arvioija ilmaisee tarvittaessa arvon numerovälillä yksittäisen arvon sijaan, esimerkiksi graafisella pylväällä, jos ei ole täysin varma asiasta. Numerovälän suuruus tai pylvään koko tuo mielikuvan siitä, miten epävarma päätöksentekijä on. (Salo ja Hämäläinen 1995.) Tämä on matemaattinen lähestymistapa, jonka pohjimmainen tavoite on kuitenkin pyrkiä tekemään abstraktista käsitteestä ”epävarmuus” helpommin hahmotettava ja mitattava asia.

Usein yksityiskohtainen ratkaisu on vielä epäselvä, mutta mielikuva ja intuitio tärkeimmistä tavoitteista voi silti olla vahva. Ponsse Oyj:n perustajan Einari Vidgrénin kerrotaan ohjeistaneen 80-luvulla nuorelle insinöörille, millainen Ponssen ensimmäisen puuta karsivan ja katkovan harvesteripään tulisi ominaisuuksiltaan olla: *”Sen pittää iskee puuhun, kun karhu. Ennen muuta se ominaisuus siitä on löyvyttävä. Karhu kun tarttuu puuhun kiinni, niin se tosiaan tarttuu eikä autuile. Samanlainen on oltava tämän kouran, sen pittää tarttua puuhun, kun karhu. Ja puun on suhahettava siitä v..matta läpi, mahottomalla vauhdilla. Karhunvoimalla.”* (Heikkinen 2020, 279). Osuvasti asetetut sanat voivat luoda tavoitteesta mielikuvan, jonka vastapuoli helposti ymmärtää. Vidgrénin ”karhu” oli taitavasti sanoilla luotu metafora, joka hyvin kuvaa Ponssen nykyistenkin harvesteripäiden perusrakenneta.

Palvelumuotoilun keinojen voidaan katsoa sopivan yli organisaatorajoja koskevien toimien tai erilaisten kumppanuusyritysten kanssa tehtävään yhteiskehittämiseen. Professori Kees Dorst (2015, 73–80) on käsitellyt teoksessaan ”Frame

innovation” osallistavan palvelumuotoilun mahdollisuuksia moniulotteisten, avoimien, dynaamisten ja verkottuvien ongelmien ratkaisuun. Frame innovation kuvataan yhdeksän vaiheisena prosessina, jossa monitahoisia asioita käsitellään vaihe vaiheelta. Tavoitteena tuottaa jatkuvaa etenemistä prosessiin. Ongelmaa ei välttämättä kiinteästi rajata ja aleta ratkoa, vaan ongelman takana olevat syyt ja erilaiset mahdollisuudet selvitetään, ongelman rajausta kyseenalaistetaan ja mahdollisesti rajataan uudelleen. Prosessissa käydään useita vaihtoehtoja läpi ja tähdennetään, miksi jokin asia yleensäkin on ongelma tai mikä ongelman ratkaisussa vaikuttaa olevan erityisen vaikeaa. ”Frame innovation”-prosessiin kuuluvia vaiheita Dorstin mukaan ovat:

1. Akreologia (Archaeology):

- Tutkitaan ongelma perinpohjaisesti ja selvitetään jäljet, jotka ovat johtaneet ongelmaan. Tässä vaiheessa selvitetään myös, ketkä kaikki ovat osallisia asiaan.

2. Paradoksi (Paradox):

- Selvitetään, mitkä asiat aiheuttavat ongelmia ja ristiriitaisia asioita, joiden vuoksi ongelmassa ei aiemmin olla pääty ratkaisuun.

3. Konteksti (Context):

- Ongelma puretaan kokonaan osiin ja selvitetään, mihin kaikkien osat kytkeytyvät ja tarkennetaan, ketkä ovat osallisia asiaan.

4. Pelikenttä (Field):

- Laajennetaan katsantokantaa ja selvitetään, ketkä kaikki saattavat olla mukana "kentässä" ja mitä arvoja erilaiset uudet suunnat voisivat tuottaa ongelmakenttään.

5. Teemat (Themes):

- Etsitään ymmärrystä, mitkä syvemmät tarkoitukset ohjaavat pelikentän toimijoiden haluja ja motivaatiota. Analyysissä ymmärretään, mitkä asiat ovat yleistettäviä teemoja, jotka ovat merkityksellisiä ongelman ratkaisemisessa. Luokitellaan asiat teemoihin.

6. Raamit (Frames):

- Teemat, jotka ovat osapuolista mielenkiintoisia alkavat muodostaa ongelman ratkaisuun raamit. Haetaan uusia lähestymistapoja.

7. Tulevaisuudet (Futures):

- Realististen tulevaisuuskuvien luontvaihe. Tutkitaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja.

8. Muutos (Transformation)

- Tehdään suunnitelma, kuinka halutut ratkaisut viedään käytäntöön, esim. luodaan liiketoimintasuunnitelma ja toimintasuunnitelma strategian toteuttamiseksi.

9. Integrointi (Integration):

- Varmistetaan, että raamit ja kehitystyö integroituvat organisaatioiden toimintaan ja yritys sulautuu ympärillä tapahtuviin muutoksiin. (Dorst 2014, 73–80.)

7 MERKITYKSELLISTÄMINEN, "CASE KETTUNEN"

Ilkka Kettunen (2013, 7, 99) välittää väitöskirjassaan lukijoille oman kokemuksensa ja autoetnografisen tutkimuksen kautta ajatuksia siitä, miten muotoilijat voivat merkityksellistää itse muotoiluprosessia ja miten he voivat vaikuttaa toisten osapuolten omaan merkityksellistämiseen. Muotoilu voidaan nähdä prosessina, jonka sosiaalinen puoli voi usein olla hyvinkin merkittävä, mutta jota ei välttämättä aina edes tiedosteta sosiaalisina tapahtumina (Kettunen 2013, 59, 156).

Kettunen toimi vetäjänä muotoiluryhmälle, jolle oli annettu yrityksessä tavoitteeksi muotoilla uusi tuotesarja. Kettunen osallistui itse aktiivisesti muotoiluprosessiin ja pyrki jälkepäin ymmärtämään tapahtunutta toimien näin sekä muotoilijana että havainnoijana. Muotoiluryhmä tuotti prosessissa useita luonnoksia, jotka ryhmäläiset asettivat useita kertoja arvioitavaksi asiakasyrityksen henkilökunnalle. Luonnosten arvioinnissa tarkoitus oli sitoa ihmisiä mukaan muotoiluprosessiin. Esittelemällä luonnoksia muotoiluryhmä pyrki vaikuttamaan merkityksellistämiseen (sense giving). Luokittelemalla luonnoksia ryhmän pyrkimys oli myös luoda järjestystä ja vakuuttavuutta, ja tuomalla kaikki luonnokset helposti katsottaviksi yhtä aikaa, luotiin mahdollisuus silmäillä eri vaihtoehtoja yhdellä silmäyksellä. Luonnosten arvioinnissa osa luonnoksista karsittiin pois ja osaa jatkotyöstettiin, ja yrityksen henkilökunnan palautteiden sekä aiempien kokemus-

ten kautta haettiin vaihe vaiheelta suuntaa eteenpäin. Muotoilijat eivät muotoilleet yksin, vaan he olivat yksi toimija hankkeessa, jossa he olivat riippuvaisia muiden ajatuksista ja tekemisistä. (Kettunen 2013, 122–134).

8 CASE PONSSSE

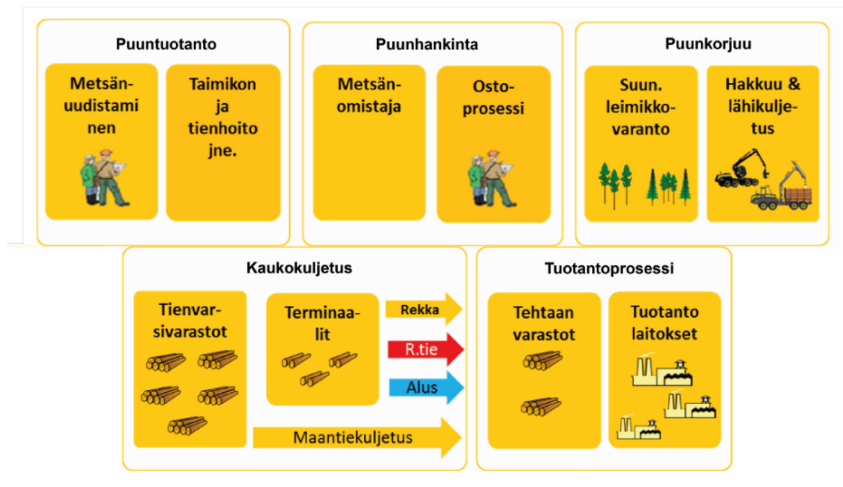
Tehtävänäni kesällä 2019 oli analysoida Ponssen digitaalisten palveluiden tulevaisuuden suuntaviivoja. Jotta analyysityön raamit tulevat paremmin ilmi, on hyvä ymmärtää, missä toimintaympäristössä yritys toimii. Ponsse on tavaralajimenetelmän metsäkoneiden valmistaja, joka suunnittelee, valmistaa, myy ja huoltaa metsäkoneita sekä tarjoaa alan tietojärjestelmiin liittyviä palveluita. Tavaralajimenetelmässä puu katkotaan tuotantolaitosten tarpeiden mukaan sopivan mittaisiin ja laatusiin pölkkyihin harvesterilla, joka myös mittaa puutavaran puun syötön ja karsinnan aikana. Harvesterinkuljettajan leimikolle (rajattu hakkuutyömaa) tekemät tavaralajikasat kerätään kuormatraktorin kyytiin ja lajitellaan tienvarteen odottamaan kaukokuljetusta. (Ponsse Oyj 2019.)

Puunkorjuu tavaralajimenetelmän koneilla mahdollistaa ohjatun ja ennakkoon suunnitellun puunhankinnan, jossa puuaines voidaan hyödyntää tarkasti. Kokorunkotekniikassa puunrunko yleensä karsitaan ns. pitkänä puuna ja kuljetetaan sellaisenaan leimikolta joko prosessoitavaksi tienvarteen, tai se kuljetetaan kokonaisena tehtaalle, jossa varsinainen pölkkyiksi katkonta tehdään. Kokorunkotekniikasta siirtyminen tavaralajimenetelmään merkitsee hakkuutyön monipuolistumista ja lisää vaatimuksia koneen käyttäjille. Varsinaisen hakkuutyön ja koneen päivittäisen huollon lisäksi etenkin pohjoismaisten kuljettajien ammattitaitovaatimukseen kuuluvat metsätalouden perusteet ja luontoarvot huomioivien metsänkäyttöohjeiden mukaan tehtävä korjuusuunnittelu sekä GPS-paikkannuksen ja karttasovellusten käyttö korjuutyön aikana. Tavaralajimenetelmää

kutsutaan myös lyhenteellä CTL, mikä tulee sanoista Cut-to-Length method. (Ponsse Oyj 2019.)

Asiakaslähtöisessä puutavaralajimenetelmän puunhankinnassa puu siis katkotaan jo metsässä puuraaka-aineen loppukäyttäjän tarpeiden mukaisesti. Harvesterin tietojärjestelmien ja mittalaitteiden avustuksella kuljettaja voi sahata rungot täsmälleen oikeisiin tavaralajeihin ja mittoihin, jolloin hakkuutyön jalostusaste kasvaa merkittävästi. Automaatiikka tekee optimointilaskelman ja ohjaa katkontaa sitä mukaa, kun runkoa syötetään harvesteripään läpi, ja kuljettajalle jää aikaa laadun tarkkailuun. Tavaralajimenetelmässä puun käsittelykerrat jäävät kokorunkomenetelmää vähäisemmiksi, ja eri puutavaralajit voidaan kuljettaa suoraan kyseisiä puulaatuja käyttäville tuotantolaitoksille. Varsinaista katkonnanohjausta kutsutaan yleisesti nimellä apteerauksenohjaus, mikä tarkoittaa nykytoiminnassa tuotantolaitosten tavoitelaatujen ja mittatietojen lähettämistä metsäkoneelle ja edellä kuvattua optimointilaskentaa. Jokaisen rungon käytävissä oleva puuosa pyritään hyödyntämään mahdollisimman taloudellisesti. (Ponsse Oyj 2019.)

Tavaralajimenetelmän koko prosessissa on useita vaiheita: metsänkasvatus ja -hoito, metsävarojen mittausta ja inventointi, metsäsuunnitelmien ja hoitohakkuusuunnitelmien laatiminen, mahdollinen puukauppa metsänomistajalta puunostajalle, puunkorjuuvaihe (hakkuu- ja lähikuljetus), puutavaranmittaus ja usein urakointisopimusten hoito, puun kaukokuljetus, puutavaran tehdasvastaanotto ja lopulta raaka-aineen käyttö tuotantolaitosten suunnitelmien mukaan (Kuva 8.)



KUVA 8. Puunkorjuu on osa puunhankintaprosessia, jonka jokaista vaihetta voi ohjata, mitata ja seurata tietojärjestelmätuotteilla (Moilanen 2018).

Ponsen tietojärjestelmät sisältävät kokonaisuudessa koneenohjaukseen liittyvät automaatiojärjestelmät, koneen kuntoon liittyvät sovellukset, puutavaran mitaukseen ja apteraukseen liittyvät metsäkonesovellukset, paikannus- ja karttajärjestelmän sekä koneiden työskentelyn, tuottavuuden ja kuljettajien osaamisen seurantaan suunnatut palvelut. Uusimmat palvelut Ponsse tarjoaa www-palveluna verkkoselaimella tai mobiiliympäristössä, jossa hyödynnetään automaattista ja lähes reaaliaikaista datan välittämistä metsäkoneista palvelinympäristöön. Ohjelmisto tarjotaan palveluna erillisen ohjelmiston asentamisen sijaan. Asiakaskohtaisia tuotantoympäristöjä ei ole, vaan sama tuotantoympäristö palvelee kaikkia asiakkaita (Software as a Service eli SaaS-palvelu).

Digitaalisessa palvelussa voidaan seurata erilaisia toiminnan mittareita tai ohjata ja helpottaa päivittäisiä rutiineja. Digitaalisen tiedon kerääminen laitteista ja analysointi mahdollistavat aiempaa monipuolisempien palveluiden innovoinnin. Kun yhdistetään digitaalisen aineiston tuottama analyysi ja perinteinen palvelu, voidaan palvelua kutsua hybridipalveluksikin. Hyvässä hybridipalvelussa perinteisten ja konkreettisten palvelujen, ja uusien digitaalisten palveluiden yhdistämisessä syntyy mahdollisuus luoda uusia palvelumalleja tai kehittää olemassa olevia palveluita. Uusien palvelujen lähtökohtana on laajenevien asiakastarpeiden tuomat uudet haasteet, joista on lähdettävä hahmottamaan priorisoidusti merkityksellisimpiä ratkaisuja ja tavoitteita.

