

Brändikokemuksen muotoilun suunnitteluprosessin johtaminen

Timo Kiuru
Metropolia Ammattikorkeakoulu
Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK
Opinnäytetyö
2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Timo Kiuru
Otsikko:	Brändikokemuksen muotoilun suunnitteluprosessin johtaminen
Sivumäärä:	69
Päiväys:	9.11.2024
Tutkinto-ohjelma:	Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK
Ohjaaja:	Heikki Rajasalo

Tämä opinnäytetyö kuvaa brändikokemuksen suunnitteluprosessin luomista muotoilujohtamisen työkaluna työelämälähtöisenä toimeksiantona. Tavoitteena oli kehittää prosessia brändikokemuksen suunnittelemiseksi. Ratkaisu toteutettiin The Unthinkable -kokemusmuotoilutoimistolle, joka halusi vahvistaa tuotekehitystoimintaansa ja asiantuntija-asemaansa muotoiluajattelun avulla — hyödyntäen palvelumuotoilua ja yhteiskehittämisen menetelmiä. Tavoitteena oli edistää järjestelmällistä, asiakaskeskeistä lähestymistapaa, tavoitteellisuutta ja sidosryhmäyhteistyötä osana brändikokemuksen suunnittelua.

Työssä perehdyttiin kokemusmuotoiluun, palvelumuotoiluun, yhteiskehittämiseen, muotoilujohtamiseen ja muotoiluajatteluun. Tutkimusmenetelmänä käytettiin pääasiassa toimialan asiantuntijoille suunnattuja kyselyjä ja tutkimustyöpajaa. Kerättyä tietoa ja havaintoja analysoitiin erilaisilla palvelumuotoilun menetelmillä. Ne kiteytettiin suunnitteluajureiksi, jotka toimivat ideoinnin ja konseptoinnin perustana. Tulokset osoittivat tarpeen vahvemmalle asiakaskeskeisyydelle, tavoitteellisuudelle ja sidosryhmien osallistamiselle. Työssä sivutaan suunnitteluprosessiin linkittyvää ideoiden haurautta, kulttuurieroja projektitiimissä ja käyttäjien keskuudessa sekä teoreettisia malleja siitä, mikä tekee kokemuksesta mahdollisimman puhuttelevan käyttäjilleen, vaikka ne rajattiin pois varsinaisesta tutkimuskysymyksestä.

Ratkaisumalli muotoutui palvelumuotoiluprosessin kautta, mihin sisältyi ratkaisun kehitysversioiden iterointia ja prototypointia. Tuloksena syntyi British Design Councilin (n.d.) tuplatimantti-malliin pohjautuva innovointiprosessi. Se tarjoaa työkaluja ja menetelmiä, joita voidaan hyödyntää suunnittelun eri vaiheissa. Prosessikaaviota noudattamalla toimeksiantaja voi johtaa tavoitteellisia, käyttäjälähtöisiä ja sidosryhmiäsitouuttavia brändikokemuksen suunnitteluprojekteja järjestelmällisellä ja tuloksellisella tavalla, joka tukee brändikokemuksen vahvuuksia markkinointikanavana ja vahvistaa toimeksiantajan globaalia ajatusjohtajapositiota.

Avainsanat:

kokemusmuotoilu, muotoilujohtaminen, palvelumuotoilu, brändikokemus, muotoiluajattelu, yhteissuunnittelu

Abstract

Author: Timo Kiuru
Title: Leadership of Brand Experience Design Process
Number of Pages: 69
Date: 9 Nov 2024

Degree Program: Master's Degree Program in Design
Instructor: Heikki Rajasalo

Description

This thesis describes the creation of a brand experience design process as a tool for design leadership in a work-life-derived engagement. The goal was to develop a leadership process for designing brand experiences. The solution was created for The Unthinkable, an experience design consultancy, which aimed to enrich its research and development activities and thought leadership position with design thinking, service design, and co-creation methods. This would promote a systemic customer-centric approach, goal orientation, and stakeholder collaboration as important parts of brand experience design.

The research utilized experience design, service design, co-creation, design leadership, and design thinking. The research method mainly involved different types of surveys, and a workshop directed at industry experts. The collected data and findings were analyzed using various service design methods. These were distilled into design drivers that served as the foundation for ideation and conceptualization. The results indicated a need for greater customer-centricity, goal orientation, and stakeholder engagement. The work touches on the fragility of ideas linked to the design process, cultural differences within the project team and users, and theories on what makes an experience as engaging as possible for its users, although these were not included in the actual research question.

The solution model took shape through a service design process, which included iterating and prototyping parts of the solution. The result is a design process model influenced by the British Design Council's (n.d.) double diamond model. It includes tools and methods to be used in different phases of the brand experience design process. By following the process, the commissioner can lead goal-oriented, user-centric, and co-creative brand experience design projects with structure and efficiency, leveraging the strengths of brand experience as a marketing channel and reinforcing the commissioner's global thought leadership position.

Keywords:

experience design, design leadership, service design, brand experience, co-creation

Sisällysluettelo

1	Johdanto	7
1.1.	Tausta	7
1.2.	Toimeksiantaja	10
1.3.	Tavoitteet ja muotoilukysymys	10
1.4.	Prosessi	13
1.5.	Rajaus	15
2	Teoria	17
2.1.	Teoreettinen viitekehys	17
2.2.	Muotoiluajattelu	20
2.3.	Kokemusmuotoilu	26
2.4.	Palvelumuotoilu	31
2.5.	Osallistavat menetelmät	32
2.5.1.	Osallistava suunnittelu	33
2.5.2.	Yhteissuunnittelu	34
2.5.3.	Yhteiskehittäminen	34
2.6.	Muotoilujohtaminen	35
2.7.	Teorian yhteenveto	38
3	Tutkimusmenetelmät	39
3.1.	Tutkiminen	43
3.1.1.	Avoin digitaalinen kyselyhaastattelu kokemusmuotoilun suunnittelun johtamisen ammattilaisille	43
3.1.2.	Digitaalinen monivalintakysely kokemusmuotoilun ammattilaisille	44
3.2.	Määrittely	46
3.2.1.	Ryhmittelykaavio	46
3.2.2.	Kokemusmuotoilun ammattilaisten monivalintakyselyn tulokset ja niiden visualisointi kaavioiksi	47
3.2.3.	Sidosryhmäkartta	52
3.2.4.	Suunnitteluajureiden linjaus kokonaistutkimusaineistosta	53

3.3.	Kehitä	54
3.3.1.	Ideointi	54
3.3.2.	Prototyypointi	54
3.4.	Tuota	55
3.4.1.	Validointi	55
4	Tulokset	56
4.1.	Perustelut ja analyysi brändikokemuksen suunnittelun johtamisen prosessikaavioille	56
4.2.	Brändikokemuksen suunnittelun johtamisen prosessikaavio	58
5	Yhteenveto	63
5.1.	Johtopäätökset	63
5.2.	Arviointi	63
5.3.	Jatkokehitys	63
	Lähteet	65

Keskeisiä termejä

Kokemusmuotoilu

Kokemusmuotoilu (experience design) on suunnittelun ala, joka keskittyy käyttäjien kokonaisvaltaisten kokemusten luomiseen ja parantamiseen. Se pyrkii ymmärtämään käyttäjien tarpeita ja tunteita eri kosketuspisteissä ja jättämään käyttäjille muistijäljen.

Kokemus

Kokemus on yksilön subjektiivinen ajattelupatteristo, joka syntyy vuorovaikutuksessa ympäristön, ihmisten, tai tilanteiden kanssa.

Elämys

Elämys on voimakas ja positiivinen kokemus.

Brändikokemus

Brändikokemus on elämys, joka liittyy tuotteeseen tai palveluun. Tässä työssä brändikokemuksella ei tarkoiteta interaktiota käyttäjän ja brändin kanssa, mikä ei sisällä tunnevaikuttamista, kuten esimerkiksi sujuvaa laskujen maksamista verkkopankissa tai virheettömästi toimivia rullaportaita. Tässä työssä brändikokemukseksi ei siis lasketa kanssakäymistä brändin kanssa, johon käyttäjä ei juuri kiinnitä huomiota, tai kanssakäymistä, mikä herättää negatiivisia tunteita käyttäjälle.

Prototyypointi

Prototyypointi on prosessi, jossa luodaan karkea malli tai esiversio tuotteesta, palvelusta tai ideasta. Tämä mahdollistaa testaamisen, arvioinnin ja kehittämisen ennen lopullisen version valmistamista.

Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on menetelmä, jossa eri sidosryhmät, kuten käyttäjät, asiakkaat ja asiantuntijat, osallistuvat yhdessä tuotteen tai palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen. Tavoitteena on yhteistyönä parantaa lopputuloksen laatua ja käytettävyyttä.

Muotoilu

Muotoilu (design) on prosessi ja toimiala, jossa suunnitellaan ja toteutetaan esteettisesti ja toiminnallisesti tarkoituksenmukaisia esineitä, palveluita, järjestelmiä tai ympäristöjä. Se yhdistää tutkimuksen, luovuuden ja käytännöt, ottaen huomioon sekä käyttäjien tarpeet että liiketoiminnan vaatimukset.

Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu (design thinking) on adaptiivinen ongelmanratkaisumenetelmä, joka korostaa käyttäjakeskeisyyttä, luovuutta ja iteratiivista kehittämistä.

Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on liiketoimintastrategia ja ajattelutapa, jossa yrityksen toiminta, tuotteet ja palvelut suunnitellaan ja toteutetaan asiakkaiden tarpeiden, odotusten ja palautteen perusteella.

Brändi

Brändi on kokonaisvaltainen mielleyhtymä, jonka asiakkaat yhdistävät tiettyyn tuotteeseen, palveluun, yritykseen tai organisaatioon.

I JOHDANTO

1.1. Tausta

Applen muotoilujohtajana maailman merkittävimpien ja vaikutusvaltaisimpien muotoilijoiden joukkoon noussut Jonathan ”Jony” Ive puhui California College of the Artsin virtuaalisessa valmistujaisjuhlassa vuoden 2021 valmistuneille opiskelijoille. Ive sai arvonimen ”Sir” kuningatar Elisabet II:lta vuonna 2012 – hänet nimitettiin ritariksi merkittävästä palveluksestaan muotoilun alalla ja palveluistaan brittiläisen muotoilun edistäjänä (BBC, 2012). Ive puhui valmistujaisjuhlassa siitä, miksi ideoita pitää käsitellä silkkihansikkain luovan prosessin aikana:

“Ideas—by definition—are always fragile. If they were resolved, they wouldn’t be ideas. They would be products that were ready to ship.”

I’ve come to learn that you have to make an extraordinary effort not to focus on the problems, which are implicated with any new idea. These problems are known. They’re quantifiable and understood. But you have to focus on the actual idea, which is partial, tentative, and unproven.”

All new ideas have problems, and if you don’t suspend your disbelief and trust that you will find a solution, you will lose faith in your idea.

That is why criticism and focusing on the problems can be so damaging—particularly in the absence of a constructive idea. Remember, opinions are not ideas. Opinions are not as important as ideas.

Opinions are just opinions.” (Ive, 2021)

Kanadalainen muotoilija Bruce Mau aloittaa kirjansa —*MC24: 24 Principles for Designing Massive Change in your Life and Work*— havainnolla: nykymaailmassa kaikki ympärillämme on muotoiltua. (Mau, 2020). Laite, jolla luet tätä opinnäytetyötä, tuoli, millä istut ja tila, missä olet.

Nykymaailmassa on lähes mahdotonta löytää jotain mitä ei olisi muotoiltu.

Kenties erämetsä? No, kenties... mutta kansallispuistotkin ovat muotoiltuja vaellusreitteineen ja taukopaikkoineen. Erämetsätkin ovat osa kartastoa.

Muotoilu on siis kiistatta osa yhteiskuntamme arkea ja juhlaa.

Jopa Maailman talousfoorumin kaltaisen instituution mukaan luova ajattelu on yksi tulevaisuuden tärkeimmistä työelämätaidoista maailmassa, jossa hyödynnetään yhä enenemissä määrin tekoälyä, automatisaatiota ja digitaalisia työkaluja tuottavuuden parantamiseen. (World Economic Forum, 2023)

Mitä luovuus sitten on?

Kirjassaan —*Luova järkevyys*— luova johtaja Saku Tuominen määrittelee luovuuden kyvyksi nähdä ja haluksi tehdä asiat eri tavalla, paremmin. (Tuominen, 2014) Saksalaisen

liikkeenjohdon konsulttitoimisto Roland Bergerin Think: Act Magazinen haastattelussa huippukokki Ferran Adrià'n määrittelee: luovuus on sitä, ettet kopioi muita tai toista itseäsi. Kopioiminen ei ole luovuutta. (Abend, 2023)

Kirjassani —*Sinussa on jotain erityistä*— kokemusmuotoiluun keskittyvän Mycotoo-yrityksen vastaava luova johtaja Fri Forjimdamin toteaa, että luovuus ilman konkreettisia tavoitteita on pelkkää höttöistä haaveilua ja puolestaan liiketoiminta ilman tunnevaikuttamista on pelkkä kolkko koneisto. Samassa teoksessa Niken entinen luova johtaja Adrian Nymanin nostaa kissan pöydälle sanomalla, että luovuus on vastavoima liiketoiminnassa: sen sijaan, että tavoiteltaisiin lisämyyntiä jo olemassa oleville tuotteita, otetaan riski ja kehitetään uusia tuotteita. (Kiuru, 2022) Mielestäni luovuudella on siis olennainen rooli yrityksen innovointi- ja brändistrategiassa.

Muotoilua on aina käytetty tuotteiden ja palveluiden haluttavuuden lisäämiseen. Robert Brunner ja Steward Emery toteavat kirjassaan —*Do You Matter? How great design will make people love your company*— kuinka tärkeää muotoilun on toiminnallisuuden lisäksi keskittyä haluttavuuden suunnitteluun ja käyvät kirjassa läpi tuotteita ja palveluita, jotka ovat onnistuneet tässä esimerkillisesti. (Brunner & Emery, 2009) Mielestäni muotoilulla on siis merkittävä vaikutus tuotteiden ja palveluiden brändimielikuvaan.

Jo vuonna 1998 Joe Pine ja James Gilmore käsittelivät Harvard Business Review'ssä julkaistussa artikkelissaan —*Welcome to the Experience Economy*— talouden kehitystä ja muutosta kohti kokemustaloutta. (Pine & Gilmore, 1998) Perinteisen massamedian tavoitavuus fragmentoituu, sillä kuluttajien mediakäyttö on jatkuvasti pirstaloitunut ja mediasisältö globalisoitunut (Wiio, 2016).

Nämä muutosten suunnat avaavat uusia mahdollisuuksia. Sen sijaan, että yritykset vain mainostavat medioiden kautta tuotteitaan ja palveluitaan, ne voivat luoda kohtaamisympäristöjä, missä asiakkaat voivat itse kokea ja kokeilla tuotteita, palveluita tai brändin ydintä – näitä kutsutaan tässä opinnäytetyössä brändikokemuksiksi.

Valtioneuvoston kaupan toimialan 2022 tulevaisuusselonteon mukaan digitaalinen ostaminen kasvattaa vuosi vuodelta jalansijaansa Suomessa, vaikka fyysinen kauppa yhä dominoi kaupan alaa. (Valtioneuvosto, 2022) Digitaalinen ostaminen eroaa fyysisestä ostamisesta siinä, että asiakkaalla on valtavasti eri vaihtoehtoja muutaman klikkauksen päästä, jolloin tuotteen haluttavuus ja brändimielikuvan rooli on olennainen osa ostopäätöstä - etenkin silloin kun samaa kohderyhmää koskiskelevia tuotteita ja palveluita on tarjolla lukuisasti. (Aghekyan-Simonian et al., 2012)

Brändimielikuvan käsite määritellään joukoksi vaikutelmia, uskomuksia ja ideoita, jotka asiakkailla on tietystä kohteesta, tuotteesta tai palveluista. Brändimielikuva on siis ihmisen ja tahon välisen vuorovaikutuksen summa mikä piirtyy aivojemme tiedostamattomaan osaan – se on siis kirjaimellisesti kuva mikä on ajan myötä piirtynyt mieleemme.

Sosiaalisen medioiden globaali suosio ja internetin mahdollistama tiedon demokratisointi globaalisti on johtanut siihen, että yritysten pitää tarkastella monentyyppisiä kokemuksia, jotka linkittyvät liiketoimintaan. Sosiaalisen median analytiikkapalveluita tarjoavan Sprout Social-yrityksen tekemän tutkimuksen mukaan 81% amerikkalaisista uskoo, että sosiaaliset mediat ovat lisänneet yritysten velvollisuutta toimia vastuullisesti. (Sprout Social, 2018).

Sosiaalisen mediat ovat myös lisänneet painetta yrityksille toimia entistä läpinäkyvämmiin, mikä heijastuu näihin kokemuksiin, jotka puolestaan vaikuttavat liiketoiminnan tuloksellisuuteen.

Tässä opinnäytetyössä liiketoimintaan liittyvät kokemustyytit määritellään seuraavasti:

- *Työntekijäkokemus tarkoittaa työntekijän tuntemuksia ja käsitystä työpaikastaan. Se kattaa mm. työympäristön ja yrityskulttuurin.*
- *Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan tuntemuksia ja käsitystä yrityksestä ostoprosessin aikana.*
- *Tuotekokemus tarkoittaa asiakkaan tuntemuksia ja käsitystä tuotteesta sen käytön aikana. Tuotekokemus on muotoilun kivijalka.*
- *Brändikokemus kuvastaa ympäristöjä, joissa organisaatio pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden mielikuviin tuotteista tai palveluista moniaistillisesti.*

Uskon, että täten kokemusmuotoilu on kriittisen olennainen osa tulevaisuuden muotoilukenttää.

Muotoilualalla, etenkin digitaalisen palvelumuotoilun ja ohjelmistokehityksen kentällä on viime vuosikymmenen ajan ollut eloisaa keskustelua ketteristä, inkrementaalisen innovoinnin agile-menetelmistä. Palatakseni aikamme tunnetuimman teollisen muotoilijan Jony Iven sitaattiin kappaleen alussa, suhtaudun suurella mielenkiinnolla kysymykseen:

Pitäisikö muotoilualan siirtää fokusta agile-menetelmistä fragile-menetelmiin: menetelmiin, jossa ideoiden ainutlaatuisuus ja hauraus nostetaan olennaiseksi osaksi suunnitteluprosessia ja sen johtamista?

Muotoiluajattelu on ihmisen ymmärtämisen ajattelutapa.

Nämä lähtökohdat, havainnot ja muutoksen lounatuulet toimivat tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin alkuinspiraationani:

- *Muotoilu on osa päivittäistä elämäämme ja yhteiskuntaamme ja kokemusten muotoilu on yhä olennaisempi osa muotoilukenttää*
- *Luovuuden merkitys korostuu tulevaisuuden työelämässä ja täten uskon, että sen johtamisen laatuun pitää kiinnittää enemmän huomiota*
- *Brändimielikuvan merkitys korostuu digitalisoituvassa maailmassa missä voimme ostaa lähes mitä tahansa muutamalla klikkauksella ja yritysten kilpailukenttä kansainvälistyy*
- *Kokemuksella voidaan tehokkaasti vaikuttaa brändimielikuvaan ja luoda luottamusta asiakkaaseen*

- *Eri kokemukset (tuotekokemus, asiakaskokemus, työntekijäkokemus, brändikokemus) vaikuttavat yhä kokonaisvaltaisemmin liiketoiminnan onnistumiseen ja täten vaativat kokemusmuotoilun osaamista.*

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muotoilun ja luovuuden merkitystä erityisesti brändimielikuvan, kokemussuunnittelun ja yritystoiminnan menestyksen näkökulmasta. Tutkimus keskittyy siihen, miten kokemuksen suunnittelua voidaan johtaa paremmin ja tehokkaammin. Inspiraationa toimii teollisen muotoilijan Jony Ive'n ajatus siitä, että ideat ovat hauraita ja vaativat kokonaisvaltaista, huolellista käsittelyä sidosryhmien kesken.

Opinnäytetyö korostaa luovuuden johtamisen merkitystä tulevaisuuden muotoiluosaamisessa ja esittää, että erilaiset kokemustyypit – kuten työntekijäkokemus, asiakaskokemus, tuotekokemus ja brändikokemus – määrittävät liiketoiminnan menestystä nyky-yhteiskunnassa. Siinä ehdotetaan myös mallinnettua prosessia, joka lisäisi brändikokemusmuotoilun uskottavuutta ja maturiteettia liike-elämässä, mahdollistaen kokemusten suunnittelun tehokkaamman hyödyntämisen brändistrategiassa ja asiakasuskollisuuden rakentamisessa.

Tämä opinnäytetyö on ensisijaisesti kirjoitettu brändikokemustoimistojen ylimmälle johdolle ja niissä kokemusmuotoilun suunnittelutiimien johtajille. Brändikokemustoimisto on yritys, minkä liiketoimintamallin ydin on suunnitella ja tuottaa brändikokemuksia tilauksesta.

Pyrin kuitenkin esittämään asiat niin, että ne ovat selkokielisiä kaikille kokemusmuotoilun ammattiryhmille, muotoilufanaatikoille, luovuuden systemaattiseen johtamiseen perehtyneille ja muotoilusta lisää oppimaan innostuneille – teksti siis pyrkii palvelemaan alan ydinammattilaisia ja flirttailemaan valtavirtayleisölle, jolloin alalle saadaan houkutelua uusia tekijöitä.

1.2. Toimeksiantaja

The Unthinkable on vuonna 2014 Nurmijärvellä perustettu kokemusmuotoilun liiketoiminnan johdon konsultointi- ja suunnitteluyritys.

Yrityksen visio on perustamisesta lähtien ollut toimia brändikokemussuunnittelun kansainvälisillä markkinoilla. The Unthinkablen asiakkaina onkin alan johtavia toimijoita kolmelta eri mantereelta. Se on vastannut esimerkiksi maailman suurimman mainostajan, Samsung-konsernin, globaalien lippulaivatuetelanseerausten brändikokemusten suunnittelun johtamisesta (2014-2015) sekä kirjoitushetkellä (kevät 2024) maailman arvokkaimmaksi yritykseksi noteeratun Microsoftin tuotelanseerausten brändikokemusten suunnittelun johtamisesta vuonna 2022. The Unthinkable'n asiantuntija-asemaa todentaa myös puheenvuorot alan johtavissa ammattilaistapahtumissa, julkaisut alan medioissa ja sen tuottama kirjallinen tuotanto.

Vuodesta 2022 lähtien The Unthinkablen päätoimipaikka on ollut Yhdysvalloissa. Tämä opinnäytetyö on yrityksen vision ja toiminnan ytimessä: tavoitteella on tarkastella

laadukkaampaa kokemuksen muotoilun suunnitteluprosessin johtamista, luoda uutta ajattelua alalle ja täten vahvistaa sen brändipositiota toimialan kansainvälisessä kärjessä.

1.3. Tavoitteet ja muotoilukysymys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää toimeksiantajayrityksen asiantuntemusta kokemusmuotoilun suunnittelun johtamisessa. Tavoitteena on ideoitujen ja testattujen ratkaisujen avulla parantaa kokemusmuotoilun projektien kokonaisvaltaista tuloksellisuutta ja sitä kautta parantaa toimeksiantajan globaalia kilpailukykyä, brändimielikuvaa ja asiakastyytyvää. Tavoitteena on luoda palvelumuotoilua hyödyntäen ratkaisumalli ja johtamistyökalu, jota voidaan käyttää tulevaisuuden konsultointitoimeksiannoissa ja jatkokehittää edelleen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön avulla pyritään kehittämään tekijän ammatillista osaamista hyödyntämällä muotoilujattelun, palvelumuotoilun, yhteissuunnittelun, kokemusmuotoilun ja muotoilujohtamisen työkaluja luovassa ja strategisessa brändikokemuksen suunnittelussa.

Muotoilutoimisto IDEO:n DesignKitin Frame Your Design Challenge -taulukko tukee muotoiluhaasteen selkeyttämistä, mikä on olennaista haasteen ratkaisemiseksi ja muotoiluprojektin käynnistämiseksi. (IDEO, n.d.) Opinnäytetyön muotoilukysymys on kehitetty tämän Frame Your Design Challenge- mallin pohjalta, jonka tarkempi käsittely löytyy seuraavalta sivulta. Tämän mallin avulla onnistuttiin laatimaan muotoilukysymys, joka toimi lähtökohtana tälle muotoiluprojektille.

MUOTOILUKYSYMYKSET – Frame Your Design Challenge

Mikä on se ongelma, jonka ratkaisemiseen pyritään?

Toimeksiantajayritys on tehnyt yhteistyötä useiden johtavien brändikokemustoimistojen kanssa ja huomannut, ettei niissä ole ollut selkeästi määriteltyä prosessia suunnittelutyön tekemiseen. Prosessille tunnusomaista on se, että sillä on alku ja loppu. Prosessin alun syöte muuttuu prosessin lopun tuotokseksi (Dubberly, 2004). Brändikokemuksen suunnittelun prosessin resurssit, tavoitteet ja skaala vaihtelevat projektista toiseen, mutta jokaisessa niistä muotoillaan kokemus

Brändikokemusprojektit ovat usein pitkiä kestoiltaan ja niihin osallistuu useita sidosryhmiä eri yrityksistä. Tyypillisesti projektin alkuvaiheessa ei ole valmiita rakenteita – lähdetään käytännössä tyhjästä. Kokemus muovataan mielikuvituksen avulla, ja erityisesti tällaiset ideat voivat olla hauraita. Projektin onnistumiseen vaikuttavat sekä käyttäjän reaktio muotoiltuun ympäristöön että liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen.

Muodosta ongelma kysymysmuotoon

Miten johtaa kokemuksen ideointia paremmin?

Miten johtaa kokemuksen suunnittelun tuloksellisuutta paremmin?

Miten kokemus pitäisi suunnitella, jotta sillä palvellaan käyttäjiä paremmin?

Miten huomioida, osallistaa ja sitouttaa eri sidosryhmiä suunnitteluprosessin aikana?

Eli tiivistettynä...

Miten luoda toistettava ja tuloksellinen muotoiluprosessi kokemuksen suunnittelun johtamistyökaluksi?

Millaista vaikutusta tavoitellaan?

Parantunutta tuloksellisuutta, parempaa vastaanottoa käyttäjien piirissä, luovan työn uskottavuuden lisäämistä liike-elämässä ja sidosryhmien syvempää sitoutumista tuotokseen.

Mikä on mahdollinen ratkaisu?

Löytää tutkimuksen avulla prosessissa koetut ongelmakohdat ja luoda niihin ratkaisut.

