

# Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja  
Innovaatio  
58/2015



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

KAISA ALAVUOTUNKI – KIMMO HALME – VESA SALMINEN

# Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja  
Innovaatio  
58/2015

<b>Tekijät   Författare   Authors</b> Kaisa Alavuotunki, Ramboll Management Consulting Oy Kimmo Halme ja Vesa Salminen, 4Front Oy	<b>Julkaisu-aika   Publiceringstid   Date</b> Marraskuu 2015 <b>Toimeksiantaja(t)   Uppdragsgivare   Commissioned by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy <b>Toimielimen asettamispäivä   Organets tillsättningsdatum   Date of appointment</b>
<b>Julkaisun nimi   Titel   Title</b> Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn	
<b>Tiivistelmä   Referat   Abstract</b> Tämän selvityksen tavoitteena on kartoittaa muotoilun käyttöä ja vaikutuksia yritystoiminnassa sekä kehittää ja testata pilottiluontoisesti tutkimusmenetelmiä, joilla muotoilun käyttöä yrityksissä voidaan jatkossa paremmin seurata. Selvityksen perusteella voidaan todeta, että muotoilun ja asiakaskokemuksen merkitys on vahvistunut suomalaisissa yrityksissä. Muotoiluosaaminen, erityisesti asiakaskokemus ja tuotekehitysyhteistyö eri toimijoiden kanssa, on noussut yrityksille yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi. Digitalisaatio korostaa entisestään asiakaskokemuksen ja yhteiskehittämisen merkitystä nostaan samalla esiin uusia vaatimuksia ja mahdollisuuksia muotoilun hyödyntämiselle yrityksen kilpailukykyyn rakentamiseksi. Muotoilun hyödyntäminen leviää nopeasti eri toiminnan aloille, yhtenä esimerkkinä ohjelmistoliiketoiminta. Yritysten pärjääminen muuttuvilla markkinoilla vaatii uudenlaista, kokonaisvaltaisempaa suhtautumista asiakkaan tarpeisiin. Muotoilu parantaa yritysten kilpailukykyä ennen kaikkea silloin, kun muotoilua hyödynnetään strategisella tasolla. Kuitenkin vain osa muotoilua hyödyntävistä yrityksistä hyödyntää sitä strategisesti. Osalle yrityksiä muotoilu on tuotteiden tai palveluiden ulkonäön viimeistelyyn tai markkinointiin liittyvää ”stailausta”, jolloin muotoilun vaikutukset jäävät vähäisiksi – tai ainakaan niitä ei pystytä helposti tunnistamaan. Muotoiluosaamista hyödynnetään erityisesti yrityksissä, joissa panostetaan muutenkin tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan. Usein muotoilun on ajateltu olevan vain suurten yritysten etuoikeus tai jollain tavalla erillinen ja ”oikean” tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnan päälle liimattu kuorrutus. Tämä selvitys osaltaan auttoi kumoamaan näitä ennakkoluuloja, osoittamalla, että merkittävin muotoilun strategista asemaa selittävä tekijä näyttäisi olevan yrityksen yleinen TKI-intensiivisyys. Selvityksen perusteella muotoilun hyödyntämisellä voi olla merkittäviä vaikutuksia markkinointiin ja myyntiin (erityisesti brändin rakentamisen ja visuaalisen ilmeen yhtenäistämisen kautta) sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (erityisesti asiakaskokemuksen parantamisen kautta). Muotoiluosaamisen hyödyntäminen ja asiakaskokemuksen nostaminen uusien tuotteiden ja palveluiden keskiöön ei ole enää vain kilpailutekijä, vaan usein myös markkinoiden sanelema pakko. Digitalisoituvat markkinat ovat esimerkki muuttuvasta toimintaympäristöstä, jossa menestyminen vaatii uudenlaista suhtautumista asiakaskokemukseen. Seurantasuosituksina tekijät ehdottavat, että muotoilun käytön laajuutta ja merkitystä tulisi tutkia osana yleisiä yrityksille suunnattuja kyselytutkimuksia, mikä mahdollistaisi laajemman ja kattavamman otoksen sekä systemaattisen seurannan. Syventävillä haastatteluilla ja kyselyillä voidaan erikseen kerätä lisätietoa halutuista kohderyhmistä.	
Työ- ja elinkeinoministeriön yhteyshenkilö: Elinkeino- ja innovaatio-osasto, Katri Lehtonen, puh. 029 506 4926	
<b>Asiasanat   Nyckelord   Key words</b> muotoilu, innovaatiot, t&k&i-toiminta, käytettävyyys, asiakaskokemus, digitaalisuus, kasvuhakuisuus, kilpailukyky, brändi	
<b>Painettu julkaisu   Inbunden publikation   Printed publication</b> <b>ISSN</b>	<b>Verkkopublication   Nätpubliction   Web publication</b> <b>ISSN</b> 1797-3562
<b>ISBN</b>	<b>ISBN</b> 978-952-327-055-8
<b>Kokonaissivumäärä   Sidoantal   Pages</b> 105	<b>Kieli   Språk   Language</b> Suomi, Finska, Finnish
<b>Julkaisija   Utgivare   Published by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Vain sähköinen julkaisu Endast som elektronisk publikation Published in electronic format only

# Alkusanat

Aineettoman pääoman taloudellinen merkitys on kasvussa. Näin toteaa taloudellisen yhteistyön järjestö OECD. Joissain maissa investoinnit aineettomaan pääomaan, kuten TKI-toimintaan, muotoiluun tai brändin rakentamiseen, ovat ohittaneet jo investoinnit kiinteään pääomaan.

Muotoiluosaamisesta ja sen hyödyntämisestä on tullut myös suomalaisille yrityksille yhä keskeisempi kilpailijoista erottautumisen väline. Osassa yrityksistä muotoilu on jo vakiinnuttanut asemansa TKI-toiminnassa. Erityisesti kansainvälisillä markkinoilla muotoilusta on tullut entistä tärkeämpi kilpailutekijä.

Yritykset voivat hyödyntää muotoilua useissa eri toiminnoissa. Muotoilun käytön vaikutukset voivat näkyä vaikkapa tuotteiden ja palvelujen parempana asiakaskokemuksena tai käytettävyytenä. Muotoiluosaamisella voidaan myös nostaa tuotteen tai palvelun haluttavuutena asiakkaiden silmissä.

Muotoilun tarkkoja kilpailukykyvaikutuksia on vaikeaa mitata, sillä yrityksen menestykseen markkinoilla vaikuttavat useat tekijät. Tämän pilottiluontoisen selvityksen tavoitteena oli kuitenkin tarkastella pintaa syvemältä, miten yritykset hyödyntävät muotoiluosaamista ja mitä liiketoiminnallisia vaikutuksia muotoilulla on yrityksissä. Selvitystyössä kehitettiin samalla metodologiaa yritysten muotoilun käytön ja sen vaikutusten seurantaan.

Työ- ja elinkeinoministeriö julkisti keväällä 2013 Muotoile Suomi -ohjelman osana käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan toimeenpanoa. Ohjelmassa on tavoitteena lisätä ja syventää muotoilun käyttöä yrityksissä. Esimerkkinä muotoilun uusista käyttöalueista ohjelmassa nostetaan esille digitalisaatio ja sen mukanaan tuoma tarve käyttöliittymien ja sovellusten asiakaslähtöisempään suunnitteluun.

Selvityksen on tehnyt Ramboll Management Consulting Oy yhteistyössä 4Front Oy:n kanssa. Työn toteutuksesta vastasivat projektipäällikkö Kaisa Alavuotunki, toimitusjohtaja Kimmo Halme (nykyisin 4Front Oy) ja kehittäispäällikkö Vesa Salmi (nykyisin 4Front Oy). Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi neuvotteleva virkamies Katri Lehtonen ja jäsenenä kaupallinen neuvos Antti Eskola sekä ekonomisti Samuli Rikama.

Kiitän selvityksen tekijöitä ja ohjausryhmän jäseniä sekä erityisesti sähköiseen kyselyyn, haastatteluihin ja työpajaan osallistuneita yrittäjiä ja asiantuntijoita sekä muita selvitykseen osallistuneita arvokkaasta panoksesta.

Helsingissä 26.10.2015

PETRI PELTONEN

osastopäällikkö

työ- ja elinkeinoministeriö

# Sisältö

Alkusanat.....	4
<b>1 Johdanto.....</b>	<b>7</b>
<b>2 Muotoilu kilpailutekijänä.....</b>	<b>8</b>
2.1 Muotoilun taloudellinen merkitys.....	8
2.2 Muotoilun hyödyntäminen yrityksissä.....	9
2.3 Muotoilu osana elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa.....	11
2.4 Muotoilu Suomessa ja verrokkimaissa.....	13
2.4.1 Suomi.....	13
2.4.2 Tanska.....	15
2.4.3 Ruotsi.....	16
2.4.4 Alankomaat.....	16
2.4.5 Iso-Britannia.....	17
2.5 Riemmat muotoilututkimukset.....	18
2.5.1 Miten muotoilun hyödyntämistä on selvitetty.....	18
2.5.2 Millaiset yritykset hyödyntävät muotoilua.....	19
2.5.3 Missä toiminnoissa ja miten muotoilua hyödynnetään.....	21
2.5.4 Mihin muotoiluosaamisen hyödyntäminen vaikuttaa.....	22
<b>3 Selvityksen tavoitteet ja lähestymistapa.....</b>	<b>24</b>
3.1 Lähestymistapa muotoilun kilpailukykyvaikutuksiin.....	24
3.2 Selvityksen toteutustapa ja kohderyhmät.....	25
3.3 Muotoilun määritelmä.....	26
<b>4 Muotoilun hyödyntäminen yrityksissä.....</b>	<b>28</b>
4.1 Muotoilu yritysten strategiassa.....	28
4.1.1 Muotoiluosaamisen merkitys.....	28
4.1.2 Muotoiluosaamisen hyödyntäminen.....	34
4.1.3 Muotoilun hyödyntämisen esteet.....	36
4.2 Panostukset ja toimintamallit.....	38
4.2.1 Muotoiluinvestoinnit.....	38
4.2.2 Muotoiluosaamisen lähteet.....	41
4.2.3 Julkisten tukien ja palveluiden hyödyntäminen.....	44
<b>5 Muotoilun vaikutus kilpailukykyyn.....</b>	<b>46</b>
5.1 Muotoiluosaamisen suorat liiketoimintavaikutukset.....	46
5.1.1 Vaikutukset tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.....	47
5.1.2 Vaikutukset sisäisiin prosesseihin ja toimintoihin.....	50
5.1.3 Vaikutukset liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan.....	51
5.1.4 Vaikutukset markkinointiin ja viestintään.....	53
5.1.5 Yhteenveto suorista vaikutuksista.....	55
5.2 Muotoiluosaamisen välilliset kilpailukykyvaikutukset.....	56

<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja suositukset</b> .....	61
6.1	Muotoilun hyödyntäminen ja sen vaikutukset .....	61
6.2	Seurantaa koskevat johtopäätökset.....	68
	<b>Lähteet</b> .....	72
	<b>Liitteet</b> .....	75

# 1 Johdanto

Muotoilulla on kasvava merkitys yritysten kilpailutekijänä. Muotoilu lisää tuotteiden ja palveluiden haluttavuutta ja käytettävyyttä kuluttajien silmissä sekä on yrityksille erottautumisen väline. Muotoilua ja muotoiluosaamista hyödyntämällä yritykset voivat lisätä tuotteisiin ja palveluihin sisältyvää arvoa ja vähentää tarvetta kilpailla tuotantokustannuksilla. Koska muotoilun ytimessä on huomioida asiakkaan/loppukäyttäjän tarpeet jo tuotteiden ja palveluiden innovaatioprosessin aikana, muotoilun avulla on mahdollista myös nopeuttaa uusien tuotteiden kaupallistamista.

Tutkimusten mukaan suomalaiset suuryritykset osaavat hyödyntää muotoilua liiketoiminnassaan. Sitä vastoin pienet ja keskisuuret yritykset käyttävät muotoilua edelleen niukasti. Eräs selitys tilanteeseen on se, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on perinteisesti ollut enemmän resurssitoimittajan rooli, jolloin myös niiden rajapinta loppuasiakkaaseen on ollut heikompi. Muotoiluosaamisen hyödyntäminen ja asiakaskokemuksen nostaminen uusien tuotteiden ja palveluiden keskiöön ei kuitenkaan ole enää vain kilpailutekijä, vaan usein myös markkinoiden sanelema pakko. Digitalisoituvilla markkinoilla menestyminen vaatii uudenlaista suhtautumista asiakaskokemuksen hallintaan. Pientenkin yritysten on opittava nostamaan loppuasiakkaan tarpeet ja toiveet tuotteiden sekä palveluiden kehittämisen ytimeen.

Aineettomasta pääomasta on tullut merkittävä tekijä fyysisen pääoman rinnalle, kun yritysten tuotteiden ja palveluiden arvo syntyy kasvavassa määrin muusta kuin valmistustoiminnasta. Muotoilu nähdäänkin yhtenä aineetonta pääomaa hyödyntävänä toimintana, jonka avulla on mahdollista kasvattaa tuotteiden ja palveluiden jalostusarvoa. Yritykselle muuntuminen perinteisestä tuotannollisesta toimijasta tai teknologian kehittäjästä asiakaslähtöiseksi palveluyritykseksi voi kuitenkin vaatia merkittävää kulttuuri- ja toimintatapamuutosta. Muotoiluosaamisen laajemman hyödyntämisen ei kuitenkaan tulisi olla vain suurten ja kannattavien yritysten mahdollisuus, vaan kilpailukykytekijä kaikenkokoiselle liiketoiminnalle.

Tämän selvityksen tavoitteena on kartoittaa muotoilun käyttöä ja vaikutuksia yritystoiminnassa sekä kehittää ja testata pilottiluontoisesti tutkimusmenetelmiä, joilla muotoilun käyttöä yrityksissä voidaan jatkossa paremmin seurata. Selvityksen perusteella voidaan todeta, että muotoilun ja asiakaskokemuksen merkitys on vahvistunut suomalaisissa yrityksissä. Muotoilu parantaa yritysten kilpailukykyä ennen kaikkea silloin, kun muotoilua hyödynnetään strategisella tasolla. Muotoiluosaamista hyödynnetään erityisesti yrityksissä, joissa panostetaan muutenkin tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan.

Muotoilun käytön laajuutta ja merkitystä tulisi selvitysten tulosten perusteella tutkia osana yleisiä yrityksille suunnattuja kyselytutkimuksia, mikä mahdollistaisi laajemman ja kattavamman otoksen sekä systemaattisen seurannan. Syventävillä haastatteluilla ja kyselyillä voidaan erikseen kerätä lisätietoa halutuista kohderyhmistä.

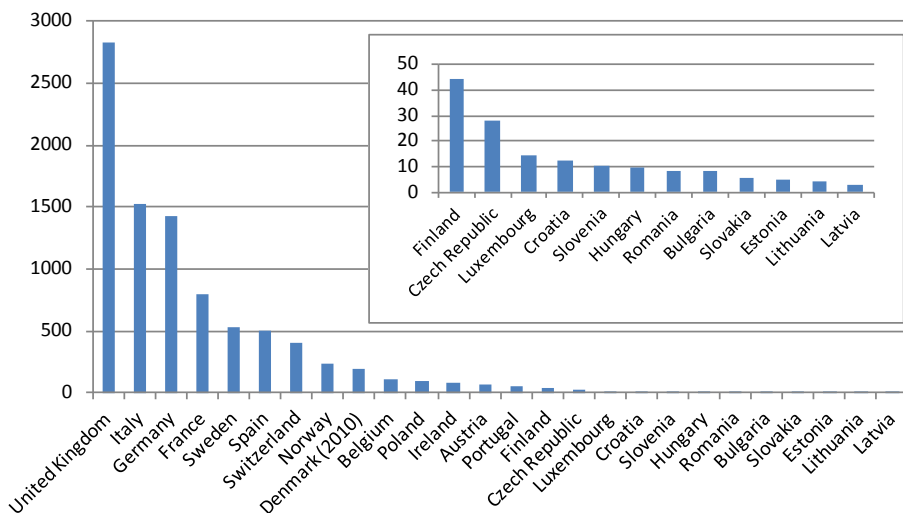
## 2 Muotoilu kilpailutekijänä

### 2.1 Muotoilun taloudellinen merkitys

Euroopan komissio (2009) selvitti muotoilun vaikutusta kilpailukykyyn ja innovaatioihin kansallisella ja EU-tasolla. Useimmat tutkimusten tulokset tukevat väitettä, jonka mukaan **muotoilun käytön yleisyyden ja kansallisen kilpailukykyyn välillä on vahva korrelaatio**. Vaikka maiden välisissä vertailututkimuksissa ei ole juuri tutkittu muotoilupanosten ja kilpailukykyyn välistä kausaalisuutta, niissä todetaan, että **muotoilu on myös voimakkaasti kytköksissä innovaatiotoimintaan**, joka on yksi merkittävimpiä yrityskasvun lähteitä. (Euroopan Komissio, 2009; Immonen ym, 2011)

Muotoilusektorin koko vaihtelee maittain, mutta toimialan suuruus riippuu myös siitä mitä mitataan. Esimerkiksi toimialan tuottamalla lisäarvolla mitattuna arkkitehtuuri- ja insinöörisuunnittelu on Saksassa Euroopan maista suurin, kun taas niin sanottu muotoilun erityisalojen toimiala (mukaan lukien muun muassa muotisuunnittelu, teollisen muotoilun, graafisen muotoilun, sisustussuunnittelun toimialat) on suurin Iso-Britanniassa, kuten nähdään kuvasta 1. Pohjoismaista Ruotsin muotoilusektori sijoittuu viidenneksi tässä vertailussa noin 500 miljoonan euron lisäarvolla, Suomi viidenneksitoista. (OECD, 2015)

**Kuva 1.** Muotoilun erikoisalan (Speciality Design Sector) tuottama lisäarvo (gross value added) vuonna 2011 (miljoona EUR)



Lähde: Galindo-Ruenda and Millot (2015), Figure 1. 1

1 Muotoilun erityisalat pitävät sisällään muotisuunnittelun, teollisen muotoilun, graafisen muotoilun, sisustussuunnittelu, mutta ei kata ohjelmistosuunnittelua, arkkitehtuuria, insinöörisuunnittelutoimistojen palveluita eikä teatterilavastussuunnittelua (OECD, 2015).



Kuten kuva 1 osoittaa, **Suomessa on verrattain pieni muotoilupalvelusektori.** Vuonna 2009 julkaistun kansainvälisen vertailututkimuksen mukaan Suomen arviointiin sijoittuvan 9. ja 11. sijalle muotoiluindikaattoreihin perustuvissa luokituksissa (Moultrie ja Livesey, 2009). Suomessa **muotoilun kansainvälinen suojaaminen on melko vähäistä**; maassa tuotetaan muutamia kansainvälisiä tuotemerkkejä ja muotoiluun liittyviä ulkoasurekisteröintejä (Moultrie ja Livesey 2009). Suomessa toimi Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterin (YTR:n) mukaan arviolta 6 490 muotoilualan yritystä vuonna 2012. Yritysten työllisyys oli kokovuosityöllisyyden käsitteellä mitattuna 22 100 henkilöä ja niiden liikevaihto oli 3,37 miljardia euroa. Suomen yritysten kokonaistyöllisyydestä muotoiluala muodosti noin 1,6 prosenttia ja liikevaihdosta 0,9 prosenttia.

Muotoiluala on hyvin **pienyrittysvaltaista toimintaa**, sillä kolme neljäsosaa yrityksistä työllistää alle kaksi henkilöä vuosityöllisyyden käsitteellä mitattuna; runsaat 75 prosenttia muotoilualan yrityksistä on ammatinharjoittajien ja muiden yksinyrittäjien omistamia (Lith, 2014). Muotoilusta valmistuneiden määrä on Suomessa keskimääräistä alhaisempi ja muotoiluala on yritysten määrällä ja työntekijämäärällä mitattuna Suomessa pieni, mutta alan liikevaihto on yritysten määrään nähden suhteellisen korkea (Moultrie ja Livesey, 2009).

Muotoilualan yritykset voidaan jakaa päätoimialoittain kolmeen pääryhmään, joita ovat muotoilualan osaamista myyvät osaamisintensiiviset KIBS-yritykset<sup>2</sup>, muotoiluintensiivisten tuotteiden valmistajat sekä taiteellisen toiminnan yritykset. Vuosina 2007–2012 muotoiluintensiivisten teollisuusyritysten työllisyys ja liikevaihdon määrä supistuivat Tilastokeskuksen mukaan lähes neljänneksellä. Sen sijaan muotoilualan KIBS-yritysten työllisyys ja liikevaihdon määrä kasvoi noin kolmanneksella tarkasteluaajakaksolla 2007–2012. Myös luovien alojen toimialaraportin mukaan kaikista luovista aloista graafinen ja teollinen muotoilu kasvattivat huvi- ja teemapuistotoiminnan lisäksi suhteellisesti eniten liikevaihtoaan vuosien 2008–2012 aikana (Peltola, Ollila ja Metsä-Tokila, 2014). Vaikka teollinen ja graafinen muotoilu eivät sisällä kaikkea muotoiluun liittyvää toimintaa, niiden positiivisen kehityksen arvelaan indikoivan sitä, että visuaalisuuteen, käytettävyyteen ja muotoiluun on alettu kiinnittää suomalaisissa yrityksissä yhä enemmän huomiota.

Muotoilualan yritysten keskeisimmät kehittämistarpeet liittyvät markkinointiin ja myyntiin, kun taas ammattitaitoisen työvoiman saatavuus ja laatu on muotoilualan yrityksissä pääasiassa hyvää tai kohtalaista (Lith, 2013)

## 2.2 Muotoilun hyödyntäminen yrityksissä

Muotoilun käyttö on laajentunut perinteisestä tuotekeskeisestä suunnittelusta myös aineettomien kohteiden kuten palveluiden ja prosessien suunnitteluun. Esimerkiksi

2 KIBS-yrityksillä tarkoitetaan osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja (Knowledge Intensive Business Services, KIBS) tuottavia yrityksiä. Yrityksiin kuuluvat teknologia perusteiset KIBS-alat (tietotekniikkapalvelut ja tekniset palvelut) sekä liiketoiminnan asiantuntijapalvelut (tutkimus- ja kehittäminen, lainoilliset ja taloudelliset palvelut, mainos- ja markkinointipalvelut sekä konsultti- ja henkilöstöpalvelut).

Muotoile Suomi toimenpideohjelmassa muotoilu ymmärretään ”suunnitteluna ja toteutuksena, joka lähtee käyttäjän tarpeista ja arvoista, on kokonaisvaltaista, ottaa huomioon käyttöympäristön ja noudattaa kestävyysperiaatetta” (TEM, 2013). Muotoilun käyttöalueet määriteltiin toimenpideohjelmassa varsin laajasti perinteisestä teollisesta muotoilusta palvelumuotoiluun, ohjelmistojen digitaaliseen muotoiluun ja yhteisölliseen muotoiluun kuten sosiaaliseen verkottumiseen (TEM, 2013, liite 1).

Vastaavasti muotoiluosaamisella tarkoitetaan muotoilun toimenpideohjelmassa ”kykyä sekä muotoilla että hyödyntää muotoilua niin liiketoiminnassa, julkisella sektorilla kuin laajemminkin yhteiskunnassa.” Muotoiluosaaminen nähdään yritysten osaamispääomana, jonka avulla kasvatetaan tuotteiden ja palveluiden arvoa ja yrityksen kilpailukykyä. (TEM, 2013)

Muotoiluosaamisen hyödyntämisen eri tasoja on kuvattu muun muassa porrasmalleilla (Taulukko 1). Näille porrasmalleille on OECD:n tuoreen selvityksen (Galindo-Ruenda and Millot, 2015) mukaan löydetty empiiristä tukea. Porrasmallisissa yrityksissä jaetaan neljälle tasolle sen mukaan, miten muotoilua tai vaihtoehtoisesti muotoilujohtamista yrityksessä hyödynnetään. Tasolla yksi yritys ei juuri hyödynnä muotoilua liiketoiminnassaan, eikä ota huomioon loppukäyttäjänäkökulmaa tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Tasolla kaksi olevalle yritykselle muotoilun hyödyntäminen on ensisijaisesti tuotteiden ulkonäköön ja tyyliin kohdistuvaa suunnittelua. Tason kolme yrityksellä muotoilu on jo integroitu osa tuotekehitysprosessia, etenkin sen alkupäätä. Tason neljä yritys erottuu muista siinä, että muotoilu on niissä tärkeä osa yrityksen strategiaa ja yrityskulttuuria - muotoiluosaamisen hyödyntäminen on tunnistettu tärkeänä erottautumisen ja kilpailuedun lähteenä.

**Taulukko 1. Muotoilun hyödyntämistä kuvaavia porrasmalleja**

Taso	"The DME Staircase Model" *)	"The Design Ladder" **)
<b>Taso 1</b>	<b>Ei muotoilujohtamista</b> Muotoilulla ei ole roolia liiketoiminnan tavoitteissa ja sitä hyödynnetään rajallisesti tai satunnaisesti.	<b>Ei muotoilua</b> Muotoilulla ei ole roolia tai on pieni rooli tuote- tai palvelukehityksessä; esimerkiksi kehitystyöstä vastaava henkilöstö ei ole muotoilun ammattilaisia ja palveluiden tai tuotteiden käytettävyyttä ei yleensä arvioida loppukäyttäjien kannalta.
<b>Taso 2</b>	<b>Muotoilujohtaminen projektina</b> Muotoilun käyttö on rajoitettu suoriin liiketoimintatarpeisiin vastaamiseen ja arvon lisäämiseen olemassa oleviin tuotteisiin esimerkiksi tyylin ja pakkausten kautta. Muotoilua pidetään operatiivisen tason markkinointityökaluna.	<b>Muotoilu stailauksena</b> Muotoilu on relevanttia vain esteettisistä näkökohdista käsin (tyylin, ergonomian, ulkonäkö). Pääosin muotoilu toteutetaan sisäisin resurssein tai muilta sektoreilta ostetuin palveluin ja vähäisemmässä määrin ammattimaisen muotoilijan avulla.
<b>Taso 3</b>	<b>Muotoilujohtaminen toimintana</b> Muotoilu on integroitu uuden tuotteen kehittämisen prosessiin ja muotoiluprosessiin osallistuu useita asiantuntijoita. Muotoilusta vastaava henkilö tai yksikkö hallinnoi muotoiluun liittyviä tahoja.	<b>Muotoilu prosessina</b> Muotoilua pidetään tuotteen tai palvelun menetelmänä tai prosessina, jota hyödynnetään kehitysprosessin alkuvaiheissa. Muotoiluratkaisu toteutetaan poikkitieteellisesti ja ulkopuolisin palveluin vastaamaan loppukäyttäjien vaatimuksiin.
<b>Taso 4</b>	<b>Muotoilujohtaminen kulttuurina</b> Muotoilu on olennainen osa erilaistumisstrategiaa ja kilpailuedun lähde. Muotoilu on integroitu liiketoimintaprosesseihin ja siihen osallistuu eri yksiköitä. Muotoilun merkitys on tiedostettu myös johdon tasolla ja muotoilu on osa yrityskulttuuria.	<b>Muotoilu strategiana</b> Muotoilu on osa yrityksen jatkuvaa uudistumista ja se nähdään innovaatioiden tuottamisen välineenä. Muotoilu linkittyy yrityksen ydintavoitteisiin ja sillä on merkittävä rooli kaikissa kehitysprosessin vaiheissa.

\*) Design Management Europe <http://www.designmanagementexcellence.com/the-staircase-model/>

\*\*\*) Danish Design Centre <http://www.seeplatform.eu/casestudies/Design%20Ladder>

## 2.3 Muotoilu osana elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa

Etelä-Korea ja Tanska lanseerasivat ensimmäisinä maina maailmassa kansallisen muotoilupolitiikan, Etelä-Korea vuonna 1993 ja Tanska vuonna 1997. Viime vuosina yhä useammat maat ovat rakentaneet yhtenäistä kansallista muotoilupolitiikkaa tai toteuttaneet muita muotoilua edistäviä politiikkatoimia. Muotoilupolitiikasta on yhä suuremmassa määrin tullut osa kansallisen kilpailukyyn kehittämistä ja elinkeinopolitiikkaa.

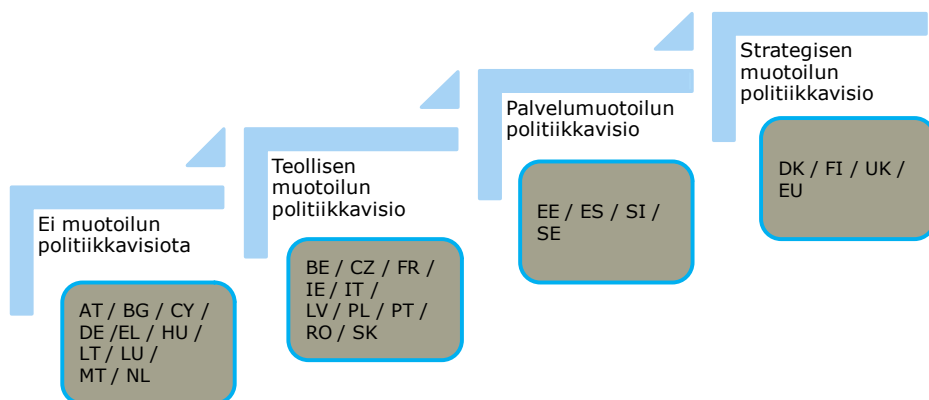
Monilla mailla ja alueilla on jo pitkään ollut liiketoiminnan kehittämistä tukevia ohjelmia, jotka ovat eri keinoin pyrkineet saattamaan yhteen muotoilijoita ja muotoiluosaamista hyödyntäviä pk-yrityksiä, järjestämään muotoilua edistävää toimintaa sekä ylläpitämään muotoilukeskuksia. Muotoilua tukevat tukitoimenpiteet ovat kuitenkin Euroopassa hiljalleen muuttumassa yleisistä kaikkia yrityksiä koskevista ohjelmista räätälöidymmiksi pitkäkestoiseksi tukimuodoiksi, jotka kohdennetaan vain valikoiduille kohderyhmille. Muotoilu myös yhä useammin sisällytetään osaksi

innovaatiopolitiikkaa. Vuonna 2015 näin oli jo 15 EU:n jäsenmaassa Suomi mukaan luettuna. (OECD, 2015)

Euroopan unionin tasolla muotoilu on tunnustettu yhdeksi maanosan kilpailuetua lisääväksi tekijäksi. Euroopan unionin ”Eurooppa 2020” -kasvustrategian lippulaivahankkeessa, Innovaatiunionissa, muotoilua pidetään tärkeänä välineenä innovaatioiden markkinoille tulon nopeuttamisessa sekä ideoiden muuntamisessa käyttäjäystävällisiksi ja houkutteleviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Innovaatiunioni toimi myös pohjana vuonna 2013 julkaistulle ”Muotoilulähtöistä innovointia koskevan toimintasuunnitelman täytäntöönpano” raportille (Euroopan komissio, 2013a), jossa kuvataan Euroopan komission toimia, jotka liittyvät muotoilulähtöisen innovoinnin edistämiseen eri politiikanaloilla. Raportin toimintasuunnitelma keskittyy erityisesti muotoilun mahdollisuuksien hyödyntämiseen EU:n ohjelmissa, kuten Horisontti 2020 -ohjelmassa, COSME-ohjelmassa ja rakennerahastoissa kaudella 2014–2020. Osana toimintasuunnitelmaa komissio rahoittaa myös kolmivuotista EDIP (European Design Innovation Platform) -hanketta, joka pyrkii lisäämään muotoilun sisällyttämistä maiden ja alueiden innovaatiopolitiikkaan. Käyttäjälähtöiset innovaatioprosessit on nostettu tärkeäksi myös eri maiden kansallisissa politiikkaohjelmissa, esimerkiksi Suomessa ja Ruotsissa muotoilu osana käyttäjä- ja kysyntälähtöistä innovaatiopolitiikkaa. (SEE, 2015; Euroopan komissio, 2013a; TEM, 2014)

Maat toteuttavat muotoilupolitiikkaa eri tasoilla (kuva 2). Muotoilupolitiikan perustasolla lisätään tietoisuutta ja edistetään muotoilua esimerkiksi muotoilupalkintojen, muotoiluviikkojen, muotoilutapahtumien ja julkaisujen kautta. Poliitiikan seuraavalla tasolla tuetaan muotoilun koulutusta, tutkimusta sekä muotoilun kehittämistä ja hyödyntämistä yrityksissä. Muotoilu linkittyy usein suurempaan visioon ja muotoilupolitiikalla voidaan myös pyrkiä joissain maissa ratkomaan yhteiskunnallisia haasteita, kuten ilmastonmuutosta, kaupungistumista tai vaikkapa syrjäytymistä (Pedersen, 2011).

**Kuva 2.** Muotoilupolitiikan askelmat



Lähde: SEE 2011, 8

Muotoilun edistämisen tilaa eri maissa voidaan arvioida monista eri näkökulmista. Kuvassa 3 kuvataan kolmea keskeistä näkökulmaa valituissa kohdemaissa: muotoilua edistävät politiikkatoimet, muotoilun julkinen rahoitus ja muotoilusektorin koko. Poliitiikkatoimilla ja julkisella rahoituksella on merkittävä rooli muotoilun tukemisessa ja edistämisessä. Suomella, Tanskalla ja Iso-Britannialla on kansalliset muotoilustrategiat, mutta kaikilla johtavilla muotoilumailla ei sitä kuitenkaan ole; Italiassa, USA:lla ja Hollannilla on vahva muotoiluperinne, kypsät muotoilumarkkinat, kansainvälisiä muotoilutuotteita, mutta ei kansallista muotoilupoliitiikkaa (Pedersen, 2011). Toisaalta esimerkiksi Hollannissa niin sanotut Muotoilukeskukset (Design Centres) hoitavat muotoilun edistämistä ja tukitoimia valtionhallinnon toimijan sijaan (SEE, 2015). Muotoilun kansallisen tason politiikkalinjausten taustalla ovat tyypillisesti pyrkimykset lisätä maan kilpailukykyä ja talouskasvua.

**Kuva 3.** Maiden muotoiluprofiilit kirjallisuuskatsauksen perusteella

Maa	Muotoilua edistävät politiikkatoimet	Muotoilun julkinen rahoitus	Muotoilu-sektorin koko	Muotoilun pääasiallinen luonne
Suomi	Edelläkävijä	Suuri	Suuri	Poikkitoimialainen
	Valtavirran kulkija	Keskisuuri	Keskisuuri	Laajentuva
	Kehittyjä	Pieni	Pieni	Perinteinen ja kapea
Ruotsi	Edelläkävijä	Suuri	Suuri	Poikkitoimialainen
	Valtavirran kulkija	Keskisuuri	Keskisuuri	Laajentuva
	Kehittyjä	Pieni	Pieni	Perinteinen ja kapea
Tanska	Edelläkävijä	Suuri	Suuri	Poikkitoimialainen
	Valtavirran kulkija	Keskisuuri	Keskisuuri	Laajentuva
	Kehittyjä	Pieni	Pieni	Perinteinen ja kapea
Iso-Britannia	Edelläkävijä	Suuri	Suuri	Poikkitoimialainen
	Valtavirran kulkija	Keskisuuri	Keskisuuri	Laajentuva
	Kehittyjä	Pieni	Pieni	Perinteinen ja kapea
Hollanti	Edelläkävijä	Suuri	Suuri	Poikkitoimialainen
	Valtavirran kulkija	Keskisuuri	Keskisuuri	Laajentuva
	Kehittyjä	Pieni	Pieni	Perinteinen ja kapea

## 2.4 Muotoilu Suomessa ja verrokkimaissa

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan Suomen ja verrokkimaiden Iso-Britannian, Tanskan, Ruotsin ja Hollannin muotoilun edistämiseen tähtäviä politiikkavälineitä.

### 2.4.1 Suomi

Muotoilun merkitys on tiedostettu Suomessa politiikkatasolla jo pitkään. 1990-luvun jälkipuoliskolla tunnistettiin tarve kansalliselle muotoilupoliitiikalle. Valtioneuvoston

ensimmäinen muotoilupoliittinen periaatepäätös tehtiin vuonna 2000 ja vuonna 2008 muotoilu otettiin osaksi kansallista innovaatiostrategiaa.

Hallitusohjelmaan 2011–2015 sisältyi monia tavoitteita ja toimenpiteitä, joilla tähdättiin luovien alojen liiketoiminnan ja yrittäjyyden kehittämiseen; yhtenä konkreettisenä toimenpiteenä oli kansallisen muotoiluohjelman uudistaminen. Ehdotus kansalliseksi muotoiluohjelmaksi Muotoile Suomi julkistettiin maaliskuussa 2013. Ohjelman tavoitteena on luoda uutta kasvua lisäämällä muotoiluosaamisen käyttöä sekä elinkeinoelämässä että julkisella sektorilla ja näin parantaa kansallista kilpailukykyä. Kansallinen muotoiluohjelma asettaa seuraavat neljä strategista tavoitetta vuodelle 2020:

1. Muotoiluymmärrys ja osallistuvuus kansalaisyhteiskunnassa ovat vahvoja. Osaaminen, tutkimus ja koulutus ovat kansainvälisesti korkealla tasolla ja vaikuttavat hyvinvointiin ja kilpailukykyyn.
2. Monialainen muotoiluosaaminen on vahvistanut kilpailukykyä.
3. Tärkeillä kasvualoilla on hyödynnetty tehokkaasti muotoilua.
4. Muotoilua on käytetty julkisella sektorilla yhteiskunnan kehittämisessä ja ohjaamisessa sekä hyvinvoinnin edistämisen työkaluna.

Ohjelman 29 toimenpidettä pitävät sisällään muun muassa muotoiluymmärryksen ja -osaamisen vahvistamista koulutuksen ja yleisen tietoisuuden luomisen kautta, muotoilun ekosysteemin parantamista Finnish Design Centre -toimintamallin avulla, rahoituskannustimien suuntaamista erityisesti kasvuyrityksille sekä rohkaisemalla kuntia ja valtiota käyttämään muotoiluosaamista julkisten palveluiden uudistamisessa. (TEM, 2013).

Muotoiluohjelman toimenpiteillä on Suomessa useita toteuttajatahoja. Muotoile Suomi -ohjelmassa määritellään, että työ- ja elinkeinoministeriö, Tekes, ELY-keskukset ja Finpro rahoittavat muotoilun käytön lisäämistä ohjelmarahoituksella, avustuksilla ja yrityspalveluilla ja niissä muotoilu sisältyykin usein esimerkiksi määrämuotoisena moduulina haettavaan rahoitukseen. Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Taiteen edistämiskeskus ja sen aluetoimipisteet edistävät muotoilua ja muotoilijoiden toimintaedellytyksiä avustusten, apurahojen, läänintaiteilijoiden työn ja ohjelmarahoituksen kautta (TEM, 2013). Muotoilun promootiosta Suomessa huolehtii muun muassa Design Forum Finland sekä kerran vuodessa järjestettävä Helsinki Design Week.

Muotoilu nähdään Suomessa vahvasti osana käyttäjälähtöistä innovaatiopolitiikkaa ja se sisältyy myös työ- ja elinkeinoministeriön Aineettoman arvonluonnin kehittämisohjelmaan (TEM, 2014). Aineettoman arvonluonnin kehittämisohjelman tavoitteena on parantaa edellytyksiä aineettomiin investointeihin, aineettomaan pääoman hyödyntämiseen ja aineettomaan arvonluontiin. Samalla se luo edellytyksiä aineettoman arvonluonnin osaamisen sekä innovaatioihin perustuvan liiketoiminnan syntymiselle ja kehittämiselle Suomessa.

Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan taustalla on näkemys, että yritysten menestyminen rakentuu entistä enemmän käyttäjien tarpeista ja toiveista kerättyyn tietoon ja käyttäjien osallistamiseen innovaatiotoimintaan. Muotoilusta on tullut tärkeä strateginen väline käyttäjälähtöisessä innovaatiopolitiikassa. Käyttäjälähtöisyydessä korostuu muotoilun, innovaatioiden ja kilpailukyvyn välinen suhde, jossa muotoilua voi pitää siltana tuotteen tai palvelun tarjoajan ja käyttäjän välillä. Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka kannustaa yrityksiä hyödyntämään muotoilua strategisella tasolla ja julkisten palveluiden uudistamisessa. (TEM, 2015a ja 2015b)

## 2.4.2 Tanska

Tanskalainen muotoilu on kansainvälisestikin tunnettu käsite, jonka juuret johtavat tanskalaisen muotoilun kulta-aikaan 1950-1970 -luvulle (The Danish Enterprise & Construction, 2011). Tanska oli ensimmäisiä Euroopan maita, joka määrittä kansallisen muotoilupolitiikan. Muotoilu on ollut maan politiikassa agendalla jo vuodesta 1997. Tanskan ensimmäinen muotoilupolitiikka lanseerattiin 1997 talousministeriön toimesta ja se keskittyi kolmeen pääkohtaan: muotoilun edistämiseen yksityisellä sektorilla, julkisten toimijoiden kannustamiseen hyvän muotoilun vaatimiseksi ja muotoilukyvykkyyksien vahvistamiseen. The Danish Design Centre (DDC) perustettiin vuonna 1998 ja sillä on ollut keskeinen rooli paitsi muotoilupolitiikan määrittämisessä, myös sen toteuttamisessa. Vuonna 2013 perustettiin muotoilun eri toimijat yhdistävä Danish Design Society, jonka alle DDC myös siirtyi.

Toinen kansallinen muotoilustrategia julkaistiin vuonna 2003 ja kolmas vuonna 2007. Muotoilu integroitiin osaksi Denmark in the Economy of Culture and Experience -politiikkaa vuonna 2003 ja siihen liittyen toteutettiin tutkimus muotoilun taloudellisista vaikutuksista, joka johti "Design Ladder"-tikapuumallin kehittämiseen. Poliittikkauudistukseen liittyen lanseerattiin DDC Designpartner-ohjelma suurille yrityksille; ohjelman tavoitteena oli integroida muotoilu innovaatioprosesseihin ja liiketoimintastrategioihin. Vuonna 2007 lanseerattiin DesignDenmark-politiikka, jonka tavoitteena oli nostaa Tanska kansainväliseen muotoilueliittiin. Poliitiikan fokuksessa oli muotoilupalvelujen markkinoiden toimivuuden parantaminen, julkisten palveluiden muotoilu sekä kaupallinen ja kansainvälinen muotoilu. Osana vuoden 2007 aloitetta toteutettiin kattava ohjelma käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan edistämiseksi; ohjelmassa rahoitettiin käyttäjälähtöisten menetelmien kehittämistä ja testaamista yli 10 miljoonalla eurolla. Vuonna 2009 järjestettiin ensimmäinen Copenhagen Design Week. (The Danish Enterprise & Construction, 2011)

Tanskalaista muotoilupolitiikkaa on pidetty käytännönläheisenä, ja se on tähännynt muun muassa uusien tuotteiden ja ratkaisujen nopeampaan kaupallistamiseen. Edelleen muotoilu näkyy vahvasti maan politiikkatoimissa ja siitä odotetaan yhä vahvempaa innovaatiotoiminnan ajuria myös tulevaisuudessa. Vuonna 2010 Danish Design 2020 Committee asetettiin hahmottamaan Tanskan muotoilun visiota vuoteen 2020 ja hallitus nimesi kahdeksan kasvutiimiä, joista yksi keskittyi luoviin

aloihin ja muotoiluun. Kasvutiimin tekemien suosituksen pohjalta hallitus lanseerasi vuonna 2013 toimintasuunnitelman luoville aloille ja muotoilulle. Toimintasuunnitelma pitää sisällään 27 aloitetta luovien alojen ja muotoilun kehittämiseksi muun muassa osaamisen, rahoituksen, koulutuksen ja viestinnän näkökulmasta.

### 2.4.3 Ruotsi

Ruotsissa muotoilu näkyy vahvasti politiikkatoimissa. Esimerkiksi 1998 lanseerattu arkkitehtuurin ja muotoilun toimintaohjelma, ”Forms for the Future”, ja vuoden 2014 ”Muotoiltu elinympäristö -uusi arkkitehtuurin ja muotoilun politiikka” -raportti korostivat muotoilun arvoa ja merkitystä yksilölle, elinympäristölle ja yhteiskunnan kestäväälle kehitykselle. Muotoilu linkittyy vahvasti maan kulttuuripolitiikkaan ja näkyy myös innovaatiopolitiikassa esimerkiksi avoimen ja käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan edistämisenä kansallisessa innovaatiostrategiassa. Ruotsin innovaatiostrategian visiona on, että vuonna 2020 Ruotsi on luova maa, jossa edelläkävijäideat, uudet ajattelutavat ja uudet tavat toimia muotoilevat tulevaisuutta globaalissa yhteisössä. Ihmiset kaikkialta Ruotsista voivat ja haluavat tuottaa osaltaan arvoa ihmisille, taloudelle ja ympäristölle uusien ratkaisujen kautta.

Vuonna 1845 perustettu Svensk Form on vanhimpia muotoiluyhteisöjä maailmassa. Svensk Form on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka edistää ruotsalaista muotoilua kansallisesti ja kansainvälisesti hallituksen mandaatilla. The Swedish Arts Council on valtion virasto, jonka tehtävänä on toteuttaa kulttuuripolitiikkaa ja edistää kulttuuria. Swedish Industrial Design Foundation, SVID, pyrkii taas lisäämään tietoisuutta muotoilusta yksityisellä ja julkisella sektorilla ja edistämään muotoilumenetelmien käyttöä.

### 2.4.4 Alankomaat

Alankomailla on ollut kasvuun ja kilpailukyvyyn parantamiseen pyrkivä kansallinen muotoilupolitiikka 1980-luvulta alkaen. Vuonna 2005 päivitetty muotoilupolitiikka pyrkii ottamaan kokonaisvaltaisen lähestymistavan luoviin aloihin. Muotoilua on linjattu myös ”Alankomaat: Yrittäjyyden ja innovaation maa, 2008–2030” -politiikkaohjelmissa. Alankomaat on kansallisesti määritellyt yhdeksän ”kärkisektoria”, joiden joukossa on myös luovat alat -toimiala. Muotoilu on tunnistettu yhdeksi luovien alojen kasvun moottoriksi. Muotoilua rahoitetaan yleisesti osana innovaatiotukia, esimerkiksi vuodesta 2013 käynnissä olevalle Pk-yritysten innovaatiotukiohjelmalle on varattu 30 miljoonaa euroa, josta osa on mahdollista kanavoida muotoiluhankkeisiin (SEE, 2015). Alakomaiden innovaatiopolitiikka on kuitenkin painottanut muita OECD-maita enemmän verokannustimia kuin suoria rahoitusinstrumentteja. TKI-toimintaan panostamisesta saadut verohelpotukset hyödyttävätkin erityisesti pk-sektoria. Lisäksi Alankomaat on laajentanut TKI-toiminnan nauttiman verohyvityksen koskemaan esimerkiksi ohjelmistopalvelujen kehitystä. (OECD, 2014)



Muotoilu näkyy myös Alankomaiden kansainvälisessä kulttuuripolitiikassa. Luovien alojen on yksi kansainvälisen kulttuuripolitiikan prioriteeteista; politiikkatoimilla pyritään edistämään muotoilun ja muiden luovien alojen kansainvälistämistä. Yksi keino tähän on Luovien alojen kansainvälistämisohjelma (2013-2016), jota rahoittaa Luovien alojen rahasto. Rahaston rahoittamat muotoilun osa-alueet ovat kuitenkin varsin perinteisiä teollisesta muotoilusta graafiseen muotoiluun ja muotiin - palvelumuotoilua tai digitaalista muotoilua ohjelmassa ei mainita.

## 2.4.5 Iso-Britannia

Iso-Britannian kansallinen muotoilupolitiikka on kansainvälisissä vertailututkimuksissa arvioitu selkeäksi ja vaikuttavaksi (Choi ym., 2011). Iso-Britanniassa muotoilu näkyy paitsi kansallisessa muotoilupolitiikassa, myös horisontaalisesti eri politiikkatoimia läpileikkaavana teemana. Iso-Britanniassa muotoilu on esimerkiksi osa kasvua tukevaa innovaatio- ja tutkimusstrategiaa.

Iso-Britannian hallituksen kanslia lanseerasi vuonna 2014 muotoilulaboratorion politiikkatoimien suunnittelemiseksi, mikä heijastaa sitä, että muotoilu on paitsi politiikkatoimien kohde, myös niiden suunnittelun väline. The UK Design Council on perustettu edistämään teollista muotoilua ja ammattimaisen muotoiluosaamisen käyttöä yrityksissä. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön perustuvat organisaatiot ovat myös tärkeitä Iso-Britannian muotoilulle; näitä ovat esim. British Design Innovation, Design Business Association, the Crafts Council ja the Design Museum. (Moultrie ja Livesey, 2009)

Kansainvälisen vertailututkimuksen mukaan Iso-Britanniassa on erinomainen maine muotoilumaana, mutta muotoilun kehitysnäkymissä on havaittavissa myös uhkia. Muotoilun työllistävyys on Iso-Britanniassa kilpailukykyistä, joskin se on vähentynyt tasaisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Työllistymisen heikkeneminen luo haasteita perinteisesti vahvalle muotoilukoulutukselle, joka on ollut yksi Iso-Britannian ydinvahvuuksista. Haasteista huolimatta muotoilusta valmistuneiden määrä on kuitenkin yhä noussut tasaisesti viimeisen 10 vuoden aikana. Muotoilijoiden kasvun määrä on laveasti ottaen vastannut väestönkasvua ja korkeakoulutettujen määrän kasvua. (Moultrie ja Livesey, 2009)

Iso-Britanniassa panostetaan muotoiluun yritystasolla ja julkisen rahoituksen kautta, maassa on muun muassa julkisesti rahoitettu muotoilun vientiohjelma (Choi ym., 2011). Kansainvälisen vertailututkimuksen tulosten mukaan muotoiluun panostetaan yrityksissä keskimäärin 4 prosenttia liikevaihdosta, joskin hajonta yritysten muotoilupanostusten välillä on suurta (Moultrie and Livesey 2009). Design Policy Monitorin mukaan yritykset panostavat Iso-Britannissa yli kaksi kertaa enemmän muotoiluun kuin muuhun TKI-toimintaan, mikä poikkeaa selvästi muista vertailumaista (Suomi, Viro ja Tanska), joissa muotoilupanostukset olivat selkeästi muita TKI-panostuksia pienempiä.

## 2.5 Aiemmat muotoilututkimukset

### 2.5.1 Miten muotoilun hyödyntämistä on selvitetty

Muotoilun käyttöä yrityksissä on selvitetty yleensä kyselytutkimuksilla tai yritys-kohtaisilla haastatteluilla. Muotoilua olisi hyödyllistä tutkia kansainvälisin benchmarking-tutkimuksilla (Whicher ym. 2013), mutta vertailevan kansainvälisen datan saatavuus ylipäättään aineettomista resursseista, kuten muotoilusta on heikkoa (OECD, 2011). Muotoilun hyötyjä selvittävät tutkimukset tuntuvat viittaavaan siihen, että muotoilun käytöstä on taloudellista hyötyä sekä yrityksen että koko kansantalouden tasolla, mutta tutkimukset nojaavat laadullisiin menetelmiin tai subjektiivisiin indikaattoreihin eikä vertailukelpoista dataa laaja-alaisiin ekonometriisiin tutkimuksiin ole saatavilla (OECD, 2015). Yleisin tutkimusmenetelmä muotoilun tutkimuksessa on ollut haastattelu. Esimerkiksi Iso-Britannian Design Councilin Leading Business by Design -tutkimussarjassa haastatteluja toteutettiin yli 100 henkilölle yli 30 yrityksestä (Design Council 2015). Sharing Experience Europe (Whicher ym. 2013) käytti samankaltaista yksilö- ja ryhmähaastattelut yhdistävää metodologiaa. Haastattelevien kyselytutkimusten joukossa Innobarometrin yli 13 000 eurooppalaisen yrityksen otos on merkittävä sisältäen 500 haastateltua yritystä myös Suomesta (Euroopan komissio, 2015).

Muotoilun käyttäjäkeskeisiä periaatteita voidaan hyödyntää myös muotoilututkimuksen kehittämisessä. Moultrie ja Livesey (2014) käyttivät luotaavia, keskustelevia tapaustutkimuksia pohjana tutkimusasetelman ja kyselyn kehittämisessä. Lisäksi kysely pilotoitiin. Tutkimuksen perusteella yritysten investointeja muotoiluun on mahdollista mitata, mikä on parannus verrattuna esimerkiksi muotoilun osa-alueita koskeviin binaarisiin kysymyksiin verrattuna, mutta laajan ja luotettavan aineiston kerääminen investoinneista on vaikeaa. Kysymyksiä muotoilun panosten, tuotosten ja talouskasvun yhteyden määrittelemiseksi on kehitetty myös Euroopan komission osarahoittamassa Eurodesign hankkeessa<sup>3</sup>.

Suomessa muotoilun käyttöä yrityksissä on selvitetty 2000-luvulla muutamilla kyselytutkimuksilla. Nybergin ja Lindströmin (2006) tutkimuksessa muotoilun hyödyntämistä koskevaan kyselyyn vastasi reilu 200 Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) jäsentä teollisuuden alalta. Lisäksi Teollisuustaitteen liitto Ornamo julkaisi vuotta 2013 koskevan Muotoilualan suhdanne- ja toimialaraporttia (Lith, 2014), joka sisältää tuloksia EK:n ja Ornamon yrityskyselyistä. Edelliseen muotoilun toimialakaritoitukseen vuonna 2006 vastasi 113 yli 20 hengen yritystä useilta eri toimialoilta ja siinä kartoitettiin kyselyn avulla muotoilun käyttöä ja käytön esteitä.

Vuonna 2011-2012 toteutettu Design ROI -tutkimusprojekti pyrki luomaan muotoilutoimistoille työkalun, jonka avulla ne voisivat havainnollistaa muotoilun taloudellisia hyötyjä asiakasryhmilleen. Hankkeen aikana haastateltiin yhteistyössä

3 [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/projects\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/projects_en.htm)

Suomalaisen Työn Liiton kanssa suomalaisia yrityksiä sekä suoritettiin sähköisiä kyselyjä muotoilutoimistoille, heidän asiakkailleen ja laajemmin suomalaisille pienille ja keskisuurille yrityksille, joilta vastauksia saatiin yli 1300 kappaletta.

Muita maakohtaisia kysely- ja haastattelututkimuksia on tehty erityisesti muotoiluun vahvasti panostavista Euroopan maissa. Ruotsalaisessa SVID:n (Stiftelsen Svensk Industridesign) tutkimushankkeessa (2008) haastateltiin puhelimitse 882 yli 20-hengen teollisuus- ja palvelualojen yritystä. Hollantilaisten muotoilijoiden järjestön BNO:n tutkimuksessa tarkasteltiin muotoilun vaikutusta yritysten liiketoimintaan haastatteleamalla 163 yritystä. Iso-Britanniassa Design Council tekee lähes vuosittain eri teemojen pohjalta selvityksiä, viimeisimmäksi on julkaistu yli kolmenkymmenen johtavan yrityksen haastattelututkimus ”Leading business by Design: High Value Manufacturing (Design Council, 2015).

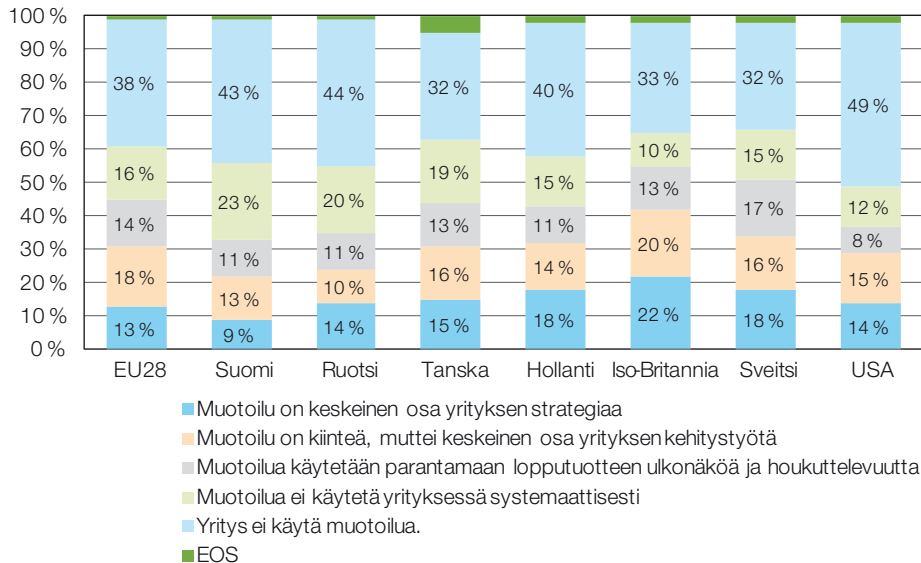
## 2.5.2 Millaiset yritykset hyödyntävät muotoilua

Euroopan komission tuoreen Innobarometrin mukaan 38 prosenttia EU-alueen yrityksistä ei hyödynnä lainkaan muotoilua. Haastateltujen suomalaisten yritysten kohdalla luku oli hieman korkeampi (kuva 4). **Toisin sanoen suomalaiset yritykset hyödyntävät muotoilua verrokkimaita vähemmän.** Huomion arvoista on, että yli puolet (54 prosenttia) eurooppalaisista yrityksistä ja **jopa kaksi kolmasosaa suomalaisista yrityksistä ei käytä muotoilua ollenkaan tai ei käytä sitä systemaattisesti.** Noin **13 prosenttia** eurooppalaisista (Suomessa 9 prosenttia) **yrityksistä piti muotoilua olennaisena osana yrityksen strategia.** Amerikkalaisista yrityksistä suurin piirtein yhtä suuri osa hyödyntää muotoilua strategisesti kuin EU-alueella (14 prosenttia), mutta lähes puolet (49 prosenttia) ilmoittaa, ettei yritys käytä lainkaan muotoilua. (Euroopan Komissio, 2015<sup>4</sup>)

---

4 Huolimatta samasta kysymyspatteristosta Innobarometrin sisältämät maiden väliset vertailut ovat parhaimmillaan vain suuntaa-antavia. Esimerkiksi alle kymmenen hengen yritysten osuus vastanneista vaihteli maiden välillä 60 prosentista yli 90 prosenttiin, mikä tarkoittaa, että vastanneiden yritysten kokoluokat vaihtelevat maittain. Lisäksi yhteisen määritelmän puuttuessa muotoilu on saatettu ymmärtää hyvin eri tavoin eri kielialueilla.

**Kuva 4. Muotoilun käytön laajuus eurooppalaisissa yrityksissä (Euroopan komissio, 2015) <sup>5</sup>**



Muotoilun hyödyntäminen oli sitä yleisempää, mitä isommista yrityksistä oli kyse – yli 250 henkilön yrityksistä vain 17 prosenttia ei ollut lainkaan käyttänyt muotoilua, kun vastaava luku oli 40 alle 10 hengen yrityksissä. Isoilla yrityksillä muotoilu on useammin osa yrityksen strategiaa kuin pienemmällä yrityksillä (Euroopan komissio, 2015). Myös vuoden 2013 Eurobarometrin mukaan investoinneilla tuote- tai palvelumuotoiluun on selvä yhteys yrityksen kokoon: alle 10 hengen yrityksistä 57 prosenttia ei ollut vuonna 2011 investoinut varojaan muotoiluun, mutta luku laskee siirryttäessä suurempiin yrityksiin, saavuttaen yli 250 hengen yritysten osalta 23 prosentin osuuden (Euroopan komissio, 2013b). Katsottaessa globaalisti merkittäviä muotoilua hyödyntäviä yrityksiä IBM omaa ehkä suurimman muotoilufunktion, jonka koko lähestyy 1000 työntekijää, ja IT-alan lisäksi rahoitussektorin suuret yritykset hyödyntävät muotoilua laajalti (Fabricant, 2014).

Suomessakin muotoilun hyödyntämisen todennäköisyyden on havaittu olevan yhteydessä yrityksen kokoon – **keskisuuret ja suuret yritykset hyödyntävät määrällisesti ja suhteellisesti enemmän muotoilua kuin pienet yritykset** (Nyberg ja Lindström, 2006; Lith, 2014). Kyselytutkimusten rajoitteena on kuitenkin ollut se, että käsitys siitä, mitä muotoilu on, vaihtelee suuresti yritysten välillä (Holopainen ja Järvinen, 2006). Lisäksi on havaittu, että **kasvuyritykset panostavat enemmän muotoiluun** kuin asemansa säilyttämiseen tyytyvät tai ilman kasvutavoitteita olevat

<sup>5</sup> Yrityksiltä kysyttiin: "Which of the following statements best describes the activities of your company with regards to design" ja vastausvaihtoehdot olivat 1) Design is a central element in the company's strategy 2) Design is integral, but not central element of development work in the company 3) Design is used as last finish enhancing the appearance and attractiveness of the final product 4) The company does not work systematically with design 5) Design is not used in the company 6) Don't know

yrietykset (Lith, 2014) Nybergin ja Lindströmin (2006) kyselytutkimuksen mukaan noin viidennes suomalaisista pk-yrietyksistä ylipäättään hyödyntää muotoilua toiminnassaan. 80 prosenttia kyselyihin vastanneista totesi, että heidän yrietyksessään muotoilua ei hyödynnetä tai asiasta ei ole tarpeeksi tietoa. Teollisuudessa joka kolmas yrietyks ilmoitti hyödyntävänsä muotoilua, mutta rakennusalalla vain joka kymmenes yrietyks (Lith 2014).

Ruotsalaiseen SVID:n tutkimukseen osallistuneista yrietyksistä kahdeksan kymmenestä yrietyksestä oli käyttänyt muotoilua viimeisen vuoden aikana – määrä oli hiukan suurempi palvelusektorilla kuin teollisuudessa. Yrietyksistä vajaa kolmannes näki muotoilun olevan osa laajempaa liiketoiminnan suunnittelua ja strategiaa, kun taas reilu viidennes ei nähnyt muotoilulla mitään merkitystä yrietyksen muulle kehitystoiminnalle – teollisuusyrietyksistä näin ajatteli noin kolmannes. (SVID, 2008)

### 2.5.3 Missä toiminnossa ja miten muotoilua hyödynnetään

Muotoiluosaamista yrietyks voi hyödyntää joko palkkaamalla muotoilun ammattilaisia tai ostamalla muotoiluosaamista sitä tarjoavilta yrietyksiltä. Aku Alasen (2009) selvityksessä haastateltiin noin sataa muotoiluintensiivistä yrietyksestä. Selvityksen mukaan yrietyksissä on **2000-luvulla palkattu entistä enemmän omia työntekijöitä muotoilutehtäviin** – miltei puolet yrietyksistä oli palkannut lisää muotoilijoita (Alanen, 2009). Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrietyksille suunnatun kyselyn tulosten mukaan noin 30 prosentilla muotoilua hyödyntävillä yrietyksellä oli in-house-muotoilija tai -muotoilijoita (Nyberg ja Lindström, 2006). Sisäisesti tuotetut muotoilun in-house -palvelut muodostavat keskimäärin 55 prosenttia ja ulkoa ostetut palvelut 45 prosenttia muotoilun kokonaiskustannuksista (Lith, 2013).

Ruotsalaiset innovaatiotoimintaa harjoittavat yrietykset käyttävät pääosin sisäistä osaamista. 35 prosentilla innovaatiotoimintaa harjoittavista yrietyksistä on henkilökuntaa, jolla on graafista, mainontaan tai taittoon liittyvää osaamista. Liki yhtä suurella määrällä on työntekijöitä, joilla on muotoiluosaamista tai verkkosuunnitteluun liittyvää osaamista. (Statistics Sweden, 2012; SVID 2008)

Iso-Britanniassa yrietykset käyttävät eniten viestintään liittyviä ulkoisia muotoilupalveluita. Liki puolet yrietyksistä hankkii ulkopuolisia muotoilupalveluita ulkoiseen viestintään, erityisesti brändin rakentamiseen ja markkinointiin. Kolmasosa yrietyksistä ei käytä lainkaan ulkopuolisia muotoilupalveluita ja kolmasosa käyttää vain yrietyksen omien muotoilijoiden osaamista (Design Council 2007 ja 2009).

Hollantilaisen BNO:n selvityksen tulokset viittaavat siihen, että jos yrietyks haluaa optimoida tuotteiden menestymisen markkinoilla, niin sen pitäisi panostaa sekä kokeilevaan että toiminnalliseen muotoiluun (Candi et al., 2010). Muotoilijoiden osallistuminen tuotekehitykseen alusta lähtien vaikuttaa positiivisesti tuotteiden menestykseen. Tutkimuksen tulokset viittaavat myös vahvasti siihen, että

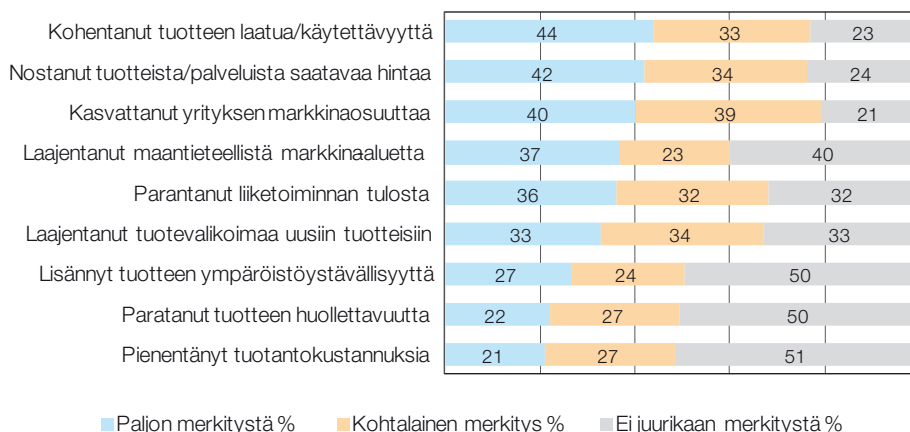
muotoiluosaamisen käyttö kotisivujen ja yrityksen visuaalisen ilmeen luomisessa parantaa yrityskuvaa.

## 2.5.4 Mihin muotoiluosaamisen hyödyntäminen vaikuttaa

Muotoilu on hyödyllisimmillään käyttäjälähtöisenä ja erityisesti silloin, kun sen toteuttaminen on kiinteä osa yrityksen kulttuuria (Design Council, 2015). On vahvaa pitkän ajan empiiristä näyttöä siitä, että **muotoilun ja muiden eriytyneiden toimintojen integrointi yrityksen strategiseen toimintaan ja johtamiseen liittyy menestykseen innovaatiotoiminnassa** (D'Ippolito, 2014). Eurobarometrin (Euroopan komissio, 2013b) mukaan yritykset uskovat investointien tuote- ja palvelumuotoiluun tuovan hyötyä suunnilleen samalla aikajänteellä kuin tutkimus- ja kehittämistoimintaan tai organisaatioon/prosesseihin tehdyt investoinnit. **Suomalaisten yritysten keskuudessa muotoiluinvestoinneista nähdään syntyvän hyötyjä muita maita nopeammin:** 54 prosentin mielestä hyödyt koituvat alle kahdessa vuodessa, mikä on 9 prosenttiyksikköä enemmän kuin EU:ssa keskimäärin.

Ornamon selvityksen (Lith, 2014) perusteella muotoilu on **vaikuttanut positiivisesti erityisesti tuotteiden laatuun ja käytettävyyteen** sekä nostanut tuotteista tai palveluista saatavaa hintaa ja siten pääosin myös **parantanut kannattavuutta**. Muotoilu on edesauttanut yritysten markkinaosuuden kasvua ja osa on onnistunut laajentamaan maantieteellistä markkina-aluettaan tai tuotevalikoimaansa uusiin tuotteisiin. Yleistä on myös yhdistellä omaa ja ostopalveluna hankittavaa muotoiluosaamista. (Lith, 2014)

**Kuva 5.** Muotoilun vaikutuksia (Lith, 2014)



Ruotsalaisessa SVID:n (Stiftelsen Svensk Industridesign) tutkimushankkeessa (2008) muotoiluun jatkuvasti investoineiden yritysten tuottavuus oli yli 50 prosenttia korkeampi kuin yritysten, jotka eivät olleet investoineet muotoiluun. Se, miten muotoilua käytetään yrityksessä, on tutkimuksen mukaan merkittävää (SVID, 2008). Muotoilua käyttäneistä ruotsalaisista yrityksistä yli puolet koki, että muotoiluosaamisen hyödyntäminen oli vahvistanut yrityksen tuotemerkkiä, noin kolmannes koki viestinnän parantuneen, tulojen kasvaneen tai asiakkaiden hyötynneen. Vajaa kolmannes näki muotoilun hyödyt uuden ajattelumallin omaksumisessa ja lähes joka kymmenes koki muotoilun laskeneen kustannuksia.

Muotoilun merkityksen yrityksille todetaan Design Councilin (2007) tutkimuksissa kasvaneen viime vuosien aikana. Muotoilun tärkeys on kasvanut viimeisen 10 vuoden ja noin puolet näkee muotoilun merkityksen kasvaneen liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa. Kolmasosa yrityksistä on lisännyt muotoiluun kohdistamiaan panostuksia viimeisen 3 vuoden aikana. Iso-Britannian nopeasti kasvavista yrityksistä reilu kolmannes näkee muotoilun liiketoimintaansa integroituneena toimintana. Yritykset, jotka suhtautuvat muotoiluun vakavasti, mittaavat todennäköisemmin sen vaikuttavuutta ja ovat tutkimuksen mukaan neljä kertaa todennäköisemmin nopeita kasvajia. (Design Council 2007)

Ornamon julkaiseman Muotoilualan suhdanne- ja toimialaraportin mukaan **muotoilun merkitys suomalaisissa yrityksissä on vahvistunut viime vuosina** (Lith, 2013). Tulevaisuudessa erityisesti teollisuuden osalta odotetaan digitaalisuuden mukanaan tuomaa muutosta, jota on kutsuttu myös neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi. Tällöin kokonaiset järjestelmät koko tuotantoketjun pituudelta yhdistyvät keskenään, ja pystyvät ennakoimaan ongelmia, tekemään muutoksia ja mukautumaan muutoksiin yli yritysrajojen. Tällöin muotoilunkin on muututtava erillistoiminnosta koko tuotantoprosessiin integroituneeksi toiminnaksi. Samoin fyysisen tuotteen käyttäjäkokemuksen suhde muuttuu. Esimerkiksi autoista on jo tullut ”pyörillä olevia tietokoneita”, joiden fyysisen puolen täytyy tulevaisuudessa pysyä mukautumaan aiempaa paremmin digitaalisen puolen vaatimuksiin. (Design Council 2015)

## 3 Selvityksen tavoitteet ja lähestymistapa

Selvityksen tavoitteena oli **kartoittaa muotoilun käyttöä ja sen roolia suomalaisessa yritystoiminnassa**. Muotoiluosaamisen hyödyntämiseen sisältyvät sekä ostetut että itse tuotetut muotoilupalvelut. Erityisesti selvityksellä pyrittiin kartoittamaan muun muassa muotoilun roolia yritysten toiminnassa ja strategiassa, sen suhdetta tutkimus-, tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaan sekä muotoiluosaamisen hyödyntämisen merkitystä yrityksen kilpailukyvyn rakentajana.

Selvityksen toisena keskeisenä tavoitteena oli **laatia yritysten muotoiluosaamisen hyödyntämistä kuvaava viitekehys**, joka auttaa jäsentämään ja sen myötä tarkastelemaan muotoiluosaamisen merkitystä, käyttöä ja vaikutuslogiikkaa yrityksissä.

Kolmantena tavoitteena oli **metodologian kehittäminen yritysten muotoiluosaamisen käytön seuraamiseksi** jatkossa.

### 3.1 Lähestymistapa muotoilun kilpailukykyvaikutuksiin

Selvityksen analyttiseksi viitekehukseksi valittiin niin sanottuun muutosteoriaan (Theory of Change) perustuva lähestymistapa. Muutosteoriassa pyritään rakentamaan ”ketju” toiminnan tavoitteiden ja vaikutusten välille sekä jäsentämään ja testaamaan ketjun eri elementtejä ja niiden välisiä yhteyksiä. Ketju rakennetaan tyypillisesti ”takaperin” pitkän aikavälin vaikutuksista, keskipitkän ja lyhyen aikavälin vaikutusten kautta konkreettisiin toimenpiteisiin ja tuotoksiin ja edelleen niihin kohdistuneisiin panostuksiin. Tätä logiikkaa havainnollistetaan vaikutuslogiikkakuvion avulla. Tällä tavoin muutosteoria kuvaa erilaisten ”interventioiden” roolia tavoiteltujen vaikutusten saavuttamisessa.<sup>6</sup>

Muutosteoriaa sovelletaan tyypillisesti erilaisten julkisten tai kolmannen sektorin toimenpiteiden, ohjelmien tai hankkeiden vaikutusten arvioinnissa, joissa on tarve kuvata ”interventioiden” vaikuttavuutta monilla eri mittareilla ja ulottuvuuksilla. Sen sijaan lähestymistapaa on sovellettu harvemmin yritysten liiketoimintavaikutusten analysointiin, jossa tyypillisesti sovelletaan pelkistetyn panostuotos-mallia, jossa tuotoksella tarkoitetaan esimerkiksi erilaisia yritysten kasvua ja suorituskykyä kuvaavia mittareita. **Tähän malliin verrattuna muutosteorian avulla päästään paremmin kiinni toimenpiteiden välillisten vaikutusten (esim. kilpailukyvyn parantuminen) taustalla oleviin välittömiin vaikutuksiin ja mekanismeihin**.<sup>7</sup>

6 Katso esimerkiksi [theoryofchange.org](http://theoryofchange.org)

7 Katso esimerkiksi Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). *Performance management in the public sector*. London & New York: Routledge.



Tässä selvityksessä vaikuttavuusmallia rakennettiin aluksi kirjallisuuskatsauksen havaintojen pohjalta selvitystiimin sisäisenä työskentelynä yhdessä ohjausryhmän kanssa. Tämän jälkeen mallia testattiin ja täsmennettiin muutamien kohdeyritysten haastatteluiden avulla. Mallissa kiinnitettiin erityistä huomiota 1) muotoiluosaamisen strategiseen rooliin, 2) muotoiluosaamiseen kohdistettuihin panoksiin ja toteutettuihin toimenpiteisiin, 3) toimenpiteiden suoriin ja epäsuoriin vaikutuksiin ja niiden välisiin yhteyksiin sekä 4) eri taustamuuttujien ja muotoiluosaamisen hyödyntämisen välisiin yhteyksiin. Välittömällä tuloksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa uusien tuotteiden ja palveluiden syntymistä, sisäisten prosessien tehostumista ja osaamisen kehittymistä. Näiden yhteyksien tunnistaminen esimerkiksi uusien tai paranneltujen tuotteiden ja palveluiden rinnalla on keskeistä, jotta voidaan päästä käsiksi mekanismeihin mahdollisten taloudellisten vaikutusten (esim. liiketoiminnan kasvu, kansainvälistyminen, kilpailukykyyn parantuminen) taustalla. Malli on esitelty tarkemmin oheisessa kuviossa.

**Kuva 6. Selvityksen analyttinen viitekehys.**



### 3.2 Selvityksen toteutustapa ja kohderyhmät

Selvityksen toteutustavaksi valittiin sähköinen kysely ja tapaustutkimukset, sillä lähtökohtana oli kerätä laaja määrä tietoa usealta eri toimialalta eikä muotoilun käytöstä ole toistaiseksi saatavilla luotettavaa yritys kohtaista tietoa. Lisäksi kysely ja tapaustutkimukset ovat tarkoituksenmukaisia tiedonkeruun menetelmiä, kun pyritään ymmärtämään erilaisia ilmiöitä ja niihin liittyviä tekijöitä. Yrityskysely (puhelinhaastattelu tai sähköinen kysely) on kirjallisuuden perusteella muotoiluun

liittyvän tutkimuksen yleisin tiedonkeruuväline<sup>8</sup>. Sähköisen kyselyn avulla kerätyn tiedon syventämiseen valittiin kohdennetut tapaustutkimushaastattelut, joiden tehtävänä oli tarkentaa kuvaa toimialoista, joiden muotoiluosaamisen käytöstä on vain vähän ennakkotietoa.

Kyselyn kohdetoimialoiksi valittiin teollisuusyritykset, ohjelmistopalveluyritykset sekä muita tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavat yritykset. Erityisesti ohjelmistopalveluyritysten kohdalla ei ole Suomessa aikaisemmin tehty erikseen selvitystä muotoiluosaamisen hyödyntämisestä liiketoiminnassa, vaikka käytettävyyksvaatimusten ja asiakaslähtöisyyden korostuessa ala näyttää muotoilun kannalta mielenkiintoiselta (Galindo-Ruenda and Millot, 2015). Ilmeisimmät muotoiluun liittyvät alat (kuten tekstiili- ja huonekaluteollisuus sekä muotoilupalveluja tarjoavat yritykset) jätettiin tarkoituksella selvityksen ulkopuolelle, sillä tarkoituksena oli saada tietoa erityisesti niistä aloista, joissa muotoilun tuomat kilpailuedut eivät välttämättä ole yhtä selviä ja joiden kohdalla muotoiluosaamisen hyödyntämisestä ei ollut aikaisempaa tietoa. Kohderyhmien sisältä valittiin mukaan yli 10 hengen yritykset. Valinta perustui pitkälti aikaisempien selvitysten tuloksiin, joiden mukaan muotoiluosaamisen hyödyntäminen on yleisintä suurimmissa yrityksissä (Euroopan komissio, 2015).

Kyselyn vastausten ja taustamuuttujien perusteella analysoitiin eri tekijöiden vaikutuksia suhteessa selitettävään muuttujaan eli tässä tapauksessa yritysten liikevaihdon kehittymiseen ja muotoiluosaamisen käyttöön. **Vastausten tulkitaan vaikuttaa kuitenkin vahvasti se, että vastanneiden yritysten voi olettaa edustavan muotoilusta keskimäärin kiinnostuneempaa joukkoa, jolloin vastaukset eivät ole yleistettävissä koko yrityspopulaatioon.** Vastauksien perusteella voidaan kuitenkin vertailla muotoilua eri tavoin käyttäneiden yritysten näkemyksiä muotoilun suorista ja epäsuorista vaikutuksista. Analyysissa pyritäänkin erityisesti löytämään vaikutuskartan elementtien välisiä yhteyksiä (vahva/heikko). Kaikki kysymykset ristiintaulukoitiin potentiaaliselta vaikuttavien muuttujien suhteen ja niiden pohjalta etsittiin tarkastelun kohteeseen vaikuttavia tekijöitä. Ristiintaulukoinnin keskeiset havainnot on esitetty tässä raportissa.