Palvelujen määrätyksissä ilmenee usein erilaisia olosuhteista riippuvia reunaehdotuksia. Esimerkiksi metsäalan digitalisaation mahdollisuuksista puhuttaessa ei voi sivuuttaa sitä tosiasiaa, kuinka paljon tietoliikenneyhteyksien kuuluvuus vaikuttaa palvelujen sisältöön. Tällä hetkellä puunkorjuukohteista vain pieni osa sijaitsee 4G-verkkojen kuuluvuusalueella. Esimerkiksi Etelä-Amerikan istutusmetsät sekä osa Pohjois-Amerikan ja Venäjän metsäalueista sijaitsevat kaukana asutuksesta, ja tämän vuoksi alueille ei ole rakennettu myöskään verkkoyhteyksiä. Aikunut keino saada data liikkumaan korjuukohteiden ja toimiston välillä on joko käyttää satelliittitiedonsiirtoa tai mobiililaitteiden ns. muuliratkaisua. Satelliittitiedonsiirron välittäminen on nykyisissä palveluratkaisuissa hidasta ja kallista, joten datamäärä on puristettava minimiin. Muuliratkaisu taas vaatii käyttäjältä aktiivisuutta ja hyvin järjestäytyntä toimintaa. Käytännössä muuli toimii siten, että kun datayhteysverkkojen ulkopuolella toimivan koneen PC-laitteen ja käyt-

täjän mobiililaitteen (kännykkä tai tabletti) välinen wifi-yhteys on luotu, asetuksilla ennalta määritetty data siirtyy mobiililaitteen muistiin. Kun käyttäjä siirtyy mobiililaitteen kanssa tietoliikenneverkkojen kuuluvuusalueelle, data voidaan siirtää pilvipalveluun hyödynnettäväksi raportointisovelluksissa ja analyyseissä. Vastaavat rajoitteet ja eroavaisuudet tulee pitää mielessä, kun mietitään digitaalisten palvelujen sisältöjä ja mahdollisuuksia. Toki nähtävissä on myös se, että pidemmällä aikavälillä uudet satelliittijärjestelmät mahdollistavat nykyistä nopeamman datan siirron ja huokeammalla hinnalla, kun uudet palvelut saadaan tuotantoon (esim. Starlink 2021).

Tämän hetken laajimmin käytetyn langattoman tietoliikennetekniikan, 4G/LTE:n, rinnalle on nousemassa langaton, moninkertaisen nopea 5G-tekniikka. The Global System for Mobile Communications (GSMA) ennusteen mukaan 20 % maailmanlaajuisesta mobiiliikenteestä perustuu 5G-tekniikalle vuoteen 2025 mennessä. Mobiililaajakaista tuottaa paljon hyötyjä yhteiskunnalle ja taloudelle, ja 5G-tekniikan päälle rakennettavat olosuhteet on mahdollista kehittää vain valtioiden hallintoelimien ja yksityisen sektorin hyvällä yhteistyöllä. GSMA arvioi 5G-tekniikan olevan merkityksellinen myös autojen autonomisessa ajon mahdollistajana (GSMA 2020). Alueellisten datayhteyksien suurten erojen vuoksi tietoliikenneyhteyden kustannukset ja nopeus voivat vaihdella hyvinkin laajalla skaalalla eri markkina-alueilla.

Ponssen digitaalisten tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä on edellä kuvattujen seikkojen vuoksi otettava huomioon varsin monitahoisia ja toisiinsa verkottuvia tavoitteita. Strategisesti merkittävien päämäärien kirkastamiseksi päätin

järjestää eri osastojen kanssa yhteiskehittämiseen perustuvia työpajoja. Näissä oli osittain Ilkka Kettusen (2013, 122–134) luonnoskatselmusten tapainen luonne. Ennen varsinaisia työpajoja olin kuta kuinkin hyvin perillä yrityksen erikokoisten ja erilaisissa toimintaympäristöissä toimivien asiakkaiden ylätason tarpeista. Digitaalisten palveluiden tarpeet liittyivät esimerkiksi asiakkaan toiminnan ja tulosten seurantaan, päivittäisten rutiinien hoitamiseen ja asiakkaan henkilökunnan koulutuspalveluihin. Pyrin kokoamaan nämä tarpeet eri organisaation edustajille helppolukuisiksi esitykseksi ja täsmensin heti aluksi, että kyseessä on lähtökohta, jota yhdessä keskustellen aletaan kehittää paremmaksi. Keskustelun tavoitteena oli korjata, karsia ja mahdollisesti lisätä tärkeitä elementtejä, mutta myös lisätä tietoa kokonaisuudesta, joka saattoi ulottua eri henkilökunnan edustajien omien työtehtävien ulkopuolelle.

Yhteiskehittämisen työpajoja oli edeltänyt tekemäni benchmarking, teknologiavertailut ja asiakaspalautteisiin perustuva analyysi, joiden perusteella laadin esitysmateriaalin digitaalisten palveluiden hahmotelmista. Henkilöt, joiden kanssa kävin keskustelut, edustivat tuotekehitystä, huoltoa, tuotehallintaa, yrityksen IT-tiimiä, koulutusta, myyntiä, markkinointia sekä yrityksen johtoa. Osalla henkilöistä oli liiketoiminnallista vastuuta ja osa toimii yrityksessä oman osaamisalu-eensa asiantuntijoina. Pohjustin keskusteluja tekemällä alustavan sanallisen kuvauksen asiakkaiden eri tarvealueista. Pyrin pitämään asiakstarpeiden kuvaukset mahdollisimman väljinä, ja sen jälkeen luokittelin yksittäiset tarpeet osakokonaisuuksiksi.

Päätin valmisteluja tehdessäni visualisoida asiakkaan tarvealueita kuvilla ja valitsin tekstimuotoisten ilmaisujen ohien yrityksen jo olemassa olevista ikoneista sellaiset, jotka parhaiten symboloivat tunnistettua tarvealuetta tai toimintaa. Ikoneita oli aiemmin käytetty esimerkiksi markkinoinnissa kuvaamaan yleisellä tasolla jo tarjottavia toimintoja, kuten esimerkiksi huoltopalveluja ja koulutuspalveluja. Lisäsin ikonien ohien lyhyet suomenkieliset sanalliset ilmaisut, ja muodostin luonnoksista MS Power Point -esityksen, jossa palvelutarvealueet olivat helposti silmäiltävissä ja arvioitavissa kokonaisuuden osina. Esitysmuoto ikonien avulla noudatti tyylillisesti läheisesti yrityksessä jo käytössä olevaa muotokieltä ja tyyliä. Tällä halusin mahdollistaa tutun ja turvallisen ilmapiirin luonnin, jotta osallistujilla olisi hyvä lähtökohta lähteä keskustelemaan mahdollisista uusista tavoitteista. Ihmiset peilaavat näkemäänsä aiempiin kokemuksiinsa ja odotuksiinsa (Weinschenk 2020, 15), joten tutut ikonit mahdollisesti tekivät liikkeelle lähdön helpoksi.



KUVA 9. Ikoneilla voidaan yksinkertaistaen kuvata digitaalisen palvelun eri toimintoja. Ohessa esimerkkinä koulutuspalvelut, raportointipalvelut ja huoltopalvelut (Ponsse Oyj 2019).

Kuten aiemmin mainittiin, digitaalisten palveluiden tavoitteet sisältävät usein monimutkaisia rakenteita, joilla on useita riippuvuussuhteita eri tarvealueisiin. Käytettävyys ja käyttäjälähtöisyys ovat hyvän palvelun perusedellytyksiä, kuten myös helposti saavutettavuus. Usein hyvin monimutkaisista riippuvuuksista olisi kuitenkin löydettävä helposti ymmärrettävä kokonaisuus, joka vastaa asiakkaan kulloiseenkin tarpeeseen.

Palveluhahmotelmien esittelyssä tavoitteenani oli, että osallistujat voisivat lähteä mahdollisimman pienellä kynnyksellä kommentoimaan tarvealueita, priorisoimaan ja luokittelemaan tarpeita tarvittaessa uudelleen. Vastaavissa, kokemisani aiemmissa tilanteissa sanallisen ilmaisun löytäminen prosessin alkuvaiheissa oli joidenkin asiakastarpeiden osalta tuntunut varsin haasteelliselta, ja tarpeen ilmaisu pelkällä tekstillä mahdollisesti saattoi osallistujissa herättää halun muuttaa ilmaisuja ja alkaa täsmentää yksityiskohtia. Virheellisen ilmaisun kohdatessaan ihmisten katsantokanta helposti kapenee, ja he keskittyvät miettimään ilmaisun korjaamista sen sijaan, että jatkaisivat kokonaisuuden katselua (Weinschenk 2020, 16).

Työpajatyöskentelyssä on hyvin tavallista käyttää postit (sticky notes) -lappuja, joita asetellaan seinälle selkeyttämään analyysejä ja synteesejä. Stickdorn, Lawrence, Hormess ja Schneider (2018, 172–173) kuvaavat kirjassaan ”This is service design doing” sarjakuvapiirroksen avulla yhteiskehittämisen ideointiprosessia. Asettamalla ideat seinälle, visualisoimalla ja ryhmittelemällä niitä uudelleen, voi syntyä uusia jatkoideoita. Näkyvinä ideat ovat konkreettisemmin ”olemassa” ja hahmotettavissa. Myös Stickdorn, Lawrence, Horness ja Schneider mainitsevat,

että ikonit ja otsakkeet voivat auttaa kohdentamaan huomiota ja muodostamaan yhteyksiä. Sarjakuvan hahmo mainitsee tiimiläiselleen, että on tärkeää pitää ajatuksia kuvaavat piirrokset yksinkertaisina ja selkeinä, kuten käyttöohjeiden kuvaukset on pidettävä mahdollisimman yksiselitteisinä. Kirjassa myös mainitaan, että sopivan kuvapankin tekeminen voi auttaa suunnittelutiimiä toimimaan aiempaa nopeammin vastaavissa, tulevaisakin tilanteissa. (Stickdorn ym. 2018, 172–173.)

Tekemissäni työpajoissa en ollut piirtänyt itse ikoneita yhtä ikonia lukuun ottamatta, eikä minulla ollut isoa ikonipankkia käytettävissä. Usein jouduin käyttämään samaa ikonia tarkoittamaan saman tarvealueen eri toimintoja. Tästäkin huolimatta kokonaisuutta oli mielestäni helpompi katsoa kuin, jos eri toiminnot olisi kuvattu pelkällä tekstiluonnoksella. Ehkä kuviksi olisi jopa riittänyt vieläkin yksinkertaisemmat merkit esim. kirjaimet, jos vain osapuolten kanssa olisi sovittu, että ne tarkoittavat tiettyä aihealuetta. Merkkiä, jolla on ns. kolmannuussuhde kohteeseensa, kutsutaan symboliksi. Suhde on täysin sopimuksenvarainen, eikä symboli suoraan kerro, mikä kohde on. Ilmaisuvoimaltaan tällainen merkki on kuitenkin varsin suppea, ja jos toimintoja on analysoitavana paljon, voi merkkien muistaminen käydä hankalaksi. (Koponen ym. 2016, 38–39.) Jos taas piirrokset olisivat kuvanneet edes vähän kohteensa muotopiirteitä, olisi voinut tehdä geonipiirroksia. Geonit piirretään geometrysten perusmuotojen, esim. ympyrän ja kolmion, avulla. Yksinkertaisten muotojen avulla visuaalinen tyylikin pysyy saman, kun rakennuspalikoita on vain rajattu määrä. (Koponen ym. 2016, 134.)

Palvelumuotoilijan työtä oletettavasti helpottaa huomattavasti visuaaliset taidot psykologisen pelisilmän ja sosiaalisuuden lisäksi. Kaikkia näitä taitoja voi kehittää vain tekemällä konkreettisesti harjoituksia. Visuaalisten taitojen harjoittelu tarkoittaa erilaisten sovellusten ja menetelmien käytön oppimista, ja tietoa visuaalisten elementtien vaikutuksista ihmisen ymmärrykseen. Selkeän ja visuaalisen viestinnän perustaidoilla muotoilija pystyy palvelemaan sekä asiakasta että omaa työyhteisöään tehostamalla eri toimintojen välistä kommunikaatiota.

Arvelen, että osallistujille oli jonkin verran helpompi lähteä hahmottamaan maailmaa yleisemmällä tasolla, kun he tekivät arviointia ikonien avulla. Kokemus oli positiivinen, koska kokonaisuus mielestäni kirkastui aiempiin kokemuksiin verrattuna helpommin. Kuvat saattoivat tuoda sopivaa konkretiaa sillä hetkellä, kun tavoitteet eivät olleet vielä täysin täsmällisiä. Kuvat toivat lähtökohdan, josta uusia palveluiden hahmotelmia oli helpompi lähteä tutkimaan, ja joiden avulla tilaisuuteen osallistuvien ihmisten oli luontevaa lähteä keskustelemaan. Keskustelujen aikana tekstimuotoiset ilmaisut täsmentyivät ja tavoitteiden sisällöt alkoivat tarkentua, mikä oli ollut keskustelujen tavoitteena.

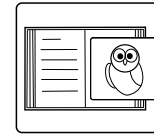
9 MENETELMÄN KUVAUS: KUVAT STRATEGIAN MUOTOILUSSA

Yhteiskehittämistilanne Ponssen työpajoissa koostui useista eri toimenpiteistä, jotka voidaan kuvata lyhyesti prosessimaisina askeleina. Jälkikäteen tekemäni kirjallisuuskatsaus osoittaa, että moni tekemistäni valmistelevista toimenpiteistä kuuluu yleisesti tunnettuihin palvelumuotoilun keinoihin. Yksityiskohta, jota haluan menetelmässäni korostaa, on yksinkertaistettujen kuva-aineistojen hyödyntäminen keskustelun avaajina. Jostakin laajasta ja vielä rajaamattomasta kokonaisuudesta voidaan mielestäni lähteä keskustelemaan helpommin, kun käytävissä on hahmotusta helpottavia, yksinkertaisia kuvia.

Digitaalisten palveluiden mahdollisuuksia on lukemattomia, ja ne verkottuvat yrityksen muuhun toimintaan ja perinteisiin palveluihin kiinteänä osana. Digitaalisia järjestelmiä ja palveluita ei voi erottaa toisistaan, vaan niitä tulee käsitellä yhtä aikaa asiakkaan silmin. Miten palvelu kohtaa asiakkaan kulloisenkin tarpeen ja kuinka se asiakkaalle näyttäytyy? Mikä helpottaa tai tehostaa asiakkaan nykyistä toimintaa? Millaisen kokemuksen asiakas palvelusta saa?

Kuvaan seuraavaksi tekemäni analyysityön vaihe vaiheelta. Jokaista vaihetta peilaan aiemmin kuvattuihin kirjallisuushavaintoihin, ja pyrin löytämään perusteluja kunkin vaiheen merkityksellisyydelle.

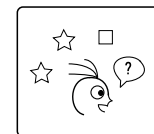
1. PEREHDY



Perehdy yritykseen, tuotteisiin, historiaan, asiakkaisiin, toimialaan, uusiin teknologioihin, kilpailijoihin ja asemaan markkinalla.