Muotoilla yleinen prosessi, malli tai viitekehys brändikokemuksen suunnittelun johtamistyökaluksi.

Rajoittavia tekijöitä?

Kulttuurierot vaikuttavat ihmisten tapaan toimia liike-elämässä, eikä niiden kaikkia nyansseja voida tässä työssä huomioida, vaan tavoitella universaalia makrotason johtamistyökalua. Tutkimus saattaa osoittaa, ettei universaalia brändikokemuksen muotoiluprosessia ole luotu, koska projektien laajuudet, eri toimialojen ominaispiirteet ja tuotantovaatimukset vaihtelevat liikaa.

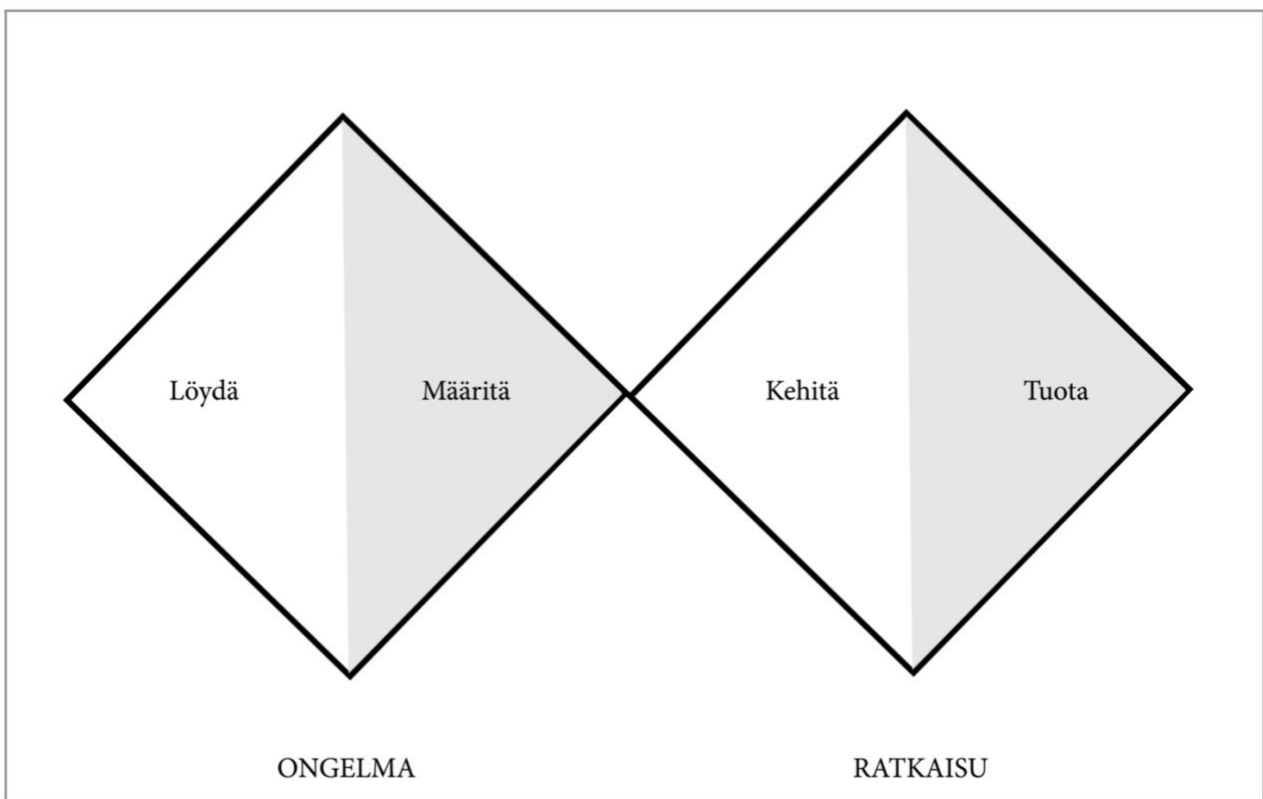
Pitääkö alkuperäistä kysymystä muokata?

Millainen on ihmistä ymmärtävä kokemuksen suunnitteluprosessi, joka takaa tuloksellisuuden?

1.4. Prosessi

Opinnäytetyön prosessina käytetään Design Councilin kehittämää tuplatimantti-mallia. Kyseessä on luovaa prosessia kuvastava prosessikaavio, jolla pyritään ratkaisemaan ongelmia. Nimitys tulee sen neljästä vaiheesta, joista muodostuu tuplatimantin muoto. Tuplatimantti on luonteeltaan yksinkertaisen selkeä, ja täten se soveltuu lähes kaikkeen luovaan ongelmanratkaisuun. Sen käyttäjiltä vaaditaan divergenttiä ja konvergenttiä ajattelua. (Design Council, 2024) Divergentti ajattelu on kykyä kehittää lukuisia määrä ratkaisuja tai miellelyhtymiä esitettyyn kysymykseen tai ongelmaan. Konvergentti ajattelu on kykyä puolestaan löytää parhain ratkaisu esitettyyn kysymykseen tai ongelmaan.

Kuva 1: Tuplatimantti (Design Council, 2024).



Tuplatimanttimalli jäsentää ja visualisoi kehittämisprosessin neljään vaiheeseen: Löydä, Määritä, Kehitä ja Toimita. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa ja pyritään ymmärtämään ongelma. Toisessa vaiheessa tietoa analysoidaan ja rajataan. Kolmannessa vaiheessa luodaan ratkaisuvaihtoehtoja, ja viimeisessä vaiheessa valitaan paras ratkaisu ja testataan sitä käytännössä.

Tuplatimantti ei ole prosessina lineaarinen, vaan iteratiivinen. Prosessin aikana tiedon, ymmärryksen ja oivallusten lisääntyessä käyttäjien pitää palata edelliseen tai jopa edellisiin vaiheisiin. Mielestäni tuplatimantin vahvuutena on sen selkeys ja heikkous on, se ettei kuvasta, ainakaan visuaalisesti, prosessiin kuuluvaa iteratiivisuutta eikä divergenttien ajattelun vaiheiden abstraktia ja leikkisää luonnetta.

Kirjassaan —Sorry Spock – Emotions Drive Business— Adoben entinen vastaava luova johtaja Adam Morgan kirjoittaa siitä, kuinka divergentti ajattelu tapahtuu aivojen oikeassa lohossa ja se on olennainen osa luovaa prosessia. Ajattelustamme valtaosa on tiedostamatonta ja täten

pelkkä rationaalinen, analyyttinen ajattelu on Morganin mukaan pinnallista ajattelua.
(Morgan, 2019)

“Don't forget to play”
”Älä unohda leikitellä”,
rohkaisi Alvar Aaltokin aikoinaan.
(Artek, 2017)

1.5. Rajaus

Tutkimus rajataan toimeksiantajan tyypillisiin brändikokemusprojekteihin, se ei sellaisenaan siis välttämättä sovellu esimerkiksi työntekijäkokemuksen suunnitteluun, tuotekokemuksen tai asiakaskokemuksen suunnitteluun. Työssä ei tutkita tai kehitetä brändikokemusprojektien toteutuksen vaihetta, vaan se keskittyy brändikokemuksen suunnitteluvaiheeseen, jonka lopputulema on konseptuaalinen ratkaisu. Lopputulema on siis aineeton, ei fyysinen.

Yksi tunnetuimmista kansainvälisen liiketoiminnan johtamisen työkaluista on hollantilaisen sosiaalipsykologin Gert Hofsteden 1970-luvulla kehittämä kulttuuridimensioiden teoria.

Hofstede tarkastelee kansallisia kulttuureja seuraavilla ulottuvuuksilla:

- *Miten tietyssä maassa suhtaudutaan ihmisten eriarvoisuuteen ja/tai samanarvoisuuteen? (Power Distance)*
- *Millainen painotus kyseisessä massa on yksilön tarpeiden ja ryhmän etujen välillä? (Individualism vs. Collectivism)*
- *Arvostetaanko niissä kilpailullisuutta ja saavutuksia vai huolenpitoa ja yhteistyötä? (Masculinity vs. Femininity)*
- *Kuinka kulttuurit suhtautuvat epävarmuuteen ja muutokseen? (Uncertainty Avoidance)*
- *Kuinka pitkän tai lyhyen aikavälin tavoitteita kyseisen maan kulttuurissa on tapana asettaa? (Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation)*
- *Missä määrin yhteiskunnat sallivat mielihyvän tavoittelun vapaasti verrattuna yhteiskuntiin, jotka korostavat normien ja kurinalaisuuden noudattamista ja mielihyvän tavoittelun rajoittamista? (Indulgence vs. Restraint) (Hofstede et al., 2010)*

Brändikokemuksen suunnitteluun linkittyvien lukuisten muuttujien vuoksi Hofsteden kuvaamien erojen kansallisissa kulttuureissa ei voida integroida tähän tutkimustyöhön, mutta tavoitteena olisi silti löytää universaalisti sovellettava kokemusmuotoilun suunnitteluprosessi. Hofsteden malli saattaa kuitenkin olla hyödyllinen työkalu projektien käynnistämässä, erityisesti kun projektin osallistujat tai kohdeyleisö on monikulttuurinen. Täten kulttuurierot voivat vaikuttaa projektin onnistumiseen.

Vaikka Hofstede on laajentanut kulttuuristen ulottuvuuksien tutkimistaan alkuperäisestä neljästä kuuteen dimensioon vuosikymmenten aikana, hänen kehittämänsä malli on myös saanut osakseen kritiikkiä, koska sen perustana oleva datamassa on edelleen peräisin 1970-luvulta. Hofsteden näkemys on ollut, että merkittävät muutokset kulttuurissa vaativat sukupolven vaihtumisen, kun taas Hong-Yan Zhaoan, Jong-Wook Kwonbin, Oh-Suk Yangin julkaisun mukaan joissakin maissa merkittäviä kulttuurimuutoksia on tapahtunut huomattavasti nopeammin. (Zhao H. et al, 2016)

Tutkimustyö tehdään palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun keinoin ja teoriassa pureudutaan muotoiluajattelun, muotoilujohtamisen, kokemusmuotoilu sekä osallistavan suunnittelun, yhteissuunnittelun ja yhteiskehittämisen hyödyntämiseen. Tietoperustaa ja palvelumuotoilun keinoja voidaan soveltaa eri muotoiluprojekteihin, mutta työn tarkastelukulma keskittyy brändikokemuksiin eikä täten välttämättä ole suoraan sovellettavissa muihin kokemusmuotoilukentän projekteihin ja alalajeihin.

Tässä työssä keskitytään erityisesti brändikokemussuunnitteluun liittyvien haasteiden tunnistamiseen, määrittämiseen, kehittämiseen, testaamiseen ja parantamiseen. Tutkimuksessa ei pureuduta brändikokemusprojektien tuotannon parantamiseen. Tutkimuksen avulla pyritään luovan työn uskottavuuden lisäämiseen, prosessin läpivalaisuun, tuloksellisuuteen ja toistettavuuteen. Tutkimukseen ei myöskään sisälly löydetyn ratkaisun jalkauttaminen päivittäiseen suunnittelutyöhön toimeksiantajan asiakasorganisaatioissa.

Kuva 2: Brändikokemuksen suunnittelu osana organisaation toimintaa.



Visio on organisaation tavoiteltu tulevaisuus, jonka saavuttamiseksi liiketoimintastrategia luo pitkän aikavälin suunnitelman. Brändistrategia määrittelee, millaisia mielleyhtymiä organisaatio haluaa herättää asiakkailleen. Brändikokemusstrategia ohjaa brändikokemusten hyödyntämistä osana brändistrategiaa, ja sen suunnittelu keskittyy konseptuaalisten tuotteiden luomiseen. Brändikokemuksen tuotanto puolestaan mittaa kokemuksen onnistumista liiketoiminnan tavoitteisiin peilaten.

II Teoria

Tässä luvussa käsitellään teoriaa työn taustalla. Työn lähtökohtana toimii sille määritelty teoreettinen viitekehys: kokemusmuotoilun kehittäminen palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun metodein, jolloin tavoitteena on luoda muotoilujohtamisen työkalu.

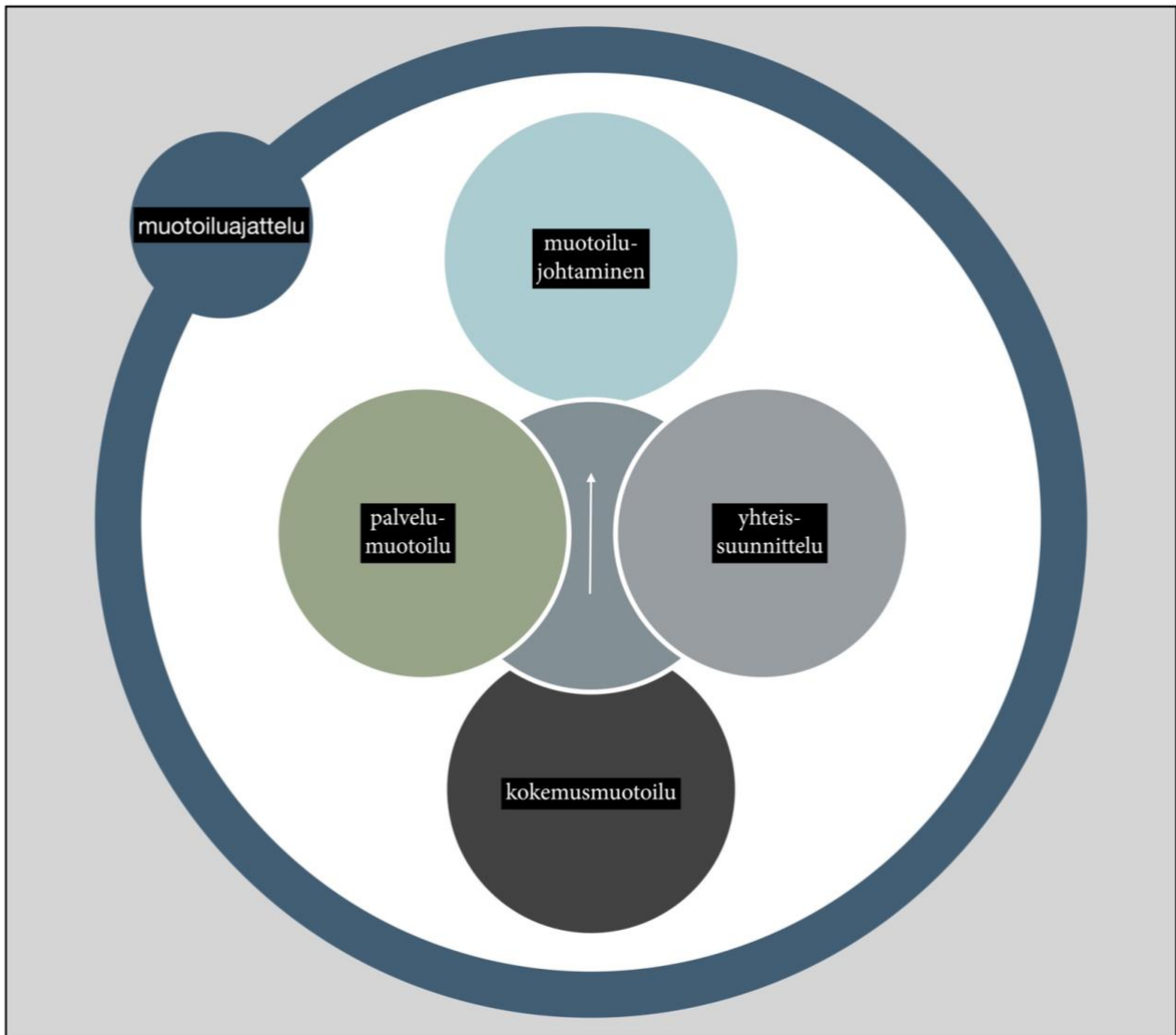
Luvussa tarkastellaan tarkemmin täten ensin muotoiluajattelua, joka on kattotermi kaikille muille luvussa käsiteltäville muotoilun osa-alueille. Luvussa avataan muotoilun alateemoja kuten kokemusmuotoilu ja muotoilujohtaminen sekä lähestymistapoja kuten palvelumuotoilu ja osallistava suunnittelu.

Luvun lopuksi tehdään napakka yhteenveto käsitellyistä teemoista. Lisäksi tarkastellaan, miten nämä ilmiöt vaikuttavat toisiinsa, sekä pohditaan muotoilun merkitystä yritysten kilpailukyvyn edistäjänä.

2.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys (kuva alla) rakentuu muotoiluajattelun ympärille, jossa aluksi tarkastellaan kokemusmuotoilua, seuraavaksi palvelumuotoilua ja yhteissuunnittelua, ja lopulta siirrytään muotoilujohtamiseen. Keskiössä opinnäytetyössä on ratkaistava muotoiluhaaste, eli brändikokemuksen suunnitteluprosessin kehittäminen ihmistä ymmärtävämmäksi ja tuloksellisuuden lisäämiseksi.

Kuva 3: Teoreettinen viitekehys



Opinnäytetyössä tarkastellaan kokemusmuotoilua palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun avulla. Tavoitteena on kehittää muotoilujohtamisen prosessi, joka edistää muotoiluajattelun kenttää.

Opinnäytetyön viitekehyksessä palvelumuotoilu ja yhteissuunnittelu kohtaavat ja toimivat osittain päällekkäin, mutta kummallakin on myös omat erityiset ominaisuutensa, jotka erottavat ne toisistaan. Palvelumuotoilu sisältää käyttäjien osallistamista eri määrin, kun taas yhteissuunnittelussa eri sidosryhmien syväluotaava osallistaminen on tinkimätön osa prosessia.

Palvelumuotoilu valittiin, koska terminä se painottaa enemmän prosessia kuin lopputuloksen muotoa, mikä mahdollistaa moniulotteisen ongelman ratkaisemisen kokonaisvaltaisesti ja laadukkaasti. Osallistavat menetelmät ovat osa viitekehystä, koska tutkimusprosessin aikana sidosryhmiä tietoisesti osallistetaan tiedon ja datan hankkimiseksi sekä jatkojalostamiseksi. Osana tutkimusta selvitetään, soveltuuko yhteissuunnittelu yhdeksi ratkaisupalikaksi lopputuotoksessa.

Kirjassaan —*This is Service Design Thinking*— Marc Stickdorn ja Jakob Schneider korostavat, että palvelumuotoiluprojektin lopputuloksen ei tulisi olla pelkkä raportti tai joukko

suosituksia, vaan konkreettinen prototyyppi tai pilotti, joka mahdollistaa sidosryhmien vuorovaikutuksen ja ehdotettujen parannusten testaamisen käytännössä. (Stickdorn & Schneider, 2010) Erityisesti digitaalisesti pirstalaisessa nyky maailmassa luomalla prototyypin tai pilotin palvelumuotoilijat saavat konkretisoitua ideoitaan eheämmin, kerättyä laadukkaampaa palautetta ja lisättyä sitoutumista sidosryhmien keskuudessa, mikä parantaa mahdollisuuksia onnistuneempaan lopputulokseen.

Tilaaorganisaation perushankkeet kattavat sekä abstraktit että konkreettiset kokemusmuotoilun johtamisen toimeksiannot, kuten strategisesti merkittävät tapahtumat, kokemuksellisen markkinoinnin kampanjat globaaleille markkinoille sekä tilojen, installaatioiden ja teosten suunnittelun. Usein suunnittelun odotetaan mahdollistavan toiminnan fyysisissä, digitaalisissa ja näitä saumattomasti yhdistävissä ympäristöissä.

Siksi on tavoiteltavaa, että suunniteltava prosessi kykenee mahdollistamaan tuotoksia sekä digitaalisissa että fyysisissä ympäristöissä. Muotoiluprosessi on luonteeltaan joustava ja sopeutumiskykyinen (Rajasalo, 2022). Prosessin edetessä saattaa tapahtua käännoiksi esimerkiksi lisääntyneen käyttäjätiedon tai ongelman paremman ymmärtämisen perusteella. Tämä muotoiluprosessin joustavuus ja sovellettavuus pätee sekä opinnäytetyöprosessiin että tutkimustyön lopputuleman tarkoituksenmukaiseen käyttöön.

Opinnäytetyön idealistisena tavoitteena on löytää lopputulos, mikä sijoittuu muotoilujohtamisen käsitteen alle ja mahdollistaa parempaa kokemuksen suunnittelun johtamista käytännössä. Täten lopputulos tipahtaa myös muotoiluajattelun laariin ja täten muotoiluajatteluteorian ympyrä sulkeutuu.

2.2. Muotoiluajattelu

Thomas Lockwood (2009) kuvaa kirjassaan —*Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*— muotoiluajattelua innovoinnin ja mahdollistamisen lähestymistapana, jossa muotoilijan herkkyys ihmisten ymmärtämiseen ja ongelmanratkaisumenetelmät ovat keskeisiä. Lockwoodin mukaan muotoiluajattelu perustuu viiteen pääperiaatteeseen, jotka ohjaavat tätä prosessia:

- käyttäjän ymmärrys tutkimustiedon avulla
- yhteistyö käyttäjien ja projektin sidosryhmien kanssa
- aineettoman tai abstraktin tekeminen konkreettiseksi ja ymmärrettäväksi
- ymmärryksen lisääminen kokeilujen, prototyyppien ja visualisointien avulla
- liiketaloudellisten tavoitteiden huomioiminen jo prosessin alkuvaiheessa (Lockwood 2009, xi-xii.)

Satu Miettinen huomauttaa teoksessaan —*Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*—, että muotoiluajatteliijoille ominaista on osoittaa empatiaa muita kohtaan sekä havaita asioita, joita muut eivät huomaa. He pystyvät hyödyntämään näitä havaintoja innovaatioiden lähteenä. Miettisen mukaan muotoiluajattelu on luova, ihmiskeskeinen suunnitteluprosessi, jonka kautta syntyy uusia oivalluksia ja löydöksiä (Miettinen 2011, 27). Prosessissa edetään syklisesti, ja se sisältää loppuvaiheessa prototypoinnin ja testauksen käytännössä. Keskeistä on huomioida ja hyödyntää prosessin eri vaiheissa kertynyttä tietoa päätöksenteon tueksi.

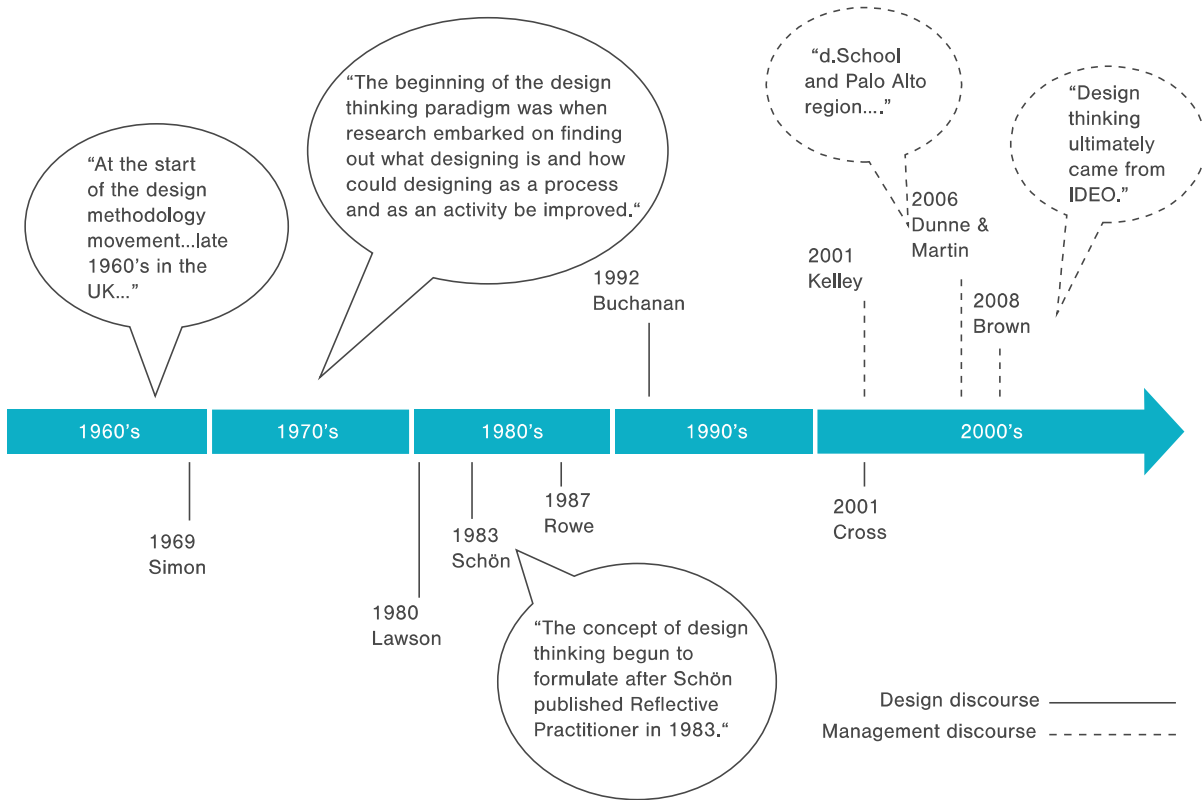
Muotoiluajattelun tavoitteena on yhdistää eri asiantuntijuuden alueita ja hyödyntää niitä yritysten ja organisaatioiden toiminnassa innovatiivisella tavalla. Prosessiin kuuluu useita työkaluja ja menetelmiä, jotka mahdollistavat iteratiivisen etenemisen. Tärkeämpää kuin yksittäisten työkalujen tunteminen on kuitenkin ymmärtää muotoiluajattelu filosofisena lähestymistapana.

Yksi laajimmin tunnetuista muotoiluajatteluprosesseista on Design Thinking -käsite (suomeksi muotoiluajattelu). Muotoilutoimisto IDEO:n perustajat David Kelley ja Tim Brown popularisoivat käsitteen ja näyttivät yritysjohdolle käytännössä, miten Design Thinking -muotoiluajattelua voidaan soveltaa ja hyödyntää eri organisaatiossa. IDEO:n tulkinta muotoiluajattelusta on erityisesti onnistunut havainnollistamaan, että muotoiluajattelu ei rajoitu pelkästään muotoilijoiden toimintaan, vaan sitä voidaan hyödyntää myös tiimeissä, joissa ei ole muotoilukoulutusta – kuten liikkeen johdossa tai instituutioiden toiminnan kehittämisessä. IDEO:nkin Design Thinking painottaa muotoiluajattelun prosessin ymmärrystä. Design Thinking -muotoiluajattelusta kaikki kunnia ei kuitenkaan kuulu IDEO:lle, vaan sitä on alun perin tutkittu ja edistetty Stanfordin yliopiston d.schoolissa eli Hasso Plattner Institute of Design -instituutissa.