Tarkempi kuvaus selvityksen toteutuksesta ja menetelmistä on raportin liitteenä.

### 3.3 Muotoilun määritelmä

Aikaisemmissa selvityksissä erityiseksi haasteeksi ovat nousseet yritysten erilaiset käsitykset siitä, mitä muotoilun hyödyntäminen liiketoiminnassa tarkoittaa (esim. Holopainen ja Järvinen, 2006; OECD 2015). Sähköisen kyselyn alussa kiinnitettiin erityistä huomiota muotoilun ja muotoiluosaamisen selkeään määrittelyyn, jotta kyselyyn vastaavilla yrityksillä olisi asiasta kohtalaisen yhtenäinen näkemys. Palautetta

8 Kyselytutkimuksia on myös kritisoitu yleistettävyyden ja maiden välisen vertailukelpoisuuden puutteista, jotka johtuvat ensisijaisesti erilaisista menetelmistä ja sisällöistä. Aihetta on käsitelty esimerkiksi OECD:n tuoreessa julkaisussa *Measuring design and its role in innovation* (Galindo-Ruenda and Millot, 2015).

haettiin sekä teollisuuden että ohjelmistotoimialojen yrityksiltä ja lopputuloksena luotiin seuraavat määritelmät, joita käytettiin täsmentämään tutkittavaa asiaa. Eri-tyisesti ohjelmistopalveluyritysten kohdalla muotoilu-termin vieraus korostui selvitystä suunniteltaessa.

**Muotoilulla** tarkoitetaan tässä kyselyssä tuotteen, palvelun tai yrityksen oman toiminnan suunnittelua tai merkittävää kehittämistä, joka yleensä

- lähtee loppukäyttäjän tai asiakkaiden tunnistetuista tarpeista tai mieltymyksistä
- tukee tuotteen tai palvelun toiminnallisten ominaisuuksien parantamista
- pyrkii erottamaan tarjottavan tuotteen, palvelun tai toiminnan kilpailijoiden tarjonnasta

**Muotoiluosaaminen** (muotoilun hyödyntämisosaaminen) on kyky hyödyntää muotoilua oman liiketoiminnan kehittämisessä. Yritys voi hyödyntää joko oman henkilökunnan muotoiluosaamista tai ostaa sitä konsernin sisältä tai kokonaan ulkopuoliselta tarjoajalta.

## 4 Muotoilun hyödyntäminen yrityksissä

Tässä luvussa on esitetty keskeiset havainnot selvityksen osana toteutetusta sähköisestä kyselystä sekä tapaustutkimushaastatteluista. Sähköisen kyselyn vastausprosentin jäädessä alhaiseksi ovat tässä luvussa esitetyt tulokset parhaimmillaankin suuntaa-antavia. Luvun rakenne noudattelee selvityksen viitekehystä siten, että ensin luvussa 4.1 kuvataan muotoilun asemaa osana yritysten strategiaa ja luvussa 4.2 muotoiluun kohdistettuja panostuksia ja tapaa hyödyntää muotoilua.

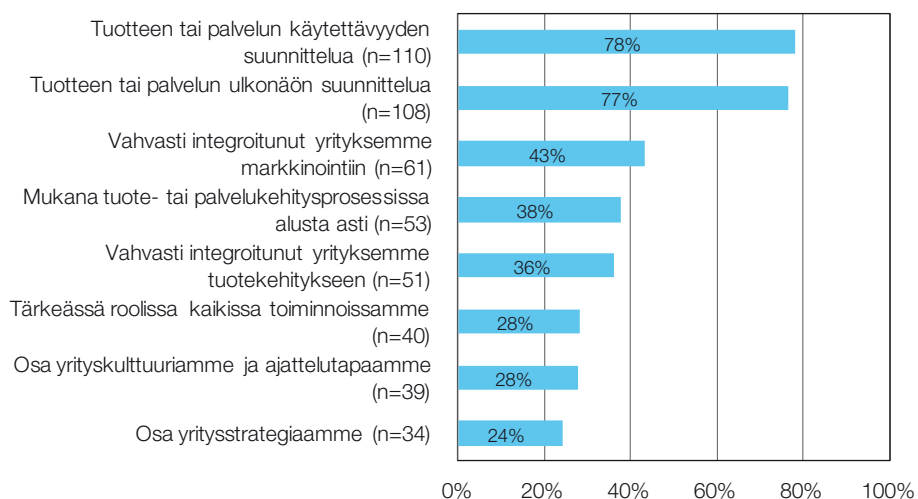
### 4.1 Muotoilu yritysten strategiassa

#### 4.1.1 Muotoiluosaamisen merkitys

Kuva 7 kertoo muotoiluosaamisen erilaisten merkitysten yleisyyden kyselyyn vastanneissa yrityksissä, jotka ilmoittivat muotoilulla olevan merkitystä. Muotoilua käyttäneissä yrityksissä muotoilun merkitys yrityksille oli yleisimmin tuotteen tai palvelun ulkonäön tai käytettävyyden suunnittelua. Kolmanneksi eniten vastaajien joukossa oli yrityksiä, jotka ilmoittivat muotoilun olevan vahvasti integroitunut yrityksen markkinointiin, noin neljännes koki muotoilun olevan osa yritysstrategiaa ja hieman useampi raportoi sen olevan osa yrityskulttuuria tai ajattelutapaa.

Toimialoittain tai henkilöstömäärän perusteella tarkasteltuna ryhmien välillä ei ole juuri merkittäviä eroja.

**Kuva 7.** ”Mikä on muotoiluosaamisen merkitys yrityksenne toiminnassa? Valitse kaikki yrityksenne sopivat väittämät. Yrityksemme näkökulmasta muotoiluosaaminen on...” (n=141)



Edellä kuvattujen vastausten perusteella muodostettiin neljä eri "tasoa" sen mukaan millainen merkitys muotoiluosaamisella on yrityksen strategiassa (Taulukko 2). Tämä lähestymistapa noudattelee pääpiirteissään Tanskassa sovellettua "tikapuumallia" (ks. luku 2.2). Yritykset, joilla muotoilu on osa strategiaa ja yrityskulttuuria sijoittuvat tasolle 3 (40 prosenttia vastanneista). Yritykset, joilla muotoilu ei ole osa strategiaa, mutta muotoiluosaamisen hyödyntäminen on vahvasti integroitunut tuotekehityksen ja/tai markkinoinnin prosesseihin, ovat tasolla 2 (22 prosenttia). Yritykset, joille muotoilu on yksinomaan tuotteen ulkonäön parantamista tai käytettävyyttä sijoittuivat tasolle 1 (24 prosenttia). Ne yritykset, jotka eivät käytä muotoilua lainkaan sijoittuvat tasolle 0 (14 prosenttia). Jakauman perustella ei voi vetää johtopäätöksiä vastanneista joukon ulkopuolella, sillä vastanneet yritykset hyödyntävät todennäköisesti keskimäärin enemmän muotoilua kuin vastaamatta jättäneet. Jaon tarkoitus onkin tutkia, mitkä taustamuuttujat ovat mahdollisesti yhteydessä muotoilun merkitystasoon yrityksessä ja miten merkitystaso vaikuttaa muotoilun panoksiin ja muotoilun hyödyntämisen vaikutuksiin. Lähestymistavan mielekkyyttä puoltaa osaltaan se, että aikaisempien selvitysten mukaan nimenomaan yrityksen kyvykyys käyttää muotoilua strategisesti muiden toimintojen rinnalla kytkeytyy muotoilun menestyksekkääseen käyttöön (Nyberg 2006, Galindo-Ruenda and Millot, 2015).

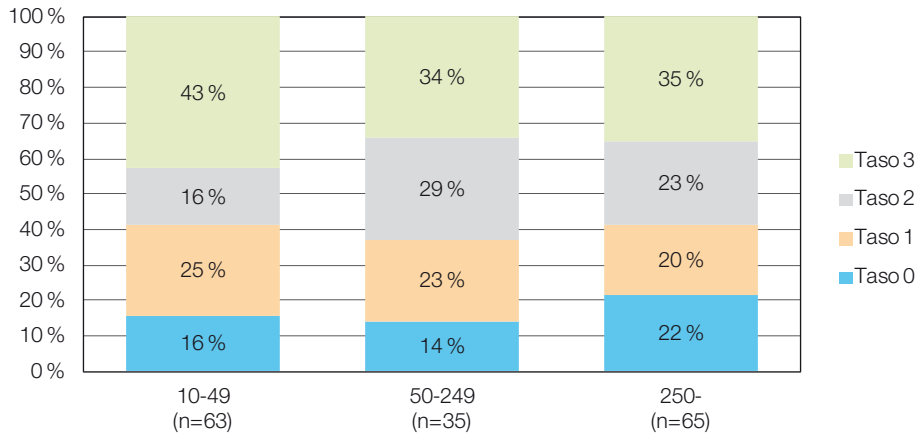
Tätä oletusta vahvistavat myös tehdyt tapaustutkimushaastattelut. Niiden perusteella yrityksissä, joissa muotoilun käyttö on strategista, nähdään, että siitä on mahdollista tulla (tai on jo tullut) vahva kilpailuetu tehokkuuden rinnalle. Erityisesti uusien kansainvälisten markkinoiden valloittamisen ennakkoehtona on kilpailijoista erottautuminen esimerkiksi muotoilun avulla. Muotoilun nouseminen strategiselle tasolle vaatii kuitenkin yrityksen johdon vahvaa sitoutumista sekä ymmärrystä siitä, miten asiakasnäkökulma tuodaan perinteisen tuotteen tai palvelun teknisistä ominaisuuksista nousevan tuotekehityksen ytimeen.

**Taulukko 2. Muotoilun merkitys yrityksen liiketoiminnassa**

TASO 0 – EI MUOTOILUA	TASO 1 – ULKONÄKÖ TAI KÄYTETTÄVYYS	TASO2 – "MUOTOILU PROSESSINA"	TASO 3 – "MUOTOILU STRATEGIANA"
Yrityksemme näkökulmasta muotoiluosaaminen on... (vähintään yksi ao. kohteista valittu)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys ei hyödynnä muotoiluosaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteen tai palvelun ulkonäön suunnittelua</li> <li>• Tuotteen tai palvelun käytettävyyden suunnittelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mukana tuote- ja palvelukehittämissuunnittelussa alusta asti</li> <li>• Osa tuote- ja palvelukehittämissuunnittelusta</li> <li>• Olenainen osa markkinointia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osa yritysstrategiaa</li> <li>• Osa yrityskulttuuria ja ajattelutapaa</li> <li>• Tärkeässä roolissa kaikissa toiminnoissa</li> </ul>
14 % vastanneista (n=29)	24 % vastanneista (n=37)	22 % vastanneista (n=35)	40 % vastanneista (n=62)

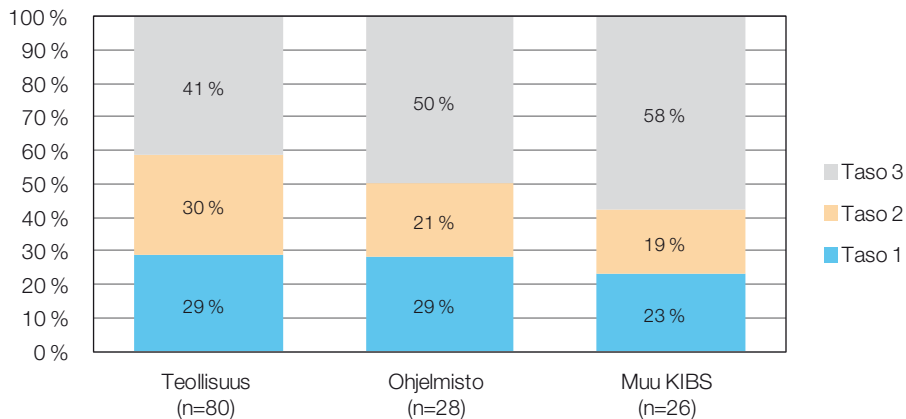
Kun tarkastellaan vastausten jakautumista eri tasoihin yritysten koon mukaan, havaitaan, että eri tasolle sijoittuvia yrityksiä löytyy jokaisesta tarkastelussa olleesta kokoluokasta eikä merkittäviä eroja yrityksen koon mukaan ollut havaittavissa. Toisin sanoen tämän kyselyaineiston perusteella muotoilun strateginen asema yrityksissä ei näyttäisi riippuvan yrityksen koosta (kuva 8).

**Kuva 8.** ”Mikä on muotoiluosaamisen merkitys yrityksenne toiminnassa?” Tarkastelu kokoluokittain.



Toimialoittain tarkasteltuna on havaittavissa joitakin eroja selvitykseen valittujen toimialojen välillä: ohjelmisto- ja KIBS-aloilla näyttäisi olevan suhteessa enemmän tasolle 3 sijoittuvia yrityksiä kuin teollisuusaloilla. Toisin sanoen ohjelmisto- ja KIBS-alojen yritykset näyttäisivät hyödyntävän muotoilua keskimäärin strategisemmin kuin valittujen teollisuusalojen yritykset (kuva 9).

**Kuva 9.** Muotoiluosaamisen merkitys yrityksen toiminnassa. Tarkastelu toimialoittain.



Muotoilun strategista merkitystä tarkasteltiin lisäksi yritysten kasvuhakuisuuden mukaan. Tässä suhteessa ei tullut esiin merkittäviä eroja yritysten välillä.

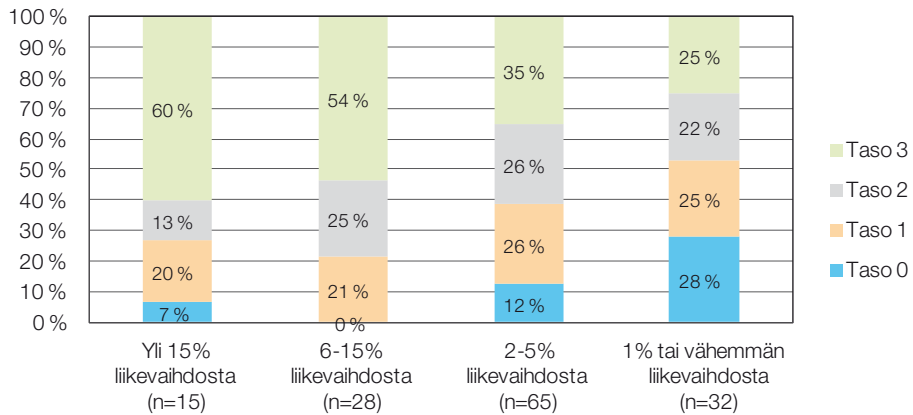
Eroja ei tullut myöskään esiin suhteessa yritysten kansainvälistymisen asteeseen tai julkisten tukien käyttöön. Kyselyn vastausten voi ajatella olevan jonkin verran ristiriidassa tapaustutkimusten kanssa, sillä yleisesti ottaen tapaustutkimuksissa haastatellut yritysedustajat näkivät merkittäviä vaikutuksia muotoilun hyödyntämisellä juuri uusille kansainvälisille markkinoille pyrkiessä: jos muotoilun avulla vastataan johonkin selkeään olemassa olevaan asiakastarpeeseen tai voidaan erottautua kilpailijoista ulkonäön, käytettävyyden tai kestävyuden suhteen, jolloin markkinoille pääsy helpottuu huomattavasti. Toisaalta voidaan myös ajatella, että kaikilla markkinoilla muotoilu ei ole enää kilpailuetu vaan välttämättömyys yrityksen olemassaololle.

Selvityksen aineiston perusteella paras muotoilun strategista asemaa selittävä tekijä näyttäisi olevan yritysten yleinen TKI-intensiivisyys: muotoilun merkitys näyttäisi olevan sitä strategisempi, mitä enemmän yritykset yleisesti investoivat TKI-toimintaan. Toisin sanoen yleinen TKI-toiminta ja muotoilu näyttäisi kulkevan vahvasti käsi kädessä. Esimerkiksi niistä kyselyyn vastanneesta 43 yrityksestä, jotka ilmoittivat käyttävänsä yli 5 prosenttia liikevaihdostaan TKI-toimintaan, vain yksi yritys ei ollut käyttänyt lainkaan muotoilua. Tasolle 3 puolestaan näistä TKI-intensiivistä yrityksistä sijoittui 24 yritystä eli noin 56 prosenttia. Tämä tukee vahvasti aikaisempien tutkimusten havaintoja, joiden mukaan muotoilua hyödyntävä yritys ovat usein muita yrityksiä innovatiivisempia (Galindo-Rueda and Millot, 2015). Lisäksi havaintoa TKI-intensiivisyyden ja muotoilun välisestä yhteydestä vahvistaa osaltaan myös se, että muotoilua hyödyntäneet yritykset ovat selvästi ”digitaalisempia”<sup>9</sup> kuin yritykset, jotka eivät olleet lainkaan hyödyntäneet muotoilua. Erityisesti teollisuusyritysten kohdalla muotoilua käyttävät yritykset myös hyödyntävät useammin digitaalisia kanavia käyttöpalvelujen jakelussa ja markkinoinnissa, big dataa sekä teollista internetiä. Muotoilua strategisemmin hyödyntävillä yrityksillä on muuta vastaajajoukkoa korkeammin koulutettu henkilökunta.

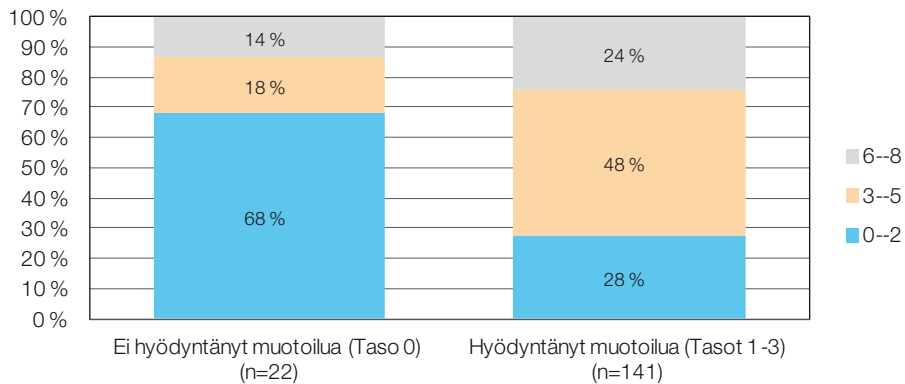
---

9 **Digitaalisuus indeksi:** Yrityksiltä kysyttiin ”Hyödyntääkö yrityksenne liiketoiminnassaan seuraavia digitaalisia työkaluja tai palveluita? Valitkaa vaihtoehdoista kaikki ne, jotka sopivat yrityksenne”. Vaihtoehdot (yhteensä 8) olivat: Yrityksen omat kotisivut, Sosiaalinen media, Pilvipalvelut, Verkkokauppa yrityksenne myynnissä, Yrityksen ostot verkossa, Digitaalisten kanavien käyttö palvelujen jakelussa ja markkinoinnissa, Big datan käyttö, Teollinen internet. Digitaalisuus-indeksi on laskettu sen perustelle, kuinka moneen kohtaan yritys on vastannut myöntävästi.

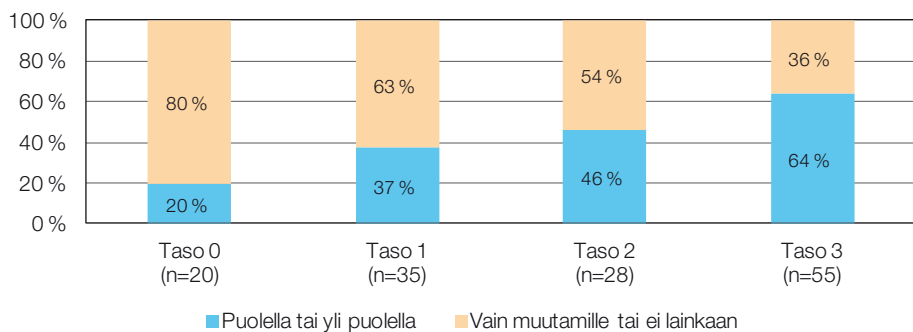
**Kuva 10.** Muotoiluosaamisen merkitys yrityksen toiminnassa. TKI-panostusten mukaan tarkasteltuna.



**Kuva 11.** Muotoiluosaamisen merkitys yrityksen toiminnassa. Tarkastelu digitaalisuus-indeksin mukaan.



**Kuva 12.** Muotoiluosaamisen merkitys yrityksen toiminnassa. Tarkastelu henkilöstön koulutustason mukaan.<sup>10</sup>

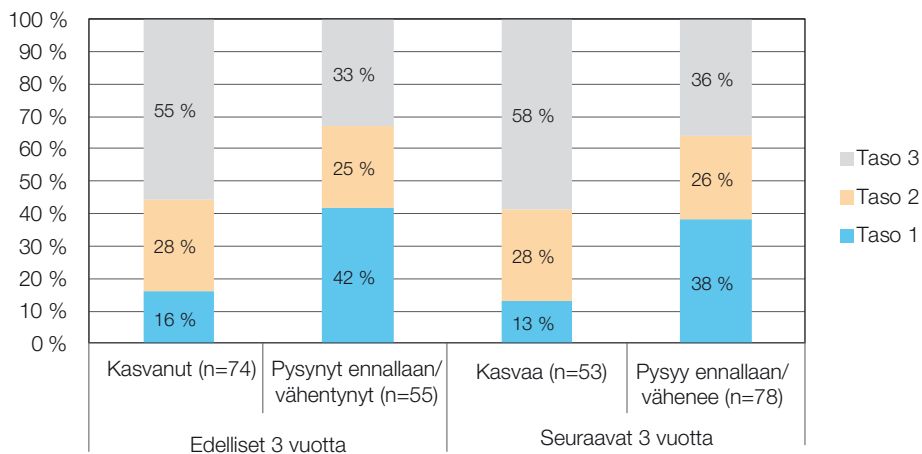


<sup>10</sup> Yrityksiltä kysyttiin "Arvioi, kuinka suurella osalla yrityksenne henkilöstöstä on ylempi korkeakoulututkinto?" Puuttuvia tai "en osaa sanoa" vastauksia 25 yritykseltä.



Kyselyyn vastanneista yrityksistä suurempi osa arvioi muotoilun merkityksen pysyvän ennallaan tai vähenevän (n=81) kuin kasvavan (n=51) seuraavan kolmen vuoden aikana. Sen sijaan kun tarkastellaan edellistä kolme vuotta, suurempi osa yrityksistä arvioi muotoilun merkityksen kasvaneen (n=75) kuin pysyneen ennallaan tai vähentyneen (n=56). Toisin sanoen keskimäärin vastanneet yritykset kokevat muotoilun merkityksen kasvaneen, mutta eivät usko sen jatkuvan lähivuosina. Tältä osin vastaukset kuitenkin eroavat sen suhteen, miten strategisesti yritykset ovat muotoilua hyödyntäneet: tasolle kolme sijoittuneista yrityksistä yli puolet uskoo muotoilun merkityksen kasvavan jatkossakin, kun taas muille tasoille sijoittuneista yrityksistä kaksi kolmesta ei usko merkityksen kasvuun. Toisin sanoen, mitä suurempi merkitys muotoilulla on tällä hetkellä, sitä todennäköisemmin merkityksen uskotaan myös säilyvän tulevaisuudessa.

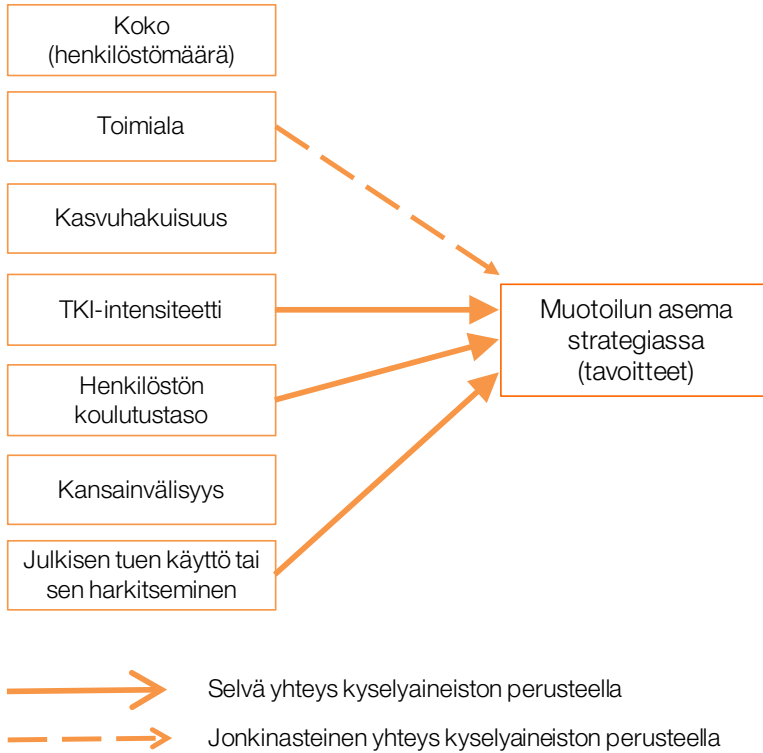
**Kuva 13.** "Miten arvioitte muotoiluosaamisen merkityksen muuttuneen viimeisen kolmen vuoden aikana oman yrityksenne näkökulmasta?" Tarkastelu muotoilun strategisen merkityksen mukaan.



Yrityksen koon tai toimialan mukaan tarkasteltuna aineistossa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja sen suhteen, miten yritykset uskovat muotoilun merkityksen kehittyneen tai kehittyvän tulevaisuudessa.

Yhteenvetona eri taustamuuttujien yhteyksistä muotoilun merkitykseen yrityksen strategiassa voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden yritysten keskuudessa koolla, kasvuhakuisuudella ja kansainvälisyydellä ei ole merkittävää yhteyttä muotoiluosaamisen merkitykseen yrityksessä, kun taas TKI-intensiteetillä, henkilöstön koulutustasolla ja julkisten tukien käyttöhistorialla on vahva yhteys siihen, onko muotoilu otettu osaksi yrityksen strategiaa (kuva 14).

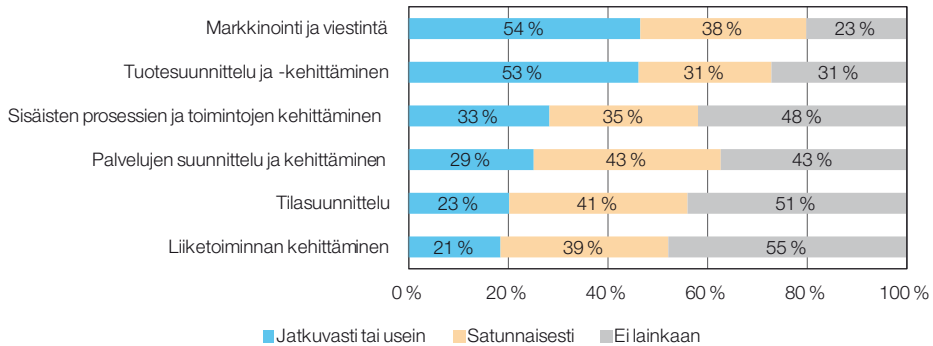
**Kuva 14.** Taustamuuttujien yhteys muotoilun asemaan yrityksen strategiassa.



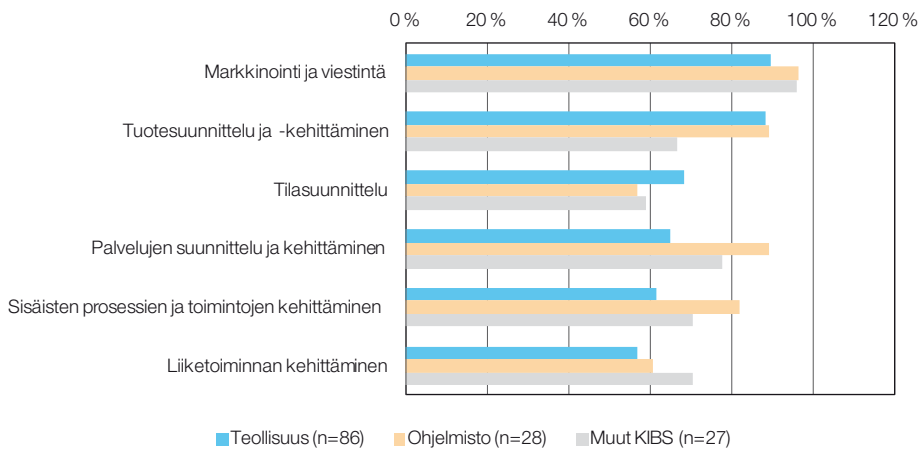
#### 4.1.2 Muotoiluosaamisen hyödyntäminen

Kyselyyn vastanneet yritykset ilmoittivat hyödyntäneensä muotoilua selvästi useimmin markkinoinnissa ja viestinnässä sekä tuotesuunnittelussa ja -kehityksessä. Seuraavaksi yleisimmin muotoilua oli hyödynnetty sisäisten prosessien ja toimintojen kehittämisessä sekä palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. Vähiten muotoilua oli hyödynnetty tilasuunnittelussa ja liiketoiminnan kehittämisessä (esim. uuden liiketoimintamallin kehittäminen).

**Kuva 15.** "Missä seuraavissa toiminnoissa yrityksenne on hyödyntänyt muotoilua viimeisen kolmen vuoden aikana?" (n=141)



**Kuva 16.** Toimialoitain<sup>11</sup>: "Missä seuraavissa toiminnoissa yrityksenne on hyödyntänyt muotoilua viimeisen kolmen vuoden aikana?" Kuinka monta prosenttia toimialan muotoilua käyttäneistä yrityksistä on vastannut "usein tai jatkuvasti" tai "satunnaisesti".

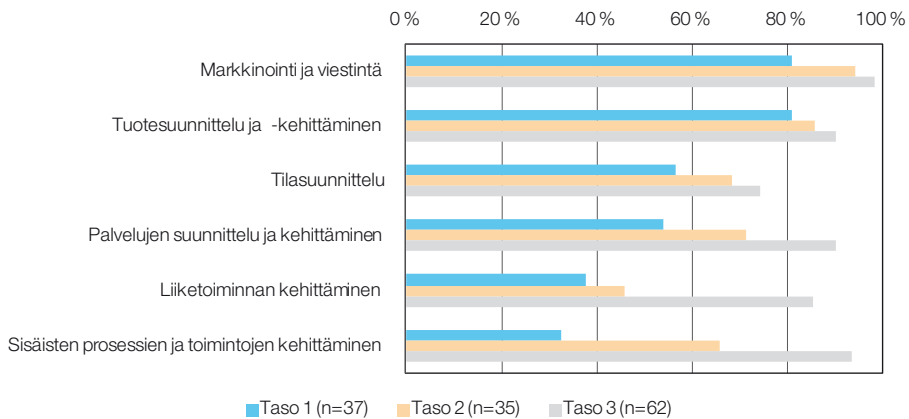


Tarkasteltaessa muotoilun hyödyntämistä eri toiminnoissa muotoilun strategisen aseman (ks. luku 3.1.1) mukaan, havaitaan, että korkeimmalle tasolle 3 sijoittuvista yrityksistä suurin osa on hyödyntänyt muotoilua kaikissa tarkastelluissa toiminnoissa, kuitenkin vähiten liiketoiminnan kehittämisessä ja tilasuunnittelussa. Myös tasoille 1 ja 2 sijoittuvat yritykset ovat hyödyntäneet muotoilua monissa eri toiminnoissa, mutta huomattavaa on, että nämä yritykset eroavat tason 3 yrityksistä erityisesti siinä suhteessa, että ne eivät ole hyödyntäneet muotoilua läheskään yhtä usein palvelujen suunnittelussa, sisäisten prosessien kehittämisessä tai liiketoiminnan

<sup>11</sup> Sama analyysi tehtiin myös henkilöstömäärän, kasvuhakuisuuden ja tki-panostusten suhteen, mutta niissä ei noussut esille selkeitä eroja ryhmien välille.

kehittämisessä. Esimerkiksi tason 3 yrityksistä 94 prosenttia yrityksistä ilmoitti hyödyntäneensä sisäisten prosessien suunnittelussa, mutta vastaava luku ryhmän 1 osalta on vain 32 prosenttia (kuva 17).

**Kuva 17.** "Missä seuraavissa toiminnoissa yrityksenne on hyödyntänyt muotoilua viimeisen holmen vuoden aikana?" Tarkastelu muotoilun strategisen aseman mukaan.

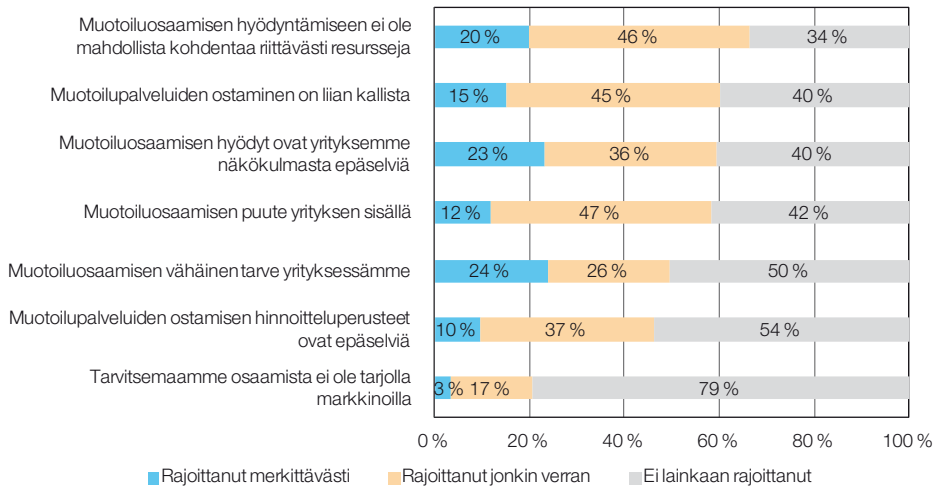


### 4.1.3 Muotoilun hyödyntämisen esteet

Yrityksiltä kysyttiin myös, mitkä tekijät ovat mahdollisesti rajoittaneet muotoiluosaamisen hyödyntämistä (kuva 18). Suurimpana rajoitteena yritykset kokivat, että muotoiluosaamiseen hyödyntämiseen ei ole mahdollista kohdentaa riittävästi resursseja. Seuraavaksi yleisimpänä syynä mainittiin muotoilupalvelujen liian kallis hinta, epäselvät hyödyt ja muotoiluosaamisen puute yrityksen sisällä. Muotoiluosaamisen vähäinen tarve yrityksessä mainittiin yleisimpänä tekijänä, joka on rajoittanut muotoiluosaamisen hyödyntämistä merkittävästi. Sen sijaan markkinoilla saatavilla olevan osaamisen puute ei näyttäisi rajoittavan muotoiluosaamisen hyödyntämistä, vaikka joillain erikoisosaamisen aloilla muotoiluosaamisen puute voi rajoittaa valinnanmahdollisuuksia, jolloin esimerkiksi oman muotoiluasiantuntijan palkkaaminen ei ole mahdollista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että niissä yrityksissä, joissa muotoiluosaamiselle on tarvetta ja joissa on tunnistettu muotoiluosaamisen hyödyt yrityksen näkökulmasta, näyttäisi resurssien puute olevan keskeinen muotoiluosaamisen hyödyntämistä rajoittava tekijä.

**Kuva 18.** Mitkä tekijät ovat estäneet tai rajoittaneet muotoiluosaamisen hyödyntämistä yrityksessänne? (n=150)



Yrityksen koon, toimialan mukaan tarkasteltuna ei ollut havaittavissa yritysten välillä merkittäviä eroja siinä, mitkä tekijät ovat rajoittaneet muotoilun hyödyntämistä. Sen sijaan yrityksissä, joissa muotoilulla nähtiin olevan strateginen asema (tason 3 yritykset), suurimpana haasteena näyttäytyivät rajalliset mahdollisuudet kohdentaa resursseja muotoiluun. Toisin kuin muissa yrityksissä, tason 3 yrityksissä muotoiluosaamisen vähäinen tarve ei odotetusti noussut esiin rajoittavana tekijänä.

Syventävissä tapaustutkimushaastatteluissa tärkeäksi muotoilun käytön esteeksi mainittiin toistuvasti uudenlaisen ajattelutavan omaksumisen haasteellisuus. Esimerkiksi ohjelmistoalalla, jossa on totuttu etenemään teknologiakärjellä, on haastateltujen mukaan kilpailussa pärjätäkseen ulkomaan markkinoilla tärkeää edetä käytettävyyden ehdoilla. Ilman muotoiluosaamista käytettävyyttä on vaikea saada sille tasolle, jota tarvitaan kilpailtaessa kansainvälisillä markkinoilla. Sama haaste heijastuu teollisuuden puolella siinä, miten integroida uudenlainen muotoiluorientoitunut tapa toimia usein insinöörilähtöisille aloille, jossa perinteisesti on lähdetty siitä, mitä pystytään valmistamaan (ei välttämättä siitä, mitä loppukäyttäjä tarvitsee). Tässä onnistumisen tärkeäksi tekijäksi koettiin liikkeenjohdon osaamistaso ja ymmärrys muotoilun ja asiakaslähtöisyyden eduista sekä strateginen sitoutuminen muotoiluosaamisen hyödyntämiseen.

Haastatellut yritykset näkivät esteenä laajemmalle muotoiluosaamisen strategiselle hyödyntämiselle myös puutteellisen vuoropuhelun muotoilijoiden ja yrityksen liiketoiminnan johdon välillä. Osa haastatelluista koki, että olemassa olevissa yhteistyöfoorumeissa muotoilijat keskustelevat keskenään, mistä ei ole hyötyä muotoiluajattelun laajemman ymmärryksen luomisessa yrityksien sisällä. Vuoropuhelun helpottamista tukisi muotoiluosaamisen hyötyjen konkretisoiminen esimerkein

ja erikokoisten yritysten menestystarinoiden avulla sekä yrityksen sisällä muotoilun vaikutusten tarkempi kartoittaminen. Muotoilun kustannusten ja hyötyjen kartoittamisessa koettiin tärkeäksi, mutta haasteena nähtiin, että muotoilun vaikutusta esimerkiksi asiakkaan ostopäätökseen on vaikea mitata.

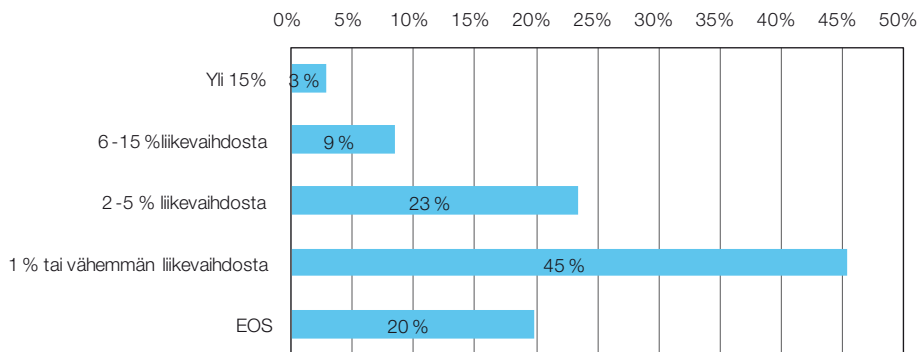
Myös ulkopuolisten muotoilupalveluiden hinnoittelu saatetaan kokea epäselväksi ja toimeksiantojen rajaukset epämääräiseksi. Haastateltavista yrityksistä myös moni koki, että oli vaikea ennustaa muotoiluosaamisen hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia.

