



Design- ajattelu strategia- työssä

Kuinka design-ajattelu
parantaa strategiaa ja
mistä lähteä liikkeelle?

SOLITA

Sisällys

1. STRATEGIA + DESIGN-AJATTELU = VAHVEMPI STRATEGIA 3
2. STRATEGIAN PERUSTEITA 4
3. DESIGN-AJATTELU JA STRATEGINEN JOHTAMINEN 6
4. STRATEGINEN YMMÄRRYS 7
5. DESIGN-AJATTELUUN PERUSTUVA STRATEGIA 9
6. PALAUTEMEKANISMIIEN TÄRKEYS 12
7. YHTEENVETO 14



1.

Strategia + design-ajattelu = vahvempi strategia

Design-ajattelu lähestyy kohdettaan ihmiskeskeisesti, monialaisesti ja kokeilujen kautta. Sen tyypillisiä sovelluskohteita ovat uuden liiketoiminnan ja palveluiden kehittäminen. Design-ajattelusta onkin nopeasti vakiintunut menetelmä, jonka avulla lanseerataan uusia konsepteja ja toteutetaan yrityksen visiota. Strategian muodostaminen ja strateginen ajattelu eivät kuitenkaan viime vuosikymmenten aikana ole juuri muuttuneet. Olisiko strategian aika kiriä kiinni?

Tässä oppaassa kuvaamme perinteisen strategiatyön ja design-ajattelun välistä eroa ja kerromme, miksi nämä kaksi kannattaa yhdistää. Saat konkreettisia ja selkeitä ohjeita, joiden avulla pääset liikkeelle ja voit tuoda design-ajattelun tavat ja hyödyt oman organisaatiosi strategiatyöhön.

2. Strategian perusteita

Strategia ja sen asettamat suuret suuntaviivat ovat elintärkeitä mille tahansa organisaatiolle. Yhdessä vision ja mission kanssa strategiassa hahmotellaan organisaation olemassaolon perusta: strategia antaa tiimeille ja yksilöille yhteisen suunnan. Vanhoista, alun perin sodankäynnistä ja sittemmin strategisesta suunnittelusta ammentavista strategiaopeista onkin tultu pitkälle. Markkinatalouden armottomassa tahdissa nykyajan strategiatyöhön kohdistuu jatkuvasti kasvavaa painetta, ja siksi meidän onkin löydettävä siihen uusia näkökulmia ja tapoja.

Miksi organisaatio tarvitsee strategian?*

- Antaa yhteisen suunnan
- Keskittää voimavaroja
- Koordinoi toimintaa
- Määrittelee organisaation
- Luo hallinnan tunteen
- Ollakseen vakavasti otettava muiden silmissä

Onnistunut strategia palvelee muun muuassa näitä tarpeita. Mutta miksi niin useat strategiat epäonnistuvat? Tavallisimmat syyt strategian epäonnistumiseen voidaan jakaa ulkoiisiin ja sisäisiin.

*Lähde: Mintzberg, H. (1987b) *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies*. *California Management Review* 30 (1): 25–32.*

Strategian tyypillisiä sudenkuoppia ja haasteita

Sisäinen näkökulma puuttuu

Tulkinta ontuu

Organisaation strategia on määritelty selkeästi vain ylätasolla, ja strategian vapaa tulkinta johtaa epäonnistumiseen toteutusvaiheessa.

Muutos epäonnistuu

Organisaatiossa saatetaan tiedostaa, että markkinat muuttuvat – mutta tarpeellisiin toimiin ei silti ryhdytä. Tunnettu esimerkki on Kodak, jossa ei onnistuttu muuttamaan strategiaa vaikka sillä oli kaikki kyvykkyydet pärjätäkseen digikuvauksen markkinoilla.