- *Itselläni oli case Ponsse analyysiä tehdessäni työkokemukseni ansiosta pohjatieto asiakkaiden ajatuksista ja tarpeista, mutta lisäksi tietämystä tutkimalla erilaisten toimijoiden julkisia materiaaleja www-sivustojen avulla. Tämä osio ilman omakohtaista, aiempaa tietoperustaa olisi aikaavievä, mutta erittäin merkittävä vaihe, jota Dorst kuvaa sanalla "Arkeologia" (Dorst 2015, 73).*

2. HAASTATTELE JA HAVAINNOI



Muotoile kysymykset, joihin haluat lisätietoa ja toteuta haastattelut:

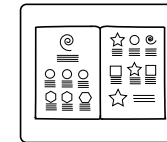
- Haastattele yrityksen henkilökuntaa:
 - Onko olemassa olevat tavoitteet selvänä?
 - Mitä ongelmia nykytoiminnassa on havaittu?
- Haastattele asiakkaita

- Millaisessa toimintaympäristössä asiakas toimii?
- Mitä kehittämistarpeita tuotteilla ja palveluilla on?
- Mitä hyvää nykyisissä tuotteissa ja palveluissa on?
- Mihin suuntaan asiakas haluaa kehittyä tulevaisuudessa?
- Ryhmittele asiakkaita asiakasprofiileihin
- *Asiakkailla ei markkina-alueilla voi olla toisista eroavia tarpeita, mutta valtaosin asiakkaiden tavoitteet ovat samoja. Asiakkaiden yrityskoko ja toimintamalli voi erota huomattavasti toisistaan. Osa asiakkaista omistaa vain muutaman metsäkoneen, osan yrityskoko on jo niin suuri, että yrityksessä toimii erilaisia työnjohdollisia henkilöitä ohjaamassa toimintoja. Osa asiakkaista voi ostaa ja myydä puuta, osa tekee urakointia joko metsänomistajataholle tai puuta ostavalle ja käyttävälle taholle. Osa asiakkaista omistaa jopa omat tuotantolaitokset ja metsäalueet. Vaikka toiminnan mittakaavassa on eroja, voi kuitenkin perustavoitteet olla samoja: hyvin huolletut, luotettavasti toimivat ja tuottavat metsäkoneet sekä osaavat ja motivoituneet kuljettajat.*
- *Erlaisiin asiakkaisiin on tarpeellista pitää säännöllinen kommunikaatioyhteys ja kerätä palautteita nykyisistä palveluista ja tuotteista.*
- *On hyvä myös selvittää, onko toimialalla tapahtunut jokin muutos, joka vaatii toimenpiteitä.*
- *Dorst (2015, 73–80) painottaa tämän vaiheen tärkeyttä. Asiakaspalautteiden takana olevat ja toimialan muutosten syyt on hyvä ymmärtää perin pohjin, ennen kuin aletaan pohtia varsinaisia ratkaisuita.*
- *Henkilökunnan jäsenet, jotka toimivat eri osastoilla eri tehtävissä, ovat hyvin usein valmiita kertomaan ajatuksistaan, mitä erilaisia tavoitteita*

heidän mielestään yrityksen tulisi asettaa toimintaan ja tuote- ja palvelutarjoamaan.

- *Henkilökunnan kanssa käytävät keskustelut asiakastarpeista ovat yhteiskehittämistä, vaikka keskustelut eivät aina olisi formaaleja ja osa jotakin tiettyä prosessia. Tuotekehitysprojektien alkuvaiheen määrittämisessä on hyvä käyttää oman henkilökunnan osaamista aina kun se vain on mahdollista. Keskustelut motivoivat ja sitouttavat ihmisiä tulevaan kehitystyöhön ja keskustelut ovat myös sosiaalisia prosesseja, joissa jokainen voi antaa panoksensa kehitystyöhön (Kettunen 2013, 122–134, Metropolia 2012).*

3. KUVITA



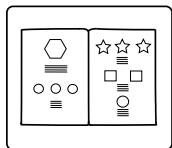
Luo tarvealueista kuvat, jotka kuvaavat tavoiteltavia palveluita. Pidättäydy erossa liian yksityiskohtaisista ja liian yleisistä tavoitteista. Sopiva taso on luoda konkreettinen mielikuva toiminnasta tai palvelusta, josta voisi alkaa työstää esim. palvelupolkua. Etsi yrityksen kuva-aineistosta toimintoja ja palveluita parhaiten kuvaavat, valmiit ikonit tai piirrä uudet ikonit. Käytä vähintään geoneja.

- *Työstin oman näkymykseni mukaan aihealueita kuulemistani asiakastarpeista esim. tuki oikeanaikaisten huoltojen aikatauluttamiseksi. Koska kaikkien toimintojen osalta ei ollut vielä täysin täsmennetty sanallisesti,*

mitä uudet palvelut voisivat sisältää, pidin palvelukuvaukset varsin yleisellä tasolla. Kuten Weinschenk (2020, 16) toteaa, virheen nähdessään, ihmisen huomio kiinnittyy siihen, että hän pyrkii korjaamaan virheen. Kun tavoitteet ilmaisi tarpeeksi väljästi, kokonaisuuskin hahmottui paremmin.

- Ikonit ovat yleensä piktogrammeja eli kuvamerkkejä aineellisesta esineestä, mutta ne voivat hyvin olla myös ideogrammeja ja kuvata kokonaista ideaa tai konseptia (Koponen ym. 2016, 132). Luulen, että käyttämäni ikonit olisivat voineet olla vieläkin yksinkertaisempia piirroksia, jos niistä vain olisi sovittu osallistujien kesken. On mahdollista, että tuttujen kuvien näkeminen kuitenkin teki hyvän alustuksen keskusteluille, jossa mietittiin sekä uusia että jo olemassa olevia palveluita. Arvelin, että ikonien asettelu mahdollisten, tulevien palveluhahmotelmatekstien oheen helpotti hahmottamaan kokonaisuutta "asiakkaan silmin". Yksinkertaiset kuvat toimivat keskustelussa hyvin. Liian yksityiskohtaiset kuvat olisivat voineet viedä huomiota itse tavoitteelta.

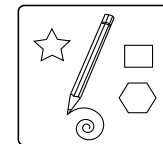
4. LUOKITTELE



Luokittele yksittäiset tarpeet tarvealueiden eli teemojen mukaan. Vähennä tarvittaessa teemoja.

- Stickdorn, Lawrence, Hormess ja Schneider (2018, 172) ehdottavat tuomaan ideat kerralla nähtäväksi seinälle. Tällöin on mahdollista paremmin ryhmitellä ideoita saman tyyppisiin ryhmiin. Tein luokittelun, jotta pääsuunnat kokoaisivat yksittäisiä tarpeita joukoiksi (esimerkiksi korjuutyön ohjaus, huolto, koulutus) ja jotta keskusteluun osallistujat voisivat nähdä kokonaisuuden pääosat helpommin. Tavoitteena oli, että pääosien sisältöön voisi syntyä uusia ideoita, ja mahdollisesti keskustelussa syntyisi uusia pääsuuntia, joita en olisi itse osannut tuoda esiin.

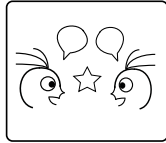
5. VALMISTAUDU TYÖPAJAAN



Luo esitysaineisto työpajaa varten tavoitteista, jotka olet sanallistanut kevyesti ja täydentänyt kuva-aineistollasi.

- Tein omista hahmotelmistani MS Power Point -esityksen, koska se tuntui käytännölliseltä ratkaisulta, ja sopi 0,5–2 tunnin aikavaraukseen hyvin. Jos aikaa olisi ollut enemmän, aiheen työstämisen olisi voinut hyvin tehdä työpajassa myös esim. sticky notes -lapuilla tai vaikkapa tuomalla erilaisen ikonivalikoiman osallistujille itse työstettäväksi.

6. YHTEISKEHITÄ



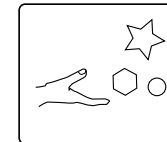
Kutsu henkilöt koolle omina työryhminään riippuen asiayhteyksistä. Keskustele aiheesta koko aineiston avulla. Muokkaa esitystä keskustelun kulkiessa, täsmennä sanallisia ilmaisuja ryhmää kiinnostavien osioiden osalta. Tarvittaessa äänitä/videoi keskustelu.

- *Osa henkilöistä osallistui yksin, osa työtiimeittäin. En huomannut, että tällä olisi ollut vaikutusta keskusteluun, oliko mukana yksi vai useampi henkilö. Jos olisi ollut mahdollista, olisin hyvin voinut yhdistää eri osastojen henkilöitä yhteiskehittämispalaveriin, mutta hahmoteluvaiheessa saman osaston henkilöt saivat keskittyä niihin aiheisiin, jotka koskivat heidän osaamisalaansa. Osastojen yli menevät yhteiset asiat pitäisi keskustella yhteiskehittämisen työpajoissa, jossa erilaisista taustoista tulevat henkilöt voivat sujuvasti keskustella keskenään (Stickdorn ym. 2018, 22). Ne toiminnot, jotka eivät työpajoissa ollut tiimiä koskeneet, käytiin hyvin kevyesti läpi. Tällä mahdollistettiin kuitenkin kokonaisuuden ymmärtäminen.*
- *Osa tekstimuotoisista ilmaisuista muuttui keskustelun aikana ja osaan syntyi uusia merkityksiä. En äänittänyt enkä videoinut keskustelua, kuten Ilkka Kettunen (2013) teki autoetnografista tutkimusta tehdessään, mutta*

jälkikäteen ajateltuna, tallennus olisi mahdollistanut keskustelujen uudelleen kuuntelun ja läpikäynnin. Video auttaisi katsomaan myös ihmisten ilmeitä ja äänen sävyjä, joista voisi päätellä epävarmuutta, varmuutta ja sitä, onko ihminen eri- vai samaa mieltä.

- *Keskusteluissa käydyt tarvealueet olivat varsin selkeitä ja hahmoteltavissa olevia tavoitteita. Pieni osa pidemmälle tulevaisuutta sisältäneistä palveluhahmotelmista sisälsivät myös epävarmuutta ja niistä keskustelu vastasi hyvin Peircen (1997) "abductive thinking" tyylistä ajattelua, jossa mietittiin, mihin suuntaan toimialalla saatetaan mennä.*
- *Ikoni ja lyhyt tekstimuotoinen ilmaisu mahdollistivat keskustelun siitä, mikä mahdollisen palvelun sisältö voisi parhaimmillaan olla. Teksti-ilmaisuja paranneltiin sellaisiksi, että sisältö täsmentyi.*

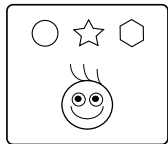
7. VIIMEISTELE TAVOITTEIDEN ILMAISUT



Luo työpajan annin perusteella uusi aineisto, jossa tavoitteet voivat olla jo ilmaistu sanallisesti jo samalla tyylillä, millä tuotteita tai palveluja markkinoitaisiin asiakkaille. Tuo aineisto osallistujien omaan käyttöön, jotta pohdinta voi jatkua iteroiden ja osallistujat voivat itse muokata aineistoa, jossa tavoitteet määritetään.

- *Koostin aineistosta tekstimuotoisen raportin, johon kirjasin aiemman tietopohjani ja työpajojen tuomat sen hetkiset ajatukset tulevien, mahdollisten palveluiden kokonaisuudesta. Oma prosessini päättyi tähän palatesani vielä hetkeksi opintojen pariin, mutta lisään tähän jatkoksi seuranan, mitä pidän tärkeinä vaiheina ja osana samaa prosessia.*
- *Tässä vaiheessa voidaan luoda jo melko viimeistelyjä ilmaisia ja haetaan professori Dorstin kuvaamat konkreettiset ratkaisumallit (Dorst 2015, 73–80).*

8. TUOTTEISTA



”Tuotteista” lopulliset tavoitteet visuaalisiksi ja sanallisiksi, strategisiksi suuntaa kuvaaviksi tavoitteiksi. Varmista vielä hakemalla kommentit osallistujilta.

- *Tämä vaihe on merkitykseltään tärkeä, jotta organisaation jäsenille konkretisoituu, mitä ollaan tekemässä ja mihin suuntaan ollaan menossa. Ilman tätä vaihetta tavoitteet jäävät liian yleisiksi ja toimenpiteiden seuranta on vaikeaa (Mattila 2020). Tämän jälkeen voidaan alkaa luoda toimintastrategia ja analysoida, mikä taso on*

realistista saavuttaa ja millä keinoilla. Toimintastrategia-analyysiä voi verrata roadmap-kuvauksiin.

- *Strategiaa tulee tarkastella sekä lyhyellä tähtämellä että pitkällä tähtämellä yhtä aikaa. Digitalisaation kasvu tekee päätöksenteosta ja strategiaprosessista verkottuneen ja dynaamisen (Sitra 2020). On tunnustettava ja hyväksyttävä myös osittainen epävarmuus, ja olla valmis luomaan strategia, joka muokkautuu sitä mukaa, kun oletukset tarkentuvat. (Ritakallio & Vuori, 2018.) Isossa perspektiivissä yrityksen toiminta voidaan nähdä pienenä osana globaalia maailmaa. Monimutkaistenkin asioiden käsittelyssä korostuvat inhimilliset kyvyt ja taito löytää ratkaisut (Salonen 2019).*
- *Viimeistelytyössä voidaan käyttää organisaation viestintä- ja markkinointiosaston osaamista. Valitut kuva-aineistot ja selkeät, sanalliset ilmaisuut hyvin onnistuessaan tukevat toisiaan ja vievät yrityksen viestiä suuntaviivoista ja tavoitteista eteenpäin juuri selaisena, mitä organisaatiossa on yhdessä päätetty. Aineisto on valmis julkaistavaksi.*