Lotta Hassi ja Miko Laakso toteavatkin julkaisussaan —*Making sense of design thinking*—, että Design Thinking -muotoiluajattelua on vuosikymmeniä edistetty ja levitetty IDEO:n lisäksi useampien asiantuntijoiden ja organisaatioiden toimesta. (Hassi & Laakso, 2011)

Kuva 4: Design Thinking -termin käyttö (Hassi & Laakso, 2011)

Figure 1 : Roots of design thinking: views from the two discourses. References to the key literature mentioned by the respondents.



Hassin ja Laakson mukaan ei ole olemassa universaalia määritelmää muotoiluajattelulle. Muotoiluajatteluun liittyvä kirjallisuus paljastaa kaksi erilaista näkökulmaa: toisen muotoilun alalta ja toisen johtamisen alalta. Ensimmäinen näkökulma juontaa juurensa 1960-luvulle, kun taas jälkimmäinen on huomattavasti nuorempi ja alkoi 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä.

IDEO määrittelee Design Thinking -muotoiluajattelutavan syklit näin:

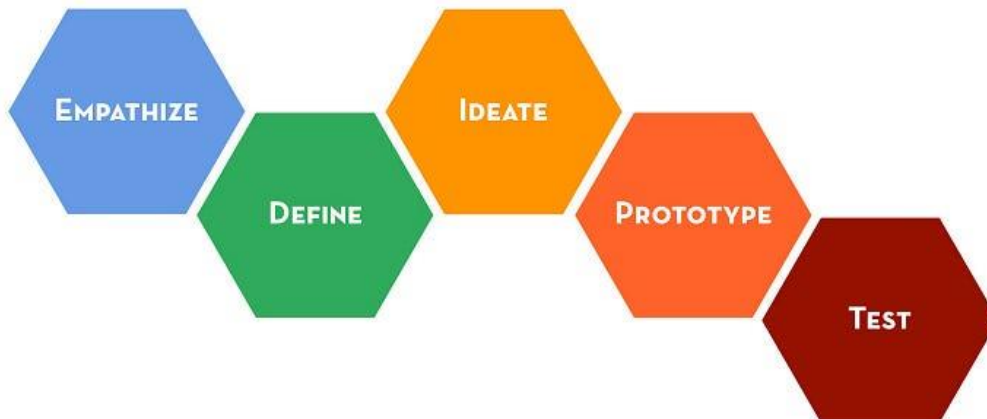
Kuva 5: Design Thinking (IDEO, 2021)



IDEO:n mukaan muotoiluajattelu koostuu kuudesta vaiheesta: kysymyksen määrittäminen, inspiraation kerääminen, ideoiden generointi, ideoiden konkretisointi, testaaminen oppimisen kautta ja ratkaisun tarinallistaminen.

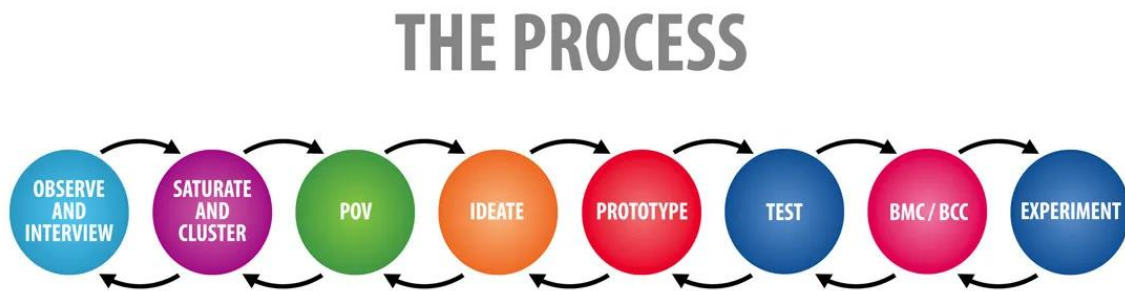
Stanfordin yliopiston d.school esittelee oppimateriaaleissaan Design Thinking -lähestymistavan syklit puolestaan näin:

Kuva 6: Design Thinking (Stanford University – Institute of Design, 2018)



Stanfordin muotoiluajattelun prosessi keskittyy käyttäjien tarpeiden ymmärtämiseen, ongelman määrittelyyn, luovien ratkaisujen ideointiin sekä näiden ideoiden konkretisoimiseen prototyyppien ja testauksen avulla.

Stanford-yliopiston Graduate School of Business puolestaan lisää LEAD-koulutuskurssillaan palikoita Design Thinking -prosessiin.



Stanford-yliopiston Graduate School of Business LEADin kurssilla muotoiluajattelun prosessi määritellään seuraavasti: aluksi havainnoidaan ja haastatellaan käyttäjiä heidän tarpeidensa ymmärtämiseksi, minkä jälkeen kerätty tieto ryhmitellään merkityksellisten teemojen tunnistamiseksi ja näkökulman määrittämiseksi. Ideointivaiheessa luodaan useita ratkaisuideoita ja prototyyppejä, jotka testataan käyttäjillä. Testauksen ja palautteen pohjalta kehitetään liiketoimintamalli ja liiketoiminta-analyysit.

Tulkinta siitä mitä syklejä Design Thinking -ajattelutapa sisältää näyttää siis vaihtelevan. Muotoiluprosessille ominaista onkin, että se joustava ja siitä voidaan jättää vaiheita pois tai lisätä vaiheita. Muotoiluprosessi on joustava (Rajasalo, 2023).

Kuten yleensä, kun jokin nousee toimialarajojen yli, valtavaksi ilmiöksi, se altistuu myös kritiikille.

Digitaalisten palveluiden tuottamisen innovaattori Johan Belin kritisoi Medium-blogissaan Design Thinking -ajattelutapaa värikkäin sanoin. Belin on digitaalisen palvelukehityksen palkittu ammattilainen, hänellä on vyöllään yli 130 kansainvälistä digitaalisen tuotannon toimialapalkintoa ja hänet perustamansa Dinahmoe-toimisto on valittu The FWA-asiantuntijajärjestön Hall of Fameen.

Belinin näkemyksen mukaan Design Thinking enemmän hidastaa luovaa prosessia kuin vauhdittaa sitä. Hän kyseenalaistaa Design Thinking -ajattelutapaan kuuluvien syklien tarpeellisuuden ja kysyy mikäli prosessista voidaan napsaista pois ydinpalikoita, niin onko se silloin Design Thinking -ajattelutapaa enää. Mikäli taas ajattelutavasta voidaan huoletta lisätä tai poistaa ydinkohtia, niin kuinka toimiva se oli alun perinkään, Belin pohtii. Ei suunnittelutiimeillä välttämättä ole tarvetta etsiä inspiraatiota tai tuntea myötätuntoa käyttäjiä kohtaan jos ratkaisu on tiimin luovimmille jäsenille jo päivänselvä, Belin jatkaa. Belinin mielestä Design Thinking -ajattelutapa pyrkii enemmänkin tasapäistämään luovaa prosessia ja eliminoimaan siitä riskin elementin. Hänen mielestään siinä ei ole tilaa intuitiolle. (Belin, 2020)

Belin uskookin lähes päinvastaiseen lähestymistapaan, missä painotetaan ongelman löytämistä, unelmoidaan täydellinen ratkaisu ja sitten iteroidaan niin kauan, että se saadaan jollain ilveellä toteutettua. (Belin, 2022)

Colin Bryar ja Bill Car kirjoittavat kirjassaan —*Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon*— kuinka tällaista ideaalista lopputuloksesta (reverse

engineering) lähtevää innovaatioprosessia myös Amazon hyödyntää uusien palveluiden suunnittelussa (Bryar & Car, 2021).

Oma näkemykseni on, että ilman ymmärrystä käyttäjistä ei ole mahdollista suunnitella mitään heille arvokasta ja prosessin prototyypin pitäisi edustaa sitä mikä on "täydellinen" ratkaisu ongelmaan.

Lotta Hassi ja Miko Laakso toteavatkin, että Design Thinking -käsite syntyi jo akateemisessa keskustelussa jo 1960-luvulla, kun käsite yleistyi liikkeen johdon piirissä vasta 2000-luvulla. Hassin ja Laakson mukaan Design Thinking onkin suosittu, mutta epämääräinen käsite.

Hassin ja Laakson mukaan Design Thinking -muotoiluajattelukäsitteen tulkinta jakautuu kahteen päälinjaan: muotoilijoiden keskuudessa se viittaa siihen, miten muotoilijat ajattelevat ja lähestyvät työtään, kun taas yritysmaailmassa se viittaa siihen, miten sitä käytetään innovaatioon ja arvon luomiseen.

Hassi ja Laakso tekevät laajan kirjallisuusanalyysin ja asiantuntijahaastatteluja selvittääkseen, mitkä näitä kahta päätulkintaa yhdistävät ja siten muodostavat kokonaiskuvan siitä, mitä Design Thinking -muotoiluajattelukäsite sisältää.

Design Thinking -muotoiluajattelukäsitteen tärkeimmät lähestymistavat:

- *Visualisointi auttaa hahmottamaan abstrakteja asioita konkreettisemmin*
- *Ajatellaan tekemällä, kuten prototyyppien luomisella*
- *Ihmiskeskeinen lähestymistapa asettaa ihmiset suunnittelun keskiöön*
- *Työskentely perustuu yhteistyöhön*
- *Yhdistetään divergenttia ja konvergenttia ajattelua*
- *Ollaan kokeilevalla ja tutkivalla mielellä*
- *Hyväksytään epävarmuus osana prosessia*
- *Säilytetään optimistinen asenne*
- *Sisällytetään abduktiivista päättelyä eli "logiikkaa siitä, mikä voisi olla"*
- *Tarkastellaan ongelmaa eri näkökulmista ymmärryksen saavuttamiseksi*
- *Pyritään integroimaan rajoitukset keskinäiseen tasapainoon osana ratkaisua (Hassi & Laakso, 2011)*

Design Thinking -muotoiluajattelutavalla on moninaisia määritelmiä ja on tärkeää, että käsitteiden merkityksistä käydään keskustelua. Samalla lienee relevanttia kuitenkin kysyä: Syökö määritelmien epämääräisyys niiden uskottavuutta ja pureutuvuutta – etenkin muotoilukentän ulkopuolella?

Mielestäni muotoiluajattelun tarkoitus on nivoa yhteen useita perinteisesti erillisinäkin nähtyjä asioita. Tämä koskee muotoiltavan teoksen tilaajan eri sidosryhmiä, teoksen muotoilijatiimin eri jäseniä, loppuasiakkaita tai käyttäjiä sekä muita mahdollisia osapuolia. Lisäksi se kattaa eri muotoilun alat, kuten teollisen muotoilun, palvelumuotoilun, graafisen suunnittelun, arkkitehtuurin, sisustusarkkitehtuurin, kalustemuotoilun, kaupunkimuotoilun, kokemusmuotoilun ja muotoilujohtamisen. Muotoiluajattelu toimii siten kaikkien muotoilualojen yhteisenä nimittäjänä, korostaen ihmiskeskeistä lähestymistapaa ratkaisujen luomisessa, jotka hyödyttävät kaikkia sidosryhmiä, mutta erityisesti loppukäyttäjää, joka on kaiken kehitystyön keskiössä.

Näkemykseni on, että muotoiluajattelua voidaan tarkastella kuten trooppista sademetsää, jossa tieto jalostuu kerros kerroksella. Korkeimmat puut luovat ensimmäisen kerroksen, joka tarjoaa suojan ja varjon. Niiden alla aluskasvillisuus täydentää kokonaisuuden tarjoamalla monimuotoisuutta ja tukea. Köynnökset ja liaanit kietoutuvat ylöspäin täyttämään tilan ja luomaan yhteyksiä eri kerrosten välille. Lopulta maanpinta täydentää koko ekosysteemin tarjoamalla perustan, joka tukee kaikkea elämää. Tällainen kerroksellinen kehitys muodostaa vankan ja monimuotoisen filosofisen perustan.

Täten mielestäni esimerkiksi saksalaisen muotoilijan Dieter Ramsin listaamat muotoilun peruseriaatteet ovat osa muotoiluajattelun perustaa. Rams tunnetaan erityisesti työstään Braun-yhtiön pääsuunnittelija 1950- ja 1960-lvulla. Hänen teoksillaan ja ajattelullaan on ollut merkittävä vaikutus muotoilun maailmassa, erityisesti minimalistisen muotoilun kentällä. Sir Jony Ive on useasti julistanut Ramsin vaikutusta hänen työhönsä. (Ive et. al., 2011)

Ramsin suunnittelufilosofia pohjautuu hänen "*10 Principles of Good Design – Muotoilun 10 peruseriaatetta*" -ajatteluun, joka hän esitteli ensimmäisen kerran 1980-luvulla. Hänen mielestään muotoilun tulisi olla:

- *Innovatiivista (Good Design is Innovative): Muotoilun tulisi olla innovatiivista ja vastata sekä ajan että käyttäjien tarpeisiin. Se voi käyttää ja hyödyntää uusia tekniikoita ja materiaaleja.*
- *Käytännöllisyys (Good Design Makes a Product Useful): Muotoilun tulee olla käytännöllistä, hyödyllistä ja toimivaa. Tuotteen tulee palvella selkeästi määriteltyä käyttötarkoitusta.*
- *Esteettisyys (Good Design is Aesthetic): Muotoilun tulee olla esteettisesti kaunista ja visuaalisesti houkuttelevaa. Alvar Aaltokin yksi tunnetuimmista toteamuksista on, että kauneus ja toiminnallisuus kulkevat käsi kädessä.*
- *Ymmärrettävyys (Good Design Makes a Product Understandable): Tuotteen tulee olla käyttäjälle helppo ymmärtää ja käyttää ilman syvällistä opettelua ja perehtymistä tai julmetun kokoisia manuaaleja tai käyttöohjeita. Käyttäjän tulisi pystyä intuitiivisesti käyttämään tuotetta tai palvelua.*
- *Hienovaraisuus (Good Design is Unobtrusive): Muotoilu ei saa olla häiritsevää tai ylitsevuotavaa. Se sulautuu ympäristöönsä ja tukee tuotteen käyttötarkoitusta ilman tarvetta päästä valokeilaan.*
- *Luotettavuus (Good Design is Honest): Muotoilun tulee olla rehellistä ja avointa. Tuote ei saa antaa väärää kuvaa itsestään tai ominaisuuksistaan. Konepellin alta ei tulisi löytyä yllätystä ja muovimaton ei pitäisi yrittää näyttää parketilta.*
- *Pitkäikäisyys (Good Design is Long Lasting): Rams painotti jo 1980-luvulla kestävyyttä muotoilussa. Tuotteen tulee olla suunniteltu kestävänsä aikaa sekä materiaaleiltaan että toimivuudeltaan.*

- *Yksityiskohtaisuus (Good Design is Thorough Down to the Last Detail):* Muotoiltun tuotteen tai palvelun tulee olla huolellisesti suunniteltu pienempiin yksityiskohtiin asti. Tanskalainen arkkitehti Bjarke Ingels toteaa Zumtobelin Youtube-haastattelussa, että onnistunut muotoilu on välittää yksityiskohdista, epäonnistunut muotoilu on välipitämätöntä: "Good design is careful, bad design is careless." (Ingels, 2024)
- *Ympäristöystävällisyys (Good Design is Environmentally Friendly):* Muotoilun tulee ottaa huomioon ympäristönäkökulma ja pyrkiä vähentämään haitallisia vaikutuksia ympäristöön.
- *Minimaalisuus (Good Design is as Little Design as Possible)* Ramsin kenties tunnetuin periaate, jonka mukaan muotoilun ydin on tehdä vähemmän, mutta paremmin. Muotoilun tulee olla pelkistettyä ja poistaa kaikki tarpeettomat elementit. (Klaus & Keiko, 2015)

Nämä Ramsin peruseriaatteet ovat toimineet inspiraationa monille muotoilijoille ja muotoilu yrityksille ympäri maailmaa, ja ne ovat edelleen ajankohtaisia. Mielestäni ne toimivat esimerkkinä siitä, kuinka muotoiluajattelu tulisi nähdä filosofiana, jossa maailmaa tarkastellaan jättiläisten olkapäiltä, mutta samalla jokainen aikakausi ja sukupolvi rakentaa oman aluskasvillisuuden hyödyntäen korkeimpien puiden tarjoamaa suojaa.

Uskon, että mikä yhdistää eri muotoiluajattelijoina universaalisti on:

- *Halu ymmärtää käyttäjää ja hänen tarpeitaan. Muotoiluajattelu onkin ihmisen ymmärtämisen ajattelutapa.*
- *Tavoite synnyttää uutta arvoa ja uudenlaisia liiketoiminnan arvoverkostoja luovuuden ja kokeilevan kehityksen kautta. Muotoiluajattelu tarjoaa mahdollisuuden ratkaisukeskeiseen toimintaan ja kehittämiseen yli toimiala- ja organisaatorajojen.*
- *Systeemiajattelu lähtökohtana ongelmanratkaisuun ja muutosjohtamiseen. Monitieteisyys ja monialaisuus ovat osa muotoilua.*

Amerikkalainen menestyskirjailija ja liike-elämän vaikuttaja Seth Godin kirjoittaaakin blogissaan:

"The hallmark of a resilient, productive and sustainable culture is that disagreements aren't risky." (Godin, 2022)

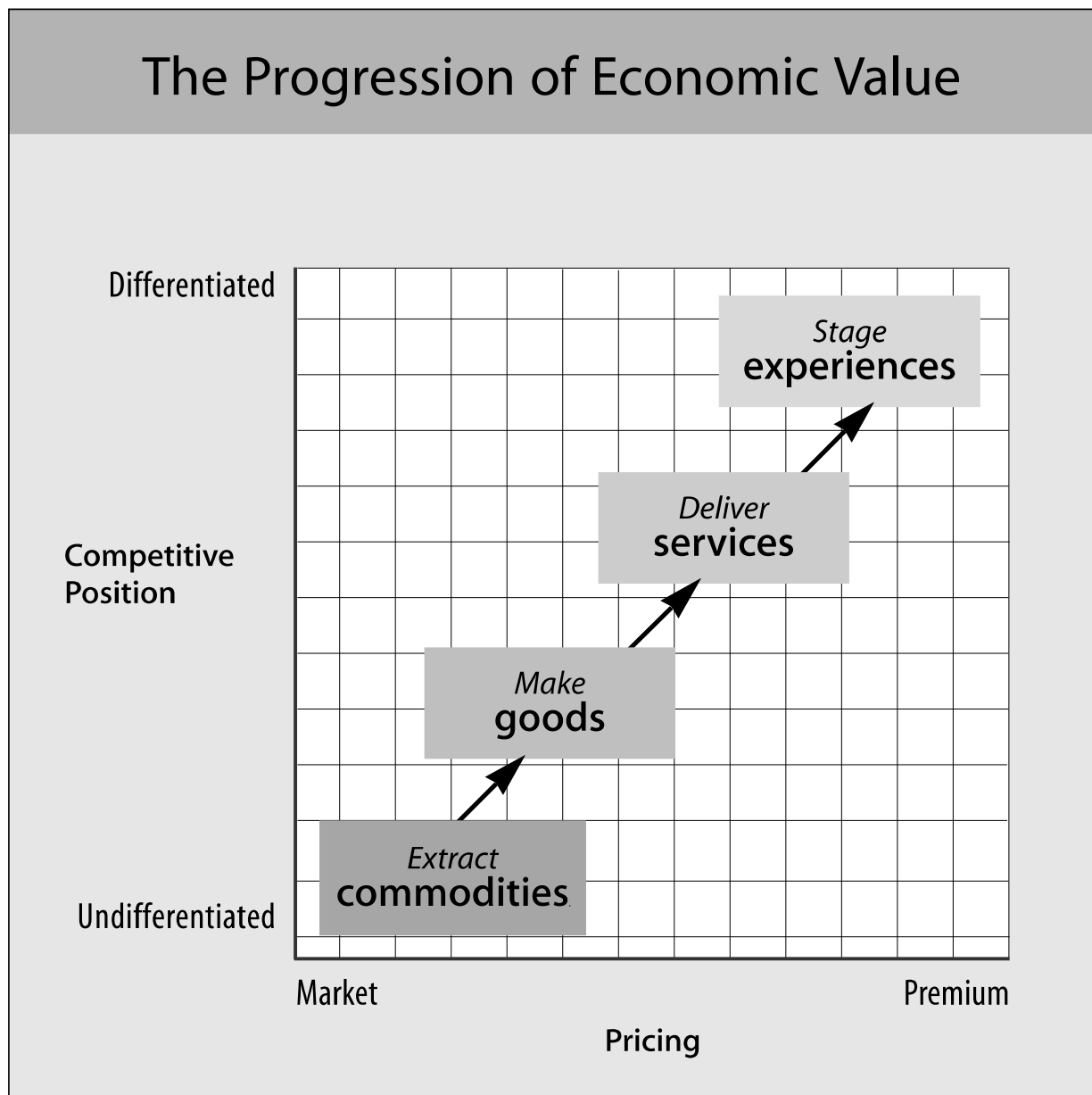
Sopeutumiskykyisen, kestävä ja tuottavan kulttuurin tunnusmerkki on se, ettei niissä erimielisyys ole uhkarohkeaa.

Luovuuden ytimeen kuuluu vallitsevien rakenteiden ja konventioiden haastaminen ja tämä soveltuu myös muotoilukentän vallitseviin määritelmiin.

2.3. Kokemusmuotoilu

Jo vuonna 1999 ilmestyneessä kirjassaan, —*The Experience -economy: Work Is Theatre & Every Business is a Stage*— Joseph Pine II ja James H. Gilmore visioivat kuinka yritykset voivat luoda asiakkailleen arvoa tarjoamalla heille ainutlaatuisia ja mieleenpainuvia kokemuksia. Pine ja Gilmore argumentoivat, että hyödykkeiden, tuotteiden ja palveluiden lisäksi asiakkaat etsivät yhä enemmän kokemuksia, joista muodostuu emotionaalista ja esteettistä arvoa. Pine ja Gilmore esittivät, että yritykset voivat sekä erottua kilpailijoistaan että saada parempaa hintaa tuotteista ja palveluista tarjoamalla asiakkailleen kokonaisvaltaisia, orkestroituja kokemuksia, jotka luovat syvempää sitoutumista ja korkeampaa miellettyä arvoa. Pine II & Gilmore. 1999, 98).

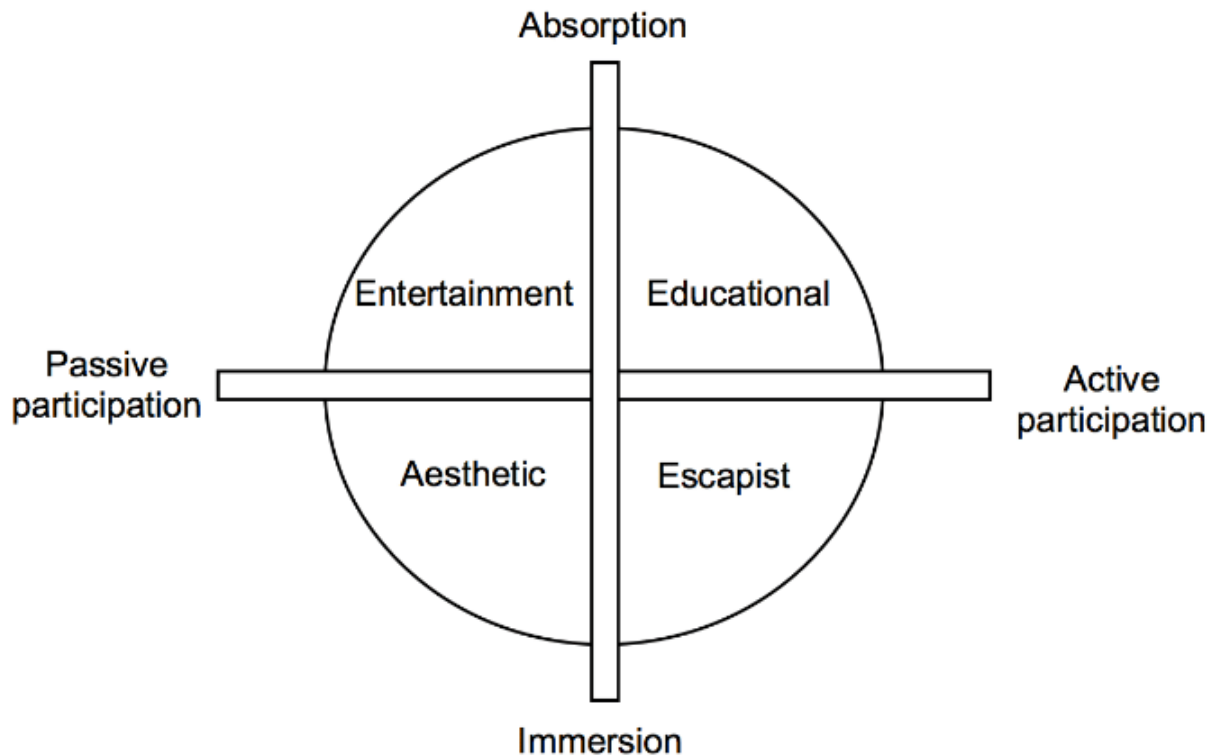
Kuva 8: Taloudellisen arvon kehittyminen (Pine II & Gilmore, 1999)



Pine ja Gilmore kehittivät jo viime vuosikymmenellä teorian, jossa taloudellinen arvo kehittyy neljässä vaiheessa: raaka-aineista tuotteiksi, palveluiksi ja lopulta kokemuksiksi. He korostivat, että arvo siirtyy yhä enemmän aineettomiin elämyksiin, jotka tarjoavat asiakkaille syvempää ja henkilökohtaisempaa hyötyä perinteisiin tuotteisiin ja palveluihin verrattuna. Tämä teoria painottaa, miten yritykset voivat erottua kilpailijoistaan tarjoamalla merkityksellisiä kokemuksia asiakkailleen.

Pine ja Gilmore tarkastelivat kokemuksia kahdella ulottuvuudella: käyttäjän osallistumisen aktiivisuudella ja kuinka syväluotaavasti kokemus vangitsee käyttäjänsä sisäisen maailman. (Pine II & Gilmore. 1999, 102).

Kuva 9: Kokemuksen ulottuvuudet (alunperin Pine & Gilmore 1999; uudelleen visualisoineet Conti, Pencarelli & Vesci 2018)



Pine ja Gilmore määrittivät kokemuksen ulottuvuudet neljäksi: opettavaksi, esteettiseksi, eskapistiseksi ja viihdyttäväksi. Nämä ulottuvuudet eroavat toisistaan asiakkaan osallistumisen tason ja kokemukseen uppoutumisen mukaan, joissa passiivinen osallistuminen liittyy viihteeseen ja esteettisiin kokemuksiin, ja aktiivinen osallistuminen opettavaan ja eskapistiseen kokemukseen.