Ulkoinen näkökulma puuttuu

Väärinymmärretty konteksti

Organisaatio tulkitsee aina kontekstia, jossa se toimii. Jos asiakastarpeet ja markkinatilanne ymmärretään väärin, strategia ja todellisuus erkanevat. Väärinymmärtämisen riski kasvaa myös, jos strategiasta saadaan vain vähän oppeja tai jos organisaatio ei keskity oikeisiin asioihin.

Odottamattomat muutokset

Organisaatio ei ole varautunut ennakoimaan tai havaitsemaan markkinoiden muutoksia. Muutokset saattavat olla niin radikaaleja, että organisaatio ei huomaa niitä, tai organisaatiossa ei ole palautemekanismeja, joka panisi merkille muutoksen.

Riski epäonnistumiseen kasvaa, kun strategian suunnittelu ja toteutus nojaavat perinteiseen lineaariseen malliin. Kiveen hakatut suunnitelmat harvemmin selviävät voittajina, kun vastassa on epävarma ja epäselvä todellisuus.

Polku on usein samankaltainen: Strategiassa määritellään tavoite, joka organisaation pitäisi saavuttaa, sekä reitti, jota pitkin sinne kuljetaan, ja jätetään jonkin verran tilaa virheille ja tulkinnalle. Ajan myötä strategiaan tehdään erilaisia päivityksiä ja muutoksia. Kun näitä pieniä askeleita kertyy, alkuperäinen tavoite ja reitti katoavat ennen pitkää näköpiiristä.

3.

Design-ajattelu ja strateginen johtaminen

2000-luvulla toiminnallisista ja teknisiin innovaatioihin nojaavista tuotteista on siirrytty kokemuksella kilpaileviin palveluihin, ja tähän design-ajattelu (design thinking, joskus myös ihmislähtöinen suunnittelu / human centered design) on vaikuttanut merkittävästi.

Design-ajattelun soveltaminen ei kuitenkaan liity vain tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Se soveltuu myös esimerkiksi asiakaskokemuksen, alustatalouden tai strategiatyön kehittämiseen. Eikä muotoilujattelu kuulu vain muotoilijoille.

Design-ajattelun perusteita

- Design-ajattelu alkaa aina asiakkaasta eli ihmisestä
- Iteratiivinen ja kokeileva työtapa
- Hypoteesien ja prototyyppien käyttö
- Visuaalinen työskentely ja ajattelu
- Muodon ja konkretian antaminen
- Holistinen: arvostaa ja hyödyntää useita näkökulmia ja taitoja
- Abduktiivinen eli uutta luova ja yhdistelevä ajattelu

Design-ajattelu tarjoaa laajan valikoiman luovia työkaluja haasteiden ratkaisuun eri alojen osajien hyödynnettäviksi.

Esimerkkejä design-ajattelun soveltamisesta strategiatyöhön

Mitkä asiat nousevat pintaan, kun design-ajattelu yhdistetään strategiaan?

- Strateginen ja kulttuurinen asiakasymmärrys
- Strategian etsiminen ja kokeileminen
- Strategian pilotointi ja skaalaus
- Ketterä, skenaarioihin perustuva strategiatyö

4.

Strateginen ymmärrys

Mitä ymmärrystä moderni strategiatyö edellyttää?

Strategiaa ei koskaan määritellä tyhjiössä. Siihen tarvitaan hyvä ymmärrys kaikista tarvittavista näkökulmista. Jos mutkia aletaan oikoa, on polku lopulta hukassa.