## 4.2 Panostukset ja toimintamallit

### 4.2.1 Muotoiluinvestoinnit

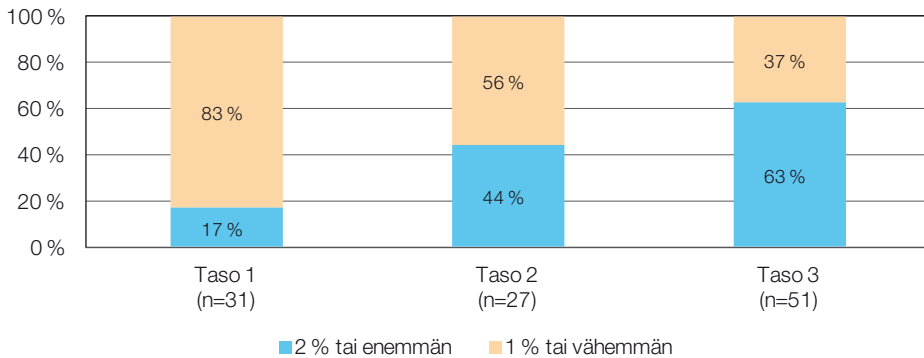
Selvästi suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä (62) arvioi panostavansa muotoiluun prosenttin tai vähemmän liikevaihdosta. 33 yritystä ilmoitti panostavansa muotoiluun 2–5 prosenttia liikevaihdosta ja 16 yritystä ilmoitti panostavansa muotoiluun yli 5 prosenttia liikevaihdosta (kuva 19).

**Kuva 19.** "Kuinka paljon yrityksenne panostaa muotoiluosaamiseen (sisältäen sekä oman työpanoksen että ostopalvelut)?" (n=141)



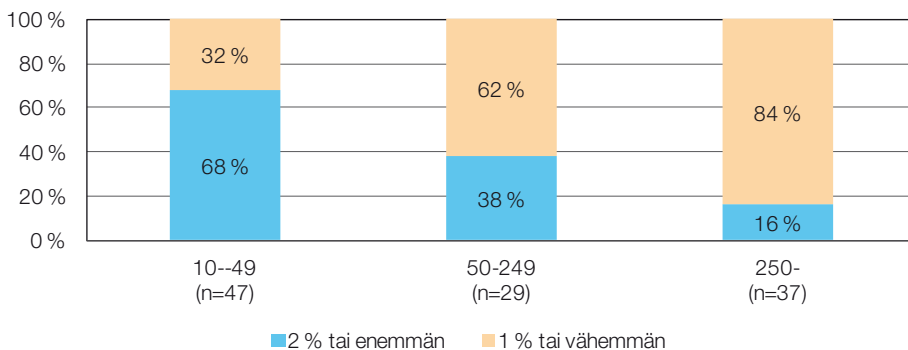
Panostukset muotoiluun ovat selvästi kytköksissä siihen, mikä on muotoilun asema yrityksen strategiassa. Esimerkiksi tasolle 1 sijoittuvista yrityksistä vain vajaa viidennes ilmoitti käyttäneensä muotoiluun enemmän kuin yhden prosentin liikevaihdosta. Sen sijaan vastaava luku tasolle 3 sijoittuvien yritysten osalta oli yli 60 prosenttia. Näistä yrityksistä 4 yritystä ilmoitti käyttävänsä muotoiluun yli 15 prosenttia ja 13 yritystä yli 5 prosenttia liikevaihdosta.

**Kuva 20.** "Kuinka paljon yrityksenne panostaa muotoiluosaamiseen (sisältäen sekä oman työpanoksen että ostopalvelut)?" Tarkastelu muotoilun merkitystasoihin (prosenttia liikevaihdosta).

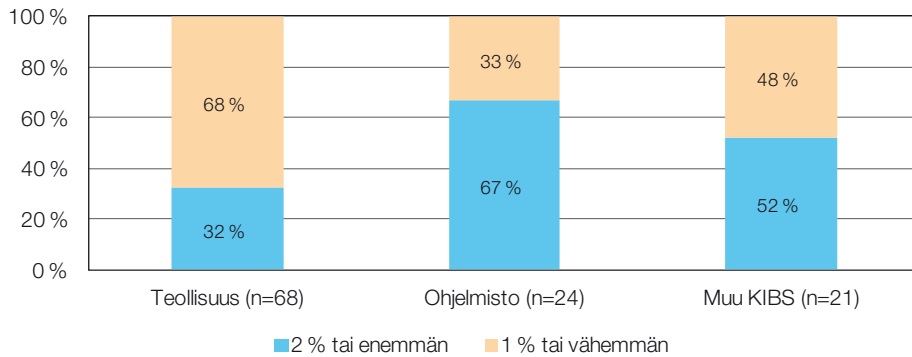


Tarkasteltaessa muotoiluun kohdistettuja investointeja yrityksen koon mukaan havaitaan, että pienet yritykset ovat panostaneet muotoiluun keskimäärin enemmän kuin keskisuuret tai suuret yritykset. Pienistä yrityksistä vajaa 70 prosenttia ilmoitti panostaneensa muotoiluun liikevaihdostaan 2 prosenttia tai enemmän. Tulos on odotettu, sillä pienissä yrityksissä pienemmätkin panostukset voivat muodostaa suhteessa suuren osan liikevaihdosta. Toimialoittain tarkasteltuna kyselyyn vastanneet ohjelmisto- ja KIBS-alojen yritykset ovat panostaneet muotoiluun hieman teollisuusalojen yrityksiä enemmän.

**Kuva 21.** "Kuinka paljon yrityksenne panostaa muotoiluosaamiseen (sisältäen sekä oman työpanoksen että ostopalvelut)?" Tarkastelu henkilöstömäärän mukaan (prosenttia liikevaihdosta).



**Kuva 22.** "Kuinka paljon yrityksenne panostaa muotoiluosaamiseen (sisältääen sekä oman työpanoksen että ostopalvelut)?" Tarkastelu toimialoittain (prosenttia liikevaihdosta).



Yhtenä selvityksen hypoteesina oli se, että TKI-toimintaan yleisesti panostavat yritykset panostavat keskimääräistä enemmän myös muotoiluun. Tämä hypoteesi sai hyvin vahvistusta kyselyn tuloksista sekä tapaustutkimushaastatteluista, joiden mukaan yritykset, jotka panostavat muotoiluun panostavat selkeästi enemmän myös TKI-toimintaan – ja toisinpäin. Vaikka muotoiluosaamista hyödynnetään muuallakin kuin tuotekehitysprosessissa, niin muotoilun hyödyt syntyvät pitkälle asiakasnäkökulman tuomisesta TKI-toimintaan. Tällöin muotoilun voi myös ajatella olevan uudistunut tapa organisoida TKI-toimintaa.

Vastaaajia pyydettiin arvioimaan myös muotoiluun kohdistuvien panostusten kehitystä kolmen viimeisen ja kolmen seuraavan vuoden aikana. Tämän tarkastelun perusteella havaitaan, että:

- Vajaa puolet (45 prosenttia) vastaajista arvioi TKI-panostuksen kasvaneen 3 viimeisen vuoden aikana. Reilupuolet (57 prosenttia) taas arvioi panostuksen muotoiluun kasvaneen viimeisen 3 vuoden aikana.
- Vastaavasti 40 prosenttia vastaajista arvioi TKI-panostuksen tulevan kasvamaan 3 seuraavan vuoden aikana ja hieman suurempi osuus (47 prosenttia) arvioi panostuksen muotoiluun tulevan kasvamaan.
- Hieman yli puolet yrityksistä, jotka arvioivat TKI-panostuksen kasvavan, uskoivat myös panostuksen muotoiluun kasvavan seuraavan kolmen vuoden aikana.

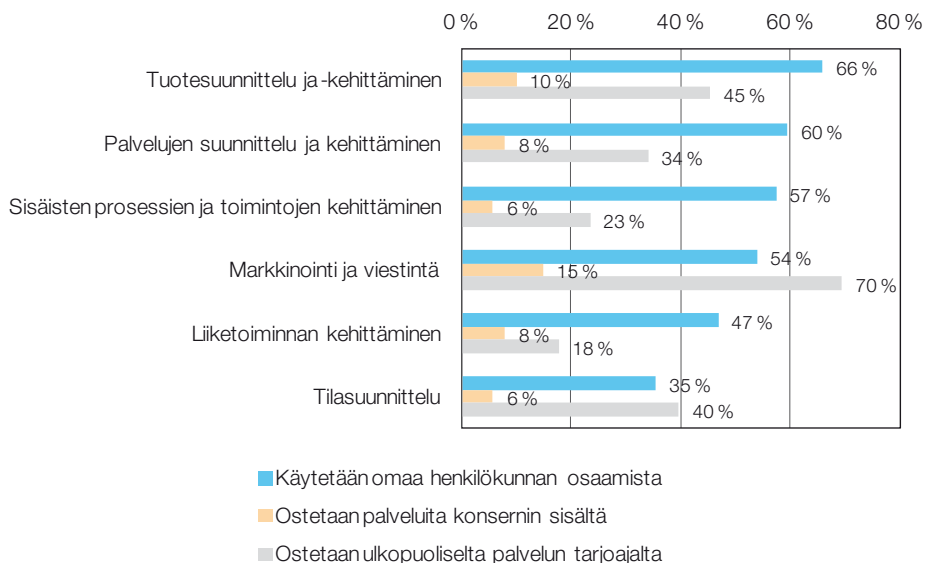
Tapaustutkimushaastatteluissa nousi esiin, että muotoilupanostuksen saatetaan nähdä ylimääräisenä kuluueränä tuotteen valmistuksessa. Näin on erityisesti silloin, jo muotoilu tulee mukaan erillisenä päälle liimattuna elementtinä. Jos muotoilu on sisäänrakennettu osa esimerkiksi TIK-prosesseja, sen kuluja kyseenalaisetaan vähemmän.



## 4.2.2 Muotoiluosaamisen lähteet

Kyselyyn vastanneet yritykset ilmoittivat käyttävänsä muotoiluun pääosin oman henkilökunnan osaamista. Tästä merkittävin poikkeus on markkinointi ja viestintä sekä tilasuunnittelu, joihin liittyvää muotoiluosaamista ostetaan keskimäärin useammin ulkopuolisilta palvelun tarjoajilta kuin hyödynnetään oman henkilökunnan osaamista. Konsernin sisäisten ostojen osuus ei tässä vastaajaryhmässä noussut merkittäväksi. Konserniin ilmoitti kuuluvansa kaiken kaikkiaan 88 yritystä eli noin 60 prosenttia kyselyyn vastanneista. Näin ollen myös konserniin kuuluvat yritykset hyödyntävät ensisijaisesti joko oman henkilökunnan osaamista tai ulkopuolisia palvelun tarjoajia.

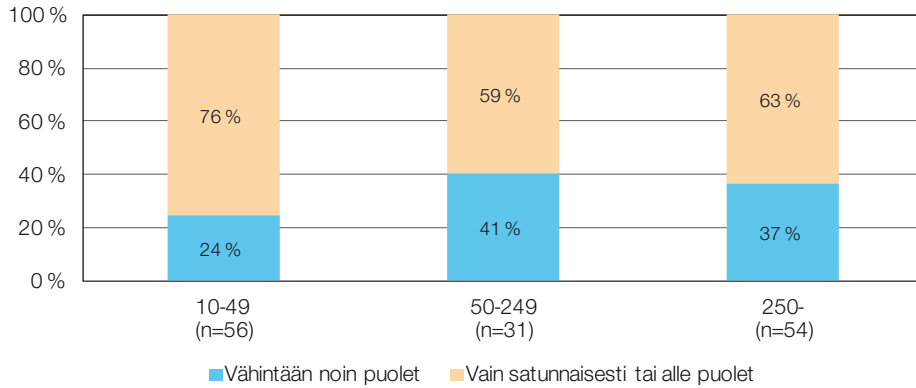
**Kuva 23.** ”Miten yrityksenne saa käyttöönsä tarvitsemansa muotoiluosaamisen?” (n=141)



Yrityksiltä kysyttiin myös, kuinka suuren osan muotoiluosaamisesta ne ostavat ulkopuolisilta toimijoilta. Suurin osa ilmoitti ostavansa palveluita ulkopuolelta vain satunnaisesti tai ei lainkaan. Kaiken tai lähes kaiken muotoiluosaamisen ilmoitti ostavansa ulkopuolelta vain noin joka kymmenes vastaaja.

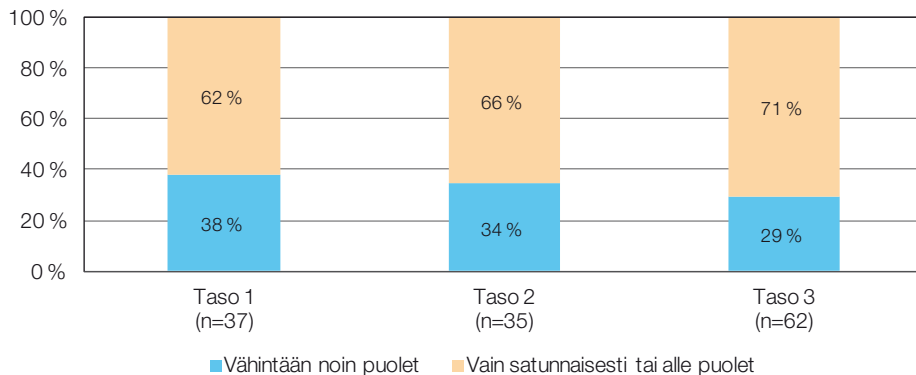
Yrityksen koon mukaan tarkasteltuna havaitaan, että kyselyyn vastanneista pienistä yrityksistä (10–49 henkilöä) 76 prosenttia ilmoitti ostavansa ulkopuolelta vain satunnaisesti tai alle puolet muotoiluosaamisesta, kun taas suurempien yritysten osalta vastaava luku oli 63 prosenttia (kuva 24). Vähäisten vastaajamäärien vuoksi tuloksista ei kuitenkaan ole syytä tehdä pidemmälle meneviä johtopäätöksiä, mutta vaikuttaa kuitenkin siltä, että suuremmat yritykset ostavat keskimäärin hieman useammin osaamista ulkopuolelta kuin pienemmät yritykset.

**Kuva 24.** "Kuinka suuren osuuden muotoiluosaamisesta yrityksenne ostaa oman yrityksen ulkopuolelta?"

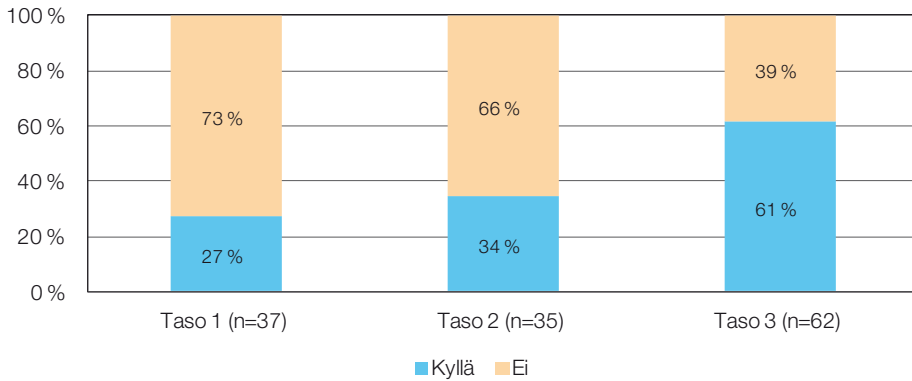


Eri tasoille sijoittuvien yritysten (ks. luku 3.1.1) välillä ei myöskään näyttäisi olevan suuria eroja siinä, kuinka paljon ne tilaavat osaamista ulkopuolelta, joskin tasolle kolme sijoittuvat yritykset ilmoittivat keskimäärin useammin hankkivansa muotoiluosaamista ostopalveluna vain satunnaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että yritykset, joissa muotoilu on keskeinen osa strategiaa, myös hyödyntävät keskimäärin enemmän omaa muotoiluosaamista. Havaintoa tukee hyvin se, että noin 60 prosentilla tasolle 3 sijoittuvista yrityksistä työskentelee vähintään yksi muotoilualan ammattilainen. Sen sijaan tasojen 1 ja 2 yrityksissä vastaava luku on vain noin 30 prosenttia. Kaiken kaikkiaan selvitys kuitenkin vahvistaa aiemmin esitettyjä havaintoja siitä, että yritykset tyypillisesti yhdistävät erilaisia tapoja hankkimaan muotoiluosaamista.

**Kuva 25.** "Kuinka suuren osuuden muotoiluosaamisesta yrityksenne ostaa oman yrityksen ulkopuolelta?" Muotoilun strategisen merkityksen mukaan.



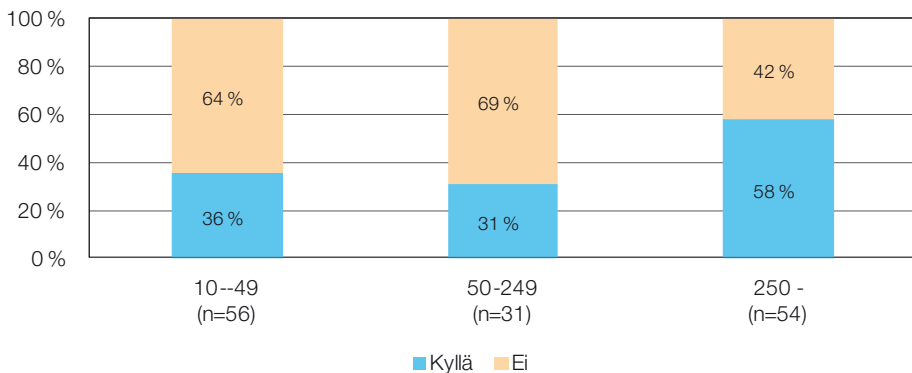
**Kuva 26.** "Kuuluuko yrityksenne henkilökuntaan muotoiluammattilaisia (osa- tai kokoaikaisesti)?" Muotoilun strategisen merkityksen mukaan.



Vastaavasti yrityksen koon mukaan tarkasteltuna (kuva 27) noin 60 prosentilla kyselyyn vastanneista yli 250 henkilön yrityksistä on omassa henkilökunnassa muotoiluammattilainen, kun taas pk-yrityksissä osuus on noin 30 prosenttia. Huomattavaa on, että vastaavaa eroa ei ole havaittavissa 10–49 henkilön ja 50–249 henkilön yritysten välillä. Toisin sanoen todennäköisyys sille, että yrityksessä työskentelee muotoiluammattilainen, näyttäisi kasvavan merkittävästi vasta pk-yrityksiä suuremmissa yrityksissä.

Toimialoitain tarkasteltuna ei sen sijaan näyttäisi olevan suuria eroja sen suhteen, työskenteleekö yrityksissä muotoiluammattilaisia.

**Kuva 27.** Henkilöstön lukumäärän mukaan "Kuuluuko yrityksenne henkilökuntaan muotoiluammattilaisia (osa- tai kokoaikaisesti)?"



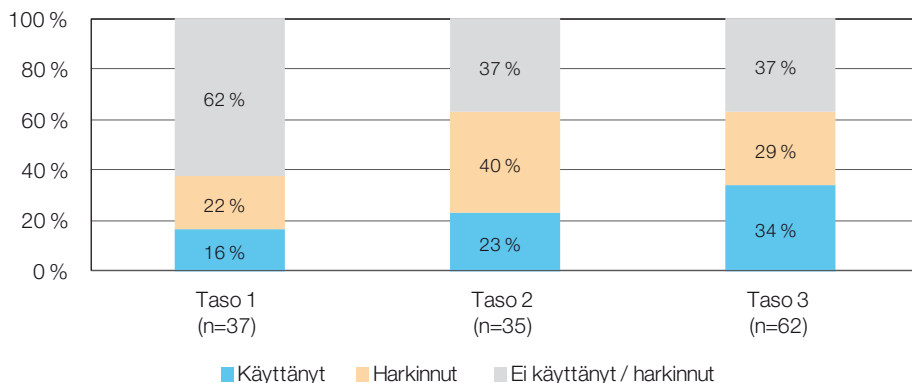
Tapaustutkimukset tukevat havaintoja, että yritykset, joilla oma muotoilija pystyvät tai pyrkivätkin tekemään paljon itse. Eräs erittäin menestyksekkääsi muotoilua

hyödyntänyt yritys jopa totesi, että ”muotoilun pitää olla niin vahvasti kytketty yrityskulttuuriin ja laatuun, että sen ostaminen ulkopuolelta on hankalaa”. Haastattelussa kävi ilmi, että usein on kuitenkin niin, että erikoisosaamisalueita on ostettava joka tapauksessa ulkopuolelta, jotta käytettävissä on paras mahdollinen osaaminen. Monella alalla tämä on myös välttämätön toimintamalli, jos tarvittavaa osaamista on rajoitetusti. Tällöin tarvittavan muotoiluosaamisen puute voi rajoittaa valinnanmahdollisuuksia eikä oman muotoiluasiantuntijan palkkaaminen ei ole mahdollista. Muotoiluosaamisen hyödyntämisen tarve voi olla myös kausiluontoista, jolloin oman kokopäiväisen muotoilijan palkkaaminen ei olisi taloudellisesti kannattavaa.

### 4.2.3 Julkisten tukien ja palveluiden hyödyntäminen

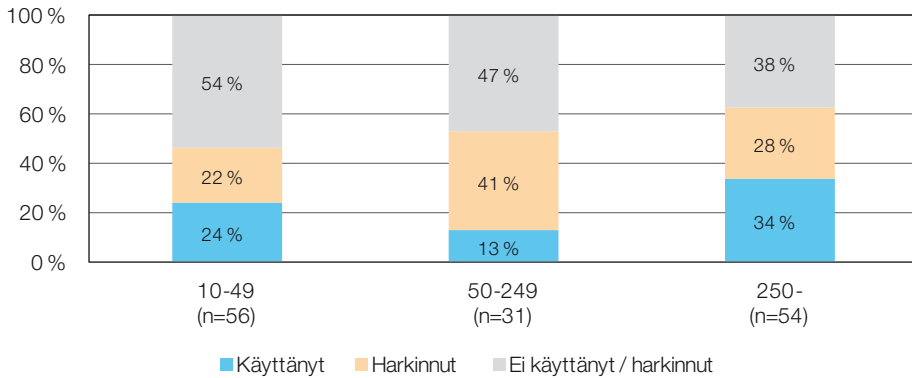
Noin neljännes kyselyyn vastanneista yrityksistä (n=33) ilmoitti käyttäneensä julkisia tukia tai palveluita muotoiluosaamisen hyödyntämiseen. Suunnilleen yhtä suuri joukko ilmoitti harkinneensa tukien käyttöä. Huomionarvoista on, että tason 3 yrityksistä suurempi osa on käyttänyt julkisia tukia tai palveluita kuin tasojen 1 tai 2 yrityksistä. Toisin sanoen, yritykset, joissa muotoilulla on vahva strateginen merkitys, ovat keskimääräistä useammin käyttäneet julkisia tukia ja palveluita. Tai kääntäen: kyselyyn vastanneista julkisia tukia tai palveluita käyttäneistä yrityksistä noin 60 prosenttia oli tason 3 yrityksiä.

**Kuva 28.** Muotoilun merkitystason mukaan: ”Onko yrityksenne käyttänyt julkisia tukia tai palveluita muotoiluosaamisen hyödyntämiseen? (esim. Tekesin t&k&i-rahoitus, ELY-heskuksen myöntämä kehittämisavustus)”.



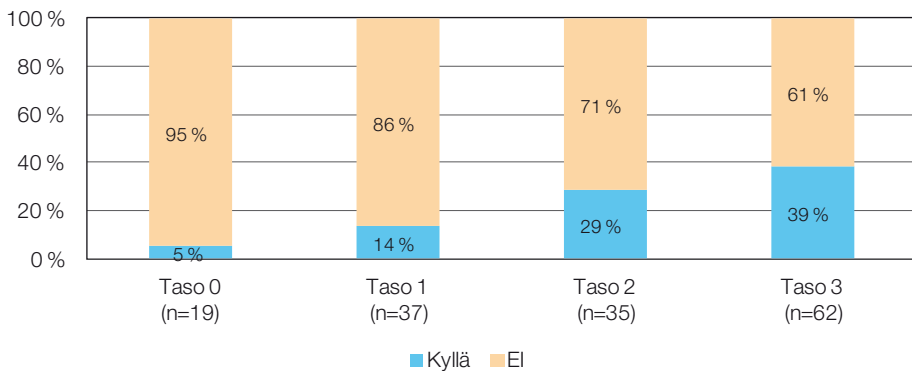
Yrityksen kokoluokan mukaan tarkasteltuna havaitaan että pienistä yrityksistä noin joka neljäs ja suurista yrityksistä noin joka kolmas kyselyyn vastannut on käyttänyt julkisia tukia tai palveluita muotoiluosaamisen hyödyntämiseen. Kaiken kaikkiaan noin puolet julkisia tukia tai palveluita hyödyntäistä yrityksistä oli suuryrityksiä. Toimialoittain tarkasteltuna ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja.

**Kuva 29.** Henkilöstön lukumäärän mukaan: ”Onko yrityksenne käyttänyt julkisia tukia tai palveluita muotoiluosaamisen hyödyntämiseen? (esim. Tekesin T&K-rahoitus, ELY-keskuksen myöntämä kehittämisavustus)”



Kyselyyn vastanneista yrityksistä noin joka neljäs vastasi, että yrityksellä on tarve käyttää julkisia tukia seuraavan 12 kk:n aikana. Tältäkin osin on havaittavissa selvä ero sen suhteen, kuinka strategisesti yritykset hyödyntävät muotoilua. Tasolle 3 sijoituvista yrityksistä julkiselle tuelle koki tarvetta noin 40 prosenttia yrityksistä, tasolle 2 noin 30 prosenttia ja tasolle 1 noin 15 prosenttia yrityksistä. Yritykset, jotka eivät ole lainkaan hyödyntäneet muotoilua eivät myöskään kokeneet tarvetta julkiselle tuelle.

**Kuva 30.** Muotoilun strategisen merkityksen mukaan: ”Onko yrityksellänne tarvetta käyttää julkisia tukia tai palveluita muotoiluosaamisen hyödyntämisessä seuraavan 12 kk aikana?”



Kyselyn avovastauksissa kaivattiin erityisesti rahoitusta TKI-hankkeisiin avustusten tai lainojen muodossa. Kun taas tapaustutkimusten perusteella tukea kaivataan uusiin innovatiivisiin pilottihankkeisiin, joiden avulla pyritään avaamaan uusia markkinoita (erityisesti ulkomailla). Vienninedistämisessä muotoilunäkökulma toivottaisiin myös vahvemmin mukaan. Julkiselle sektorille nähdään myös tärkeä rooli esimerkiksi muotoilijoiden ja teollisuuden yhteistyön tiivistämisessä.

# 5 Muotoilun vaikutus kilpailukykyyn

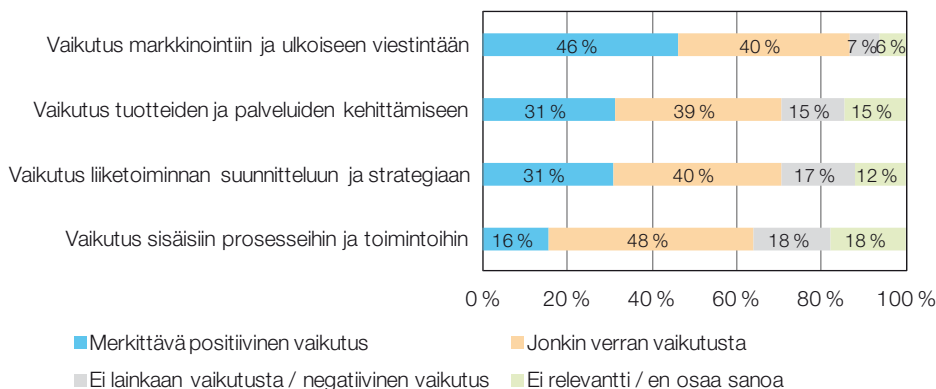
## 5.1 Muotoiluosaamisen suorat liiketoimintavaikutukset

Selvityksen yhtenä tavoitteena oli kartoittaa muotoiluosaamisen hyödyntämisen vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn. Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan, millainen vaikutus muotoiluosaamisen hyödyntämisellä on ollut 1) tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, 2) sisäisiin prosesseihin ja toimintoihin, 3) liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan, 4) markkinointiin ja ulkoiseen viestintään ja 5) kasvuun ja menestykseen. Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin neljää ensimmäistä osa-alueella eli niin sanottuja suoria vaikutuksia, joiden kautta mahdolliset välilliset vaikutukset kasvuun ja menestykseen syntyvät. Jokaisen osa-alueen alla on määriteltä tarkemmin joukko tarkempia kysymyksiä (esimerkiksi tuoteperheen yhtenäistäminen tai uusien patenttien syntyminen osa-alueella 1).

Vastauksia tulkitessa on hyvä pitää mielessä, että kysymyksiin vastaamista ja muotoiluosaamisen vaikutusten arvioimista vaikeuttaa se, että muotoilun hyötyjen kvantifioiminen on haasteellista. Tämä nousi odotetusti esille myös tapaustutkimus-haastatteluissa, muotoiluppanostuksen hyödyt koetaan jossain määrin ”subjektiivisen uskon asiaksi”. Toisaalta erityisesti kuluttaja- ja markkinatutkimuksen puolella valmiita menetelmiä muotoilun vaikutuksien tutkimiseen on jo tarjolla (kuluttajien mieltymykset, odotukset ja tottumukset, ostopäätöksiin vaikuttavat asiat, brändin asema kilpailijoihin verrattuna), mutta niiden hyödyntäminen muotoilun vaikutusten mittaamisessa on toistaiseksi vähäistä. Kyselyn tulokset antavat kuitenkin hyvän lähtökohdan hyötyjen määrittelyyn ja erityisesti ne paljastavat sen, millä osa-alueilla muotoilun vaikutukset nähdään erityisen vahvoina suhteessa muihin.

Jos lasketaan kyselyn vastausten keskiarvot neljän ensimmäisen osa-alueen osalta, havaitaan, että eniten vaikutusta muotoiluosaamisella koettiin olevan markkinointiin ja ulkoiseen viestintään ja toiseksi eniten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan (kuva 31). Vähiten vaikutuksia arvioitiin olleen sisäisiin prosesseihin ja toimintoihin. Arviot vaikutuksista vaihtelevat kuitenkin selvästi osa-alueiden sisällä ja eri taustamuuttujittain tarkasteltuna. Näitä havaintoja on kuvattu tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

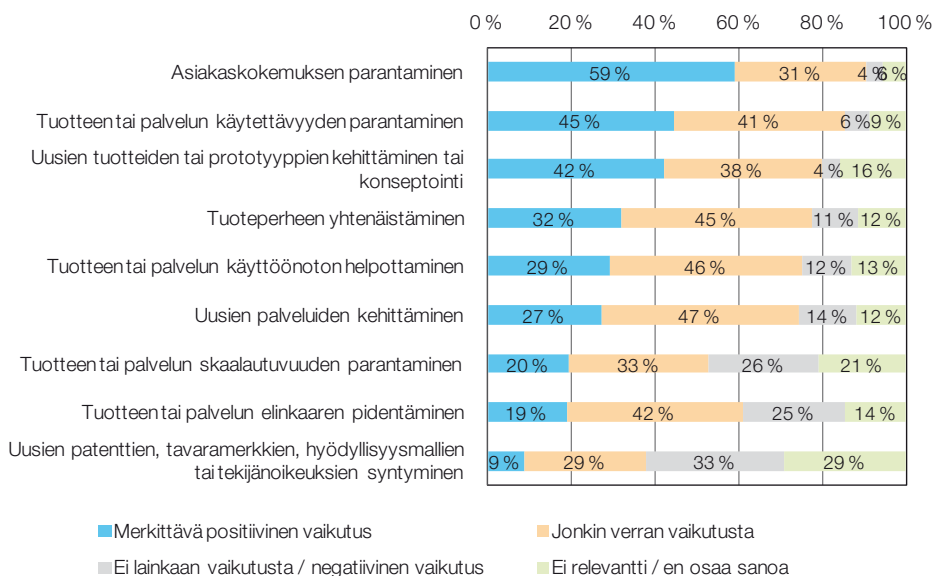
**Kuva 31.** Suorien vaikutusten eri osa-alueiden keskiarvot (n=141).



## 5.1.1 Vaikutukset tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen

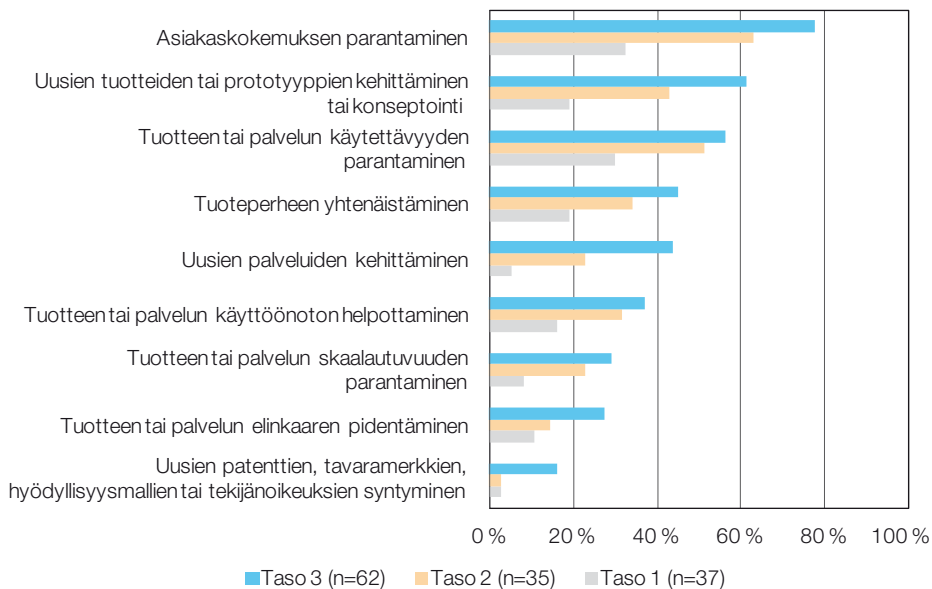
Muotoilun hyödyntämisen vaikutukset tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen näyttäisivät syntyvän ensisijaisesti asiakaskokemuksen, ja käytettävyyden parantamisen tai uusien tuotteiden tai prototyyppien kehittämisen kautta. Sen sijaan esimerkiksi skaalautuvuuden parantaminen, elinkaaren pidentäminen tai erityisesti patenttien ja tekijänoikeuksien syntyminen ei noussut tämän selvityksen aineistossa esiin yhtä vahvasti.

**Kuva 32.** Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen yrityksessänne (n=141).



Tarkasteltaessa arvioituja vaikutuksia tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen havaitaan, että strategiselle tasolle kolme sijoittuvat yritykset arvioivat vaikutukset kauttaaltaan selvästi suuremmiksi kuin muut yritykset. Vastaavasti tasolle kaksi sijoittuvat yritykset arvioivat vaikutukset suuremmiksi kuin tasolle yksi sijoittuvat yritykset. Toisin sanoen yritykset arvioivat muotoilun hyödyntämisen vaikutukset sitä suuremmiksi, mitä kokonaisvaltaisemmin ne hyödyntävät muotoilua tai miten vahva asema muotoilulla on yritysten strategiassa.

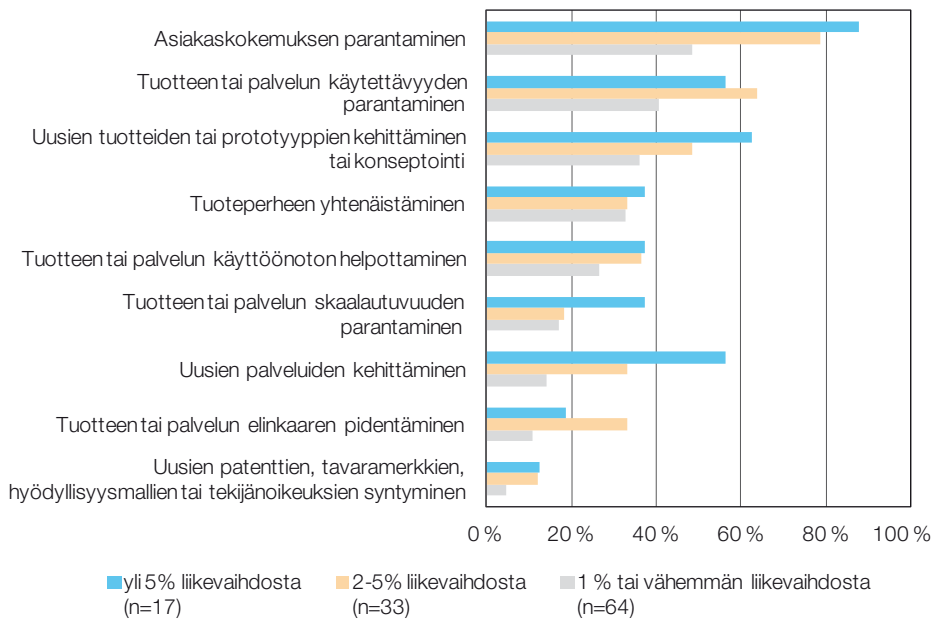
**Kuva 33.** "Merhittävä vaikutus" -vastanneiden osuus kaikista ryhmän vastaajista. Jaoteltuna muotoilun strategisen tason mukaan.



Yrityksen koon mukaan tarkasteltuna merkittäviä eroja yritysryhmien välillä ei ollut havaittavissa. Sen sijaan muotoilun hyödyntämiseen kohdistetuilla panostuksilla ja koetuilla vaikutuksilla näyttäisi olevan selvä yhteys: mitä enemmän yritykset ovat panostaneet muotoiluun, sitä enemmän he arvioivat sen myös vaikuttaneen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.

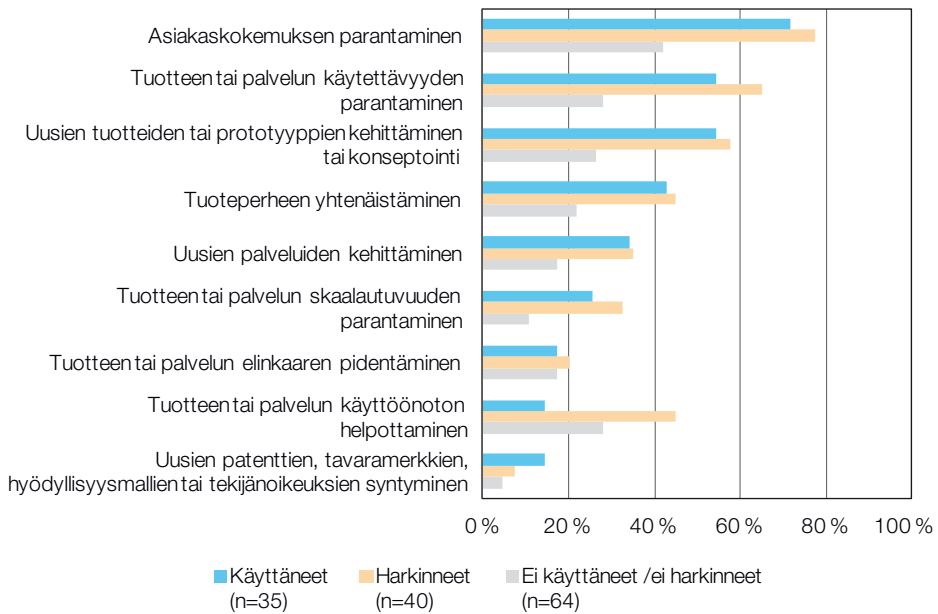


**Kuva 34.** ”Merhittävä vaikutus” -vastanneiden osuus kaikista ryhmän vastaajista. Jaoteltuna muotoilun panostustason mukaan.