10 VERTAILUKOHTANA YRITYSSTRATEGIOIDEN JULKISET MATERIAALIT

10.1 Kuvatulkintaan perustuva työpaja

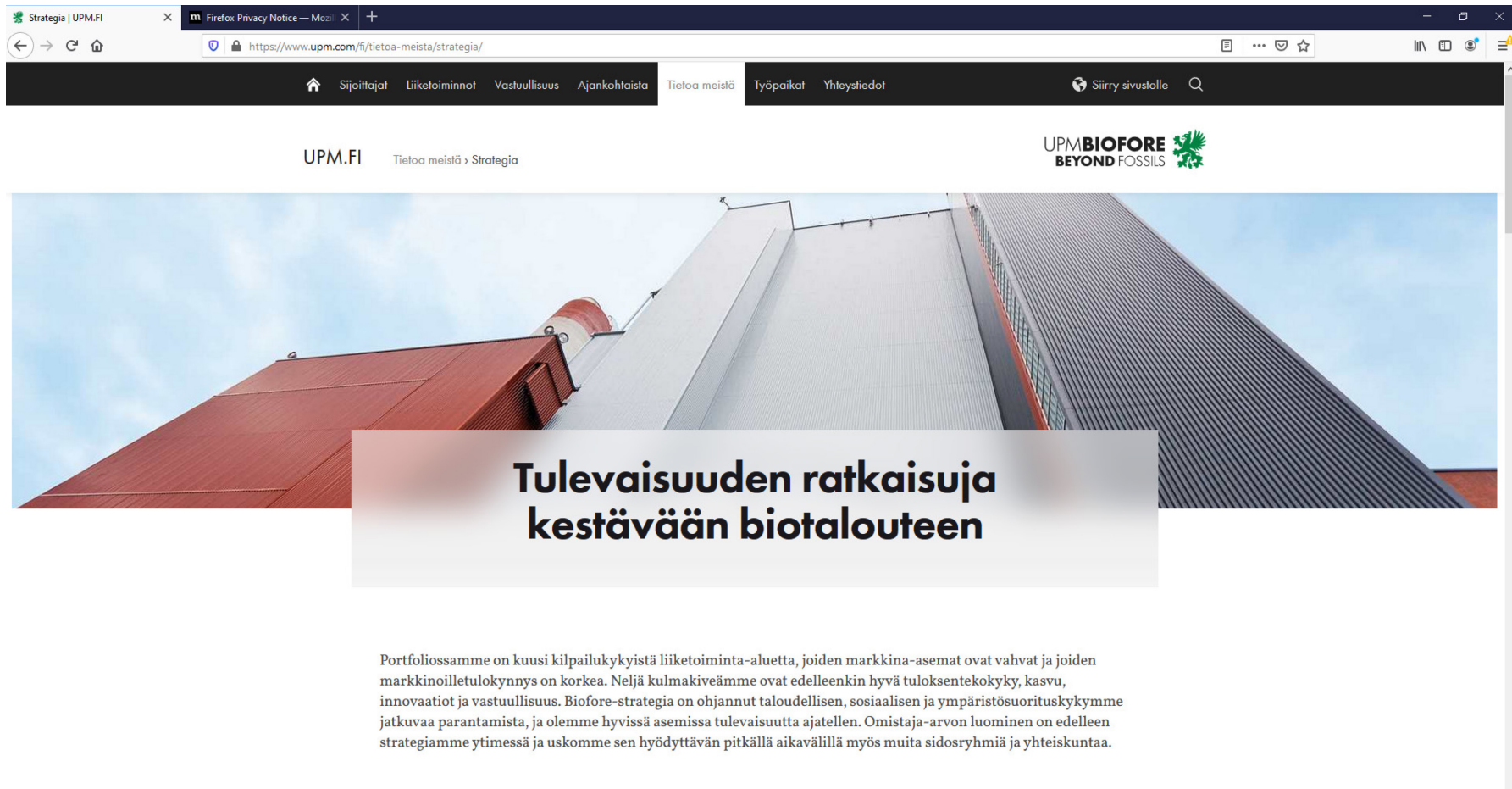
Pörssiyritykset viestivät julkisesti strategisista tavoitteistaan, missiostaan ja visiostaan erityisesti yrityksen www-sivuilla. Opinnäytetyön viimeisenä tutkielmana päätin selvittää, miten suuret suomalaiset metsäteollisuusyritykset kuvaavat tämän hetken strategisia tavoitteitaan omilla kotisivuillaan ja millaisia kuvavalintoihin yritykset ovat päätyneet. Järjestin kuvatulkintaan perustuvan työpajan pienelle ryhmälle henkilöitä, joilla on sekä toimialatuntemusta että vahva viestinnällinen kokemus. Tavoitteena oli yhdessä liike läpi tekstimuotoiset kuvaukset kolmen metsäyhtiön sivustoilta hakusana ”Yritys X strategia”, ja tehdä ryhmässä vapaasti keskustellen kuvatulkintaa yrityksen sivuilla näkyvistä kuvista.

Työpajaan osallistujille annettiin tehtäväksi kertoa, antaako yritysten sivustolle valitut kuvat lisäinformaatiota vai vahvistavaa informaatiota verrattuna tekstiin. Tarkoituksena ei ollut arvioida strategiaa itsessään, vaan pohtia kuvien käyttöä ja merkityksiä tekstimuotoisten ilmaisujen ohella. Kohteeksi

valitsin kolme metsäyhtiötä: UPM, Metsä Group ja Stora Enso. Tekstit ja kuvat tulkittiin suoraan yritysten sen hetkisiä (5.2.2021) www-sivuja katsomalla ja keskustelemalla MS Teams-etäpalaverina. Keskustelut äänitettiin ja ajaksi oli varattu puolituntia yhtiötä kohti. Katselmuksessa keskityttiin pelkästään strategiaa kuvaaviin sivuihin, ei muihin yrityksen www-sivuilla näkyviin sivuihin. Työpajaan osallistui itseni lisäksi kolme henkilöä, jotka olivat entuudestaan tottuneita strategiseen ja tavoitesuuntautuvaan keskusteluun ja tehneet itse paljon viestinnällistä materiaalia.

10.2 UPM sivuston kommentit

Osallistujien antamat kommentit sivuston "https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/strategia" teksti- ja kuva-aineistosta kuvattuna jokaisen kuvankaappauksen jälkeen.



The screenshot shows a web browser window displaying the UPM website. The browser's address bar shows the URL <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/strategia/>. The website's navigation menu includes links for 'Sijaitajat', 'Liiketoiminnot', 'Vastuullisuus', 'Ajankohtaista', 'Tietoa meistä', 'Työpaikat', and 'Yhteystiedot'. The main content area features a large banner with a low-angle photograph of industrial buildings. The banner text reads: **Tulevaisuuden ratkaisuja kestäväan biotalouteen**. Below the banner, there is a paragraph of text in Finnish.

UPM.FI Tietoa meistä > Strategia

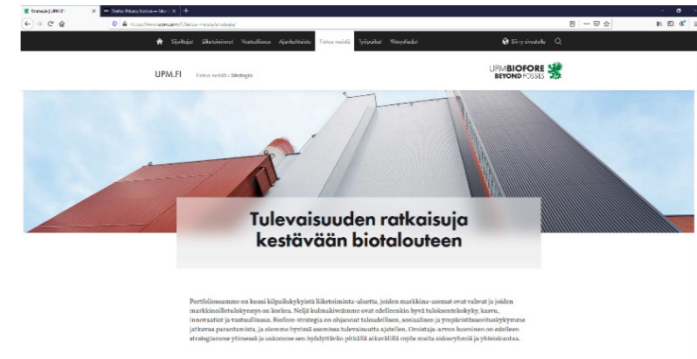
UPM BIOFORE BEYOND FOSSILS

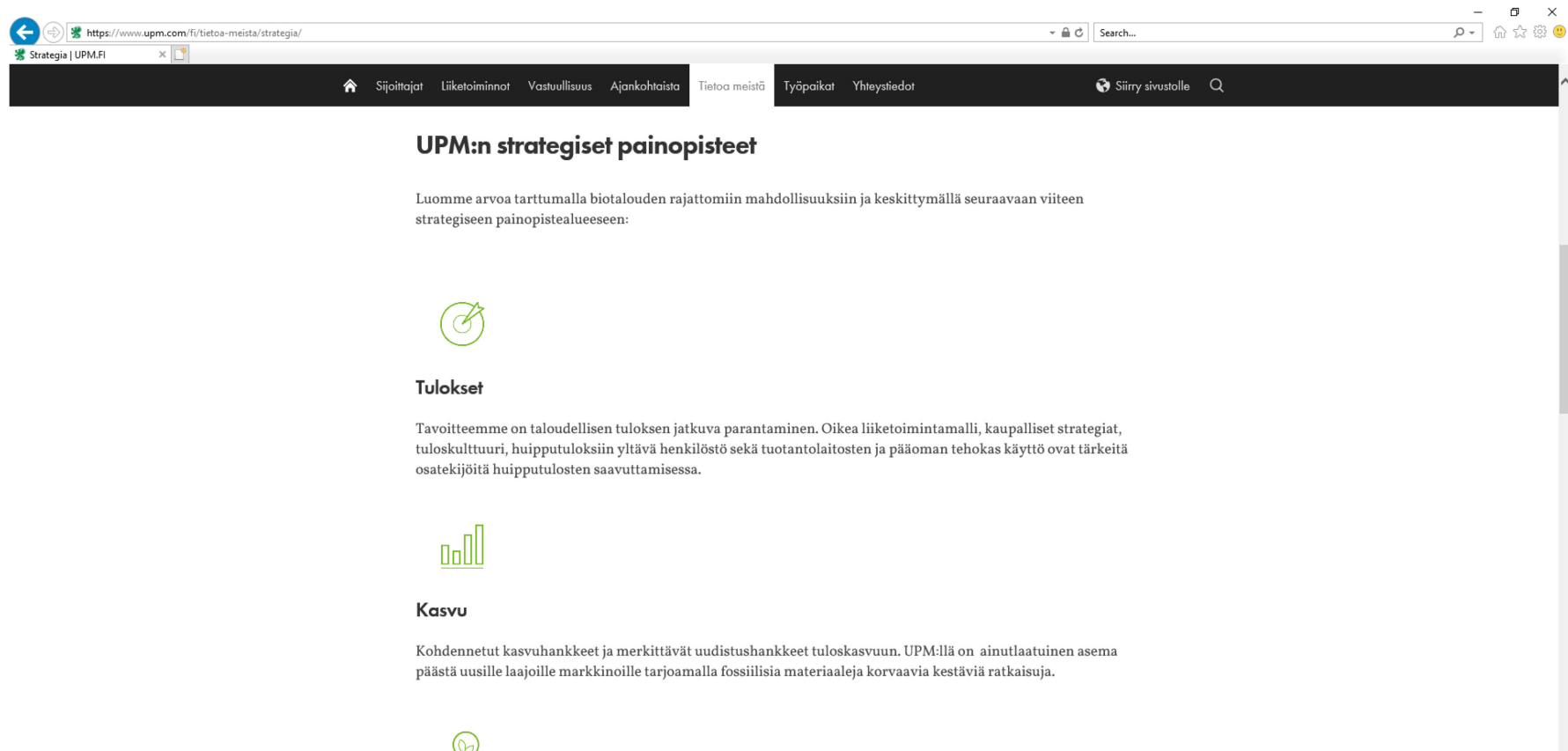
Tulevaisuuden ratkaisuja kestäväan biotalouteen

Portfoliossamme on kuusi kilpailukyistä liiketoiminta-alueita, joiden markkina-asetat ovat vahvat ja joiden markkinoilletulokynnys on korkea. Neljä kulmakiveämme ovat edelleenkin hyvä tuloksenteokkyky, kasvu, innovaatiot ja vastuullisuus. Biofore-strategia on ohjannut taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristösuorituskykymme jatkuvaa parantamista, ja olemme hyvissä asemissa tulevaisuutta ajatellen. Omistaja-arvon luominen on edelleen strategiamme ytimessä ja uskomme sen hyödyttävän pitkällä aikavälillä myös muita sidosryhmiä ja yhteiskuntaa.

KUVA 10. "Pääkuva" (UPM 2021)

- *"Tavoitteet alussa on yleiskuvaus strategiasta suurelle yleisölle, mutta jos menisi syvemmälle esim. sijoittajaosoiden kautta, alkaisi tarkentua strategia tarkemmin esim. luovutaan painopapereista ja tehdään uusia laitoksia, keskittytään "kemialliseen puoleen" ja tulevaisuuden materiaaleihin. Yrityksellä on selkeä toimintakaava, mutta yhdestä kappaleesta ei vielä ihan saa toiminnasta selvää." (Toisilla sivuston osioilla <https://www.upm.com/fi> näitä teemoja tuodaan toki esiin.)*
- *"Ylätason kuvaus pitää toki olla tällaisella yhtiöllä, mutta alun tekstistä ei vielä saa tietoa, miten yritys erottuu muista".*
- *"Vastuullinen teksti, ja ei aiheuta "vastakarvaan" reaktiota."*
- *"Kuva ei minusta täysin kohtaa tekstiä ja tässä on vanhan kivijalkateollisuuden fiilis."*
- *"Jos ihminen ei liity yrityksen strategiaan, voi olla vaikea viedä tavoitteita maaliin. Toisin ihmiset jollakin tavalla näihin (kuviin) jotenkin mukaan."*
- *"Kestävä kehitys ja osaaminen ovat merkittäviä tekijöitä. UPM: lläkin on paljon osaamispääoma."*






The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/strategia/>. The page title is "Strategia | UPM.FI". The navigation menu includes: Sijoittajat, Liiketoiminnot, Vastuullisuus, Ajankohtaista, Tietoa meistä, Työpaikat, and Yhteystiedot. There is also a search bar and a link to "Siirry sivustolle".


UPM:n strategiset painopisteet

Luomme arvoa tarttumalla biotalouden rajattomiin mahdollisuuksiin ja keskittymällä seuraavaan viiteen strategiseen painopistealueeseen:




Tulokset

Tavoittemme on taloudellisen tuloksen jatkuva parantaminen. Oikea liiketoimintamalli, kaupalliset strategiat, tulokulttuuri, huipputuloksiin ylittävä henkilöstö sekä tuotantolaitosten ja pääoman tehokas käyttö ovat tärkeitä osatekijöitä huipputulosten saavuttamisessa.



Kasvu

Kohdennetut kasvuhankkeet ja merkittävät uudistushankkeet tuloskasvuun. UPM:llä on ainutlaatuinen asema päästä uusille laajoille markkinoille tarjoamalla fossiilisia materiaaleja korvaavia kestäviä ratkaisuja.



KUVA 11. "Ikonit" (UPM 2021)



Innovaatiot

Fossiilisten materiaalien korvaaminen kestävän kehityksen mukaisilla vaihtoehtoilla tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia arvontuontiin. Tuote-, palvelu- ja prosessikehitys on ratkaisevan tärkeää resurssitehokkuuden parantamiselle, kestäväälle kehitykselle ja kilpailukyvyille.



Vastuullisuus

Arvon luominen yhteiskunnalle – sekä yrityksenä että uusiutuville ja vastuullisilla ratkaisuilla – on UPM:n strategian perusta. Biotalous tarjoaa meille uusia kasvumahdollisuuksia.



Portfolio

Kestävien kasvuiketoimintojen osuuden kasvattaminen tukee UPM:n kannattavuutta pitkällä aikavälillä ja nostaa osakkeiden arvoa.

