

Kypsä muotoiluun?

OP:n opit muotoilukypsyysen kasvattamisesta

Sisällysluettelo

1 Johdanto	3
Keskeiset käsitteet	4
2 Muotoilun hyödyt ja muotoilukypsyys	5
2.1 Muotoilulla parempaa liiketoimintaa	5
2.2 Design Ladder – Malli organisaation muotoilukypsyudesta	7
2.3 Muotoilun vaikutusten mittaaminen eri portailla	9
2.4 Kuinka kypsiä yritykset sitten ovat?	11
3 Kuinka OP organisaationa kypsyi muotoiluun	12
3.1 Ensimmäinen porras – Muotoilu on näkymätön osa kehittämistä	12
3.2 Toinen porras – Käyttöliittymä on kingi	12
3.2.1 Kaksi eri mallia, kaksi eri kulttuuria	12
3.2.2 Asiakaslähtöisen ja ketterän kehittämisen malli jalkautuu Vallilaan	15
Käänteiden enteitä: Pivo, OP Lab ja Omasairaala	16
3.2.3 Mittaamisen tarve herää	17
3.3 Kolmas porras – Muotoilun arvo tunnistetaan ideasta asiakkaalle	17
3.3.1 Hyvät kokemukset ja kunnianhimoiset tavoitteet ruokkivat resurssitarvetta	17
3.3.2 Uudet roolit tukevat muotoilun laajempaa käyttöä ja muotoilukypsyiden kehittymistä ..	18
3.3.3 Mitä ja miksi mitata?	18
Muotoilupäivä	19
3.4 Neljäs porras – Muotoilusta tulee osa kaikkea toimintaa	20

3.4.1 Muotoilijat yhteen sisäiseksi toimistoksi	20
3.4.2 Muotoilun roolit kypsyvät	21
3.4.3 Strategisen designin evoluutio	22
3.4.4 Yhteistyö kumppaneiden kanssa muuttuu	22
3.4.5 Muotoilun mittaaminen muuttuu	23
4 Asiakasymmärrys ja kuinka sitä hankitaan OP:lla	25
4.1 Asiakasymmärrys muotoilukypsyiden alemmilla portailla	25
4.2 Asiakaskokemuksen mittaamisen yhtenäistäminen	26
4.3 Muotoilukypsyiden kasvaessa syntyy tarve asiakasymmärryksen osaajille	26
4.4 Asiakasymmärryksen työkaluja kaikkien käyttöön	27
Motiivipohjainen segmentointi	29
4.5 Oppeja asiakasymmärryksen tuottamisesta	30
5 Muotoilun hyötyjen ymmärrys kasvattaa kypsyttä ja kysyntää	32
OP Design DNA	34
6 Työ jatkuu	36
7 Lähdeluettelo	38
8 Kirjoittajat sekä kirjaan haastateltujen henkilöiden esittelyt	39
Liite 1: Tyypillisimmät muotoiluroolit	42
Liite 2: Kypsyysmallien erot	43

1

Johdanto

Muotoilun hyödyntäjänä OP on ollut edelläkävijöitä Suomessa. Muotoiluun ja asiakaskeskeisyyteen herättiin OP:lla varhain suhteessa muihin yrityksiin ja organisaatioihin. Tieto siitä, että muotoiluun panostavat yritykset pärjäävät keskimäärin muita paremmin ja tekevät parempaa tulosta, on herättänyt muissakin yrityksissä ja organisaatioissa kasvavaa kiinnostusta muotoiluun ja asiakaskeskeisyyteen. Siksi tarina ja erityisesti opit OP:n muotoilumatkasta ovat olleet kysyttyjä sekä kotimaassa että kansainvälisesti. OP:n muotoilutiimin vastuuhenkilöt ovatkin kiertäneet seminaareissa ja tapahtumissa kertomassa, kuinka muotoilua on OP:lla hyödynnetty, kuinka koko organisaation muotoilukypsyysttä on kasvatettu, kuinka muotoilijat ja muotoilutyön tekeminen on organisoitu ja kuinka muotoiluun panostamisen tuloksia on mitattu.

Tutkimuksin on osoitettu, että muotoilu hyödyttää yrityksiä ja organisaatioita eniten, kun sitä hyödynnetään mahdollisimman monipuolisesti kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa. Meillä OP:lla on vahvaa muotoiluosaamista sekä kokemuksia siitä, kuinka muotoilua hyödynnetään eri yhteyksissä käyttöliittymäsuunnittelusta strategiaan. Siksi olemme nyt koonneet yhteen kansiin OP:lla kertyneet opit organisaation muotoilukypsyyden kasvattamisesta.

Tämän kirjan runkona toimii Danish Design Centren kehittämä, muotoilukypsyysttä kuvaava Design Ladder -malli. Portaita mallissa on neljä: mitä ylemmälle portaalle noustaankin, sitä kokonaisvaltaisempaa on muotoilun hyödyntäminen. Havainnollistamme mallia ja sen käyttämistä OP:n muotoilumatkasta kertovilla esimerkeillä. Toivomme, että tämä herättää sinussa ideoita ja ajatuksia oman työskentely-ympäristösi muotoilukypsyyden arviointiin sekä oman tai tiimisi päivittäisen työn kehittämiseen.

Ilman tähänastista matkaa kertomus olisi kehyksineen kevyt ja muotoilukypsyyden kuvaaminen jäisi teoreettiseksi luurangoksi. Siksi kiitos kaikille OP:n muotoilumatkassa mukana olleille, entisille ja nykyisille OP:n työntekijöille, tämän teoksen toteuttamiseen kannustaneelle Ulla Jonesille sekä sinulle, muotoilukypsyydestä ja muotoilun hyödyntämisestä kiinnostuneelle lukijalle!

Helsingin Vallilassa, 23.11.2020

**Pia Hannukainen,
Mari Kiirikki,
Tuomas Manninen ja
Liisa Säkkinen**

Keskeiset käsitteet

Muotoilu

Muotoilun tavoite on tunnistaa käyttäjien ja asiakkaiden perimmäisiä tarpeita ja luoda niihin ratkaisuja, jotka ovat heille arvokkaita ja jotka tuottavat liiketoimintahyötyä.

Englanninkielisestä termistä design thinking on käytetty jo 2000-luvun alussa suomenkielistä vastinetta muotoiluajattelu. Silti se ei 2020-luvulle mennessäkään ole löytänyt paikkaansa arkisessa kielenkäytössä.

Palvelumuotoilu taas on lyönyt Suomessa läpi 2010-luvulla sekä sanana että ilmiönä. Samalla siitä on tullut myös muotoiluajattelun laajemman hyödyntämisen este. Termin palvelu-etuliite rajaa lähestymistavan soveltamisen palveluihin, eikä se terminä eikä toimintana kata läheskään sitä kaikkea, mihin muotoilu soveltuu.

Suomenkielessä muotoilu-sana on puolestaan perinteisesti liitetty fyysisten tuotteiden suunnitteluun. Muotoilu on kuitenkin suomenkielisistä sanoista se, joka meidän mielestämme kattaa parhaiten muotoiluajattelullisen toiminnan sen koko laajuudessaan samankaltaisesti kuin englanninkielinen design. Muotoilu-sana kattaa ajattelun ja tekemisen, fyysiset tuotteet ja aineettomat ratkaisut, suunnittelun ja lopputulosten viimeistelyyn liittyvän työn, siis koko muotoilun kirjon ongelman hahmottamisesta valmiiden ratkaisujen viimeistelyyn.

Asiakaskeskeisyys

Muotoilun keskiössä on aina asiakas tai käyttäjä. Niin kirjallisuudessa kuin mediassa tästä lähestymistavasta on käytetty rinnakkain kahta termiä: asiakaskeskeinen ja asiakaslähtöinen tai vastaavasti käyttäjä-alkuisena: käyttäjakeskeinen, käyttäjälähtöinen. Termi asiakaslähtöinen synnyttää helposti mielikuvan siitä, että asiakas tai käyttäjä huomioidaisiin toiminnassa vain aluksi ja unohdettaisiin myöhemmin. Näin ei muotoilussa eikä kehittämisessä kuitenkaan ole eikä tulisi olla. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun muotoilua tehdään asiakaskeskeisesti, eli kun asiakkaita tai käyttäjiä osallistetaan ja kuunnellaan eri vaiheissa ja eri tavoin, prosessin alusta loppuun ja vielä ratkaisujen julkaisemisen jälkeenkin.

Ketterä toimintatapa

Ketteryydestä on muodostunut yläotsikko erilaisille kehittämisen menetelmille ja työskentelytavoille, joilla pyritään nopeuttamaan ja keventämään kehittämistä sekä siihen liittyviä prosesseja. Lean-, Agile-, SAFe- ja Scrum-menetelmillä sekä startup-kulttuurilla on kaikilla yhteinen ydin. Kaikissa ketterissä toimintamalleissa tavoitteena on toteuttaa nopeammalla syklillä, pienempiä paloja kerrallaan ja oppia jatkuvasti sekä omasta toiminnasta että työstettävän ratkaisun toimivuudesta ja asiakkaiden tarpeista.

Muotoilu on jo lähtökohtaisesti iteratiivista, kun ajatuksia, suunnitelmia ja ratkaisuja testataan asiakkaiden kanssa eri vaiheissa. Siksi myös muotoiluajattelu (design thinking) sisällytetään usein ketterien menetelmien joukkoon.

2

Muotoilun hyödyt ja muotoilukypsyys

” Design-ajattelun hyödyt ulottuvat tuote- ja palvelumuotoilusta johtamiseen ja organisaatioiden kehittämiseen, ja edelläkävijäyritykset ovat saavuttaneet sen avulla erinomaisia liiketoiminnan tuloksia. – – Jotta sen mahdollisuudet voitaisiin hyödyntää täysimääräisesti, on design-ajattelu pystyttävä integroimaan syvällisesti koko organisaatioon.”

Hanna ja Jesse Maula:
Design ja johtaminen (2019)

2.1 Muotoilulla parempaa liiketoimintaa

Viimeisen viidentoista vuoden aikana on julkaistu lukuisia tutkimuksia ja raportteja muotoilun positiivisesta vaikutuksesta yritysten liiketoimintaan. Muotoilua laajasti hyödyntävien yritysten tuotteet ja brändi pärjäävät paremmin ja liiketoiminta on tuottavampaa (esim. The Danish Design Centre 2003, SVID 2008, The Design Council 2008, Candi et al. 2010, Lith 2014). Tuoreessa McKinseyn (2018) tekemässä tutkimuksessa samaa tarkasteltiin kolmella toimialalla – lääketieteellinen teknologia, kuluttajatuotteet ja henkilöasiakkaiden pankkiliiketoiminta – ja kaikilla havaittiin vahva korrelaatio muotoilun laajan hyödyntämisen ja liiketoiminnan menestyksen välillä. Muotoilun hyödyntäminen kannattaa, oli kyse sitten fyysisistä tai digitaalisista tuotteista, palveluista tai näiden yhdistelmistä.

Liiketoimintahyöty, jota muotoilulla saavutetaan, voi olla luonteeltaan suoraa tai välillistä. Yksinkertaisimmillaan asiakaskokemuksen kipupisteiden parantaminen lisää palvelun käyttöä ja myyntiä suoraan. Lisäksi asiakkaan ongelmatilanteiden väheneminen vähentää myös reklamaatioiden määrää ja yhteydenottoja asiakaspalveluun, jolloin saadaan välillistä liiketoimintahyötyä. Oma lukunsa ovat muotoilun avulla löydetty täysin uudet liiketoimintamahdollisuudet ja sitä kautta saavutettu liiketoimintahyöty.

Palvelumuotoilun bisneskirjassa (2019, s. 151) erotetaan neljä näkökulmaa muotoilun tuottamiin liiketoimintahyötyihin: taloudellinen, markkina-, sisäisten prosessien sekä työkuultuurin ja osaamisen näkökulma. InVisionin (2019) tutkimus puo-

lestaan osoittaa, että muotoilulla vaikutetaan positiivisesti neljään ulottuvuuteen: tuotteiden laatuun, prosessien tehokkuuteen, liiketoiminnan tulokseen sekä yrityksen markkinaposition.

McKinseyn tutkimuksessa (2018) tunnistetaan neljä osa-aluetta (taulukko 1), joiden suhteen muotoilun hyödyntämisen laajuutta voidaan tarkastella. Nämä kaikki neljä osa-aluetta eivät voi jäädä muotoilijoiden vastuulle. Saavuttaakseen muotoilulla merkittävää liiketoimintahyötyä yrityksen täytyy oikeasti sitoutua muotoilun hyödyntämiseen ja sillä täytyy olla ylimmän johdon tuki. McKinseyn tutkimuksessa parhaan neljänneksen yritykset loistivat kaikilla neljällä osa-alueella. Samasta tutkimuksesta käy kuitenkin myös ilmi, että yli 40 % mukana olleesta 300 yrityksestä ei esimerkiksi edelleenkään osallista loppukäyttäjiä tuotteita ja palveluita kehittäessään. Lisäksi puolet tutkituista yrityksistä tunnusti, ettei heillä ole kykyä asettaa muotoilutiimeilleen tavoitteita tai arvioida muotoiluun tehtyjen panostusten tuottamia hyötyjä. Kun muotoilupanostusten ja liiketoimintahyödyn välille ei osata muodostaa linkkiä, voi olla vaikea perustella, miksi muotoiluun pitäisi edes panostaa.

Kuten tutkimukset osoittavat, muotoilua monipuolisesti hyödyntävät yritykset tekevät parempaa liiketoimintaa. Muotoilu, palvelumuotoilu ja asiakaskeisyys ovatkin sanoja, joita yritykset nykyisin hyvin mielellään käyttävät kuvatessaan toimintaansa. Se, millaista sanastoa yritykset käyttävät, ei kuitenkaan vielä paljasta, millainen rooli muotoilulla tosiasiallisesti on. Edes se, että yritys kertoo palkanneensa muotoilijoita, ei vielä kerro siitä, mitä muotoilija yrityksessä tekee tai mitä muotoilulla pyritään saavuttamaan – eli millainen on yrityksen muotoilukypsyys.

Taulukko 1: McKinseyn tutkimuksen (2018, mukaillen) neljä osa-aluetta, joiden suhteen muotoilun hyödyntämisen laajuutta voidaan tarkastella.

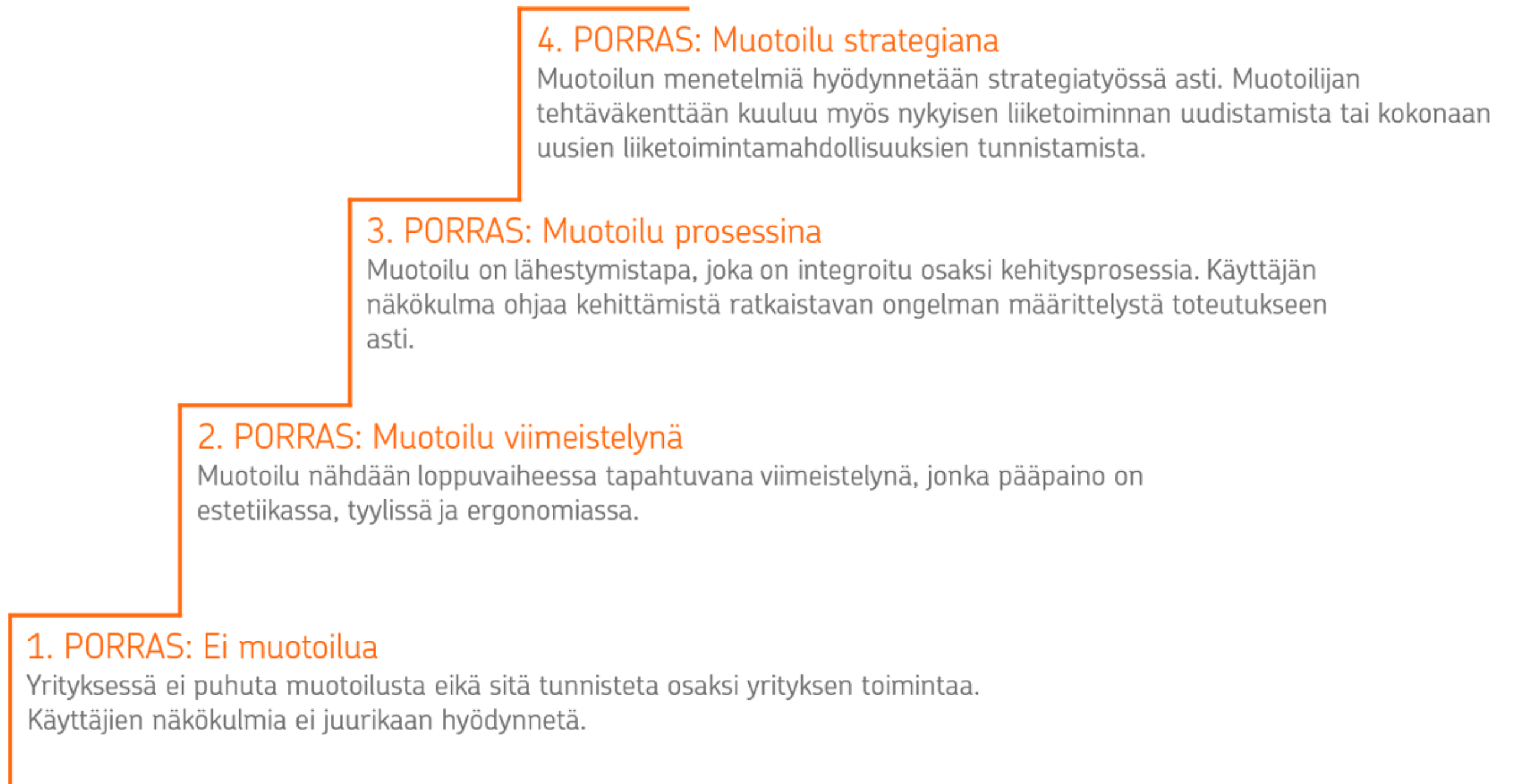
Analyyttinen johtaminen	Mittaa ja johda muotoilua yhtä kurinalaisesti kuin kustannuksia ja tuottoja. McKinseyn tutkimus osoittaa, että parasta taloudellista tulosta tekevät yritykset ovat onnistuneet yhdistämään muotoilun ja liiketoiminnan johtamisen, ja muotoilupanoksia ja muotoilun tuottamia hyötyjä seurataan rinnakkain liiketoiminnan mittareiden kanssa. Näin nähdään selvästi muotoilupanostusten vaikutus esimerkiksi myynnin kasvuun.
Kokonaisvaltainen asiakaskokemus	Pura sisäiset muurit fyysisten ja digitaalisten palvelujen muotoilun väliltä. Asiakkaan kokemus muodostuu polulla, joka usein sisältää kohtaamisia yrityksen (ja jopa toisten yritysten) eri kanavissa ja palveluissa – sekä fyysisissä että digitaalisissa kanavissa. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muotoilu edellyttää, että asiakasymmärrystä kerrytetään myös asiakkaan maailmasta, esimerkiksi observoiden ja muita laadullisia menetelmiä hyödyntäen, ja että asiakaskokemusta johdetaan yrityksen sisäiset liiketoimintasiilot ylittäen.
Iteratiivinen kehittäminen	Poista kehittämisen riskejä jatkuvasti asiakkaita kuuntelemalla ja asiakkailta testaamalla. Muotoilu kukoistaa parhaiten ympäristössä, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja nopeisiin kokeiluihin. Kun asiakas on mukana tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä alusta asti, vähenee riski, että rakennetaan pitkälle jotain, joka ei ole asiakkaalle relevanttia. Tärkeää on myös jalostaa asiakasymmärrystä yhdistäen kvantitatiivisia lähteitä, esimerkiksi kyselytutkimukset, ja kvalitatiivisia lähteitä, esimerkiksi asiakkaiden syvähaastattelut. McKinseyn tutkimuksen mukaan kuitenkin lähes 60 %yrityksistä testaa prototyyppejään vain sisäisesti ja usein vasta kehittämisen edettyä pitkälle. Menestyneimmissä yrityksissä taas vaalitaan kulttuuria, jossa varhaisen vaiheen ideoita validoidaan ja prototyyppejä testataan asiakkailta. Näissä yrityksissä myös jaetaan sisäisesti rosoisiakin esityksiä eikä muotoilijoiden aikaa käytetä sisäisten esitysten viilaamiseen. Muotoilua laajasti hyödyntävät yritykset ymmärtävät, että iterointi ei lopu lanseeraukseen vaan asiakkailta opitaan jatkuvasti.
Jaettu osaaminen yli organisaatiorajojen	Tee asiakaslähtöisyydestä ja muotoilusta jokaisen tehtävä, ei erillistä organisaatiota. McKinseyn tutkimus osoittaa, että muotoilua laajasti hyödyntävissä yrityksissä muotoilu kuuluu kaikille. Muotoilijoita työskentelee näiden yritysten joka kolkassa ja myös muissa rooleissa muotoillaan. Lisäksi menestyneimmät yritykset vastustavat kiusausta leikata asiakastutkimuksesta, konseptoinnista ja prototypoinnista, mikä usein tapahtuu heti, kun myyntiluvut notkahtavat. Panostukset muotoilutekemiseen täytyy nähdä yhtä tärkeinä kuin esimerkiksi teknologia- ja markkinointipanostukset.

2.2 Design Ladder – Malli organisaation muotoilukypsyydestä

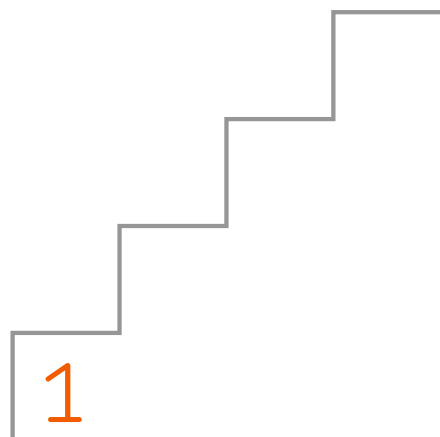
Vuosituhammen vaihteessa muotoilu alkoi tiheämmin vilahdella julkisessa keskustelussa. Niihin aikoihin Tanskan valtion tukema, muotoilua tanskalaisessa yhteiskunnassa ja yritysmaailmassa jo vuodesta 1978 edistänyt Danish Design Centre kehitti muotoilukypsyyden kuvaamiseksi Design Ladder -mallin (2001), jonka kiteytetty suomennos on esitetty kuvassa 1. Mallilla kuvataan sitä, kuinka edistynyttä muotoilun hyödyntäminen on yrityksessä. Portaita mallissa on neljä: mitä ylemmälle portaalle nouseaan, sitä kokonaisvaltaisempaa on muotoilun hyödyntäminen.

Muitakin malleja yritysten muotoilukypsyyden kuvaamiseksi on kehitetty. Esimerkiksi Design Value Scorecard (Westcott et al., 2013) erottelee kolme muotoilun sovellusaluetta. Design Maturity Matrix -mallissa (Artefact, 2015) puolestaan on viisi kypsyydstasoa ja viisi sovellusaluetta. Tässä kirjassa OP:n muotoilukypsyyden kehittymisestä kertovan osuuden selkärankana käytetään tanskalaisten Design Ladder -mallia, jossa on neljä porrasta.

”Design Ladder on ollut erinomaisen selkeä ja yksinkertainen malli, jolla olemme voineet kommunikoida organisaation muotoilukypsyyttä, muotoilun tuomia hyötyjä sekä tavoitetilaa. Malli on antanut ryhdikkyyttä tavoitteelliseen tekemiseen sekä auttanut konkretisoimaan tavoitteen vaatimia muutoksia”, perustelee valintaa Tuomas Manninen.