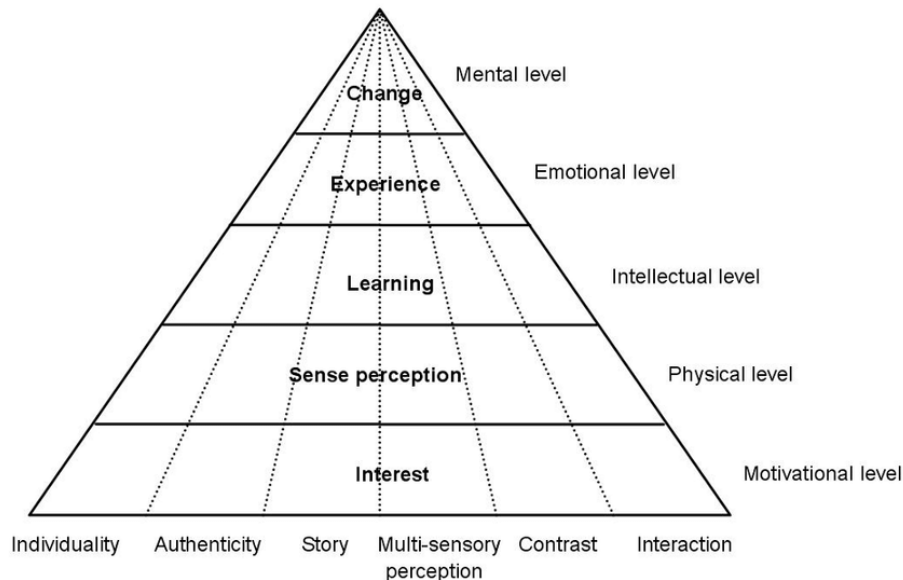
Osallistumista on kaksi ääripäätä: toisessa päässä on täysin passiivinen osallistuminen kuten esimerkiksi YouTube-videon katsominen, missä tubettaja pelaa tietokonepelejä ja toisessa päässä aktiivinen osallistuminen, jossa käyttäjä itse muokkaa sitä, miten kokemus kuoriutuu ja täten mitä tapahtuu seuraavaksi kuten käyttäjän pelatessa itse tietokonepelejä. (Pine II & Gilmore.1999, 101.)

Suhde kokemukseen syntyy tasosta, millä kokemukseen sitoudutaan. Toisessa ääripäässä kokemukseen osallistutaan henkisesti etäisemmin, annetaan kokemuksen kerronnan imeytyä aistien kautta ja toisessa ääripäässä tullaan henkisesti osaksi kokemusta. Esimerkkinä voisi toimia esimerkiksi Formula 1 – kilpailun seuraaminen kotisohvalta, jolloin formulafani saattaa olla hyvin sitoutunut jännittämään miten kisa etenee ja toisaalta Formula 1 ajosimulaattori, missä formulafani pääsee ajamaan suosikkitiiminsä formula-autoa ja parhaimmillaan unohtaa ympäröivän todellisuuden. (Pine II & Gilmore. 1999, 102).

Pine ja Gilmore jakoivat kokemukset neljään eri kategoriaan: viihteelliset kokemukset, sivistävät kokemukset, eskapistiset eli todellisuuden syrjäyttävät kokemukset ja esteettiset kokemukset. Rikkaimmissa kokemuksissa kaikki neljä kategoriaa yhdistyvät ja tämä nelikenttä kuvastaa myös sitä, miten monimuotoisesti kokemus voidaan määritellä. Jokainen ihminen kokee kokemuksen uniikisti, sillä kokemuksen muodostumiseen vaikuttaa yksilön mielentila ja vuorovaikutus.

Sanna Tarssanen ja Mika Kylänen esittelivät elämyskolmion Seppo Karppisen ja Timo Latomaan julkaisussa *Seikkailen elämyksiä. Seikkailukasvatuksen teoriaa ja sovelluksia*. Elämyskolmio on työkalu kokemuksen suunnitteluun, paketoimiseen ja tuottamiseen.

Kuva 10: Elämyskolmio (alunperin Tarssanen & Kylänen 2007; uudelleen visualisoineet Plomp, Heinilä, Ikonen, Kaasinen & Välikkynen 2010)



Elämyskolmio tarkastelee kokemuksellisuutta kahden ulottuvuuden kautta: kokemustuotteen elementit ja asiakkaan kokemus. Kokemustuotteen elementteihin kuuluvat yksilöllisyys, aitous, moniaistisuus, kontrasti, vuorovaikutus ja tarina. Asiakkaan kokemus etenee motivaation, fyysisen, älyllisen, emotionaalisen ja henkisen tasojen kautta. Näiden ulottuvuuksien yhdistäminen mahdollistaa syvälisten ja merkityksellisten elämysten syntymisen, jotka voivat johtaa käyttäjän sisäiseen muutokseen.

Tarssanen ja Kylänen määrittelevät elämyksen näin:

“Elämys on paitsi yksilöllinen ja henkilökohtainen, myös sosiaalinen ja kulttuurinen, opittu ja yhteisöllisesti arvostettu kokemus.”
(Tarssanen & Kylänen 2007, 103).

Elämyskolmiossa käsitellään kuutta kokemuksen pääraaka-ainetta:

- yksilöllisyys
- aitous
- tarina
- moniaistisuus
- kontrasti
- vuorovaikutus

(Tarssanen & Kylänen 2007, 113).

Nämä elementit (vaaka-akselilla) ovat avainasemassa, kun tavoitteena on luoda käyttäjille mahdollisimman ainutlaatuinen ja uskottavaa kokemus.

Yksilöllisyys antaa käyttäjälle mahdollisuuden räätälöityyn kokemukseen eli käyttäjälle tulisi antaa mahdollisuus personoida kokemuspolkuaan. (Tarssanen & Kylänen 2009, 12)

Aitous on yhtä kuin kokemuksen uskottavuus käyttäjälle.

Tarinan avulla tuotteille annetaan sosiaalista merkitystä ja syvyyttä, mikä tekee kokemuksesta mukaansatempaavan (Tarssanen & Kylänen 2009, 13-14; Pine II & Gilmore 1999, 48).

Tarinan yksityiskohdat eivät saa olla ristiriidassa keskenään.

Moniaistisuus vahvistaa tarinaa tarjoamalla ärsykeitä eri aisteille harmonisesti (Tarssanen & Kylänen 2007, 115-116), kun taas kontrasti luo kokemuksellista obskuuraa suhteessa asiakkaan ajatteluun, arkeen ja kulttuuriin (Tarssanen & Kylänen 2009, 14). Kun ihminen kohtaa jotain uutta ja erilaista, voi hän nähdä itsensä eri tavalla ja alkuperäisestä näkökulmastaan poikkeavasti.

Vuorovaikutusta syntyy, kun kommunikoimme muiden ihmisten tai ympäristön kosketuspisteiden kanssa. Käyttäjä vaikuttaa kokemukseen, ja parhaimmillaan kokemus puolestaan muokkaa ihmistä. Vuorovaikutus edistää yhteisöllisyyden tunnetta ja henkilökohtaista sitoutumista kokemukseen (Tarssanen & Kylänen 2009, 14-15).

Elämyskolmion pystyakselilla kuvataan käyttäjän kokemuksen kehittymisen eri tasoja, jotka alkavat kiinnostuksen herättämisestä ja etenevät aistimisen, oppimisen ja elämyksen tunnetason kokemiseen, kunnes saavutetaan muutoksen sisäistäminen (Tarssanen & Kylänen 2009, 15).

Motivaation herättämiseksi kokemuksen ennakkomarkkinoinnin tulisi olla yksilöllistä, moniaistista, aitoa, tarinallista, arjesta irrottavaa ja vuorovaikutuksellista, jotta se herättäisi käyttäjän kiinnostuksen (Tarssanen & Kylänen 2009, 15).

Kolmion fyysisellä tasolla käyttäjä hahmottaa, kokee ja tiedostaa ympäristöönsä aistimalla. Aistimisen avulla käyttäjä arvioi, missä hän sijaitsee, mitä ympärillä tapahtuu ja onko ympäristössä mahdollisia vaaratekijöitä (Tarssanen & Kylänen 2009, 15-16).

Älyllisellä tasolla ympäristön aistiärsykeitä käsitellään ja hyödynnetään, mikä mahdollistaa uuden oppimisen ja mielipiteiden muodostamisen (Tarssanen & Kylänen 2009, 16). ässä vaiheessa käyttäjä arvioi, onko kokemus ollut myönteinen vai kielteinen.

Käyttäjä kokee varsinaisen elämyksen emotionaalaisella tasolla. Mikäli kokemuksessa on tähän mennessä huomioitu kaikki elämyksen olennaiset osatekijät, jotka herättävät motivaatiota, aktivoivat aisteja ja luovat älyllistä virikettä, on hyvin todennäköistä, että käyttäjä kokee myönteisen tunteellisen reaktion.

Korkeimmalla tasolla voimakas tunneherätys voi johtaa henkilökohtaiseen muutosprosessiin. (Tarssanen & Kylänen 2009, 16.) Käyttäjä voi löytää uusia puolia itsestään, ja tämä kokemus voi vaikuttaa häneen pysyvästi. Hän saattaa esimerkiksi löytää itsestään uuden voimavaran, ajattelumallin tai käyttäytymistavan. Muutos ei välttämättä tarvitse olla valtava; se voi olla vaikkapa ulkomailla koetun ruokakokemuksen innoittamana omaan keittiöön tuotu uusi ainesosa kuten mauste. (Tarssanen & Kylänen 2007, 103)

2.4. Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on kokoelma suunnittelumenetelmiä ja työkaluja, joiden avulla mahdollistetaan monimutkaisten palvelukokonaisuuksien hahmottaminen ja kehittäminen, ottaen huomioon useiden sidosryhmien näkökulmat ja luoden heille arvoa.

Juha Tuulaniemi toteaa kirjassaan —*Palvelumuotoilu*— että nykymuotoinen palvelumuotoilu on kehittynyt 1990-luvun alkupuolelta ja vuonna 1991 professori Michael Erlhoff lanseerasi todennäköisesti ensimmäisenä palvelumuotoilun osaamisalan terminä muotoilukenttään. (Tuulaniemi, 2011)

Palvelumuotoilu on nykyisin muotoiluajattelun sateenvarjon alle asettuva muotoilun osaamisala, jossa eri käyttäjien tarpeet ovat keskeisessä roolissa. Palvelumuotoiluprosessissa muotoiluajattelu tarjoaa filosofisen viitekehyksen, jonka puitteissa palvelumuotoilua toteutetaan.

IDEO-muotoilutoimiston perustaja Tim Brown perustelee Design Thinking -ajattelutavan tehokkuutta Toronton yliopiston kauppakorkeakoulun (Rotman School of Management) luennollaan erityisesti kompleksisten ongelmien ratkaisuisissa, joissa muotoilijat eivät voi etukäteen ennakoida kaikkia ongelmien osa-alueita vaan, joutuvat tekemään holistista tutkimustyötä kokonaisuuden hahmottamiseksi. Brown kärjistää pointtiaan, ottamalla kesken luennon käsiinsä juomalasin, jonka käyttäjätarpeet on helpommin ennakoitavissa ja vertaa sitä palvelukokonaisuuden suunnitteluun, mikä on huomattavasti kompleksisempää. (Brown, 2011)

Täten voidaankin sanoa, että nimenomaan kompleksisten palvelukokonaisuuksien suunnittelu on sekä vaatinut että edesauttanut Design Thinking -muotoiluajattelutavan suosiota, missä käyttäjien tarpeiden havainnointi, systeeminen ajattelu ja prosessin sykliisyys korostuu.

Marc Stickdorn ja Jacob Schneider määrittivät kirjassaan —*This is Service Design Thinking: Basics, Tool, Cases*— palvelumuotoilulle viisi periaatetta:

- *Ihmiskeskeisyys (user-centered)* – Otetaan huomioon kaikkien ihmisten tarpeet, joita palvelu koskettaa. Tarpeita pengotaan tutkimuksen kautta. Palvelumuotoilu huomioi paitsi käyttäjän tarpeet ja myös palvelun tuottavan organisaation eri sidosryhmien tarpeet.
- *Yhteiskehittäminen (co-creative)* – Yhteiskehittäminen on yhdistelmä yhteistyötä ja iteraatiota, eri sidosryhmät tulee pitää ajan tasalla ja osallistaa palvelumuotoiluprosessiin. Prosessi on joustava ja kehittyy pysyäkseen liiketoiminnan muutosten mukana.
- *Jaksottaminen (sequencing)* - Palvelu tulisi kuvata polkuna ja organisoida järjestyksessä etenevänä. Palvelupolun jaksottaminen tehdään loogisesti ja se on hyödyllistä visualisoida. Jaksottaminen auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, palvelun tuottajaa ymmärtämään asiakkaiden eri prioriteetteja ja täten luomaan haluttua lopputulosta palvelupolun päätteeksi. Kuinka usein olet esimerkiksi ostanut hotelliyön nettisivuston kautta, lisännyt vierailijatietosi ostotapahtuman yhteydessä, sisään kirjautuessasi

hotelliin sinua pyydetään lisäämään nämä samat tiedot paperilomakkeelle ja huonolla tuurilla vastaanottotyöntekijä vielä kirjaa täyttämäsi paperilomakkeen tiedot uudelleen tietokantaan tietokoneellaan? Palvelun saumattomuus on olennaista.

- *Todistettava (evidencing) – Koska palvelut ovat aineettomia ja näkymättömiä on erityisen tärkeää todentaa niiden lähtötilaa, kehittymistä ja käyttöpalautetta. Kehitystarpeiden kartoitus tulisi syntyä todellisen käyttö- ja liiketoimintaympäristön datasta ja käyttöhavainnoista, prototyyppiä pitäisi tehdä käyttäjien todellisessa toimintaympäristössä ja iterointi perustua liiketoiminnan tavoitteisen ja käyttäjien palautteeseen. Tässäkin vaiheessa visualisointi on oiva tapa tehdä näkymätön näkyväksi.*
- *Kokonaisvaltaisuus (holistic) – palveluiden tulisi kauttaaltaan vastata koko ekosysteemin sidosryhmien tarpeisiin. On tärkeää huomioida, että eri asiakkaat kulkevat eri palvelupolkuja päästääkseen saumattomasti haluttuun lopputulemaan. Käyttäjän näkökulman lisäksi suunnittelussa huomioidaan myös palvelun tuottajan näkemykset, jotta palvelukokonaisuus olisi tehokas ja edistäisi liiketoiminnan tavoitteita (Stickdorn & Schneider, 2010).*

Stickdornin ja Schneiderin mukaan palvelumuotoilu on muotoilun kenttä, jossa keskitytään suunnittelemaan hyödyllisiä, helppokäyttöisiä, haluttavia, tehokkaita ja toimivia palveluita sekä asiakkaille että palveluntarjoajille. Parhaimmillaan palvelumuotoilu ottaa huomioon koko asiakkaan palvelupolun, ensimmäisestä kontaktista jatkuvaan asiakassuhteeseen korostaen arvon luomista. (Stickdorn & Schneider, 2010)

Näistä määritelmistä käy selkeästi ilmi, kuinka palvelumuotoilulla ja Design Thinking -ajattelutavalla on yhtäläisyyksiä ja ne ovat täten luoneet latua toisilleen. Tärkein näitä muotoilun kahta osa-aluetta yhdistävä tekijä on se, että molemmissa prosesseissa lähdetään siitä, että muotoilu perustuu kokonaisvaltaisesti hankittuun tietoon, ei tähtimuotoilijan visionäärisiin oletuksiin. Näin ratkaistaan ongelmia alhaalta ylös, systemaattisesti edeten.

2.5. Osallistavat menetelmät

On mahdollista kehittää ratkaisuja eri yhteistyön tasoilla yhdessä käyttäjien ja muiden sidosryhmien kanssa, joihin kehittäminen vaikuttaa. Tämä vaatii siirtymistä asiantuntijälähtöisestä, konsultoivasta ”ylhäältä alas”-ajattelusta, jossa suunnitellaan asiakkaalle valmiiksi todennettuja ratkaisuja, siihen että suunnitellaan avoimemmin uusia ratkaisuja yhdessä eri sidosryhmien kanssa ja hyödynnetään heidän tietojaan, taitojaan ja kokemuksiaan suunnittelun aikana.

Näistä tuotteen tai palvelun tuottajan ja sen sidosryhmien yhteistyön tasoista käytetään usein seuraavia termejä:

- *Osallistava suunnittelu (Participatory Design)*
- *Yhteissuunnittelu (Collaborative Design tai Co-Design)*
- *Yhteiskehittäminen (Co-Development tai Co-Creation)*

2.5.1. Osallistava suunnittelu

Osallistavassa suunnittelussa valituille sidosryhmille, kuten käyttäjille tai kohderyhmille annetaan mahdollisuus vaikuttaa suunniteltavaan aiheeseen. Tavoitteena on tuoda suunnittelun eri vaiheisiin kokonaisuutta täydentävää asiantuntemusta ja näkökulmia. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa voi vaihdella tiedon keräämisestä syvällisempään osallistamiseen.

Tuuli Mattelmäki toteaa teoksessaan —*Muotoiluluotaimet*—, että osallistavassa suunnittelussa käyttäjien kokemuksiin tulisi syventyä kolmella eri tavalla: kuuntelemalla heidän sanomisiaan, tarkkailemalla heidän toimintaansa ja antamalla heille tilaisuus jakaa ajatuksiaan, toiveitaan ja haaveitaan. Usein käyttäjiä pyritään ymmärtämään paremmin haastattelujen, havainnoinnin ja erilaisten luovien menetelmien, kuten muotoiluluotaimien, avulla, joiden kautta he voivat ilmaista itseään. Muotoiluluotaimet tarjoavat kontekstuaalista ja käyttötilanteisiin liittyvää kokemustietoa. (Mattelmäki, 2006)

Vaikka osallistavassa suunnittelussa käyttäjät ja eri sidosryhmät osallistetaan suunnitteluun eri vaiheiden aikana, eivät he kuitenkaan välttämättä ole kehitystiimin kanssa yhdenvertaisessa roolissa suunnitteluprosessin aikana, sillä he eivät pääsääntöisesti ole mukana kaikissa muotoiluprosessin vaiheissa ja täten osallista kaikkiin muotoiluprosessin eri vaiheiden päätöksentekoon tasavertaisesti muiden tiimin jäsenien tavoin.

Esimerkkinä osallistavasta suunnittelusta on lasten osallistaminen heille suunniteltavan tuotteen tai palvelun suunnitteluprosessiin, jonka aikana kehitystiimissä pyritetään hahmottamaan lasten tarpeita, löytämään suunnittelulle arviointikriteerejä ja keräämään lapsilta palautetta eri ratkaisuista. Tässä vuorovaikutus lasten eli käyttäjien ja muun kehitystiimin välillä on kriittistä - lapset eivät ole tasavertaisessa asemassa muun kehitystiimin kanssa, mutta heidän tarjoama näkökulma on korvaamaton tuotteen tai palvelun onnistumisen kannalta.

Elisabeth Sanders, Thomas Binder ja Eva Brandt kirjoittavat julkaisussaan —*A Framework for Organizing the Tools and Techniques of Participatory Design*—, että osallistava suunnittelu mahdollistaa kenen tahansa osallistumisen suunnitteluprosessiin riippumatta henkilön ammatillisesta taustasta tai lähtökohtaisesta kiinnostuksesta projektiin. (Sanders et al., 2010) Prosessin alkuvaiheessa osallistavien työkalujen avulla voidaan nostaa esiin seikkoja, jotka eivät suoraan vielä liity ratkaisuihin. Muotoiluprosessin myöhemmissä vaiheissa osallistavilla työkaluilla on syvällisempi vaikutus suunniteltavaan aiheeseen ja ratkaisuun, toteavat Elisabeth Sanders ja Jan Pieter Strappers teoksessaan —*Convivial Toolbox, Generative Research for the Front End of Design*. (Sanders & Strappers 2012, 32)

Virve Hyysalo käsittelee väitöskirjassaan —*Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu julkisen sektorin kehityssuuntina: kaupunkilaiset tekijöinä, käyttäjinä ja kumppaneina keskustakirjasto Oodin suunnittelussa*—, kuinka Oodin osallistava lähestymistapa on merkittävästi laajentanut suunnittelutilaa, jota kutsutaan myös muotoilutilaksi tai design spaceksi. Tämä lähestymistapa on rakentanut siltoja ja purkanut esteitä asiantuntijoiden, suunnittelijoiden,

johtajien, kenttätyöntekijöiden ja eri käyttäjäryhmien välillä, minkä seurauksena suunnittelutiimit ovat laajentuneet ja monipuolistuneet. Tästä luonnollisena seuraamuksena on syntynyt suunnittelutiimille oppimisprosessi, joka perustuu keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Hyysalo, 2022)

2.5.2. Yhteissuunnittelu

Kirjassaan Douglas Schuler ja Aki Namioka —*Participatory Design: Principles and Practises*— toteavat, että yhteissuunnittelussa uskotaan, että kaikki ihmiset ovat luovia ja voivat tuoda jotakin arvokasta suunnitteluprosessiin. Asiantuntemus on yhteissuunnittelussakin tuki tärkeää, mutta se on vain yksi voimavara, ei itseisarvoinen auktoriteetti (Schuler & Namioka, 1993, xii)

Yhteissuunnittelussa on tärkeää sekä oppia käyttäjiltä (ja muilta sidosryhmiltä) ja tehdä heidän kanssaan yhteistyötä sen sijaan että vain yritettäisiin vain saada tietoa käyttäjistä. (Hyysalo, 2022)

Termit yhteissuunnittelu ja osallistava suunnittelu ovat pitkään olleet lähes synonyymisiä (Mattelmäki 2007), koska niiden viitekehykset ovat ajan myötä lähentyneet toisiaan ja määritelmät ovat limittäisiä (Sanders & Stappers, 2008).

Osallistavan suunnittelun ja yhteissuunnittelun (englanniksi co-design) erottaminen ei ole yksinkertaista. Näitä termejä käytetään usein rinnakkain tai täysin synonyymeinä. (Hyysalo, 2022)

2.5.3. Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisessä sidosryhmät osallistuvat olennaisena osana suunnittelutiimiä ongelman määrittämiseen, ideointiin, ratkaisuun, testaukseen ja ratkaisujen jalostamiseen – yhteistyö on siis luonteeltaan syväluotaavaa prosessin alusta loppuun.

Mikko Koivisto, Johanna Säynäjäkankas ja Sofia Forsberg toteavat kirjassaan — *Palvelumuotoilun bisneskirja*— ettei valittuja sidosryhmiä tulisi nähdä yhteiskehittämisessä vain tutkimuskaneina tai testihenkilöinä, vaan aktiivisina suunnittelu- ja kehitystiimin jäseninä. (Koivisto et. al, 2019)

Hyysalon (2022) mukaan yhteiskehittämisessä keskeisiä tekijöitä ovat vuorovaikutus ja yhteistyö eri käyttäjien kanssa koko prosessin ajan. Yhteiskehittämisen ydinperiaate onkin maksimoida oikeiden tarpeiden ymmärtäminen, oikean ongelman määrittely ja ratkaiseminen ottamalla käyttäjät tasavertaisesti mukaan muotoilutiimiin. Hyysalonkin (2022) mukaan yhteiskehittämisessä käyttäjä tulee nähdä aktiivisena subjektina, ei vain objektina mitä tarkastellaan.

Väitöskirjassaan Hyysalo esittää, että termit yhteiskehittäminen, yhteissuunnittelu ja osallistava suunnittelu ovat osittain samankaltaisia käsitteitä, jotka liittyvät yhdessä tapahtuvaan suunnitteluun ja toteutukseen – niitä käytetään usein myös toistensa sijasta. (Hyysalo, 2022)

Yhteiskehittäminen (co-creation) on termi, jota käytetään usein rinnakkain yhteissuunnittelun kanssa kuvaamaan samankaltaista lähestymistapaa. Sanders ja Stappers (2008) erottavat nämä käsitteet siten, että co-creation kattaa kaiken kollektiivisen luovuuden, kun taas co-design keskittyy kollektiiviseen luovuuteen osana muotoiluprosessia. Tämä määrittely on kuitenkin yhä melko epätarkka. Maria Foverskov ja Kristina Dam taas määrittelevät julkaisussaan —*The Evocative Sketch*— yhteiskehittämisen hetkeksi tai toiminnaksi, joka tapahtuu yhteissuunnitteluprosessin aikana (Foverskov & Dam, 2010).

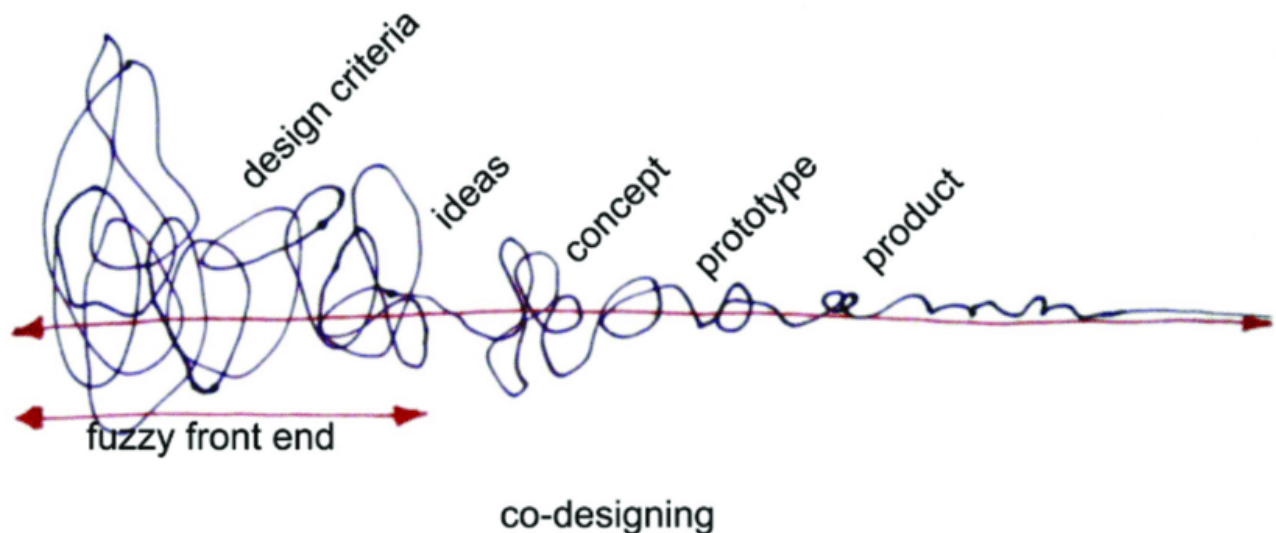
Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg huomauttavat, että yrityksissä ja organisaatioissa tehdään myös organisaatio- ja asiantuntijalähtöistä kehittämistä. Tässä lähestymistavassa on kuitenkin riski, että kehittämistyö perustuu yrityksen tai asiantuntijoiden omiin oletuksiin, näkökulmiin ja kuvitelmiin asiakkaiden tarpeista ja halusta. (Koivisto et al., 2019)

Stickdornin ja Schneiderin mukaan yhteiskehittämisen hyödyt näkyvät siinä, miten saa sidosryhmät yhteisen pöydän ääreen ja tämä luo omistajuutta kehitettävistä ratkaisuista yli organisaatio- ja tiimirajojen. Yhteinen suunta vahventaa tehoa. (Stickdorn & Schneider, 2010)

On perusteltua väittää, että kaikki eri sidosryhmien ja käyttäjien yhteistyöhön keskittyvät suuntaukset ja toimintatavat perustuvat osallistavan suunnittelun perinteeseen sekä siihen liittyvään osaamisen pohjalle. (Hyysalo, 2022)

Osallistavan suunnittelun, yhteissuunnittelun ja yhteiskehittämisen vaikutus palvelumuotoiluun on merkittävä. Näiden käsitteiden rajaaminen toisistaan voi olla haasteellista, mutta niiden ydinajatus on yhteistyö suunnittelussa.