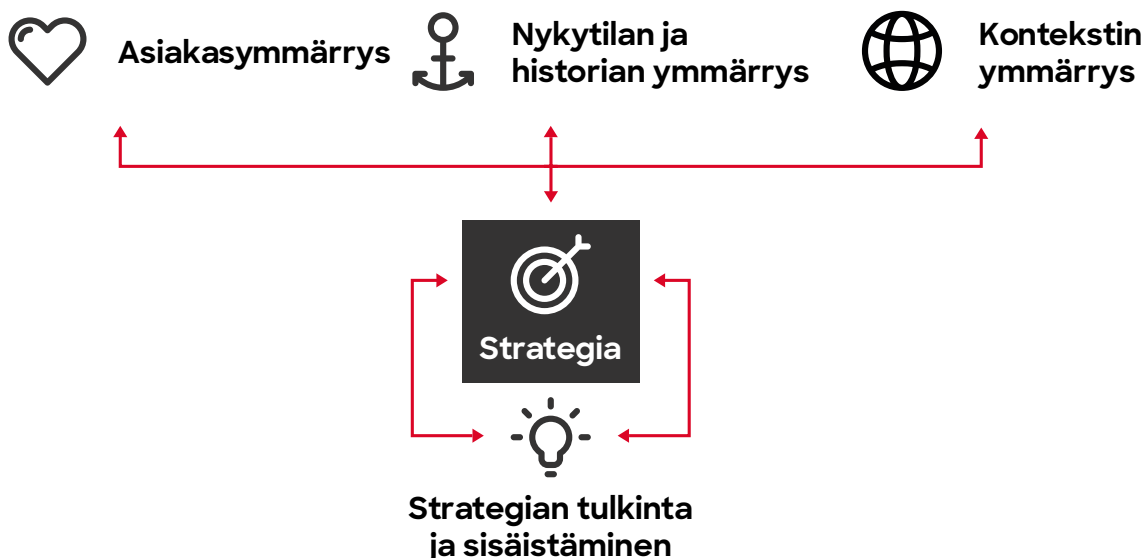
Mitä kattava strateginen ymmärrys edellyttää?

- Ymmärrys entisistä ja nykyisistä strategisista valinnoista: miten tähän on päädytty?
- Hyvä ymmärrys sekä sisäisistä tekijöistä (kuten kyvykkyydet ja avainprosessit) että ulkoisista voimista (kuten kilpailuasema, markkinat, teknologinen kehitys ja lainsäädännön muutokset).
- Ymmärrys asiakkaista, eikä vain palveluiden taktisella tasolla vaan myös strategisella, kulttuurisella tasolla.

Hyvän asiakasymmärryksen kautta opit ennakoimaan myös markkinoiden mahdollisia kehityskulkuja.

Mitä ymmärrystä tarvitsemme?

Strategiatyön tueksi tarvitaan kattava kuva.