[➤ Vuosikertomus 2020](#)

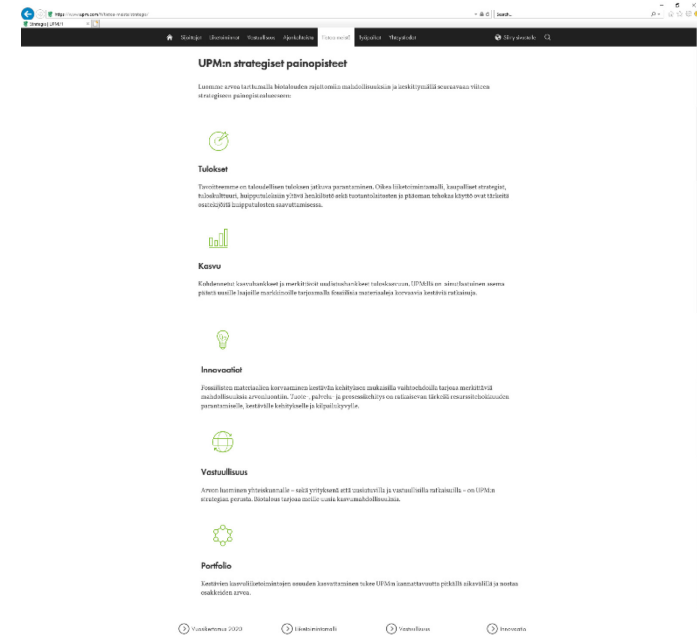
[➤ Liiketoimintamalli](#)

[➤ Vastuullisuus](#)

[➤ Innovaatio](#)

KUVA 12. "Ikonit" (UPM 2021)

- *"Ikonit ovat minusta parempia (kuin aiemmin tulkittu kuva), mutta kyllä pääkuvassakin saisi näkyä visio. Strategialla pyritään pääsemään visioon, mutta mielestäni tämä rakennus ei sitä kuvaa."*
- *"Ikonit ovat vaikeita, koska niitä on kaikilla. Kertovat paljon ja alleviivaavat, mutta ikoni on helposti hajuton ja mauton."*
- *"Minä pidin paljon innovaatiota kuvaavasta ikonista: hehkulamppu keksinnölle ja puuntaimi sisällä."*
- *"Vastuullisuutta kuvaava ikonikin on aika hyvä. Globaali ajattelu ja kiertotalous yhdistettynä."*
- *"Ikonien pitäisi olla vahvistavia. Pahinta, jos kuva ei kohdennu tekstiin. Tässä kyllä kohdennus toteutuu."*
- *"Portfoliosta tulee mieleen enemmän jokin organisaatio." "Tai atomi." "Kättelevät kädet olisivat jo paljon parempi (portfoliota kuvaamaan) - liittyisi kasvuliiketoimintoihin."*
- *"Ikoni, jossa on vähän inhimillisyyttä, on kaikista paras. Eli tuo hehkulamppu, jossa on (sisällä) lehdet. Herättää tunteita."*
- *"Minä toisin jotakin niin inhimillistä mukaan, että kuva pysäyttäisi ihmisen. Halaavia ihmisiä, sydämiä. Jotakin, mikä haastaisi ja herättäisi miettimään, miten kyseinen kuva liittyy tekstiin. Jompikumpi houkuttelisi joko lukemaan tekstiä tai teksti katsomaan ikonia."*
- *"Haluaisin, että kuva vahvistaisi lopputulemaa, mihin tavoite johtaa. Kuva pistäisi miettimään, mihin se johtaa, jos "toimimme näin". Mitä se tarkoittaa, jos luomme arvoa yhteiskunnalle uusiutuvilla ratkaisuilla? Mihin tämä johtaa, kun jotkut asiat, mitä tavoittelemme, ovat visiossamme?"*



https://www.upm.com/fi/tieto-meista/strategia/

Strategia | UPM.FI

Sijointijat Liiketoiminnot Vastuullisuus Ajankohtaista Tietoa meistä Työpaikat Yhteystiedot

Siirry sivustolle

Lue lisää biojalostamohankkeesta (EN) >

Erikoispakkausmateriaalit

Globaalit kuluttajamegatrendit lisäävät kestävän kehityksen mukaisten ja turvallisten tarra- ja pakkausratkaisujen kysyntää. Vahva asema ja innovaatiot näissä teknisesti vaativissa ja nopeasti kasvavissa pakkausratkaisujen arvoketjun valituissa segmenteissä tarjoavat houkuttelevia kasvumahdollisuuksia.

Lue lisää
[Tarramateriaaleista \(EN\) »](#)
[Erikoispapereista \(EN\) »](#)

**ERIKOIS-
PAKKAUS-
MATERIAALIT**

Tarra-
materiaalit Erikois-
paperit

Graafiset paperit

**KORKEAN
ARVON KUITU-
TUOTTEET**

Metsät Sellu

Vaneri

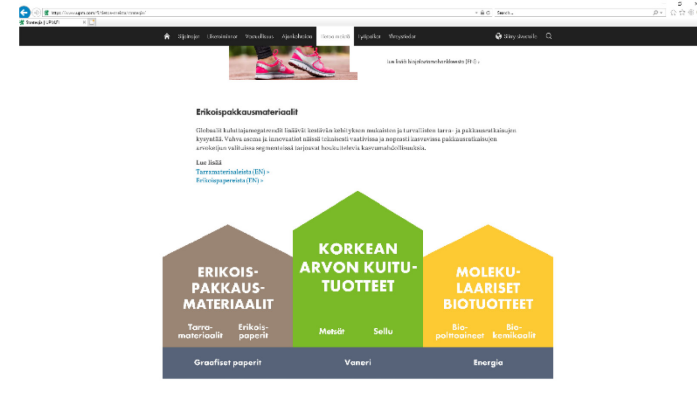
**MOLEKU-
LAARISET
BIOTUOTTEET**

Bio-
polttoaineet Bio-
kemikaalit

Energia

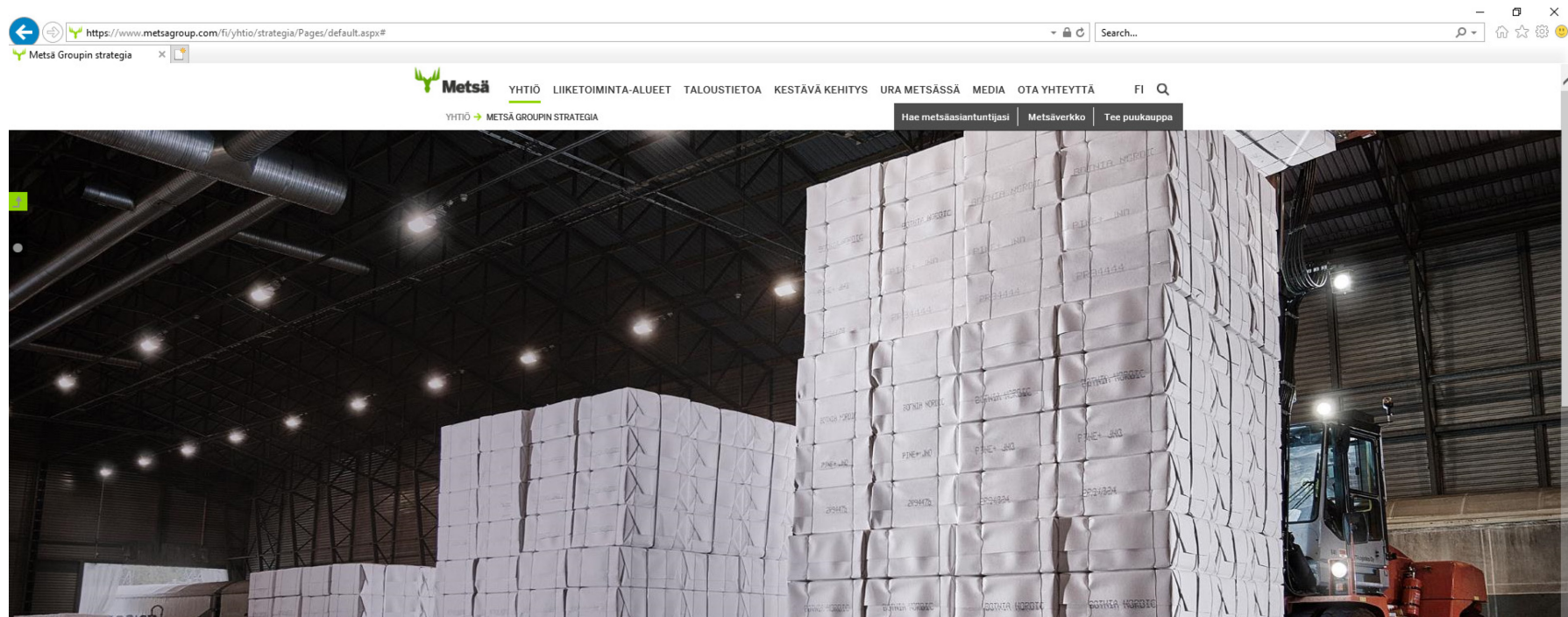
KUVA 13. "Talot" (UPM 2021)

- "Hyvä kuva. Tässä ei esimerkiksi perinteisiä papereita mainita ollenkaan, mutta löytyy tarrapaperit ja erikoispaperit ja sitten nämä muutkin. Tässä on konkretiaa. Tekstit ovat selkeitä, mutta talot eivät ole kovin selkeitä."
- "Mutta entäpä jos talot olisivatkin koteja? Puurakenteisia koteja - tulisi aivan eri fiilis."



10.3 Metsä Group sivuston kommentit

Osallistujien antamat kommentit sivuston "https://www.metsagroup.com/fi/yhtio/strategia/Pages/default.aspx#" teksti- ja kuva-aineistosta kuvattuna jokaisen kuvankaappauksen jälkeen.



Metsä Groupin kannattavan kasvun strategia

KUVA 14. "Pääkuva" (Metsä Group 2021)

- "No nyt on heti konkretiaa." "Sellupaalit lähdössä maailmalle."
- "Toisaalta, jos tämä on ylin taso strategiasta, onkohan tämä jo liiankin konkreettinen?"

https://www.metsagroup.com/fi/yyhtio/strategia/Pages/default.aspx#

Metsä Groupin strategia

Metsä YHTIÖ LIIKETOIMINTA-ALUEET TALOUSTIETOA KESTÄVÄ KEHITYS URA METSÄSSÄ MEDIA OTA YHTEYTTÄ FI Q

YHTIÖ → METSÄ GROUPIN STRATEGIA Hae metsäasiantuntijasi Metsäverkko Tee puukauppa

Metsä Groupin kannattavan kasvun strategia

DATA ↔

↔ DIGITALISAATIO

POHJOINEN PUU

MAAILMAN VÄESTÖ KASVAA JA KILPAILU ENERGIESTA JA LUONNONVAROISTA KIRISTYY, MINKÄ VUOKSI RESURSSIJA ON KÄYTETTÄVÄ ENTISTÄ TEHOKKAAMMIN. BIOTALOUDEN EDELLÄKÄVIJÄNÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET LUOVAT METSÄ GROUPILLE MONINAISIA MAHDOLLISUUKSIA.

METSÄ GROUPISSA ELETÄÄN NYT VAHVAA, KANNATTAVAN KASVUN AIKAA. LIIKETOIMINTAMME PERUSTUU UUSIUTUVIIN RAAKA-AINEISIIN JA KIERRÄTETTÄVIIN TUOTTEISIIN, JOIDEN VALMISTUKSESSA VASTUULLISESTI HOIDETTujen pohjoisten metsien puu ja syvälinen osaamisemme tarjoavat kilpailuetua. Keskitymme puunhankintaan ja metsäpalveluihin, puutuotteisiin, selluun, kartonkiin sekä pehmo ja tiivispapereihin.

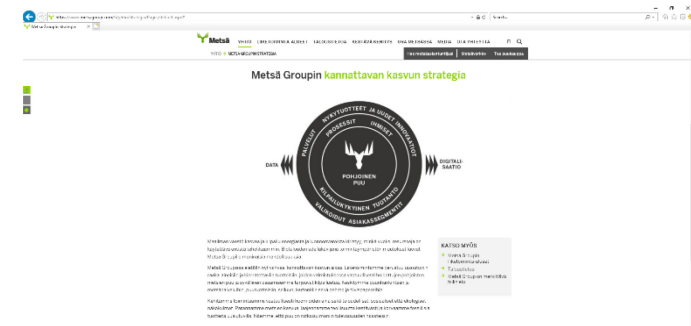
KEHITÄMME TOIMINTAAMME VASTUULLISESTI HUOMIOIDEN AINA SEKÄ TALOUDELLISET, SOSIAALISET ETTÄ EKOLOGISET NÄKÖKULMAT. PARANNAAMME METSIEN KASVUA, LAAJENNAAMME TEOLLISUUTTA KESTÄVÄSTI JA KORVAAMME FOSSIILISIA TUOTTEITA UUSIUTUVILLA. NÄEMME, ETTÄ PUU ON RATKAISU MONIIN TULEVAISUUDEN HAASTEISIIN.

KATSO MYÖS

- Metsä Groupin liiketoiminta-alueet
- Taloustietoa
- Metsä Group on merkittävä hiilinielu

KUVA 15. "Logo" (Metsä Group 2021)

- "Tämä on tehty Metsä Groupin omistajille. Keskellä tietysti pohjoinen puu, kun omistajana metsänomistajien osuuskunta."
- "Logossa on mainittu myös ihmiset."
- "Logo on "sairaan" hyvä. On inhimillinen ja liittyy metsään, ei alleviävaava, ja on hauska. Pohjoinen puu sydämessä eli metsä heti keskellä. Vaikkakin on graafinen ja pelkistetty, toimii. Hirvi pohjoisessa metsässä."
- "Ydin varastaa huomion, ei heti lähde lukemaan tekstejä. Data vasemmalle ja digitalisaatio osoittaa oikealle. Eri suuntiin." "Ovatko lieveilmiöitä, kun ovat ympyrän ulkopuolella?"
- "Vihreä logo on vielä puhuttelevampi kuin mustavalkoinen."
- "Pienellä fiksauksella, olisi saanut huikean. Hyvä liikkeelle lähtö. Mutta vähän hämmentävä datan ja digitalisaation osalta."



The screenshot shows the Metsä Group website with the following content:

Maailman väestö kasvaa ja kilpailu energiasta ja luonnonvaroista kiristyy, minkä vuoksi resursseja on käytettävä entistä tehokkaammin. Biotalouden edelläkävijänä toimintaympäristön muutokset luovat Metsä Groupille moninaisia mahdollisuuksia.

Metsä Groupissa eletään nyt vahvaa, kannattavan kasvun aikaa. Liiketoimintamme perustuu uusiutuviin raaka-aineisiin ja kierrätettäviin tuotteisiin, joiden valmistuksessa vastuullisesti hoidettujen pohjoisten metsien puu ja syvälinen osaamisemme tarjoavat kilpailuetua. Keskitymme puunhankintaan ja metsäpalveluihin, puutuotteisiin, selluun, kartonkiin sekä pehmo ja tiivispapereihin.

Kehitämme toimintaamme vastuullisesti huomioiden aina sekä taloudelliset, sosiaaliset että ekologiset näkökulmat. Parannamme metsien kasvua, laajennamme teollisuutta kestävästi ja korvaamme fossiilisia tuotteita uusiutuvilla. Näemme, että puu on ratkaisu moniin tulevaisuuden haasteisiin.

Pohjoinen puu

Ilmastonmuutos koskettaa meitä kaikkia, ja tulevaisuutemme on perustuttava uusiutuvien luonnonvarojen käyttöön. Pohjoinen puu on maailman paras uusiutuva raaka-aine ja liiketoimintamme ydin. Huolehdimme, että kaikki käyttämämme puu on peräisin vastuullisesti hoidetuista metsistä, jotka kasvavat enemmän kuin niitä käytetään. Suurin osa käyttämästämme puusta tulee suomalaisten omistajajäsentemme metsistä.