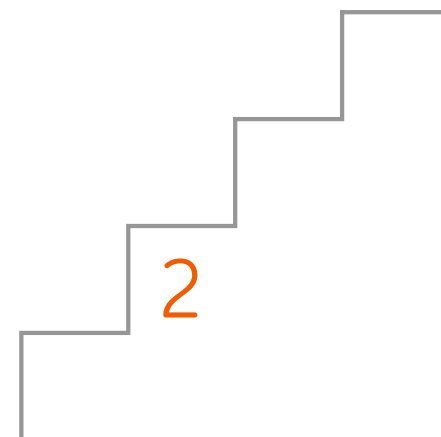
Kuva 1: Danish Design Centren kehittämä muotoilukypsyyden portaikko, Design Ladder -malli.



Ensimmäinen porras: Ei muotoilua

Yrityksessä ei puhuta muotoilusta eikä sitä tunnusteta osaksi yrityksen toimintaa. Muotoilu on näkymätön osa esimerkiksi tuotekehitystä, eivätkä siihen liittyvät tehtävät ole koulutettujen muotoilijoiden hoidettavana. Lopullinen toteutus perustuu prosessiin osallistuneiden omiin mielipiteisiin hyvästä käytettävyydestä ja estetiikasta, käyttäjien näkökulmia ei juurikaan hyödynnetä.

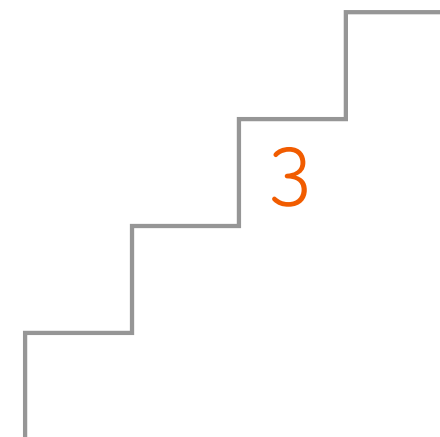
Suomalaisilla yrityksillä on perinteitä siinä, että insinööriosaimisen ajatellaan olevan huippuluokkaa samoin kuin usko, että korkealaatuinen teknologia myy kyllä itse itsensä. Tällöin muotoilulla ei ole nähty arvoa, jos sen tarvetta on ylipääntään arvioitu.



Toinen porras: Muotoilu viimeistelynä

Muotoilu nähdään yksinomaan loppuvaiheessa tapahtuvana viimeistelynä, jonka pääpaino on estetiikassa, tyyliässä ja ergonomiassa. Monet muotoilijat käyttävät tästä termiä 'styling' tai kansanomaisemmin 'kulmien pyöristys'. Tämän tehtävän hoitamiseen saatetaan jopa käyttää muotoilun ammattilaista ja työ teetetään useimmiten ulkoisena ostona muotoilutoimistosta. Todennäköisimmin asialla ovat kuitenkin henkilöt, joilla on muiden alojen kuin muotoilun koulutustausta.

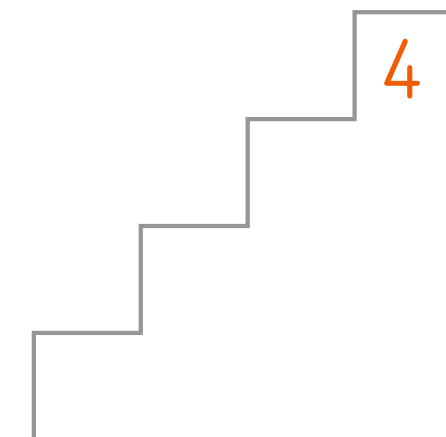
Toisella portaalla muotoilijan tehtäväksi on usein jäänyt verkkosivujen suunnittelu tai markkinointimateriaalin laatiminen ja visuaalisten valintojen tekeminen.



Kolmas porras: Muotoilu prosessina

Muotoilu ei ole lopputulos vaan lähestymistapa, joka on integroitu alusta asti osaksi kehitysprosessia. Prosessiin osallistuu monialainen joukko muotoilun ammattilaiset mukaan lukien. Käyttäjän näkökulma huomioidaan käyttäjätutkimuksella ja muotoilun menetelmin ja se ohjaa jo ratkaistavan ongelman määrittelyä. Yrityksessä työskentelee omia muotoilijoita mutta myös muotoilutoimistoja hyödynnetään.

Suurin osa modernista tuotesuunnittelusta tapahtuu kolmannella portaalla olevissa yrityksissä. Niissä suunnittelun lähtökohtana on asiakastarve ja kehittämisprosessi etenee asiakasta osallistaen konseptoinnista testaamiseen.



Neljäs porras: Muotoilu strategiana

Muotoilijan tehtäväkenttään kuuluu nykyisen liiketoiminnan uudistamista tai kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista, ja muotoilijat niin kutsutusti istuvat samoissa pöydissä yrityksen johdon kanssa. Tällä ylimmällä portaalla muotoilu kiinnittyy myös yrityksen visioon, liiketoimintaan ja yrityksen rooleihin tulevaisuuden arvoverkostoissa ja muotoilun menetelmiä hyödynnetään strategiatyössä asti.

Kun muotoilukypsyysden portailla noustaankin ylemmäksi ja muotoilulla vaikutetaan laajasti yrityksen toimintaan, tarvitaan yhä enemmän strategisesti painottuneita muotoilurooleja. Erilaistuneista muotoilurooleista enemmän liitteessä 1.

2.3 Muotoilun vaikutusten mittaaminen eri portailla

Tuoreen väitöskirjan (Eklund, 2019) mukaan muotoilu tuottaa hyötyä, oli yrityksen muotoilukypsyys mikä hyvänsä, eli hyödynnettiin sitä pelkästään viimeistelyssä tai syvällisesti osana yrityksen toimintaa. Muotoilu siis kannattaa aina. Muotoilukypsyys kuitenkin vaikuttaa siihen, millaiset mittarit ovat kulloinkin sopivia.

Muotoilun vaikutusten mittarit voidaan jakaa ulkoi- siin ja sisäisiin mittareihin riippuen siitä, tarkastel- laanko niiden avulla yrityksen ulko- vai sisäpuolisia tekijöitä. Esimerkiksi markkinoihin ja asiakkaisiin liittyvät mittarit ovat ulkoisia ja yrityksen henkilös- töön tai toimintatapoihin liittyvät mittarit sisäisiä. Ulkoisista mittareista voidaan erottaa kaksi alaryh- mää: taloudellinen näkökulma ja asiakkaiden näkö- kulma. Sisäiset mittarit taas jakautuvat neljään alaryhmään: muotoilun hyödyntämisen laajuus organisaatiossa, projektiarviot, tuotekehitysproses- seihin liittyvät arvioinnit ja työntekijäkokemukseen liittyvät mittarit.

Kun organisaation muotoilukypsyys kasvaa, muut- tuu myös mittaamisen tarve. Taulukkoon 2 on kerätty yhteen tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä muotoilun vaikutusten mittareita kullakin muotoi- lukypsyysden portaalla (Björklund, Hannukainen, Manninen, 2018).

Muotoilukypsyysden ensimmäisellä portaalla, kun organisaatio ei vielä tietoisesti hyödynnä muotoi- lua, kyseeseen tulevat ulkoiset, lähinnä taloudelli- set mittarit, joiden avulla voidaan tehdä vertailua

muotoilukypsempiin yrityksiin: osakkeen hinta, yri- tyksen tulos tai esimerkiksi innovaatioiden määrä. Tällaisten mittareiden avulla voidaan kommuni- koida muotoilun tuomia hyötyjä verrokkiyrityksissä ja siten perustella muotoilukypsyysden kasvattami- sen tarvetta omassa yrityksessä.

Toisella portaalla tapahtuvat muotoilupanostukset visuaalisiin ilmentymiin ja käyttöliittymäsuunnitte- luun luovat tarpeen mitata muotoilun vaikutuksia myyntiin. Kun asiakkaan näkökulmaan on herätty, herättään tyypillisesti myös tarpeeseen mitata asiakaskokemusta, jonka muutoksen seuraaminen esimerkiksi käyttöliittymään tehdyn muutoksen jälkeen on mielekästä. Ulkoisista mittareista myös mahdollinen menestys erilaisissa kilpailuissa (kuten Red Dot tai Vuoden Huiput) voi toimia kirittäjänä. Ensimmäiset sisäiset mittarit ovat loogisia jo toi- sella portaalla eli esimerkiksi muotoilupanostusten suuruus tai muotoilijoiden ja ohjelmioijien luku- määrien suhde. Uusien toiminnallisuuksien tuotan- toonvientiaika voi myös toimia yhtenä muotoilun sisäisenä mittarina.

Kolmannella portaalla asiakkaaseen liittyvä mit- tarikirjo laajenee. Asiakkuuden elinkaaren arvo (customer lifetime value) ja konversiomittarit sekä erilaiset brändiin liittyvät mittarit rikastavat asia- kaskokemukseen liittyviä mittareita. Kun muotoi- lusta on tullut lähestymistapa, joka on integroitu alusta asti osaksi kehitysprosessia, tulevat yrityk- sen sisäiset mittarit relevanteiksi kuvaamaan sitä, kuinka laajamittaista muotoilun hyödyntäminen on. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi muotoilua hyödyntävien projektien lukumäärä ja esimerkiksi formaalin muotoilukoulutuksen saaneiden työnte-

kijöiden lukumäärä. Työtapoihin ja toimintamallei- hin liittyviä sisäisiä mittareita ovat esimerkiksi osal- listettujen asiakkaiden lukumäärä tai tuotettujen konseptien ja prototyyppien iteraatioiden määrä.

Neljännellä portaalla muotoilu on täysin integroitu osa yrityksen toimintaa strategiselta tasolta ope- ratiiviseen toimintaan saakka, ja ainoana uutena ulkoisena mittarina kirjallisuus tunnistaa uusille markkinoille tai jopa toimialoille laajentumisen. Neljännen portaan sisäisissä mittareissa yritysten väliseen vertailuunkin sopiva mittari on se, kuinka korkealla yrityksen johdossa muotoilu on: onko yrityksessä esimerkiksi muotoilujohtajaa, joka kuu- luu yrityksen johtoryhmään. Sisäisissä mittareissa merkityksellisiksi nousevat ihmisten keskinäiseen toimintaan sekä työntekijäkokemukseen liittyvät. Projektitason muotoilumittareita ei enää tarvita, koska muotoilu on niin kiinteä osa kaikkea yrityk- sen toimintaa.

Taulukko 2:
Muotoilun mittareita
muotoilukypsyiden
eri portailla
(mukaillen Björklund,
Hannukainen,
Manninen, 2018).

		Ensimmäinen porras: Ei muotoilua	Toinen porras: Muotoilu viimeistelynä	Kolmas porras: Muotoilu prosessina	Neljäs porras: Muotoilu strategiana
ULKOISET MITTARIT	Yrityksen taloudellinen menestys ja markkina-arvo	Osakkeen hinta Liikevaihdon kasvu Tulos	Myynti Tulos ROI (Return-on-investment)	Yrityksen markkina-arvo Markkinaosuus Kasvun kannattavuus	
	Asiakkaaseen liittyvät mittarit		Asiakastyytyväisyys Asiakaspalaute	Asiakkuuden elinkaaren arvo (Customer lifetime value) Suosittelu (NPS) Brändiuskollisuus Brändimielikuva Brändin arvo Konversiomittarit	
	Muut	Innovaatioiden määrä Muotoilutoimistojen yrityskaupat	Kilpailumenestys		Laajentuminen uusille markkinoille tai toimialoille
SISÄISET MITTARIT	Muotoilun hyödyntämisen laajuus organisaatiossa		Muotoilijoiden ja ohjelmoijien suhdeluku Muotoilubudjetin kasvu	Muotoilua hyödyntäneiden projektien lukumäärä Konseptien lukumäärä Muotoilukoulutuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärä	Muotoilun asema yrityksen hierarkiassa
	Projekteihin liittyvät arviot ja mittarit		Kulusäästöt Tuotantoonvientiaika	Projektikohtainen ROI Lopputuotoksen arvo ja uutuusarvo	
	Tuotekehitysprosessiin liittyvät arviot ja mittarit			Sisäinen palaute Osallistettujen asiakkaiden lukumäärä Prototyyppien iteraatioiden määrä	Yhteistyö tiimeissä ja niiden välillä Tiimien tehokkuus
	Työntekijäkokemus			Asiakaskeskeisyys kaikissa tehtävissä Empatia	Työntekijätyytyväisyys

”Design-lähtöisen organisaation onnistuminen mitataan viime kädessä sillä, miten muutokset heijastuvat organisaatiosta ulos, ja näkyvät muun muassa asiakkaiden käyttäytymisessä, vaikuttaen siten liiketoiminnan tuloksiin. – – Voi olla, ettei mikään valmiista [mittaamisen] malleista vastaa oman organisaation tarpeita sellaisenaan. Olen- naista ei olekaan malli itsessään, vaan oman orga- nisaation ja sen toiminnan arvioiminen kriittisesti ja mahdollisten epäkohtien sekä kehitystarpeiden tunnistaminen.”

Hanna ja Jesse Maula: Design ja johtaminen (2019)

Luvussa 3 seurataan OP:n muotoilukypsyyden kehittymistä ja tuodaan esille, millaisia mittareita on kulloisessakin kypsyyden vaiheessa käytetty.

2.4 Kuinka kypsiä yritykset sitten ovat?

Danish Design Centre on systemaattisesti hyö- dyntänyt Design Ladder -mallia, kun se on 2000- luvun alusta asti tutkinut muutaman vuoden välein tanskalaisten yritysten muotoilukypsyyttä ja sen vaikutuksia yritysten liiketoimintaan. Suo- mesta ei ainakaan tiedossamme ole tutkimuksia, joissa mallia olisi hyödynnetty suomalaisten yri- tysten muotoilukypsyyden arvioinnissa. Tuoreim- mat (2018) tanskalaiset tulokset osoittavat, että yritysten muotoilukypsyys on Tanskassa polarisoi- tunutta: suuri osa (45 %) yrityksistä on edelleen ensimmäisellä portaalla, jolla muotoilua ei hyödyn- netä ollenkaan, mutta toisaalta lähes yhtä suuri osa (39 %) yrityksistä on edennyt kolmannelle tai neljännelle portaalle, joilla muotoilu on jo kiinteä

osa yrityksen toimintaa. Tutkimuksesta nähdään, että mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä toden- näköisemmin muotoilu on integroitu osaksi kehi- tysprosessia (kolmas porras). Neljännelle portaalle nousseita yrityksiä on pienten ja suurten yritysten joukossa kutakuinkin yhtä vähän. Tutkimus osoittaa myös, että mitä korkeampi on yrityksen muotoi- lukypsyys, sitä suuremmaksi se arvioi muotoilun positiivisen vaikutuksen liiketoimintansa tulok- sessa. (The Danish Design Centre 2018)

The Design Council Iso-Britanniassa on myös hyödyntänyt Design Ladder -mallia tutkiessaan isobritannialaisia yrityksiä. Heidän tuloksensa ovat saman suuntaisia kuin tanskalaisten (ks. kuva 2). The Design Councilin mukaan vuonna 2018 ensimmäisellä portaalla oli 40 %, toisella 26 %, kol- mannella 24 % ja kypsimmällä eli neljännellä por- taalla vain 10 % isobritannialaisista yrityksistä (The Design Council 2018).

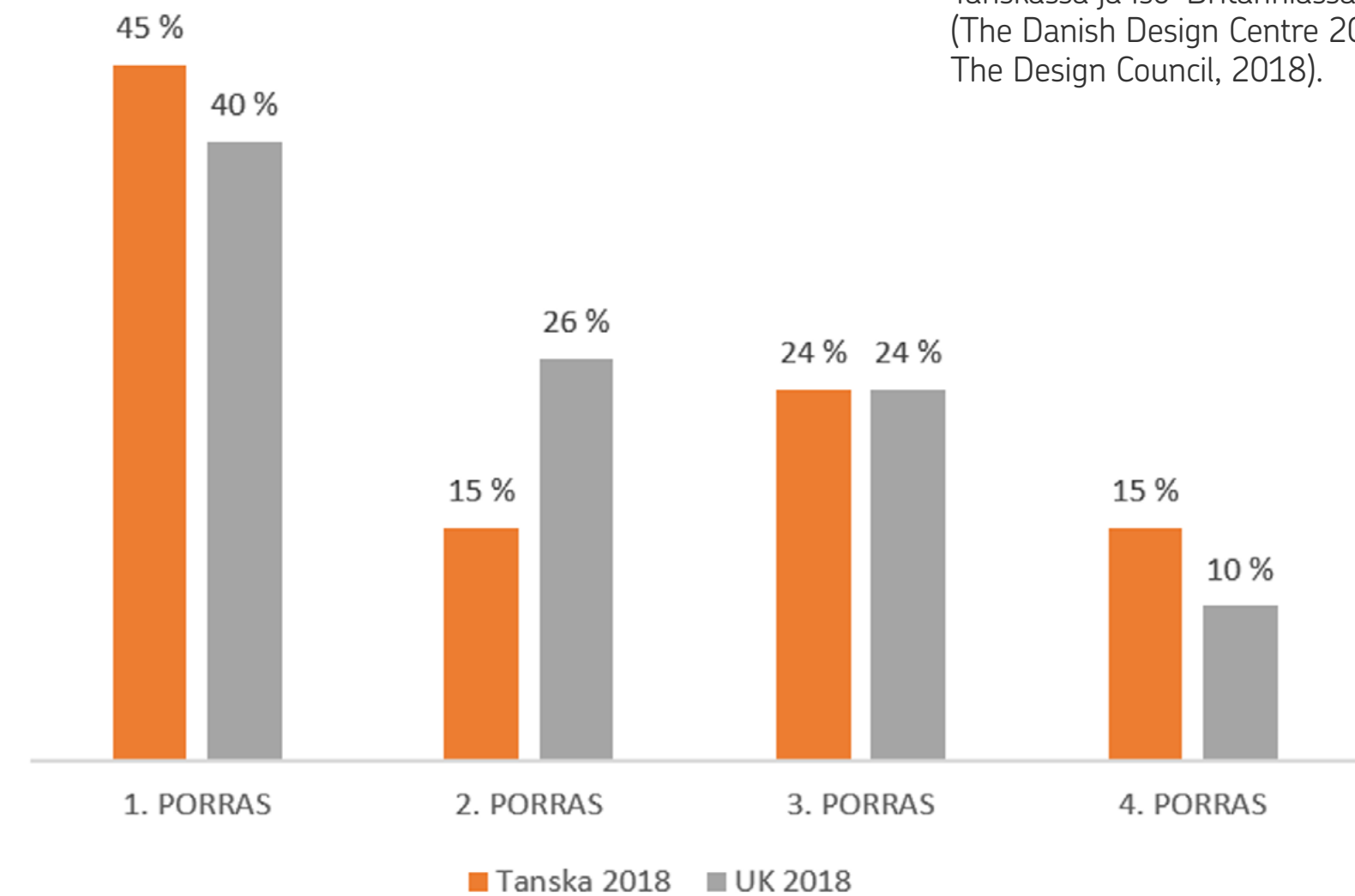
Vaikka Suomessa yritysten muotoilukypsyyttä ei Design Ladder -mallilla ole tutkittu, löytyy raport- teja siitä, kuinka muotoilua yrityksissä hyödynne- tään ylipäätään. Design ROI -projektissa (2012) summattiin muotoilun hyödyntämistä Suomessa koskevia selvityksiä ja todettiin, että käsitykset muotoilusta vaih-televat yrityksestä toiseen ja että muotoilun hyödyntäminen oli yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä. Suomalaisen työn liiton tutkimuksessa (2012) kävi ilmi, että valtaosa suo- malaisista yrityksistä ei vielä tiedostanut muotoilun hyödyntämistä kilpailueduksi. Yrityksistä 53 % kui- tenkin koki panostaneensa muotoiluun melko tai erittäin paljon neliportaisella asteikolla. Näiden yri- tysten yleisimmät panostuskohteet olivat: tuotteen

visuaalinen ilme, tuotteen ulkomuoto, tuotteen ideointi, hahmottaminen, konseptointi ja yrityksen brändin vahvistaminen/rakentaminen. Työ- ja elin- keinoministeriön tutkimuksessa (2015) muotoilua käyttäneistä yrityksistä pääosa koki muotoiluosaa- misen olevan tuotteen tai palvelun käytettävyyden suunnittelua tai tuotteen tai palvelun ulkonäön suunnittelua. Tällaiset tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että suomalaisten yritysten muotoilu- kypsyys koetuista panostuksista huolimatta saattaa olla alhainen. Kun yritysten maininnoissa kärkeen

nousevat panostukset visuaalisuuteen, ulkomuo- toon ja käytettävyyteen, suomalaiset yritykset ovat mitä luultavimmin tukevasti muotoilukypsyyden toisella portaalla.

Seuraavassa luvussa sukellamme tanskalaisten Design Ladder -mallia apuna käyttäen siihen, kuinka OP:n muotoilukypsyys on vuosien saatossa kehittynyt.

Kuva 2: Yritysten muotoilukypsyys Tanskassa ja Iso-Britanniassa (The Danish Design Centre 2018, The Design Council, 2018).



3

Kuinka OP organisaationa kypsyy muotoiluun

” Organisaatiot eivät voi hypätä muotoilukypsyydessä portaalta toiselle ilman oppia ja kokemusta edellisestä. Siksi on luonnollista, että organisaatioiden herääminen muotoiluun tapahtuu hyvin pragmaattisten vaiheiden kautta”, Tuomas Manninen kuvaa muotoilukypsyyden kehittymistä.

3.1 Ensimmäinen porras – Muotoilu on näkymätön osa kehittämistä

Muotoilukypsyyden ensimmäisellä portaalla muotoilua ei ole. Tuotteita ja palveluita kehitetään ja lanseerataan, mutta muotoilulla ei ole roolia niiden kehittämisessä.

OP:lle tämä tarkoittaa aikaa ennen vuotta 2008. Palveluita kehitettiin ja lanseerattiin, mutta muotoilua ei tunnistettu osaksi kehittämistä. Muotoilijoita ei osallistettu kehityshankkeisiin juuri lainkaan. Innovaatiot olivat tärkeä osa OP:n toimintaa jo silloin, mutta innovaatioprosessi ei lähtenyt käyttäjien ja asiakkaiden tarpeista, vaan lähtökohta oli yleensä tekninen. Kehittämistä tehtiin vesiputousmallisissa hankkeissa.

Esimerkki innovaatiosta ja uudesta palvelusta on OP:n vuonna 1996 lanseeraama verkkopankki, joka oli maailman neljäs ja Euroopan toinen verkkopankki (ks. kuva 3). Palvelussa oli toki käyttöliittymä, mutta muotoilija ei sitä ollut tehnyt.

Erilaisten verkkosivujen ja -sovellusten yleistyttyä muotoilun merkitys alettiin ymmärtää paremmin. Keskusteluun nousi yhä useammin käytettävyys, ja sen myötä tunnistettiin siihen liittyvää erityisosaamista ja asiantuntijuutta. Nykyäänkin tämä sama kypsyystaso pulpahtaa esiin, kun uudistetaan erilaisia perusjärjestelmiä. Järjestelmä uudistusten äärellä ei nähdä arvoa sillä, että järjestelmällä tuotettavat palvelut ohjaisivat itse hanketta.

3.2 Toinen porras – Käyttöliittymä on kingi

Muotoilukypsyyden toisella portaalla muotoilu otetaan kehitysprojekteihin mukaan vasta loppuvaiheessa varmistamaan tuotteen tai palvelun käytettävyys ja visuaalinen ilme. Muotoilun ei nähdä tuottavan lisäarvoa kuin muodon antajana esimerkiksi käyttöliittymissä. ”Pankkialalla tuotteita ja palveluita muotoiltiin insinöörien toimesta, koodauksen lomassa. Sitten asiakkaat valittivat, etteivät he osanneet käyttää niitä. Asiakkaiden toiveisiin yritettiin vastata tekemällä pieniä korjauksia jälkijunassa”, kuvaa tuon ajan työskentelyä Petri Soini, yksi OP:n ensimmäisistä muotoilijoista. Jo vuonna 2008 OP:lla alettiin ensimmäisen kerran puhua palvelumuotoilusta ja syntyi vahva ajatus siitä, että kehitettävät tuotteet ja palvelut saataisiin vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita, jos heitä kuultaisiin jo ennen kuin yhtään koodiriviä oli paukuttettu.