Kuva 11: Yhteiskehittämisprojektin etenemisen kuvaus (Sanders & Strappers, 2008, 2)



Suunnitteluprosessi on iteratiivinen, mutta etuosa on erityisen kiertävä ja abstrakti. Tässä vaiheessa tutkitaan avoimia kysymyksiä ja etsitään erilaisia ratkaisuja, minkä seurauksena prosessi kehittyy joustavasti kohti tarkempia määritelmiä. Etuosa luo perustan lopulliselle suunnittelulle ja mahdollistaa kontekstista riippuvan lähestymistavan.

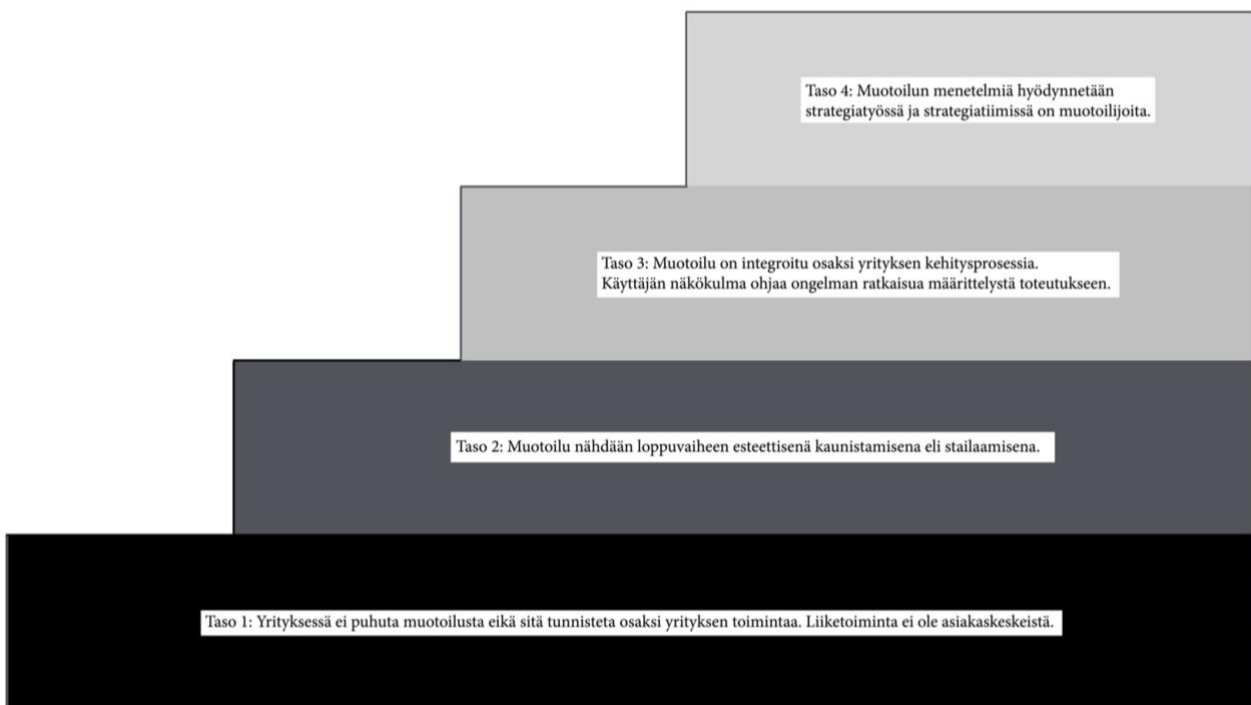
2.6. Muotoilujohtaminen

Muotoilujohtamista voidaan ajatella yritysten muotoiluprosessien johtamisena. Tänä päivänä kaari, joka sisältää muotoilua yrityksissä, voi olla hyvinkin laaja: yritysmaailmassa muotoillaan paitsi tuotteita ja palveluita, myös kokemuksia, liiketoimintamalleja ja strategioita. Täten muotoilujohtaminen on lähestymistapa tiimien johtamiseen, jossa yhdistyvät liiketoiminnan tavoitteet ja muotoilun periaatteet yrityksen menestyksen tukemiseksi. Muotoilujohtaja vastaa yrityksen luovuudesta ja innovatiivisuudesta – ja niiden linkittymisestä organisaation liiketoimintastrategiaan.

Muotoilujohtaminen voi sisältää muun muassa muotoilutiimien integroimista organisaation eri operatiivisille alueille, muotoiluprosessien kehittämistä, muotoilun roolin vahvistamista strategisessa päätöksenteossa sekä muotoilun vaikutusten arviointia ja mittaamista. Muotoilujohtamisen vastuu ulottuu siis sekä organisaation sisälle että ulos. Muotoilujohtamisen ydin on kehittää muotoiluprosessi, jonka avulla luodaan tuotteita ja palveluita, jotka täyttävät käyttäjien tarpeet, toiveet ja odotukset. Yhtä lailla muotoilujohtamisessa pyritään edistämään luovuutta organisaatiossa ja kehittämään organisaation toimintaa vastaamaan sen liiketoiminnallisia tavoitteita.

Yksi kenties tunnetuimmista muotoilujohtamisen tasoja kuvaavista malleista on Danish Design Centren laatima Design Ladder.

Kuva 12: Danish Design Ladder – organisaation muotoilumaturiteetti (Danish Design Centre, 2018)



Danish Design Ladder jakaa muotoilun hyödyntämisen neljään tasoon: ensimmäisellä tasolla muotoilua ei tunnisteta osaksi yrityksen toimintaa, toisella tasolla sitä käytetään tuotteen ulkonäön parantamiseen, kolmannella tasolla se liittyy liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun, ja neljännellä tasolla muotoilu on integroitu yrityksen ydintoimintoihin kilpailukyvyyn vahvistamiseksi.

Tässä yhteydessä käytetään myös käsitettä design maturity eli suomeksi muotoilukypsyys, mikä kuvaa organisaation kypsyyttä hyödyntää muotoilua. (Danish Design Centre, 2018).

Voidaan siis sanoa, että Design Ladder kuvaa, miten organisaatiot voivat kehittyä muotoilun arvostamisen puutteesta arvon luomiseen asiakkaille muotoilun keinoilla.

Michael Treacy ja Fred Wiersema tutkivat kirjassaan —*The Discipline of Market Leaders*— mikä tekee alansa markkinajohtajayrityksistä markkinajohtajayrityksiä. Havainto, jonka he tekivät, oli seuraava: Markkinajohtajayrityksiä yhdistää se, että ne laittavat kaikki munansa samaan koriin eli ovat tehneet strategisen päätöksen keskittyä yhteen näistä kolmesta vaihtoehdosta:

- pyrkiä olemaan markkinan kustannusjohtaja eli kustannustehokkain
- pyrkiä olemaan markkinan tuotejohtaja eli tarjota uusimmat ja innovatiivisimmat tuotteet
- pyrkiä olemaan markkinan asiakaskeskeisin (customer intimacy) eli tuottamaan sitä, mitä markkina milloinkin haluaa (Treacy & Wiersema, 1997)

Näiden markkinajohtajayritysten panostukset olivat siis keskitettyjä eikä hajautettuja useampaan strategiseen prioriteettiin. Kun tätä asiaa tarkastelee lähemmin, on havaittavissa, että toisessa ja kolmannessa strategiassa muotoilujohtamisella on tärkeä rooli, mutta ensimmäiseen strategiaan voi sisältyä päätös olla investoimatta muotoiluun ja siitä huolimatta onnistua nousemaan alansa markkinajohtajaksi.

Tietokirjailija ja liikkeenjohdon konsultti Tero J. Kauppinen on saanut suurilta pörssiyrityiltä kunnian olla nimettynä kahdeksi merkittävimmäksi asiantuntijaksi, jotka ovat vaikuttaneet eniten suomalaiseen johtamiseen. (Talouselämä, 2011) Tero J. Kauppinen kirjoitti Tampereen Kauppakamari -lehteen artikkelin —*Leadership Design – Miksi johtaminenkin tarvitsee muotoilua*, jossa hän käsittelee muotoilujohtamisen merkitystä:

Kauppinen toteaa, että strategia on kivijalka onnistumiselle ja että strategisen ajattelun merkitystä ei voi aliarvioida. Hänen mukaansa on turhaa edetä, jos suunta on väärä, ja ihmisten tulisi osallistua prosessiin jo varhaisessa vaiheessa—strategia on matka, mikä vaatii yhdessä askeltamista.

Hän korostaa, että kuunteleminen on keskeisintä viestinnässä. Vaikka yksilötason ajattelu olisi erinomaista, se ei yksinään takaa tiimin menestystä.

Kauppinen huomauttaa, että monet johtajat toistavat vanhoja ajattelutapoja, joita johtamisen tutkijat ovat esittäneet vuosikymmenten ajan. Hän kritisoi uskomusta, että valitsemalla oikean johtajan, ongelmat ratkeavat itsestään.

Hänen mukaansa muutos on toteutettava toisin päin.

Johtamisen haasteet, kuten strategia, rakenteet, prosessit ja erilaiset toimintatavat, vaativat johtajilta kykyä vastata moniin eri asioihin. Kauppinen mukaan muotoiltava johtajaa, jotta löydettäisiin organisaatiolle oikea tapa johtaa. Kauppinen mukaan ajatus siitä, että valitsemalla oikea johtaja oikeilla ominaisuuksilla johtamisongelmat häviävät.

Hän varoittaa huonon muotoilun kalliista seurauksista, jotka johtavat tyytymättömyyteen ja energian hukkaan. Kauppinen vertaa tilannetta talon lämmittämiseen pakkasella, kun ikkunat ovat auki. Hän huomauttaa, että monissa organisaatioissa energia valuu hukkaan. Kauppinen sivaltaa sanoillaan, että lämmön tuottaminen ja putkisto, jolla lämpöä siirretään niihin paikkoihin, joissa lämpöä tarvitaan, vaatii kokonaisvaltaista muotoilua, johtamista ja koko organisaation systeemiajattelua. Yritysjohdo ei voi paeta vastuuta muotoilun onnistumisesta, sillä vain heillä on valta muuttaa rakenteita ja järjestelmiä.

Muotoilu kaipaa johtamista ja johtaminen kaipaa muotoilua.

2.7 Teorian yhteenveto

Kokemusmuotoilulla, palvelumuotoilulla ja yhteiskehittämisellä ei ole tiukkoja raja-aitoja, vaan niitä ohjaavat muotoiluajattelun periaatteet. Muotoilujohtaminen on muotoiluprosessin laadukasta ja strategista johtamista, olipa kyseessä kokemusmuotoilu, palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen tai perinteisempi muotoilun osa-alue.

Koska teoriaosuudessa havaittiin, että muotoiluajattelulla on useita määritelmiä, herää kysymys, kuinka se voi toimia muotoilun alalajien kokoavana filosofiana. Mielestäni tämä on erittäin positiivinen piirre, sillä se osoittaa, että muotoilu heijastelee ja sopeutuu ajan tarpeisiin. Samalla tavalla kuin yhteiskunnan muutos on luonut tuotemuotoilun siirtyessämme hyödykeyhteiskunnasta tuoteyhteiskuntaan, ja kulutuksen siirtyessä yhä enemmän tuotteista palveluihin, syntyi palvelumuotoilu. Kokemusmuotoilun korostuva tarve puolestaan ilmenee yhteiskunnan kulutuksen siirtyessä palveluista kokemuksiin. Tästä syystä muotoiluprosessin tulee säilyä joustavana, sillä se mahdollistaa sopeutumisen yhteiskunnallisiin muutoksiin, kuten teknologisen innovaatiokehityksen vauhdittamana. Muotoilun on kuitenkin säilytettävä humanistinen näkökulma – sen on jatkossakin oltava ihmisyyden ymmärtämisen toimiala.

Juuri tästä syystä muotoilun rooli yritysten innovaatiotyössä ja tulevaisuuden kilpailukyvyyn kannalta on kriittinen. Muotoilijan tehtävä on ymmärtää asiakkaan tarpeita. Palvelumuotoilu toi muotoilukenttään kokonaisvaltaisen liiketoiminnan ymmärtämisen ja mallin toteuttaa muotoiluajattelua palvelukehityksessä siten, että se palvelee sekä käyttäjää että liiketoimintaa. Muotoilujohtamisen tarkoitus on lisätä muotoilumaturiteettia, eli saada yhä useampia yrityksiä nousemaan Danish Design Ladder -kaavion portaita ylöspäin ja hyödyntämään muotoilua yhä strategisemmin. Korostunut tarve yhteiskehittämiselle kertoo yhteiskuntamme kompleksisuudesta, jossa ongelmien hahmottamiseen ja ratkaisemiseen tarvitaan yhä laaja-alaisempaa näkökulmaa. Kokemusmuotoilu on kiistatta tärkeä osa tulevaisuuden muotoilukenttää, sillä ihmisillä on sisäänrakennettu tarve toteuttaa itseään ja etsiä tapoja kasvaa henkisesti – mikä on kokemusmuotoilun korkein taso.

Tarve ymmärtää ihmistä, tarve ymmärtää ympäristön kompleksisuutta, tarve pysyä ajan hermolla, tarve organisoida kehitystyötä tehokkaammin ja strategisemmin sekä tarve antaa syvää arvoa asiakkaille ovat mielestäni tekijöitä, jotka määrittävät lähes minkä tahansa yrityksen kilpailukyvyyn tänä päivänä ja tulevaisuudessa.

III Tutkimusmenetelmät

Morten Kyng kirjoittaa teoksessaan —*Users and computers: a contextual approach to design of computer artifacts* — seuraavasti:

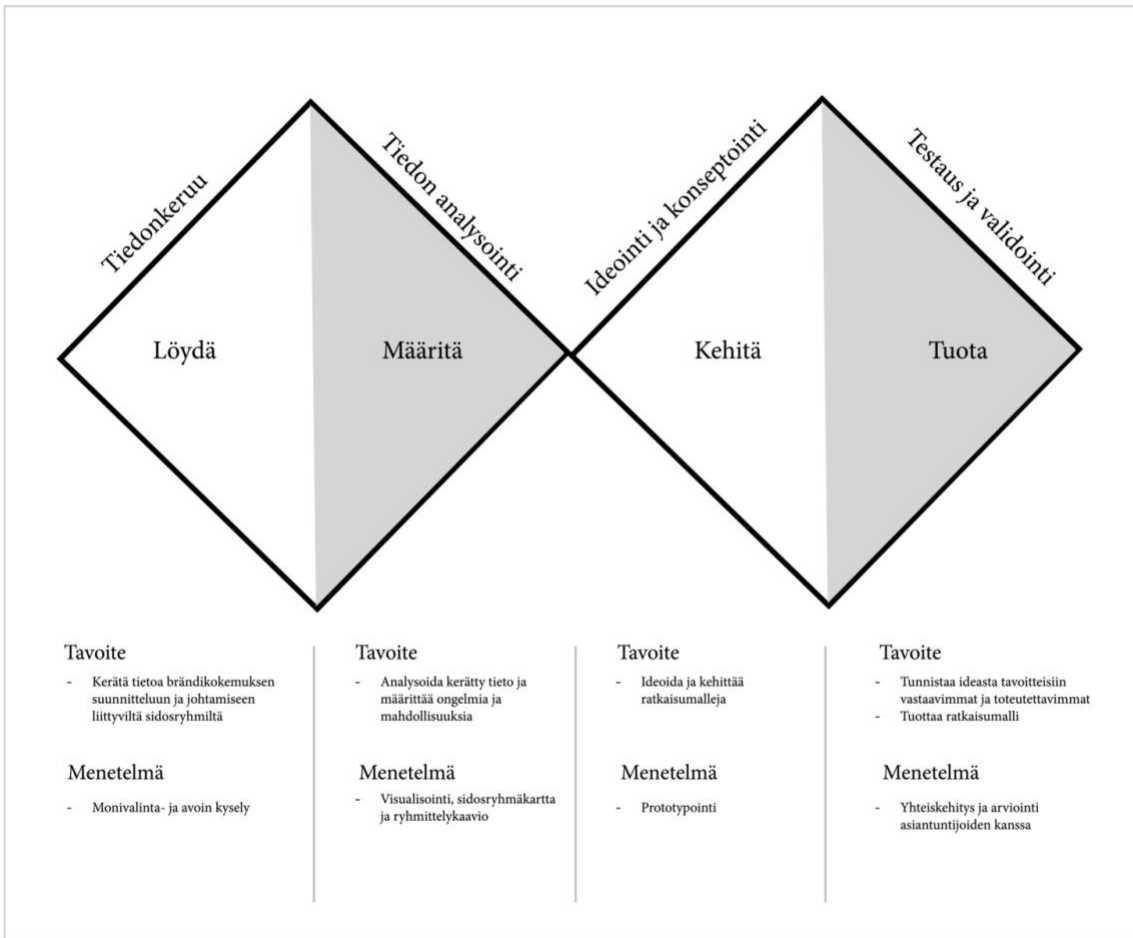
”The design process is a political one and includes conflicts at almost every step of the way. If the inevitable conflicts are pushed to one side or ignored in the rush toward an immediately workable solution, that system may be dramatically less useful and continue to create problems.”

Suunnitteluprosessi on poliittinen ja siihen liittyy konflikteja lähes jokaisessa vaiheessa, koska eri näkökulmat ovat tärkeitä kokonaisuuden ymmärtämiseksi ja oikean ongelman ratkaisemiseksi. Jos konflikteja ohitetaan, sysätään syrjään tai niitä ei oteta huomioon kiireessä pyrittäessä löytämään nopeasti toimiva ratkaisu, lopputulos voi olla epäkäytännöllinen ja aiheuttaa uusia ongelmia. (Kyng 1998; 21).

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen vaiheet, käytetyt menetelmät ja niiden avulla saavutetut tulokset.

Tutkimusmenetelmien ja -projektin organisoinnissa käytin palvelumuotoiluprosessille ominaista tuplatimantti-mallia, joka on esitetty seuraavalla sivulla kuvassa 13. British Design Councilin laatimassa prosessikehikossa vaiheet on jaoteltu neljään osaan: löytäminen, määrittely, kehittäminen ja tuottaminen (englanniksi discover, define, develop, ja deliver). (Design Council, n.d).

Kuva 13: Työn tuplatimantti -prosessimalli



Tuplatimantin prosessi jakautui neljään vaiheeseen. Löydä-vaiheessa kerättiin tietoa brändikokemukseen liittyviltä sidosryhmiltä, Määritä-vaiheessa analysoitiin tiedot visualisointien ja kaavioiden avulla. Kehitä-vaiheessa ideointia ja konseptointia syvennettiin prototyyppinnillä, ja tuota-vaiheessa validoitiin ratkaisuja asiantuntijoiden avustuksella parhaiden ratkaisujen tunnistamiseksi.

Kehitysprosessi alkoi joulukuussa 2023 tutkimuskysymyksen muotoilulla. Alkuvuonna 2024 perehdyttiin kirjallisiin aineistoihin, toteutettiin kyselyhaastatteluja ja loppukevään aikana analysoitiin kerätty aineisto kategorisoiduiksi kehitysteemoiksi.

Väliseminaarin jälkeen aloitettiin kehitys- ja ideointivaiheet. Kesällä luotiin ratkaisukonseptin prototyyppi, jota arvioitiin digitaalisessa työpajassa. Saatujen palautteiden perusteella prototyyppi lopulta arvioitiin lopulliseksi ratkaisuksi.

Ensimmäinen timantti keskittyy ongelman määrittelyyn, ja sen tutkimus- ja analyysivaiheissa pyritään tunnistamaan ratkaistava ongelma sekä arvioimaan mahdollisuuksia arvon tuottamiseksi eri sidosryhmille.

Toinen timantti suuntautuu ratkaisujen kehittämiseen, jossa tavoitteena on löytää aiemman tutkimustyön perusteella tunnistettuihin ongelmiin ja mahdollisuuksiin parhaiten soveltuvat ratkaisut.

Tuplatimantti-prosessimallissa vuorottelevat kaksi kertaa divergentti (laajentava) ja konvergentti (supistava) ajattelu. (Koivisto et al. 2019, 42-43) Alussa kerätään ensisijaisesti tietoa ja ymmärrystä, minkä jälkeen valikoidaan oleellisin tieto, joka ohjaa työskentelyä eteenpäin.

3.1. Tutkiminen

Projekti aloitettiin tuplatimantin ensimmäisen timantin Tutki-vaiheella. Ensimmäinen vaihe on löytää, penkoa ja käynnistää tutkimus haasteista, mahdollisuuksista ja ongelmista, jotka kokemuksen suunnittelun ja sen johtamiseen liittyy.

Menetelmänä hyödynnettiin perustutkimusta (haastattelut) ja eksploratiivista tutkimusta (olemassa olevien prosessiratkaisujen tulkintaa). Eksploratiivinen tutkimus tehtiin pöytälaatikkotutkimuksena.

Löydä-vaihe voi tuottaa runsaasti erilaisia ideoita ja aihioita. Joskus löydökset voivat olla yllättäviä, tai tämä vaihe voi johtaa jopa ristiriitaiseen tietoon ja dataan. Tässä tutkimuksessa varauduttiin avoimin mielin erilaisiin tuloksiin ja ristiriitaisiin havaintoihin.

Löydä-vaiheessa on olennaista kerätä ja tallentaa tietoa, jotta määritä-vaiheessa saatuja havaintoja voidaan jäsentää, analysoida ja purkaa siten, että ne tarjoavat suuntamerkkejä palvelumuotoiluprosessin myöhemmille vaiheille.

3.1.1. Avoin digitaalinen kyselyhaastattelu kokemusmuotoilun suunnittelun johtamisen ammattilaisille

Tutkimusdataa alettiin kerätä avoimella kyselyhaastattelulla kahdeksalle alan meritoituneelle spesialistille, joiden vastuulla on nimenomaisesti kokemuksen suunnitteluprosessin johtaminen. Kysely toteutettiin Mentimeter-palvelulla, se testattiin ennen lähettämistä ja vastaukset jätettiin anonyymeiksi. Vastajille annettiin mahdollisuus olla vastaamatta kysymykseen.

Avoimen kyselyhaastattelun avulla saadaan tietoa, joka auttaa hahmottamaan nykytilannetta ja sitä, miten he kokevat kokemuksen muotoiluun liittyvät kipukohdat, mahdollisuudet ja ongelmat. Tämän kautta luodaan ymmärrys tutkimukseen liittyvistä realiteeteista. (Tuulaniemi 2011, 147).

Haastattelukysymykset tutkimuskysymykseen ydinasiantuntemusta omaaville brändikokemusmuotoilun ammattilaisille olivat:

- *Miten määrittelet kokemuksen?*
- *Mikä tekee kokemuksesta ideaalin käyttäjälleen?*
- *Pitäisikö kokemuksen suunnitteluprosessissa olla sisällettynä jokin tapa huomioida nämä asiat, mitkä tekevät kokemuksesta ideaalin käyttäjälleen? Jos ei, miksi?*
- *Mitkä ovat avainasioita, jotka määrittävät brändikokemuskampanjan onnistumisen (kokemuksen käyttäminen markkinointikampanjan kanavana)?*
- *Pitäisikö kokemuksen suunnitteluprosessissa olla sisällytettynä jokin tapa huomioida nämä asiat, mitkä tekevät brändikokemuskampanjasta ideaalin yleisölleen? Jos ei, miksi?*

- *Mitkä ovat tyypilliset sidosryhmät (sisäiset ja ulkoiset), mitkä liittyvät brändikokemuksen suunnitteluprosessiin?*
- *Mitä ajattelet sidosryhmien osallistamisesta luovaan prosessiin? Mitä siitä seuraa?*
- *Mikä erottaa brändikokemuksen muista markkinointikanavista?*
- *Miten kokemuksen suunnitteluprosessi voi systemaattisesti sisältää nämä brändikokemuksen vahvuudet muihin markkinointikanaviin verrattuna? Jos ei, miksi?*
- *Mikä on ykkösasia, mikä määrittää brändikokemuskampanjan onnistumisen? Miten luovan prosessin pitäisi varjella tätä avainasiaa? Jos ei, miksi?*
- *Miten kuvailisit mielestäsi ideaalia luovaa prosessia brändikokemuskampanjalle?*
- *Mikä on haastavin asia, mikä liittyy brändikokemuksen suunnitteluun?*
- *Mitkä ovat suurimmat ongelmat, mitä olet kokenut, mitkä liittyvät brändikokemuskampanjan suunnitteluprosessiin?*
- *Kuvaile sitä, mikä tekee ideasta loistavan?*
- *Pitäisikö brändikokemuskampanjan luova prosessi sisältää jonkun tavan sisällyttää nämä määreet, mistä loistava idea syntyy? Jos ei, miksi?*
- *Mitkä ovat haastavimmat asiat mitkä liittyvät luovan työn johtamiseen?*
- *Miten luovuutta voi johtaa paremmin?*
- *Onko jotain tutkimuskysymykseen olennaisesti liittävä mitä haluat lisätä?*

Haastatellessani kahdeksaa brändikokemuksen suunnitteluprosessista vastaavaa alan meritoitunutta ammattilaista, halusin samalla lisätä tutkimuskysymykseen liittyvää ymmärrystä monivalintakyselyllä muille tutkimuskysymykseen linkittyville sidosryhmille.