Tuotteet ja uudet innovaatiot

Uusiutuvasta raaka-aineesta valmistetut, hiiltä sitovat ja kierrätettävät tuotteemme tarjoavat kestäviä ratkaisuja globaaleihin haasteisiin. Markkinamme ovat maailmanlaajuiset. Tavoitteenamme on tarjota asiakkaillemme ensiluokkainen asiakaskokemus tekemällä tiivistä yhteistyötä ja hyödyntämällä parhaita digitaalisia työkaluja.

Keskitymme markkinaehtoiseen tuotekehitykseen laajentamalla nykyistä tuotevalikoimaamme ja investoimalla uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin, esimerkiksi innovaatioyhtiömme Metsä Springin kautta.

Kilpailukykyinen tuotanto

Tuotantolaitoksemme ovat suunnitelmallisten investointien ansiosta alansa kärkeä, oli mittarina sitten ympäristösuorituskyky, energiatehokkuus tai kannattavuus. Investoimme fossiilittomiin tehtaisiin ja maailmanluokan resurssitehokkuuteen. Kehitämme toimintaamme tehokkaasti yhtenäisenä eri

KATSO MYÖS

- Metsä Groupin liiketoiminta-alueet
- Taloustietoa
- Metsä Group on merkittävä hiilinielu

KUVA 16. "Teksti" (Metsä Group 2021)

https://www.metsagroup.com/fi/yhtio/strategia/Pages/default.aspx#

Metsä Groupin strategia

Metsä YHTIÖ LIIKETOIMINTA-ALUEET TALOUSTIETOA KESTÄVÄ KEHITYS URA METSÄSSÄ MEDIA OTA YHTEYTTÄ FI Q

YHTIÖ → METSÄ GROUPIN STRATEGIA Hae metsäasiantuntijasi Metsäverkko Tee puukauppa

Uusiutuva raaka-aineesta valmistetut, hiiltä sitovat ja kierrätettävät tuotteemme tarjoavat kestäviä ratkaisuja globaaleihin haasteisiin. Markkinamme ovat maailmanlaajuiset. Tavoitteenamme on tarjota asiakkaillemme ensiluokkainen asiakaskokemus tekemällä tiivistä yhteistyötä ja hyödyntämällä parhaita digitaalisia työkaluja.

Keskitämme markkinaehtoiseen tuotekehitykseen laajentamalla nykyistä tuotevalikoimaamme ja investoimalla uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin, esimerkiksi innovaatioyhtiöimme Metsä Springin kautta.

Kilpailukykyinen tuotanto

Tuotantolaitoksemme ovat suunnitelmallisten investointien ansiosta alansa kärkeä, oli mittarina sitten ympäristösuorituskyky, energiatehokkuus tai kannattavuus. Investoimme fossiilittomiin tehtaisiin ja maailmanluokan resurssitehokkuuteen. Kehitämme toimintaamme tehokkaasti yhtenäisenä eri liiketoiminnot yhdistävänä konsernina.

Ihmiset

Toimintamme perustuu jatkuvaan parantamiseen, mikä luo henkilöstöllemme mahdollisuuksia oman osaamisensa kasvattamiseen ja uusien vahvuuksien löytämiseen. Suuri osa henkilöstömme kehittämisestä on työssäoppimista, jota tuemme työnkierrolla ja kannustamalla moniosaajuuteen. Hyvä johtaminen on menestyksemme kulmakivi.

Tarkoitus

Edistää bio- ja kiertotaloutta jalostamalla pohjoisesta puusta tehokkaasti ensiluokkaisia tuotteita.

Visio

Olla halutuin kumppani vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä.

Arvot

Luotettavuus
Yhteistyö
Uudistuminen
Vastuullinen tulokseteko

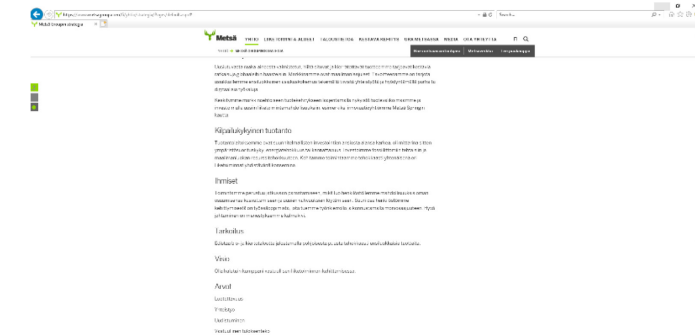
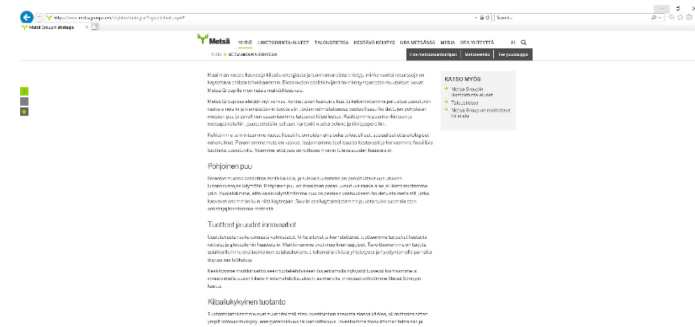
KUVA 17. "Teksti" (Metsä Group 2021)

- *"Tekstissä on hienoja elementtejä, toki sitäkin voisi vielä hioa. Valokuva ei ole kuitenkaan ihan synkässä tekstin kanssa."*

- *"Pohjoinen puu on haasteellinen, koska sen tulkinta on riippuvainen kohderyhmästä. Toinen käsittää sen puhtaaksi ja kestäväksi raaka-aineeksi, kun sitä käytetään. Toinen ryhmä ajattelee, että aarniometsät menevät sellukattilaan."*

(Viimeinen kommentti herätti yleisemmän keskustelun vastuullisuudesta):

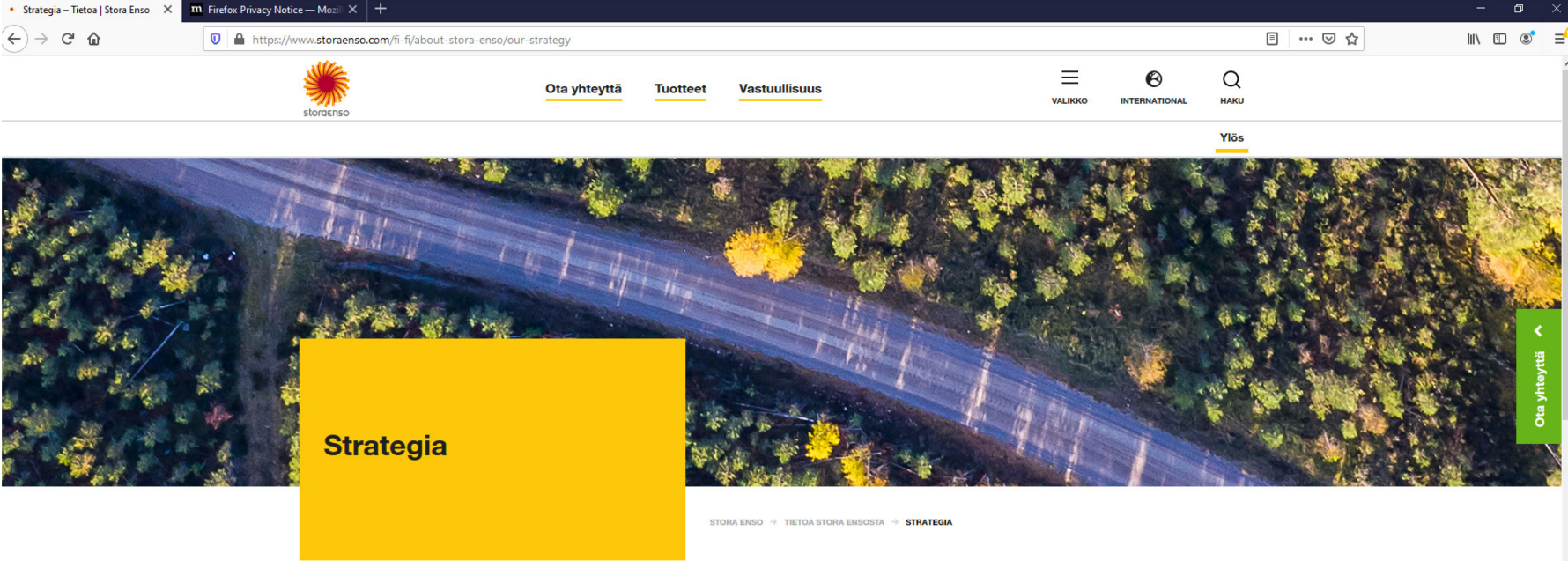
- *"Ihmisten yleinen metsätietous on tällä hetkellä vähän heikkoa, ja metsäviestinnällä ei saavuteta kaikkia kohderyhmiä."*
- *"Visio saisi mielestäni aina olla ensimmäisenä ja sitten vasta strategia."*
- *"Järjestykselläkkin on merkitystä, miten asioista kerrotaan."* *"Tekstit ovat hyvin samankaltaisia eri yrityksillä. Voisi pyrkiä löytämään jonkin asian, millä erottautuu".*
- *"Minä taas jättäisin arvot ja vision pois, ja puhuisin mieluummin toiminnoista ja tekemisistä, mihin suuntaan ollaan menemässä. Jättäisin kuulijan vastuulle arvioida toimenpiteiden kautta, mihin suuntaan yritys menee ja mitä arvoja toimenpiteet kuvaavat."*
- *"Arvot usein kerrotaan ihmisille väärin ja niitä on vaikea ihmisten hahmottaa, mitä ne oikeasti tarkoittavat."*
- *"Fokus ja keinot, miten tavoitteisiin päästään, usein kerrotaan epävarmasti."*
- *"Arvoja voisi minusta kertoa kuvalla."*



- *"Onko taloudellisen vastuun korostus pienemmässä roolissa, vaikka yrityksen taloudellinen vastuu on sellaista vastuullisuutta, mikä luo edellytyksiä muulle vastuullisuudelle? Mikä on liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus? Tätä yritykset voisivat korostaa myös toiminnan tarkoituksessa. Yritys voi tuottaa yhteisölle hyvää."*

10.4 Stora Enson sivuston kommentit

Osallistujien antamat kommentit sivuston "https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-strategy" teksti- ja kuva-aineistosta kuvattuna jokaisen kuvankaappauksen jälkeen.



Stora Enso

Ota yhteyttä Tuotteet Vastuullisuus

VALIKKO INTERNATIONAL HAKU

Ylös

Ota yhteyttä

Strategia

STORA ENSO → TIETOA STORA ENSOSTA → STRATEGIA

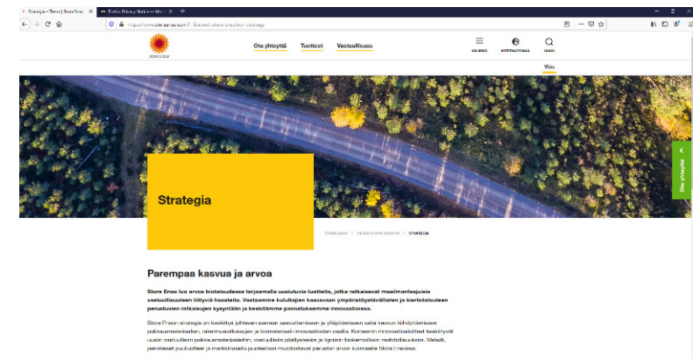
Parempaa kasvua ja arvoa

Stora Enso luo arvoa biotaloudessa tarjoamalla uusiutuvia tuotteita, jotka ratkaisevat maailmanlaajuisia vastuullisuuteen liittyviä haasteita. Vastamme kuluttajien kasvavaan ympäristöystävällisten ja kiertotalouteen perustuvien ratkaisujen kysyntään ja keskitämme panostuksemme innovaatioissa.

Stora Enson strategia on keskittyä johtavan aseman saavuttamiseen ja ylläpitämiseen sekä kasvun kiihdyttämiseen pakkausmateriaalien, rakennusratkaisujen ja biomateriaali-innovaatioiden osalta. Konsernin innovaatioaloitteet keskittyvät uusiin vastuullisiin pakkausmateriaaleihin, vastuullisiin päällysteisiin ja ligniinin biokemiallisiin mahdollisuuksiin. Metsät, perinteiset puutuotteet ja markkinasellu puolestaan muodostavat perustan arvon luomiselle Stora Ensossa.

KUVA 18. "Pääkuva" (Stora Enso 2021)

- "Selkeä teksti ja kuvakin aika hyvä nopealla vilkaisulla. Tarkemmalla vilkaisulla kuva kertoo, että kyseessä metsäautotie, jossa on ajoura. Ajouran reunalla kaadettuja puita tien vierellä. Lehdistä näkee, että on syksyn kuva. Mietin, että viimeisen päälle harkittu ja realistinen kuva metsätaloudesta ja siten onnistunut."
- "Uudistettu alue. Tehty joskus maanmuokkaus ja istutus."
- "Mutta voisiko tässäkin näkyä esim. metsäkone ja puupinot ja näyttää, miten korjuu tehdään? Puuta on kuitenkin korjattu, mutta sitä ei kuitenkaan näytetä."
- "Minusta olisi mielenkiintoisempaa, jos kuvassa olisi hyvin hoidettu mäntymetsä, jonka puiden välistä aurinko pilkistää. Ja samaan kuvaan voisi liittää myös "ajokoneen" ja puupinot. Tulisi esiin se, miten puita kaadetaan ja esimerkiksi metsää harvennetaan."
- "Ehkä yritysten sivuilla voitaisiin enemmän kertoa, miten sitä puuta korjataan. Puusta tehdyn pöydän saat vain siten, että puu kaadetaan."
- "Puunkorjuu tulisi näyttää normaalin näköisenä." "Pieni taimikko voisi toimia hyvin kertomalla sen avulla, miltä uudistushakkuu näyttää viiden vuoden päästä."
- "Kuva on saatettu valita värityksen vuoksi. Oranssia metsää ja sininen tie. Tien muoto kuitenkin on kuin laskukäyrä, mitä ei olla huomattu kuvaa valitessa."



Strategia – Tietoa | Stora Enso

https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-strategy


Ota yhteyttä Tuotteet Vastuullisuus

VALIKKO INTERNATIONAL HAKU

Ylös

Kolme kasvun ydinaluetta

- **Pakkausmateriaaleihin ja pakkausratkaisuihin** liittyvää toimintaa edistää muovittomien ja ympäristöystävällisten kiertotalouteen perustuvien pakkauksien suuri kysyntä. Olemme johtavassa markkina-asemassa, ja näemme alalla houkuttelevia sijoitusmahdollisuuksia.
- Wood Products -divisioonaan kuuluviin **rakentamisen ratkaisuihin** liittyvää toimintaa edistää puurakentamisen kasvu. Tarjoamme vaihtoehtoja fossiilille rakennusmateriaaleille, ja olemme johtava maailmanlaajuinen toimittaja.
- **Biomateriaali-innovaatioiden** osalta keskitymme ligniiniin ja tavoittelemme uusia käyttökohteita ja markkinoita.