3.2.1 Kaksi eri mallia, kaksi eri kulttuuria

Vuonna 2011 OP otti askeleen toiselle portaalle, kun Ouluun perustettiin digitaalisten palveluiden kehitysyksikkö. Ennen tätä OP:lla oli muotoiluun viittaavia rooleja, mutta formaalia asemaa muotoilulla ei organisaatiossa ollut.

Sisäiset muotoilijat työskentelivät spesifeissä projekteissa ja saivat loistavia tuloksia. Siitä huolimatta muotoilijoiden tehtävä oli piirtää käyttöliittymiä puhtaaksi ja varmistaa brändi-ilmeen toteutuminen (ks. kuva 4).

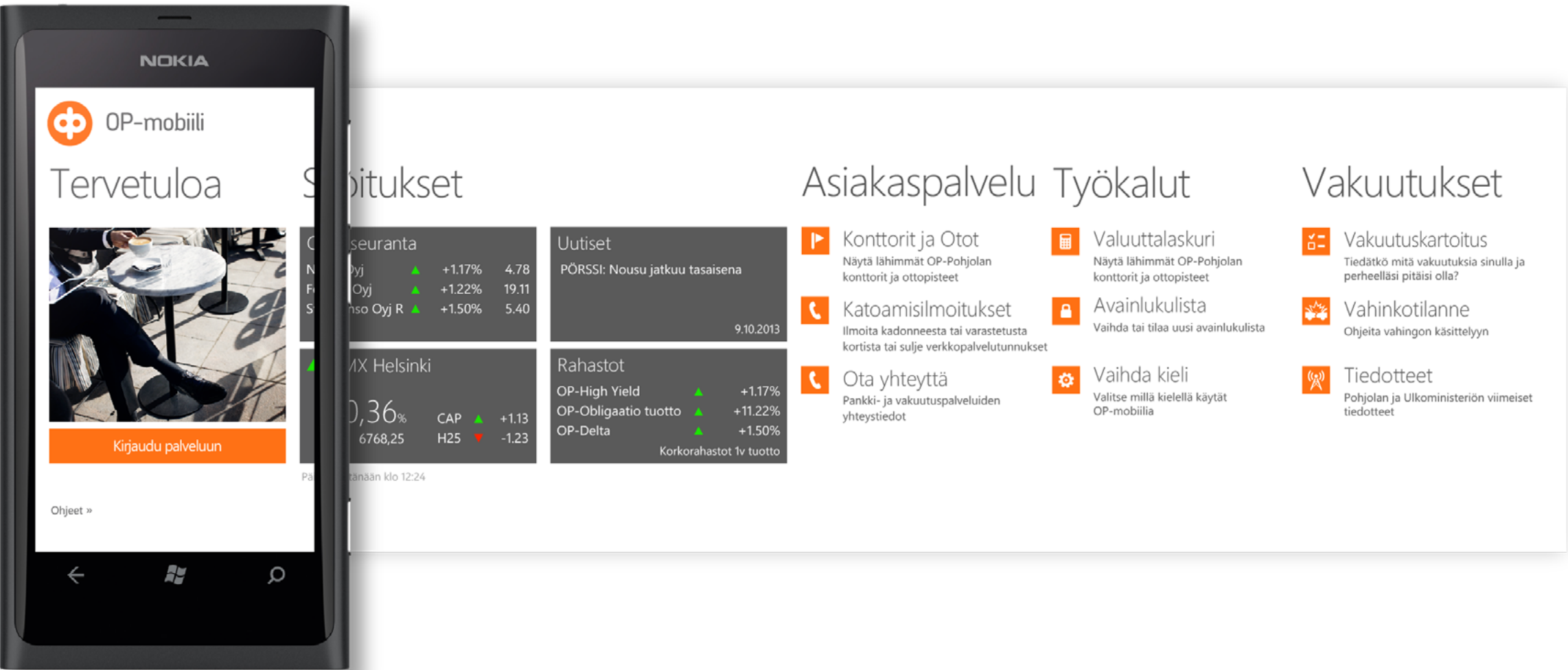
Kuva 3: OP:n ensimmäinen verkkopankki.



[Osuuspankkikeskus OKOn emoyhtiöksi](#)
[Op-ryhmän liikevoitto tammi-maaliskuussa 311 Mmk](#)
[STERRRLING.COM - uusi nuorten tv-asema verkossa](#)

| [KULTARAHAA](#) | [Pankkipalvelut](#) | [Taloustieto](#) | [Osuuspankkiryhmiä](#) | [Hakemisto](#) | [Palaute](#) |

Sivun osoite on <http://www.osuuspankki.fi/>
© Osuuspankkiryhmä 1997



Kuva 4: OP-mobiilin käyttöliittymä vuodelta 2014.

On kuitenkin huomattava, että muotoilu otti oikean suunnan heti alusta. Tästä kertoo mm. OP-mobiilin menestystarina: erinomaisen asiakaskokemuksen rinnalla tuotettiin jatkuvasti merkittäviä liiketoimintatähyötyjä.

Palvelumuotoilun uusien tuulien kantautuessa OP:lle suunnittelua muutettiin pikkuhiljaa asiakas-keskeisempään suuntaan. Ensimmäiseksi lähdettiin liikkeelle perusteista. Asiakasanalyysien avulla haluttiin ymmärtää, keitä OP:n asiakkaat ovat ja miten he ostavat. Asiakasanalyysien lisäksi OP:lla tehtiin mm. käytettävyys- ja A/B-testausta sekä hyödynnettiin LEGO:n lanseeraamaa Experience Wheel -työkalua, joka on asiakaspolkua kuvaava muotoilutyökalu.

2010-luvun alussa Oulussa vapautui Nokialta paljon mobiilialan asiantuntemusta. Tähän reagoitiin perustamalla Ouluun kehitysyksikkö, jonka keskiössä oli mobiiliosaaminen. OP-mobiilinkin kehitystyö siirrettiin Ouluun teknistä toteutusta myöten. Tässä yhteydessä rekrytoitiin OP:lle myös ensimmäiset muotoilijat. He pääsivät vaikuttamaan siihen, mikä asema muotoilulla on OP:lla, miten sitä tehdään, miten tuotetaan ideoita ja miten isot kokonaisuudet palastellaan sopiviksi suupalloiksi. Koska vanhojen järjestelmien tai toimintatapojen painolastia ei ollut, päästiin Oulussa etenemään toimintakulttuurin kehittämisessä nopealla tempolla. Pian OP:lla puhuttiinkin sisäisesti Oulun-mallista ja samaa toimintatapaa haluttiin Helsinkiin Vallilaan.

Vallilassa liiketoiminnan edustajat olivat lyhyessä ajassa tottuneet tilailemaan OP-mobiilin tekijöiltä villisti erilaisia toiminallisuuksia ja sovelluksen

uhkakuissa häämötti rehottava viidakko. ”Liiketoiminta tilasi kaikenlaista nappulaa, ja meidän muotoilijoiden oli pakko pureutua tarkemmin heidän toiveisiinsa. Halusimme ymmärtää, mitä milläkin nappulalla haluttiin ratkaista, jotta voitiin selvittää, onko niille oikea tarve asiakkailta, mikä oli tarpeeseen paras ratkaisu ja miten ratkaisu istuu kokonaisuuteen”, ensimmäisten muotoilijoiden joukossa rekrytoitu Perttu Luomala kertoo. Näin yritettiin hivuttaa muotoilunkypsyys tasoa pelkästä kulumien pyöristelystä kohti lähestymistapaa, jossa muotoilu olisi osa kehitysprosessia sen alusta asti.

Kun Oulussa tahkottiin mobiilipalveluiden parissa, keskityttiin Vallilassa uudistamaan op.fi-verkkopalvelua. ”Verkkopankin uudistuksessa tavoittelimme käyttökokemusta, joka vastaisi uuden sukupolven tarpeisiin. Teimme satoja haastatteluita ja erilaisia konseptiharjoituksia, joiden pohjalta syntyi asiakkaan oman talouden hallinnan konsepti ja verkkopankin uusi käyttöliittymä”, taustoittaa Petri Soini. Käyttöliittymään satsattiin. Sen muotoiluun vaikutti erityisesti vaatimus eri päätelaitteille mukautuvista, responsiivisista ratkaisuista.

Yhtenä esimerkkinä tyypillisestä toisen portaatanavasta toimia voidaan käyttää vuonna 2013 aloitettua projektia, joka keskittyi korttipalveluihin. Projektissa haluttiin ottaa asiakasnäkökulma heti alussa keskiöön ja aloituspalaveriin otettiin muotoilija mukaan. ”Projektin kick-off-palaverissa kysyttiin, ’Minkä takia täällä on näitä suunnittelijoita mukana? Käyttöliittymäähän aletaan suunnittelemaan vasta vuoden päästä.’ Seuraavaan palaveriin suunnittelija oli tehnyt jo karkean proton, mikä synnytti positiivista ihmetystä, ja näin saatiin jalkautettua uutta,


OP-Pohjola

ASIAKASKOKEMUSLAUSUNTO
1

4.3.2012

INVESTOINNIN TIEDOT

Sisältöä kuvaava nimi		Projektinnumero
Omistajaorganisaatio		
Vastuhenkilö	Puhelinnumero	Sähköpostiosoite

LAUSUNTO

Top of Form

Lausunnon antaja	Puhelinnumero	Sähköpostiosoite
Lausunnon tulos		

YHTEENVETO

Top of Form

Lausunnon tiivistelmä

Bottom of Form

Kuva 5: Asiakaskokemuslausunto.

nopeampaa ja kokeilevampaa tapaa tehdä asioita”, Soini muistelee. Tällaisessa toiminnassa voidaan nähdä enteitä kolmannelle portaalle. Muotoilun hyödyntäminen ei näin kuitenkaan skaalaudu, kun tekeminen on henkilökeskeistä.

Samoihin aikoihin OP:lla lanseerattiin sisäiseen laadun varmistamiseen asiakaskokemuslausunto (ks. kuva 5). Asiakaskokemuslausunto tarkoitti sitä, että projektisuunnitelmia, joissa ei mainittu sanallakaan asiakasta, ei enää päästetty etenemään. Asiakaskokemuslausunto oli pieni askel eteenpäin kohti asiakaskeskeistä kulttuuria. Samalla se kuvaa hyvin OP:n silloista muotoilukypsyttä – asiakkaan sijasta asiantuntijalta haettiin kiittäminen sille, että tuote tai palvelu vastasi asiakkaan tarpeita.

Tyypillisesti tällä portaalla muotoilu nähdään viimeistelynä ja kuluna. Muotoilua tehdään, jos aikaa ja rahaa on, mutta sitä ei nähdä välttämättömänä tuotteiden ja palveluiden kehityksessä. OP:lla tämä näkyi esimerkiksi siten, että muotoilua hyödynnettiin hyvin harvoissa hankkeissa ja se nähtiin ”ylellisyytenä”. Aina kun projektiin haluttiin muotoiluosaamista, se aiheutti projektille kuluja. Tämä ohjasi siihen, että liiketoiminnan edustajat halusivat ensin pohtia keskenään ja muotoilijat kutsuttiin paikalle vasta sitten, kun tarvittiin konkreettisia käyttöliittymäkuvia tai joskus jopa esityskalvojen visualisointia, jotta projektia pystyttiin myymään yrityksen ylemmille johtajille lisärahoituksen toivossa. Ylipäänsä haasteena oli toiminnan siilomaisuus. Asioita ei tarkasteltu kokonaisuutena, vaan ongelmia ratkottiin tiukasti omissa poteroissa ja synergiaedut jäivät hyödyntämättä. Lisäksi tehtiin paljon päällekkäistä työtä.

3.2.2 Asiakaslähtöisen ja ketterän kehittämisen malli jalkautuu Vallilaan

Oulun kehitysyksikköön oli jo juurtunut vahva muotoilukulttuuri ja kompetenssi. Samaan aikaan Vallilassa muotoilun arvo nähtiin kapeasti muodonantajana, kuten palvelun visuaalisena viimeistelynä. Sisäinen muotoiluosaaminen keskittyi palvelukanavien konseptointiin ja toteuttamiseen, sekä pienimuotoiseen innovaatiotoimintaan. Tätä kahden kulttuurin sekoittumista ei edistänyt edes se, että Oulun-mallilla tehtiin useita menestyksekkäitä palveluja, kuten OP-mobiili- ja Pivo-sovellukset.

Vallilaan haluttiin Oulun-mallista tuttua ketteryyttä, nopeutta ja innovatiivisuutta. Asiakaskokemuslausunto ja Scrum-työskentelymallin käyttöönotto olivat hyviä edistysaskeleita, mutta kulttuurin muutoksen läpivientiin tarvittiin lisää puhdasta jalkatyövoimaa. Kahden toimintamallin välistä siltaa rakentamaan rekrytoitiin Tuomas Manninen. ”Aloitin OP:lla asiakaskokemusarkkitehtinä ja tehtävänäni oli tuoda Oulun-mallia Vallilaan, jossa asioita tehtiin tuote- ja palvelulähtöisesti”, Manninen muistelee. Hänen tehtävänimikkeensä kuvaa hyvin tuon ajan mentaliteettia. ”OP:ssa on perinteisesti kuunneltu IT-osaajia, erityisesti arkkitehteja. Asiakaskokemusarkkitehtina sain ihmisten korvat paremmin hörölle teknisten ratkaisujen ja järjestelmien ääreltä”, Manninen kertoo tittelinsä perusteita. Muotoilijoilla ja arkkitehteillä oli tuolloin yhteinen haaste – asiakaskokemusta tuli tarkastella ja johtaa kokonaisuutena, ei muotoilemalla yksittäisiä tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia. Tämän takia käynnistettiin kvartaaleittain tapahtuva katselmointi, jossa käytiin läpi ja priorisoitiin

yhdessä liiketoimintajohdon kanssa tulevat julkaisut, asiakaskokemus ja arkkitehtuuri. Manninen pyrki kasvattamaan muotoilukypsyttä nivomalla asiakaskokemuksen tiukemmin yhteen kehittämisen tiekartan ja tulevien julkaisujen kanssa. Samoihin aikoihin OP:lla Vallilassa työskennellyt Harri Nieminen oli hurahtanut muotoiluun. ”Työskentelin pitkään vakuutuksen tuotekehityksen parissa, jossa uudistettiin henkivakuutuksia. Massiivinen, usean miljoonan euron projekti tehtiin klassisella vesiputousmallilla asiantuntijavetoisesti ja se valmistui vuonna 2013. Projektista jäi vahva fiilis, että voisi kai näitä juttuja tehdä vähän fiksumminkin”, Nieminen taustoittaa.

Kesällä 2013 Nieminen ja hänen kollegansa saivat työn alle lemmikkivakuutusprojektin, jonka parissa he päättivät perehtyä muotoilun saloihin konkreettisesti. ”Päätimme kokeilla kaikkia mahdollisia menetelmiä”, Nieminen naureskelee. Kesän jälkeen Nieminen osasi hyödyntää muotoilua uusissa projekteissa, ja pian hänet yllytettiin Mannisen kaveriksi kehittämään fiksumpia, asiakastarpeisiin sopivia ratkaisuja ja edistämään muotoilun menetelmien ja työskentelytapojen leviämistä Vallilaan. Nämä kaksi esimerkkiä kuvaavat, kuinka alemman muotoilukypsyden organisaatioissa yksilöillä on merkitystä ja tekeminen on vahvasti henkilökeskeistä. Näin myöskään muotoilun hyödyt eivät skaalaudu.

Käänteentehtävät: Pivo, OP Lab ja Omasairaala

Pivo ja OP Lab

Oulun kehitysyksikkö oli oiva maaperä innovaatioille. Osa uusista innovaatioista lokahti luontevasti osaksi OP-mobiilia, mutta toisinaan päädyttiin täysin uuteen ratkaisuun. Kristian Luoma veti vuonna 2011 mobiilimaksamisen projektia, jonka tuotosena syntyi Pivo-mobiilisovellus. ”Pivo oli tärkeä projekti, koska siinä ensimmäisen kerran liiketoiminnalta tuli oikeanlainen ongelma ratkaistavaksi. Liiketoiminta huomasi, että mobiilimaksaminen tulee ja siihen pitäisi vastata. Sen sijaan, että he olisivat pureskelleet itsekseen alustavan ratkaisun ja sanoneet, että ’tuosta kaivatte ojan tuohon suuntaan’, he antoivat tiimille vapaat kädet ongelman ratkaisun suhteen”, kertoo Oulun kehitysyksikön vetäjänä tuolloin toiminut Jukka Parkkinen.

Mobiilimaksamisen ongelmaa lähdettiin ratkomaan muotoilun menetelmillä. Muotoilijat keräsivät asiakasymmärrystä mm. haastattelemalla asiakkaita. Kävi ilmi, että ihmiset olivat tyytyväisiä kortin käyttäjiä, eivätkä he liiemmin kaivanneet muita maksutapoja. Sen sijaan he tarvitsivat apua saldon ymmärtämisessä – mihin rahaa kuluu ja missä

he voisivat mahdollisesti säästää? Pivo-sovellus kehitettiin vastaamaan tähän tarpeeseen. ”Neljä-viisi vuotta sitten asiakkaat eivät vielä innostuneet mobiilimaksamisesta. Sen sijaan he halusivat ymmärtää paremmin kulutuskäyttäytymistään, joten Pivon ensimmäinen versio tarttui tähän”, Parkkinen jatkaa. Pivo luokitteli kortilla tehdyt ostokset ja tarjosi käyttäjälle tietoa siitä, kuinka paljon hänellä menee rahaa esimerkiksi ruokaan, harrastuksiin ja asumiseen kuukausittain. Asiakkaiden tarpeisiin sopivalla palvelulla OP onnistui saamaan massat Pivon käyttäjiksi ja kun mobiilimaksamisen markkinat olivat viitisen vuotta myöhemmin kypsät, mobiilimaksaminen lisättiin osaksi Pivoa.

Mobiilimaksamisen palvelu Pivo ei ollut sisältönsä puolesta vielä kypsä liitettäväksi OP-mobiiliin, joten sitä haluttiin hauduttaa OP:n brändistä erillisenä. Oulun mobiiliyksikössä syntyneen Pivon ympärille perustettiin ideakiihdyttämö, OP Lab. Kristian Luoman vetämä OP Lab ja siellä toimineet muotoilijat vahvistivat mobiiliyksikön startup-henkistä kulttuuria entisestään mm. Design Sprintillä, pitchaus-kisoilla ja demo-päivillä. OP Lab toimi uusien liiketoimintojen kehitysyksikkönä, jonka tarkoitus-

sena oli oppia nopeammin teknologioista ja asiakastarpeista. Sinne valikoituneet työntekijät olivat hyvin oma-aloitteisia ja yrittäjähenkisiä. Idea oli, että koko ajan kokeillaan, opitaan ja mennään eteenpäin. Sisäiselle startupille oli johdon tuki ja joukko intohimoisia ihmisiä ratkaisuja hakemassa. Näin Oulun-malli sai jatkuvasti lisää pontta purjeisiin.

Omasairaala

Startup-kulttuuri jylläsi OP:lla Oulun lisäksi Helsingin Pikku-Huopalahdessa, jonne perustettiin OP Ryhmän ja OP Vakuutuksen ensimmäinen sairaala, päiväkirurgiaan keskittynyt ortopedinen Omasairaala vuonna 2013. Suomessa täysin uniikki sairaalakonsepti lähti liikkeelle asiakkaiden tarpeiden kuuntelemisesta ja ymmärtämisestä. Sairaalan periaatteena oli varmistaa tehokkaalla hoitoketjulla, että asiakas pääsee viivytyksettä hoitoon ja pysyy palaamaan arkeen mahdollisimman nopeasti. Yritysassiakkaille luvattiin, että heidän työntekijänsä palaavat tapaturman sattuessa nopeammin töihin kuin muualla hoidettaessa. Omasairaalan konsepti rakennettiin siten, että asiakas asetettiin suunnit-

telussa kaiken keskiöön. Myös sairaalan johtajat ja johtoryhmä tekivät kaikki päätöksensä asiakaskokemus edellä. Tämä näkyi asiakkaalle muun muassa siten, että korvauspalvelu tuotiin sairaalaan ja asiakas pystyi hoitamaan korvausasiansa saman tien paikan päällä ilman viikkojen odottelua.

Yksi esimerkki uudesta asiakaslähtöisestä kulttuurista oli Hoivamestari-konsepti, jonka avulla Omasairaalan tavoite palvelun henkilökohtaisuudesta tuotiin myös osaksi vastaanotto- ja aulapalveluita. Hill + Knowltonin kanssa yhteistyössä luodun Hoivamestari-konseptin avulla Omasairaala profiloitui liiketoiminta-alueellaan nopeasti asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden edelläkävijäksi Suomessa. Asiakas-suosittelemittarit paukkuivat kuukaudesta toiseen tapissa. Konsepti myös voitti Suomen merkittävimmän muotoilukilpailun, Vuoden Huiput -kilpailun palvelumuotoilun Kultahuipun vuonna 2012.

Omasairaalan nimi muuttui Pohjola Sairaalaksi elokuussa 2016. Tällä hetkellä (2020) Pohjola Sairaaloita on Helsingin lisäksi Tampereella, Oulussa, Kuopiossa ja Turussa.

3.2.3 Mittaamisen tarve herää

Palveluiden käyttäjämäärien ja käytön analytiikka voidaan nähdä ensimmäisinä yrityksinä mitata muotoilun vaikuttavuutta. Vaikka päällimmäinen tavoite toki oli seurata palvelun käyttöä ja käyttökokemusta, saatettiin analytiikan ja tehtyjen parannusten ja muutosten välille pyrkiä hakemaan korrelaatioita. Kuitenkin varsinainen kunnollinen askel mittaamisen kehittämisessä tapahtui vuonna 2012, kun asiakaskokemuksen mittaaminen käynnistettiin NPS-kyselyin (Net Promoter Score). Esimerkiksi OP-mobiilin käyttäjältä kysyttiin käytön yhteydessä: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet OP-mobiilia ystäville ja tuttavillesi?” NPS-kyselyitä perustettiin vähitellen eri kanavien ja palveluiden yhteyteen, ja vuonna 2014 alettiin mitata asiakaskokemusta myös bränditasolla irrallaan asiointista. Asiakaskokemuksen mittaaminen bränditasolla antoi myös ensimmäistä kertaa vertailukohdan sille, kuinka OP:n asiakaskokemus suhteutuu kilpailijoiden tuotamaan asiakaskokemukseen.

Omasairaalassa mitattiin asiakaskokemusta alusta asti (2013) jokaisen vierailun yhteydessä NPS-kyselyllä. Lisäksi asiakkailta kysyttiin avointa palautetta. Kaikki päätökset alistettiin kysymykselle, parantaako se asiakaskokemusta tai tehostaako se hoitoketjua. Jos vastaus oli ei, hanke tai kehitysprojekti hyllytettiin. Omasairaalan johto halusi näin haastaa perinteisiä toimintatapoja ja kokeilla rohkeasti asiakkaille hyötyä tuovia konsepteja.

NPS-kyselyt käynnistettiin OP:ssa verrattain varhain. Muotoilun vaikutusten mittaamisesta toisella muotoilukypsyysportaalla voi lukea lisää luvusta 2.3.

3.3 Kolmas porras – Muotoilun arvo tunnistetaan ideasta asiakkaalle

Muotoilukypsyysportaalla muotoilu vakiinnuttaa asemansa osana kehitysprosessia ideasta lanseeraukseen. Muotoilijalla on legitiimi rooli kehitysprosessin eri vaiheissa. Muotoilua ei nähdä lopputuotteena vaan lähestymistapana, jossa käytäjällä ja asiakkaalla on keskeinen merkitys. Muotoilusta vastaavat siihen osoitetut ja siihen perehtyneet henkilöt, joiden roolit ja vastuut on selkeästi määritetty.