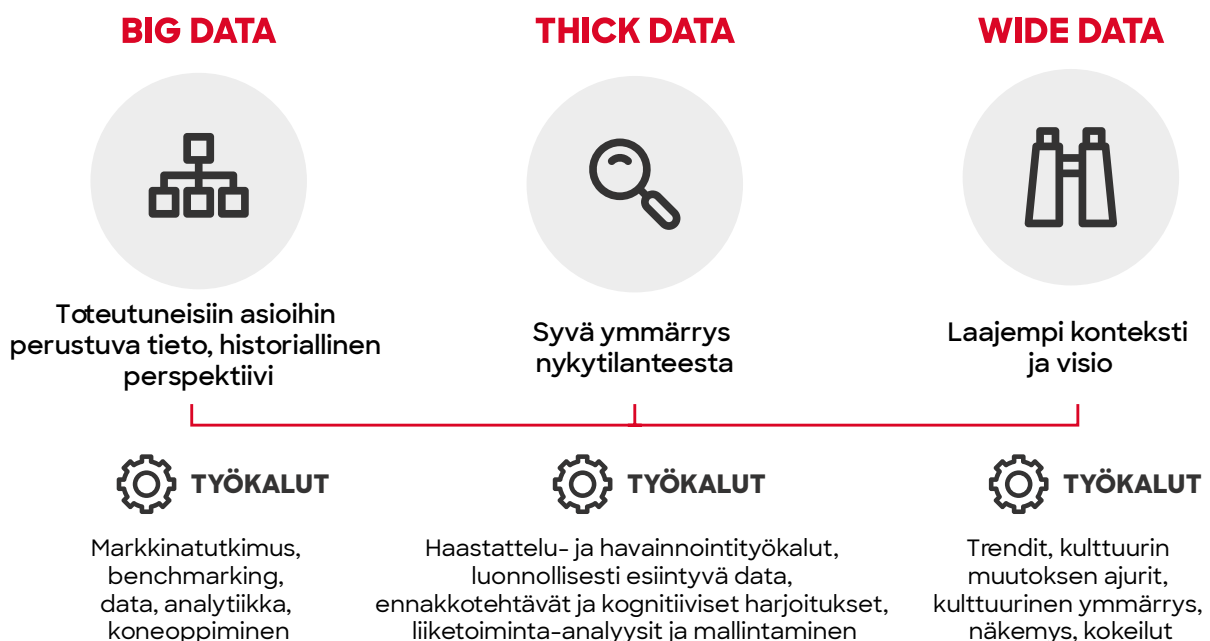
Työkalut ymmärryksen muodostamiseksi

Liiketoiminta- ja markkina-analyysit ovat vakiintuneita ja usein käytettyjä strategisen suunnittelun työkaluja. Design-ajatteluun nojaava moderni strategia vaatii lisäksi kattavaa asiakasymmärrystä, jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä. Iso, syvä ja laava data (big data, thick data ja wide data) tuovat täydentäviä näkökulmia – muistakin kuin asiakkaista.

- **Isosta datasta (big data)** löydät luvut, jotka kuvaavat nykytilannetta ja menneisyyttä – esimerkiksi miten liiketoimintasi juuri nyt pyörii tai mistä segmentistä asiakkaasi tulevat. Se ei kuitenkaan kerro syistä tapahtumien taustalla. Ennemmin se herättää kysymyksiä, joihin on vastattava.
- **Syvä data (thick data)** puolestaan auttaa ymmärtämään asiakkaidesi arkea ja tapoja. Sen avulla voit muodostaa käsityksen asiakasarvosta, asiakkaiden tarpeista ja siitä, mitkä palvelut niihin voisivat vastata ja mitkä eivät.
- **Lavean datan (wide data)** avulla saat käyttöösi kokonaiskuvan. Lavea data kuvaa, miten maailma on muuttumassa ja miten voit valmistautua muutokseen. Ja mikä tärkeintä, laava data kertoo, miten juuri sinun asiakkaasi reagoivat näihin muutoksiin, joten saat tilaa suunnitella ja pysyä kehityksen kärjessä.

Syvä ja laava data toimivat parhaiten silloin, kun ne on tuotettu samanaikaisesti ja niille esitetään määrällisen datan analyysistä nousevia kysymyksiä. Kun laadullisen tutkimuksen tuloksia validoidaan määrällisillä menetelmillä, syntyy samalla itseään ruokkiva kehä. Erilaiset tietolähteet luovat uutta ymmärrystä ja kysymyksiä, joihin saattaa löytyä vastaus toisentyppisestä datasta.

Ymmärtämisen työkalut: aitoihin oivalluksiin tarvitaan laaja työkalupakki ja erilaisia näkökulmia



Strateginen asiakasymmärrys ≠ käyttäjätutkimus

Asiakaskeskeisyys on laaja aihealue, jossa huomion kohteena ovat yrityksen asiakkaat. Mutta vaikka katsomme samaan suuntaan – asiakkaisiin –, etsimme sieltä erilaisia ilmiöitä ja näkökulmia.

- **UI/UX-suunnittelua** varten teemme perinteistä käyttäjätutkimusta. Tässä tavoitteena on ymmärtää, millaisia ihmiset ovat palvelun käyttäjinä. Käyttäjäymmärrys ohjaa ja inspiroi kokeilevaa ja iteroivaa suunnittelua.
- **Uutta liiketoimintaa ja uusia palveluita luodessa** täytyy tunnistaa ratkaisemisen arvoiset ongelmat ja asiakasarvon lähteet. Tällöin haluamme ymmärtää ihmisiä ja kontekstia, jossa he elävät ja toimivat
- **Strategian ja tulevaisuuden vision** kannalta on tärkeä ymmärtää kulttuuria ja ilmiöitä. Tämä ymmärrys ohjaa meitä, kun luomme visiota, suunnittelemme seuraavia askeleita ja teemme suuria päätöksiä.