Yritykset, jotka ovat joko harkinneet käyttävänsä tai käyttäneet julkisia tukia muotoiluosaamisen hyödyntämiseen ovat kokeneet muotoilun vaikutukset keskimäärin merkittävimmiksi kuin yritykset, jotka eivät käyttäneet tai edes harkinneet käyttävänsä julkisia tukia. Tämä vaikuttaisi selittyvän suurelta osin sillä, että tukia käyttäneet yritykset ovat myös niin sanottuja ”strategisia hyödyntäjiä” (tason 3 yrityksiä).

**Kuva 35.** ”Merkittävä vaikutus” -vastanneiden osuus kaikista ryhmän vastaajista. Jaoteltuna julkisten tukien käytön mukaan.



### 5.1.2 Vaikutukset sisäisiin prosesseihin ja toimintoihin

Kuten kuvasta 31 käy ilmi, kyselyyn vastanneet yritykset arvioivat muotoilun vaikutukset sisäisiin prosesseihin ja toimintoihin keskimäärin selvästi vähäisemmiksi kuin esimerkiksi vaikutukset tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Merkittäviksi vaikutukset arvioi keskimäärin 20–26 prosenttia vastanneista. Kaikissa osa-alueen eri kysymyksissä useampi vastaaja arvioi, että muotoilulla ei ole lainkaan vaikutusta kuin että sillä olisi merkittävä vaikutus. Huomattavaa on myös, että osa-alueen eri kysymysten välillä ei ollut merkittäviä eroja<sup>12</sup>.

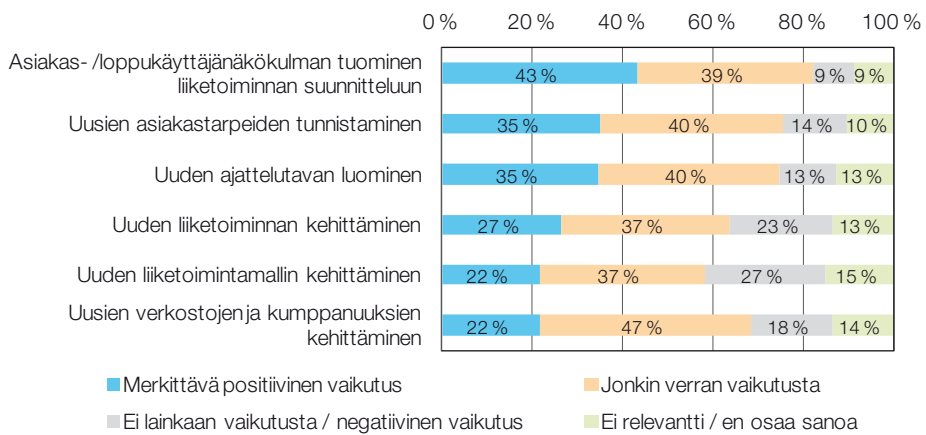
”Merkittävä vaikutus” -vastausten vähäisyyden vuoksi tämän ryhmän tarkempi analysointi ei ole mielekäästä. Vastausten tarkastelu muotoilun strategisen aseman mukaan tuo kuitenkin esiin selviä eroavaisuuksia tasolle 1 sijoittuvien ja muiden yritysten välillä. Korkeimmalle tasolle 3 sijoittuvista yrityksistä noin joka viides tai neljäs arvioi vaikutukset merkittäviksi, kun taas tasolle 1 sijoittuvista yrityksistä vaikutukset arvioi merkittäviksi vain yksittäiset yritykset.

<sup>12</sup> Alakohtina sisäisissä prosesseissa tai toiminnoissa oli työtapojen uudistaminen, sisäisen viestinnän kehittäminen, tuotantoprosessien tehostaminen / tuotantokustannusten pienentäminen, materiaalien käytön tehostaminen, toimitusketjujen tehostaminen.

### 5.1.3 Vaikutukset liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan

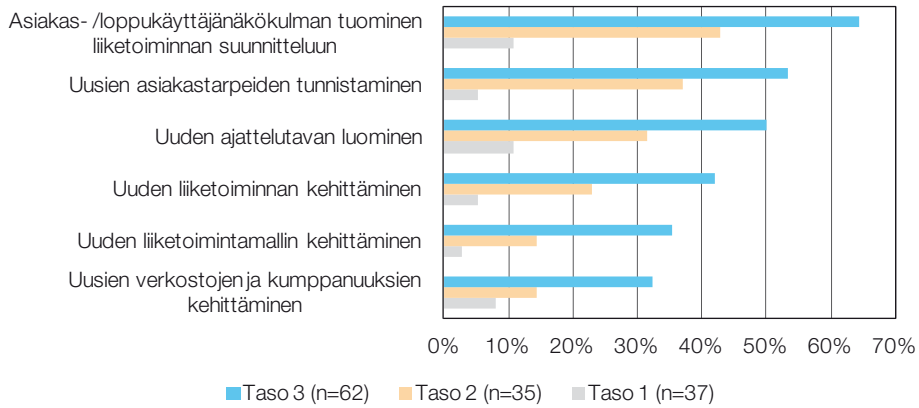
Vaikutukset liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan koettiin keskimäärin selvästi suuremmiksi kuin vaikutukset sisäisiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Myös osa-alueen eri kysymysten välillä oli selviä eroja. Merkittävin vaikutus muotoilulla oli vastaajien näkemysten mukaan asiakas- ja loppukäyttäjänäkökulman tuomiseen osaksi liiketoiminnan suunnittelua (59 prosenttia vastaajista arvioi vaikutukset merkittäviksi). Myös uuden ajattelutavan luomisessa ja uusien asiakastarpeiden tunnistamisessa muotoilun hyödyntämisellä katsottiin olleen merkittävä vaikutus. Sen sijaan uusien verkostojen ja kumppanuuksien tai uuden liiketoimintamallin kehittämisessä vaikutuksia ei koettu yhtä merkittävinä.

**Kuva 36.** "Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan yrityksessänne." (n=141)



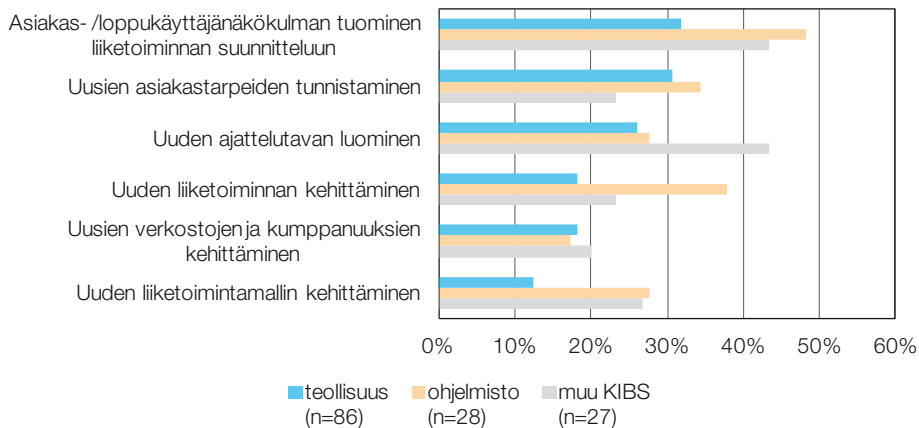
Myös tämän osa-alueen vastauksissa on havaittavissa selvät erot strategisten tasojen välillä. Esimerkiksi 65 prosenttia tason 3 yrityksistä oli sitä mieltä, että muotoilulla oli merkittävä vaikutus asiakas- / loppukäyttäjänäkökulman tuomiseen osaksi liiketoiminnan suunnittelua. Tason 2 yritysten osalta vastaava luku oli 43 prosenttia ja tason 1 yritysten osalta 11 prosenttia.

**Kuva 37.** ”Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan yrityksessänne.” Jaoteltuna muotoilun strategisen tason mukaan.



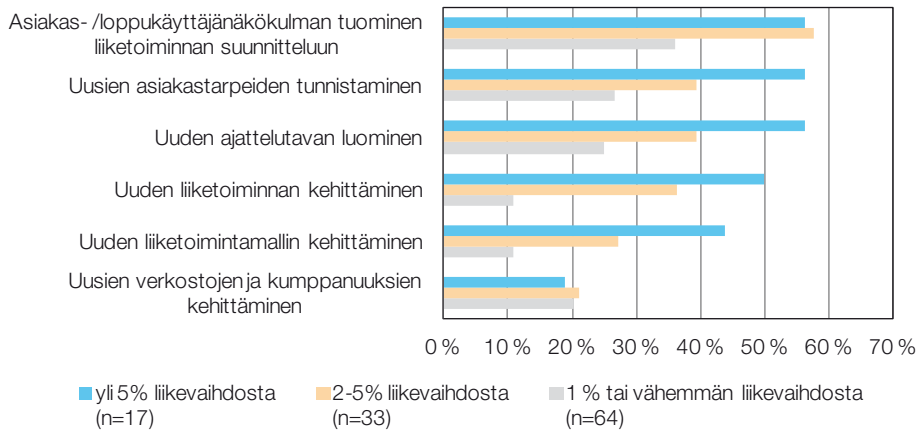
Toimialoittain tarkasteltuna erot arvioituissa vaikutuksissa eivät ole yhtä selvät kuin strategisten tasojen mukaan arvioituna. Näyttäisi kuitenkin siltä, että ohjelmisto- ja KIBS-alojen yritykset arvioivat vaikutukset suuremmiksi kuin teollisuusalojen yritykset. Tämä on hyvin linjassa selvityksen viitekehyyksen kanssa, sillä ohjelmisto- ja KIBS-aloilla on myös enemmän tasolle 3 sijoittuvia yrityksiä. Toisin sanoen on oletettavaa, että ohjelmisto- ja KIBS-alojen yritykset kokevat vaikutukset keskimäärin suuremmiksi, koska ne myös keskimäärin hyödyntävät muotoilua kokonaisvaltaisemmin kuin teollisuusyritykset.

**Kuva 38.** ”Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan yrityksessänne.” Jaoteltuna toimialan mukaan.



Tarkasteltaessa arvioituja vaikutuksia liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan havaitaan, että muotoiluun enemmän panostavat yritykset myös arvioivat vaikutukset suuremmiksi. Tämä on odotettua, sillä muotoiluun panostavat yritykset myös mitä luultavimmin näkevät muotoilun merkityksen tärkeänä ja tunnistavat sen tuoman lisäarvon yrityksen liiketoiminnalle.

**Kuva 39.** ”Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan yrityksessänne.” ”Jaoteltuna muotoilupanostason mukaan.



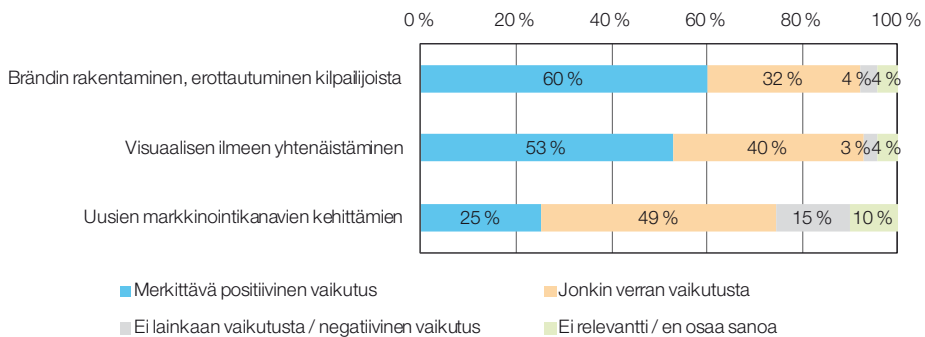
## 5.1.4 Vaikutukset markkinointiin ja viestintään

Tarkastelluista osa-alueista keskimäärin eniten vaikutuksia muotoilulla arvioitiin olevan markkinointiin ja viestintään (kuva 40). Tarkasteltaessa tarkemmin vaikutusten jakautumista havaitaan, että suurimmat vaikutukset arvioitiin olevan brändin rakentamiseen ja visuaalisen ilmeen yhtenäistämiseen. Selvästi vähemmän vaikutuksia arvioitiin olevan uusien markkinointikanavien kehittämiseen.

Myös tapaustutkimuksissa nousi vahvasti esille muotoilun vaikutus yhtenäisen muotokieleen ja brändin rakentamiseen. Yhtenäisen muotokieleen nähtiin vähitellen siirtyvän osaksi yrityksen identiteettiä. Eräs haastateltava määritteli muotoilun olevan ”mitä suurimmassa määrin viestintää”: tuotekehitysvaiheessa se on asiakastarpeiden viestintää tuotekehitystiimeille ja myöhemmissä vaiheissa taas tuotteen tai palvelun ominaisuuksista viestimistä asiakkaille ja loppukäyttäjille. Muotoilua pidetään yrityksissä parhaimmillaan viestintäkanavana, jolla voi tavoittaa tehokkaasti asiakkaita. Suurin osa haastatelluista yrityksistä yhdistää muotoilun parempaan asiakaskokemukseen, minkä nähdään pitkällä tähtäimellä nimenomaan vahvistavan yrityksen brändiä. Eräs yritys totesi ”kopiointi ei haittaa enää, vaan vahvistaa brändiä – kiinalaiset yrittivät kopioida yhden tuotesarjan – kaikki tietävät, että

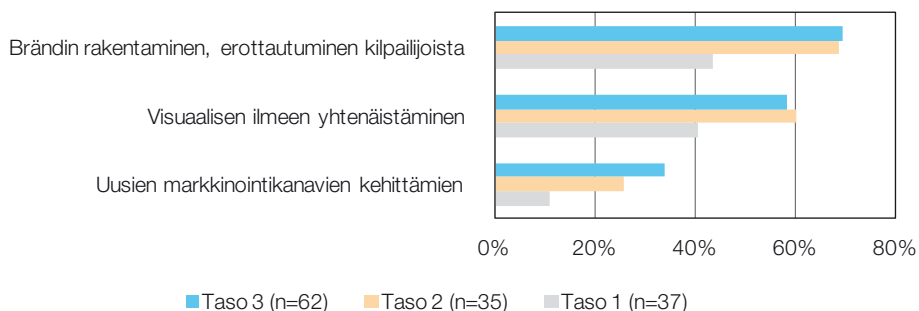
se on meidän kopio - ei itsenäinen tuote”. Tähän asemaan pääseminen vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä ja sitoutumista kaikilla organisaation tasoilla.

**Kuva 40.** ”Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta markkinointiin ja ulkoiseen viestintään yrityksessänne.” (n=141)

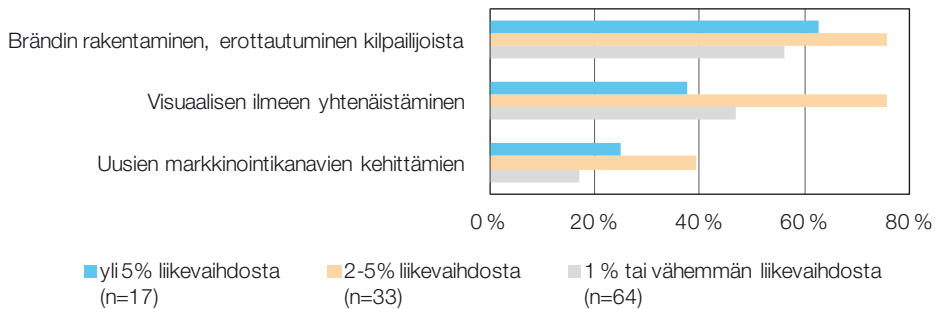


Kuten muidenkin osa-alueiden kohdalla, myös markkinoinnin ja viestinnän osalta on havaittavissa selviä eroja eri tasolle sijoittuvien yritysten välillä. Muihin osa-alueisiin verrattuna kyselyn vastausten erot ovat kuitenkin hieman pienemmät. Huomattava osa myös tasolle 1 sijoittuvista yrityksistä arvioi vaikutukset visuaalisen ilmeen yhtenäistämiseen ja brändin rakentamiseen merkittäviksi. Toisin sanoen muotoiluilla näyttäisi olevan mahdollista saavuttaa (tunnistettavia) hyötyjä helpoiten juuri markkinoinnin ja viestinnän osalta. Tätä tukee osaltaan myös havainto siitä, että toisin kuin muiden osa-alueiden kohdalla, markkinoinnin ja viestinnän osalta arvioidut vaikutukset eivät näyttäisi olevan yhtä vahvasti yhteyksissä muotoiluun kohdistettuihin panostuksiin.

**Kuva 41.** ”Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta markkinointiin ja ulkoiseen viestintään yrityksessänne.” Jaoteltuna muotoilun strategisen tason mukaan.



**Kuva 42.** ”Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta markkinointiin ja ulkoiseen viestintään yrityksessänne.” Jaoteltuna muotoilupanostason mukaan.



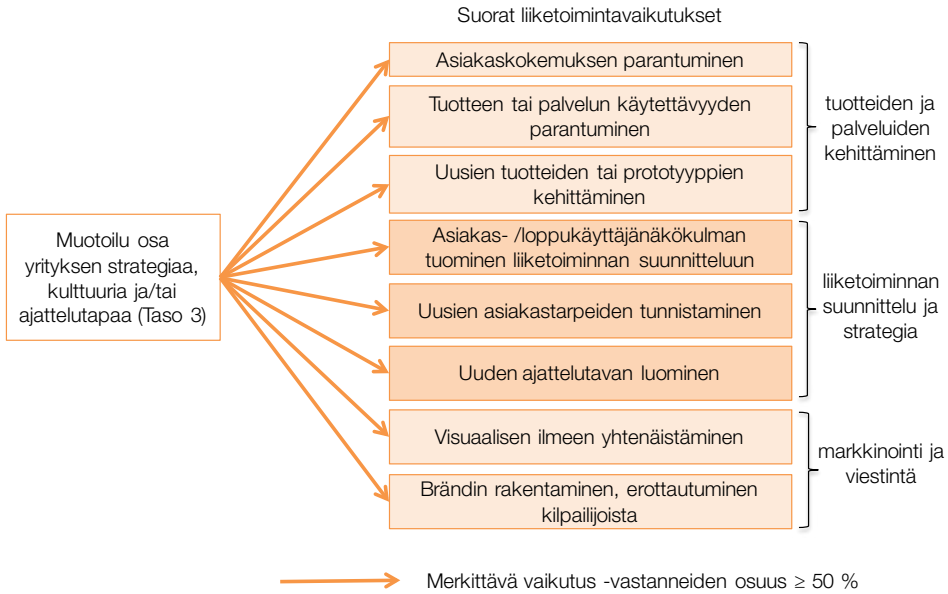
Arvioidut vaikutukset markkinointiin ja viestintään eivät näyttäisi olevan riippuvaisia yrityksen koosta, sillä aineistossa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja erikokoisten yritysten vastauksissa. Toimialakohtaisessa tarkastelussa ei tullut esiin merkittäviä eroja eikä siinä, ovatko yritykset käyttäneet julkisia tukia muotoilun hyödyntämiseen.

### 5.1.5 Yhteenveto suorista vaikutuksista

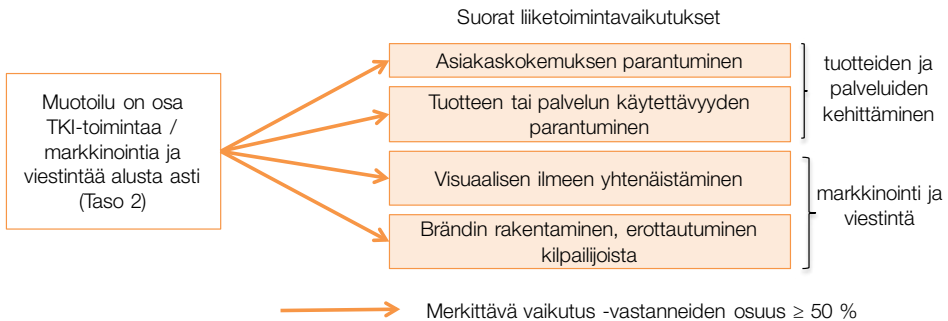
Yhteenvetona suorista vaikutuksista voi todeta, että muotoilun strategisella roolilla on suuri merkitys siinä, millaisia hyötyä yritykset kokevat muotoiluosaamisen hyödyntämisestä saaneensa. Yritykset, joilla muotoilu on osa strategiaa (taso 3) sekä yritykset, joille muotoilu ei ole osa strategiaa, mutta kuitenkin integroitu osa TKI- tai markkinointiprosesseja (taso 2) näkevät muotoilun hyödyt erityisesti asiakaskokemuksen ja tuotteen käytettävyyden parantumisessa sekä visuaalisen ilmeen yhtenäistymisessä ja brändin rakentamisessa. Ne yritykset, joille muotoilu on osa strategiaa kokevat muotoiluosaamisen hyödyntämisen vaikuttaneen merkittävästi lisäksi myös asiakasnäkökulman tuomiseen liiketoiminnan suunnitteluun, uusien asiakastarpeiden tunnistamiseen sekä uuden ajattelutavan huomiseen (kuvat 43 ja 44). Yritykset, joille muotoilu on ainoastaan ulkonäön tai käytettävyyden suunnittelua eivät pääsääntöisesti koe muotoilulla olleen suorita merkittäviä vaikutuksia liiketoimintaan. Muotoilun hyödyntämisen vaikutukset sisäisiin prosesseihin ja toimintoihin nähdään vaatimattomina kaikissa ryhmissä.<sup>13</sup>

13 Tarkemmat vaikutussuhteet kullekin muotoilun merkitystasolle kuvattu liitteissa D1-D4.

**Kuva 43.** Vahvimmat muotoiluosaamisen hyödyntämisen vaikutukset yrityksissä, joissa muotoilu on osa yrityksen strategiaa (taso 3).



**Kuva 44.** Vahvimmat muotoiluosaamisen hyödyntämisen vaikutukset yrityksissä, joissa muotoilu on ei ole osa yrityksen strategiaa, mutta on osa TKI-toimintaa tai markkinointia ja viestintäprosesseja (taso 2).



## 5.2 Muotoiluosaamisen välilliset kilpailukykyvaikutukset

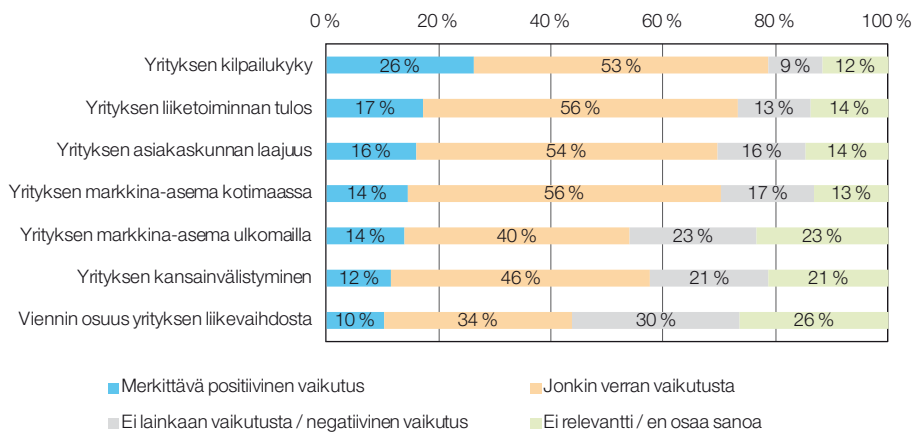
Selvityksen viitekehyksen mukaan muotoilun vaikutukset kasvuun ja menestykseen ovat välillisiä eli ne syntyvät edellisessä luvussa kuvattujen suorien vaikutusten kautta. Yritysten kasvuun ja menestykseen vaikuttavat niin monet eri tekijät, että tarkka muotoilun vaikutuksen erottaminen on käytännössä mahdotonta. Tässä selvityksessä muotoilun hyödyntämisen vaikutuksia yrityksissä on pyritty



havainnollistamaan muun muassa laadullisin keinoin tapaustutkimusten avulla. Myös sähköisen kyselyn vastausten perusteella on kuitenkin mahdollista tehdä joi-takin havaintoja siitä, missä olosuhteissa vaikutukset kasvuun ja kilpailukykyyn voi-vat todennäköisemmin syntyä.

Kysymyksestä riippuen kyselyyn vastanneista yrityksistä keskimäärin noin 10-25 prosenttia arvioi muotoilun hyödyntämisellä olleen merkittäviä vaikutuksia yrityk-sen kasvuun ja menestykseen liittyviin osa-alueisiin. Vähintään jonkin verran vai-kutusta muotoilulla arvioi olleen noin 40-75 prosenttia yrityksistä. Tarkastelluista osa-alueista eniten vaikutusta arvioitiin olevan yrityksen kilpailukykyyn ja vähiten viennin osuuteen liikevaihdosta.

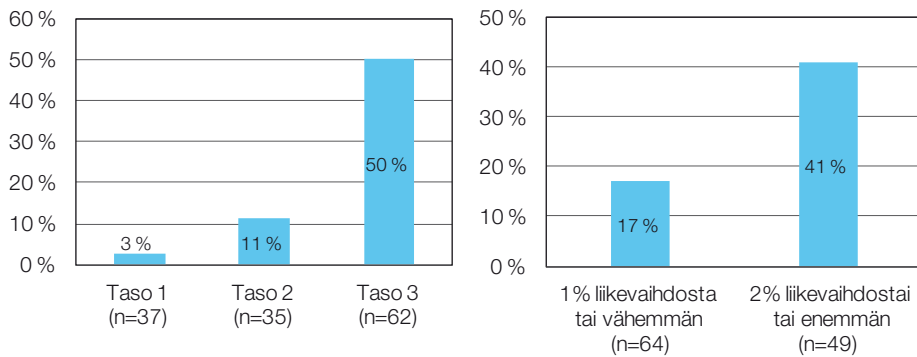
**Kuva 45.** "Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta yrityksenne kasvuun ja menestykseen." (n=141)



Kyselyn fokuksessa oli erityisesti muotoilun hyödyntämisen vaikutuksen yrityksen kilpailukykyyn, joten tässä luvussa on tarkasteltu lähemmin tätä osiota (kuva 45).

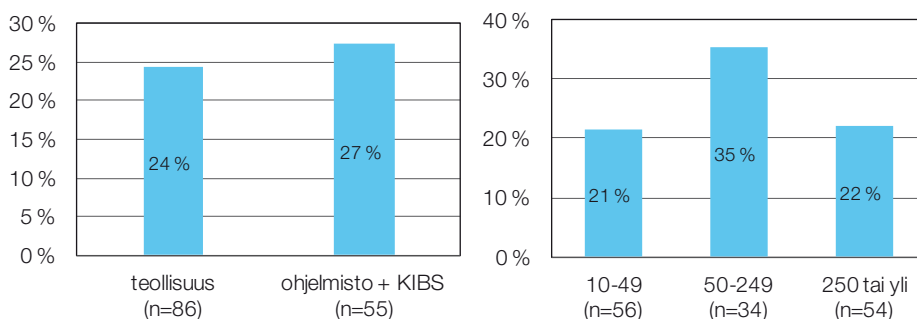
Ensinnäkin havaitaan, että eri tasojen välisen erot ovat kaikkein suurimmat kysyttäessä vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn. Tasolle 3 sijoittuvista yrityksistä jopa puolet arvioi muotoilun hyödyntämisellä olleen merkittävä vaikutus kilpailu-kykyyn. Sen sijaan tasolle kaksi sijoittuvista vain 11 prosenttia ja tasolle 1 sijoittu-vista vain 3 prosenttia arvioi vaikutukset merkittäviksi. Toisin sanoen kilpailuky-kyvaikutusten syntyminen näyttäisi tämän aineiston perusteella edellyttävän, että muotoilulla on keskeinen asema yrityksen strategiassa. Muussa tapauksessa vai-kutukset kilpailukykyyn jäävät vähäisiksi. Myös tarkastelu muotoiluun kohdistet-tujen panostusten mukaan osaltaan tukee tätä havaintoa: yritykset, jotka ilmoit-tivat panostavansa vähintään 2 prosenttia liikevaihdostaan muotoiluun arvioivat vaikutukset selvästi merkittävämmiksi kuin yritykset, jotka panostavat 1 prosent-tia tai vähemmän.

**Kuva 46.** ”Muotoiluosaamisen hyödyntämisellä on ollut merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn” -vastanneiden osuus muotoilun eri tasojen (vasen) ja muotoiluun kohdistettujen panostusten (oikea) mukaan ryhmiteltynä.



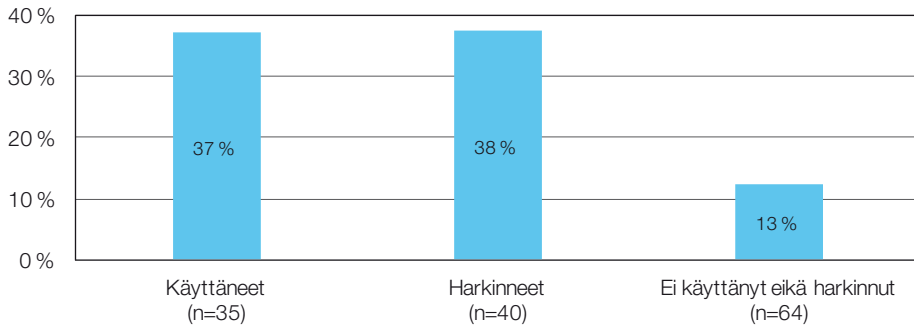
Sen sijaan toimialoittain tarkasteltuna arvioiduissa vaikutuksissa kilpailukykyyn ei näyttäisi olevan merkittäviä eroja teollisuus- ja ohjelmisto/KIBS-alojen yritysten välillä, joskin ohjelmisto- ja KIBS-alojen yritykset arvioivat vaikutukset kilpailukykyyn hieman teollisuusyrityksiä suuremmiksi. Samoin yrityksen koon mukaan tarkasteltuna yksiselitteisiä eroja yritysten välillä ei noussut esiin, joskin kyselyyn vastanneet keskisuuriset yritykset (50-249) ovat arvioineet vaikutukset suuremmiksi kuin muut yritykset.

**Kuva 47.** ”Muotoiluosaamisen hyödyntämisellä on ollut merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn” -vastanneiden osuus toimialojen (vasen) ja yrityksen koon (oikea) mukaan ryhmiteltynä.



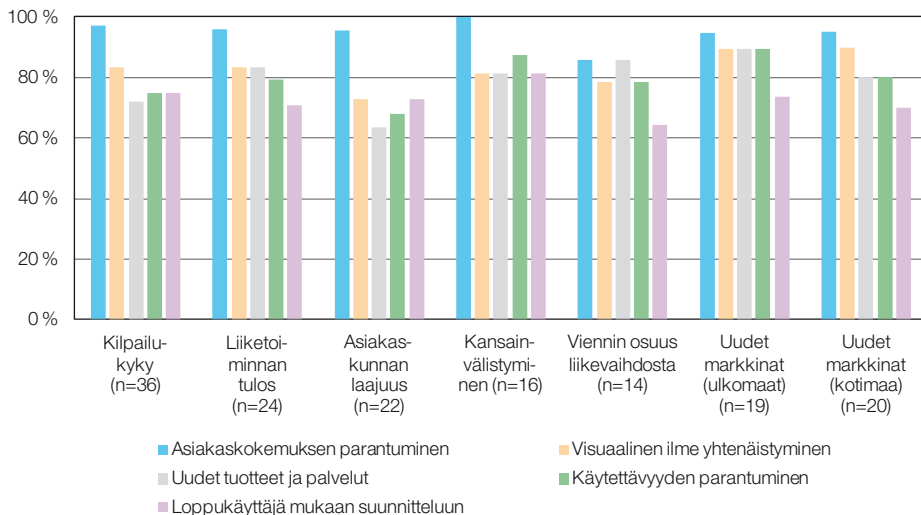
Julkisten tukien ja palveluiden käyttöön suhteutettuna havaitaan, että tukia käyttäneiden tai käyttöä harkinneiden yritysten välillä ei ole eroja arvioiduissa kilpailukykyvaikutuksissa, mutta yritykset, jotka eivät käyttäneet tai edes harkinneet tukien käyttöä arvioivat vaikutukset selvästi vähäisemmiksi. Tämä kuvastaa sitä, että tukia käyttävät tai käyttöä harkitsevat yritykset myös todennäköisemmin hyödyntävät enemmän ja strategisemmin muotoilua kuin yritykset, jotka eivät edes harkitse käyttävänsä tukia.

**Kuva 48.** ”Muotoiluosaamisen hyödyntämisellä on ollut merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn” -vastanneiden osuus julkisten tukien häytön mukaan ryhmiteltynä.



Vaikutukset yritysten kilpailukykyyn ja menestykseen ovat muotoiluosaamisen hyödyntämisen välillisiä vaikutuksia, siksi onkin mielenkiintoista katsoa, millaisia merkittäviä suoria vaikutuksia yritykset ovat raportoineet silloin, kun ovat vastanneet muotoilulla olleen merkittäviä epäsuoria vaikutuksia. Viisi yleisintä suoraa vaikutusta välillisten vaikutusten taustalla ovat asiakaskokemuksen parantaminen, visuaalinen ilmeen kehittyminen, käytettävyyden parantuminen, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, loppukäyttäjän näkökulman tuominen liiketoiminnan suunnitteluun<sup>14</sup>. Eri välillisillä vaikutuksilla nämä ovat hieman eri tärkeysjärjestyksessä, mutta asiakaskokemuksen parantuminen kiillaa kärkeen lähes kaikkien kohdalla (kuva 49).

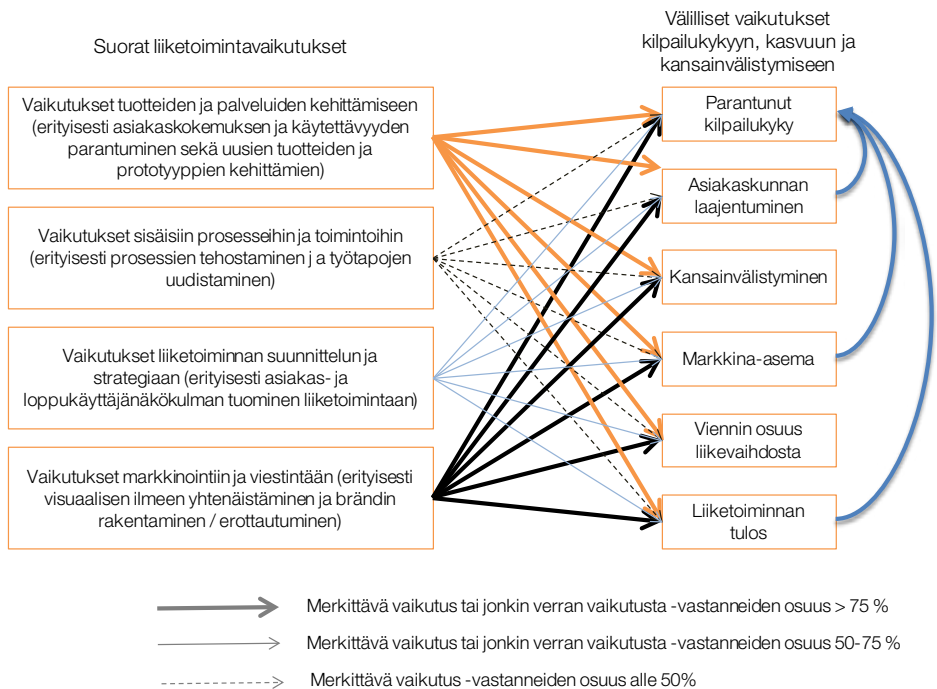
**Kuva 49.** Viiden yleisimmän suoran vaikutuksen yhteys välillisiin liiketoiminnan vaikutuksiin.



14 Muita tärkeitä suoria vaikutuksia ovat uudenlaisen ajattelutavan luominen, uusien asiakastarpeiden tunnistaminen, tuoteperheen yhtenäistyminen, käyttöä helpottuminen sekä skaalautuvuus.

Kun tarkastellaan suorien liiketoimintavaikutusten yhteyttä välillisiin vaikutuksiin (kuva 50), niin huomataan, että muotoilun vaikutukset kilpailukykyyn, kasvuun ja kansainvälistymiseen syntyvät erityisesti tuotteiden ja palveluiden kehittämisen sekä markkinoinnin ja viestinnän kautta. Strategisesti muotoilua hyödyntävillä yrityksillä yhteys liiketoiminnan suunnittelun ja välillisten vaikutusten on taas selkeästi vahvempi kuin muilla. Lisäksi parantuneen kilpailukykyyn takana vaikuttaisi olevan ennen kaikkia liiketoiminnan tuloksen kehittyminen, yrityksen markkina-aseman parantuminen sekä asiakaskunnan laajentuminen.

**Kuva 50.** Suorien liiketoimintavaikutusten yhteyttä välillisiin vaikutuksiin.



# 6 Johtopäätökset ja suositukset

Selvityksen lähtökohtana oli kerätä laaja määrä tietoa usealta eri toimialalta. Kohde-toimialoiksi valittiin teollisuusyritykset, ohjelmistopalveluyritykset sekä muita tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavat yritykset (KIBS). Tiedonkeruu toteutettiin sähköisenä kyselynä ja tapaustutkimuksina. Selvityksen alussa kartoitettiin laajasti kansainvälisten selvitysten tutkimustuloksia, mitä käytettiin pohjatietoina selvityksen toteutuksen suunnittelussa. Selvityksen tavoitteena oli myös testata pilottiluontoisesti tutkimusmenetelmiä, joilla muotoilun käyttöä yrityksissä voidaan jatkossa paremmin seurata. Aikaisemmissa tutkimuksissa esiin nousseeseen haasteeseen muotoilun yhtenäisen määritelmän puutteesta pyrittiin vastaamaan tuottamalla muotoilusta mahdollisimman selkeä kuvaus, joka esiteltiin kaikille tutkimukseen osallistuneille tahoille.

Kyselyn vastausten ja taustamuuttujien perusteella analysoitiin muotoiluosaamisen käyttöä ja merkitystä suhteessa eri taustatekijöihin sekä muotoilun hyödyntämisestä koettuihin vaikutuksiin. Kyselyn vastausprosentti jäi kuitenkin alhaiseksi, minkä lisäksi vastausten yleistettävyyteen vaikuttaa se, että vastanneiden yritysten voi olettaa edustavan muotoilusta keskimäärin kiinnostuneempaa joukkoa. Vastaukset eivät siis ole yleistettävissä koko yrityspopulaatioon. Niiden perusteella voidaan kuitenkin vertailla muotoilua eri tavoin käyttäneiden yritysten näkemyksiä muotoilun suorista ja epäsuorista vaikutuksista. Kyselyn toteutustavasta voi lukea lisää liitteestä A.

## 6.1 Muotoilun hyödyntäminen ja sen vaikutukset

### **Johtopäätös 1: Asiakaskokemuksen ja muotoilun merkitys on yhä tärkeämpää yritysten kilpailukyvyllä**

Muotoiluosaaminen, erityisesti asiakaskokemus ja tuotekehitysyhteistyö eri toimijoiden kanssa, on noussut yrityksille yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi. Muotoilun hyödyntäminen leviää nopeasti eri toiminnan aloille, yhtenä esimerkkinä ohjelmistoliiketoiminta. Yritysten pärjääminen muuttuvilla markkinoilla vaatii uudenlaista, kokonaisvaltaisempaa suhtautumista asiakkaan tarpeisiin. Erityisesti kansainvälisille markkinoille pyrkiessä asiakaskokemuksen nostaminen tuotekehittämisen keskiöön on elintärkeää kilpailussa selviämiseksi. Digitalisaatio korostaa entisestään asiakaskokemuksen ja yhteiskehittämisen merkitystä nostaen samalla esiin uusia vaatimuksia ja mahdollisuuksia muotoilun hyödyntämiselle yrityksen kilpailuvyön rakentamiseksi.