Vuonna 2015 OP organisoி kehittämisen vastamaan paremmin liiketoiminnan tarpeita. Siinä missä palvelukanavien kehittäminen oli asiakaslähtöistä ja suunniteltiin isolta osin sisäisten muotoilijoiden voimin, liiketoiminnan ytimessä olevat suuremmat tuote- ja palveluinnovaatiot sekä liiketoimintakonseptit ostettiin ulkoisilta toimijoilta, jotka perinteiseen tyyliin suunnittelivat toimeksiantoa vasten kammioissaan hyvinkin ainutlaatuisia ja kilpailuetua tuottavia konsepteja. ”Havaitsimme, että kehitysprosessien loppupäässä sisäistä muotoiluosaamista kyllä hyödynnettiin, mutta suurin osa kehitysprosessien alkupään muotoilusta ostettiin ulkoisilta toimistoilta. Se oli kallista ja liian usein konseptit jäivät vain hienoiksi ideoiksi pöytälaatikkoon pölyttymään”, Manninen kertoo ja jatkaa: ”Tämä perinteinen malli ei ollut kovin tehokas. Kaikilla osapuolilla ei ollut riittävä ymmärrystä OP:n liiketoiminnasta ja teknologisista rajoitteista tai konseptien muotoilussa syntyneestä syvällisestä ymmärryksestä konseptin elinkelpoisuudesta ja asiakasarvosta. Lisäksi nämä isommat

liiketoiminnalliset konseptit olivat niitä kalleimpia, eli euromääräinen investointikin oli merkittävä.”

3.3.1 Hyvät kokemukset ja kunnianhimoiset tavoitteet ruokkivat resurssitarvetta

Oman osaamisen ja ostojen epäsuhta koettiin suorastaan aivovuodoksi. Lääkkeeksi oireeseen OP:lle päätettiin perustaa Kanavakokemus-yksikkö. Yksikön tehtävänä oli luoda kanavariippumattomia konsepteja. ”Sovelsimme Googlen Design Sprint -viitekehityksen OP:lle sopivaksi ja lähdimme rohkeasti kokeilemaan menetelmää oikeisiin projekteihin. Toukokuussa 2015 vedimme ensimmäisen sprintin, jonka tuloksena meillä oli kolmessa päivässä valmiina toimiva ja asiakkailta testattu liiketoimintakonsepti”, Manninen kertoo. OP:lla oli totuttu istumaan kuukausia palaverissa, kunnes saatiin jotain aikaiseksi ja nyt kolmen päivän sprintissä saatiinkin asiakkailta validoituja prototyyppijä. Sana alkoi pian kiiriä ja sprinteille tuli kova kysyntä. Syksyllä vietiin läpi jo lähes kaksikymmentä Design Sprinttiä.

Oli ilmeistä, että muotoilu oli hyvässä nosteessa OP:lla ja että toiminta vaati skaalaamista. Vielä piti selvittää, missä kaikkialla asiakaskokemusta tulisi kipeimmin parantaa ja kuinka paljon uusia resursseja tarvittiin. Kun muotoiluinvestointeja analysoitiin, tarkasteltiin myös muotoilutyön sisältöjä sekä talon sisäisen muotoiluosaamisen profiilia. Lisäksi tutkittiin, missä ja millaisessa tekemisessä muotoilijat olivat mukana ja millaista osaamista tai lopputuotoksia ostettiin talon ulkopuolella. Muotoiluun liittyviä skenaarioita rakennettiin kolmesta näkökulmasta:

1. Finanssiala digitalisoituu ja tämän seurauksena asiakaskäyttäytyminen muuttuu merkittävästi.
2. OP oli kertonut merkittävistä investointien lisäämisestä tulevina viitenä vuotena.
3. Muotoiluinvestointien rakenne ulkoisten ostojen ja sisäisten kustannusten osalta tuli saada järkevämmäksi.

Ensimmäisen näkökulman analyysi johti tulokseen, että OP Ryhmä tarvitsee lisää asiakkaiden käyttäytymistä, asiakastarpeita ja asiakaslähtöisten kehittämisen menetelmien tuntevia osajia. Nämä kaikki ovat muotoilijan osaamisen ytimessä. Toinen näkökulma johti ilman analyysiäkin resurssivaateeseen. Kun investointien lisääminen yhdistettiin digitalisaation vaatimaan osaamiseen, muotoilijoiden tarve todettiin entistä suuremmaksi. Kolmatta näkökulmaa varten tehdyssä analyysissä todettiin, että vahva sisäinen osaaminen oli tuote- ja palvelukehitysprosessin lopussa lähinnä käyttöliittymäsuunnittelussa. Suunnitteluprosessin alun merkittävät ja liiketoimintaan eniten vaikuttavat konseptipäätökset ja konseptien suunnittelu oli ohjattu ulkopuolisille toimijoille. Kehitysprosessin alkupäähän haluttiin yhtä vahva sisäinen muotoiluosaaminen kuin mikä OP:lle oli jo kehittynyt prosessin toiseen päähän.

Muotoiluosaamisen kasvattamista ja muotoilukulttuurin jalkauttamista tuki johdon rohkea visio: Olemme muuttamassa OP:n yrityskulttuuria tuote- ja järjestelmäkeskeisestä asiakaslähtöiseksi. Tämä antoi muotoilulle yksittäisiä projekteja laajemman merkityksen. Finanssitoimialalla on perinteisesti ajateltu, että tiedetään itse, mitä asiakas tarvit-

see. Kun liiketoimintamallit sekä tuotteet- ja palvelut rakennetaan aidon asiakasymmärryksen pohjalta, vaaditaan näkökulman täydellistä käännöstä. Ilman ylimmän johdon rohkeutta ja vahvaa mandaattia investoinnit muotoiluun ja muotoilun integroiminen osaksi päivittäistä toimintaa, eli muotoilun menetelmien jalkauttaminen osaksi kehittämistä, olisivat jääneet tekemättä.

”Luonnollisesti laskimme kustannukset. Totesimme, että investointien kasvaessa syntyy kustannussäästöjä, kun vastaava työ tehdään sisäisin voimin kuin että se ostettaisiin ulkopuolisilta toimijoilta. Vaikka kustannukset kulkivat suunnitelman mukana jatkuvasti, ne eivät missään vaiheessa olleet merkittävä ajuri sisäisen muotoiluosaamisen kasvattamisessa. Keskeisin päätöksentekoon vaikuttava asia oli valmistautuminen liiketoiminnan murrokseen ja kilpailuedun kasvattaminen osaamispääomalla, jota muilla ei ollut”, Manninen toteaa. Laajempi kulttuurimuutos tapahtui toki vasta tekemisen ja toiminnan kautta.

3.3.2 Uudet roolit tukevat muotoilun laajempaa käyttöä ja muotoilukypsyyskehittymistä

Koska muotoilulla oli ollut OP:lla jo pitkään varsin operatiivinen rooli, oli tarpeen korostaa muotoilun uutta, strategisempaa ulottuvuutta myös tittelein. Tästä syystä palvelumuotoilijoiden ja UX-suunnittelijoiden sekä graafisten suunnittelijoiden rinnalle luotiin muotoilijoille kaksi uutta roolia: business designer ja strateginen palvelumuotoilija, joiden tehtävänä oli suunnitella kanavariippumattomia

palvelukonsepteja liiketoiminta- ja portfolioita-solla. Sekä strategisten palvelumuotoilijoiden että business designereiden työkalupakkiin lukeutuivat perinteiset muotoilun työkalut asiakasymmärryksestä prototypointiin, joskin konteksti asetti osamisen soveltamiselle omat vaatimuksensa.

Syyskuussa 2015 johtokunta hyväksyi yhdeksän muotoilijan palkkaamisen ja vuoden 2016 alussa OP:lla aloitti neljä business designeria, neljä strategista palvelumuotoilijaa ja UX design lead. Vaikka rekrytoinneissa pääpaino oli kehittämisen prosessin alun vahvistamisessa, myös operatiivisemman muotoilun asemaa tuettiin UX design leadilla yhteisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi.

Strategisten palvelumuotoilijoiden tehtävänä oli saattaa OP:n kehittämisen prosessin alku yhtä asiakaslähtöiseksi kuin mitä toteutus oli suurelta osin ollut jo vuodesta 2011 lähtien. Business designereiden tehtävänä taas oli etsiä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia asiakaskäyttäytymisen muutoksesta ja tunnistaa markkinassa asiakastarpeisiin liittyviä signaaleja yli toimialarajojen. Heidän tuli myös ymmärtää liiketoiminnan reunaehdot. Näistä lähtökohdista business designereiden tuli muotoilla liiketoimintamalleja, joilla tuotettaisiin asiakasarvoa ja sitä kautta liiketoiminnallista hyötyä. Business design keskittyi alkuun OP:n neljään kehittämisen kokonaisuuteen (kehityssalkkuihin) ja vaikutti niiden priorisointeihin. Ennen kaikkea business designin tavoitteena oli synnyttää kehittämisen aihioita, jotka tuottaisivat OP:lle kilpailuetua.

”Business design vei muotoiluajattelua sinne, missä sitä eniten tarvittiin ja missä sitä oli vähiten hyö-

dynnetty. Tämä vaati runsaasti kärsivällisyyttä, sisukkuutta ja diplomatiaa”, muistelee Manninen. Uusien roolien uittaminen olemassa oleviin prosesseihin ei ollut helppoa. Erityisesti business designerit käyttivät paljon aikaa kouluttamiseen ja vaikuttamiseen sekä koko OP:n kehittämisen mallin sparraamiseen.

Vaikka strategisemman tason muotoilulla oli vahva mandaatti ja rekrytoinneilla oli siihen varmistettu riittävät resurssit, uudenlainen toiminta joutui vastatuuleen. Yhdeksi haasteeksi osoittautui aiempi ajattelu- ja toimintatapa. Palveluita oli OP:lla kehitetty hyvin kanavalähtöisesti. Ennen kuin tuote- tai palvelukonsepti oli edes valmis, oli jo päätetty, missä kanavassa se asiakkaalle tarjotaan. Asiakkaat kuitenkin halusivat samaa palvelua kanavasta riippumatta. Asiakkaiden näkökulmasta palvelukanava ei itsessään ollut enää merkittävä asia, vaan sisältö. Vielä tänä päivänäkin (2020) OP:lla ei ole täysin päästy irti kanavalähtöisestä toimintamallista.

Toinen, suurempi haaste oli kulttuurillinen. Kun liiketoimintaa pitää johtaa päivittäin tiukkoja tavoitteita vasten, ei muutos ole koskaan yksinkertaista ja helppoa. Ajattelu alkoikin polarisoitua uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Uusia toimintatapoja oli helpompi kritisoida esimerkiksi kiinnittämällä huomiota kustannuksiin kuin asennoitua uuteen avoimesti.

3.3.3 Mitä ja miksi mitata?

Kolmannella portaalla muotoilulla ei anneta palvelulle tai tuotteelle pelkkää loppusilausta vaan muo-

toilu on kiinteä osa kehitysprosessia ja muotoilijat ovat osa monialaista kehitystiimiä. Kun muotoilijoiden määrä alkoi kasvaa, kasvoi tarve ymmärtää muotoilijoiden työpanoksen mittakaavaa ja vaikuttavuutta. Niinpä OP:lla alettiin mitata niin kutsuttua muotoiluprosenttia eli sitä, kuinka suuressa osassa projekteja hyödynnetään muotoilua. Tässä vaiheessa myös NPS-mittaus asiakaskohtaamisten yhteydessä oli muodostunut vakiintuneeksi tavaksi mitata asiakaskokemusta kaikissa kanavissa.

Samoihin aikoihin Design Ladder -malli otettiin tavaksi kuvata organisaation muotoilukypsyyskehittymistä. Varsin nopeasti todettiin, että muotoiluprosentin mittaaminen oli käyttökelpoinen tapa osoittaa, millaista vauhtia muotoilun hyödyntäminen yrityksessä etenee ja millä muotoilukypsyys portaalla ollaan. Vuoden 2015 tammikuussa vasta 10 % projekteista hyödynsi muotoilua. Vuoden lopussa muotoilijat olivat mukana jo 38 % projekteista. Vuoden 2016 aikana vauhti kiihtyi niin, että muotoilijat olivat mukana yhteensä noin 150 projektissa, jolloin muotoiluprosentti oli jo 78 %.

Mittaamisesta kolmannella muotoilukypsyys portaalla voi lukea lisää luvusta 2.3.

Muotoilupäivä



Kuva 6: Muotoilupäivä kesäkuussa 2019.

Muotoilun jalkauttaminen oli yhdistelmä määrätietoista työtä ja hyvää sattumaa. OP Ryhmä heräsi asiakaskäyttäjymisen muutoksen vääjäämättömyyteen ja siihen, että on pakko uudistua. Muotoilu nähtiin keinona uudistaa kehittämisen tapaa asiakkaan ääni huomioiden.

Ajatus ensimmäisestä Muotoilupäivästä syntyi tarpeesta tehdä muotoilua tutuksi koko organisaatiossa. OP:n sisäisen tapahtuman ideana oli kertoa, mitä muotoilulla tarkoitetaan, miksi sitä kannattaa hyödyntää ja miten sitä voidaan toteuttaa. ”Ensimmäiselle Muotoilupäivälle ei tahtonut ensin löytyä budjettia ja massiivisten muotoilijarekrytointien sekä lukuisten Design Sprinttien vetämisen keskellä vuonna 2015 meinattiin skipata koko idea. Sitten saimmekin päivälle rahoituksen, joten se oli pakko toteuttaa”, Manninen kertoo ja jatkaa: ”Paikat ensimmäiseen Muotoilupäivään varattiin loppuun muutamissa minuuteissa. Puhujina meillä oli omia asiantuntijoita, jotka esimerkiksi jakoivat kokemuksiaan Oulun-mallista ja Ouluun kehitysyksikön kylkeen perustetusta uudesta ideakiihdyttämöstä, OP Labista. Päivän työpajoissa ihmiset pääsivät itse kokeilemaan asiakaskeskeistä ja ketterää toimintatapaa.”

Vuosien mittaan Muotoilupäivä osoittautui todella merkittäväksi tavaksi tehdä muotoilua ja sen työskentelytapoja tutuksi ja opettaa muotoilun työkaluja koko organisaatiolle. Kesään 2019 mennessä Muotoilupäiviä oli järjestetty seitsemän, ja niihin oli osallistunut lähes 1 500 OPlaista (ks. kuva 6). Muotoilupäivät toimivat erinomaisina inspiraation ja innostamisen välineenä. Osallistujat kokivat energisoituneensa päivissä ja oppineensa uutta, jota voivat hyödyntää työssään. Muotoilupäivien palaute oli pelkästään positiivista. Lopulta kuitenkin huomattiin, että muotoiluajattelun systemaattiseen jalkauttamiseen yksittäiset tapahtumat eivät ole paras keino. Muotoilupäivät toimivat hyvänä ”injektiona”, mutta pysyvämpi muutos vaatii yksittäisiä tapahtumien tueksi vahvaa systemaattista muutosta.

Jokaisella muotoilupäivällä oli oma teemansa:

Muotoilupäivä 11/2015:
Mitä on palvelumuotoilu OP:ssa?

Muotoilupäivä 6/2016:
Miksi OP panostaa muotoiluun?

Muotoilupäivä 11/2016:
Mitä on Data Driven Design OP:ssa?

Muotoilupäivä 5/2017:
Muotoilu on ajattelutapa

Muotoilupäivä 11/2017:
Ihminen + kone

Muotoilupäivä 04/2018:
Kaiken voi muotoilla

Muotoilupäivä 6/2019:
Arvoa muotoilulla

3.4 Neljäs porras – Muotoilusta tulee osa kaikkea toimintaa

Siinä missä muotoilukypsyys kolmannella portaalla muotoilu nähdään ennen kaikkea osana tuote- ja palvelukehitysprosesseja, neljännellä portaalla muotoilun rooli laajenee osaksi kaikkea organisaation päätöksentekoa ja kehittämistä. Muotoilu nähdään osana liiketoiminnan kehittämistä ja ihmislähtöinen ajattelu on organisaation kulttuurin ytimessä. Muotoilijoita on laajasti organisaation eri tasoilla ja mukana päätöksenteon foorumeissa. Muotoilun menetelmiä käyttävät sujuvasti muutkin kuin muotoilijat.

OP otti ensimmäisiä askeleita tälle portaalle vuoden 2016 aikana, kun muotoilijat otettiin mukaan liiketoiminnan päätöksentekoon. Muotoilijat auttoivat luomaan uusia näkemyksiä liiketoiminnan ja tuoteryhmien strategioihin. Toisaalta yksittäisten tuotteiden ja palveluiden osalta muotoilu auttoi luomaan pidemmän aikavälin kilpailukykyä ja tunnistamaan uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia.

3.4.1 Muotoilijat yhteen sisäiseksi toimistoksi

Vuonna 2016 OP:lle luotiin Kehittäminen & Teknologiat -toiminto, johon yhdistettiin tuote- ja palvelukehitys- sekä ICT-organisaatiot. Samalla todettiin, että myös muotoilijat kannattaisi koota yhteen. Näin OP:lle syntyi talon sisäinen muotoilutoimisto (in-house team). “Koko organisaatiolle tuli yllätyksenä, kuinka paljon meillä oli muotoilijoita. Kuvi- telma oli, että lukumäärä olisi OP:n ulkopuolelta



Kuva 7: Muotoilun kokonaiskuva ja sen kolme tasoa.

ostetut tekijät mukaan laskettuna noin 50 hengen luokkaa. Mutta kokonaisuus olikin enemmän kuin kaksinkertainen“, design managerina tuolloin toiminut Juha Forsblom toteaa.

Muotoilijoiden kokoaminen yhteen loi paremman näkyvyyden siihen, miten muotoilua ja sen menetelmiä OP:lla hyödynnettiin, mihin muotoilijoiden työ kohdistui sekä miten vastuut olivat jakaantuneet. Sisäiseksi muotoilutoimistoksi järjestäytymisen toi uutta ryhtiä myös OP:n ulkopuolelta ostetavan osaamisen käyttöön. Sisäisenä toimistona toimiessa muotoilussa pystyttiin välttämään päällekkäisyydet, parantamaan tehokkuutta ja rakentamaan yhtenäisemmin parempaa asiakaskokemusta. Keskittäminen loi myös selkeän vastuun huolehtia koko OP:n muotoiluosaamisesta, sen kehittämisestä ja muotoilukulttuurin eteenpäin viemisestä. Kapasiteetin ja kustannusten systemaattinen johtaminen onkin hyvä esimerkki tyypillisestä toiminnasta neljännellä portaalla.

Neljännellä portaalla muotoilun hyödyt ja vaikutavuus voidaan hahmottaa esimerkiksi kolmella eri tasolla (ks. kuva 7):

Kokonaiskuvasta, eli kolmesta itsenäisestä tasosta, viestimällä kasvatettiin yhteistä ymmärrystä muotoilun kontekstisidonnaisuudesta. Kontekstisidonnaisuuden ymmärtäminen auttoi hahmottamaan, mitä ja kuinka erilaisia vaatimuksia muotoiluun eri konteksteissa kohdistui. Kuvaamalla kokonaisuuden osat itsenäisinä vahvistettiin myös ajattelua siitä, että jokaisessa niistä muotoilua pystyttiin tekemään alusta loppuun osana kyseistä toimintaa.

Kun vuonna 2017 sisäisenä muotoilutoimistona toimimista oli harjoiteltu reilu vuosi, pysähdyttiin miettimään, mikä oli toiminut, mikä ei ja miten toimintaa voitaisiin kehittää. Toiminnan suunnitteluun käytettiin erilaisia muotoilun menetelmiä. Muotoilutoimisto päätettiin organisoida rooleittain ja joukkueittain. Eri muotoiluroolit muodostivat tiimin ja samaan strategiseen palvelukokonaisuuteen (tarkemmin luvussa 3.4.3) työskennelleet muotoilijat vastaavasti moniosaaajien joukkueen. Rooleittain järjestäytymisen katsottiin tukevan parhaiten muotoilijoiden työtä ja ketterää tapaa toimia. Järjestäytyminen pystyttiin myös luomaan joustavasti osaksi OP:n silloista organisaatorakennetta.

Joukkueina toimimisen hyväksi puoliksi havaittiin nopeasti se, että muotoilijat muodostivat joukkueiden sisällä työskentelyä tukevia työpareja. Joukkueina toimiminen tuki myös muotoilijoiden erikoistumista, työnkuvien kehittymistä ja osaamisen kehittämisen tarkentumista. Työnkuvien kehittymisen myötä muotoilusta myös saatiin yhä enemmän irti.

“Kun ympäröivä organisaatio on kypsynyt muotoilun hyödyntäjänä, muotoilun työtehtävät ovat päässeet kehittymään kontekstien vaatimusten mukaisesti. Lisäksi muotoilua ja sen hyötyjä on alettu seurata ja mitata. Se on osaltaan asettanut entistä kovempia tavoitteita sille, mitä muotoilulla tulisi saavuttaa. Tavoitteellisuus on myös edellyttänyt muotoilulta entistä parempaa tehokkuutta”, summaa Tuomas Manninen muutosten suhdetta toisiinsa.

3.4.2 Muotoilun roolit kypsyvät

Muotoilijoiden roolit ja vastuut elävät organisaatioissa muotoilukypsyys mukana. Yleistä on, että kypsyys kehittyessä syntyy uusia rooleja, kuten OP:lla business designerin tehtävä. Kypsimmäkin organisaatioissa muotoilijoiden roolit ovat ytimeltään pysyviä. Alla esiteltyjä karkeita roolikuvaus tarkemmat löydät tämän kirjan lopusta, liitteestä 1.

Seuraavaksi esiteltävät roolit ovat edelleen periaatteessa olemassa OP:lla. Nimikkeissä on tosin tapahtunut muutoksia jo tämän kirjan kirjoittamisen jälkeenkin ja roolien hienojakoisuutta on vähennetty. Vuoden 2018 loppuun asti toimimme seuraavilla rooleilla ja vastuilla:

Business Designer

Business designereiden työ kohdistui asiakasläh- töiseen liiketoimintaan, sen tulevaisuuden suunnan hakemiseen ja määrittämiseen. Business designereiden vastuulla oli kehittää jo olemassa olevia liiketoimintakonsepteja tai tunnistaa ja luoda kokonaan uusia yhteistyössä liiketoiminnan edustajien kanssa.

Strategic Service Designer

Strategiset palvelumuotoilijat vastasivat siitä, että OP:n palvelutarjoamat näyttäytyivät asiakkaille merkityksellisinä kokonaisuuksina ja että ne ratkaisivat todellisia asiakastarpeita. Strategiset palvelumuotoilijat huolehtivat siitä, että tuote- ja palvelukokonaisuuksia kehitettiin asiakaslähtöisesti ja että ne vastasivat OP:n strategiaa ja johdon määrittämää suuntaa.

Service Designer

Palvelumuotoilijat jatkojalostivat alustavia tuote- ja palvelukonsepteja ja varmistivat toteutettavien konseptien ensiluokkaisen asiakaskokemuksen. Palvelumuotoilijat olivat vahvasti mukana asiakkaiden osallistamisessa ja toteutettavien konseptien arvioinnista.

UX Designer

UX designereilla oli päävastuu digitaalisten palveluiden yhtenäisestä käyttökokemuksesta ja käyttöliittymäratkaisujen toteutuksesta. UX designerit toimivat tiiviissä yhteistyössä palvelumuotoilijoiden, ja content designereiden sekä koodaajien kanssa.

Content Designer

Content designereiden vastuulla oli varmistaa laadukkailla ja OP:n äänensävy mukaisilla sisällöillä tuotteiden ja palveluiden erinomainen käyttö- ja asiakaskokemus.