Ihminen on keskiössä kaikissa näissä tekemisissä, ja siinä voimme soveltaa ihmistieteille ominaista ajattelua ja viitekehyksiä.

UX/UI-SUUNNITTELU JA OPTIMOINTI



Keskeistä: **ymmärrämme ihmisiä palvelun käyttäjinä**

Tavoite: **kättä pidempää suunnitteluun ja kokeilun kautta tapahtuvaan kehitykseen**



UUDEN LIIKETOIMINNAN JA PALVELUN LUOMINEN



Keskeistä: **ymmärrämme ihmisiä kontekstissa**

Tavoite: **tunnistamme ratkaisemisen arvoiset ongelmat ja asiakasarvon**



STRATEGIA JA TULEVAISUUDEN VISIO



Keskeistä: **ymmärrämme kulttuuria ja ilmiöitä**

Tavoite: **visio, suunta, suuret päätökset**

5.

Design-ajattelu strategiatyössä

Design-ajattelulla kohti skenaariopohjaisia strategioita

Siinä missä perinteisen strategisen ajattelun lähtökohtana on yksi, lineaarisesti valittu strategia, skenaarioihin perustuva strategia tunnustaa epävarmuuden tulevasta. Tällöin tarvitaan osaamista ja uskallusta tehdä jatkuvasti strategisia valintoja ja sopeutua muutoksiin, sekä toimintatapoja niiden tehokkaaseen toteuttamiseen.

Miten design-ajattelu ja sen työkalut tukevat skenaarioihin perustuvaa strategiaa?

- Avainolettamusten tunnistaminen: paikannetaan merkittävän vipuvaikutuksen omaavat tekijät, jotta suunnitellut toimet kohdentuvat oikein
- Skenaariot ohjaavat strategiaa: Hypoteeseja käytetään työkaluina strategisten suuntien testaamisessa
- Askeleet strategian validoimiseen: Mitään ei ole hakattu kiveen; keskeiset oletukset testataan ja validoidaan, ennen kuin jatketaan eteenpäin

Design-ajattelulle nojaava strategiaproessi

Miten organisaatiosi kannattaisi lähteä liikkeelle? Kokemuksemme mukaan design-ajatteluun pohjaava strategiaproessi on nelivaiheinen kokonaisuus, jossa iteratiivisesti kokeillaan, opitaan ja tehdään toimenpiteitä:

Vaihe 1 Ymmärrys

Ensimmäinen vaihe on koko toiminnan perusta ja rakentaa strategista ymmärrystä. Tämä kattaa tyypillisesti:

- Yrityksen historian: menneet päätökset sekä keskeiset osaamisalueet, resurssit ja toiminnot
- Kontekstin ymmärtämisen: kilpailuasema, markkinatilanne, lainsäädännön muutokset, teknologian kehitys
- Asiakasnäkemyksen: kulttuuri, arvot, motiivit, tarpeet ja niiden muutokset ja eroavaisuudet

Vaihe 2 Etsiminen ja tulkinta

Tämä vaihe liittyy yleensä ymmärryksen rakentamisen kanssa. Alamme vetää asioita yhteen ja muodostaa kokonais kuvaa tilanteesta. Tyypillisesti tunnistamme uusia kysymyksiä matkan varrella.

Tämän vaiheen yksi keskeinen tulos on inspiraatio ja innostuminen esiin nousevista mahdollisuuksista. Tunnistamme potentiaalisia uusia lähtöjä, kun irrallisilta vaikuttavista oivalluksista yhdistellään luovasti ja kuvataan strategian teemoiksi tai hypoteeseiksi.