## **Johtopäätös 2: Muotoilu parantaa yritysten kilpailukykyä erityisesti, kun muotoilua hyödynnetään strategisella tasolla.**

Selvitys osoitti, että muotoilun hyödyntämisellä on vaikutusta yritysten kilpailukykyyn – erityisesti silloin, kun muotoilua hyödynnetään yrityksissä strategisella tasolla. Kuitenkin vain osa muotoilua hyödyntävistä yrityksistä hyödyntää sitä strategisesti. Osalle yrityksiä muotoilu on tuotteiden tai palveluiden ulkonäön viimeistelyyn tai markkinointiin liittyvää ”stailausta”, jolloin muotoilun vaikutukset jäävät vähäisiksi – tai ainakaan niitä ei pystytä helposti tunnistamaan.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tietoisuuden lisäämiseen ja prosessien kehittämiseen yrityksissä tähtäävät toimet eivät riitä, vaan tarvitaan myös toimenpiteitä, joiden avulla muotoilu niin sanotusti ”valtavirtaistuu” eli siitä tulee vahvemmin osa yrityksen strategiaa, toimintatapaa ja kulttuuria. Muotoilu tulisikin nähdä irrallisen resurssin sijaan yritysten kompetenssina tai kyvykkyutenä, jota tulee vaalia ja kehittää muiden kyvykkyysien rinnalla.

- 50 prosenttia muotoilua strategisesti hyödyntäneistä yrityksistä arvioi muotoilulla olleen merkittävä positiivinen vaikutus kilpailukykyyn. Muista yrityksistä muotoilun vaikutukset arvioi merkittäviksi vain 7 prosenttia vastaajista.

## **Johtopäätös 3: Muotoilua hyödyntävät innovatiiviset ja uudistumishakuiset yritykset**

Usein muotoilun on ajateltu olevan vain suurten yritysten etuoikeus tai jollain tavalla erillinen ja ”oikean” tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnan päälle liimattu kuorrutus. Tämä selvitys osaltaan auttoi kumoamaan näitä ennakkoluuloja, osoittamalla, että merkittävin muotoilun strategista asemaa selittävä tekijä näyttäisi olevan yrityksen yleinen TKI-intensiivisyys. Toisin sanoen muotoilua hyödyntävät yritykset, jotka panostavat muutoinkin enemmän tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan. Muotoilu tulisikin nähdä, osana uudistumishakuisten ja innovatiivisten yritysten toimintaa, strategiaa ja ajattelutapaa. Sen sijaan yritysten toimiala tai kokoluokka eivät tässä kyselyssä olleet yhtä merkittäviä tekijöitä, sillä vaikka muotoiluammattilaisia työskentelee keskimäärin enemmän suurissa yrityksissä kuin pk-yrityksissä, ei muotoilun strateginen merkitys riipu yrityksen koosta. Muotoilu voi olla strateginen kilpailukykytekijä yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Toisaalta muotoilun ja TKI-toiminnan välinen yhteys tarkoittaa myös sitä, että muotoilun hyödyntämiselle ei välttämättä ole edellytyksiä sellaisissa yrityksissä, joissa TKI-toimintaan ei muutenkaan panosteta.

Lisäksi selvitysten suuntaa antavien tulosten perusteella muotoilua strategisesti hyödyntäville yrityksille on tyypillistä:

- suuremmat panostukset muotoiluun
- oman henkilökunnan muotoiluosaamisen hyödyntäminen
- usko muotoilun merkityksen kasvuun liiketoiminnassa myös jatkossa
- julkisia tukien tai palveluiden käyttö tai käytön harkinta muotoilun hyödyntämisessä
- digitaalisuuden hyödyntäminen liiketoiminnassaan

- Muotoilua strategisesti hyödyntävistä yrityksistä 40 prosenttia panostaa TKI-toimintaan yli 6 prosenttia liikevaihdosta. Muista yrityksistä saman verran TKI-toimintaan panostaa vain hieman yli 20 prosenttia.

#### **Johtopäätös 4: Brändin rakentaminen ja asiakaskokemuksen parantaminen kilpailukyvyyn lähteinä**

Selvityksen perusteella muotoilun hyödyntämisellä voi olla merkittäviä vaikutuksia markkinointiin ja myyntiin (erityisesti brändin rakentamisen ja visuaalisen ilmeen yhtenäistämisen kautta) sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (erityisesti asiakaskokemuksen parantamisen kautta).

Joka neljäs kyselyyn vastanneista muotoilua käyttäneistä yrityksistä raportoi muotoilulla olleen merkittäviä vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailukykyvaikutukset (ns. välilliset vaikutukset) näyttäisivät olevan yhteydessä erityisesti asiakaskokemuksen parantumiseen, tuotteen tai palvelun käytettävyyden parantumiseen, visuaalisen ilmeen yhtenäistämiseen sekä loppukäyttäjien osallistumiseen liiketoiminnan suunnitteluun. Myös tapaustutkimusten perusteella muotoilun tuomat kilpailuedut syntyvät juuri asiakkaan/loppukäyttäjän tuntemisesta ja asiakas/loppukäyttäjänäkökulman tuomisesta tuotekehittelyyn ja viestintään. Huomi-onarvoista on, että markkinoinnin ja viestinnän osa-alueella myös huomattava osa kapeasti muotoilua hyödyntäneistä yrityksistä arvioi vaikutukset merkittäviksi. Yksi mahdollinen selitys tähän on se, että muotoilun merkitys markkinoinnissa ja viestinnässä on helpommin ymmärrettävissä ja vaikutukset paremmin tunnistettavissa.

- Lähes 60 prosenttia vastaajista koki muotoilulla olleen merkittäviä vaikutuksia asiakaskokemuksen parantamiseen, brändin rakentamiseen / kilpailijoista erottautumiseen tai visuaalisen ilmeen yhtenäistämiseen.

## Johtopäätös 5: Muotoilun hyödyt ovat epäselviä suurelle osalle yrityksiä ja muotoilua hyödynnetään kilpailijamaita vähemmän

Muotoiluosaamisen hyödyntäminen ja asiakaskokemuksen nostaminen uusien tuotteiden ja palveluiden keskiöön ei ole enää vain kilpailutekijä, vaan usein myös markkinoiden sanelema pakko. Digitalisoituvat markkinat ovat esimerkki muuttuvasta toimintaympäristöstä, jossa menestyminen vaatii uudenlaista suhtautumista asiakaskokemukseen. Pientenkin yritysten on opittava nostamaan loppuasiakkaan tarpeet ja toiveet tuotteiden ja palveluiden kehittämisen ytimeen. Muuntuminen perinteisestä tuotannollisesta toiminnasta tai teknologian kehittäjästä asiakaslähtöiseksi palveluyritykseksi voi edellyttää merkittävää kulttuuri- ja toimintatapamuutosta yrityksissä. Toisaalta muotoiluosaamisen laajempi hyödyntäminen ei tulisi olla vain suurten ja kannattavien yritysten mahdollisuus, vaan kilpailukykytekijä kaikenkoiselle liiketoiminnalle.

Muotoilun hyödyntäminen suomalaisissa yrityksissä on yleistynyt, mutta se on edelleen varsin rajallista etenkin pk-yrityksissä. Euroopan komission kansainvälisen vertailuselvityksen mukaan suomalaiset yritykset hyödyntävätkin keskimäärin vähemmän muotoilua kuin EU-alueen yritykset. Myös tämä selvitys osaltaan vahvisti näkemystä siitä, että huomattava osa yrityksistä ei koe muotoilua oman liiketoimintansa kannalta merkittävänä kilpailutekijänä.<sup>15</sup>

- Muotoilun hyödyt olivat epäselviä 60 prosentille tämän selvityksen osana toteutetun sähköiseen kyselyn vastaajayrityksistä.
- 38 prosenttia EU-alueen yrityksistä ei hyödynnä lainkaan muotoilua, Suomessa vastaava luku on 43 prosenttia. (Euroopan komissio, Innobarometri, 2015)

### Suosituksset politiikkatoimenpiteiksi:

Muotoilu on ollut vahvasti esillä osana Suomen kysyntä- ja käyttäjälähtöistä innovaatiopolitiikkaa, mistä osoituksena on esimerkiksi kansallisen muotoiluohjelman laatiminen vuonna 2013<sup>16</sup>. Ohjelma sisältää useita toimenpidesuosituksia, jotka ovat edelleen ajankohtaisia. Muotoilupolitiikan painopiste on tähän mennessä ollut muotoilun yleisessä edistämisessä ja tietoisuuden lisäämisessä, mikä on ollut perusteltua muotoilun näkyvyyden parantamiseksi. Esimerkiksi Tekesin hankerahoituksella on voinut rahoittaa muotoilua sisältäviä kehityshankkeita.

Yritysten kilpailukykyvaikutusten kannalta muotoilupolitiikassa tulisi jatkossa vahvistaa **kohdennettuja toimenpiteitä**, joilla edistetään muotoilun strategisempaa

<sup>15</sup> Kuten luvussa 2.5 todettiin Innobarometrin maakohtaiset luvut eivät välttämättä ole täysin vertailukelpoisia.

<sup>16</sup> [https://www.tem.fi/innovaatiot/kysynta- ja\\_kayttajalahtoinen\\_innovaatiotoiminta/kayttajalahtoinen\\_innovaatiopolitiikka/muotoilu](https://www.tem.fi/innovaatiot/kysynta- ja_kayttajalahtoinen_innovaatiotoiminta/kayttajalahtoinen_innovaatiopolitiikka/muotoilu)

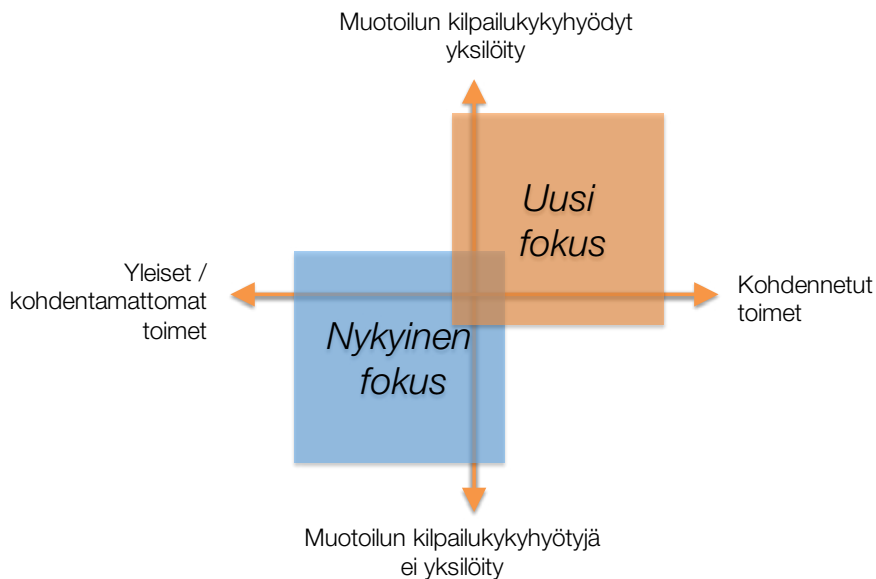


ja kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä erityisesti innovatiivisissa ja kasvuhakuisissa yrityksissä. Tämä edellyttää toisaalta muotoilun käsitteen avaamista kilpailukykytekijöihin ja muotoilun kytkemistä tiiviimmin osaksi muuta innovaatiotoimintaa sekä toisaalta **toimenpiteiden kohdentamista ja räätälöimistä kohderyhmäkohtaisesti**. Potentiaalisia kohderyhmiä ovat esimerkiksi **kasvuhakuiset startup-yritykset ja kansainvälisille markkinoille tähtäävät ja TKI-toimintaan panostavat pk-yritykset** sekä vahvat kasvu- ja painopistealat (biotalous, digi, cleantech, terveys).

Toimenpiteet voisivat kohdistua ensinnäkin brändin strategiseen rakentamiseen sekä viestintään. Toisaalta tarvitaan myös toimenpiteitä, jotka puolestaan keskittyvät asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden edistämiseen tuotteiden ja palveluidenkehittämisessä ja niiden pilotoimisessa sekä toimivan yhteistyöverkoston rakentamisessa.

Tätä suositusta muotoilupolitiikan asemoitumiseksi on kuvattu kuvassa 51.

**Kuva 51.** Muotoilupolitiikan asemoituminen.



**Suositus 1: Edistetään muotoilun laajempaa hyödyntämistä konkretisoimalla sen tuomia liiketoiminta- ja kilpailuetuja eri kohderyhmille.**

**Perustelut:**

Muotoilun merkitys ja vaikutukset ovat niin suurelle osalle yrityksistä epäselvät, että yrityksiä voidaan yhä kannustaa muotoilun laajempaan käyttöön juuri konkretisoimalla esimerkiksi case-esimerkein muotoilusta saatavia kilpailuetuja yrityksille.

Viestintä olisi kuitenkin tärkeää miettiä kohderyhmäkohtaisesti eri toimialojen näkökulmista käsin.

Muotoilu on monille yrityksille käsitteenä monitahoinen ja vaikeasti määriteltävä, mikä heikentää kiinnostusta aiheeseen sekä vaikeuttaa muotoiluosaamisen laajempaa soveltamista yrityksissä. Muotoilua ei välttämättä yrityksissä kutsuta muotoiluksi, vaikka termiä pidetäänkin hyvänä, kun halutaan korostaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa käyttäjäkokemukseen. Muotoilun käytön sijaan monessa muotoilua intensiivisesti hyödyntävässä yrityksessä puhutaan usein asiakas- tai loppukäyttäjäkokemuksesta ja asiakasymmärryksen lisäämisestä innovaatiotoiminnassa.

Kysyntä- ja käyttäjälähtöisessä innovaatiopolitiikan toteutuksessa voisikin ”muotoilun” sijaan korostaa enemmän esimerkiksi asiakaskokemusten hallintaa, asiakasymmärrystä, brändin rakentamista tai yhteiskehittämistä – kohderyhmistä riippuen.

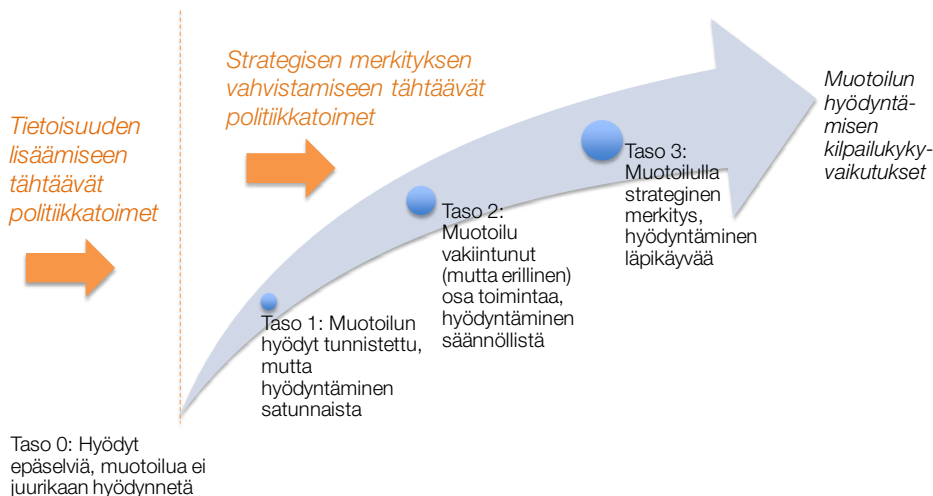
## **Suositus 2: Edistetään muotoilun strategisempaa hyödyntämistä kytkemällä muotoilu tiiviimmin osaksi innovaatiotoimintaa**

**Perustelut:** Jotta muotoilulla olisi olennaisesti vaikutusta kilpailukykyyn, tulee muotoilu ottaa osaksi yrityksen strategiaa ja toimintakulttuuria. Yritysjohdon näkökulmasta muotoilu on harvoin tavoite sellaisenaan, vaan pikemminkin keino yrityksen liiketoiminnan ja kilpailukykyyn vahvistamisessa. Se on investointi, jonka odotetaan maksavan itsensä moninkertaisesti takaisin.

Useimmissa yrityksissä on jo olemassa toimintamallit ja käytännöt TKI-hankkeiden toteuttamiseksi ja ne mielletään osaksi yrityksen strategista kehittämistä. On tärkeää saada muotoilu osaksi entistä enemmän näitä käytäntöjä ja strategiapohdintoja. Muotoilun hyötyjen konkretisointi yritykselle sen omien keskeisten kilpailutekijöiden kautta (suositus 1) auttaa osaltaan yhteisen kielen löytämisestä muotoilun ammattilaisten ja yritysjohdon välillä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että muotoilun hyödyntämistä tulisi jatkossa edistää toimenpiteillä, joiden tavoitteena on toisaalta lisätä muotoilua hyödyntävien yritysten määrää ja toisaalta edistää muotoilun hyödyntämisen ”laatua” eli strategista merkitystä yrityksissä (kuva 52). Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää muotoilun kilpailukykyhyötyjen tuomista esiin aiempaa yksilöidymmin, mikä puolestaan edellyttää resurssien kohdentamista aiempaa fokusoidummin valittuihin kohderyhmiin (kuva 51).

Kuva 52. Muotoilun hyödyntämisen tasot ja politiikkatoimien aseoituminen.



## Toimenpide-ehdotuksia suosituksiin 1 ja 2:

1. Viestintä, vuoropuhelu ja verkostot
  - Muotoilun hyötyjä konkretisoivien hyvien käytäntöjen ja lähestymistapojen levittäminen<sup>17</sup> sekä konkretisointi ja nostaminen esiin alakohtaisten (esim. cleantech-, digi-, biotalous- ja terveyssektorit) case-esimerkkien avulla (yrittäjäjärjestöt, Design Forum Finland ja toimialajärjestöt; TEM)
  - Yrityksille suunnatut, sektorikohtaisesti räätälöidyt ja kohdennetut tilaisuudet sekä vuoropuhelun vahvistaminen yritysten ylimmän johdon ja muotoilualan ammattilaisten välillä (esim. yhteiset tilaisuudet) (yrittäjäjärjestöt ja toimialajärjestöt, Design Forum Finland; TEM;)
  - Muotoilun tuominen vahvemmin mukaan yritysten liiketoimintaverkostoihin ja muihin olemassa oleviin verkostoihin (esim. toimialajärjestöjen verkostot) (yrittäjäjärjestöt ja toimialajärjestöt; TEM)
2. Pilottiluontoiset toimenpiteet
  - Palvelusetelipilottien hyödyntäminen ”matalan kynnyksen” kannustimena pk-yrityksille ja startupeille (Team Finland; ELY-keskukset ja/tai muut alueelliset)
  - Pilottihankkeet muotoilun edistämiseksi kansainvälisille markkinoille tähtäävissä pk-yrityksissä (esim. viestintä, brändin rakentaminen) (Team Finland)

17 Esimerkiksi Toimiva kaupunki -hankkeessa ([www.toimivakaupunki.fi](http://www.toimivakaupunki.fi)) muotoilua on jäsennetty neljään näkökulmaan: 1) asiakasymmärrys, 2) osallistavuus ja yhteiskehittäminen, 3) kokeilevuus ja 4) havainnollistaminen ja konkretia. Design ROI –tutkimusprojektissa puolestaan on kehitetty mallia ja mittaristoa muotoiluinvestointien hyötyjen mittamiseen. ([www.designroi.fi](http://www.designroi.fi))

- Pilottihankkeet ideointi- ja konseptointivaiheessa oleville startupeille (esim. asiakaskokemuksen parantaminen osana tki-prosessia, yhteiskehittäminen) (Team Finland; Startup-verkostot; alueelliset toimijat)
3. Politiikkaohjelmiin liittyvät toimenpiteet
- Muotoilun asemoiminen selkeästi osaksi yritysten normaalia TKI-toimintaa erilaisissa elinkeino- ja innovaatiopoliittisissa linjauksissa ja strategioissa (TEM; Tutkimus- ja innovaationeuvosto, OKM)
  - Paremman asiakaskokemuksen, yhteiskehittämisen ja brändin rakentamisen kytkeminen osaksi hallituksen kärkihankkeita ja niiden toimenpiteitä (erityisesti digitalisaation ja kilpailukykyyn liittyvät toimet) (TEM; OKM)
4. Muotoilun strategisen merkityksen huomioiminen laajemmin alan koulutusohjelmissa (OKM; oppilaitokset)

## 6.2 Seuranta koskevat johtopäätökset

### **Johtopäätös 1: Yhtenäinen viitekehys auttaa jäsentämään muotoilun merkitystä yrityksissä**

Selvityksen yhtenä keskeisenä tarkoituksena oli laatia yritysten muotoiluosaamisen hyödyntämistä koskeva viitekehys, joka auttaa jäsentämään ja sen myötä tarkastelemaan muotoiluosaamisen merkitystä, käyttöä ja vaikutuslogiikkaa yrityksissä. Viitekehys (esitely luvussa 2.1) osoittautui toimivaksi ja yritysten liiketoiminnan kannalta ymmärrettäväksi. Sitä on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa ja kehittää erilaisia tarkasteluja, joilla pääsee vielä tarkemmin kiinni muotoiluosaamisen hyödyntämisen vaikutusmekanismeihin ja kilpailukykytekijöihin.

### **Johtopäätös 2: Muotoilun kilpailukykyvaikutuksia kannattaa kysyä osana yleisiä yritysjohdolle suunnattuja kyselyitä**

Selvityksen lähtökohtana oli, että muotoilun kilpailukykyvaikutuksia tulee ensisijaisesti kysyä yritysten ylimmältä johdolta (esim. toimitusjohtajilta), ei siis esimerkiksi yritysten muotoiluasiantuntijoilta. Tämä lähestymistapa on edelleen perusteltu. Haasteena tässä lähestymistavassa on se, että ylin johto ei ole kiinnostunut vastaamaan vain muotoiluun liittyviin kysymyksiin (ks. johtopäätös 3) ja lisäksi johdon tavoittaminen sähköisillä kyselyillä on muutenkin vaikeaa. Näin ollen järkevintä on pyrkiä kytkemään muotoiluun liittyviä keskeisiä kysymyksiä osaksi muita yritysjohdolle suunnattuja kattavampia kyselytutkimuksia – siitäkin huolimatta, että näin ei päästä aiheesta yhtä syvälle kuin vain muotoiluun keskittyvissä kyselyissä.

### **Johtopäätös 3: Muotoilun kilpailukykyvaikutuksia ei kannata selvittää ”muotoilu edellä”**

Hankkeessa sovellettua muotoilun määritelmää pidettiin onnistuneena, erityisesti siksi, että määritelmä kytki muotoilun asiakkaan ja/tai loppukäyttäjän tarpeiden huomioimiseen. On kuitenkin oletettavaa, että muotoilu-termin käyttö kyselyssä on karkottanut joitakin vastaajia, jotka eivät koe hyödyntävänsä muotoilua, vaikka osa toiminnasta mahtuisikin sovellettuun varsin laajaan määritelmään. Lisäksi on hyvin mahdollista, että yhteisestä määrittelystä ja sen korostamisesta huolimatta vastaajat ovat voineet tulkita muotoilun merkityksen hieman eri tavoilla. Tämän kokemuksen pohjalta tulevissa selvityksissä voisi pyrkiä häivyttämään ”muotoilu” terminä taka-alalle ja tarkastella muotoilun osa-alueita konkreettisemmin. Tässä selvityksessä esitetty viitekehys auttaa osaltaan näiden tekijöiden jäsentelyssä.

### **Johtopäätös 4: Muotoiluosaamisen hyödyntämistä kartoittavan kyselyn sisältö on toimiva, mutta sitä voi edelleen selkeyttää**

Selvityksessä laadittu kysely kattaa kohtuullisen laajasti muotoiluun liittyvät ydinkysymykset. Yritykset pitivät kyselyä sisällöllisesti selkeänä ja relevanttina. Vastaamaan aloittaneet yritykset vastasivat pääosin loppuun asti, mikä viittaisi siihen, että kyselyyn vastaaminen koettiin kohtuullisen helpoksi. Yksittäisistä kysymyksistä keskeisimmäksi nousi muotoilun asemaa strategiassa kartoittanut kysymys (kysymyslomakkeen kysymys 1.6). Osa kysymyksen vastausvaihtoehdoista oli hieman päällekkäisiä ja vaativat selkeyttämistä. Myös kysymyksenasettelua on mahdollista jämäköittää. Kysymyksen pohjalta on kuitenkin mahdollista rakentaa ”muotoilumoduuli” sovellettavaksi yleisimmissä kyselyissä (ks. liite C). Toinen keskeinen kehittämiskohde liittyy muotoiluun käytettävien panostusten arvioimiseen. Haastattelujen perusteella tämän laskeminen ei ole yritykselle mahdotonta, mutta kysymyksenä sähköisessä kyselyssä haastava.

### **Johtopäätös 5: Kyselytutkimusten rinnalle tarvitaan syvällisempää kohderyhmäkohtaista tietoa muotoilun vaikutuksista**

Muotoilun rooli osana kilpailukykyä on erilainen eri aloilla ja erityyppisissä yrityksissä. Jos rahoitusta kohdennetaan erityisryhmille (esim. startupit), tapaustutkimukset ja haastattelut soveltuvat hyvin syventämään näiden ryhmien kiinnostavia teemoja liittyen esimerkiksi muotoiluosaamisen hyödyntämiseen, strategiseen asemaan sekä haasteisiin ja esteisiin muotoilun hyödyntämisessä.

## Suosituksset ja ehdotukset muotoilun hyödyntämisen jäsentämiseksi ja vaikutusten seuraamiseksi:

### Suositus 1: Selvitetään mahdollisuudet kytkeä muotoilun hyödyntämisen seuranta osaksi yleisiä yrityksille suunnattuja kyselytutkimuksia

Mahdollisia vaihtoehtoja ovat esimerkiksi:

1) Suomen Yrittäjien, Finnveran ja työ- ja elinkeinoministeriön kaksi kertaa vuodessa teettämä **Pk-yritysbarometri**, joka kuvaa pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa ja taloudellista toimintaympäristöä. Muotoilun strategista asemaa ja panostuksia kartoittavan ”muotoilumoduulin” (vrt. digitaalisuutta koskeva kysymys pk-yritysbarometrissä) lisääminen barometriin mahdollistaisi muotoiluosaamisen tarkastelun eri näkökulmista (esimerkiksi luokittelun kansainvälistyviin, voimakkaasti kasvuhaluihin tai digitaalisesti suuntautuneisiin yrityksiin). Samalla se edesauttaisi muotoilutietoisuuden herättämisessä. Sopiva frekvenssi olisi esimerkiksi kerran kahdessa vuodessa tai enintään kerran vuodessa.

2) Joka toinen vuosi teetettävä, kansainvälinen **CIS-kysely** (Community Innovation Survey) on osa Eurostatin koordinoimaa, kaikissa EU:n jäsenmaissa toteutettavaa yhteishanketta. Innovaatiotutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää yritysten harjoittaman innovaatiotoiminnan yleisyys sekä kartoittaa innovaatiotoimintaan liittyviä piirteitä ja toimenpiteitä. Kansallisen, muotoilua käsittelevän lisäosan liittäminen osaksi CIS-kyselyä mahdollistaisi erityisesti muotoilun ja muun TKI-toiminnan välisen yhteyden tarkastelun. Esimerkiksi Tanska sisällytti vuoden 2010 kyselyyn oman muotoilumoduulin. Seuraava mahdollinen kyselykierros, johon muotoilumoduuli voisi ehtiä mukaan, on vuoden 2018 kysely.

3) Täydentävää tietoa muotoilusta voidaan tuottaa myös muiden toimijoiden kyselyillä ja selvityksillä mukaan lukien Elinkeinoelämän Keskusliiton ja/tai muiden toimialajärjestöjen/ alueellisten toimijoiden sekä Teollisuustaitteen Liiton Ornamon kyselyt ja selvitykset. Kaikkiin näihin kyselyihin muotoiluteema ei kuitenkaan välttämättä sovellu yhtä hyvin ja myös niiden vertailtavuus on edellä mainittuja kyselyitä heikompi.

### Suositus 2: Arvioidaan muotoilupolitiikan vaikutukset ja kartutetaan case-aineistoa täsmäselvityksillä

Laajojen kyselytutkimusten lisäksi muotoilun hyödyntämistä ja sen vaikutuksia kilpailukykyyn on tarpeen tarkastella myös kohderyhmäkohtaisilla haastatteluilla, joissa päästään paneutumaan paremmin tietyn toimialan tai yritysryhmän (esim. startupit) erityispiirteisiin ja tarpeisiin liittyen muotoiluun. Tällaiset selvitykset

on luontevaa kytkeä siihen, kun arvioidaan millaisia vaikutuksia yleisillä ja suunnatuilla muotoilun edistämistoimilla on ollut yritysten menestykseen. Tämä osaltaan palvelisi myös muotoilun hyödyntämisen edistämistä valituissa kohderyhmissä (katso luvun 4.1. johtopäätökset). Samassa yhteydessä olisi mahdollista kehittää edelleen ja testata tässä selvityksessä kehitettyä viitekehystä.

# Lähteet

Alanen, A., 2009. Yritysten muotoilutoiminta: Omin voimin vai ostopalveluilla? Tieto&trendit 2/2009

Aminoff, C. , T. Hänninen, M. Kämäräinen ja J. Loiske, 2010. Muotoilun muuttunut rooli. Provoke Design Oy. Luovan talouden strateginen hanke. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://www.tem.fi/files/26019/MUOTOILUN-MUUTTUNUT-ROOLI-1-2-2010.pdf>

BEDA , 2006. European Design Report. The European Design Industry in Facts and Figures. Design Austria & BEDA: Austria.

Candi M., G. Gemser ja J. van den Ende 2010. Design Effectiveness Industry Report. Rotterdam School of Management (RSM). Erasmus University Rotterdam [http://www.norskdeshign.no/getfile.php/Filer/Artikler/RSM\\_DESIGN\\_EFFECTIVITEIT\\_ENG\\_DEF.PDF](http://www.norskdeshign.no/getfile.php/Filer/Artikler/RSM_DESIGN_EFFECTIVITEIT_ENG_DEF.PDF)

Choi, Y., Cooper, R., Lim, S. ja E. Martyn, 2011. The relationship between national policy support programmes in the UK and South Korea 1940s - 2000s. Design Issues, 27(1) pp. 70-82.

The Danish Enterprise & Construction Authority, 2011. The Vision of the Danish Design 2020 Committee. The Danish Enterprise & Construction Authority: Denmark.

Design Council, 2007. The Value of Design Factfinder report. Design Council: London.

Design Council, 2009. Design in Britain 2008. Design Council: London.

Design Council, 2011. Design for innovation. Facts, figures and practical plans for growth. Design Council: London.

Design Council, 2015. Leading Business by Design: High value manufacturing. [http://www.design-council.org.uk/sites/default/files/asset/document/Leading%20Business%20By%20Design\\_High%20value%20manufacturing.pdf](http://www.design-council.org.uk/sites/default/files/asset/document/Leading%20Business%20By%20Design_High%20value%20manufacturing.pdf)

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. 2010. Performance management in the public sector. London & New York: Routledge.

European Commission, 2009. Commission Staff Working Document, Design as a Driver of User-Centred Innovation. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design\\_swd\\_sec501\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design_swd_sec501_en.pdf)

Euroopan komissio, 2013a. Implementing an action plan for design driven innovation. A Staff Working Document. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380_en.pdf)

Euroopan komissio, 2013b. Investing in intangibles: economic assets and innovation drivers for growth. Flash Eurobarometer 369 report. [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_369\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_369_en.pdf)

Euroopan komissio, 2014. Design for Innovation: Service design as a means to advance business models. Business Innovation Observatory, Case study 13. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/business-innovation-observatory/files/case-studies/13-dfi-service-design-as-a-means-to-advance-service-design\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/business-innovation-observatory/files/case-studies/13-dfi-service-design-as-a-means-to-advance-service-design_en.pdf)

Euroopan komissio (2015). Innobarometer 2015 - EU Business Innovation Trends.



Fabricant, R., 2014. The Rapidly Disappearing Business of Design. Wired. [www.wired.com/2014/12/disappearing-business-of-design](http://www.wired.com/2014/12/disappearing-business-of-design) (1.7.2015)

Holopainen, M., J. Järvinen, 2006. Muotoilun toimialakartoitus 2006, Kirjapaino Graficolor Ky, Helsinki

Immonen, H., Nieminen, E. ja Järvinen, J., 2011. Global Design Watch 2010. Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions.

D'Ippolito, B., 2014. The importance of design for firms' competitiveness: A review of the literature. Technovation 34, 716-730.

Halme, Kimmo, Vesa Salminen, Kalle Lamminmäki, Samuli Rikama, Brian Barge, Margaret Dalzier, Cameron Miller, 2015. Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 10/2015.

Kolmodin, A.; Bager-Sjögren, L.; Hovlin, K.; Pelli, A.; Scordato, L. & M. Ström, 2007. Summary: a Study of Design Policy and Design Promoting. ITPS, Swedish Institute For Growth Policy Studies: Sweden.

Lith, P. 2014. Muotoilualan yritysten suhdanne- ja toimialaraportti 2013. Raportti muotoilualojen yrityksistä, yritysprofilista, markkinoista, kasvuyrittäjyydestä ja lähiajan suhdanneodotuksista. Teollisuustaitteen Liitto Ornamo: Helsinki.

Moultrie, J. ja F. Livesey, 2009. International design scoreboard: Initial indicators of international design capabilities. Design Council: London.

Moultrie, J. ja F. Livesey, 2014. Measuring design investment in firms: Conceptual foundations and exploratory UK survey. Research Policy 43, 3, 570-587. OECD (2011). New sources of growth: intangible assets. [www.oecd.org/sti/inno/46349020.pdf](http://www.oecd.org/sti/inno/46349020.pdf) (1.7.2015)

Lindström, M., M. Nyberg, M. ja P. Ylä-Anttila, 2006. Ei vain muodon vuoksi - Muotoilu on kilpailuetu. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA.

OECD, 2013: New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital. Key analyses and policy conclusions.

OECD, 2015. Enquiries into Intellectual Property's Economic Impact. <http://www.oecd.org/sti/ieconomy/intellectual-property-economic-impact.htm>

Pedersen, F., 2011. Mapping of international design policies and strategies for leading design schools and research institutions. Quartz+co: Denmark.

Peltola S., M. Ollila, T. Metsä-Tokila (2014). Luovien alojen toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Power, D., Lindström, J & D. Hallencreutz, 2004. Country Report: The Swedish Design Industry. Nordic Innovation Centre: Sweden. [http://www.ico-d.org/database/files/library/Design\\_Sweden.pdf](http://www.ico-d.org/database/files/library/Design_Sweden.pdf)

SEE, 2015. Design policy monitor 2015. Reviewing innovation and design policies across Europe.

Stiftelsen Svensk Industridesign, 2008. Svenska företag om design 2008. SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign

Statistics Sweden, 2012. Large enterprises often work together to create innovations. Statistical news from Statistics Sweden 2012-01-20 9:30 [http://www.scb.se/en\\_/Finding-statistics/Statistics-by-subject-area/Education-and-research/Research/Community-Innovation-Survey/Aktuell-Pong/165701/Behallare-for-Press/Innovation-activity-in-enterprises-2008-2010/](http://www.scb.se/en_/Finding-statistics/Statistics-by-subject-area/Education-and-research/Research/Community-Innovation-Survey/Aktuell-Pong/165701/Behallare-for-Press/Innovation-activity-in-enterprises-2008-2010/)

TEM, 2013. Muotoile Suomi -kansallinen muotoiluohjelma. TEM julkaisuja 2013. TEM: Helsinki.

TEM, 2014. Valtioneuvoston periaatepäätös aineettoman arvonluonnin kehittämissohjelmasta. [https://www.tem.fi/files/39580/vnp\\_aineettoman\\_arvonluonnin\\_kehittamisohjelmasta.pdf](https://www.tem.fi/files/39580/vnp_aineettoman_arvonluonnin_kehittamisohjelmasta.pdf)

TEM, 2015a. Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka. [https://www.tem.fi/innovaatiot/kysynta-ja\\_kayttajalahtoinen\\_innovaatiotoiminta/kayttajalahtoinen\\_innovaatiopolitiikka](https://www.tem.fi/innovaatiot/kysynta-ja_kayttajalahtoinen_innovaatiotoiminta/kayttajalahtoinen_innovaatiopolitiikka)

TEM, 2015b. Muotoilu on käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan väline. [https://www.tem.fi/innovaatiot/kysynta-ja\\_kayttajalahtoinen\\_innovaatiotoiminta/kayttajalahtoinen\\_innovaatiopolitiikka/muotoilu](https://www.tem.fi/innovaatiot/kysynta-ja_kayttajalahtoinen_innovaatiotoiminta/kayttajalahtoinen_innovaatiopolitiikka/muotoilu)

Whicher, A., G. Cawood ja A. Walters (2013). Design Policy Monitor 2012: Reviewing innovation and design policies across Europe. Sharing Experience Europe platform. [www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Design%20Policy%20Monitor%202012.pdf](http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Design%20Policy%20Monitor%202012.pdf)

## Liitteet

### A. Selvityksen toteutus ja menetelmät

#### Sähköinen kysely

Kyselyn kohdejoukoksi valittiin toimialat, joilla muotoiluosaamisen käyttö arvioitiin merkittäväksi liiketoiminnan kannalta eli teollisuusyritykset, ohjelmistopalvelu-yritykset sekä muita tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavat yritykset. Palvelu-yritykset valittiin pilottiluonteisesti täydentämään perinteisesti varsin teollisuuspainotteista näkökulmaa muotoiluun. Erityisesti ohjelmistopalvelu-yritysten kohdalla käytettävyyksvaatimusten ja asiakaslähtöisyyden korostuessa ala näyttäytyi muotoilun kannalta mielenkiintoisena. Erityisesti ohjelmistopalvelu-yrityksissä korostuvat käytettävyyksvaatimukset ja asiakaslähtöisyys eli ala näyttää muotoilun kannalta mielenkiintoiselta.

Sähköinen kysely lähetettiin 2170 yli 10 yritykselle hengen (1021 teollisuusyritystä, 502 ohjelmistoalan yritystä ja 647 muuta tietointensiivisiä liike-elämän palveluja tarjoavaa yritystä ”muut KIBS”). Kysely toteutettiin henkilökohtaisena kyselynä eli jokaiselle kohderyhmän yrityksen päättäjälle toimitettiin henkilökohtainen linkki kyselyyn. Yritysten päättäjien yhteystiedot sekä yritysten tilinpäätöstiedot saatiin Suomen Asiakastieto Oy:n tietokannasta. Kysely pyrittiin laatimaan siten, että se olisi luonteeltaan mahdollisimman vastaajaystävällinen. Vastaamiseen kului aikaa keskimäärin 12 minuuttia.

Oheisessa taulukossa on kirjattu kohdeyritykset kohdealoittain sekä vastausprosentit. Vastausprosentti sähköiseen kyselyyn jäi alhaiseksi muiden kuin suurten teollisuusyritysten osalta. Syitä tähän on pohdittu tarkemmin selvityksen menetelmää koskeissa johtopäätöksissä luvussa 6.2.