Roolien erikoisosaamisesta ja vastuista huolimatta muotoilutyö tapahtuu parhaimmillaan yhteistyössä erilaisten muotoilu-, liiketoiminta- ja kehitysroolien kanssa. Kypsimmässä organisaatioissa muotoilijat toimivat moniosajatiimeissä luontevana osana päivittäistä toimintaa. OP:lla esimerkiksi OP-mobiilissa muotoilijat ovat olleet alusta asti osa kehitystiimejä. Yhtä lailla business designereilla oli pysyvä paikka liiketoiminnan kehitysorganisaatioiden johdoryhmissä.



Kuva 8: OP:n palvelukokonaisuudet (Talouselämä 3/2017)

3.4.3 Strategisen designin evoluutio

Business designerit olivat jo havainneet, että OP:n tuote- ja palvelutarjoomasta asiakkaille loogiseksi muodostuvat kokonaisuudet ylittivät talon sisäiset liiketoimintarajat. Asiakkaiden mieltämien kokonaisuuksien nähtiin muodostavan laajempia teemoja, joita oli vaikea hahmottaa tai hallita liiketoimintalähtöisesti.

Vuonna 2016 julkaistuun strategiaan oli OP:lla hahmoteltu strategiset palvelukokonaisuudet (ks. kuva 8). Liiketoimintaa ryhdyttiin tarkastelemaan koko organisaation tasolla niiden mukaisesti. Business designille strategiset palvelukokonaisuudet tarjosivat loogisen mahdollisuuden ryhmitellä tuotteita ja palveluita aiempaa asiakaslähtöisemmin. Kipuiliua liiketoimintarajat ylittävästä tarkasteluvasta oli aiempaa vähemmän.

Strategiset palvelukokonaisuudet siivittivät business designin uuteen vaiheeseen. Business design muuttui entistä vahvemmin luotaavammaksi työksi, jossa fokus kohdistui ihmisiin ja toimintaympäristöön. Yksittäisen liiketoiminnan kehittämisestä siirryttiin OP:n tarjoomaan kehittämiseen. Jos business designerin työ oli aiemmin ollut enemmän fasilitointia, nyt fokus oli uusien aihoiden tuottamisessa ja uudessa tavassa hahmottaa liiketoimintaa. Tällainen muutolutyö on tyypillistä portaalla neljä. "Kun business designerit eivät olleet enää vain fasilitoimassa keskustelua vaan tuottamassa liiketoiminnalle päätöksentekoon syötteitä, niin kyllähän se nosti tekemistä astetta voimakkaammin strategisemmalle tasolle", kertoo muutosten vaikutuksia Tuomas Manninen.

Vaikka strategiaan määritellyt palvelukokonaisuudet vahvistivatkin muotoilun mahdollisuutta laajentua yhä strategisempaan suuntaan, tarpeet roolin ja tehtävien muokkaamiseen olivat lähtöisin teki- jöiltä ja heidän havainnoistaan työnsä vaikuttavuudesta. Samaan työtehtävään ja vastuualueeseen kohdistuvat toistuvat muutokset hankaloittivat kuitenkin roolin ja sen merkityksen kommunikoimista. Tilannetta mutkisti osaltaan myös se, että business designin työn sisällössä oltiin OP:lla edelläkävijöitä. Vertailukohtia tai aiempia kokemuksia ja sitä myö- ten mielikuvia muissa organisaatioissa toimivista business designereista ei ollut. Lisäksi OP:lla pyrit- tiin tietoisesti olemaan uskollisia sille, että business designissa säilyy muotoilulähtöinen tekeminen.

3.4.4 Yhteistyö kumppaneiden kanssa muuttuu

OP:lla oli jo pitkään ostettu huomattava määrä muotoiluosaamista yksittäisinä tekijöinä ja projek- teina. Näin oli toimittu jo niin pitkään, että käytäntö oli enemmänkin sääntö kuin poikkeus. OP:n ulko- puolelta ostettujen muotoilijoiden työsuhteet olivat pitkiä ja henkilöiden kiinnitykset pysyviä. Hyvä puoli pitkissä suhteissa oli, että yksittäiset muotoilijat oli otettu todella tiiviisti ja syvälle mukaan. Talon ulko- puolelta tulevia tekijöitä kohdeltiin työkavereina ja heidätkin nähtiin osana OP:n työyhteisöä. Pitkään OP:lle työskenneltyään he olivat myös omaksuneet tekemisen kulttuurin ja he olivat hyvin sitoutuneita OP:seen ja muotoilun tavoitteisiin.

Huono puoli pitkissä ja henkilökeskeisissä suhteissa oli se, että rajat työnantajien vastuiden suhteen

alkoivat hämärtyä. Talon ulkopuolelta ostetutkin muotoilijat olivat työskennelleet samojen sidosryhmien kanssa niin pitkään, että heidän osallistumistaan tai oikeuksiaan ei enää kyseenalaistettu. Ostetun muotoilutyövoiman käyttö oli henkisen sidoksisuuden lisäksi muutoinkin päässyt kehittymään suuntaan, joka ei enää ollut OP:n etujen mukainen. Pelkästään käytetyn rahan näkökulmasta tarkasteltuna ostetun työvoiman parempi haltuunotto oli välttämätön ja luonnollinen jatkumo kehityskaassa.

Kun toiminta sisäisenä muotoilutoimistona käynnistettiin, OP:n ulkopuolelta ostettavien muotoilijoiden hallinnointi keskitettiin. Ohjeistus liiketoiminoille ja muille sidosryhmille tehtiin yksiselitteiseksi: kaikki muotoilijat tulevat jatkossa muotoilutiimin kautta, taloon rekrytoituina tai ulkopuolelta ostettuina resursseina.

Muotoiluvoiman viikkotason tarpeesta, tarpeen kokonaiskestosta ja tarpeiden tulevaisuudennäkymistä alettiin käydä aktiivista keskustelua liiketoimintojen ja muiden muotoilijoita tarvitsevien tahojen kanssa. Tarvelähtöisellä tarkastelulla ja hallinnoinnin keskittämällä saatiin huomattavaa tehokkuutta. Kun päällekkäisyydet ja vajaakäyttö tunnistettiin, pienemmällä henkilömäärällä saatiin aikaiseksi saman verran kuin aiemminkin.

“Näin jälkikäteen voi sanoa, että aiempi ulkopuolisen työvoiman ostamisen kulttuuri on ollut ihan perusteltua. Se on toiminut siinä vaiheessa tämän kokonaisuuden kehitystä. Samaan aikaan kun organisaation muotoilukypsyys kasvoi, myös ostetun työvoiman käyttö kehittyi. Tarvittavan

työvoiman ostamisesta tuli systemaattisempaa, tehokkaampaa ja ammattimaisempaa”, toteaa Juha Forsblom.

3.4.5 Muotoilun mittaaminen muuttuu

Muotoilukypsyys neljännellä portaalla muotoilusta tulee ihmisten arkipäivää riippumatta roolista ja tehtävästä. Vuonna 2016 läpilyönyt ”palvelumuotoiluprosentti” (tarkemmin kappale 3.3.3) mittasi muotoilun integroitumista osaksi OP:n tuote- ja palvelukehitysprosessia. Siirryttäessä portaalle neljä näkökulma laajenee ja muotoilun vaikutavuus muuttuu. Siksi myös mittareiden tulee muuttua (ks. kuva 9). Kun muotoilusta tulee osa organisaation toimintatapaa ja ajattelua, mittareiden tulee seurata tämän toteutumista laajasti organisaatiossa. Vuoden 2016 lopussa palvelumuotoiluprosentti oli 78 % mutta vuoden 2017 lopussa jo yli 90. Mittaustuloksen saturoituessa mittari menetti kykynsä mitata organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Siksi vuonna 2017 päädyttiin hylkäämään palvelumuotoiluprosentti mittarina ja määritettiin kolme uutta mittaria muotoilun hyötyjen mittaamiseksi:

1. Kehittämisen laatua ja tehokkuutta mittaava ”featuren läpimenoaika” -mittari. Kun pystymme muotoilemaan palvelut ja niiden toiminnallisuudet hyvin, kehittäminen tehostuu. Kehitämme vain ja ainoastaan merkityksellisiä aihioita, ja pystymme poistamaan riippuvuuksia ja päällekkäisyyksiä. Tätä mittasimme kerran kuukaudessa.

2. Kehitysprojektien tyytyväisyys muotoilun hyödyntämiseen projektien eri vaiheissa. Tutkimme, synnyttävätkö muotoilun menetelmät uusia innovaatioita ja synnyttävätkö ne oppimista organisaatiossa. Tätä mittasimme kohdennetulla kyselyllä kerran kvartaalissa.

3. OP:n innovaatio- ja muotoilukulttuurin maturaiteetin mittaaminen laajasti. Tutkimme, muuttuuko OP:n kulttuuri ja ihmisten ajattelutapa asiakaslähtöisemmäksi. Tätä mittasimme kyselyllä laajasti koko organisaatiossa. Hyödynsimme valmista innovaatiokulttuurin maturaiteettimallia sekä kysymysten laadinnassa että tulosten analysoinnissa.

Ensimmäinen mittari oli kehittämisen tehokkuutta yleisesti kuvaava. Tuloksena oli, että muotoilua laajasti hyödyntävissä tiimeissä featuren läpimenoaika oli lyhyempi kuin muissa tiimeissä.

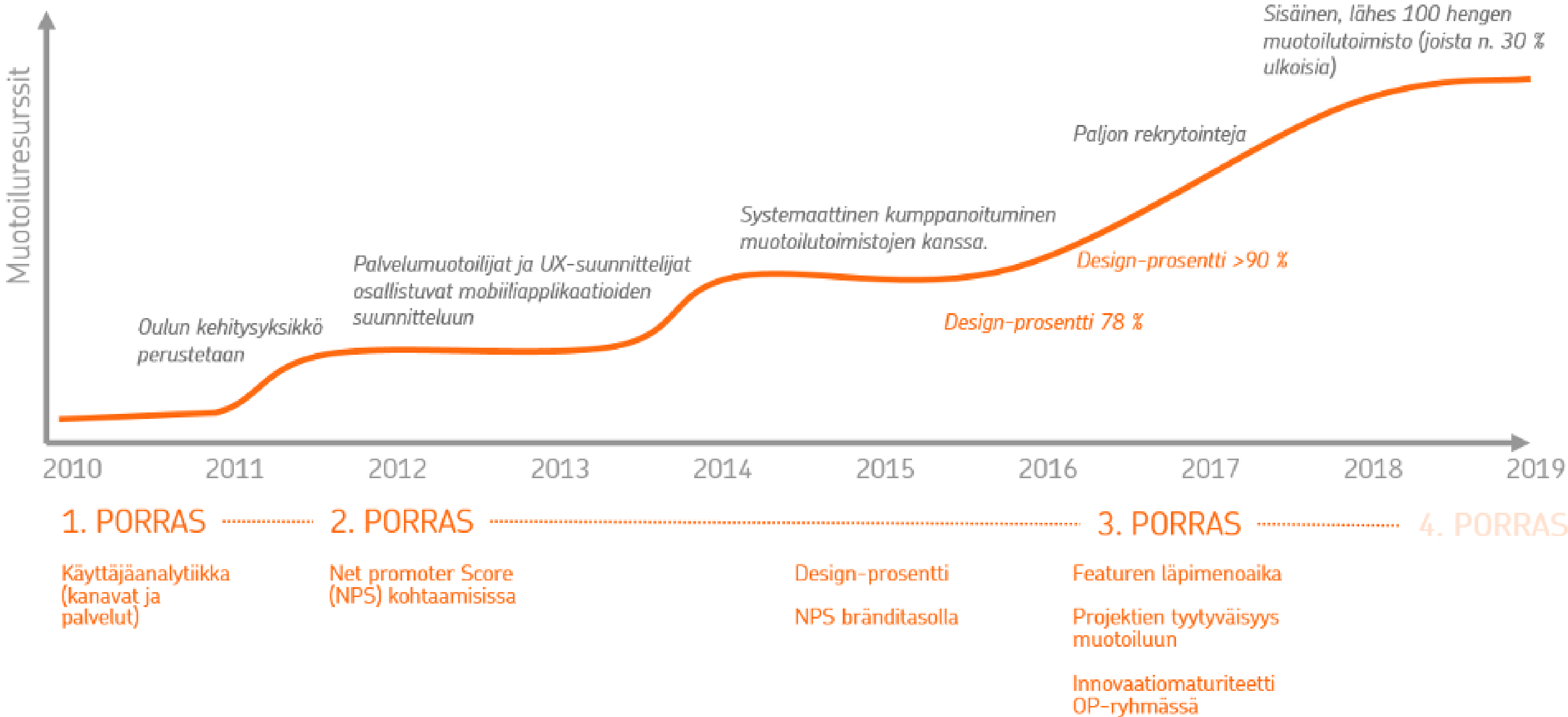
Muotoilun hyötyjä ja oppimista kysyimme kerran kvartaalissa kyselyllä tiimien eri jäsenille. Kysyimme myös, suosittelevatko muotoilun menetelmiä hyödyntäneet niitä kollegoilleen. Suositteľuhalukkuus oli koko ajan yli 90.

Innovaatio- ja muotoilukulttuurin maturaiteetin mittaamista pilotoimme kaksi kertaa. Tämän mittarin jatkuvuus ja toistettavuus jäi kokeilematta, vaikka mittari itsessään on esimerkiksi Design Management Institutien mielestä keskeinen muotoilun hyötyjen mittari.

Entäpä ulkoinen näkökulma? Mitä tästä kaikesta hyötyy loppuasiakas? Lukuisten keskustelujen ja

sparrailujen jälkeen päädyimme seuraavaan johtopäätökseen: mikäli muotoilujattelu (design thinking) jalkautuu organisaatiokulttuuriin, muotoilu vaikuttaa organisaatiossa niin laajasti kaikkeen, että sen erottaminen erilliseksi mittariksi tai irrottaminen kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksen mittaamisesta on turhaa. Siksi pitäydyimme kolmessa sisäisessä mittarissa. Kuvassa 9 on esitelty OP:ssa käytössä olleet mittarit muotoilukypsyys eri portaalla. Yleisesti mittaamisesta voi lukea lisää luvusta 2.3.

Muotoilukypsyys ja sen mittarit OP:lla



Kuva 9: Muotoilun mittarit OP:ssa muotoilukypsyiden eri portailla.

4

Asiakasymmärrys ja kuinka sitä hankitaan OP:lla

”Kun organisaatio kypsyy muotoilussa ylemmille portaille, myös asiakasymmärryksen on kypsyttävä. Ylemmillä portailla toimiminen edellyttää systemaattista asiakasymmärryksen tuottamista”, summaa Pia Hannukainen.

4.1 Asiakasymmärrys muotoilukypsyysden alemmilla portailla

Tutkimus oli vuosia osa OP:n strategiaosaston Market Intelligence (MI) -tiimin toimintaa. Tutkimuksen fokuksessa olivat hyvin perinteiset markkinatutkimuskokonaisuudet, kilpailijaseuranta, asiakasmarkkinaosuuksien mittaaminen sekä bränditason NPS-mittaus (Net Promoter Score). Vuoden 2015 lopussa MI-tiimiin senioritutkimuspäällikkönä aloitti Pia Hannukainen, jonka tausta oli tuotekehityksen ja muotoilun maailmassa. ”Ensimmäinen kysymykseni oli, että miten tämä tutkimustoiminta palvelee tuotekehityksen alkupäätä. Vastaus löytyikin hyvin pian: Ei mitenkään”, kertoo Hannukainen alkuajoistaan. Tutkimukset palvelivat lähinnä ylintä johtoa ja strategista suunnittelua, eikä niillä ollut tarkoitukseen tuottaa tietoa palvelukehityksen ja muotoilun tueksi. ”Seuraavaksi ihmettelin, että millä tavoin tuotekehitys sitten hankkii ymmärrystä asiakkaasta, jos talon varsinainen tutkimuspumppu ei sitä tuota. Tätä selvittääkseni pyrin tutustumaan nopeasti kehittämisen ja liiketoiminnan ihmisiin sekä tietenkin muotoilijoihin”, jatkaa Hannukainen. Haastattelukierroksen perusteella selvisi, että asiakasymmärrystä hankittiin itsenäisesti ja hyvin vaihtelevin keinoin.

Jos muotoilijat vuosina 2015–2016 tarvitsivat työnsä tueksi asiakasymmärrystä, sitä ostettiin projekteissa pistemäisesti, yksittäisinä tutkimuksina milloin miltäkin kumppanilta. Erilliset kyselytutkimukset tai laadulliset tutkimukset tulivat projekteissa tarpeeseen mutta jäivät projektien loputtua hyllyyn pölyttymään. Oli myös tyypillistä, että alussa saatettiin tehdä asiakashaastatteluja

”aiheeseen sisään pääsemiseksi” myöhemmin tapahtuvien asiakasvalidaatioiden ja käyttäjätestien lisäksi. Market Intelligence -tiimistä pystyttiin noina vuosina vain satunnaisesti sparraamaan, mitä tutkimusmenetelmiä muotoiluprosessin eri vaiheissa kannattaisi käyttää ja mistä tutkimuksia kannattaisi ostaa. Lisäksi liiketoimintayksiköt ostelivat tutkimuksia omien tarpeidensa mukaan.

Myös asiakaskokemuksen mittaaminen oli hajallaan. Kanavien ja palveluiden NPS-mittauksia oli otettu OP:lla käyttöön siellä täällä hieman eri tavoin toteutettuina ja irrallaan tutkimustoiminnasta jo vuodesta 2012 lähtien. Käytännössä asiakaskokemuksen mittaaminen palveli yksittäisiä kanavia tai palveluita ehkä hyvinkin, mutta kokonaiskuvaa asiakaskokemuksen kehittymisestä ei voitu muodostaa. Käyttäjänalytiikkaa kerättiin yksittäisten palveluiden ja kanavien osalta, ja asiakasdataa pengottiin lähinnä markkinoinnin tarpeisiin, mutta nämäkin irrallaan tutkimustoiminnasta.

”Aloitin OP:lla vuoden 2009 alussa tutkimuspäällikkönä. Tuolloin tutkimustyö painottui enemmän toimintaympäristön seuraamiseen. Teimme asiakas- ja markkinatutkimuksia sekä kilpailijaseurantaa strategisen päätöksenteon ja tavoiteseurannan tueksi. CI-yksikön perustamisen myötä tutkimustyön kuva muuttui siten, että tarjoilemme asiakasymmärrystä helikopterikorkeuden lisäksi kehittämisen syötteeksi sekä designereiden spesifimpiin tarpeisiin. Esimerkiksi asiakasymmärryksen näkökulmasta liiketoimintasegmentit ovat tulleet vahvemmin tutkimustyöhön mukaan”, kertoo Anne Pärkkä tutkimustyöstä OP:lla.

Kun OP alkoi vakiinnuttaa paikkaansa muotoilukypsyyskolmannella portaalla, kävi selväksi, että asiakasymmärryksen tuottamisen tapa oli riittämätön. Yksittäisissä projekteissa palveluita kehitettiin asiakasta osallistaen, mutta projekteissa erikseen kerätty tai ostettu tutkimustieto ei levinnyt projektien ulkopuolelle, saati kumuloitunut mihinkään. Jokainen projekti siis eli ”omillaan” asiakasymmärryksen suhteen eikä erillisistä tutkimuksista ja selvityksistä jalostunut ymmärrystä asiakkaista tai heidän käyttäytymisestään laajemmin. ”Asiakasymmärryksen raaka-aineet – tutkimus, asiakasdatan analyysit, asiakaskokemuksen mittaaminen ja asiakkaan osallistaminen – olivat levällään ympäri taloa eikä niistä kukaan voinut kokata selkeää ruokaa, josta muotoilija olisi voinut tulla kyläiseksi”, sanailee Hannukainen.

4.2 Asiakaskokemuksen mittaamisen yhtenäistäminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen alettiin OP:n ylintä johtoa myöten kokea yhä tärkeämmäksi, mutta vasta vuoden 2016 lopussa se keskitettiin osaksi tutkimustoimintaa. Kehitys oli sattumusten summa. Kun osuuspankkien NPS-mittauksista vastannut henkilö irtisanoutui, Hannukainen ehdotti, että toiminta otettaisiin Market Intelligence -tiimin suojiin tutkimustoiminnan rinnalle. Hajallaan oleva asiakaskokemuksen mittaamisen kehittäminen oli synnyttänyt tilkkutäkkimäisen kokonaisuuden: NPS-kyselyt olivat epäyhtenäisiä sisällöltään ja toteutustavaltaan eikä eri kanavia voitu verrata toisiinsa. Hieman ironista oli, että kasvava into mitata asiakaskokemusta oli johtanut

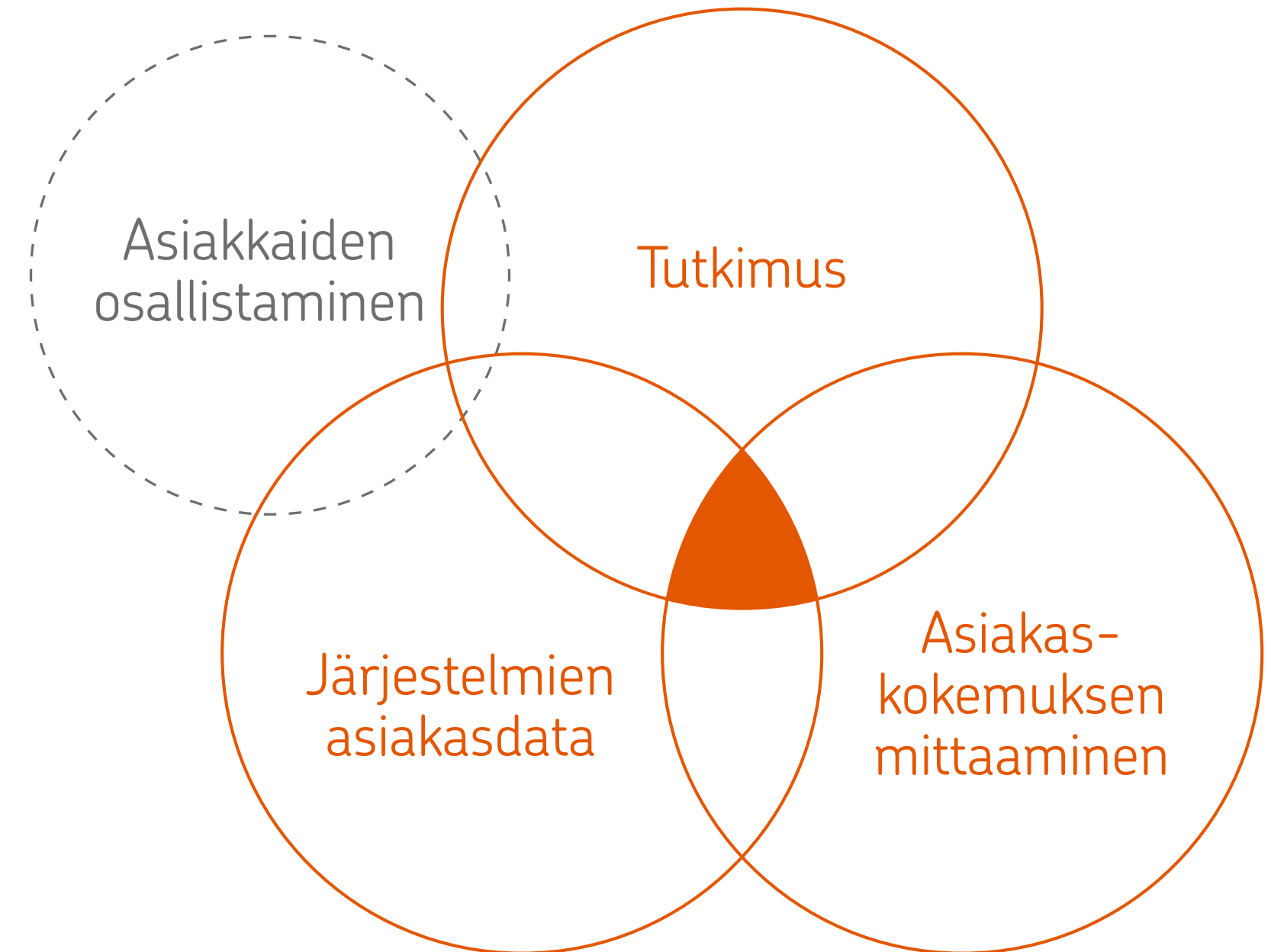
siihen, että asiakas saattoi kuormittua eri kanavista tulevista kyselyistä siinä määrin, että se lopulta huononsi asiakaskokemusta. Aloitettiin siivoustalokoot.