3.1.2. Digitaalinen monivalintakysely kokemusmuotoilun ammattilaisille

Laajemman sidosryhmäkyselylomakkeen monivalintakysymykset olivat:

1. Mikä on brändikokemuksen suurin vahvuus kanavana/mediana?

- mahdollisuus muotoilla tunnereaktio osallistujille
- mahdollisuus muotoilla tiedon opettamisesta osallistujille
- mahdollisuus muotoilla luottamusta autenttisessa "live"-ympäristössä
- mahdollisuus muotoilla vuorovaikutusta sekä osallistujien välille että osallistujien ja erilaisten kohtaamispisteiden välille
- mahdollisuus muotoilla ääritarkkaa kohdentamista ja täten maksimoida tavoitteiden saavuttaminen
- mahdollisuus muotoilla tuotos, mikä leviää myös muihin kanaviin

2. Mikä asioita haluaisit nähdä enemmän brändikokemustoimialalla?

- innovaatioita

- enemmän töitä, mitkä vastaa Key Performance Indicators-tavoitemittareihin
- enemmän töitä, mitkä nostavat tilaajanorganisaation brändiarvoa
- enemmän käyttäjäkeskeisiä töitä
- parempaa mitattavuutta
- parempaa sisäistä ja toimialakohtaista viestintää

3. Missä piilee eniten hyödyntämätöntä potentiaalia brändikokemusallalla?

- sidosryhmien osallistamisessa ja tiedon jakamisessa heille suunnittelun ja tuotannon aikana paremmin
- enemmän tutkimusta yleisöstä ymmärryksen ja tiedon lisäämiseksi
- muotoilussa, joka keskittyy suojelemaan elämää maapallolla ja ympäristön kestävyyttä
- viimeisimmän teknologian hyödyntämisessä
- asiakkaiden mielikuvan muuttamisessa brändikokemuksesta mediana
- myyntiosaamisen lisäämisessä

4. Mikä on tilaajan ideaali rooli brändikokemuksen suunnitteluprosessissa?

- diktaattori
- fasilitaattori
- aktiivinen työryhmän jäsen
- mahdollistaja
- toimialansa asiantuntija
- innovaattori
- kapellimestari

5. Missä suunnittelijoiden tulisi tulla paremmiksi?

- liiketoiminnan ymmärtämisessä
- tuotannon ymmärtämisessä
- tilaajan näkökulmien ymmärtämisessä
- luovuudessa
- hankkeiden monitahoisuuden ymmärtämisessä

6. Asteikolla 1-10, missä määrin tällä hetkellä erilaiset sidosryhmät integroidaan organisaatiossasi brändikokemuksen suunnitteluprosessiin (muut sidosryhmät kuin suunnittelijat)?

7. Asteikolla 1-10, missä määrin erilaiset sidosryhmät tulisi integroida organisaatiossasi brändikokemuksen suunnitteluprosessiin?

Tämä monivalintakysely toteutettiin Google Forms -palvelulla tutkimuskysymykseen liittyville eri sidosryhmille. Kysely tehtiin anonyyminä, eikä vastaajille annettu mahdollisuutta olla vastaamatta kysymykseen. Kysely testattiin ennen sen lähettämistä vastaajille, ja siihen vastasi 18 brändikokemusalalan ammattilaista.

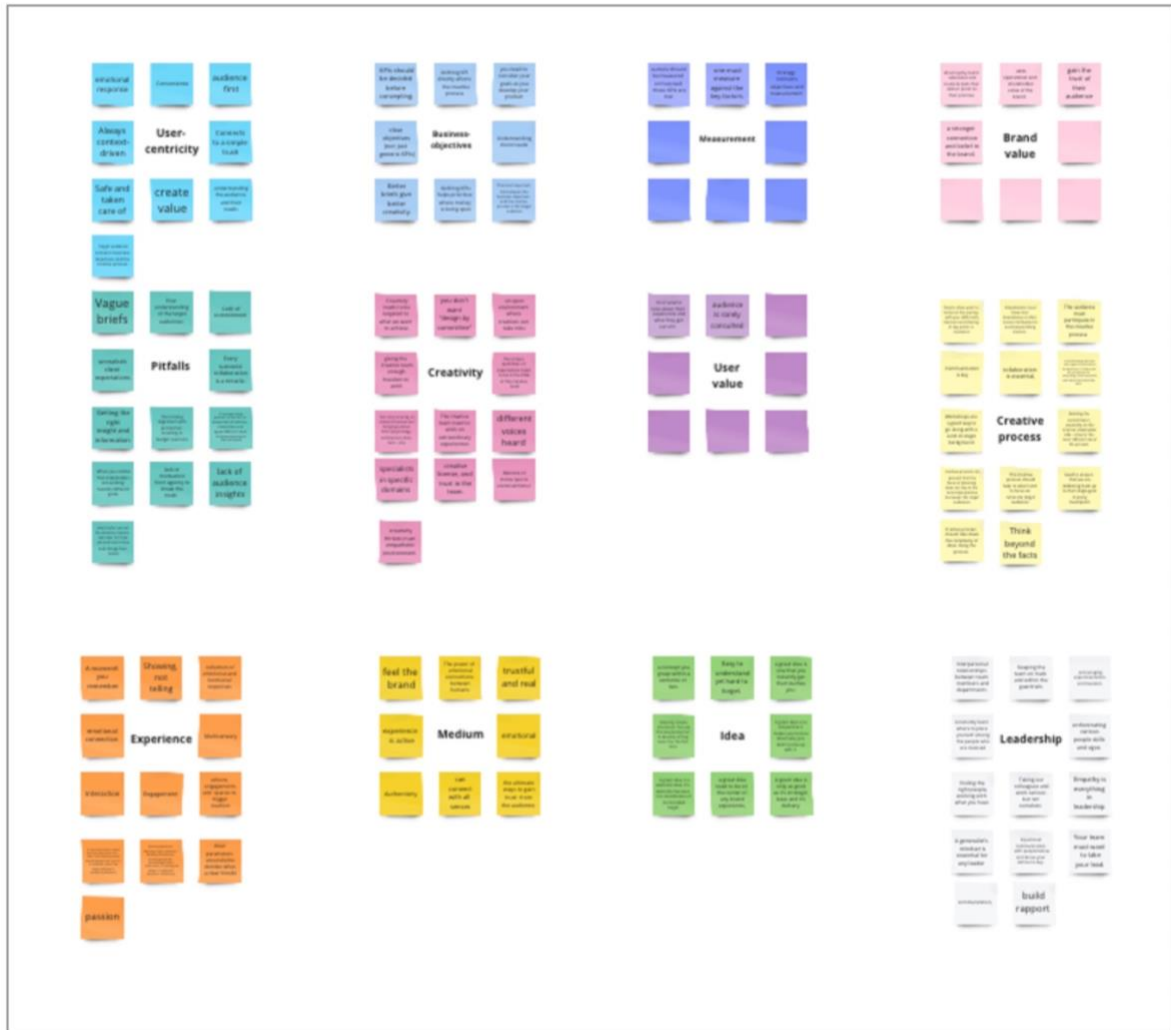
3.2. Määrittely

Määrittelyvaiheessa tarkastelin tutkimuskysymykseen liittyvää haastattelutietoa graafisten kaavioiden, ryhmittelykaavion ja sidosryhmäkartan avulla. Määrittelyvaiheen tavoitteena on selventää ongelma, mahdollisuus tai tarve, johon prosessin seuraavissa vaiheissa pyritään löytämään, suunnittelemaan ja kehittämään ratkaisuja (Koivisto et al. 2019, 45).

3.2.1. Ryhmittelykaavio

Tehokas tapa käsitellä kokemusmuotoilun suunnittelun johtamisen asiantuntijoilta kerättyä kyselyhaastatteluaineistoa oli käyttää affinity-diagrammia, eli ryhmittelykaaviota. Tämä lähestymistapa helpotti aineiston purkamista ja järjestämistä visuaalisesti, mikä mahdollisti selkeämpien klusterien muodostamisen kehitystä vaativista ongelmista. Materiaali purettiin kirjaamalla ylös lapuille ydinajatuksia ja erittelemällä laput pääkategorioihin. Ryhmittely auttaa helpottamaan ongelman ymmärrystä, ottamaan etäisyyttä aineistoon ja selkeyttämään ongelman ratkaisemista.

Kuva 14. Avoimen asiantuntijakyselyhaastattelun aineiston analysointi ryhmittelykaavion avulla



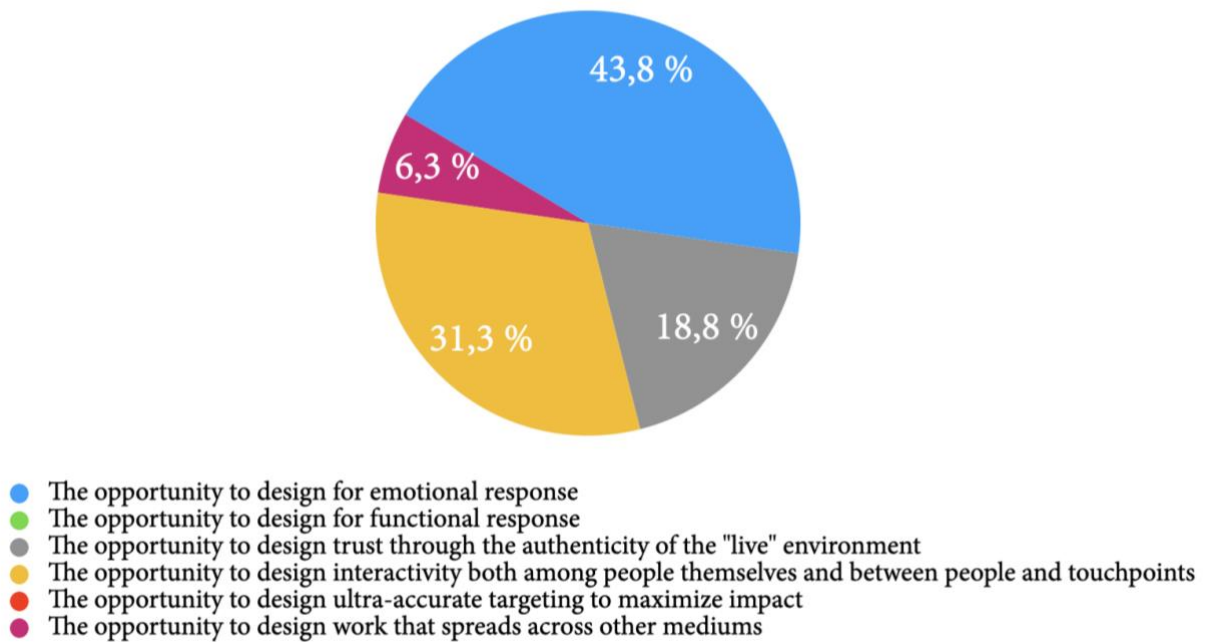
Ryhmittelykaavio nosti esiin keskeiset huomiot ja kipukohdat, erityisesti luovan prosessin ja johtamisen haasteista sekä tavoitteellisuuden ja käyttäjäkeskeisyyden korostuneesta tarpeesta. Ryhmittelykaavio jäsentää monimutkaista tietoa visuaalisesti loogisiin ryhmiin, mikä helpottaa suhteiden ja yhteyksien ymmärtämistä.

3.2.2. Kokemusmuotoilun ammattilaisten monivalintakyselyn tulokset ja niiden visualisointi kaavioiksi

Kun kerättyä tietoa halutaan esittää mahdollisimman selkeästi ja tiiviisti, käytetään termiä informaatiomuotoilu tai tiedon visualisointi. Kuvallisen ilmaisun käyttö tiedon esittämisessä perustuu siihen, että ihmiset kykenevät omaksuma ja muistamaan uutta tietoa parhaiten näköaistin avulla. (Koponen & Hildén 2012)

Kaavio 1: Mikä on brändikokemuksen suurin vahvuus kanavana/mediana?

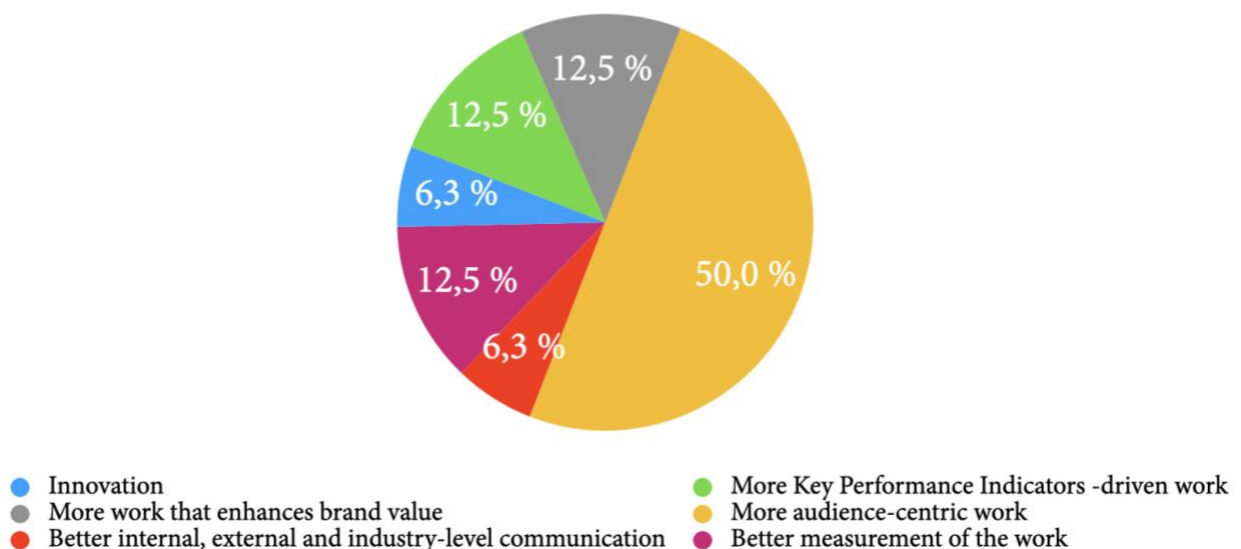
What do you consider the greatest strength of brand experience as a channel/medium?



Suurin osa haastatelluista (43,8 %) koki, että brändikokemuksen suurin vahvuus on mahdollisuus suunnitella tunnevaikuttamista. Myös mahdollisuutta suunnitella vuorovaikutusta sekä osallistujien että osallistujien ja brändikohtaamispisteiden välillä pidettiin merkittävänä vahvuutena (31,3 %). Esimerkkinä brändikohtaamispisteestä voi olla esimerkiksi sivusto, johon osallistuja täyttää tietonsa kutsun hyväksyessään.

Kaavio 2: Mikä asioita haluaisit nähdä enemmän brändikokemustoimialalla?

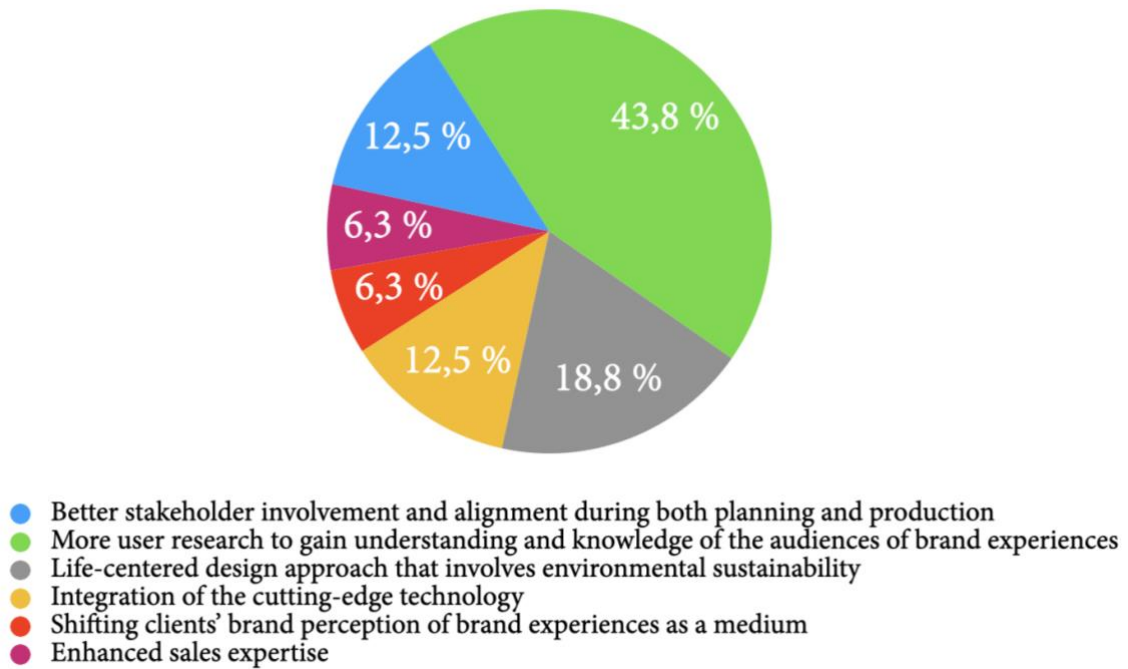
What would you love to see more of in the brand experience industry?



Vastaajista puolet (50 %) haluaisi nähdä enemmän asiakaskeskeistä työtä brändikokemustoimialalla.

Kaavio 3: Missä piilee eniten hyödyntämätöntä potentiaalia brändikokemusalalla?

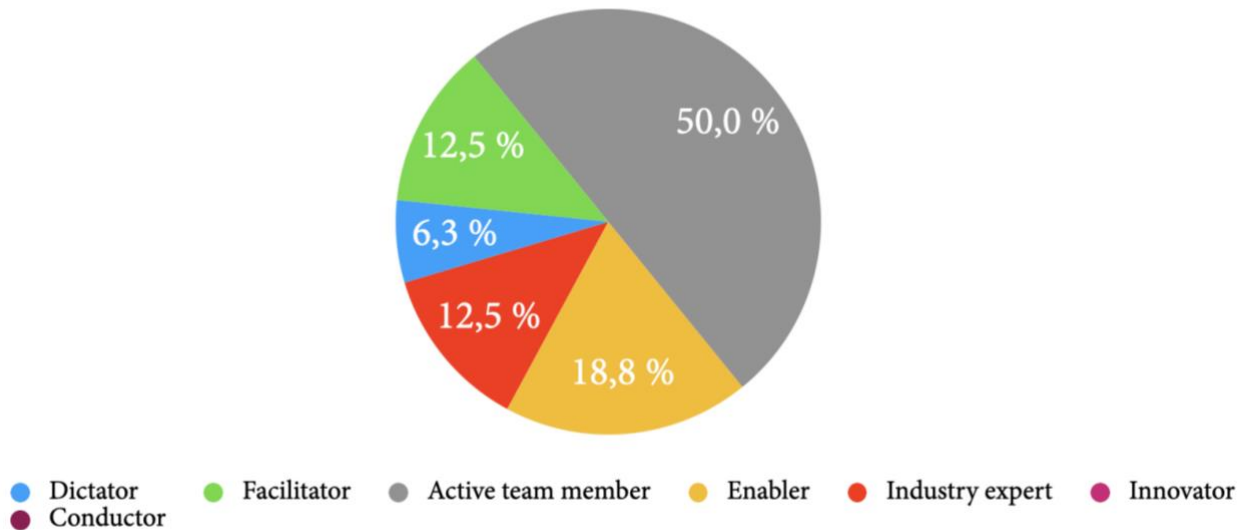
What's an untapped area of potential for the brand experience industry?



Vastaajista 48,3 % koki, että alan suurin hyödyntämätön potentiaali avautuisi tekemällä enemmän käyttäjäkeskeistä työtä.

Kaavio 4: Mikä on tilaajan ideaali rooli brändikokemuksen suunnitteluprosessissa?

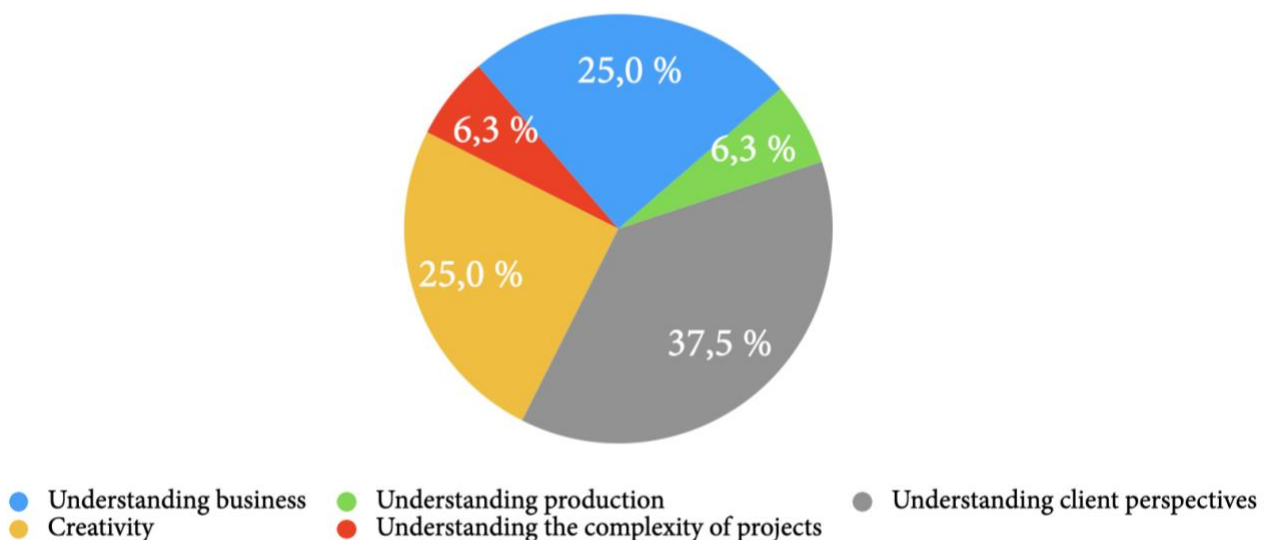
What role do you think clients should ideally play in the planning process of brand experiences?



Haastateltavista enemmistö (50 %) koki, että brändikokemuksen tilaajan tulisi olla aktiivinen tiimin jäsen brändikokemuksen suunnitteluprosessissa.

Kaavio 5: Missä luovien suunnittelijoiden tulisi tulla paremmaksi?

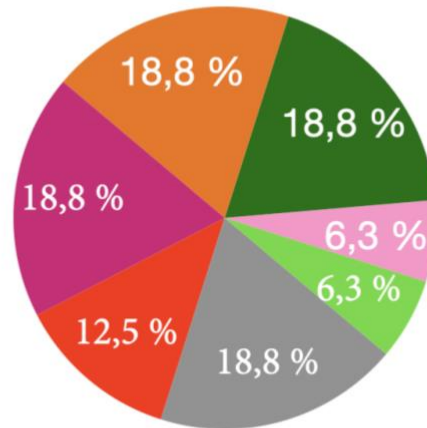
The creatives should get better at:



Vastaajista enemmistö (37,5 %) koki, että luovien suunnittelijoiden tulisi ymmärtää tilaajaorganisaation näkökulmaa paremmin. Myös luovien suunnittelijoiden liiketoiminnan parempi ymmärtäminen (25 %) ja entistä luovien suunnittelijoiden luovempi ajattelu (25 %) keräsivät merkittävästi ääniä.

Kaavio 6: Missä määrin tällä hetkellä erilaiset sisäiset sidosryhmät integroidaan organisaatiossasi brändikokemuksen suunnitteluprosessiin asteikolla 1-10 (työryhmän muut sidosryhmät kuin suunnittelijat)?

How would you rate the current level (from 1 to 10) of integration of different internal stakeholders (excluding the creative team) in the creative process of a brand experience

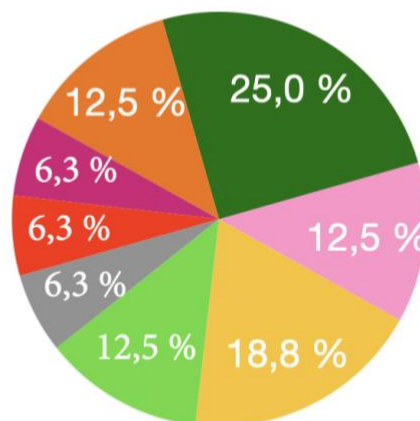


- 1/10-level integration
- 2/10-level integration
- 3/10-level integration
- 4/10-level integration
- 5/10-level integration
- 6/10-level integration
- 7/10-level integration
- 8/10-level integration
- 9/10-level integration
- 10/10-level integration

Tämän kysymyksen vastausten osalta oli eniten hajontaa, sillä painotusta oli sekä siinä, että brändikokemuksen suunnitteluun liittyvät sisäiset eri sidosryhmät ovat melko syvästi mukana suunnittelussa, että siinä, etteivät sisäiset sidosryhmät juuri ole mukana suunnittelussa.

Kaavio 7: Missä määrin erilaiset sisäiset sidosryhmät tulisi integroida organisaatiossasi brändikokemuksen suunnitteluprosessiin asteikolla 1-10?

How deeply (from level 1 to 10) should the different internal stakeholders (excluding the creative team) be integrated into the creative process of a brand experience?



- 1/10-level integration
- 2/10-level integration
- 3/10-level integration
- 4/10-level integration
- 5/10-level integration
- 6/10-level integration
- 7/10-level integration
- 8/10-level integration
- 9/10-level integration
- 10/10-level integration

Tämän kysymyksen vastauksista voimme tehdä johtopäätöksen ja linjauksen, että brändikokemuksen suunnitteluun liittyvät sisäiset sidosryhmät tulisi olla syvemmin osallisina suunnitteluprosessissa.