Pakkausmateriaalit ja -ratkaisut

- Muovittomien ja ympäristöystävällisten kiertotalouteen perustuvien pakkauksien kysyntä suurta
- Johtavat markkina-asetat
- Tarjolla houkuttelevia sijoitusmahdollisuuksia

Huomattava kasvupotentiaali yli 20 prosentin katteella

Valtaosa yhtiön tulevasta kasvusta

Wood Products -divisioona: Rakentamisen ratkaisut

- Yli 10 prosentin vuotuinen kasvu
- Johtava maailmanlaajuinen toimittaja
- Mahdollisuus kasvattaa osuutta arvoketjusta

Kolminkertainen rakentamisen ratkaisujen myynti noin 20 prosentin katteella

Biomateriaali-innovaatiot

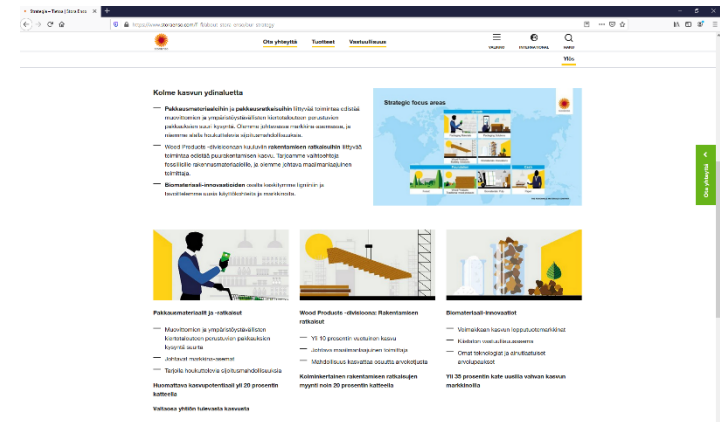
- Voimakkaan kasvun lopputuotemarkkinat
- Kiistan vastuullisuusasema
- Omat teknologiat ja ainutlaatuiset arvolupaukset

Yli 35 prosentin kate uusilla vahvan kasvun markkinoilla

Ota yhteyttä

KUVA 19. "Grafiikka" (Stora Enso 2021)

- "Itse tykkäisin enemmän, että käytettäisiin oikeita valokuvia; oikeita tuotteita ja ihmisiä. Hyvä grafiikat, mutta eivät nämä ehkä ole niin vaikuttavia kuin valokuvat olisivat."
- "Aito kuva olisi minustakin paras - ja oikeat ihmiset ovat tärkeitä. Mutta graafisista kuvista nämä minusta näyttää yksistä parhaimmista. Kepeitä, kivoja ja vähän lapsenomaisia, joita aikuisenkin on kiva katsoa. On hyvät värit ja graafisesti loistavasti onnistuneita."
- "Minäkin tykkään näistä kuvista. Selkeyttävät, kun katsoo kuvaa ja ot-saketta. Tukevat toisiaan. Puurakentamisessa tuotu esiin se, että se on isoja teollista tuotantoa, johon Stora Ensolla on tehtaat. Biomateriaaliku- vassa saisi olla ennemminkin olla se tuote, mihin se (biomateriaali) me- nee."
- "Olen pohtinut myös, että oikea valokuva on grafiikkaa käytännönlähei- sempi. Mutta onkohan siinä jokin muoti-ilmiö, että grafiikkaa laitetaan?"
- "Grafiikka elää trendien mukaan. Tulee lapsenomaisia kuvia ja on alkanut syntyä yhdellä viivaa piirrettyjä grafiikoita."
- "Olen vakuuttunut, että pakkausmateriaalikuva olisi saanut oikealla valokuvalla - esim. nuori ja vanha ihminen - puhuttelevamman. Raken- nuskuva voi tosin olla käytännössä hankala kuvata - ne ovat sellaisia "häslinkejä". Ehkä kuvassa voisi olla oikea suuri puelementti, jota noste- taan, ja että elementti näkyisi - vaikka taivaasta vasten - ja takana raken- nus, johon elementtiä nostetaan. Konkretiaa."



- "Biomateriaalit ja innovaatiot ovat mielenkiintoisia, koska niitä usein kuvataan lasipullolla, jossa ligniinirouhetta tai puuperäistä nestettä pullossa. Harvoin näytetään konkreettista tuotetta, johon sitä käytetään. Kaipaen konkreettisia kuvia tuotteista."

The screenshot shows a website with a navigation bar at the top containing 'Ota yhteyttä', 'Tuotteet', and 'Vastuualueet'. Below the navigation bar, there are three main sections:

- Kolme keskeistä ylläpitettä** (Three key areas to maintain):
 - Palkkainnovaatiot ja palkkainnovaatiot**: Focus on research and development in the field of wood products and wood-based materials.
 - Wood Products**: Focus on research and development in the field of wood products and wood-based materials.
 - Biomateriaali-innovaatiot**: Focus on research and development in the field of biomaterials and wood-based materials.
- Strategia focus areas**: A graphic showing a world map with various icons representing different focus areas.
- Product Categories**: Three columns with icons and text:
 - Palkkainnovaatiot ja -ratkaisut**: Focus on research and development in the field of wood products and wood-based materials.
 - Wood Products -ratkaisut**: Focus on research and development in the field of wood products and wood-based materials.
 - Biomateriaali-innovaatiot**: Focus on research and development in the field of biomaterials and wood-based materials.

10.5 Pohdintaa kuvatulkintaan perustuvasta työpajasta

Työryhmä oli samaa mieltä valokuvien ja kuva-aineistojen merkityksellisyydestä joko viestin selkeyttäjinä, huomion herättäjinä tai lisäinformaation antajina. Työryhmäläiset kuvasivat työpajan jälkeen mm. seuraavia asioita:

- *"Kuvilla on voimaa, ja tulisi huolella valita oikeanlaisia kuvia. Tulisi korostaa korkealaatuista merkitystä kaikessa."*
- *"Jos tekeminen on huippua, materiaalienkin tulisi olla laadukkaita."*
- *"Kuva ei saa olla synkkä. Mielikuva voi olla vääränlainen. Kuva voi kääntyä yritystä vastaan, jos se kertoo väärää viestiä." "Valokuvilla voi näyttää ja luoda fiiliksiä. Grafiikat taas ovat hyvin informatiivisia ja välittävät tietoa."*

Kuvalinnoilla voidaan helpostikin selkeyttää ja konkretisoida yritysten strategisia tavoitteita. On selvää, että toimialan tuntemus ja viestinnällinen osaaminen tekivät työpajan keskustelusta mutkattoman. Jokainen osallistuja ilmaisi itseään selkeästi ja osasi kertoa ajatuksensa toisille. Kuvien ja erityisesti tunnetta herättävien valokuvien ymmärrettiin olevan merkittävä viestintäkeino, johon yrityksissä tulisi panostaa. Strategisten sanojen oheen sopivien kuvien valinta vaatii perehtyneisyyttä, huolellisuutta sekä syvällistä pohdintaa useista eri näkökulmista. Osallistujien mukaan rehellinen kuvaus tavoitteista ja yrityksen toiminnan avaaminen mahdollisimman konkreettisesti havainnoillistaa lukijalle parhaiten, mihin

yritys tulevaisuudessa tähtää ja millä asioilla yritys erottautuu muista. Alkuvaiheen epävarmoin strategisiin pohdintoihin sopiviin, yksinkertaisiin symbolikuviiin verrattuna valmiiden strategioiden kuvaamisessa tulisikin pyrkiä esittämään tavoitteet mieluiten tunnepitoisten, ihmisläheisten ja laadukkaiden kuvien avulla.

Työpajan kuvatulkinta keskittyi vain hakusanalla "strategia" löytyneisiin sivustoihin. Kaikkien yritysten muut sivustot kuva-aineistollaan toki olisivat antaneet lisäinformaatiota ja täydentäneet tulkintaa yritysten strategioista, mutta kuvatulkinnallisena harjoituksena tämän rajatunkin aineiston avulla pystyttiin keskustelemaan varsin laajasti kuvavalinnoista. Osallistujien mielipiteissäkin oli eroja mm. miten heidän mielestään pitäisi kertoa visiosta ja millaisista kuvista he pitivät. Kaikki osallistajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yritysten tulisi syvällisesti pohtia kuinka kuvata sitä, mitä hyvää yritys voi toiminnallaan, palveluillaan ja tuotteillaan tuoda ihmisille, ja miten edistää aiempaa parempaa tulevaisuutta.

11 PÄÄTELMÄT

Strategisten tavoitteiden asettaminen on alkanut vaatia yrityksissä yhä useammin eri organisaatioiden asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämistä. Tämä yli osastojen menevä yhteistyö voi korostua etenkin silloin, jos aloitetaan hahmottelemaan täysin uusia digitaalisia asiakaspalveluita. Ponselle tehdyssä analyysissä hyödynnettiin yhteiskehittämisen menetelmiä. Analyysi alkoi benchmarking-selvityksellä, teknologiavertailulla sekä kertyneisiin asiakaspalautteisiin perustuvalla analyysillä, jonka jälkeen järjestetyissä työpajoissa käytiin keskustelut yrityksen eri osastojen edustajien kanssa. Keskustelujen tukena käytettiin yksinkertaisia ikonikuvia kuvamaan yrityksen mahdollisten, tulevien tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuuksia sanallisten kuvauksien ohella.

Tavoitteiden toteuttamisen ja henkilökunnan sitouttamisen kannalta on merkityksellistä pyrkiä kuvaamaan strategiset tavoitteet mahdollisimman konkreettisesti (Mattila 2020). Sanallisten tavoitesanojen lisäksi viestiä voidaan vahvistaa hyvien valokuvien tai piirrosten avulla. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, jos yrityksessä on päädytty muuttamaan merkittävästi aiempia tavoitteita. Opinnäytetyön kuvatulkiintaan perustuvassa työpajassa tulkittiin eri metsäyhtiöiden kotisivujen strategiaa kuvaavia, julkisia aineistoja. Työpajan osallistujien mielestä huolella valitut kuva-aineistot parhaimmillaan voivat herättää tunteita ja tehdä yrityksestä helpommin lähestyttävän. Työpajaan osallistujat pitivät hyvää valokuvaa voimakkaampana tapana ilmaista tavoitteita ja tunteita kuin grafiikkaa, mutta samaan aikaan huolella tuotettu grafiikka keräsi kiitosta selkeydestä ja

informatiivisuudesta. Osallistujat mainitsivat myös toiveen, että yritykset kuvaisivat strategiaa viestivillä sivustoillaan, mitä hyvää omalla toiminnalla voidaan saavuttaa ihmisten elämään. Vastuullisuuden tulisi näkyä toimintatavoissa itsessään, ja tulkinta vastuullisuudesta voisi tällöin jäädä sivuston lukijalle itselleen.

Prosessin aivan alkuvaiheessa, kun tavoitteet eivät ole vielä täysin selviä, tilanne on kuva-aineistojen valinnassa erilainen. Ihmisten ajatukset voivat olla hajallaan ja epämääräisiä. Jotta keskusteluissa päästään liikkeelle, yksinkertaistetut kuvat voivat tuoda tukea ja lisätä hahmottamiskykyä. Tavoitekandidaatteja voi olla lukemattomia, ja niitä voi alkaa ryhmitellä esim. ikonikuvien avulla, jolloin kuvat aivan kuin ”paikoittavat” ajatuksia valittuihin ryhmiin. Ryhmien yksiköt kertovat lukumäärästä, ja mahdolliset erilaiset sidokset eri toteuttamismahdollisuuksien välillä voivat hahmottaa paremmin. Alkuvaiheen tilanteessa on mukana epävarmuutta ja epätietoisuutta tulevasta. Vaihtoehtojen runsauden sietämistä helpottaa hyvin toimiva tiimi, ja myönteinen ilmapiiri mahdollistaa erilaisten ideoiden vapaan ilmaisun. Yhteiskehittäminen on keino haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi, ja osallistujat usein kokevat myös itse yhteiskehittämisen olevan tärkeää ja merkityksellistä toimintaa (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2012).

Yritysten strategiapohdinnoissa yleisesti pyritään arvioimaan tulevaisuutta monelta eri kannalta. Yrityksen on oltava valmis tarpeen mukaan hienosäätämään aiemmin asettamia tavoitteita. Perusajatuksena on tunnustaa ja hyväksyä epävarmuus ja luoda strategia, joka muokkautuu sitä mukaan, kun oletukset tarkentuvat. (Ritakallio & Vuori, 2018, 17–32.) Sitran (2020) tulevaisuustutkimuk-

sen mukaan ”teknologia sulautuu kaikkeen” ja verkostomainen valta tulee voimistumaan. Filosofi Arto Salonen (2020) ennustaa, että mitä enemmän digitalisaatio koskettaa yhteiskuntaa, sitä enemmän työssä korostuu inhimillisuus. Ihmiselle ainutlaatuisia ominaisuuksia tarvitaan yhteistyön solmimiseen eri ammattien ja toimialojen välillä. On selvää, että yhteiskehittämisen taidot tulevat korostumaan yhä vahvemmin, ja tähän myös digitalisaation tuomat mahdollisuudet meitä ohjaavat.

Dynaamisessa digitalisaatiomuutoksessa yrityksellä on runsaasti erilaisia vaihtoehtoja kehittää tuotteitaan ja palveluitaan, ja strategiansa toteuttamiseksi tulisi tehdä hyvät konkreettiset toimintasuunnitelmat. Digitaalisten palveluiden tavoitteet voivat sisältää monimutkaisiakin rakenteita, joilla on useita riippuvuussuhteita eri tarvealueisiin. Käytettävyys ja käyttäjälähtöisyys ovat kuitenkin kaiken hyvän palvelun perusedellytyksiä. Kuten professori Keen Dorst (2013, 75) kuvaa käsitteellä ”Frame innovation”, monimutkaisiakin rakenteita voi lähteä purkamaan palvelumuotoilun keinoin. Prosessissa edetään vaihe vaiheelta täsmentämällä ensin ongelmaa, selvittämällä ketä osapuolia asia koskee ja mitkä ongelman takana olevat syyt ovat, ja yhdessä iteroiden lähestyä mahdollisia ratkaisuja.

Ponssella pidetyissä digitaalisten palvelujen analyysiin perustuvissa työpajoissa käsiteltävät tulevaisuuden tavoitteet eivät olleet vielä täysin täsmällisiä. Ikonikuvien avulla keskusteluihin saatiin sopivaa konkretiaa ja toisaalta sopivaa väljyyttä, jotta aiheesta pystyttiin vapaasti keskustelemaan. Keskustelujen aikana

kokonaisuus hahmottui hyvin, ja tavoitteiden sanallisia kuvauksia pystyttiin tarkentamaan. Henkilökunnan jäsenet, jotka toimivat eri osastoilla eri tehtävissä, olivat hyvin valmiita kertomaan ajatuksistaan, mitä erilaisia tavoitteita heidän mielestään yrityksen tulisi asettaa tuote- ja palvelutarjoamaan. Osa tekstimuotoisista ilmaisuista muuttui keskustelun aikana ja osaan syntyi uusia merkityksiä. Ikonit koostivat tarvealueet kokonaisuudeksi, jota osallistujat pystyivät arvioimaan.

Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että moni tekemistäni valmistelevista toimenpiteistä kuuluu yleisesti tunnettuihin palvelumuotoilun keinoihin. Menetelmällisesti haluan korostaa sitä, että yksinkertaistettujen kuva-aineistojen hyödyntäminen voi helpottaa ihmisten kommunikointia ja strategisten tavoitteiden konkretisointia. Jostakin laajasta ja vielä rajaamattomasta kokonaisuudesta pystyttiin keskustelemaan vaivatta, kun käytettävissä oli valmiiksi valittuja, hahmotusta helpottavia ja yksinkertaisia kuvia. Kuvilla on aina omat merkityksensä, ja ihmisellä on kehittynyt elämänsä aikana visuaalista lukutaitoa, jonka avulla kuvaa tulkitaan (Sepänen 2001, 142). Jos voisin toistaa Ponssella tehdyn prosessin, käyttäisin tukena videointia tai nauhoitusta, jotta voisin analysoida menetelmän toimivuutta tarkemmin jälkikäteen. Valmistautuisin myös työpajaan opettelemalla piirtämään nopeasti joitakin aiheeseen liittyviä kuvia. Tekisin myös laajemman ikonikuvapankin, josta voisi tarvittaessa nostaa esiin tavoitteita kuvaavia ikoneita keskustelujen edetessä.

Opinnäytetyöni kirjoittamisen aikaan digitalisaatiosta on Ponsella kirjoitettu ”white paper”, joka kuvaa yleisellä tasolla digitalisaation mahdollisuuksia tulevaisuudessa ja toimii yrityksen tahtotilan julkisena kuvauksena (Ponsse Oyj 2020). Tavoitteet, joita kuvasin 2019 työpajoissa ikonein, ovat kulkeneet useiden iteraatioprosessien läpi sanoina, uusina työpajoina, palaverina ja puheina. Niiden perusteella tai ilman niitä on tehty päätöksiä, tavoitteet ovat muokkautuneet, täsmentyneet ja konkretisoituneet projekteiksi ja toiminnallisiksi muutoksiksi. Jälkikäteen on objektiivisesti vaikea arvioida, mikä merkitys kuvien käytöllä oli strategisten tavoitesanojen tulkkeina, ja avasiko yhteiskehittäminen kokonaisuutta paremmin eri osastojen ihmisille. Kirjallisuuskatsaus ja omakohtaiset kokemukseni kuitenkin osoittavat, että on täysin mahdollista, että menetelmä edisti yrityksen strategisten tavoitteiden sen hetkistä määrittäytystä ja oli juuri siihen ajan hetkeen sopiva lähestymistapa.

Opinnäytetyössä pystyin peilaamaan omaa kvalitatiivista kokemustani aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, ja tämä teki työstä itselleni merkityksellisen ja mielekkään. Työ mahdollisti omakohtaisen kokemuksen positiivisten tulosten syiden pohdinnan. Varsinainen yrityksen digitalisaatiota koskeva strateginen analyysityö tapahtui ennen kirjallisuuteen perehtymistä, ja toimi tärkeänä oppimiskokemuksena siitä, miten visualisointeja kannattaa hyödyntää tavoitteiden tulkkeina verbaalisten ilmaisujen ohella. Yksinkertaistettujen kuva-aineistojen käyttö toi konkreettista apua keskusteluihin, joissa käsiteltiin tuote- ja palvelustrategisia tavoitteita. Tätä havaintoa olen jo alkanut hyödyntää työssäni myös muissa työpajoissa ja uusien ajatusten esittämisessä. Uskon löytäneeni keinon, joilla keskusteluita voidaan jatkossa tehostaa ja nopeuttaa.

Kirjallisuuskatsaus mahdollisti myös menetelmän kuvaamisen yleisemmällä tasolla, ja herätti ajatuksen strategisen palvelumuotoilumenetelmän esittämisestä muuhunkin käyttöön. Syntyneitä kahdeksanvaiheista menetelmää olisi mielestäni täysin mahdollista toistaa erilaisissa yrityksissä, jonka palvelutarjonnasta löytyy esimerkiksi sekä laitteita että digitaalisia palveluita. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista todentaa, millaiseen tulokseen syntynyt menetelmä veisi jossakin muussa yhteydessä, ja millaisiin tapauksiin vastaavan menetelmän käyttö on soveliainta. Myös ikoneita vieläkin yksinkertaistettujen ja karkeiksi karsittujen piirrosten käyttö voisi olla hyvä tutkimusaihe, koska piirtäminen simultaanisti keskustelujen aikana vastaavissa kehittämistilanteissa voisi lisätä vieläkin enemmän yhteiskehittämisen interaktiivisuutta. Strategisen ajattelun työpajojen fasilitointia tukevia menetelmiä ja ”simultaanipiirtämistä” voitaisiin mielestäni hyvin tuoda osaksi palvelumuotoilijoiden koulutustakin. Muotoilijan merkittävä vahvuus yhteiskehittämisen tilanteissa on kyvykyys visualisoida, ja näin hyödyntää myös tutkimusten mukaan ihmisen non-verbaalisista aisteista vaikuttavinta eli näköaistia.

LÄHTEET

- Ahola, Jyrki 1995. Yrityksen strategiaprosessi: Näkökulmia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/46803>. Viitattu 13.2.2021.
- Anttila, Pirkko 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta>. Viitattu 28.12.2020.
- Cassidy, Tracy Diane 2011. The Mood Board Process Modeled and Understood as a Qualitative Design Research Tool. ResearchGate. Article. November 2011. DOI: 10.2752/175693811X13080607764854.
- David, Gareth 2014. Beginners guide to Graphic Design. Copyright TastyTuts. <https://www.youtube.com/watch?v=dFSia1LZI4Y>. Viitattu 20.11.2019.
- Dorst, Kees 2015. Frame Innovation. Create New Thinking by Design. The MIT Press Cambridge.
- Fiske, John 1992. Merkkien kieli. Vastapaino.
- Friman, Joel ja Niemimuukko, Jyri 2010. Ketterien ohjelmistokehitysmenetelmien soveltaminen innovaatioprosessiin. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatin työ.
- Garner, Steve ja McDonach-Philip, Deana 2002. "Problem Interpretation and Resolution via Visual Stimuli: The Use of Mood Boards in Design Education." International Journal of Art & Design: Design Education 20(1):57–64.
- GSM. The Mobile Economy 2020. https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/03/GSMA_MobileEconomy2020_Global.pdf. Viitattu 30.12.2020.
- Heikkinen, Antti 2020. Einari. WSOY.
- Hill, Terry ja Westbrook, Roy 1997. SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning. Volume 30, Issue 4. February 1997: 46-52.
- Kahneman, Daniel 2011. Thinking Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Kangas, Jyrki 1992. Metsien uudistamisketjun valinta – monitavoitteisiin hyötyteoriaan perustuva päätösanalyysimalli. Joensuun yliopiston luonnontieteellisiä julkaisuja 24. Joensuu.
- Kangas, Jyrki ja Matero, Jukka 1993. Ruunaan luonnonsuojelualueen jako aarni- ja puisto-osiin – kokemuksia AHP-menetelmästä osallistuvassa metsäsuunnittelussa. Metsän-tutkimuslaitoksen tiedonantoja 412.
- Kettunen, Ilkka 2013. Mielekkyyden muotoilu. Autoetnografia tuotekehityksen alkuvaiheista. Aatepaja.
- Koponen, Juuso, Hildén, Jonathan & Vapaasalo, Tapio 2016. Tieto Näkyväksi. Informaatiomuotoilun perusteet. Saarijärven Offset.
- Kotiranta, Pirkko 2020. Vexi Salmi 1942–2020. Helsingin Sanomat 9.9.2020, Kulttuuri, B1.
- Mattila, Pekka 2020. Johtamisosaamiseen panostaminen näkyy viivan alla. <https://www.aaltoe.fi/aalto-leaders-insight/2020/johtamisosaamiseen-panostaminen-nakyy-viivan-alla>. Viitattu 29.12.2020.

- Marjamäki, Elina 2020. Tunnekortit varhaiskasvatukseen. MIELE ry. <https://mieli.fi/fi/julisteet-ja-kortit/tunnekortit-varhaiskasvatukseen>. Viitattu 28.12.2020.
- Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, B, Quinn, James Brian ja Ghoshal, Sumatra 2003. Strategy Process: Concepts Contexts Cases. 4th ed. Prentice Hall in Upper Saddle River. NJ.
- Metropolia Ammattikorkeakoulu 2012. Sosiaali- ja terveysala, Hyvinvointi ja toimintakyky -yksikkö (Hyto). Luentomateriaali. Yhteiskehittelyllä hyvinvointia. yhteiskehittelyllä hyvinvointia_metropolia.pdf.
- Metsä Group 2021. Metsä Groupin kannattavan kasvun strategia. <https://www.metsagroup.com/fi/yhtio/strategia/Pages/default.aspx>. Viitattu 5.2.2021.
- Moilanen, Tuomo 2019. Ponsen rooli puunhankintaketjun tietojärjestelmätoimittajana.pdf. Ponsen esitysmateriaali. Ponsse Oyj.
- Parkkonen, Pinja ja Vataja Kirsi 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arvointiin. <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakkoinnin-arvointiin/>. Viitattu 29.12.2020.
- Peirce, S.C. 1997. Collected Papers of Charles Sanders Peirce 1–8 (toim. Charles Hartshorne ym.). Harvard University Press, Cambridge (Mass.). 1931–58.
- Ponsse Oyj. 2019. Ponsse company presentation FIN.pdf. Ponsse Oyj yrityksen esitysmateriaali.
- Ponsse Oyj 2020. Vastuullinen yritys kunnostaa ja kierrättää. Ponsse Oyj sisäinen tiedote 22.12.2020.
- Ponsse Oyj 2020. Data ja digitalisaatio puunkorjuussa. WhitepaperFIN.pdf.
- Ritakallio, Timo ja Vuori O. Timo 2018. Elävä strategia. Alma Talent.
- Saaty, Thomas L. 1980. The Analytic Hierarchy Process. Planning, priority setting, resource allocation. McGraw-Hill.
- Salo, Ahti A. ja Hämäläinen, Raimo P. 1995. Preference programming through approximate ratio comparisons. European Journal of Operational Research 82.
- Salonen, Arto 2020. Tulevaisuuden työ ja sen tekijät. <https://artosalonen.com/tulevaisuuden-tyo-ja-sen-tekijat/>. Viitattu 29.12.2020.
- Schwaber, Ken 1995. Scrum Development Process. OOPSLA'95 Workshop on Business Object Design and Implementation. Springer-Verlag.
- Seppänen, Janne 2001. Katseen voima. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sitra 2020. Megatrendit 2020. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>. Viitattu 29.12.2020.
- Starlink 2021. High-speed, low latency broadband internet. <https://www.starlink.com/>. Viitattu 13.3.2021.
- Stickdorn, Marc, Lawrence, Adam, Hormess, Markus & Schneider, Jakob 2018. This Is Service Design Doing. O'Reilly Media Inc.
- Stora Enso 2021. Strategia. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-strategy>. Viitattu 5.2.2021.
- Suominen, Petra 2019. Graafinen suunnittelu, printit. Graafinen suunnittelu -kurssi. Luento. Savonia-ammattikorkeakoulu 5.9.2019.

Tanghe, Jurgen 2018. Abductive thinking. Teoksessa Stickdorn, Marc, Lawrence, Adam, Hormess, Markus & Schneider, Jakob. This Is Service Design Doing. O'Reilly Media Inc., 161.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent.

UPM 2021. Tulevaisuuden ratkaisuja kestävään biotalouteen. <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/strategia/>. Viitattu 5.2.2021.

Uusitalo, Lassi ja Louhisola, Toni 2013. Roadmapping yrityksen strategisessa johtamisessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden tiedekunta. Innovaatio- ja teknologiajohtaminen. Kandidaatintyö.

Wahlbeck, Johanna 2020. Neemo-metodi. Johanna Wahlbeck Oy. <https://oivallamme.fi/neemo-metodi/>. Viitattu 28.12.2020.

Weinschenk, Susan 2020. 100 Things Every Designer Needs to Know About People. Peachpit Press.

KUVALUETTELO

KUVA 1. Opinnäytetyön teon eri vaiheet. Hanna Vilkmán 2021	7
KUVA 2. Lapsi tarkkailee maailmaa katseellaan ennen kuin oppii puhumaan. Valokuva. Hanna Vilkmán 2014	8
KUVA 3. Janne Seppástá mukaillen Peircen esittámät merkityksen alkeisosat. Hanna Vilkmán 2021	11
KUVA 4. Janne Seppástá mukaillen de Saussuren esittámät merkityksen alkeisosat. Hanna Vilkmán 2021	11
KUVA 5. Usva. Moodboard. Työt ja valokuvat. Hanna Vilkmán 2019	12
KUVA 6. Tekoály. Posterí. Kuvakoosteen alkuperáiset kuvat pixabay.com (alla). Hanna Vilkmán 2019	17
https://pixabay.com/fi/photos,89189,PublicDomainPictures	
https://pixabay.com/fi/photos,623417,Cheryl Holt (cheryholt)	
https://pixabay.com/fi/photos,3194977,Parshant Sharma (youhoprashant)	
https://pixabay.com/fi/illustrations,1515256,Jarkko Mánty (JarkkoMantý)	
KUVA 7. Tähtitaivas. Kuvamanipulaatio. Alkuperäinen kuva https://pixabay.com/fi/illustrations,3528310, Gerd Altman . Hanna Vilkmán 2019	20
KUVA 8. Puunhankintaprosessi. Ponsse Oyj. Tuomo Moilanen 2018.	26
KUVA 9. Ikonit. Koulutuspalvelut, huoltopalvelut ja raportointipalvelut. Ponsse Oyj 2019	28
KUVA 10. "Pääkuva". https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/strategia/ . UPM 2021	36
KUVA 11. "Ikonit". https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/strategia/ . UPM 2021	38
KUVA 12. "Ikonit". https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/strategia/ . UPM 2021	39
KUVA 13. "Talot". https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/strategia/ . UPM 2021	41
KUVA 14. "Pääkuva". https://www.metsagroup.com/fi/yhtio/strategia/Pages/default.aspx . Metsä Group 2021	43
KUVA 15. "Logo". https://www.metsagroup.com/fi/yhtio/strategia/Pages/default.aspx . Metsä Group 2021	44
KUVA 16. "Teksti". https://www.metsagroup.com/fi/yhtio/strategia/Pages/default.aspx . Metsä Group 2021	46
KUVA 17. "Teksti". https://www.metsagroup.com/fi/yhtio/strategia/Pages/default.aspx . Metsä Group 2021	47
KUVA 18. "Pääkuva". https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-strategy . Stora Enso 2021	50
KUVA 19. "Grafiikka". https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-strategy . Stora Enso 2021	52

Luvun 9. ikoneissa 1., 3., 4. ja 5. muokattu elementtejä "Kirja" Sclera, "Kynä" Elina Vanninen, "Luettelo" Sergio Palao. <https://papunet.net/materiaalia/kuvapankki/>. Papunet 2021.

Kannen ja luvun 9. muut ikonit Hanna Vilkmán 2021.