”Ensimmäinen askel kohti parempaa, laajempaa asiakasymmärrystä oli, että syksyllä 2016 asiakaskokemuksen mittaaminen koottiin palvelukanavista ja yksittäisistä palveluista osaksi tutkimustoimintaa ja siitä vastaamaan palkattiin tutkimuspäällikkö”, muistelee Hannukainen. Alkoi työ asiakaskokemuksesta saatavan informaation yhtenäistämiseksi. Monikanavaisesti mietittiin: Mitä asiakaskokemuksesta mitataan? Missä mitataan? Minkälaisilla mittareilla? Miten näistä muodostetaan KPI:t (Key Performance Indicators)? Mutta tämä oli vasta alkua.

”Asiakaskokemuksen mittaamisellakaan ei vielä pystytty vastaamaan kysymykseen: Miksi?”, muistuttaa Hannukainen asiakasymmärryksen kokonaisuuden merkityksestä.

4.3 Muotoilukypsyyskasvaessa syntyy tarve asiakasymmärryksen osajille

Kun organisaatiossa muotoilua hyödyntävien projektien määrä kasvaa, kasvaa myös tarve aiempaa laajemmalle ja monisyisemmälle asiakasymmärrykselle – ja sitä tarvitaan nopeammin. ”Volyymien kasvu teki tilanteesta kestäättömän. Mitä enemmän muotoilijat pääsivät mukaan kehittämisen projekteihin, sitä enemmän tuli tarvetta saada käyttöön tietoa ja ymmärrystä asiakkaista. Tajuttiin,



Kuva 10: Asiakasymmärrys on kuin ateria, joka kokataan asiakasymmärryksen raaka-aineista. Niitä ovat esimerkiksi tutkimustieto, järjestelmistä löytyvä asiakasdata, asiakaskokemuksen mittaaminen ja asiakkaita osallistamalla saatava ymmärrys.

että jos asiakasymmärrystä hankitaan vain projekteittain, se on tehotonta, hidastaa projektien etenemistä ja oppi jää laihaksi. Silloin huomattiin, että kukaan OP:lla ei tuota asiakasymmärrystä työseen”, kertoo Hannukainen.

Havainnon liikkeelle sysäämänä OP:lle alettiin rakentaa omaa Customer Insight (CI) -tiimiä, jonka tavoitteena oli tuottaa asiakasymmärrystä muotoilijoiden tarpeisiin palvelukokonaisuuksittain (tarkemmin ks. kappale 3.4.3). Vihdoin oltiin Hannukaisen esittämien kysymysten äärellä. Toimiala-analytiikkaan ja tutkimukseen keskittyneestä MI-tiimistä irti lohkaistun tutkimustoiminnan ja asiakaskokemuksen mittaamisen rinnalle CI-tiimiin koottiin myös muita asiakasymmärryksen raaka-aineita: asiakkaiden osallistamiseen liittyvä toiminta sekä osaamista asiakasdatan ja -analytiikan ja asiakkaiden käyttäytymisestä kerätyn datan käsittelystä. Lisäksi rekrytoitiin lisää tutkimusvoimaa. CI-tiimistä kehkeytyikin nopeasti monitieteinen asiakkaan ymmärtäjä, jossa osaamista oli kvali- ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta, muotoilusta, tuotekehityksestä, datatieteestä, kauppatieteistä ja sosiaalipsykologiasta.

Kun asiakasymmärryksen tarve ilmeni, CI-tiimissä paneuduttiin asiaan kaikkia keinoja rinnakkain hyödyntäen: jo tehdyistä tutkimuksista poimittiin sopivia tiedonjyviä, NPS-palautteiden ohessa kerättyä avointa palautetta luettiin läpi ja asiakasdataa louhittiin käsillä olevan haasteen näkökulmasta. Lisäksi käytiin läpi, oliko asiakkaita osallistaessa käynyt ilmi seikkoja, jotka liittyivät teemaan. Ja kaikki tämä yhdistettiin jalostuneemmaksi insightiksi (kuva 10). Myös sprinttimallista asiakasymmärryksen tuottamista harjoiteltiin.

”Muotoilun laadun ja tehokkuuden edellytys on, että asiakasymmärrys ja siitä syntyvä näkemys on systemaattista ja hyvin johdettua. Muotoilukypsyys otti loikan CI-tiimin myötä. Itse tiimin perustaminen ei tietenkään ollut itseisarvo vaan jatkuva ja aktiivinen dialogi CI-tiimin ja muotoilijoiden välillä”, Manninen kiteyttää.

Tutkimusten teettämisen osalta toimintatapoja selkiytettiin koko talossa. CI-tiimi konsultoi tutkimuksen toteutuksessa, eli esimerkiksi metodologisissa valinnoissa ja sopivan tutkimuskumppanin käytössä, tehtiinpä tutkimus sitten CI-tiimin tutkimusportfolion osana tai projektien rahalla. Näin voitiin varmistaa, ettei tutkita samoja asioita moneen kertaan ja että erillisistä tutkimuksista saatava tieto on yhdisteltävissä.

”CI-tiimin arvo on siinä, että asiakkaasta monitieteisesti erilaisia tietoja keräävät ja niitä käsittelevät tekijät työskentelevät yhdessä. Yhdistämällä tekijät ja tekemiset ymmärrys asiakkaista kumuloituu ja jalostuu koko ajan, jolloin muotoilua ja palvelukehitystä pystytään tukemaan etukenossa ja projektit pääsevät nopeammin eteenpäin. Myös tehokkuus parantuu, kun tutkimuksesta ja asiakkaiden osallistamisesta on näkymä ja toteutus yli projektien”, tiivistää Hannukainen Customer Insight -tiimin hyödyt.

4.4 Asiakasymmärryksen työkaluja kaikkien käyttöön

Kun asiakasymmärryksen tarpeen mittakaava ylittää tiimin kyvyn tarjoilla näkemystä valmiina

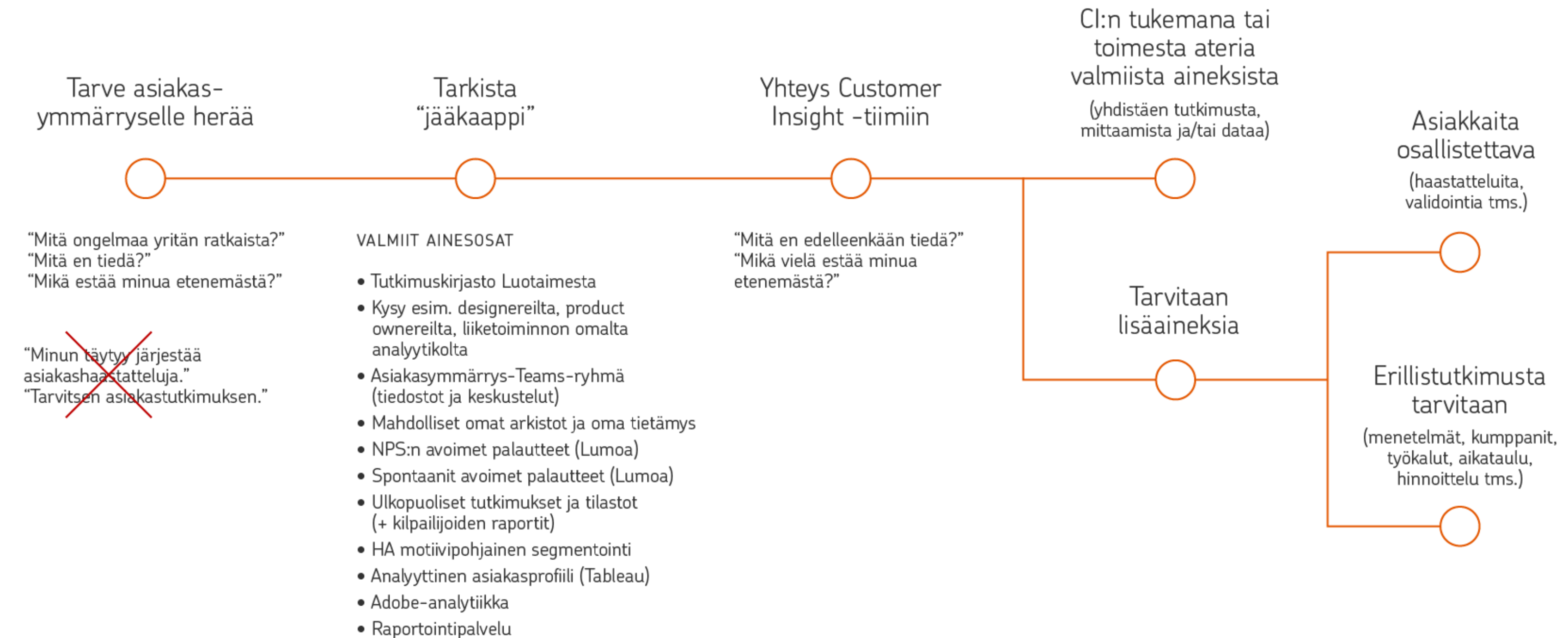
aterioina, on löydettävä tai kehitettävä uusia toimintatapoja. Vuosi 2018 oli ensimmäinen, jolloin asiakasymmärryksen kerryttämiseen keskittynyt CI-tiimi toimi koko vuoden. Vuoden suurimpia saavutuksia oli se, että tiimi sai yhdessä OP:n Finanssiällyn asiantuntijoiden kanssa luotua OP:lle ensimmäisen, asiakaslähtöisen segmentointimallin, joka pohjautuu asiakkaiden motiiveihin. Henkilöasiakkaat osattiin nyt jakaa motiivisegmentteihin eri liiketoimintojen sisällä. Kun motiiveihin on yhdistetty asiakasdataa ja tutkimustietoa ja tämä kaikki vielä tarjoillaan visualisoituna, oli muotoilijoilla ja liiketoiminnan kehittäjillä käytössään työkalu, jota he voivat käyttää itsenäisesti kaikissa muotoiluprosessin vaiheissa.

Ja kaikki tutkimukset tuotiin luonnollisesti tarjolle paitsi muotoilijoille myös kaikille muille OPlaisille. Lisäksi CI-tiimi kehitti vapaasti käytössä olevia työkaluja, joilla voi pureutua NPS-kyselyihin liittyvään avoimeen palautteeseen aina siitä näkökulmasta, joka kulloinkin on tarpeellinen.

”Jatkuvasti kerättävät asiakaspalautteet ovat varmasti halvin tapa kerryttää ymmärrystä asiakkaista ja heidän kipupisteistään. Asiakkaiden antama avoin palaute antaa suoraan vastauksia vaikkapa siihen, miksi esimerkiksi jonkun prosessin osan koetaan olevan pielessä. Palautteesta voidaan louhia esiin myös asiakastarpeita. Ennen asiakkaiden haastattelemiseen tai järeämpiin tutkimus- ja osallistamismenetelmiin hyppäämistä kannattaisikin ensimmäiseksi perehtyä siihen, mitä jo kerätyistä asiakaspalautteista löytyy”, Hannukainen vinkkaa.

Muotoilijoiden ja projektien suuri määrä johti myös

siihen, että toimintatavat piti vakioda. Jääkaappi-metaforan mukaisen toimintatavan idea on, että muotoilija ensin kurkkaa jääkaappiin, josko sieltä löytyisi sopivia valmiita aterioita, ja on vasta sitten yhteydessä CI-tiimiin (kuva 11).



Kuva 11: Muotoilijoiden ja CI-tiimin yhteinen toimintamalli.

Motiivipohjainen segmentointi

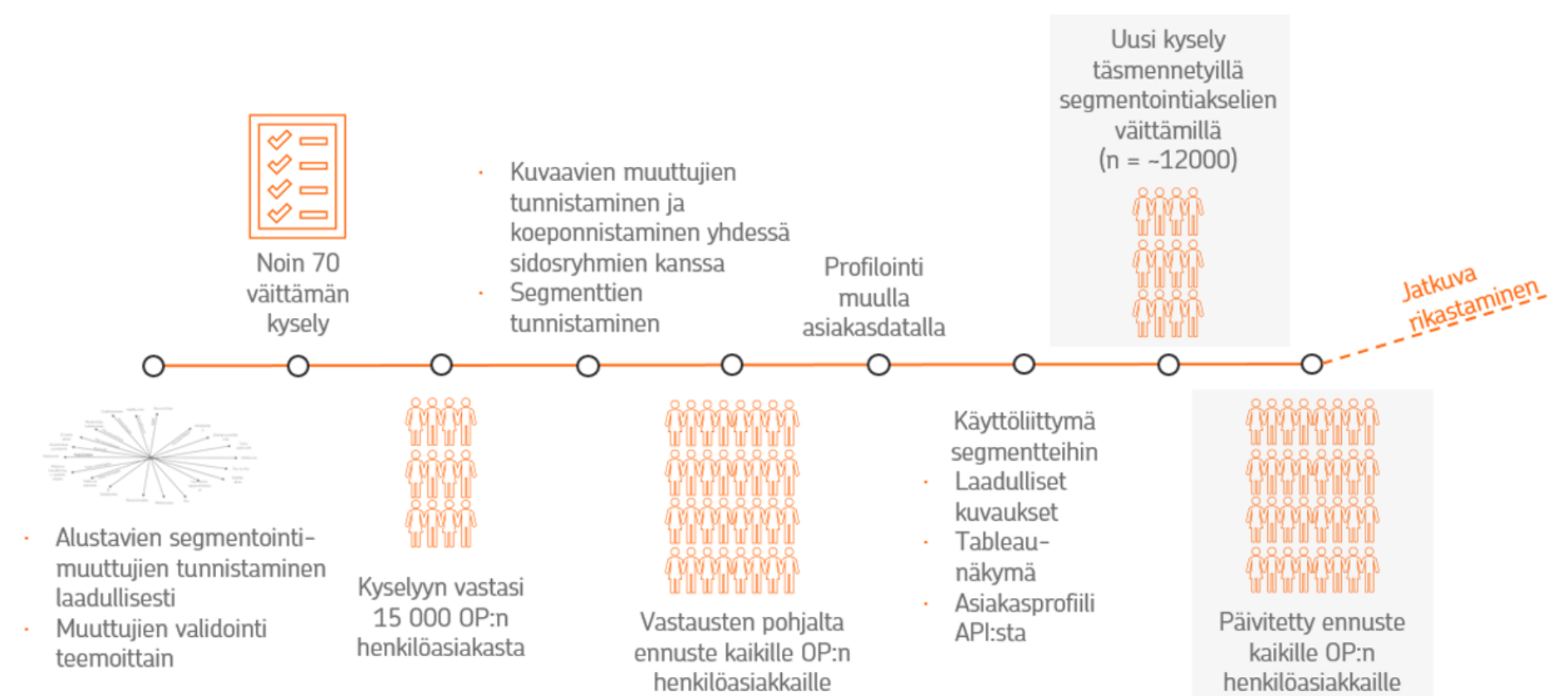
Motiivipohjaisen segmentoinnin tavoitteena on tutkia ja jäsentää, miten asiakkaat eroavat toisistaan motiivien perusteella. Motiivi vastaa kysymykseen 'miksi', eli miksi asiakas ostaa eri tuotteita ja palveluita, miksi käyttää niitä ja sitoutuu niihin. Segmentointi taas tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelyä heitä erottelevien olennaisten piirteiden perusteella. OP:n henkilöasiakkaiden motiivisegmentointi toteutettiin Customer Insightin ja Finanssiällyn yhteistyönä muotoilijoita ja liiketoimintojen edustajia osallistaen. "Tarpeet määrittävät markkinan, mutta motiivit erottelevat asiakkaita ko. markkinassa", kiteyttää Mika Laru Finanssiällystä.

Koska ihmiset voivat motivoitua eri tavoin riippuen kontekstista, toteutettiin henkilöasiakkaiden motiivisegmentointi viidelle liiketoiminta-alueelle: oma talous, säästäminen & sijoittaminen, vahinkovakuuttaminen, asuminen ja terveys & hyvinvointi. Itse motiivisegmentoinnin viitekehys on yhteinen, mutta motiivikenttää rajaavien akselien (perehtyneisyys ja muutosvalmius) merkitykset on täsmennetty kullekin liiketoiminta-alueelle.

Motiivisegmentoinnin avulla voimme kehittää asiakkaille sopivampia palveluita. Voimme myös tunnistaa alipalveltuja asiakasryhmiä. Vaikka motiivisegmentointi on ensisijaisesti tarkoitettu palvelujen kehittämiseen, voidaan segmenttejä hyödyntää myös myynnin ja markkinoinnin räätälöinnissä. Motiivisegmenttiennuste on kiinnitetty asiakastietoihin, joten motiivisegmenttejä voidaan rikastaa asiakastiedoilla kulloisenkin käyttötarpeen mukaisesti. Lisäksi jos tehdään tutkimuksia OP:n omille asiakkaille, on tuloksia mahdollisuus analysoida motiivisegmenteittäin.

Motiivisegmentoinnista tarkemmin Luotaimessa: https://opluotain.intelligenceplaza.com/m/tt/1/Sivut/MiPage_389.aspx

Miten motiivipohjainen segmentointi tehtiin?



Henkilöasiakkaiden motiivisegmentoinnin toteutuksen vaiheet.

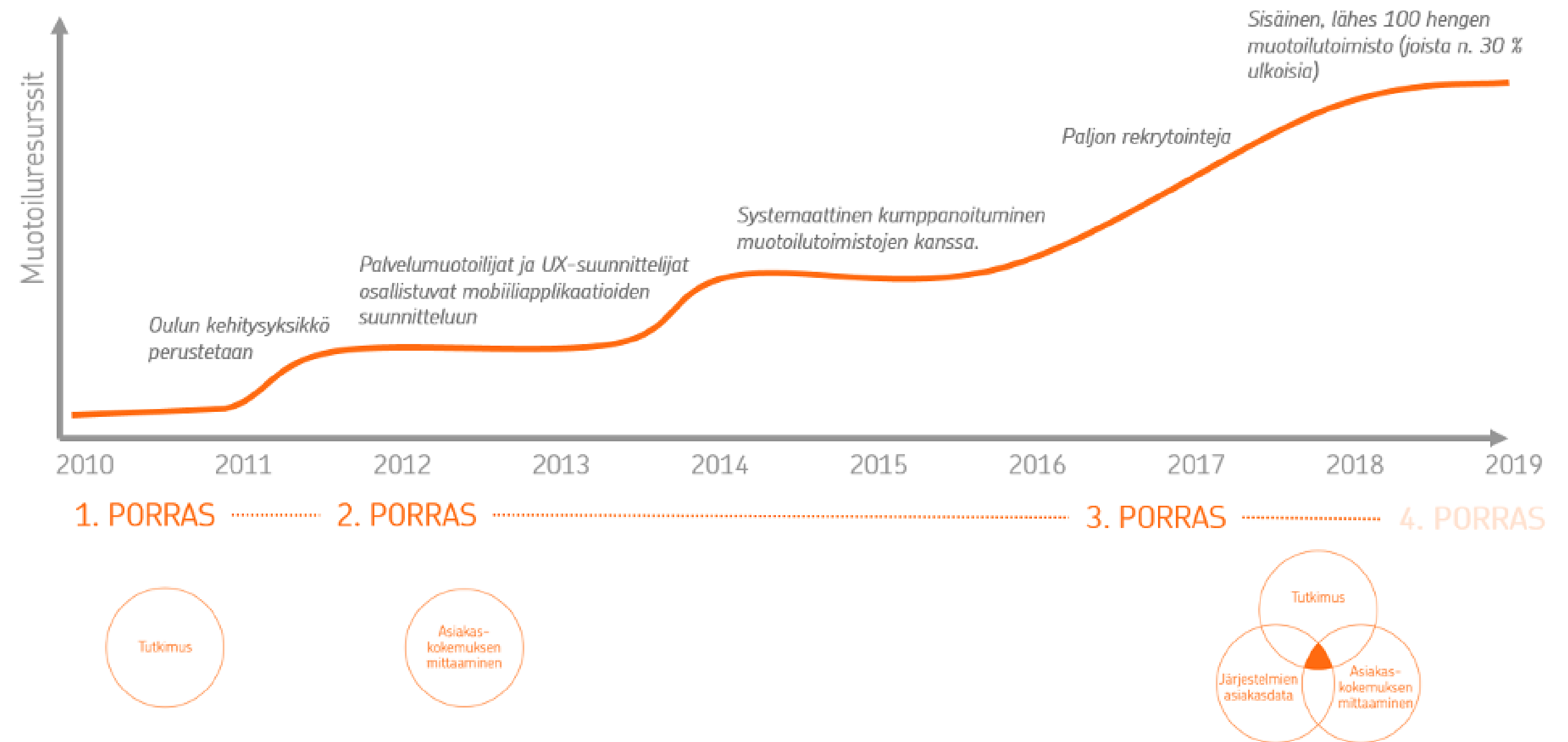
4.5 Oppeja asiakasymmärryksen tuottamisesta

Vaikka lopputulokseksi saatiin se, että muotoilua ja tuotekehitystä tukee Customer Insight -tiimi, joka päivätyökseen hankkii ja jalostaa asiakasymmärrystä, olisi kehitys tällä saralla voinut olla nopeampaa. Kuvasta 12 käy ilmi, kuinka OP:n muotoiluresurssit kasvoivat vuosien saatossa ja kuinka myöhään siihen nähden vahvistettiin asiakasymmärryksen tuottamisen rivejä. ”Parempi myöhään kuin ei milloinkaan. Jälkiviisaana voisi sanoa, että olisi kannattanut lähteä vahvistamaan asiakasymmärryksen rivejä jo aiemmassa vaiheessa”, toteaa Hannukainen.

OP:n asiakasymmärryksen tuottamisen tapa on uniikki. Esimerkiksi lähes jokaisessa muussa yrityksessä asiakaskokemuksen mittaaminen on osa markkinointia tai liiketoimintayksiköiden toimintaa ja tutkimus on usein irrallaan data-analytiikasta. CI-tiimi hyödyntää NPS-kyselyiden avoimia palautteita raaka-aineena näkemysten jalostamisessa, jolloin havainnot eivät jää irralleen. Vaikka OP:llakin järeämmät datanlouhintavoimat ovat osa Finanssiälyä, on osoittautunut varsin hyväksi ideaksi, että myös CI-tiimissä osataan perehtyä asiakastietoihin, kanavakäyttätymisdataan tai muihin järjestelmiin kertyvään dataan, jolloin myös yhteistyö Finanssiälyn kanssa on sujuvaa.

Asiakaskokemuksen mittaamisen kehitystä on jarruttanut lähes loputtomalta tuntuva mittaustekniikoiden haasteiden taklaaminen. ”Kun NPS-mittareita aikanaan syntyi kuin sieniä sateella ja kun kenenkään tehtävänä ei ollut tarkastella asiakaskoke-

Muotoilun ja asiakasymmärryksen kehittyminen



Kuva 12: Muotoilun ja asiakasymmärryksen panosten kehittyminen vuosien saatossa.

muksen mittaamista talotasolla, synnytettiin lavea kirjo sisällöllisesti erilaisia mittaustapoja. Ja monta monituista erilaista teknistä toteutusta lukuisine eri kumppaneineen”, kertoo Hannukainen. Nyt on sitten niitetty sitä, mitä aikanaan on kylvetty. Talotasosta mittauskyvykkyyttä on kehitetty samaan aikaan, kun on pyöritetty olemassa olevia ratkaisuja. Vähitellen on päästy yksitellen eroon kirjavista toteutuksista. Yhteen yhtenäiseen mittauskyvykkyteen on päästävä, sillä se on edellytys asiakaskokemuksen mittaamisen sisällölliselle kehitykselle. Esimerkiksi asiakkaan kulkemaa polkua ja sillä syntynyttä asiakaskokemusta on mahdotonta tarkastella kokonaisuutena, mikäli jokaisessa, mahdollisesti eri kanavissa tapahtuvassa, kohtaamispisteessä on erilainen tapa mitata. Vielä tälläkään hetkellä kaikissa kohtaamispisteissä ei ole kykyä todentaa, kenen asiakkaan kokemuksesta on kysymys. Ja edelleen asiakkaat saattavat saada samana päivänä kyselyn eri kanavista, koska mittaustoteutukset eivät keskustele keskenään. Vaikka kaikkea ei kannata talotasolla ohjata, asiakaskokemuksen mittaamista kannattaa.