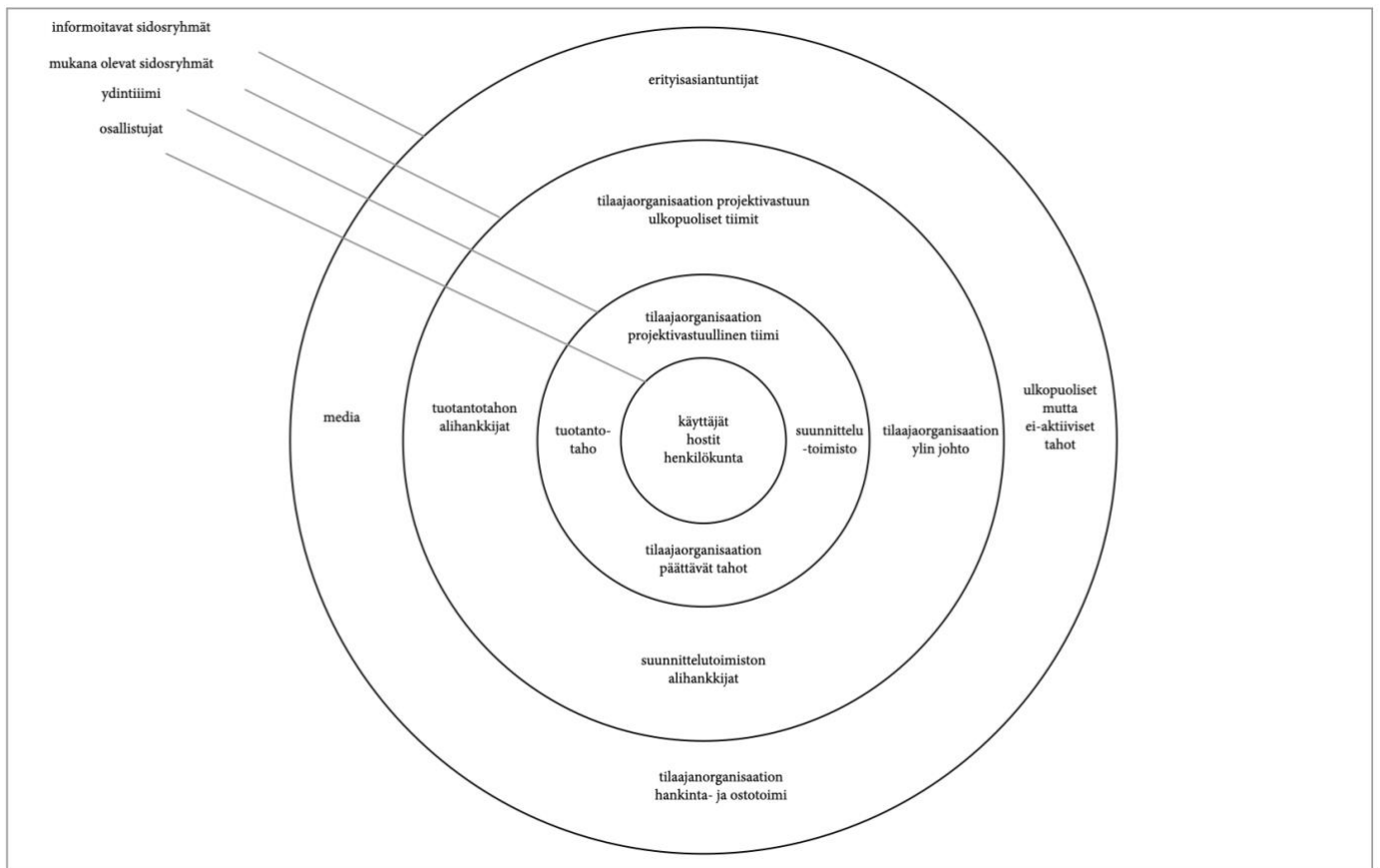
3.2.3. Sidosryhmäkartta

Sidosryhmät (englanniksi stakeholders) tarkoittavat niitä henkilöitä, osapuolia tai tahoja, jotka ovat mukana brändikokemuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Sidosryhmäkartta sisältää tahoja suunnittelusta vastaavassa organisaatiossa, tilaajaorganisaatiossa ja kolmansia osapuolia. Yleensä tätä kartoitusta varten visualisoidaan sidosryhmäkartta.

Sidosryhmäkartan tarkoituksena ihmiskeskeisessä kehitystyössä on määrittää, ketkä ovat palveluun liittyviä sidosryhmiä, mikä on heille tärkeää ja mikä heidän roolinsa on. Tämä määrittely auttaa varmistamaan, että kaikki ne tahot, joita suunnittelu pyrkii palvelemaan, tunnustetaan, ja että nämä eri näkökulmat otetaan huomioon koko kehitysprosessin ajan. (Luma Institute 2012, 32.)

Seuraavalla sivulla esitetty kuva sisältää tutkimukseen liittyvät sidosryhmät koko tutkimusaineiston perusteella. Tällä kertaa pidin tärkeämpänä listata palveluun liittyvät eri tiimit, henkilöt ja tahot sen sijaan, että syventyisin yksityiskohtaisesti eri tahojen, henkilöiden ja tiimien jäsenten välisiin voimasuhteisiin. Tavoitteena oli ainoastaan havainnollistaa brändikokemuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen keskeisesti liittyvien sidosryhmien määrää ja kategorisoida ne.

Kuva 15. Sidosryhmien listaus sidosryhmäkartan avulla



Sidosryhmäkartta auttaa hahmottamaan kaikki brändikokemukseen liittyvät sidosryhmät jakamalla ne neljään ryhmään: kokemuksen etulinjan henkilökuntaan, kokemuksen tuottamisesta vastuussa olevaan tiimiin, projektissa mukana oleviin sidosryhmiin ja informoitaviin sidosryhmiin.

3.2.3. Suunnitteluajureiden linjaus kokonaistutkimusaineistosta

Kerätyn kokonaisaineiston läpikäymisen, hahmottamisen ja klusteroinnin avulla rajasin kolme suunnitteluajuria, joiden pohjalta aloitin ideoiden kehittämisen. Nämä suunnitteluajurit ovat:

A Voimakkaampi tavoitteisiin keskittyminen

- *Kuinka brändikokemuksen suunnitteluprosessi voi varmistaa, että lopputulos vastaa paremmin asetettuja tavoitteita?*

B Intensiivisempi sidosryhmien osallistuminen prosessiin

- *Kuinka brändikokemuksen suunnitteluprosessiin voidaan paremmin osallistaa ja integroida sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä?*

C Käyttäjäjymmärryksen lisääminen

- *Kuinka voimme lisätä loppukäyttäjien ymmärtämistä brändikokemuksen suunnitteluprosessissa?*

3.3 Kehitä

3.3.1. Ideointi

Tuplatimanttiprosessin toisen timantin aikana pyritään ratkaisemaan tutkimuskysymykseen liittyvät ongelmat. Tämä vaatii abstraktia ajattelua ja ongelmien tarkastelemista läheltä ja kaukaa, jotta ei jäädä liiaksi kiinni yksityiskohtiin, vaan korkeintaan hidastetaan hieman vauhtia. Tässä vaiheessa on jopa suositeltavaa unohtaa realiteetit ja jopa koko tutkimuskysymys, jotta alitajunta ehtii kypsytellä ratkaisuja.

Tapio Aaltonen toteaa kirjassaan —*Luova kutsumus – tarkoituksen kokemisen taito*:

“Luovuus tarvitsee aikaa, pysähtymistä, turvallisuutta ja hitauden kulttuuria, jossa voi jopa laiskotella, ladata itseään. Luovuudesta yli 90 prosenttia on tiedon hankkimista, kurinalaista työtä, virheistä oppimista, arkista tekemistä ja rutiineja. Sitten tulee se 10 prosenttia. Jos kaikki edellä sanottu on tehty, siis jos, niin noista vaivaisista prosenteista syntyy se pieni ero, joka erottaa toisistaan maailmanluokan menestyjät ja piirisarjalaiset.” (Aaltonen, 2007)

Suunnitteluajureiden annettua suunnan ja kriteerit ideointiprosessin onnistumiselle, aloin ideoida brändikokemuksen suunnitteluprosessin johtamisen mallia. Ideointi on lähes aina tunteellinen prosessi, siinä tanssitaan epätoivon ja voiton riemun rajoilla. Nämä tunteet kuuluvat prosessiin, eikä niiden tule antaa kasvaa möröiksi.

3.3.2. Prototypointi

Prototypointi oli keskeinen osa palvelumuotoiluprosessiani. Sen avulla ideat ja konseptit konkretisoituivat askel askeleelta validoitaviksi ratkaisuuksi. Iteratiivinen ja kokeileva lähestymistapa auttoi syvästi ymmärtämään ratkaisujen toimivuutta ja kehityskohteita.

Ideat ja suunnitelmat muuttuivat selkeämmiksi malleiksi, kuten aluksi yksinkertaisiksi luonnoksiksi ja myöhemmin yksityiskohtaisemmiksi prosessikaavioiksi.

Prototypointi on jatkuva prosessi, jossa prototyyppjä kehitetään ja parannetaan vaiheittain. Jokainen iterointikierron tuotti uusia oivalluksia, jotka ohjasivat seuraavan version kehitystä. Tavoitteena oli tunnistaa ja korjata mahdolliset ongelmat ennen lopullista toteutusta.

Prototypoinnin hyödyt olivat selvät:

- Riskien minimointi ennen lopullista toteutusta.
- Iteroinnin avulla tehtävät parannukset.
- Kustannustehokkuus verrattuna ongelmien ratkaisuun reaali maailmassa.

Täten prototypointi vahvisti lopullisen ratkaisun onnistumista.

3.4 Tuota

Tuplatimanttiprosessin jälkimmäisen timantin toteutusvaiheessa jalostuneet ideat tunnistetaan, arvioidaan ja rajataan siten, että jäljelle jää parhaiten tutkimuskysymyksen ongelmaa ratkaiseva (ja suunnitteluajureita noudattava) prosessikaavio. Tämän vaiheen tarkoitus on siis olla lähes evolutionäärinen, sillä vain vahvimmat ideat jäävät eloon.

3.4.1. Validointi

Hahmotetun ratkaisumallin validointia ja arviointia tehtiin online-työpajassa, johon kutsuin globaalin brändikokemustoimistoketjun Chief Creative Officerin eli organisaation ylimmän luovan suunnittelun johtajan, globaalin bränditoimistoketjun Global Head of Designin eli muotoilujohtajan, brändikokemustoimiston perustajan ja globaalin brändikokemustoimiston Executive Creative Directorin eli vastaavan luovan johtajan. Heidän vastuullaan on organisaation luovuuden ja kokemusmuotoiluosaamisen kehittäminen sekä siitä tulosvastuun kantaminen. Näin ollen mielestäni kokemuksen suunnittelun johtaminen on merkittävä osa heidän vastuualueitaan, ja halusin kuulla heidän ajatuksiaan, parannusehdotuksiaan ja kommenttejaan kehittämästäni prosessikaaviosta.

Tämä online-työpaja toteutettiin Microsoft Teams -palvelun avulla, ja pyysin osallistujilta lupaa nauhoittaa käyty keskustelu, jotta pystyin käymään työpajan oivalluksia ja havaintoja läpi uudelleen sen pitämisen jälkeen. Informoin osallistujia mahdollisuudesta olla julkaisematta heidän nimiään (myös kyselyt tehtiin anonyymeinä), jotta saisin mahdollisimman suoraa ja sensuroimatonta palautetta kehittämästäni prosessikaaviosta ilman osallistujien työnantajien asettamia PR-rajoitteita.

IV Tulokset

Tässä luvussa esittelen brändikokemuksen suunnittelun johtamisen prosessikaavion, joka perustuu teoreettiseen viitekehykseen. Prosessikaavio on syntynyt tutkimustyön tuloksena, hyödyntäen palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen menetelmiä. Se vastaa toimeksiantajan työlle antamia lähtökohtia ja on arvioitu johtavien ammattilaisten toimesta. Ennen brändikokemuksen suunnittelun johtamisen prosessikaavion esittelyä esittelen tärkeimmät perustelut sille, miten pääsin tähän lopputulokseen.

4.1. Perustelut ja analyysi brändikokemuksen suunnittelun johtamisen prosessikaavioille

- *Tutkimuskysymys todentui ongelmaksi toimialalla*

Tutkimuksessa tunnistettu ongelma on, että brändikokemuksen suunnittelussa ei ole ollut tarpeeksi selkeää, toistettavaa ja tuloksellista prosessia, joka ottaisi huomioon projektien kompleksisuuden. Tällaisissa projekteissa on monia sidosryhmiä, ja ne käynnistyvät usein ilman selkeitä rakenteita suunnittelun ja tiimityön tueksi. Näiden rakenteiden puute on johtanut epäselviin prosesseihin sekä heikompaan lopputuloksen ennakoitavuuteen, johdonmukaisuuteen ja vaikuttavuuteen. Brändikokemusprojektit ovat usein kestoiltaan pitkiä, ne edellyttävät monien eri sidosryhmien osallistamista ja vaikuttavuutta määrittää käyttäjäymmärryksen taso. Tästä syystä tarvitaan strukturoitu, mutta joustava muotoiluprosessi, joka huomioi nämä erityispiirteet.

- *Ratkaisun avainperustelut*

Selkeä ja toistettava prosessi

Löydetty ratkaisumalli vastaa ongelmaan tarjoamalla strukturoidun, toistettavan prosessin brändikokemusten suunnitteluun. Prosessissa on alku ja loppu, ja se etenee tavoitteellisena vaihe vaiheelta, mikä tukee kokemuksen johdonmukaisuutta ja parantaa tuloksellisuutta. Kun brändikokemuksen suunnittelussa on selkeä kaava, siitä tulee yhteisempi ja toistettavampi eri projekteille.

Fokus käyttäjien ja sidosryhmien tarpeisiin

Ratkaisussa korostetaan syvällisen käyttäjäymmärryksen ja sidosryhmien osallistamisen merkitystä. Prosessi alkaa lopputuloksesta käsin – mitä halutaan, että käyttäjät kokevat projektin päätyttyä? Tämä takaa, että suunnittelutyö huomioi käyttäjien tarpeet, halut ja tunteet, ja samalla sidosryhmien näkemykset otetaan huomioon osana prosessia alusta asti. Käyttäjäymmärryksen lisääminen on keskeistä, sillä se auttaa varmistamaan, että lopullinen kokemus palvelee paremmin käyttäjiä ja siksi käyttäjätutkimus on avainosa prosessia. Prosessi takaa selkeän punaisen langan: kaikki kokemuksen kohtaamispisteet on linkitetty toisiinsa yhtenäisen viestin varmistamiseksi.

Tavoitteisiin keskittyminen

Ratkaisumalli keskittyy selkeästi tavoitteiden määrittelyyn ja niiden seuraamiseen koko prosessin ajan. Suunnittelun alkuvaiheessa määritellään projektin tavoitteet, rajoitteet ja tärkeimmät ajurit, mikä takaa, että kaikki suunnittelupäätökset tukevat asetettuja tavoitteita.

Tärkeää on huomioida, että niin sanottu brief-dokumentti eli tehtävänanto-dokumentti päivitetään työryhmän kesken prosessin aikana, jotta varmistetaan että ratkaistaan oikea ongelma tilannekuvan päivittyessä. Tämä lähestymistapa varmistaa, että prosessin lopputuloksena syntyy brändikokemus, joka vastaa tarkasti tavoitteisiin ja puhuttelee käyttäjiään.

Iteratiivinen ja joustava lähestymistapa

Suunnitteluprosessissa painotetaan ideoinnin ja ideoiden parantamisen iteratiivisuutta. Tämä mahdollistaa luovan työn etenemisen, mutta myös jatkuvan reflektoinnin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja ajureihin. Prosessi mukautuu joustavasti projektin edetessä, mutta säilyttää fokuksen lopputavoitteessa. Ideointi perustuu tuplatimanttimalleille, joka auttaa jalostamaan ideoita ja valitsemaan niistä vahvimman suunnitteluajureihin peilaten.

Konsepti, joka on valmis toteutettavaksi

Ratkaisumalli tuottaa tarvittavan konkreettisen ja toteuttamiskelpoisen konseptin. Tämä varmistaa, että projekti voi siirtyä saumattomasti suunnittelusta tuotantoon, mikä vähentää toteutusvaiheen riskejä ja parantaa toteutuksen sujuvuutta. Konseptointivaiheen lopuksi valitaan väkevin vaihtoehto, joka parhaiten vastaa projektin tavoitteita ja on samalla kuitenkin toteutuskelpoinen. Lisäksi realistiset Key Performance Indicator (KPI) -vaikutusmittarit tukevat konseptin arviointia ja parantavat projektin läpinäkyvyyttä ja mitattavuutta.

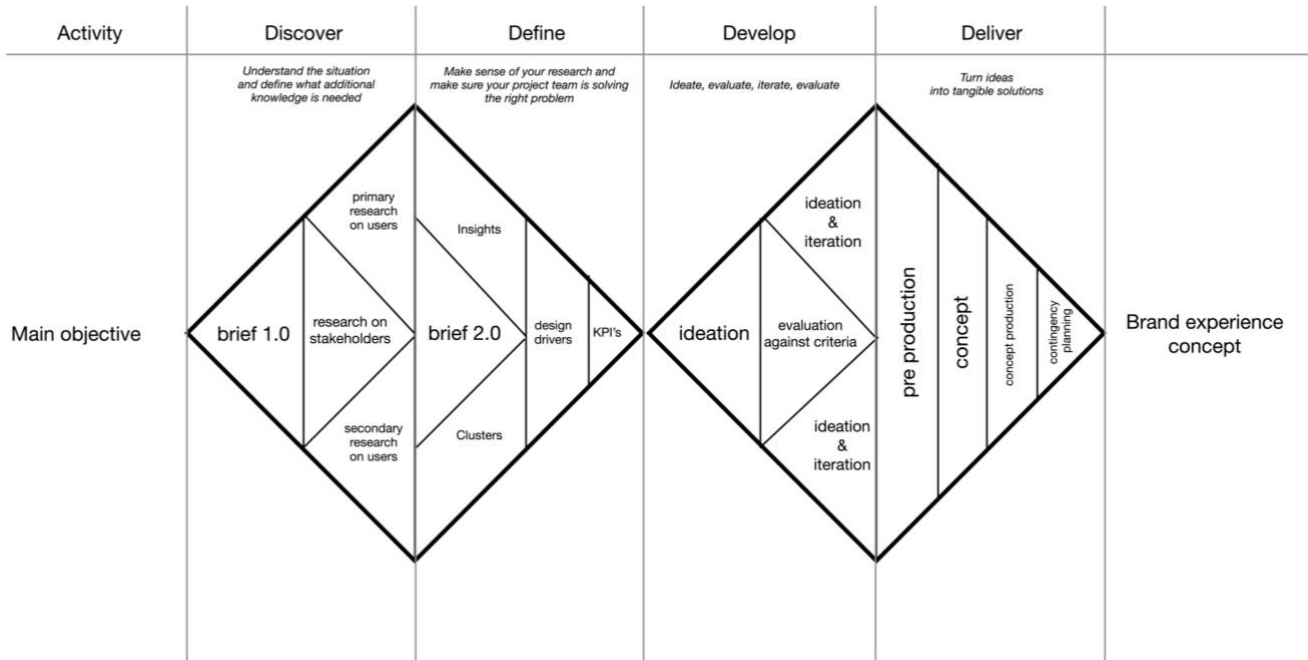
- Käytännönläheinen konteksti

Löydetty ratkaisu vastaa alkuperäiseen tutkimuskysymykseen ja myöhemmin havaittuun ongelmaan toimialalla tarjoamalla strukturoidun, käyttäjäkeskeisyyden huomioivan ja tavoitteisiin keskittyvän prosessin, joka parantaa projektin tuloksellisuutta sen päätteeksi ja sitouttaa sidosryhmiä tehokkaammin sen aikana.

Prosessin luominen tutkimuksen pohjalta tukee tilaajaorganisaation asemaa kokemusmuotoilun kentällä ja lisää luovan työn uskottavuutta liike-elämässä. Prosessi tarjoaa tilaajaorganisaatiolle joustavan työkalun brändikokemusten suunnitteluun eri projekteissa ja kulttuuriyhteyksissä. Strukturoitu lähestymistapa parantaa myös brändikokemuksen vastaanottoa käyttäjien keskuudessa ja vahvistaa luovan työn uskottavuutta sekä liike-elämässä että yhteiskunnassa, samalla edistäen tilaajaorganisaation tavoitetta asemoitua alan ajatusjohtajana.

4.2. Brändikokemuksen suunnittelun johtamisen prosessikaavio

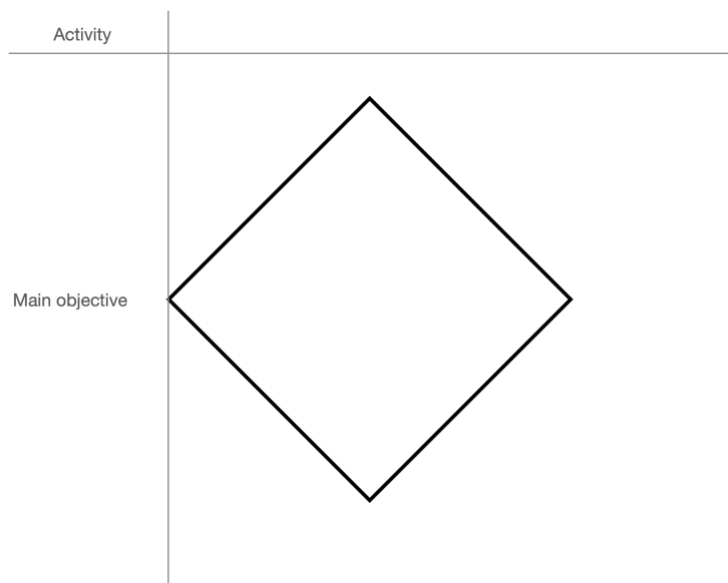
Kuva 16. Brändikokemuksen suunnittelun johtamisen prosessikaavio



Brändikokemuksen suunnittelun johtamisen prosessikaavio on British Design Councilin (n.d.) tuplatimantti-malliin pohjautuva innovointiprosessi.

Seuraavaksi käsitellään sen vaiheet ja osiot.

Kuva 17. Brändikokemuksen primääritavoitteen määrittäminen



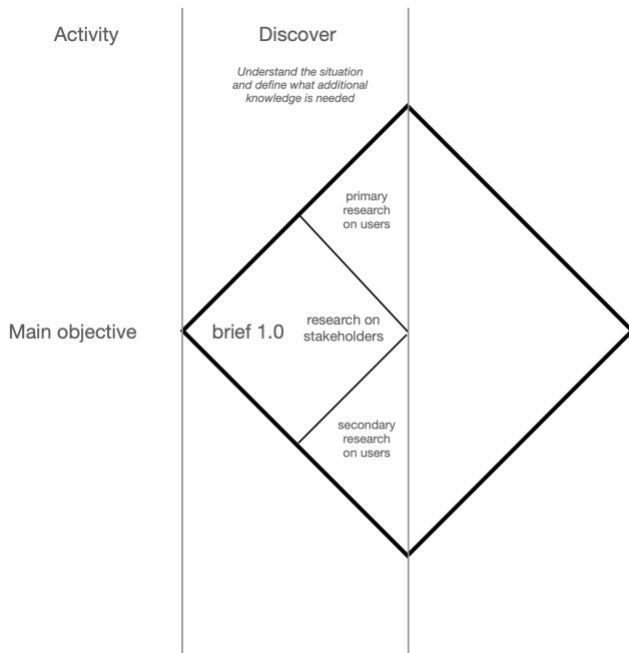
Prosessikaavio alkaa määrittelemällä tekijä, mikä on ratkaisevin kokemuksen onnistumisen kannalta tilaajaorganisaatiolle. Useat avoimissa kyselyvastauksissa mainitut näkökulmat korostivat "punaisen langan" merkitystä, joka yhdistää kohtauspisteitä ja poluttaa viestin välittymistä kokemuksen aikana ja täten määrittää viestin purevuutta. Näin ollen kokemuksen suunnittelu lähtee liikkeelle tässä kaaviossa lopusta: mitä haluamme osallistujien tuntevan, ajattelevan

ja tekevän kokemuksen päätyttyä.

Määrittämällä tekijä, joka eniten vaikuttaa brändikokemuksen onnistumiseen, varmistetaan, että suunnittelu on alusta alkaen tuloskeskeistä. Tämä pakottaa tiimin priorisoimaan ristiriitaisia tavoitteita ja varmistaa, että kaikki

tiimit lähtevät liikkeelle yhteisestä suunnasta.

Kuva 18. Brändikokemuksen suunnittelun löydä-vaihe



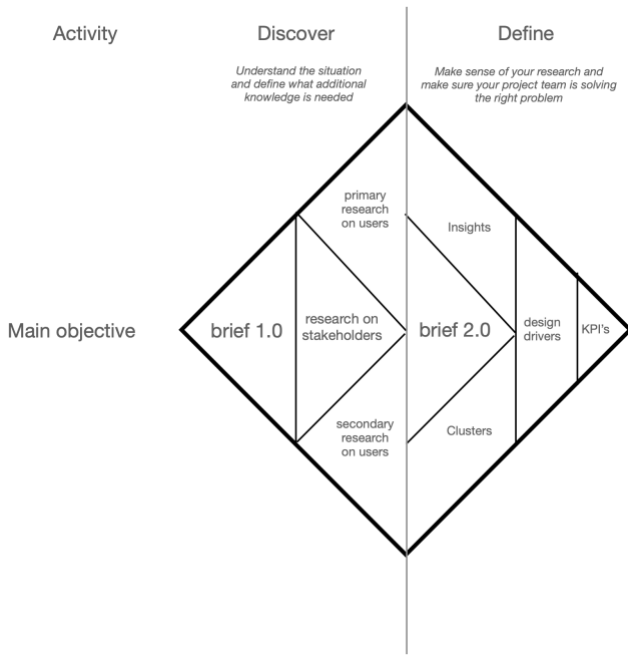
hankkimista varten.

Seuraavassa vaiheessa luodaan brief- eli tehtävänanto-dokumentti, johon kirjataan projektin alustavat tavoitteet, rajoitteet ja muut suunnittelua määrittävät speksit. Prosessi jatkuu osallistamalla eri sidosryhmiä, jotka linkittyvät brändikokemusprojektiin, jotta ekosysteemin tarpeiden, halujen ja kokonaistietopohjan hahmottaminen selkenee. Eri sidosryhmiä voidaan esimerkiksi haastatella, havainnoida tai osallistaa kyselyillä. Tässä vaiheessa on kriittistä hankkia myös ymmärrystä ja pohjatietoa kokemuksen käyttäjistä sekä määritellä käytettävät tutkimuskanavat käyttäjätiedon

Brief-dokumenttiin kirjataan projektin alustavat tavoitteet, eli luodaan ensimmäisen vaiheen lista tekijöistä, jotka tekevät brändikokemuksesta onnistuneen, sekä rajoitteista ja muista suunnittelussa huomioitavista seikoista. Tämän dokumentin laatiminen edellyttää yleensä tietoa useilta sidosryhmiltä tilaajaorganisaatiossa. Dokumenttiin voi sisältyä myös tilaajaorganisaation keräämää käyttäjätietoa.

Koska käyttäjien käyttäytymisen muutos vaikuttaa suoraan brändikokemuksen tuloksellisuuteen, on tärkeää ymmärtää käyttäjiä syvällisemmin ja hankkia heistä lisää tietoa.