**Taulukko A12.** Kyselyn kohderyhmä ja vastausprosentit

Toimiala	Otosjoukko	Vastanneet	Vastausprosentti
<b>Teollisuus</b>	<b>1021</b>	<b>104</b>	<b>10%</b>
Alle 250	899	43	5%
250 tai yli	122	61	50%
<b>Ohjelmisto</b>	<b>502</b>	<b>29</b>	<b>6%</b>
<b>Muut KIBS</b>	<b>647</b>	<b>30</b>	<b>5%</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>2170</b>	<b>163</b>	<b>8%</b>

Teollisuuden isot yritykset, jotka työllistävät yli 250 henkilöä valittiin erityisen huomion ja tarkastelun kohteeksi. Näiden yritysten osalta kysely lähetettiin uudelleen kohdennettuna henkilöille (yrityksiltä kysyttiin, kuka heillä vastaa muotoilutoiminnosta, jos erityisestä vastuuhenkilöä ei ollut, niin kysely lähetettiin tuotekehityksestä vastaavalle). Lisäksi yrityksiä muistutettiin kyselystä puhelimitse. Isojen

teollisuusyritysten (122 yritystä aineistossa) vastausprosentti saatiinkin nousemaan noin 50 prosenttiin.

Sen sijaan alle 250 henkilön yritysten osalta vastausprosentti oli vain 5 prosenttia. Muotoilun merkitys organisaatiossa oli teollisuuden toimialalla jakautunut kaikista tasaisimmin ja vastauksia saatiin myös yrityksiltä, jotka eivät käyttäneet muotoilua lainkaan (17 prosenttia vastanneista teollisuuden yrityksistä). On kuitenkin todennäköistä, että vastauksissa painottuvat muotoilua käyttäneet yritykset ja todellisuudessa muotoilua ei-hyödyntäneiden yrityksen lukumäärä on huomattavasti suurempi.

Kysely lähetettiin pääosin toimitusjohtajille ja 70 prosenttia vastaajista ilmoitti toimivansa yleisissä (ei muotoiluun liittyvissä) johtotehtävissä. Isoimpien teollisuusyritysten kohdalla, joihin kohdalla sähköinen kysely lähetettiin uudestaan muotoilutai tuotekehitysasioista vastaavalle toimitusjohtajien lukumäärä jäi kolmannekseen. Isojen yritysten kohdalla vastausprosentti nousi 50 prosenttiin, minkä taustalla on joko oikean kohdehenkilön tavoittaminen, soittelukierrosten kannustava voima tai todennäköisimmin molempien yhteisvaikutus.

Vajaa viidennes vastanneista isoista teollisuusyrityksistä ilmoitti, ettei muotoilu ole heidän toimialallaan relevantti). Näiden joukossa oli esimerkiksi kaivosteollisuuden yrityksiä ja komponenttien valmistajia, jotka ilmoittivat, ettei muotoilu ole heidän yrityksilleen relevantti toiminto. Lisäksi osa näistä yrityksistä valmisti tuotteita suoraan asiakkaan toiveiden mukaisesti, jolloin muotoilun käytölle ei juuri ollut tilausta.

” Muotoilu ei nyt oikein sovi bulk-kemikaalien valmistajalle.”

”Ei muotoilua tuotekehityksen näkökulmasta, yritys tekee tuotteita suoraan asiakkaan malleista.”

”Ei tuotekehitystä, ei muotoilua – tuote rautatanko”

Kyselyn vastausten ja taustamuuttujien perusteella analysoitiin eri tekijöiden vaikutuksia suhteessa selitettävään muuttajaan eli tässä tapauksessa yritysten liikevaihdon kehittymiseen ja muotoiluosaamisen käyttöön. **Vastausten tulkitaan vaikuttaa kuitenkin vahvasti se, että vastanneiden yritysten voi olettaa edustavan muotoilusta keskimäärin kiinnostuneempaa joukkoa, jolloin vastaukset eivät ole yleistettävissä koko yrityspopulaatioon.** Vastauksien perusteella voidaan kuitenkin vertailla muotoilua eri tavoin käyttäneiden yritysten näkemyksiä muotoilun suorista ja epäsuorista vaikutuksista. Analyysissa pyritäänkin erityisesti löytämään vaikutuskartan elementtien välisiä yhteyksiä (vahva/heikko). Kaikki kysymykset ristiintaulukoitiin potentiaaliselta vaikuttavien muuttujien suhteen ja niiden pohjalta etsittiin tarkastelun kohteeseen vaikuttavia tekijöitä. Ristiintaulukoinnin keskeiset havainnot on esitetty tässä raportissa.

## **Tapaustutkimukset**

Tapaustutkimusyrietykset valittiin kyselytulosten perusteella niin, että mukaan tuli muotoilua eri tavoin ja eri tasoilla hyödyntäviä yrityksiä. Kohderyhminä olivat teollisuuden (8kpl) ja ohjelmistotoimialan (4kpl) yritykset. Tapaustutkimusten keskeinen tiedonkeruun menetelmä oli puolistrukturoidut haastattelut. Haastattelurunko löytyy raportin liitteenä (Liite E). Haastatteluiden tausta-aineistona käytettiin kunkin yrityksen sähköisen kyselyn vastauksia, joita haastattelun avulla syvennettiin ja täydennettiin. Kustakin yrityksestä tehtiin noin sivun mittainen esittely, minkä lisäksi haastattelun sisältöä hyödynnettiin analyysin johtopäätösten verifioimiseen.

Tapaustutkimushaastattelut olivat olennainen osa selvityksen tiedonkeruuta ja analyysin tulosten verifointia. Erilaisten näkökulmien varmistamiseksi tapaustutkimusyrietyksiksi valittiin muotoilua hieman eri tasoilla hyödyntäviä teollisuuden ja ohjelmistotoimialan yrityksiä. Tapaustutkimusyrietyksiltä haettiin palautetta myös kyselyn rakenteeseen ja sisältöön sekä mahdollisista muista tavoista tuottaa tietoa muotoiluun liittyvistä toiminnoista.

## **Työpaja**

Selvityksen tuloksia esiteltiin pienimuotoisessa työpajassa yhdessä muotoiluun kiinteästi liittyvien sidosryhmien edustajien kanssa. Tilaisuudessa kuultiin kolmen eri toimialan yrityksen (teollisuus, pankki- ja vakuutuspalvelu sekä ohjelmistopalvelu) kuvaukset muotoiluosaamisen hyödyntämisestä ja sen liiketaloudellisista vaikutuksista sekä keskusteltiin selvityksen johtopäätöksistä ja työstettiin kehittämissuosituksia. Tilaisuuteen osallistui runsas 30 henkilöä julkiselta ja yksityiseltä sektorilta.

Työpajan tuloksia käytettiin johtopäätösten ja suositusten muokkaamiseen.

## **Kyselyn rakenne**

### *Taustamuuttajat*

Sähköistä kyselyä varten tunnistettiin sellaisia taustamuuttajia, joilla potentiaalisesti olisi yhteys muotoiluosaamisen hyödyntämiseen ja panostuksiin. Taustamuuttajiksi valittiin seuraavat: yrityksen koko, toimiala, kasvuhakuisuus, kansainvälisyys, henkilöstömäärä, TKI-panostusten määrä, julkisten tukien käyttö, asiakassegmentti ja digitaalisuuden hyödyntäminen. Alustaviksi tärkeiksi taustamuuttajiksi tunnistettiin muun muassa seuraavat:

- TKI-intensiteetti: kuinka paljon yritys panostaa tutkimus-, innovaatio- ja tuotekehitykseen, miten panostus on muuttunut ja tulee muuttumaan ja mikä on TKI-panostusten yhteys muotoiluun koettuun merkitykseen ja muotoilupanostuksiin?

- Yrityksen koko: aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että isot yritykset panostavat selkeästi enemmän muotoiluun. Miten yrityksen koko vaikuttaa muotoilun merkitykseen, hyödyntämiseen ja esimerkiksi oman muotoilijan palkkaamiseen?
- Kansainvälisyys: Hyödyntävätkö kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset enemmän muotoilua kuin kotimarkkinoilla toimivat? Onko muotoilupanos- tuksissa tai muotoilun merkityksessä yritykselle eroa sen mukaan toimitaanko kotimarkkinoilla vai laajemmin?
- Kasvuhakuisuus: Ovatko kasvuhakuiset yritykset todennäköisemmin myös muotoilun hyödyntäjiä? Onko muotoilu useammin osana yritysstrategiaa, jos yritys on hyvin kasvuhakuinen?
- Digitaalisuusaste: Missä määrin yritys hyödyntää digitaalisia työkaluja tai palveluita liiketoiminnassaan? Yritys voi valita kahdeksasta vaihtoehdosta<sup>18</sup> hyödyntämänsä kohdat.
- Julkisten tukien tai palveluiden käyttö: Millä muotoilun merkityksen tasolla yritykset erityisesti hyödyntävät julkisia tukia tai palveluita? Onko julkisten tukien tai palveluiden hyödyntämisellä yhteyksiä siihen, millaisia vaikutuksia muotoiluosaamisen hyödyntämisestä saadaan.
- Yrityksen asiakassegmentti: suurin osa vastanneista yrityksistä valmistaa tuotteita pääosin toisille yrityksille, minkä vuoksi asiakassegmentti ei tuo tarvittavaa variaatiota. Asiakaskuntaa voi pitää kuitenkin tärkeänä taustatekijänä ja sen merkitystä pystyttiin tarkastelemaan myös tapaustutkimushaastattelujen kautta.

### *Muotoilustrategia*

Selvityksen viitekehyksen mukaan muotoiluosaamisen strateginen merkitys ja asemoituminen yrityksissä ovat keskeisiä tekijöitä muotoiluosaamisen hyödyntämisen ja vaikutusten analysoinnissa, sillä se kuvastaa sitä, millä tavoin yritykset pyrkivät hyödyntämään muotoiluosaamista kilpailukyvyn parantamiseksi. Yksi selvityksen keskeisistä hypoteeseista oli, että erot strategisessa merkityksessä selittävät myös eroja muotoiluun kohdistuvissa panostuksissa, toiminnoissa ja niiden vaikutuksissa. Analyysia on kuvattu tarkemmin kyselytulosten analysoinnin yhteydessä luvussa 2.1.

### *Panokset ja toteutustapa*

Panokset ja toteutustapa -kysymysten tavoitteena oli selvittää muun muassa seuraaviin teemoihin liittyviä kysymyksiä:

18 Vaihtoehtoina 1) Yrityksen omat internet-kotisivut 2) Sosiaalinen media (esim LinkedIn, Facebook) 3) Pilvipalvelut (verkkopalveluina internetissä) 4) Verkkokauppa yrityksen myynnissä (tuotteet ja palvelut) 5) Yrityksen ostot verkossa (tuotteet ja palvelut) 6) Digitaalisten kanavien käyttö palveluiden jakelussa ja markkinoinnissa 7) Big datan käyttö (esim. markkina-analyysissä) 8) Teollinen internet (tällä tarkoitetaan uudenlaisia liiketoiminnan ratkaisuja, joilla teolliset laitteet kommunikoivat automaattisesti keskenään)

- Muotoiluosaamisen hyödyntämisen kohteet: Missä toiminnoissa muotoiluosaamista hyödynnetään? Vaikuttavatko tähän eri taustamuuttajat?
- Muotoiluosaamisen hankkiminen (oma vs. ostot): Miten paljon tehdään itse ja millaisia palveluita erityisesti hankitaan ulkoa? Onko yrityksen koolla väliä siinä, tehdäänkö itse vai hankitaanko ulkoa (entä muilla taustamuuttujilla esim. toimiala)?
- Muotoiluppanostus: Kuinka paljon yritys panostaa muotoiluosaamiseen? Miten tämä suhteutuu TKI-panostuksiin? Miten muotoilun merkitystaso vaikuttaa muotoiluppanostukseen? Onko taustamuuttujilla yhteyttä muotoilun panostuksen tasoon?

### *Suorat ja välilliset liiketoimintavaikutukset*

Suorat vaikutukset ovat muotoiluosaamisen hyödyntämisen tuomia välittömiä vaikutuksia esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, sisäisiin prosesseihin, liiketoimintaan tai markkinointiin. Yrityksiltä kysyttiin, millainen vaikutus muotoiluosaamisen hyödyntämisellä on ollut eri osa-alueilla (Merkittävä positiivinen vaikutus - Jonkin verran vaikutusta - Ei lainkaan vaikutusta - Negatiivinen vaikutus - Ei relevantti / en osaa sanoa).

Välilliset (epäsuorat) vaikutukset ovat muotoiluosaamisen hyödyntämisen tuomia vaikutuksia yrityksen kasvuun ja menestykseen. Tässä yhteydessä on tarkasteltu erityisesti muotoiluosaamisen vaikutusta kilpailukykyyn. Analyysissä keskitytään tarkastelemaan merkittäviä välillisiä vaikutuksia ja niitä selittäviä tekijöitä. Välillisten vaikutusten suhdetta taustamuuttujiin, strategia-muuttujiin ja panokset ja toteutustapa -muuttujiin tarkastellaan soveltuvilta osin.

Suorien ja välillisten vaikutusten välistä yhteyttä tarkastellaan siten, että vastauksista tarkastellaan erikseen niitä yrityksiä, jotka raportoivat merkittäviä vaikutuksia jollain välillisten vaikutusten osa-alueella. Kunkin välillisten vaikutuksen osalta pyrittiin löytämään yleisimpiä yhteyksiä suorien vaikutusten kanssa.

## B. KYSELYLOMAKE

### MUOTOILUSTA KILPAILUKYKYÄ

Muotoiluosaamisen ja muotoilun määrittely:

*Muotoiluosaamisella tarkoitetaan tässä kyselyssä sekä kykyä muotoilla että kykyä hyödyntää muotoilua oman liiketoiminnan kehittämisessä. Yritys voi käyttää joko oman henkilökunnan muotoiluosaamista tai ostaa sitä konsernin sisäلتä tai kokonaan ulkopuoliselta tarjoajalta.*

*Muotoilulla tarkoitetaan tuotteen, palvelun tai yrityksen oman toiminnan suunnittelua tai merkittävää kehittämistä, joka yleensä*

- lähtee loppukäyttäjän tai asiakkaiden tunnistetuista tarpeista tai mieltymyksistä*
- tukee tuotteen tai palvelun toiminnallisten ominaisuuksien parantamista*
- pyrkii erottamaan tarjottavan tuotteen, palvelun tai toiminnan kilpailijoiden tarjonnasta*

#### OSA 1: MUOTOILUOSAAMINEN YRITYKSEN LIIKETOIMINNASSA

Tässä osiossa kysymme, miten yrityksenne on hyödyntänyt muotoilua tai muotoiluosaamista liiketoiminnassa.

1.1. Missä seuraavissa toiminnoissa yrityksenne on hyödyntänyt muotoilua viimeisen kolmen vuoden aikana? \*

*(\* Tämä kysymys on pakollinen kaikille vastaajille.)*

	Jatkuvasti tai usein	Satunnaisesti	Ei lainkaan
A. Tuotesuunnittelu ja -kehittäminen (esim. uusien tuotteiden kehittäminen, testaus, käyttökokemuksen suunnittelu, teollinen muotoilu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen (esim. palvelukokemuksen ja asiakaskokemuksen suunnittelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Sisäisten prosessien ja toimintojen kehittäminen (esim. työtapojen kehittäminen, brändi tai muotoilu osana yrityskulttuuria, muotoilu osana innovaatiotoimintaa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



- |  |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| D. Liiketoiminnan kehittäminen (esim. uuden liiketoimintamallin kehittäminen)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E. Markkinointi ja viestintä (esim. yrityksen brändin rakentaminen, graafinen suunnittelu, verkkoviestintä/sivustot) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| F. Tilasuunnittelu (esim. tuotanto- ja toimitilatilasuunnittelu, näyttely- ja myyntitilat)                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| G. Jokin muu, mikä? _____  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1.2. Miten yrityksenne saa käyttöönsä tarvitsemansa muotoiluosaamisen? \*

(\* Vain kohdat, joissa edellä on valittu ”jatkuvasti tai usein” tai ”satunnaisesti”)

- |   | Käytetään oman henkilökunnan osaamista | Ostetaan palveluita konsernin sisäältä | Ostetaan ulkopuolisilta palvelun tarjoajilta |
|---|--|--|--|
| A. Tuotesuunnittelu ja -kehittäminen (esim. uusien tuotteiden kehittäminen, testaus, käyttökokemuksen suunnittelu, teollinen muotoilu)                              | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>                     |
| B. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen (esim. palvelukokemuksen ja asiakaskokemuksen suunnittelu)  | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>                     |
| C. Sisäisten prosessien ja toimintojen kehittäminen (esim. työtapojen kehittäminen, brändi tai muotoilu osana yrityskulttuuria, muotoilu osana innovaatiotoimintaa) | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>                     |
| D. Liiketoiminnan kehittäminen (esim. uuden liiketoimintamallin kehittäminen)   | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>                     |
| E. Markkinointi ja viestintä (esim. yrityksen brändin rakentaminen, graafinen suunnittelu, verkkoviestintä/sivustot)  | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>                     |
| F. Tilasuunnittelu (esim. tuotanto- ja toimitilatilasuunnittelu, näyttely- ja myyntitilat)  | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>                     |
| G. Jokin muu, mikä? _____   | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>                     |

1.3. Kuinka suuren osuuden muotoiluosaamisesta yrityksenne ostaa oman yrityksen ulkopuolelta? (konsernin sisäisiä ostoja ei tässä yhteydessä lasketa ulkopuolelta ostetuksi)

- Kaiken tai lähes kaiken
- Yli puolet
- Noin puolet
- Alle puolet
- Vain satunnaisesti tai ei lainkaan
- En osaa sanoa

1.4. Kuuluuko yrityksenne henkilökuntaan muotoiluammattilaisia (osa- tai kokoaikaisesti)?

- Kyllä, karkea arvio henkilökunnan työpanoksen kohdentumisesta muotoiluun henkilötyövuosina: \_\_\_\_\_
- Ei

1.5. Kuinka paljon yrityksenne panostaa muotoiluosaamiseen (sisältäen sekä oman työpanoksen että ostopalvelut)? Arvioikaa panostuksen kokoluokka prosentteina liikevaihdosta, karkea arvio riittää.

- Yli 15% liikevaihdosta
- 6-15 %liikevaihdosta
- 2-5 % liikevaihdosta
- 1 % tai vähemmän liikevaihdosta
- En osaa sanoa

1.6. Mikä on muotoiluosaamisen merkitys yrityksenne toiminnassa? Valitse kaikki yritykseenne sopivat väittämät. <sup>1</sup>

Yrityksemme näkökulmasta muotoiluosaaminen on...

- tuotteen tai -palvelun ulkonäön suunnittelua
- tuotteen tai -palvelun käytettävyyden suunnittelua
- mukana tuote- /palvelukehitysprosessissa alusta loppuun
- tärkeässä roolissa kaikissa toiminnoissamme (ml. viestintä, prosessien kehittäminen)
- vahvasti integroitunut yrityksemme tuotekehitykseen
- vahvasti integroitunut yrityksemme markkinointiin
- osa yritysstrategiaamme

---

<sup>1</sup> Päivitetty versio kysymyksestä liitteessä C

osa yrityskulttuuriamme ja ajattelutapaamme

Jotain muuta, mitä?

---

1.7a. Miten arvioitte muotoiluosaamisen merkityksen muuttuneen viimeisen kolmen vuoden aikana oman yrityksenne näkökulmasta?

	Kasvanut	Pysynyt ennallaan	Vähentynyt	En osaa sanoa
Yrityksemme panostus muotoiluosaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme käyttämien ulkopuolisten ostopalveluiden osuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.7b. Miten arvioitte muotoiluosaamisen merkityksen muuttuvan seuraavan kolmen vuoden aikana oman yrityksenne näkökulmasta?

	Kasvaa	Pysyy ennallaan	Vähenee	En osaa sanoa
Muotoilun merkitys yrityksemme liiketoiminnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme panostus muotoiluosaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen / konsernin käyttämien ulkopuolisten ostopalveluiden osuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.8. Mitkä tekijät ovat estäneet tai rajoittaneet muotoiluosaamisen hyödyntämistä yrityksessänne?

	Rajoittanut merkittävästi	Rajoittanut jonkin verran	Ei lainkaan rajoittanut
Muotoiluosaamisen vähäinen tarve yrityksessämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muotoiluosaamisen hyödyt ovat yrityksemme näkökulmasta epäselviä tai selvittämättä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsemaamme osaamista ei ole tarjolla markkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muotoilupalveluiden ostaminen on liian kallista <sup>2</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muotoilupalveluiden ostamisen hinnoitteluperusteet ovat epäselviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muotoiluosaamisen hyödyntämiseen ei ole mahdollista kohdentaa riittävästi resursseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muotoiluosaamisen puute yrityksen sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

<sup>2</sup> Kohta poistettavissa, sama sisältö tulee esille kohdassa " Muotoiluosaamisen hyödyntämiseen ei ole mahdollista kohdentaa riittävästi resursseja"

Muu syy, mikä? \_\_\_\_\_

1.9. Onko yrityksenne käyttänyt julkisia tukia tai palveluita muotoiluosaamisen hyödyntämiseen? (esim. Tekesin t&k-rahoitus, ELY-keskuksen myöntämä kehittämisavustus)

- Olemme käyttäneet
- Emme ole käyttäneet, mutta olemme harkinneet käyttävämme
- Emme ole käyttäneet emmekä harkinneet käyttävämme

1.10. Onko yrityksellänne tarvetta käyttää julkisia tukia tai palveluita muotoiluosaamisen hyödyntämisessä seuraavan 12 kk aikana?

- Kyllä. Millaista tukea tai palvelua yrityksenne tarvitsisi? \_\_\_\_\_
- Ei

## OSA 2: MUOTOILUOSAAMISEN VAIKUTUKSET

Tässä osiossa kysymme muotoiluosaamisen vaikutuksista yrityksessänne. Osio sisältää viisi kysymystä.

2.1 Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen yrityksessänne.

	Merkittävä positiivinen vaikutus	Jonkin verran vaikutusta	Ei lainkaan vaikutusta	Negatiivinen vaikutus	Ei relevantti / en osaa sanoa
Uusien tuotteiden tai prototyyppien kehittäminen tai konseptointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien palveluiden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien patenttien, tavaramerkkien, hyödyllisyyssmallien tai tekijänoikeuksien syntyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen tai palvelun käytettävyyden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen tai palvelun elinkaaren pidettäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen tai palvelun skaalautuvuuden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen tai palvelun käyttöönoton helpottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuoteperheen yhtenäistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskokemuksen parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta sisäisiin prosesseihin ja toimintoihin yrityksessänne.

	Merkittävä positiivinen vaikutus	Jonkin verran vaikutusta	Ei vaikutusta	lainkaan vaikutusta	Negatiivinen vaikutus	Ei relevantti / en osaa sanoa
Tuotantoprosessien tehostaminen / tuotantokustannusten pienentäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusketjujen tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtapojen uudistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiaalien käytön tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäisen viestinnän kehittäminen (esim. intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan yrityksessänne.

	Merkittävä positiivinen vaikutus	Jonkin verran vaikutusta	Ei vaikutusta	lainkaan vaikutusta	Negatiivinen vaikutus	Ei relevantti / en osaa sanoa
Asiakas- /loppukäyttäjänäkökulman tuominen liiketoiminnan suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien asiakastarpeiden tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden liiketoiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden liiketoimintamallin kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden ajattelutavan luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien verkostojen ja kumppanuuksien kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta markkinointiin ja ulkoiseen viestintään yrityksessänne.

	Merkittävä positiivinen vaikutus	Jonkin verran vaikutusta	Ei vaikutusta	lainkaan vaikutusta	Negatiivinen vaikutus	Ei relevantti / en osaa sanoa
Brändin rakentaminen, erottautuminen kilpailijoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien markkinointikanavien kehittämien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visuaalisen ilmeen yhtenäistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.5 Arvioi muotoiluosaamisen vaikutusta yrityksenne kasvuun ja menestykseen.

	Merkittävä positiivinen vaikutus	Jonkin vaikutusta	verran vaikutusta	Ei lainkaan Negatiivinen vaikutus	Ei relevantti / en osaa sanoa
Yrityksen liiketoiminnan tulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viennin osuus yrityksen liikevaihdosta <sup>3</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen markkina-asema kotimaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen markkina-asema ulkomailla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen kansainvälistyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen asiakaskunnan laajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen kilpailukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu vaikutus, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvaile halutessasi omin sanoin muotoiluosaamisen merkitystä yrityksellenne.

---

OSA 3: TAUSTAKYSYMYKSET

Lopuksi toivomme vielä vastauksia muutamiin yrityksenne taustatekijöitä koskeviin kysymyksiin.

3.1 Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tehtävänkuvaanne yrityksessä?

- Yleiset johtotehtävät (ei muotoiluun liittyvät)
- Muotoiluun liittyvät johtotehtävät
- Yleiset asiantuntijatehtävät (ei muotoiluun liittyvät)
- Muotoiluun liittyvät asiantuntijatehtävät
- Muu, mikä?  
\_\_\_\_\_

<sup>3</sup> Kohta poistettavissa päällekkäisenä; kansainvälisen kaupan kasvua kysytään jo kahdessa muussa kohdassa.

3.2 Mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksenne rakennetta?

- Yrityksemme on osa kansainvälistä konsernia
- Yrityksemme on osa suomalaista konsernia
- Yrityksemme ei ole osa konsernia

3.3 Mikä on yrityksenne pääasiallinen asiakaskunta?

- Kuluttajat
- Yritykset
- Julkinen sektori, järjestöt tai yhdistykset

3.4 Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten yrityksenne kasvuhakuisuutta?

- Olemme voimakkaasti kasvuhakuinen
- Pyrimme kasvamaan mahdollisuuksien mukaan
- Pyrimme säilyttämään asemamme (ja tämä edellyttää kasvua)
- Yrityksellämme ei ole kasvutavoitteita
- En osaa sanoa

3.5 Arvioi kuinka suuren osuuden liikevaihdosta yrityksenne käyttää keskimäärin vuodessa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan.

- Yli 15% liikevaihdosta
- 6-15 %liikevaihdosta
- 2-5 % liikevaihdosta
- 1 % tai vähemmän liikevaihdosta
- En osaa sanoa

3.6 Miten arvioisit yrityksenne panostusta tutkimus- kehitys- ja innovaatiotoimintaan?

			Kasvanut kasvaa	/ Pysynyt ennallaan	/ pysyy vähenee	Vähentynyt vähenee	/ En osaa sanoa
TKI-panostus	viimeisen	kolmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuoden aikana							
TKI-panostus	seuraavan	kolmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuoden aikana							

3.7 Arvioi, kuinka suurella osalla yrityksenne henkilöstöstä on ylempi korkeakoulututkinto?

- Kaikilla tai lähes kaikilla
- Noin puolella
- Vain muutamilla tai ei kenelläkään
- En osaa sanoa

3.8 Mitkä seuraavista kuvaavat yrityksenne kansainvälistä toimintaa? (valitkaa kaikki sopivat kohdat)

- Yrityksellämme ei ole vientiä tai liiketoimintaa ulkomailla
- Yrityksemme myy itse tuotteita tai palveluita ulkomaille
- Yrityksemme toimii ulkomailla lisensointi- tai franchising-järjestelyiden kautta
- Yrityksellämme on palkka- tai sopimusvalmistusta ulkomailla (tuotteiden tai palveluiden teettäminen ulkomailla yrityksenne omalla merkillä)
- Yrityksellämme on ulkomainen yhteisyritys (joint venture) tai tytäryritys
- Muu, mikä?  
\_\_\_\_\_

3.9 Miten arvioisit yrityksenne kansainvälisen liiketoiminnan osuutta?

			Kasvanut / kasvaa	Pysynyt / pysyy ennallaan	Vähentynyt / vähenee	En osaa sanoa
Kansainvälisen liiketoiminnan viimeisen kolmen vuoden aikana	osuus		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälisen liiketoiminnan seuraavan kolmen vuoden aikana	osuus		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.10 Hyödyntääkö yrityksenne liiketoiminnassaan seuraavia digitaalisia työkaluja tai palveluita? Valitkaa vaihtoehtoista kaikki ne, jotka sopivat yrityksenne.

- Yrityksen omat Internet kotisivut
- Sosiaalinen media (esim. Facebook, LinkedIn)
- Pilvipalvelut (verkkopalveluina Internetissä)
- Verkkokauppa yrityksenne myynnissä (tuotteet ja palvelut)
- Yrityksenne ostot verkossa (tuotteet ja palvelut)
- Digitaalisten kanavien käyttö palvelujen jakelussa ja markkinoinnissa



Big datan käyttö (esim. markkina-analyyseissä)

Teollinen Internet (tällä tarkoitetaan uudenlaisia liiketoiminnan ratkaisuja, joilla teolliset laitteet kommunikoivat automaattisesti keskenään)

3.11 Miten yrityksenne hyödyntää yrityksen ulkopuolisia ideoita liiketoiminnassaan?

	Usein tai jatkuvasti	Satunnaisesti	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Hyödynnämme yrityksemme ulkopuolelta tulevia ideoita tuotteiden/palveluiden ideoinnissa, konseptoinnissa ja prototyyppien testauksessa (avoin innovaatio, open design)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoamme loppukäyttäjille mahdollisuuden räätälöidä tuotteitamme/palvelujamme omaan käyttöönsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vastauksistasi! Kysely on päättynyt. Muistathan vielä lähettää vastauksesi.

## C. Muotoilumoduuli

Seuraavassa ehdotus yksinkertaisesta muotoilumoduulista, jonka voi liittää laajemman kyselyn yhteyteen selvittämään muotoilun käyttöä ja merkitystä yrityksissä.

Muotoilulla tarkoitetaan tuotteen, palvelun tai yrityksen oman toiminnan suunnittelua tai merkittävää kehittämistä, joka yleensä

- lähtee loppukäyttäjän tai asiakkaiden tunnistetuista tarpeista tai mieltymyksistä
- tukee tuotteen tai palvelun käytettävyyden parantamista
- pyrkii erottamaan tarjottavan tuotteen, palvelun tai toiminnan kilpailijoiden tarjonnasta

### A) Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten muotoilun hyödyntämistä yrityksenne liiketoiminnassa?

Yrityksemme ei hyödynnä muotoilua.

Yrityksemme hyödyntää muotoilua vain satunnaisesti.

Yrityksemme hyödyntää muotoilua jatkuvasti tai usein.

### B) Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten muotoilun hyödyntämistä yrityksenne liiketoiminnassa? \*

\*) Ei kysytä, jos vastannut edelliseen ”Yrityksemme ei hyödynnä muotoilua”

Muotoilu on yrityksessämme tuotteen tai -palvelun ulkonäön suunnittelua

Muotoilu on yrityksessämme tuotteen tai -palvelun käytettävyyden suunnittelua

Muotoilu on olennainen osa yrityksemme tuote- ja palvelukehitystä.

Muotoilu on vahvasti integroitunut yrityksemme markkinointiin ja viestintään.

Muotoilu on osa yritysstrategiaamme ja yrityskulttuuriaamme

## D. Tapaustutkimukset

### CASE: Atria Suomi Oy, Nurmo

Atria Suomi Oy on osa Atria Oyj konsernia, jonka muut osat ovat Atria Skandinavia, Atria Venäjä ja Atria Baltia. Atrian asiakasryhmiä ovat päivittäistavarakauppa, Food Service -asiakkaat ja alan teollisuus. Atria Suomen johtava tuotemerkki on Atria, yksi Suomen tunnetuimmista ja arvostetuimmista elintarvikebrändeistä. Atria on useiden tuoteryhmiensä markkinajohtaja Suomessa. Atrian pakkaukset ovat saaneet tunnustusta maailmalla järjestetyissä kilpailuissa, viimeisimmäksi Atria Easy Open Pack valittiin maailman parhaiden pakkausten joukkoon Worldstar 2015 -kilpailussa ja pakkaus on myös saanut kunniamaininnan helposta avattavuudesta lihastautiliitto ry:ltä.

Muotoilu tarkoittaa Atrialla erityisesti tuotepakkausten suunnittelua pakkauksen ulkonäön ja käytettävyyden näkökulmasta. Muotoilun käytön keskiössä on erilaisten tuotteiden erottautuminen kilpailijoista, että pakkauksen soveltavuus tuotteille (esim. säilyvyys) sekä pakkausten käytettävyys (avattavuus/suljettavuus).

Kilpailijoista erottuvien pakkausten suunnittelun haasteena on se, että pakkausten ulkomuotoa ohjaa jokseenkin tarkasti pakkausteknologian rajoitteet ja reunaehdot. Muotoilun hyödyntämisen edellytyksenä Atrialla nähdäänkin verkostoyhteistyö eri laitevalmistajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Muotoilunäkökulma nähdään tärkeänä osana yrityksen strategiaa ja sen halutaan olevan olla läsnä pakkauslaitteiden suunnittelusta lähtien.

Atriassa tehdään itse tutkimusta siitä, mitä markkinoilla tapahtuu, minkälaisia ratkaisuja muotoilun (ulkonäön/käytettävyyden) näkökulmasta tarvitaan. Yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta ostetaan verkostoyhteistyön ja pakkauslaittevalmistajien kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvää osaamista.

Muotoiluosaamisen hyötyjen tarkempi laskeminen nähdään Atrialla tulevaisuuden kehittämisalueena. Pakkausmuotoilun kehittämisen (esim. laiteinvestoinnin) hyötyjä suhteessa investointiin voitaisiin selvittää esimerkiksi hyllykarttojen ja tuoteasettelututkimuksen kautta.

Muotoiluosaamisen hyödyntäminen on Atrialla vahvasti tulevaisuutta. Jos tällä hetkellä suurin kilpailukytekijä on tehokkuus, oikein tehtynä muotoiluosaamisen hyödyntäminen voi nousta sen rinnalle tulevaisuudessa. Muotoiluosaamisen vielä vahvempi hyödyntäminen edellyttää kuitenkin kykyä pitkäkestoisiin investointeihin (laitehankinnat).

Kansainvälisillä markkinoilla muotoilu korostuu kilpailuetuna pitkällä aikavälillä. Julkisten tukien kohdentaminen pitkäkestoiseen verkostoituneeseen perustutkimuksen tekoon voisikin tuottaa uusia ratkaisuja, joiden merkitys myös kansainvälisillä markkinoilla voisi olla merkittävä kilpailuetu.

Finnlamellin juuret ovat alajärveläisessä hirsitaloperinteessä - lamellihirsien teollinen valmistus alkoi ensimmäisenä Suomessa Alajärvellä lähes kolme vuosikymmentä sitten. Sama ammattitaito, aktiivinen tuotekehitys ja alan huipputekniikka pitävät Finnlamellin hirsitalot edelleen kehityksen kärjessä.

Finnlamellilla nähdään, että hirsitalojen valmistus ei voi olla enää vain "hirsikeskeistä" vaan tunnistettava muoto ja ulkonäköön liittyvät seikat ovat tekemässä nousuaan. Kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaa yhtä enemmän muotoilunäkökulmat ja muotoiluosaamisen hyödyntämiseen kiinnitetäänkin alalla yhä enemmän huomiota.

Finnlamelli hyödyntää muotoilua jatkuvasti erityisesti tuotesuunnittelussa ja -kehittämisessä ja satunnaisesti myös palvelukehittämisessä, markkinoinnissa ja tilasuunnittelussa. Vaikka muotoiluosaaminen nähdään tärkeänä, se ei ole vielä vakiinnuttanut asemaansa osana yrityksen strategiaa. Yrityksessä nähdään kuitenkin, että muotoilun rooli tulee korostumaan ja markkinatilanne vaatii muotoiluosaamisen kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä, jolloin muotoiluosaamisen ottaminen osaksi kaikkea toimintaa voi olla vääjäämätöntä. Kuten Finnlamellin toimitusjohtaja Esko Rintamäki toteaa: "Näyttävillä tuotteilla kauppaa tehdään."

Finnlamelli käyttää muotoiluosaamista erityisesti mallistojen suunnitteluun ja tämä osaaminen hankitaan pääosin ulkopuolisilta tarjoajilta. Muotoiluosaamisen hyödyntämistä eniten rajoittaa tarvittava osaamisen puute markkinoilla, sillä hirsirakentaminen ei varsinaisesti kuulu mihinkään tutkintoon tähtäävään koulutussuunnitelmaan, minkä vuoksi alan osaajia on vähän. Ulkopuolista muotoiluosaamista käytetään myös uusien näkökulmien luomiseen.

Yrityksen näkökulmasta julkista tukea kaivataan erityisesti viennin puolella. "Suomalaisen hirsitalon" yhtenäinen muotokieli voisi oikein kohdennettuna auttaa avaamaan uusia markkinoita. Lisäksi pioneerihankkeiden, joissa tähdätään uusille markkinoille uudella tuotteella / muotoilulla, tukeminen auttaisi poistamaan riskiä ja lisäämään halukkuutta kehittää uutta.

Tactic Games Oy on kansainvälinen perheyrittäjä, jonka tarina alkoi Suomessa vuonna 1967 suuren suosion saavuttaneella lautapeli Kimblellä. Tactic Gamesilla on tehdas Suomessa ja yhtiö uskoo, että oma tuotanto ja vahva tuotekehitysoasaaminen takaavat korkean laadun takaa. Yritys suunnittelee ja valmistaa pelinsä itse alusta loppuun.

Tactic Gamesin on helppo antaa konkreettinen esimerkki muotoilun kokonaisvaltaisuudesta ja vaikutuksesta tuotteiden elinkaareen. Kaikkien tuntemassa kohta 50-vuotiaassa Kimble-pelissä yhdistyvät muoto ja toiminnallinen funktio. Käyttäjä ja käytettävyys on huomioitu aina pelinappuloiden paikoista, muovikuvussa pyörivästä nopasta (ei häviä!), selkeistä ohjeista aina pakkauksen ominaisuuksiin asti.

Lautapeleissä muotoilun merkitys korostuu yleensä ostopäätöksen syntymisen jälkeen. Kun ostopäätökseen vaikuttaa pelistä saatu informaatio (markkinointi) ja pakkauksen ulkonäkö, niin muotoilun merkitys on siinä, alkaako pelin tarina elämän suusta suuhun kerrottuna ja luomaan omaa mainettaan. Käytettävyys on ratkaisevaa pelin elinkaaren kannalta. Myös pakkauksen muotoilu on olennainen osa koko pakettia. Pakkauksen ulkonäön tulee houkuttaa ostamaan, mutta toisinkuin useimmilla tuotteilla, pakkausta ei heitetä pois ostamisen jälkeen: pakkauksen täytyy olla myös toimiva ja kestävä pelin säilytyspaikka.

Muotoilu on niin olennainen osa peliteollisuuden toimintaa, että ilman sitä ei käytännöllisesti katsoen pysyisi alalla, siksi muotoilun voi katsoa olleen aina osa Tactic Gamesin toimintaa. Yrityksessä ei oikeastaan nähdä muotoilua kilpailukykytekijänä vaan ennemminkin elinehtona markkinoilla pysymisessä.

Yritys hyödyntää oman henkilökunnan muotoiluosaamista, eikä sillä ole juuri tarvetta ostaa palveluja ulkopuolelta. Osaavaa henkilöstöä on tähän asti ollut kohtuullisesti saatavilla, mutta näköpiirissä on, että joillakin kasvavilla aloilla, kuten 3D-tuotannossa saattaa tulevaisuudessa syntyä tarvetta ulkopuoliselle työvoimalle, sillä alan osaajia on rajoitetusti.