5

Muotoilun hyötyjen ymmärrys kasvattaa kypsyyttä ja kysyntää

Muotoilukypsyys kasvaa, kun organisaatiossa on laaja ymmärrys tavoista hyödyntää muotoilua. Ymmärryksen kasvattaminen edellyttää, että muotoilua, muotoiluprosessin vaiheita sekä niihin liittyviä tuotoksia kuvataan ja esitellään mahdollisimman monelle ja eri yhteyksissä. Tapoja kuvata muotoilua, sen prosessia ja tuotoksia on monia. Kuten aina, eri tavoilla on hyvät puolensa ja haasteensa. OP:lla kuvaamiseen on käytetty prosessilähtöistä ja eri konteksteihin sidottua tapaa. Näiden lisäksi muotoilun hyödyntämistä voidaan tarkastella myös innovaatiohorisonttien kautta.

Prosessilähtöisessä kuvaamisessa pohjana on OP:lla käytetty muotoiluprosessia ja esityksissä on sen eri vaiheisiin kiinnitetty eri muotoilurooleja. Näin on saatu esimerkiksi täsmennettyä, mikä on palvelumuotoilijan ja UX-suunnittelijan ero. Prosessilähtöisen muotoilun kuvaamisen haasteeksi on osoittautunut muun muassa se, että muotoilu on nähty muusta kehittämisestä irrallisena. Tähän haasteeseen on pyritty vastaamaan kuvaamalla muotoiluprosessin osana ketterän kehittämisen mallia. Tämäkään ei ole lopullisesti poistanut käsitystä, että muotoilu eläisi erillään muusta kehittämisestä. Prosessilähtöinen kuvaaminen on johtanut jopa siihen, että osa muotoilijoista on eristänyt itsensä muusta kehittämisestä muotoiluprosessiin nojaten. Toinen merkittävä haaste prosessilähtöisellä kuvaamisella on, että monien mielestä muotoilu näyttää vesiputousmaiselta, kun seuraavaa vaihetta ei voi aloittaa ennen edellisen valmistumista. Totta on, että muotoilussa tietyt vaiheet tulee tehdä tietyssä järjestyksessä. Esimerkiksi ennen yhtäkään käyttöliittymäpiirrosta pitää

hankkia ymmärrystä käyttäjistä ja kuvata käyttötapaukset. Kaikkia vaiheita voidaan kuitenkin tehdä erittäin ketterästi ja osittain myös yhtä aikaa. Muotoilun keskiössä on Lean-ajattelu ja iteratiivisuus, joten tehtyjen havaintojen perusteella voidaan tehdä parempia valintoja nopeammin ja samalla oppia tehdyistä ratkaisuista jatkuvasti.

Pelkästään muotoiluprosessista saarnaamalla ja esittelemällä hyötyjä sen kautta organisaation muotoilukypsyys ei lopulta kasva kovinkaan paljon. Muotoilun on mukauduttava ympärillä olevaan organisaatioon ja sen tapaan käsittää ja käsitteellistää asioita. Tapamme kuvata muotoiluprosessi tasoina – strateginen, taktinen, operatiivinen – synnytti kuvan vesiputousmaisesta etenemisestä. Havaitsimme, että muu organisaatio hahmottaa muotoilun hyödyt paremmin, kun muotoilu sijoitetaan tasojen sijasta kolmeen kontekstiin, joissa muotoilutyötä OP:lla tehdään: visio ja strategia, liiketoimintakonseptit ja palveluprosessit sekä tuotteet ja palvelut (kuva 13). Jokainen näistä konteksteista on muotoilutyön toteuttamisen näkökulmasta toisistaan riippumaton ja jokaisessa niistä toteutetaan samaa muotoiluprosessia. Mikään ei estä toteuttamasta muotoiluprosessia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti jokaisessa kontekstissa erikseen. Suurin arvo muotoilusta kuitenkin saavutetaan, kun kontekstien välillä on jatkuva dialogi. Lisäksi muotoilun tehokkuus kasvaa, kun eri kontekstit tukeutuvat toisiinsa. Konteksteista kommunikoimisen edut konkretisoituivat erityisen hyvin, kun vuonna 2019 organisaatiomuutoksen yhteydessä siirryimme muotoilun organisoinnissa keskitetystä, sisäisen muotoilutoimiston mallista hajautettuun malliin. Esimerkiksi itseohjautuvien

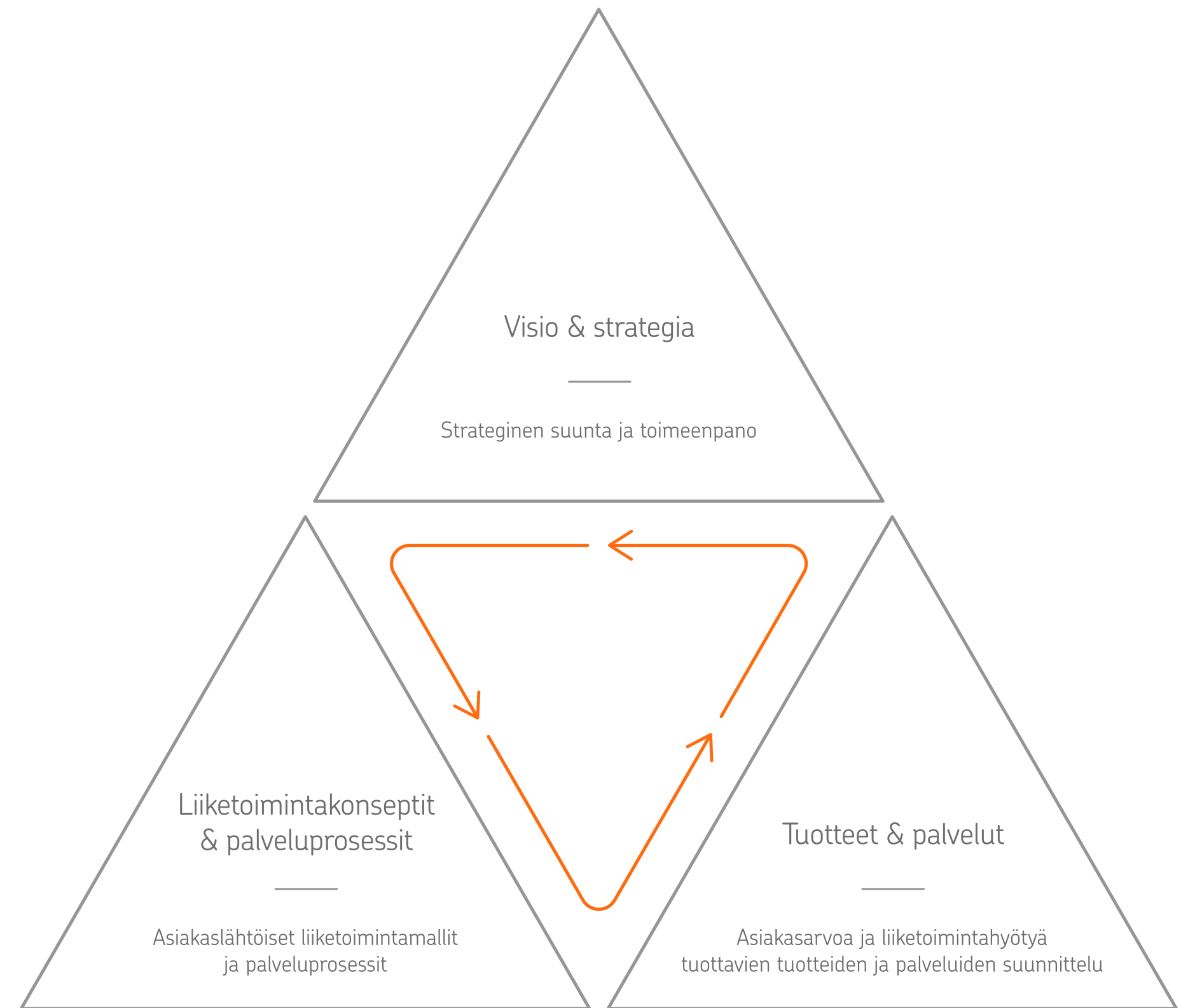
tiimien muotoilutyön fokus yksittäisissä tuotteissa ja palveluissa auttoi ymmärtämään muotoilun ja muotoilijoiden roolia tiimeissä.

Kontekstien rinnalla olemme hahmottaneet muotoilun hyötyjä erilaisten innovaatiohorisonttien kautta. Alun perin Baghain, Coleyn ja Whiten vuonna 2000 kirjassa “The Alchemy of Growth” esittelemä ja sittemmin McKinseyn popularisoima kolmen horisontin malli kuvaa, miten organisaation tulisi nähdä innovaatiot kolmen aikahorisontin kautta: horisontti 1: 1–2 vuotta, horisontti 2: 2–5 vuotta ja horisontti 3: 5–10 vuotta. Innovaatiotoiminnan kehittyessä ja muotoilun aktiivisen hyödyntämisen kautta organisaatioiden kyvykkyys tehdä radikaalejakin innovaatiota on nopeutunut huomattavasti. Siksi horisonttimallia on kritisoitu sen aikaperusteisesta näkökulmasta. Horisonttiajattelua ja -kuvaamista pidetään edelleen kuitenkin erittäin hyvänä tapana hahmottaa tulevaisuutta ja muotoilun hyötyjä. Muotoilun menetelmiä (esim. skenaarioiden visualisointi, nopea prototypointi ja erilaiset co-creation-menetelmät) voidaan hyödyntää jokaisessa horisontissa, ja jokaisessa kontekstissa (visio ja strategia, liiketoimintakonseptit ja palveluprosessit sekä tuotteet ja palvelut) taas voidaan työskennellä keskittyen eri horisontteihin. Ja näitä kaikkia voidaan viedä muotoillen eteenpäin yhtä aikaa.

Kun organisaation ymmärrys muotoilusta ja sen hyödyistä kasvaa, kasvaa myös kysyntä muotoilun osaajista. OP:lla tämä on ollut nähtävissä erityisesti viimeisten vuosien aikana. Muotoilijoiden organisoitumiseen ja määrään on vaikuttanut OP Ryhmässä vuonna 2019 tehty organisaatiomuutos. Muutoksen tuloksena järjestäydyimme siten, että

hierarkkisen linjaorganisaation sijasta meillä on lähes 150 moniosaajatiimiä. Muuttuneessa organisaatiossa muotoiluosaamista on haluttu skaalata siten, että se olisi kaikkien niiden hyödynnettävissä, jotka tähtäävät erinomaiseen asiakaskokemukseen. Siksi yksi muotoilija työskentelee uuden toimintamallin mukaisesti yhdessä tai useammassa eri tiimissä.

”Kun siirryimme designissa keskitetystä (centralized) mallista hajautettuun (distributed) malliin, totesimme että OP:n designin periaatteet ovat dokumentoimatta. Tästä syntyi tarve kuvata OP:n yhtenäinen tapa tehdä designia, jotta kaikki toimivat samojen periaatteiden mukaisesti”, kiteyttää Tuomas Manninen tilanteen, jossa ryhdyttiin kokoamaan seuraavaksi esiteltävää OP Design DNA:ta.



Kuva 13: Muotoilun kolme kontekstia.

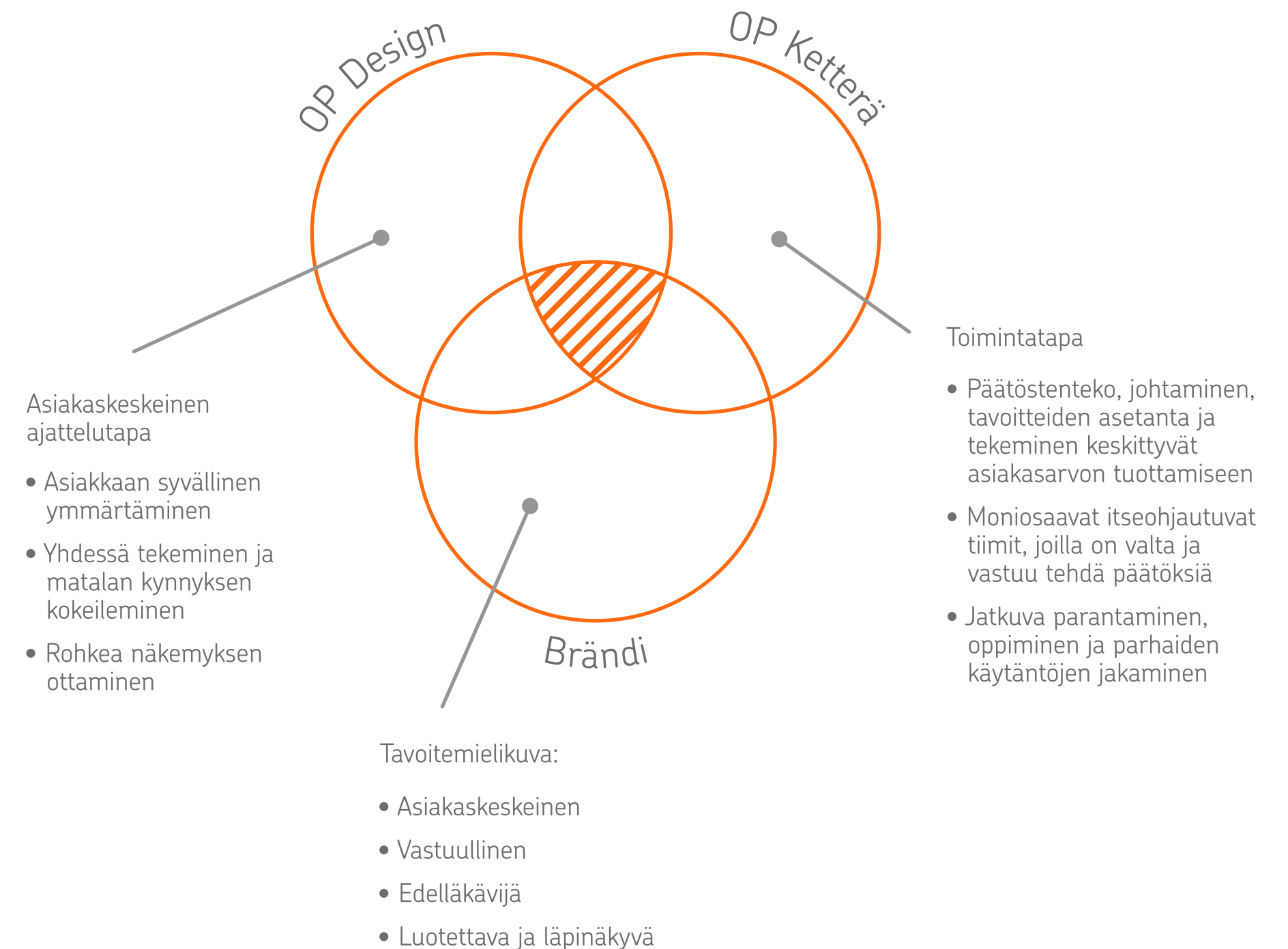
OP Design DNA

OP:n Design DNA syntyi tarpeesta dokumentoida ja jalkauttaa muotoilun periaatteita ja menetelmiä laajasti OP Ryhmään ja eri rooleihin. Muotoilu ei ole muotoilijoiden yksinoikeus. Se on kompetenssi, joka vaatii erityistä osaamista ja koulutusta, mutta muotoilun periaatteet tulisi olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Muotoilun hyödyt suurempia, kun kaikki ymmärtävät muotoiluajattelun lähtökohdat ja ymmärtävät, miten ja milloin muotoilua voi omassa työssään käyttää. Tätä varten OP:n muotoiluperiaatteet ja menetelmät on dokumentoitu Design DNA:ksi intranettiin. Siellä on tarjolla laajasti tietoa muotoilusta ja menetelmistä sekä ohjeita ja täytettäviä pohjia kaikkien käyttöön. OP Design DNA päivittyy jatkuvasti, ja löydät sen täältä <https://oppalveluto365.sharepoint.com/sites/intra-kehittaminen/SitePages/Design-DNA.aspx>

Määrittelimme muotoilijoiden kanssa OP Design DNA:n, joka linjaa yhteiset periaatteet, menetelmät ja työkalut erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Design DNA:n tavoitteena on varmistaa, että teemme yhtenäistä muotoilua, joka huomioi strategian, brändin ja ketterän toimintatavan.

”Muotoilu on luonteeltaan ketterää toimintaa. Muotoilun menetelmillä yhdistetään niin liiketoiminnan, kehittäjien kuin asiakkaidenkin näkemykset ja kokeiluiden kautta etsitään paras mahdollinen ratkaisu. Muotoilijat toimivatkin tärkeänä liimana, kun organisaatiota ketteröitetään. He auttavat muun muassa luomaan kokonaiskonsepteja ja visioita, joiden kautta tiimit voivat linkittyä toisiinsa ja priorisoida tekemistään. Lisäksi muotoilijat tarjoavat työkaluja ja osaamista moniosaajatiimien itsenäiseen tuote- ja palvelukehitykseen. Näin ollen Design DNA ei pelkästään määrittele OP:n tapaa tehdä muotoilua, vaan se tarjoaa myös täsmäaseita ketterien toimintatapojen käyttöönottoon”, kuvaa Tuomas Manninen Design DNA:n hyödyntämisen mahdollisuuksia.

OP:n intranetistä jokaisella on mahdollisuus hyödyntää OP Design DNA:n työkaluja joko itsenäisesti helppojen ohjeiden ja videoesimerkkien avulla tai asiantuntijoiden tukemana.



Voittava asiakaskokemus syntyy designin, brändin ja ketterän toimintatavan yhteispelissä.

Designin periaatteet

Periaatteet varmistavat, että teemme yhtenäistä muotoilua, joka huomioi strategian, brändin ja OP:n ketterän toimintatavan.

Periaate 1

Ymmärrä asiakkaan perimmäinen tarve

- Kiteytä asiakkaan ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan
- Kartoita kokonaisuus - nykyhetki, tulevaisuus ja reunaehdot
- Hyödynnä asiakkaasta opittua tietoa ja osallista asiakasta tarvittaessa.

Periaate 2

Hyödynnä muiden osaamista, konkretisoi ja kerää palautetta

- Hae laajasti näkemyksiä yli organisaatorajojen
- Testaa ideoita kevyesti ja jalosta kriittisesti palautteen perusteella
- Jaa aktiivisesti tietoa, ideoita, työkaluja ja vastuuta.

Periaate 3

Ole muotoilija!

- Varmista laatu asiantuntemuksellasi - hyödynnä asiakasnäkökulman, liiketoiminnan ja teknologian mahdollisuudet sekä huomioi reunaehdot
- Johda designtyötä - suunnittele ja aikatauluta, kerää palautetta esim. demoista ja retroista
- Dokumentoi ja kommunikoi designtyö, jotta se on muiden hyödynnettävissä.

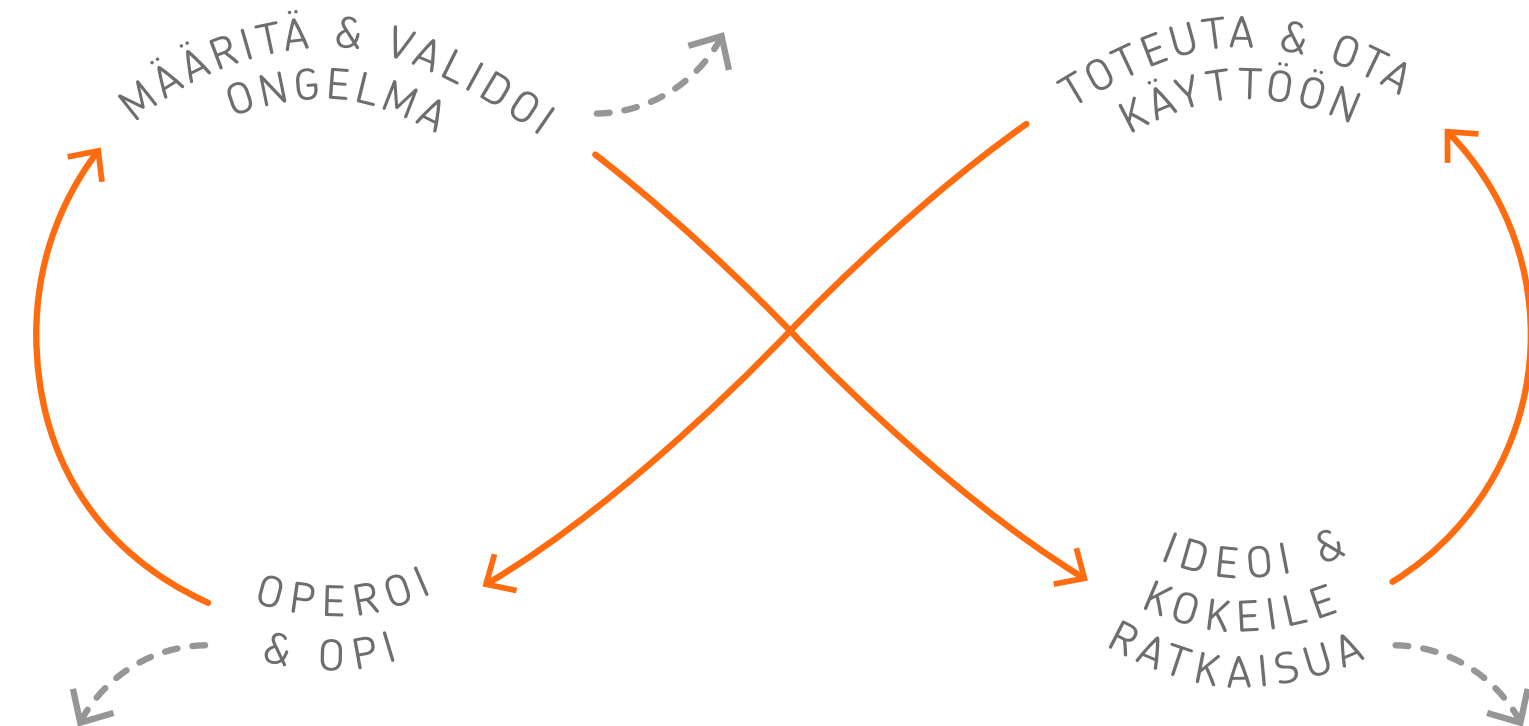
Menetelmät ja työkalut

OP Design DNA:n menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää asiakaslähtöisten ongelmien määrittelyyn ja ratkaisemiseen. Menetelmien, kuten syvähaastattelujen tai co-creation-työtapojen, avulla kirkastetaan ajattelua ja pyritään luomaan yhteinen ymmärrys ratkaistavasta ongelmasta. Työkaluja ovat esimerkiksi täytettävät pohjat (templates), joiden avulla konkretisoidaan ja viestitään eri menetelmillä hankittua ymmärrystä ja näin viedään kehitystyötä eteenpäin. Työkaluja ja menetelmiä on toki verkko pullollaan, mutta niistä on valittu yhdessä muotoilijoiden ja sidosryhmien kanssa sopivimmat, joista on tehty OP:lle ja OP:n brändiin sopivat versiot ohjeineen. Työkalupakkia päivitetään jatkuvasti. OP Design DNA:n lisäksi on toteutettu myös OP Design Systems, joka tarjoaa keskitettyjä ratkaisuja käyttöliittymien suunnitteluun ja toteuttamiseen OP Ryhmässä, kuten esimerkiksi valmiita käyttöliittymäkomponentteja koodeineen.