Vaihe 3 Yhteissuunnittelu

Kolmannessa vaiheessa alkaa yhteissuunnittelu, johon osallistuu laajempi joukko koko organisaatiosta. Osallistaminen luo innostusta ja sitoutumista strategiaan, ja yhteissuunnittelu nostaa kriittiset hidasteet ja esteet esiin. Skenaarioita rakennetaan ja testataan hypoteesivetoisesti.

Vaihe 4 Yhteinen suunta

Kun merkittävät hypoteesit on testattu ja strategian toteuttamiselle on valittu ensimmäiset askeleet, on aika ryhmittäytyä yhteisen suunnan taakse. Tarvitaan yhteinen roadmap, yhtenäiset mittarit ohjaamaan sekä johtamisrakenteet, jotka mahdollistavat oikea-aikaisen reagoinnin ja mukautumisen.

Olemme oikealla polulla ja matkaa voidaan jatkaa – kunhan meillä on toimivat palautemekanismit.



6. Palaute- mekanismien tärkeys

Perinteisessä strategiatyössä organisaatio ensin suunnittelee strategian ja toteuttaa sen sitten määrätietoisesti. Design-ajattelun mukaisesti toimittaessa ei luoda kiveen hakattua strategiaa. Tavoitteena on sen sijaan varmistaa, että tehtyjä valintoja kyetään muokkaamaan kerätyn palautteen perusteella. Ilman hyvin suunniteltuja palautemekanismeja tämä ei toimi.

Palautteen ja uuden näkemyksen keräämisen tarkoituksena on validoida strategisten skenaarioiden taustalla vaikuttavia oletuksia jatkuvasti. Organisaation kannattaa rakentaa mekanismeja, joilla palaute kertyy organisaation eri tasoilta. Kaikkein tärkeintä on varmistaa, että kertynyt uusi data kootaan strategisella tasolla ja analysoidaan sen vaikutukset tehtyihin valintoihin. Design-ajattelu tukee organisaatiota luomaan hypoteesipohjaisen kulttuurin, jossa nykyisiä oletuksia validoidaan kerätyllä palautteella.*

Esimerkkejä kerättävästä datasta

- Näkemykset “etulinjoista” - sekä määrälliset että laadulliset
- Kokeilut, joilla on oltava selkeät mittarit (KPI:t) testaamaan strategisia oletuksia
- Asiakasymmärrys
- Sisäinen palaute strategian sopivuudesta

*Lähde: *Elsbach & Stigliani: Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research; Journal of Management, 2018*

Mallimme strategiseen mukautumiseen

Design-ajattelusta ponnistavaan strategiatyöhön voi olla vaikea mukautua yhdessä yössä. Organisaation maturiteetti design-ajattelun hyödyntämisessä on tässä tärkeässä roolissa. Muutos vaatii organisaatiolta uutta ajattelutapaa ja ehkä jopa uusia osaamisia. Hyvä lähtökohta on kuitenkin pitää asiat yksinkertaisina ja aloittaa pienin askelin. Voit arvioida organisaation valmiutta muutokseen vastaamalla näihin kysymyksiin:

- Miten tunnistamme strategiset oletuksemme ja miten seuraamme niitä?
- Onko organisaatiollamme suunnitelma strategiaan kokeiluihin? Käytämmekö uusien palveluiden lanseerauksia ja strategisia lähtöjä saadaksemme palautetta asiakkailta ja strategian sisällöstä?
- Onko organisaatiomme varautunut erilaisiin epävarmuustekijöihin? Tehdäänkö meillä skenaarioita, joilla varaudutaan vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin?
- Onko organisaatiossamme oikeanlaista analyttistä osaamista?
- Muokkaammeko strategiaamme sitä mukaa kuin saamme uutta tietoa asiakkaista ja kontekstista?
- Kun organisaatiossamme tehdään isoja muutoksia, miten varmistamme strategian johdonmukaisuuden?