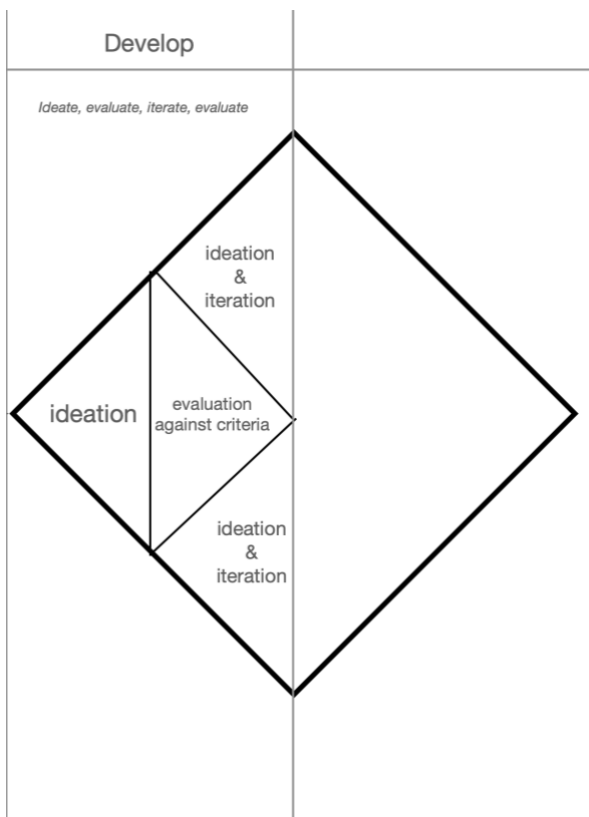
Kuva 19. Brändikokemuksen suunnittelun määritä-vaihe



Seuraavaksi tarkastellaan, tarvitaanko brief-dokumenttiin päivitystä. Brief-dokumentti sisältää projektin tavoitteet, rajoitteet ja muut suunnittelua määrittävät speksit, kun ymmärrys sidosryhmistä ja käyttäjistä on syventynyt. Tutkimusaineistoa analysoidaan ja ryhmitellään. Näiden perusteella määritellään suunnittelun ajurit, jotka ohjaavat koko suunnittelutiimiä ja joiden pohjalta tiimi antaa toisilleen palautetta myöhemmin prosessin aikana. Tässä vaiheessa määritetään myös realistiset Key Performance Indicator (KPI) -avainmittarit, kun kokonaisymmärrys on laajentunut.

Määrittä-vaiheessa on tärkeää päivittää ja muokata alkuperäistä brief-dokumenttia, kun kokonaisymmärrys laajenee. Koska vain käyttäjiä palveleva brändikokemus voi resonoida heille, päivitetty brief-dokumentti sisältää määreitä suunnittelulle, jotka yhdistävät sekä tilaajaorganisaation tavoitteita että käyttäjien tarpeita ilman, että ne ovat ristiriidassa keskenään. Mikäli brief-dokumentti luotaisiin vain tilaajaorganisaation tarpeiden pohjalta, ei se välttämättä palvelisi käyttäjiä lainkaan. Käyttäjätiedon analysointi auttaa hahmottamaan heidän tarpeitaan paremmin. Suunnitteluajureilla saadaan eri sidosryhmät ymmärtämään suunnittelun raja-aidat ja voidaan johtaa suunnittelun etenemistä. KPI-avainmittarit huomioivat eri tilaajaorganisaation sidosryhmien tarpeet, mutta ne eivät voi olla ristiriidassa brändikokemuksen primääritavoitteen kanssa.

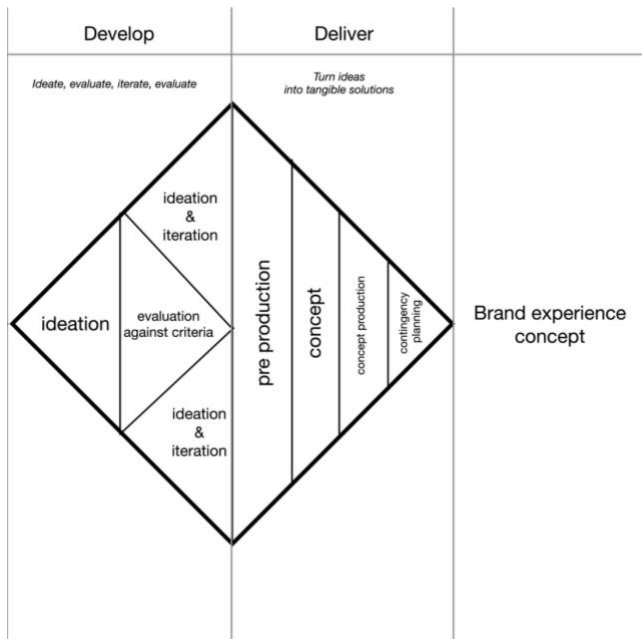
Kuva 20. Brändikokemuksen suunnittelun kehittä-vaihe



Kun suunnittelun tavoitteet ja määreet on määritelty, siirrytään seuraavaksi ideointivaiheeseen, jossa käytetään tuplatimanttimallin toista timanttia. Ideoita parannetaan yhteistyössä heijastamalla niitä kriteereihin eli suunnitteluajureihin ja KPI-avainmittareihin ja samaan aikaan kuvittelemalla, miten näistä ideoista voidaan tehdä entistä kokonaisvaltaisemmin toimivia. Ideointi on lähes aina iteratiivinen prosessi – ideointia seuraa ideointia ja jatkuvaa ideoiden hellävaraista iterointia. Ideointi ja ideoiden iterointi sisältävät eniten edestakaista pohdintaa ja suunnanmuutoksia, minkä vuoksi ne on visualisoitu kaavioon kahdesti.

Ideointi on suunnittelun vaiheista arvaamattomin, sillä ratkaisu saattaa syntyä nopeasti tai hitaasti. Uudet ideat ovat usein yhdistelmiä vanhoista ideoista ja siksi useat näkökulmat saattavat olla tarpeen. Ideointia vauhdittaa kuvittelu ja sitä nakertaa pelko. Heijastamalla ideoiden laatua suunnitteluajureihin ja KPI-avainmittareihin tiimityö eri sidosryhmien välillä helpottuu ideoinnin pohjalta. Koko tiimiltä vaaditaan pitkäjänteistä taitoa jalostaa aihioita vastaamaan paremmin kriteerejä sen sijaan, että idean poikaset tallotaan.

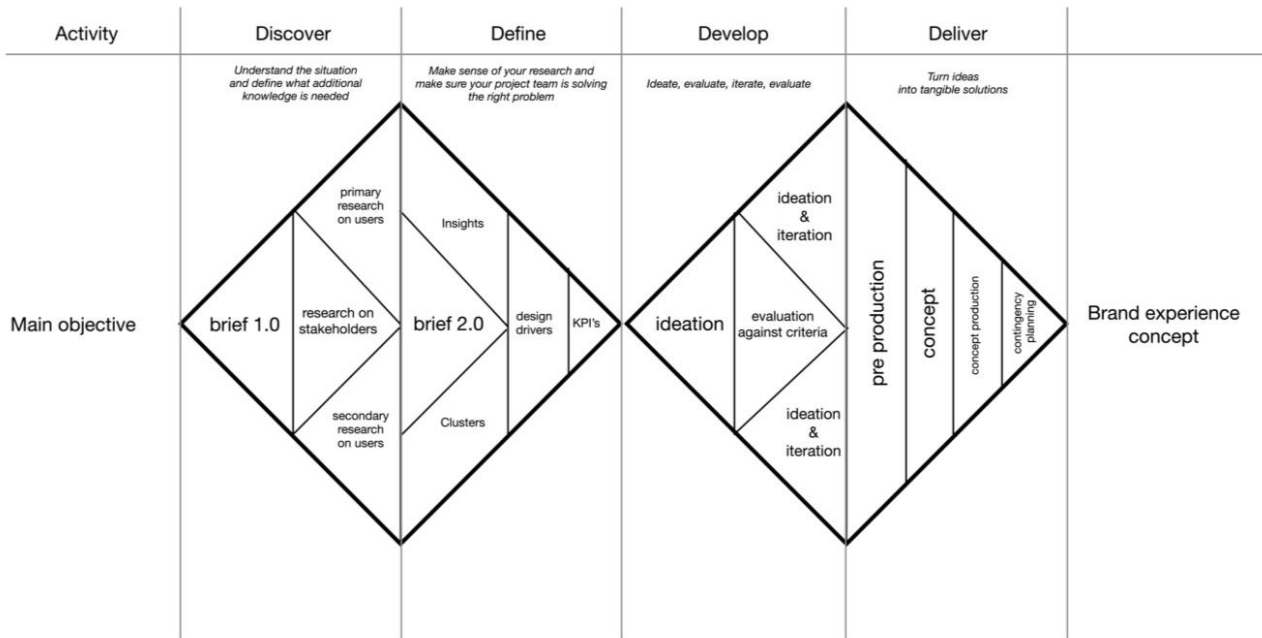
Kuva 21. Brändikokemuksen suunnittelun tuota-vaihe



Viimeisessä vaiheessa siirrytään tuottamaan ideoista aineetonta todellisuutta. Samalla suhtaudutaan mahdollimattakin tuntuvaan uteliaisuudella ja pyritään luovasti kartoittamaan toteutustapoja eri aihioille. Konseptointivaiheen lopuksi valitaan vaihtoehdoista vahvin, joka parhaiten vastaa kokemuksen tavoitetta, toisen brief-dokumentin määreitä, suunnitteluajureita, KPI-vaikutusmittareita ja on samalla riittävän toteutuskelpoinen. Seuraavassa vaiheessa tiimin fokus siirtyy valitun idean tuotantovaihetta pohtiessa liikkuvien osien minimoimiseen ja varasuunnitelmien laatimiseen yllättävien tilanteiden varalta. Tämä Deliver-vaiheen huipentuma vastaa konseptiauton valmistusta, jossa auto ei ole vielä sarjatuotannossa, mutta sen on oltava tarpeeksi toteutettava, jotta se voidaan esitellä tilaajalle ja mahdollisesti siirtää varsinaiseen tuotantoon.

Viimeisessä vaiheessa valitaan ideoista se, mikä on kokonaisvaltaisesti parhaiten tavoitteisiin vastaava ja samalla työryhmän mielestä toteutettavissa. Tässä vaiheessa vaaditaan esituotannollista selvitystyötä sekä brändikokemuksen käyttäjäpolun kuvailemista usein sanallisesti ja visualisoinnein. Tavoitteena on kuvailla hetkeä tulevaisuudessa ja tehdä tekemättömästä ymmärrettävä. Konseptin on myös vastattava prosessin alun käytännön määreitä, ja työryhmältä vaaditaan analyysiä konseptiin liittyvistä riskeistä sekä suunnitelmia mahdollisten ongelmatilanteiden varalle.

Prosessikaavion tuotoksena syntyy brändikokemuskonsepti, joka vastaa sille asetettuja tavoitteita, puhuttelee käyttäjiään ja joka on syntynyt syvemmän sidosryhmäyhteistyön tuloksena.



Brändikokemuksen suunnittelun johtamisen prosessikaavio kokonaisuudessaan.

V Yhteenveto

5.1. Johtopäätökset

Vaikka työn alkuvaiheissa vallitsi hämmäisyyttä ja sumuisuutta, oli vahva luottamus siihen, että prosessikaavio hahmottuisi muotoilun keinoin. Ongelman ymmärtäminen ja täsmentäminen olisi ollut mahdotonta ilman alan asiantuntijoiden osallistamista. Oli erittäin mielenkiintoista nähdä läpileikkaus brändikokemustoimialalla toimivien asiantuntijoiden ajatuksista, ongelmista ja oivalluksista. Kyselyt tuottivat merkittävää tietoa koko toimialaa koskien, jota ei tulisi sivuuttaa. Työn myötä vahvistui myös käsitys siitä, että brändikokemuksen suunnittelun johtamiselle tarvitaan prosessikaavio, jotta suunnittelua voidaan ohjata paremmin ja standardoidummin. Oli myös kiehtovaa yrittää arvioida, millaista muotoilumaturiteettia osallistujien organisaatioissa on ja ylipäänsä koko brändikokemustoimialalla.

Opinnäyteprosessi kasvatti omaa muotoiluosaamistani ja ymmärrystäni, mikä oli alun perin tavoitteenani. Jään mielenkiinnolla seuraamaan, miten kokemusmuotoilun rooli kehittyä verrattuna perinteisempiin muotoilun osa-alueisiin tulevaisuuden muotoilukentällä.

5.2. Arviointi

Asiantuntijahaastattelukyselyt ja -monivalintakyselyt toimivat tässä työssä toivotulla tavalla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 30 brändikokemusalan piinkovaa ammattilaista. Vaikka joillekin tämä saattaa olla pieni otos, pidän sitä merkittävänä ja myös signaalina siitä, että tutkimuskysymys herätti kiinnostusta ja on relevantti. Kuten Dieter Rams on ohjeistanut: *'Besser aber weniger'*, vähemmän mutta parempaa, pätee myös tähän (Klaus & Keiko, 2015).

Monivalintakysymysten vastausten visualisointi graafeiksi toimi erinomaisesti. Vanhan sanonnan mukaan yksi kuva vastaa tuhatta sanaa, ja graafit ovat loistava työkalu tietomassan analysoimiseen makroperspektiivistä. Ryhmittelykaavion käyttö avoimien kyselyvastausten ryhmittelyssä osoittautui erittäin hyödylliseksi. Kaavion avulla oli helppo havaita suurimmat teemat, jotka toistuivat vastaajien vastauksissa. Sidosryhmäkartan tekeminen on aina yllättävän arvokasta. Ryhmittelykaavio, sidosryhmäkartta ja tietysti graafit olivat kiinnostavia validointityöpajaan osallistuneille. Suunnitteluajurit ohjasivat ideoinnin oikeille raiteille erinomaisesti.

Ideointi oli paikoin tervan juontia, mutta myös oivallukset ilahduttivat. Välillä tuntui eksyneeltä, mutta kun alkoi näkyä valoa tunnelin päässä, oli paljon helpompaa päästä loppuun asti. Tiedostan, että tässä työssä olen hyödyntänyt vain murto-osaa muotoilun monipuolisista työkaluista, ja aion jatkossakin syventyä muotoilun eri osa-alueisiin tämän koulutuksen jälkeenkin. Uskon entistä vahvemmin muotoilun merkitykseen tulevaisuuden työelämässä, innovoinnissa ja organisaatioiden johtamisessa.

5.3. Jatkokehitys

Opinnäytetyössä käsiteltiin ideoiden haurautta, ihmismielen kompleksisuutta, kulttuurieroja projektitiimissä sekä käyttäjien keskuudessa, ja teoreettisia malleja siitä, mikä tekee kokemuksesta puhuttelevan käyttäjille. Nämä aiheet eivät kuitenkaan olleet osa

tutkimuskysymystä.

Täten mahdollisina jatkokehityshankkeina voisi olla tarkastella hahmotettua prosessikaaviota ikään kuin kolmen eri linssin läpi:

- *Ideoiden hauraus – Miten prosessin aikana voidaan huomioida luovan työn tunteellinen luonne, ihmismielen tarve turvalliselle ympäristölle jakaa ajatuksia ja luonnollinen pelko epäonnistumisesta?*
- *Kulttuurierot – Miten prosessin aikana voidaan ottaa huomioon kulttuurierot projektitiimin ja eri käyttäjien keskuudessa? Tähän esimerkiksi Geert Hofsteden kulttuurien ulottuvuudet -malli saattaisi toimia oivana työkaluna prosessin alkuvaiheessa. Tämän linssin tärkeys korostuu erityisesti luotaessa brändikokemuksia kansainväliselle yleisölle.*
- *Kokemuksen puhuttelevuustasojen lisääminen käyttäjille – Miten prosessin aikana voidaan maksimoida se, että kokemus kattaa mahdollisimman monta puhuttelevuuden osa-aluetta ja johtaa ikimuistoisuuteen käyttäjälle? Tässä esimerkiksi Sanna Tarssasen ja Mika Kyläsen elämyskolmiomalli saattaisi toimia oivana työkaluna prosessin aikana.*

Mikäli prosessin käy läpi näiden eri kolmen linssin läpi, tuotoksen arvo käyttäjille kasvaa suorastaan eksponentiaalisesti.

On tärkeää kuitenkin muistaa, että muotoilu perustuu aina tietoon, ja nämä jatkokehityssaihiot vaatisivat jokaiselle oman tutkimusprosessin, jotta olisi mahdollista nähdä ja hahmottaa: miten kunkin linssin läpi katsottaessa alkuvaiheessa brändikokemuksesta tehdään käyttäjälle parempi ja loppuvaiheessa validoida valittu idea – aivan kuten tämänkin opinnäytetyön osalta on tehty.

Haluan kiittää opinnäytetyön ohjaajaani Heikki Rajasaloa työn ohjaamisesta, lähipiiriäni tuesta ja Metropolia ammattikorkeakoulua.

Korean kielessä on hieno käännös muotoilulle, 'do ahn', mikä tarkoittaa kirjaimellisesti unelmasi muotoilua.

Muotoilu on unelmien tekemistä todeksi.

Lähteet

Aaltonen T. 2007. Luova kutsumus – tarkoituksen kokemisen taito. Kirjapaja.

Abend L. 2023. The art of cooking and innovation. Think: Act Magazine. Roland Berger. Luettu 12.1.2024. Luettavissa: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/The-art-of-cooking-and-innovation.html>

Aghekyan-Simonian M., Forsythe S., Suk Kwon W., Chattaraman, V. 2012. The role of product brand image and online store image on perceived risks and online purchase intentions for apparel. Journal of Retailing and Consumer Services.

Artek. 2017. Luettu 12.1.2024. Luettavissa: <https://www.instagram.com/p/BTtGzFvhXNf/?api=postMessage&hl=am-et>

BBC. 2012. Apple Design chief Jonathan Ive is knighted. Luettu: 12.12.2023. Luettavissa: <https://www.bbc.com/news/uk-18171093>

Belin J. 2018. Design Doing - Design Thinking for the impatient! Battery. Luettu 20.3.2024. Luettavissa: <https://battery.dinahmoe.com/design-doing-design-thinking-for-the-impatient/>

Brown T. 2011. Youtube. IDEO's Tim Brown Live@Rotman. Rotman School of Management. Katsottu 22.3.2024. Katsottavissa: <https://youtu.be/dkf5vKFySXE?si=eljMBa1GP3nZp1F3>

Brunner R. & Steward 2009. Do You Matter? How great design will make people love your company. Pearson Education, Inc.

Bryar C. & Carr B. 2021. Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon. St. Martin's Press.

Conti E, Pencerelli T. & Vesci M. 2018. Museum Visitors' Profiling in the Experiential Perspective, Value Co-creation and Implications for Museums and Destinations: an Exploratory Study from Italy. Turun Yliopisto. Luettu 12.1. 2024. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/322302113_Museum_Visitors'_Profiling_in_the_Experiential_Perspective_Value_Co-creation_and_Implications_for_Museums_and_Destinations_an_Exploratory_Study_from_Italy

Design Council. n.d. Framework for Innovation. Luettu 3.3.2024. Luettu 19.10.2023. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Doorley S., Holcomb S., Klebanhn P., Segogia K. & Utley J. 2018. Design Thinking Bootleg. Stanford University d.school. Luettu 20.3.2024. Luettavissa: <https://dschool.stanford.edu/s/9wuqfxx68fy8xu67khdiliueusae4i>

Dubberly, H. 2004. How do you design? A Compendium of Models. Dubberly Design Office. Luettu: 20.2.2024. Luettavissa: http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf

Foverskov, M. & Dam, K. 2010. The evocative sketch. Teoksessa J. Halse, E. Brandt, B. Clark & T. Binder (toim.) Rehearsing the Future. The Danish Design School Press, 44-49

Godin S. 2022. And when we disagree...Luettu 23.3.2024. Luettavissa: <https://seths.blog/2022/08/and-when-we-disagree/>

Hagen E., Røsvik S., Høiseth M. & Boks C. 2012. Co-Designing with children: Collecting and structuring methods. Department of Product Design, Norwegian University of Science and Technology

Hassi L. & Laakso M. 2011. Making sense of design thinking. Aalto University. Luettu 1.3.2024. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/274066130_Making_sense_of_design_thinking

Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. 2010., Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.

Hyysalo V. 2022. Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu julkisen sektorin kehityssuuntina: kauapunkilaiset tekijöinä, käyttäjinä ja kumppaneina keskustakirjasto Oodin suunnittelussa. Lapin Yliopisto. Luettu 1.4.2024. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-308-2>

IDEO U. 2021. Youtube. What is Design Thinking? Katsottu 20.3.2024. Katsottavissa: <https://youtu.be/QWdgcPAHRIM?si=c0CmrfxtzFpHrQM3>

IDEO. n.d. Design Kit. Luettu: 6.3.2024. Luettavissa: <https://www.designkit.org/methods/frame-your-design-challenge.html>

Ingels B. 2015. Youtube. Good design is careful, bad design is careless. Zumtobel. Katsottu 20.3.2024. Katsottavissa: https://youtu.be/B_W48ZsIqSo?si=y-KVQDmU_rHNKLRL

Institute of Design at Stanford. 2018. Design Thinking Bootleg. Luettu 21.3.2024. Luettavissa: <https://dschool.stanford.edu/s/9wuqfxx68fy8xu67khdiliueusae4i>

Ive J., Lovell S. & Kemp K. 2011. As Little Design as Possible. Phaidon.

Ive J. 2021. Youtube. CCA Commencement Honorary Doctorate Address. California College of The Arts. Katsottu 29.2.2024. Katsottavissa: <https://youtu.be/gr3GKcwG9s8?si=6H28xCg3mG9a76Zs>

Kauppinen T. (n.d.) Leadership Design – miksi johtaminen tarvitsee muotoilua. Luettu 24.4.2021. Luettavissa: <https://tampereenkauppakamarilehti.fi/blogi/leadership-design-miksi-johtaminen-tarvitsee-muotoilua/>

Kiuru T. 2022. Sinussa on jotain erityistä. Tarinoita johtajaksi kasvamisesta ja kasvun johtamisesta. Laine Publishing.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.

- Koponen, J. & Hildén, J. 2012. Uusi tieto omaksutaan nopeimmin visuaalisesti. Informaatiomuotoilu.fi. Luettu 24.4.2021. Luettavissa <http://informaatiomuotoilu.fi/2012/10/>
- Klaus K. & Keiko U. 2015. Less and More: The Design Ethos of Dieter Rams. Gestalten.
- Kyng, M. 1998. Users and computers: a contextual approach to design of computer artifacts. Scandinavian Journal of Information Systems. 21.
- Lockwood, T. 2010. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value. Design management institute. vii-xvii.
- LUMA Institute, 2012. Innovating for People, Handbook of Human-Centered Design Methods. Pittsburgh:LUMAInstitute.
- Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Teknologiainfo Teknova.
- Mattelmäki, T. 2007. Yhteissuunnittelu ja osallistava suunnittelu. Teoksessa E. Kaasinen & L. Norros (toim.) Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu. Kohti ekologista systeemiajattelua. Teknologiainfo Teknova Oy, 231-236.
- Mau, B. 2020. 24 Principles for Designing Massive Change in Your Life and Work. Phaidon.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. 27
- Morgan A. 2019. Sorry Spock, Emotions Drive Business: Proving the Value of Creative Ideas With Science. Morgan James Publishing.
- Pine J. & Gilmore J. The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage. 1999. Harvard Business School Press.
- Pine J. & Gilmore J. Welcome to the Experience Economy. 1998. Harvard Business Review. Luettu 30.6.2024. Luettavissa: <https://enlillebid.dk/mmd/wp-content/uploads/2012/03/Welcome-to-the-Experience-Economy-Pine-and-Gilmore.pdf>
- Plomp J., Heinilä J., Ikonen V., Kaasinen E. & Väikkynen P. 2010. Sharing Content and Experiences in Smart Environments. VTT. Luettu 30.6.2024. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/226754518_Sharing_Content_and_Experiences_in_Smart_Environments
- Rajasalo, H. 2023. Luento. Muotoilujohtaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Sanders E B.-N., Strappers J. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. Luettu 5.4.2024. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/15710880701875068?needAccess=true>

Sanders, E B.-N., Brandt, E. & Binder, T. 2010. A framework for organizing the tools and techniques of participatory design.

Sanders, E. B-N. & Strappers, J-P. 2012. Convivial toolbox, Generative research for the front end of design. Bis.

Schuler D. & Namioka A. 1993. Participatory Design: Principles and Practices. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Sprout Social. 2018. Social Media & the Evolution of Transparency. Luettu 24.3.2024. Luettavissa: <https://media.sproutsocial.com/uploads/2019/04/Sprout-Social-Brands-Get-Real-Evolution-of-Transparency.pdf>

Stanford Graduate School of Business. n.d. Design Thinking: From Insights to Viability. Luettu 23.4.2024. Luettavissa: <https://www.gsb.stanford.edu/exec-ed/programs/stanford-lead/curriculum/courses/innovation-process>

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Bis Publishers.

Talouselämä. 3/2011. Kauppinen päivittää johtamisopit. Talentum Oyj.

Tarssanen, S. 2009. Elämystuottajan käsikirja. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. 6. painos. Rovaniemi: Oy Sevenprint Ltd.

Tarssanen, S & Kylänen, M. 2007. Entä jos elämyksiä tuotetaan? Teoksessa: Karppinen, S. & Latomaa T. Seikkailun elämyksiä. Seikkailukasvatuksen teoriaa ja sovelluksia. Lapin yliopistokustannus.

The Danish Design Centre. 2018. Design Delivers 2018 - How design accelerates your business. Luettu 2.5.2024. Luettavissa: <https://ddc.dk/wp-content/uploads/2021/09/Design-Delivers-How-design-accelerates-your-business.pdf>

Treacy M. & Wiersema F. 1997. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Basic Books.

Tuominen S. 2014. Luova järkevyys. Arkisen luovuuden ylistys. Otava.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Valtioneuvosto. 2022. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupan toimialasta. Luettu 8.9.2023. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-673-0>

Wiio J. 2016. Media uudistuvassa yhteiskunnassa : median muuttuvat pelisäännöt. Sitra. Luettu 8.9.2023. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Raportti65-2.pdf>

World Economic Forum. 2023. The Future of Jobs Report 2023. Luettu 1.12.2023. Luettavissa:
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Zhao H., Kwon J. & Yang O. 2016. Journal of International Trade & Commerce. Luettu
20.2.2024. Luettavissa:

https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2953330_code2655089.pdf?abstractid=2953330&mirid=1