Designin toimintamalli

Designin toimintamalli on iteratiivinen prosessi, joka vaikuttaa kolmessa kontekstissa:

- Visio ja strategia
- Liiketoimintakonseptit ja palveluprosessit
- Tuotteet ja palvelut



6

Työ jatkuu

” Tutkitusti muotoilun menetelmien ja työkalujen käyttö sysää organisaatiossa käyntiin kokemuksellisen oppimisprosessin, joka tukee koko organisaatiokulttuurin kehittymistä asiakas-keskeisempään, yhteistyötä painottavampaan, riskejä sietävämpään ja oppivampaan suuntaan. Ja se puolestaan tukee muotoilun laajempaa hyödyntämistä. Erityisesti juuri muotoilussa käytettävät fyysiset välineet ja muotoilun työkalujen tuottamat tunnepohjaiset kokemukset auttavat organisaatioiden kulttuuria kehittymään edellä kuvattuun suuntaan.”

(suomennos tekijöiden, alkup. Elsbach & Stigiani 2018)

Kuten kaikki kompetenssit, muotoilu elää ja kehittyy. Danish Design Centerin luoma Design Ladder on hyvä yleinen malli muotoilukypsyyden arviointiin, mutta jo kohta 20 vuotta vanha ja sen tarkastelutaso on varsin katea. Design Ladder antaa suuntaa ja toimii erinomaisesti tavoiteasetannassa, mutta toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen se ei anna tarkkaa näkemystä. Design Ladder -mallin tulosten tarkasteluun tarvitaan paljon tulkintaa, näkemystä ja organisaation omaa kykyä mitata muotoilun kyp-syyttä. Erityisesti kypsyystasojen ylemmillä portailla olisi tarve myös yksityiskohtaisempaan tarkaste-luun. Malli myös katsoo muotoilukypsyyttä koko organisaation näkökulmasta. Eri toimintojen ja tiimien väliset erot eivät nouse esiin ja siksi hyvistä, muotoilukypsyyttä kehittävästä käytännöistä oppi-minen organisaation sisällä on vaikeaa. Koska

Design Ladder -malli ei sisällä objektiivista tapaa mitata muotoilukypsyyttä, jokainen yritys joutuu miettimään muotoilukypsyytensä arviointitavat itse ja yritysten välinen vertailu on mahdotonta.

Viime vuosina on syntynyt uusia muotoilukypsyy-den arviointiin soveltuvia malleja. Yksi näistä on InVisionin tekemä Design Maturity Assessment (DMA). Sen viisiportainen maturiteettimalli tar-kastelee muotoilukypsyyttä ihmisten, prosessien ja muotoilukyvykkyyksien kautta. DMA-malli antaa konkreettisia työkaluja muotoilukypsyyden analy-sointiin sekä sen kasvattamiseen. Myös me OP:lta olemme siirtyneet muotoilukypsyyden arvioinnissa ja mittaamisessa InVisionin DMA-malliin. (Design Ladder -mallin ja DMA-mallin eroista tarkemmin liitteessä 2.)

DMA-mallin mukainen arviointi on tehty yli 2000 organisaatioon globaalisti ja siihen on liitetty standardoitu tutkimus. Näin eri organisaatioiden tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Tulokset pitävät sisällään myös hyvin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joilla tutkitut organisaatiot voivat kasvattaa muotoilukypsyyttään. DMA-mallin arviointi antaa myös mahdollisuuden vertailla organisaation eri osien ja tiimien toimintatapoja ja jakaa hyviä käytäntöjä.

OP:lla tehtiin DMA-mallin arviointi vähittäispankin tiimeihin ja heimoihin vuoden 2019 lopussa. Tulokset vahvistivat näkemyksen, että OP:n ketterässä toimintatavassa koko organisaation muotoilukypsyys on ottanut takapakkia. Tähän on tunnistettu muutamia keskeisiä syitä, jotka DMA vahvisti:

- OP:n ketterässä toimintatavassa ei tunnisteta heimotasolla asiakaskokemukseen ja muotoiluun liittyviä rooleja. Kaikki heimoissa työskentelevät muotoilijat toimivat toteuttavissa tiimeissä.
- Strategisessa suunnittelussa tehtävä business design ei näy heimojen ja tiimien arjessa ja päätöksenteossa.
- Asiakaskokemus syntyy laajemmissa kokonaisuuksissa kuin yksittäisen tiimin toteutuksissa. Yli tiimi- ja heimorajojen tehtävä suunnittelu on haastavaa.
- Muotoilulla ja asiakaskokemuksella ei ole tavoitteita ja mittareita. Muotoilukypsissä yrityksissä asiakaskokemuksen, brändin, markkinointiviestinnän ja muotoilun johtaminen on yhdistetty vähintään samojen tavoitteiden ja mittareiden alle.

DMA-mallin mukainen arviointi tehdään OP:lla myös vahinkovakuutuksen ja yrityspankin heimoissa ja tiimeissä sekä arviointi toistetaan vähittäispankin heimoissa ja tiimeissä vuoden 2020 lopussa.

Muotoilukypsyyttä voi siis mitata ja arvioida monella eri mallilla. Yhteistä malleille on, että niissä kaikissa toistuu sama syy-seuraus-yhteys: mitä kypsempää muotoilu on, sitä parempaa liiketoimintaa yritys tekee. Tämä on tutkittu fakta (esim. Candi et al. 2010, McKinsey 2018). Yhteistä malleille on myös seuraava: mitä suuremmaksi osoittautuu organisaation muotoilukypsyys, sitä laajemmin muotoilua hyödynnetään organisaation erilaisissa työrooleissa. Jotta tähän päästään, tarvitaan organisaatiossa yhtenäistä ja asiakaskeistä kulttuuria, joka ohjaa jokaisen yksilön, ei vain muotoilijoiden, työntekoa. Tällöin myöskään muotoilu ei ole koulutettujen muotoilijoiden yksinoikeus.

Asiakaskeksen ja muotoilukypsyyttä kasvattavan kulttuurin edistämiseen tarvitaan toimenpiteitä. OP:lla niitä ovat tähän mennessä olleet erilaiset muotoilupäivät, koulutukset, OP Design DNA:n kokoaminen ja ylipäättään laajamittainen osallistaminen muotoilutyöhön. Sanat ohjaavat ajattelua ja ajattelu ohjaa toimintaa. Toiminnasta syntyvät yhteiset tavat ja kulttuuri.

Kuten alussa totesimme, näiden kansien väliin on koottu OP:n opit organisaation muotoilukypsyyden kasvattamisesta sekä esimerkitetty OP:n muotoilumatkaa askel askeleelta ylöspäin Design Ladder-mallin portaikolla. Vaikka portaikosta on kypsyyden mittaamisen ja sen kuvaamisen tapana OP:lla

luovuttu, matka jatkuu. Ja nyt sinä olet matkassa mukana – organisaatiomme kulttuurin kehittäminen on meidän kaikkien yhteinen tehtävä. Mitä sinä ajattelit tehdä seuraavaksi kääntääksesi kulttuuriamme asiakaskeisempään suuntaan? Mitä haluaisit muotoilusta oppia tai olet tätä lukiessasi huomannut muotoilun työkaluista tarvitsevasi?

Innostu, kysy ja kokeile!

7 Lähdeluettelo

Artefact (2015) Design Maturity Survey: From self-assessment to action.

Baghai, M., Coley, S., & White, D. (2000) The alchemy of growth. Basic Books.

Björklund, T., Hannukainen, P. & Manninen, T. (2018) Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels. ServDes2018, Milan.

Candi, M., Gemser, G., & van den Ende, J. (2010) Design Effectiveness. Industry report.

DROI (2012) Design ROI – Measurable Design. https://issuu.com/anttipitkanen/docs/droi_measurabledesign_2012_issuu_en

Eklund, C. (2019) Innovation Capabilities, Design and Cutting Edge: Innovative Growth in the 21st Century. Acta Wasaensia 426. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8204/978-952-476-873-3.pdf>

Elsbach, K. & Stigliani, I. (2018) Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. Journal of Management 44(6).

InVision (2019) The New Design Frontier.

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

Lith, P. (2014) Muotoilualan yritysten suhdanne- ja toimialaraportti 2013. Raportti muotoilualojen yrityksistä, yritysprofiilista, markkinoista, kasvuyrittäjyydestä ja lähiajan suhdanneodotuksista. Teollisuustaiteen Liitto Ornamo.

Maula, H. & Maula J. (2019) Design ja johtaminen. Alma Talent.

McKinsey (2018) The Business Value of Design. McKinsey Quarterly (Sheppard et al.). <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>

Suomalaisen työn liitto (2012) Tutkimus suomalaisesta designista: Mitä design merkitsee yrityksille.

SVID (2008) Svenska företag om design. The Swedish Industrial Design Foundation (SVID).

The Danish Design Centre (2001) The Design Ladder.

The Danish Design Centre (2003) The Economic Effects of Design.

The Design Council (2008) The Value of Design. Factfinder report. British Design Council.

The Design Council (2018) The Design Economy 2018. British Design Council.

Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C. & Hardin, D. (2013) The DMI Design Value Scorecard: A new measurement and management model. Design Management Institute Review, 24(4).

8 Kirjoittajat sekä kirjaan haastateltujen henkilöiden esittelyt



Pia Hannukainen, Expert, Customer Value Creation. OP:lla syksystä 2015. Yli 15 vuoden kokemus muotoiluajattelusta tutkijana, muotoilijana, kouluttajana ja konsulttina. On pystyttänyt OP Ryhmään Customer Insight-toiminnan. Nykyisessä tehtävässään toimii asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen sisäisenä konsulttina. Merkittävä määrä muotoiluun ja innovaatiotoimintaan liittyviä kansainvälisiä akateemisia julkaisuja.



Mari Kiirikki, Senior Designer, Concepts. OP:lla syksystä 2017. Siirtynyt nykyisiin tehtäviin työskenneltyään Senior Copywriterina ja Content Design Leadina. Monipuolinen kokemus muotoiluajattelun soveltamisesta sekä mainonnan ja markkinointiviestinnän suunnittelusta. Toteuttanut myös OP Ryhmän Oulun kaupungin peruskouluille lahjoittaman alakoulun Design Sprintin.



Tuomas Manninen, Competence Lead, Design. OP:lla vuodesta 2014. Lähes 20 vuoden kokemus asiakaskokemuksen johtamisesta ja kehittämisestä sekä toimistoissa että isommissa organisaatioissa. On ollut kasvattamassa muotoilusta OP:lle strategista osaamisaluetta. Kutsuttuna puhujana useissa kotimaisissa ja kansainvälisissä seminaareissa ja tilaisuuksissa sekä haastateltavana mm. Designin uusi aalto -kirjassa.



Liisa Säkkinen, Service Design Lead, Fiskars Group. OP:lla vuosina 2015–2020. Yli 10 vuoden laaja-alainen kokemus digitaalisten palveluiden muotoilusta sekä johtavien suunnittelutoimistojen palveluksessa että in-house-muotoilijana. Toimi OP:lla strategisena palvelumuotoilijana edistämässä erityisesti terveys- ja hyvinvointipalvelujen digitalisaatiota ja veti lisäksi palvelumuotoilijoiden tiimiä. Ennen siirtymistään nykyiseen tehtäväänsä Fiskarsille vastasi OP:n Design DNA:n kehittämisestä ja jalkauttamisesta.

Haastatellut ja siteeratut henkilöt:



Harri Nieminen

Kauanko olet ollut töissä OP:lla?

Aloitin OP:lla 31.7.2001 ja olin OP:lla töissä noin 16,5 vuotta.

Mihin tehtävään tulit?

Ensimmäinen työni oli osa-aikainen asiakasneuvoja Tampereen contact centerissä.

Mikä on tehtäväsi nykyään?

Nykyisin työskentelen Holiday Club Resorts Oy:llä In-Resort CX Managerina.

Mistä OP:lla tekemästäsi olet ylpeä?

Olen ylpeä monestakin OP:lla tekemästäni asiasta, mutta varmasti suurin ylpeyden aihe on se voima, jolla asiakaslähtöisyyttä ja palvelumuotoilua toin omalta osaltani organisaation kehittämiskulttuuriin.



Jukka Parkkinen

Kauanko olet ollut töissä OP:lla?

9 v

Mihin tehtävään tulit?

Tulin rakentamaan Oulun kehitysyksikköä Yksikönpäällikön tehtävässä.

Mikä on tehtäväsi nykyään?

Johtaja, Kehittämisen Tuki

Mistä OP:lla tekemästäsi olet ylpeä?

Oulun kehitysyksikön rennosta ilmapiiristä sekä omasta osuudestani OP:een ketterässä muutosmatkassa.



Anne Pärkkä

Kauanko olet ollut töissä OP:lla?

Olen ollut OP:lla töissä 11 vuotta.

Mihin tehtävään tulit?

Tulin OP:lle tutkuspäällikön tehtävään Strategisen suunnittelun Toimintaympäristöä ja kilpailijoita analysoivaan tiimiin.

Mikä on tehtäväsi nykyään?

Nykyään toimin Senior Research Managerina Customer Insight -tiimissä.

Mistä OP:lla tekemästäsi olet ylpeä?

Olen kehittänyt OP:n asiakkaisiin liittyvää laajaa ja toisiinsa linkittyvää tutkimuskokonaisuutta, joka on ainutlaatuinen Suomessa. Tehtävässäni olen vastannut tutkimustiedon laadukkuudesta ja luotettavuudesta niin menetelmällisesti kuin tulosten tulkinnan näkökulmasta.



Mika Laru

Kauanko olet ollut töissä OP:lla?

Neljä vuotta, elokuusta 2016 alkaen.

Mihin tehtävään tulit?

Asiakasanalytiikka-tiimpäälliköksi silloisiin Tieto- ja analysointipalveluihin.

Mikä on tehtäväsi nykyään?

Lead data scientist Finanssiäly CoE. Kehitän asiakasprofiilia OP:n henkilö- ja yritysasiakkaille.

Mistä OP:lla tekemästäsi olet ylpeä?

Analyttinen asiakasprofiili, joka sisältää sekä asiakkaan että OP:n näkökulmat.



Perttu Luomala

Kauanko olet ollut töissä OP:lla?

Yhdeksän vuotta, Oulun kehitysyksikön perustamisesta asti.

Mihin tehtävään tulit?

Palvelumuotoilija, mobiilipalvelut.

Mikä on tehtäväsi nykyään?

Designer, concepts. Chapter lead, concepts & customer experience.

Mistä OP:lla tekemästäsi olet ylpeä?

OP-mobiilin nousu pääkanavaksi ja kirjautumisen helpotukset päätyen Mobiiliavaimeen.



Petri Soini

Kauanko olet ollut töissä OP:lla?

Vuodesta 2008, eli 12 vuotta.

Mihin tehtävään tulit?

Konseptipäälliköksi.

Mikä on tehtäväsi nykyään?

Designer, concepts.

Mistä OP:lla tekemästäsi olet ylpeä?

Monesta: Siitä ettei luovutettu ja pidettiin asiakkaan ääntä pinnalla, kun sitä ei vielä haluttu kuunnella. Paristakin yksittäisestä konseptista, joita ei toteutettu, mutta jotka testiasiakkaiden keskuudessa aiheuttivat hämmäntävänskin suuria positiivisia tunteita. Siitä, että olen saanut seurata muutosta kohti nykytilaa ja olen ollut tuuppimassa kehitystä oikeaan suuntaan.



Juha Forsblom

Kauanko olet ollut töissä OP:lla?

Neljä vuotta, vuoden 2016 alusta alkaen.

Mihin tehtävään tulit?

Business Designer.

Mikä on tehtäväsi nykyään?

Head of Customer Insight.

Mistä OP:lla tekemästäsi olet ylpeä?

Yhteistyöstä eri alueiden osaajien kanssa ja esimiehenä omien tiimiläisten saamasta spontaanista positiivisesta palautteesta.

Liite 1: Tyypillisimmät muotoiluroolit

Muotoilijat vastaavat asiakaslähtöisyyden toteutumisesta ja auttavat asiakas- ja liiketoiminta-arvon yhteensovittamisessa. Erilaisen muotoiluosaamisen tarve vaihtelee tavoitteen ja kehityskohteen mukaan. Koska osaamiskenttä on hyvin laaja, muotoilijat ovat usein keskittyneet vastaamaan jonkin tietyn roolin mukaisesta osaamisalueesta. Tällaisia rooleja ovat muun muassa business designer, palvelumuotoilija, UX-suunnittelija ja content designer, josta voidaan käyttää myös nimikettä copywriter.

Roolit eivät suinkaan ole kiveen hakattuja, vaan esimerkiksi palvelumuotoilija saattaa tarpeesta riippuen vastata myös UX-suunnittelijan rooliin tyypillisesti kuuluvasta käyttökokemuksen ja käyttäjäliittymien suunnittelusta. Muotoilutyö ei ole yksinpuurtamista, vaan se on luonteeltaan osallistavaa – asiakkaiden ja eri asiantuntijoiden näkemykset auttavat muotoilijaa luomaan parempia palveluita todellisiin tarpeisiin.

Muotoilijat etenevät urapolullaan tyypillisesti asiantuntemustaan syventäen ja valikoidusti laajentaen. Toinen etenemistapa on pyrkiä ymmärtämään vähän kaikesta ja ylläpitää laaja-alaista muotoi-

luosaamista ilman tarvetta sukeltaa syvemmälle. Tällöin osaamisen syventäminen tapahtuu esim. valmentamisen, toimintamallien, teknologia- tai liiketoimintaymmärryksen kentällä. Tarvitsemme sekä spesialisteja että generalisteja.

Business designer, joka tunnetaan myös nimellä liiketoiminnan muotoilija, vastaa uusien ja olemassa olevien liiketoimintakonseptien kehittämisestä muotoilun menetelmin, joissa yhdistyvät asiakastarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet. Business designerin tehtävässä korostuu taito ajatella ohi perinteisten toimintamallien ja tunnistaa mahdollisuuksia, joita muuttuva toimintaympäristö synnyttää.

Muotoilun menetelmien ja työkalujen tuntemisen ohella business designerin osaamisessa painottuvat: liiketoimintaymmärrys, itsenäinen työote, halu haastaa nykyiset toimintamallit sekä kyky luoda ja ohjata laajojakin yhteistyöverkostoja.

Palvelumuotoilija, joka tunnetaan myös nimellä service designer, vastaa palveluiden asiakaslähtöisestä suunnittelusta ja siitä, että ne ovat linjassa organisaation strategian ja vision kanssa. Palvelu-

muotoilija kerää ja analysoi asiakkailta ja sidosryhmiltä tulevia tarpeita toimiviksi konsepteiksi esimerkiksi työpajoja ja tutkimuksia hyödyntäen sekä ideoi.

Muotoilun menetelmien ja työkalujen tuntemisen ohella palvelumuotoilijan osaamisessa korostuu: työpajojen suunnittelun ja järjestämisen taidot, fasilitointitaidot sekä kyky analysoida asiakkaiden osallistamisesta ja työpajoista saatua tietoa palvelukonseptien suunnittelun tueksi. Palvelumuotoilijan on myös kyettävä luomaan ja ohjaamaan omia yhteistyöverkostojaan.

UX-suunnittelija, joka tunnetaan myös nimellä UX designer tai käyttökokemuksen muotoilija, vastaa palveluiden yhtenäisestä käyttökokemuksesta ja käyttäjäliittymäratkaisujen toteutuksesta. UX-suunnittelijan osaamisessa painottuu prototypoinnin hallinta ja kyky ymmärtää, minkälaisia vaatimuksia eri käyttötapa-ukset, kanavat ja alustat asettavat suunnittelulle. Lisäksi UX-suunnittelijan vastuulla on varmistaa, että suunnittelussa on hyödynnetty ratkaisujen käytettävyydestä saatavilla olevaa laadullista ja määrällistä tietoa.

Käyttökokemusta laajempi käsite on saavutettavuus eli se, että kaikkien on mahdollista käyttää palvelua yhdenvertaisesti vammoista tai toimintarajoitteista huolimatta. Saavutettavan palvelun rakentaminen on teknisen toteutuksen, selkeän käyttäjäliittymän ja ymmärrettävän sisällön summa. UX-suunnittelijan vastuulla on varmistaa, että käyttökokemuksessa on saavutettavuus huomioitu.

Content designer, joka tunnetaan myös nimellä copywriter tai sisältömuotoilija, vastaa sisältöjen kokonaisuuksista eri kanavissa ja alustoilla. Content designer pitää huolta siitä, että sisällöt ovat kiinnostavia ja ymmärrettäviä. Lisäksi hänen vastuualueelleen kuuluu huolehtia siitä, että brändin mukainen asiakaslähtöisyys toteutuu ilmaisun yksityiskohdissa, terminologiassa ja uusien tuotteiden nimissä.

Kielen ja kommunikaation syväosaamisen ja muotoiluajattelun perustaitojen ohella content designereiden osaamisessa korostuvat asiakaslähtöinen ajattelu, taito luoda visuaalisuutta tukevia sisältöjä ja kyky ymmärtää, minkälaisia vaatimuksia eri kanavat ja alustat asettavat sisältöjen suunnittelulle.

Liite 2: Kypsyysmallien erot

	Design Ladder The Danish Design Centre	Design Maturity Assessment InVision	
Muotoilun menetelmiä hyödynnetään strategia-työssä. Muotoilijan tehtäväkenttään kuuluu myös nykyisen liiketoiminnan uudistamista tai kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista.	4	5 4	Muotoilun keinoin kehitetään strategiaa ja tunnistetaan liiketoimintamahdollisuuksia. Muotoilu nojautuu erityisesti kokeilevaan asiakastutkimukseen, trendien tunnistamiseen ja ilmiöiden tutkimiseen. Muotoilun hyödyntäminen tuo merkittävää kilpailuetua ja tuottaa liiketoimintahyötyä.
Muotoilu on lähestymistapa, joka on integroitu osaksi kehitysprosessia. Käyttäjien näkökulma ohjaa kehittämistä ratkaistavan ongelman määrittelystä toteutukseen.	3	3 2	Muotoilu on näkemyksellistä ja pohjautuu ennen kaikkea dataan ja asiakasymmärrykseen. Näkemyksiä testataan ja validoidaan kokeilujen avulla. Johto on muotoilun takana ja yrityksessä mitataan muotoilun vaikuttavuutta liiketoimintaan.
Muotoilu nähdään loppuvaiheessa tapahtuvana viimeistelynä, jonka pääpaino on estetiikassa, tyyliässä ja ergonomiassa.	2	1	Muotoilu on skaalautunutta toimintaa. Muotoilu ei ole vain muotoilijoiden vastuulla, vaan laajasti ymmärrettyä ja toteutettua. Roolit ovat selkeitä ja toimintatavat dokumentoituja. Muotoilulla on edellytykset tulla osaksi yrityksen ydinprosesseja.
Yrityksessä ei puhuta muotoilusta eikä sitä tunnisteta osaksi yrityksen toimintaa. Käyttäjien näkökulmia ei juurikaan hyödynnetä.	1		Muotoilijat hyödyntävät työssään prosesseja ja työkaluja, jotka mahdollistavat sidosryhmien osallistamisen ja yhteistyön. Näissä organisaatioissa on ilmassa muotoilupuhetta – muotoilu saa tukea johdolta ja asiakasta ajatellaan enemmän.
			Organisaatio keskittyy vain näkyvimpään osaan muotoilua – pikseleihin näytöllä. Visuaalisen identiteetin ja käyttökokemuksen avulla pyritään rakentamaan yhtenäisyyttä ja tehokkuutta. Prosessit, yhteistyö ja edistykselliset työkalut loistavat kuitenkin poissaolollaan.

Taitto: Anna Vuorinen