Yhteenveto

Kolme askelta kohti design-ajattelua hyödyntävää strategiaa

1

Laadi strategiahypoteesit ja -olettamukset

Strategian ei ole tarkoitus olla muuttumaton ja heti valmis toteutettavaksi. Sen sijaan on hyvä määritellä vaihtoehtoisia skenaarioita, joiden avulla organisaatiosi voi saavuttaa tavoitteensa – vaikka ensimmäinen vaihtoehto ei toimitakaan. Skenaarioiden luominen onnistuu parhaiten, kun monialainen tiimi tuo työskentelyyn eri näkökulmia.

Mistä lähteä liikkeelle?

- Olemassa oleva strategia on hyvä lähtökohta – tunnista ne keskeiset oletukset, joita strategian onnistumiseen vaaditaan.
- Laadi vaihtoehtoisia olettamuksia ja skenaarioita, joilla voi saavuttaa saman tavoitteen. Kyseenalaista keskeisimpiä oletuksiasi ”mitä jos” -kysymysten avulla.
- Yksinkertaista ja visualisoi skenaariot siten, että koko organisaation on helppo seurata ja ymmärtää, mitä niissä on oletettu (ja antaa elintärkeää palautetta!).

2

Lisää asiakasymmärrys strategiaasi

Design-ajatteluun perustuva strategia ei tarkoita vain palautteen keräämistä. Yksi tärkeimmistä tavoitteista on tuoda uusia oivalluksia strategiseen ajatteluun. Strategiatyössä on ymmärrettävä sekä muutoksia, joita kulttuurissa ja asiakkaan käytöksessä voi tapahtua, että asiakkaiden nykyisiä tarpeita ja tapoja.

Mistä lähteä liikkeelle?

- Sijoita pitkän aikavälin asiakasymmärryksen keräämiseen. Laita asiantuntijat rakentamaan kulttuurista ja ihmisymmärrystä, tekemään etnografista tutkimusta ja tunnistamaan muutoksia, joita ympärilläsi tapahtuu.
- Hyödynnä esimerkiksi palvelukehitystä varten kerättyä asiakasymmärrystä ja tutki, voisiko siitä rakentaa strategisen näkemyksen palasia.

3

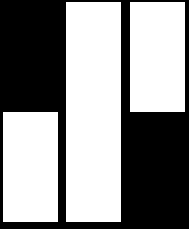
Tutki ja kokeile

Suunnittelijat ovat tottuneet testaamaan hypoteeseja ja hylkäämään elinkelvottomat matkan varrella. Jotta organisaatio voi toimia samoin strategian tasolla, on selvitettävä, millä tavoilla organisaation kriittisimpiä strategisia olettamuksia voidaan testata – ja oltava valmis vaihtamaan suuntaa, jos edessä on umpikuja.

Onnistumisen avain on yritykselle ja erehdykselle nojaava iteratiivinen toimintamalli – ei mahdollisimman tehokas toteuttaminen.

Mistä lähteä liikkeelle?

- Tunnista tavat, joilla voit testata keskeisiä olettamuksiasi: voiko niitä testata kokeilemalla vai tarvitaanko seurantaa siitä, mitä kehityskulkuja läheisillä toimialoilla tapahtuu?
- Varaa aikaa merkitysten ja näkemyksen muodostamiseen, hyödyntäen kertyneitä oppeja ja havaintoja.



Solita on suomalainen teknologia-, data- ja designyritys.

Valjastamme ihmisymmärryksen ja älykkäät teknologiaratkaisut palvelemaan parempaa elämää. Olemme muutosvoima, joka luo uusia toimintatapoja, palveluja ja teknologiaratkaisuja uudistaen yrityksiä ja yhteiskuntaa. Solita työllistää jo lähes 1000 strategisen konsultoinnin, palvelumuotoilun, digitaalisten palvelujen, AI- ja analytiikka ratkaisujen sekä pilvipalvelujen asiantuntijaa Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Virossa, Saksassa ja Belgiassa.

solita.fi