Tulevaisuuden haasteena yrityksessä nähdään yleinen trendi, jossa kuluttajat ovat valmiita käyttämään yhä vähemmän rahaa yhä kertakäyttöisempiin tuotteisiin. Pelialallakin joudutaan miettimään erilaisia tuotteita erilaistuviin asiakastarpeisiin ja näiden tarpeiden välittämässä tuotekehitykseen muotoilulla tulee olemaan iso rooli myös jatkossa.

Wärtsilä Finland Oy on Wärtsilän suurin tytäryhtiö. Wärtsilä on kansainvälisesti johtava merenkulun ja energiamarkkinoiden voimaratkaisujen toimittaja, joka tukee asiakasyrityksiä tuotteiden koko elinkaaren ajan. Wärtsilä maksimoi alusten ja voimalaitosten ympäristötehokkuuden ja taloudellisuuden keskittymällä teknologisiin innovaatioihin ja kokonaisyötysuhteeseen. Wärtsilä palkittiin vuonna 2014 Fennia Prize -palkinnolla uuden moottori-perheen teollisesta muotoiluratkaisustaan. Wärtsilä valittiin voittajaksi 80 osallistujan joukosta ja valinta perustui useaan tekijään kuten liiketoiminta ja kilpailukyky, käytettävyys ja sopivuus toiminnalliseen ympäristöön sekä muotoiluosaaminen.

Muotoiluosaaminen tai design-ajattelu, kuten Wärtsilällä sanotaan, on suhteellisen uusi osaamisalue perinteisessä insinööriorganisaatiossa. Ensimmäinen design-tiimi perustettiin Ship Design -yksikköön vuonna 2009, josta se myöhemmin siirrettiin Engine -yksikköön. Muotoilutiimien tehtävänä on ollut tuoda loppukäyttäjänäkökulma mukaan tuotekehitysprosessin kaikkiin vaiheisiin. Loppukäyttäjän tarpeiden ymmärtäminen onkin lisääntynyt erityisesti laajojen käyttäjätutkimusten hyödyntämisen myötä. Muotoilun avulla pyritään myös tuomaan työskentelyyn uudentyyppisiä luovia toimintamalleja.

Muotoilun välittömät vaikutukset näkyvät siinä, miltä tuotteet näyttävät ja tuntuvat ja kun koneet, laitteet, järjestelmät ja käyttöliittymät ovat helppoja ja turvallisia ja luotettavia käyttää, luo se uutta kilpailukykyä. Käyttäjän näkökulmasta voi ajatella, että muotoilu on siltana teknologian ja ihmisten välissä.

Raskaan teollisuuden alalla esimerkiksi moottorien valmistuksessa muotoilun merkitys on selvästi kasvamassa. Muotoilun avulla loppukäyttäjä ja asiakasnäkemys tuodaan tuotesuunnitteluun, mikä puolestaan vahvistaa kilpailukykyä.

Wärtsilällä on laaja-alaista muotoiluosaamista omasta takaa, mutta kapea huippuosaaminen varsinkin teollisen muotoilun alalla hankitaan talon ulkopuolelta. Muotoiluosaamista hyödynnetään yrityksen muissakin toiminnoissa - markkinoinnissa ja viestinnässä sekä tilasuunnittelussa muotoiluosaamista ostetaan jonkin verran myös ulkopuolisilta palveluntarjoajilta.

Wärtsilän kokoisessa yrityksessä muotoiluosaamisen hyödyntämisen suurimmaksi esteeksi nousee perinteisen toimialan organisaation hitaus, mikä rajoittaa nopeaa reagointia nouseviin asiakastarpeisiin. Nopeita ratkaisuja tähän haasteeseen on vaikea löytää, mutta tekemisen kautta uskotaan syntyvän konkretiaa ja tuloksia, jotka puhuvat puolestaan ja auttavat muotoilutoiminnan juurruttamisessa yhä integroidummaksi osaksi yrityksen toimintoja.

Muotoilun merkityksen nähdään kasvavan tulevaisuudessa. Järjestelmissä ja laitekannassa orgaaninen kasvu tapahtuu asiakaskäyttökokemuksen kautta. Wärtsilälle tällainen "customer experience" tarkoittaa raskaan metalliteollisuuden ja digitalisaation yhteen nitomista. Siinä on muotoiluosaamisen hyödyntämisellä suuri rooli tulevaisuudessa.

Genelec Oy on Iisalmessa toimiva kansainvälinen ammattiaudion toimialalla toimiva yritys, jonka päätuotteita ovat äänentoistojärjestelmät. Aktiivikaiuttimia valmistetaan ammattikäyttöön, asennussovelluksiin ja kotitalouksille. Yritys on perustettu vuonna 1978 ja yritys työllisti vuonna 2014 keskimäärin 112 henkilöä liikevaihdon ollessa 17,8 miljoonaa euroa. Yrityksellä on lisäksi tytäryhtiöt Yhdysvalloissa ja Kiinassa sekä jakelukanavia yli 70 maissa ympärimaailmaa.

Muotoilu on vahvasti läsnä Genelec Oy:n arvomaailmassa ja tuotekehityksessä. Eri asiakas-segmenteittäin tarkasteltuna yrityksen tuotteiden muotoilulla on erilainen merkitys. Kotitalouksille aktiivikaiuttimien muotoilu on tärkeää erityisesti sisustuksellisesta näkökulmasta, jolloin sen merkitys korostuu entisestään. Ammattikäyttöön suunniteltujen tuotteiden osalta muotoilulla sen sijaan ei ole niin suurta esteellistä painoarvoa, koska hyvin usein aktiivikaiuttimet ja muut tuotteet ovat integroituna osaksi suurempaa äänentoistojärjestelmää. Ammatilaiskäyttöön suunniteltujen tuotteiden osalta tuotteiden teknisillä ominaisuuksilla on suurempi merkitys kuin tuotteiden muotoilulla. Toisaalta muotoilulla on ammattikäytössä myös tekninen ulottuvuutensa eli sopivasti integroituna muotoilu vaikuttaa suoraan myös kaiuttimien teknisiin ominaisuuksiin – pyöristetety muodot ja suuntaavuus kaiuttimissa, erityisesti diskantin ympärillä, ovat Genelec Oy:n innovaatio, jota myös muut laitevalmistajat nykyään käyttävät.

Muotoilun integroituminen laitteen tekniseen laatuun onkin luonut Genelec Oy:n tuotteista selkeästi tunnistettavan brändin. Genelec Oy:n tuotteet tunnistaa helposti tuotteiden muotokielestä ja näin ollen muotoilu on teknisten ominaisuuksien kautta integroitunut vahvasti yrityksen brändiin, identiteettiin sekä sitä kautta myös myyntiin ja markkinointiin. Genelec Oy:n muotoilua kopioidaan melko paljon, mutta yrityksen toimitusjohtajan mukaan kopiointi ei ole yrityksen vahvan aseman johdosta haittatekijä, vaan sillä on myös positiivisia vaikutuksia. Muotoilun vahva integroituminen yrityksen brändiin on johtanut siihen, että tuotteiden kopioista tunnistetaan heti, että kyseessä on Genelecin tuotteiden kopio – ei itseenäinen kilpaileva tuote.

Genelec Oy:n päämuotoilijana on toiminut jo 14 vuoden ajan Harri Koskinen, joka on ollut läsnä jokaisessa tuotekehityksiprojektissa. Yrityksen muotoiluosaaminen nivoutuikin vahvasti päämuotoilijan kanssa tehtyyn pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Genelec Oy:n toimitusjohtajan mukaan muotoiluosaamisen ostaminen yrityksen ulkopuolelta olisi äärimmäisen haastavaa, koska yrityksen tuotteiden nykyisessä asemassa muotoilun arvoa olisi hyvin vaikea hinnoitella. Muotoilu onkin Genelec Oy:n kohdalla integroitunut niin vahvasti yrityksen kulttuuriin ja laatuun, että sen ostaminen ulkopuolelta on hyvin hankalaa. Ulkopuolista muotoiluosaamista onkin käytetty lähinnä projekteissa, jossa muotoilualan opiskelijoiden työpanosta on hyödynnetty päämuotoilijan ohjauksessa.

Yhtiön toimitusjohtajan mukaan julkisen sektorin toimenpiteillä voitaisiin hyvin edistää suomalaisen muotoiluosaamisen hyödyntämistä. Julkinen sektori voisi toteuttaa toimenpiteitä, joissa muotoilijat ja eri alojen yritykset kohtaisivat toisiaan nykyistä paremmin. Yhteistyön tiivistäminen erityisesti muotoilijoiden sekä pk-yritysten ja start-up -yritysten välillä olisi tärkeää. Myös muotoiluun liittyviä asiantuntijapalveluita voitaisiin subventoida julkisen sektorin toimesta. Eri alojen yritysten olisi hyvä havaita entistä paremmin se, että muotoiluun panostaminen edellyttää tietoisuuden lisäämistä ja rohkeutta hyödyntää muotoiluosaamista. Muotoilu itsessään ei ole vain tuotemuotoilua, vaan se on laajempi osa yrityksen brändin rakentamista. Tuotteiden muotoilu on itse asiassa yrityksen viestintä- ja markkinointikanava.

Junkkari Oy on Kauhavalla Ylihärjän kylässä toimiva maa- ja metsätalouskoneiden valmistukseen erikoistunut yritys, jonka päätuotteita ovat kylvölannoittimet, kippivaunut, metsäkuormaimet ja metsäperävaunut sekä erilaiset hakkurit ja hapottimet. Junkkari Oy on valmistanut maa- ja metsäkoneita yli 60 vuoden ajan ja se on osa laajempaa MSK Group Oy:tä, jonka juuret johtavat vuonna 1950 perustettuun Maaseudun Kone Oy yritykseen. Junkkari Oy työllisti vuonna 2014 keskimäärin 71 henkilöä liikevaihdon ollessa noin 11,6 miljoonaa euroa.

Muotoilun merkitys maa- ja metsätalouskoneiden tuotekehityksessä on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Erityisesti traktoreiden ja metsäkoneiden tuotekehityksessä muotoilulla on tätä nykyä erittäin suuri merkitys laitteiden käytettävyyden, turvallisuuden sekä työviihtyvyyden ja työergonomian kannalta. Vastaavaa kehitystrendiä on tapahtunut viime vuosina myös muiden maa- ja metsätalouskoneiden tuotesuunnittelussa.

Junkkari Oy:n uuden kylvölannoitintuotteen tuotekehityksessä hyödynnettiin ensimmäistä kertaa ulkopuolista muotoiluosaamista. Muotoiluosaamista hankittiin paikalliselta yrittäjältä, jolla on pitkä kokemus muotoilualalta. Uuden kylvölannoittimen suunnittelussa muotoilun osalta keskityttiin erityisesti tuotteen kokoon ja ulkomuotoon sekä ulkoasuun ja värimaailmaan. Ulkopuolelta hankittu muotoilijaosaaja oli mukana alusta saakka toteutetussa tuotekehitysprosessissa.

Yhden muotoiluasiantuntijan käyttö tuotesuunnittelussa on ollut Junkkari Oy:lle helppo ja kustannustehokas ratkaisu - varsinkin, kun osaaminen on ollut myös paikallista ja toimialaa tuntevaa. Junkkari Oy:n toimitusjohtajan mukaan yritys on ollut tyytyväinen muotoiluosaamisen hyödyntämisen tuottamaan lisäarvoon, vaikkakin sen rahallista arvoa on vielä varsin vaikea mitata. Muotoilun merkitystä on varsin vaikea tällä toimialalla mitata koska ei ole olemassa selkeitä yhdenmukaisia mittareita, joilla voitaisiin tässä vaiheessa arvioida tuotemuotoilun vaikutusta asiakkaiden ostopäätöksiin. Maa- ja metsätalouskoneiden investoinnit ovat varsin suuria ja investointipäätöksiin vaikuttavat monet muut eri tekijät, jolloin muotoilun merkitystä osana ostopäätöstä on varsin vaikea mitata.

Junkkari Oy:n kokemukset muotoiluosaamisen merkityksestä osana sisäistä tuotekehitysprosessia ovat kuitenkin olleet sen verran myönteisiä, että saman muotoilijaosaajan asiantuntemusta ollaan myös nyt hyödyntämässä seuraavan kylvölannoittimien tuotekehitysprosessissa.



Reilut kolmekymmentä vuotta sitten (1983) perustettu Trafomic Oy on raisiolainen yritys, joka suunnittelee sähkötekniisiä ratkaisuja ja valmistaa sähkökomponentteja. Palveluihin lukeutuvat muun muassa konsultointi tuotannon siirtämisessä ulkomaille, pikatoimitukset sekä toiminnan sujuvuuden varmistava backup-palvelu. Yrityksen tuotevalikoimaan sisältyvät esimerkiksi muuntajat, kuristimet ja teholähteet, joita toimitetaan eri puolille maailmaa. Trafomicin toimitusvalmiuden perusta on oma suunnittelu ja tuotanto yhdistettynä maailmanlaajuiseen alihankkija- ja toimittajaverkoston.

Muotoilu on Trafomicin kaltaiselle yritykselle erittäin haasteellista, koska sen valmistamat tuotteet ovat pitkälti standardoituja. Pääpaino on teknisissä ominaisuuksissa sekä erityisesti määräysten mukaisuudessa ja sähköturvallisuudessa. Näihin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa muotoilulla - mutta se on kallista, eikä investoinnin kannattavuudesta ole takeita. Trafomic tilaa tuotteiden valmistuksessa tarvittavia materiaaleja ja komponentteja esimerkiksi Saksasta, mutta niitä valmistetaan eri puolilla maailmaa ja runsaan tarjonnan vuoksi hinta on alhainen. Näiden vakiotuotteitten muotoilulla ei saavuteta kustannussäästöjä eikä teknistä ylivoimaa, ainoastaan kustannusten nousua.

Yrityksen tuotteisiin sisältyy huomattava määrä omaa osaamista, etenkin sähköistä suunnittelua. Muotoilun hyödyntämistä on mietitty ja alan yritysten ja oppilaitosten edustajat ovat käyneet esittelemässä tarjontaansa Trafomicille. Muotoilun avulla olisi varmasti mahdollista valmistaa tuotteita, jotka näyttäisivät erilaisilta ja voisivat puhutella asiakasta nykyisiä paremmin. Tässä palataan kuitenkin tekniseen suorituskykyyn, turvallisuus- ja kustannuskysymyksiin, jotka ovat asiakkaan ostokriteerejä. Tuotteiden tulisi yhä täyttää niille asetetut turvallisuusmääräykset eikä hintaeroa kilpailijoihin saisi olla. Muotoiltujen tuotteitten valmistamiseen pitäisi teettää erillistilauksena uusia muovimuotteja ja metallin työstämiseen soveltuvia työkaluja. Näin valmistettujen osien hinta muodostuisi meidän käyttämillämme määrillä huomattavasti korkeammaksi kuin suurissa volyymeissa valmistettävien, nykyisin käytössä olevien materiaalien.

Trafomic valmistaa toki eräille globaaleille suuryhtiöille heidän kanssaan yhteistyössä suunniteltuja tuotteita, joissa on erikoisosa. Näissä tapauksissa tuotteen standardista poikkeavalla muotoilulla on saavutettu parempi suorituskyky ja soveltuvuus nimenomaan kyseisen asiakkaan tiettyssä tuotteessa missä tuotantovolyymien ennustetaan olevan riittäviä. Muotoilu on näissä tapauksissa tehty asiakkaan laitesuunnittelun yhteydessä usein tiimityönä. Tavoitteena on ollut parhaan suorituskyvyn saavuttaminen esimerkiksi teho/paino kriteereillä, mikä taas on antanut asiakkaalle kilpailuetua oman lopputuotteensa markkinoilla. Asiakkaan takaamat ostovolyymit sekä osallistuminen aloituskustannuksiin, kuten työkalut yms. ovat ratkaisseet hintaongelman.

Edellä kuvatut muotoilun hyödyntämiset ovat kuitenkin yksittäistapauksia Trafomicin yli 30 000 tuotteen tuotevalikoimassa, joka kasvaa vuosittain lähes tuhannella uudella tuotteella.

Täten on vaikea nähdä fyysisen muotoilun merkityksen muutosta jatkossa, ellei yhtiö ala valmistaa omia loppukäyttäjälle toimitettavia tuotteita missä muotoilulla saavutettaisiin kilpailuetua. Trafomicin nykyistä toimintaa säätelevät reunaehdot tuskin muuttuvat kovin nopeasti, eikä muotoilulla voi vaikuttaa riittävästi tuotteiden teknisiin ominaisuuksiin. Muotoilun hyödyntäminen jääkin palvelukokonaisuuksien ja toimintatavan sekä markkinointiviestinnän kehittämiseen, joissa muotoilua käytetään aika ajoin.

Skaala on vuonna 1956 perustettu ikkuna-, ovi- ja lasiratkaisuihin erikoistunut palvelutoimittaja. Skaalan toiminta perustuu laajan tuotevalikoiman lisäksi kokonaisvaltaiseen palvelukonseptiin. Skaalan teollisessa mittatilausprosessissa muotoilun peruslähtökohdat ovat tuotteiden modulaarisuudessa. Tuotteissa kiinnitetään lisäksi systemaattisesti huomiota ekologisuuteen, energiatehokkuuteen sekä ulkoasuun, ja tässä prosessissa muotoilulla on huomattava merkitys. Täten muotoilu ei tarkoita vain tuotteen ulkonäköä, vaan Skaalalla sen nähdään kuuluvan olennaisesti tuotteiden ominaisuuksiin - hyvällä muotoilulla voidaan esimerkiksi parantaa ovien ja ikkunoiden energiatehokkuutta ja asiakasarvoa. Tästä erinomainen esimerkki on Skaalan kehittämä ikkunainnovaatio (integroitu ilmanvaihto ja lämmön talteenotto), joka mahdollistaa kontrolloidun sisäilmalaadun energiatehokkuuden lisäksi.

Konkreettinen työkalu tuotekehityksen ja muotoilun suunnittelussa ja ohjauksessa on tuotematriisi, jossa tuotteet ja ratkaisut sijoitetaan aina ominaisuustasojen (Alfa, Beeta, Gamma) ja muotoilunäkökulman (Skandia, Tradia, Familia) kautta.

Teollinen muotoilu on aina ollut tärkeää ja sitä on ohjannut halu sekä tarve vastata asiakkaiden tarpeisiin. Viimeiset 10 vuotta Skaalalle muotoilu on ollut ja on osa edelläkävijyystrategian toteuttamista. Se on konkreettisesti näkynyt muun muassa inhouse-muotoilijan palkkaamisena. Muotoilijan tehtäviin lukeutuvat tuotekehitysyhteistyön lisäksi graafinen suunnittelu, brändin visuaalisen ilmeen kehittäminen, mallistojen hallinta, tila- ja messusuunnittelu ja tuotteiden visuaalinen viimeistely. Muutenkin yrityksessä kuunnellaan ja tutkitaan tarkoin muotoiluun liittyviä mahdollisuuksia. Muotoilun hyödyntämisestä onkin muodostumassa tapa ajatella ja toimia. Suurelta osin tämä liittyy yrityksen henkilökunnan osaamiseen, mutta toisinaan hyödynnetään myös teolliseen muotoiluun erikoistuneita kumppaniyrityksiä muun muassa toimintamallien kehittämisessä. Ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisen edellytyksenä on, että toimija pystyy tarjoamaan Skaalalle lisäarvoa, joka tukee Skaalan aidosti brändi- ja muotoilustrategiaa.

Kaikkiaan Skaalassa panostetaan paljon tuote- ja prosessikehitykseen, ja tässä yhteydessä muotoilulla on jatkuvasti annettavaa. Kansainvälisillä markkinoilla toimivalle yritykselle muotoilu tarjoaa mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista. Lisäksi asiakkaat arvostavat tuotteita, joissa muotoilijan käden jälki näkyy ja ovat myös valmiita maksamaan niistä enemmän, jolloin yritys saa tuotteista paremman katteen. Konkreettinen esimerkki tästä ovat esimerkiksi Skaalan 50-vuotisen taipaleen kunniaksi suunnitellut mallit, joiden muotokieli oli aiemmista malleista poikkeava ja samalla vaikeampi kopioida.

Muotoilu tulee olemaan jatkossakin merkittävässä asemassa yritystoiminnan eri prosesseissa. Se edesauttaa Skaalaa tuottamaan hyötyä asiakkaille, ylläpitämään kannattavuutta ja kilpailukykyä kilpailijoista erottamalla, avaamaan uusia markkinoita sekä viime kädessä vahvistamaan vastuullista liiketoimintaa; Skaala - vastuullisen rakentamisen edelläkävijä.

## Ohjelmistoyritykset

### CASE: Sofor Oy, Kauhava

Sofor Oy on suomalainen, vuonna 1991 perustettu it-palveluyritys. Soforin palveluissa hyödynnetään palvelin- ja työasemavirtuaalisoinnin ratkaisuja sekä edistyksellisten sosiaalisten ohjelmistojen ominaisuuksia ja niihin kuuluu muun muassa työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtaminen, asiakastiedon ja dokumenttien hallinta sekä viestintä.

Muotoilu on periaatteessa läsnä yrityksen toiminnassa koko ajan, se on yrityksen tuotekehityksen kannalta tärkeä komponentti, erityisesti käytettävyyssasioissa. Yritys valmistaa ohjelmistoja, joten ulkoisesti muotoilu ei näy. Sen sijaan muotoilulla voidaan vaikuttaa siihen, miten käyttäjä kokee tuotteen tai palvelun. Olennaista on, että muotoilun käyttö heijastelee paremmin laatua. Vaikka tuote olisi teknisesti hyvä, mutta jos se ei muotoilultaan vastaa asiakkaan tarpeeseen (käyttöliittymä ja toiminnallisuus,) ei tuotteen silloin koeta olevan riittävän hyvä, vaikka ohjelmisto sinällään toimisikin. Käytettävyys on avainsana. Täten muotoilulla on tärkeä rooli tuotekehityksessä.

Muotoilun hyödyntäminen on kilpailukysymys. Loppukäyttäjille muotoilun tulos on se ulospäin näkyvä osa, kaiken tekemisen ilmentyvä. Tuotteen tai palvelun on oltava sopusuhdassa käyttäjien tarpeiden kanssa. Suunnittelu tapahtuu siten, että pyritään hakemaan käyttäjätapauksia (muotoilun avulla, vaikka kyse ei ole perinteisestä muotoilusta). Näiden avulla tunnistetaan käyttäjien tarpeita. Samalla mietitään, miten tarpeisiin vastaavat toiminnot olisi toteutettava, jotta ne olisivat helppoja sekä mielekkäitä käyttää. Kaikki lähtee tarpeista. Muotoilulla on tässä mielessä selkeää lisäarvoa – paremmalla muotoilulla voi luoda kilpailukykyä yritykselle.

Tarpeesta ja tilanteesta riippuen muotoilua on hyödynnetty tuotekehityksen osana sekä yrityksen omana työnä että ulkoista osaamista käyttäen. Jälkimmäinen vaihtoehto on yleisempää ja sen avulla on pyritty hankkimaan parasta mahdollista osaamista yrityksen ulkopuolelta. Testausta ja pilotointia tehdään usein ulkopuolisten konsulttien kanssa. Kyseessä voi olla esimerkiksi isompi projekti, jossa ulkopuolisen vastuulla on muotoilu (miltä valmis tuote/palvelu näyttää, mitä värejä, mitä fontteja käyttöliittymässä jne.). Lisäksi ulkopuolista osaamista on käytetty myös testaamisessa, ennen kuin tuote menee asiakkaalle. Toisaalta tehdään myös asiakaskohtaisia hankkeita, joilla pyritään räätälöityihin ratkaisuihin. Näissä hankkeissa on projektipäällikkö talon sisältä ja hänen alaisuudessaan on ulkopuolinen suunnittelija.

Muotoilua tullaan hyödyntämään jatkossakin, ja muotoiluosaamiselle on tarvetta lisääntyvässä määrin. Kuten edellä on mainittu, yritys käyttää muotoiluun pääsääntöisesti ulkopuolista resurssia. Tärkeä kysymys on, pitäisikö vastaavaa osaamista olla enemmän myös firman sisällä. Se edellyttäisi täysipäiväisen suunnittelijan palkkaamista. Toisaalta tähän saakka on ollut helpompaa käyttää ulkopuolista osaamista silloin, kun siihen on ollut tarvetta. Muotoiluosaajan palkkaamisen haasteena on työkuorman jakautuminen tasaisesti: välillä on enemmän ja välillä huomattavasti vähemmän muotoiluun liittyviä tehtäviä.

Muotoilun hyödyntämiseen liittyy yleisemmin se haaste, että se nähdään usein ylimääräisenä kustannuseränä. Pelätään, että se nostaa kustannuksia. Tämä voidaan välttää varomalla muotoiluun tietty kustannuserä. Kun muotoilu huomioidaan alusta alkaen, se on yksi osatekijä muiden joukossa, eikä ylimääräisiä kustannuksia tule. Tilanne on toinen, jos muotoilua ei oteta huomioon ja se lisätään uutena elementtinä kesken prosessin. On myös syytä huomata, että asiakkaiden tarpeiden huomioiminen edellyttää lähes aina muotoilua jossain muodossa. Lopputulos on huomattavasti parempi, jos asiasta huolehtii alan ammattilainen

Capricode Oy on vuonna 2002 perustettu ohjelmistotalo, joka tarjoaa kustannustehokkaan ratkaisun mobiilisovellusten ja äylaitteiden hallintaan yrityksille. Capricoden palvelut on tarkoitettu suurten laitemäärien hallintaan. Yrityksen kehittämällä ohjelmistolla voidaan hallinnoida esimerkiksi laitteiden asetuksia ja turvallisuutta (tietoturva).

Muotoilua on hyödynnetty yrityksessä vuodesta 2006 lähtien, jolloin tehtiin strateginen päätös luopua alihankinnoista ja lähteä kehittämään omia tuotteita ja ratkaisuja markkinoille. Aiemmin yritys oli toteuttanut ohjelmistohankkeita muille toimijoille. Tätä taustaa vastaan muotoilu liittyy etenkin käytettävyyteen ja käyttöliittymiin. Omien tuotteiden kehittämisen myötä havaittiin tarve muotoiluosaamiselle. Koska riittävää osaamista ei ollut talon sisällä, muun muassa graafista suunnittelua ostettiin muilta yrityksiltä. On myös havaittu, että perinteinen koodaaja ei välttämättä ole se paras osaaja käyttöliittymien suunnittelun ja toteutuksen suhteen.

Toisinaan yrityksen tarpeisiin sopivan osaamisen löytäminen on ollut haasteellista. Näin oli etenkin vuosina 2007-2008, sen jälkeen tilanne on muuttunut parempaan suuntaan. Tärkeää on, että ostopalvelua hankkivan yrityksen edustaja sekä palveluntarjoaja ymmärtävät, mitä yhteistyöllä haetaan. Loppuratkaisun tuottamiseen vaaditaan toisinaan useiden eri yritysten osaamisen yhdistämistä. Haasteena on, että tuotettava palvelu tai ratkaisu säilyy loppukäyttäjälle selkeänä kokonaisuutena. Samalla on pidettävä mielessä käyttöliittymän toimivuus ja mahdollisuus massaräätälöinnille. Liiketoiminnan kannalta ehdoton edellytys on, että kokonaisuutta voi muokata eri asiakassegmenttien sekä erilaisten tarpeiden mukaan ilman, että kaikkea tarvitsee rakentaa alusta saakka uudelleen.

Capricodella on tarvetta hyödyntää muotoilua jatkossa nykyistä enemmän. Tällä hetkellä sitä ei kyetä hyödyntämään riittävän hyvin resurssipulasta johtuen. Kuten edellä on mainittu, myös tiettyä vajetta osaamisessa on olemassa. Harva osaaja ymmärtää riittävän hyvin teknisen toteutuksen ja muotoilun (käyttöliittymien) yhteyttä voidakseen toimia eräänlaisena integraattorina tai kehittämisprojektin vetäjänä. Kaikkiaan muotoilulla on Capricodelle huomattavaa merkitystä. Ilman graafista ja muotoiluosaamista käytettävyyttä ei saada tasolle, jolla kilpaillaan kansainvälisillä markkinoilla. Vaikka yrityksen liikevaihdosta vielä tällä hetkellä suuri osa tulee kotimailta, on suunta ehdottomasti ulkomaille ja siellä kilpailu on kovaa. Esimerkiksi amerikkalaiset kilpailijat tuovat jatkuvasti markkinoille uudenlaisia lähestymistapoja muun muassa käyttöliittymien osalta. Tämä edellyttää suomalaisilta firmoilta eräänlaista poisoppimista. On totuttu menemään teknologiakärjellä, vaikka nykymaailmassa pitäisi edetä käytettävyyden ehdoilla. Tässä ollaan jäljessä myös ruotsalaisia kilpailijoita, jotka kehittävät tuotteita ja palveluita, joita on mahdollista käyttää ilman opastusta ja käytön sanotaan olevan vielä hauskaakin.

Capricode on pyrkinyt hyödyntämään julkisen sektorin tukea tutkimus- ja kehitystoiminnassa muun muassa Tekesin ja ELY-keskusten avulla. Lisäksi on valjastettu oppilaitoksissa olevaa osaamista ja ostettu ulkopuolista muotoiluosaamista. Kaikkiaan suurin haaste on ollut rahallisen tuen saatavuus. Myönnetty julkisen sektorin tuki on ollut pienempää kuin mitä on haettu, ja tämän seurauksena hankkeista on tullut pienempiä, eikä niille asetettuja tavoitteita ole saavutettu.

Apper Systems on ohjelmistotalo, joka tarjoaa asiakkailleen sekä valmiita ohjelmistopaketteja että räätälöityjä ratkaisuja yli 30 vuoden kokemuksella. Yrityksen ydinliiketoiminnan muodostaa järjestelmien kehittäminen. Erilaisia menetelmiä ja tekniikoita hyödyntäen Apper Systems kattaa koko toimitusketjun hallinnan määrittelystä ja arkkitehtuurista testaukseen ja käyttöönottoon. Laajan tuotevalikoiman lisäksi tarjolla on järjestelmille hallinta- ja ylläpitopalveluja. Apper on osa ruotsalaista Apper Group Ab:ta.

Koska yritys toimii IT-sektorilla, muotoilua tarkastellaan käytettävyyden ja toiminnallisuuden näkökulmasta. Muotoilun merkitys korostuu tilanteissa, joissa asiakkaan tarpeet vaihtelevat. Esimerkiksi tuotantotiloissa saattaa olla likaa tai pölyä, joka on otettava huomioon ratkaisun tuottamisessa. Nykyään eri toimintoja tehdään myös enenevässä määrin mobiilisti. Nämä seikat ratkaisevat sen, ohjataanko järjestelmää napilla, näppäimellä, hiirellä vai sormella ja tällä on usein vaikutusta käytettävyyteen ja siihen, millainen käyttöliittymä asiakkaalle rakennetaan.

Tekninen ja teknologinen kehitys asettaa yrityksen toiminnalle omat haasteensa. Uusia käyttöliittymiä tuodaan markkinoille nopeissa sykleissä ja usein niiden toiminnallisuus poikkeaa aiemmista versioista. Tällä on suora vaikutus Apperin pakettituotteisiin, joiden kehittämiseen on käytetty huomattavasti resursseja. Olennaista on seurata jatkuvasti, mitä uusia komponentteja on luotu ja miten ne vaikuttavat Apperin omiin järjestelmiin (toiminnallisuus ja sen implementointi järjestelmään). Toistaiseksi yritys on onnistunut ratkaisemaan käyttöliittymäasiat omana työnä, ilman ostopalveluja, ellei mennä ajassa taaksepäin 80-luvulle, jolloin tietotekniikka vasta teki tuloaan markkinoille. Tuolloin konsultit kävivät opettamassa, miten käyttöliittymäsuunnittelulla lisätään järjestelmien käytettävyyttä. Viime vuosina ulkoa on ostettu ainoastaan mainonta- ja markkinointiosaamista, jota on hyödynnetty yrityksen tuotteiden brändin kehittämisessä.

On todennäköistä, että muotoiluosaamisen tarve lisääntyy jatkossa. Apper on asettanut voimakkaan kasvun tavoitteeksi, ja tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttäne myös ulkopuolista osaamista. Tähän saakka kehittäminen on tehty omalla tuloerahoituksella. Julkista tukea ei ole hyödynnetty, koska hakuprosessi on koettu hankalaksi ja aikaa vieväksi sekä yrityspalvelutarjonta epäselväksi (tukimuotoja on paljon). Jos hakeminen olisi helpompaa, Apper voisi hyödyntää julkisen sektorin tukea esimerkiksi käyttöliittymäpuolella käyttökokemuksen parantamiseksi samalla luodakseen yrityksen sisällä standardin, yhteisen tavan tehdä asioita. Lisäksi tuelle olisi käyttöä myös myyntiin ja markkinointiin liittyvissä asioissa.

Kilpailukyvyn suhteen käytettävyys ja toiminnallisuus ovat avainasemassa. Ilman muotoilua tuotteista ja ratkaisuista olisi vaikea tehdä käyttäjälle modernin ja fiksun näköisiä sekä käytettävyydeltään helppoja ja yksinkertaisia. Täten muotoilu tarjoaa myös mahdollisuuden erottautua kilpailijoista ja tuoda markkinoille uusia ratkaisuja.

## CASE: Cybersoft Oy (Tampere)

Vuonna 1989 perustettu Cybersoft on Tampereella toimiva ohjelmisto- ja konsultointiyritys, joka toimittaa asiakkailleen räätälöityjä sovelluksia ja ratkaisuja. Yritys on keskittynyt tuottamaan palvelua (muun muassa sovelluskehitykseen, tietokantoihin ja raportointiin liittyen) energia-alan toimijoille kuten Suomen kantaverkkoyhtiö Fingridille.

Cybersoft on hyödyntänyt muotoilua enemmän satunnaisesti kuin systemaattisesti palkkaamalla graafikoita tai käyttöliittymäsuunnittelijoita tarpeen mukaan. Muotoiluosaamista on käytetty pääsääntöisesti käyttöliittymien kehittämiseen (esimerkiksi ikonit, niiden muoto, väri ja järjestys, fontit) ja toisinaan myös markkinointimateriaalien suunnitteluun. Graafikon palkkaamista on puoltanut osaamisen tuoma lisäarvo käytettävyyteen ja toimivuuteen sekä erityisesti immateriaali oikeuksien jääminen yrityksen omistukseen. Lisäksi graafikon palkkaaminen on kustannustehokkaampaa kuin ostopalvelujen hankkiminen. Juuri tällä hetkellä yrityksen palkkalistoilla ei kuitenkaan ole graafikkoa.

Yrityksessä tiedostetaan, että muotoiluun liittyvää osaamista voisi olla nykyistä enemmän. Haasteena on kuitenkin resurssien puute. Toisinaan kyse on myös ajan puutteesta. Kehittämiseen olisi hyvä löytää sopiva kumppani, jonka kanssa esimerkiksi käytettävyyteen liittyviä asioita voisi sparrata ja viedä eteenpäin. Tämä edellyttää, että osapuolet tuntevat toisensa ja ymmärtävät, mitä kehittäminen edellyttää. Esimerkiksi sovellusten alustat asettavat omat reunaehdot, joihin ei voi vaikuttaa. Täten hyvätkin ideat voivat kaatua teknisiin esteisiin. Nämä realiteetit tulisi tiedostaa ajoissa.

Vastaavasti myös Cybersoftissa olisi tarvetta ymmärtää designin maailmaa nykyistä paremmin. Tähän kaivattaisiin esimerkiksi sparrausta, mutta haasteena on ollut tarjolla olevien kurssien hinta-laatusuhde, joka on pienen yrityksen näkökulmasta kohtuuton. Aiempien kokemusten perusteella erilaisista koulutuksista on jäänyt hyvin vähän käteen. Paremmin yrityksen tarpeisiin vastaisi satunnainen sparraus, jossa selvitetäisiin tarvetta syventävän tiedon tai osaamisen hankkimiseen. Toistaiseksi yritys ei ole käyttänyt julkisen sektorin tukea muotoiluosaamisen hyödyntämiseen. Tämä johtuu edellä mainittujen tekijöiden lisäksi siitä, että toisinaan on vaikeaa tunnistaa, mistä tarvittava osaaminen on saatavissa.

Muotoiluosaamisen tarpeen nähdään lisääntyvän tulevaisuudessa myös Cybersoftissa. Muotoilulla on kilpailukyvyyn kannalta huomattavaa merkitystä. Tämä näkyy asiakkaiden odotuksissa, jotka kasvavat jatkuvasti. Asiakkaat ovat tottuneet hyvään, ja vaatimukset ovat nousussa etenkin käytettävyyden ja visuaalisuuden osalta. Paremmalla muotoilulla on mahdollista vastata tähän haasteeseen.

## E. Tapaustutkimukset – haastattelurunko

1. Mikä on muotoiluosaamisen hyödyntämisen merkitys toimialallanne?
2. Mihin tarpeisiin muotoiluosaamisen hyödyntämisellä erityisesti vastataan?
3. Mitä (konkreettista) hyötyä näillä muotoiluosaamisen käytöllä on ollut yrityksenne kilpailukyvyllä? Millaisena kilpailukykytekijänä yrityksenne näkee muotoilun globaaleilla markkinoilla?
4. Miten muotoilun rooli yrityksessänne tulee kehittymään jatkossa?
5. Minkä arvoitte suurimmaksi muotoiluosaamisen hyödyntämistä rajoittavaksi esteeksi yrityksessänne?
6. Millaista tukea (toimintaympäristöön liittyvät toimet, neuvonta ym. palvelut, rahallinen tuki...) muotoilun hyödyntämiseen yrityksenne mahdollisesti tarvitsisi tulevaisuudessa julkiselta sektorilta?

*(Arvio sähköisestä kyselylomakkeesta)*

7. Arvioi kyselylomakkeen täyttämisen helppoutta/vaikeutta? Oliko omakkeessa kaikki tarvittava tai jotain liikaa?
8. Oliko joku kyselyn kohdista erityisen haastava täyttää?
9. Kenen organisaatiossa pitäisi vastata kyselyihin muotoilusta? Kuinka tärkeää on, että kysely menee oikealle henkilölle?
10. Mitkä ovat yrityksen kannalta olennaisia asioita muotoiluun liittyen?
11. Miten muotoiluun liittyvistä teemoista kannattaa jatkossa koota tietoja yrityksiltä (erillisenä laajana yrityskyselynä, pienemmän otoksen haastatteluilla, muiden kyselyjen yhteyksissä, kyselyiden ja haastattelujen yhdistelmä?).

<b>Tekijät   Författare   Authors</b>  Kaisa Alavuotunki, Ramboll Management Consulting Oy Kimmo Halme och Vesa Salminen, 4Front Oy	<b>Julkaisu-aika   Publiceringstid   Date</b> November 2015 <b>Toimeksiantaja(t)   Uppdragsgivare   Commissioned by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy <b>Toimielimen asettamispäivä   Organets tillsättningsdatum   Date of appointment</b>
<b>Julkaisun nimi   Titel   Title</b> Utnyttjande av formgivning och hur det inverkar på företags konkurrenskraft	
<b>Tiivistelmä   Referat   Abstract</b> Syftet med denna utredning var att kartlägga i hur stor omfattning formgivningen utnyttjas inom företagsverksamheten och vilka inverkaner den har på företagsverksamheten samt att utveckla och i form av pilotprojekt testa forskningsmetoder som underlättar den framtida uppföljningen av utnyttjandet av formgivningen vid företag. Utgående från utredningen kan det konstateras att formgivningens och kundupplevelsens betydelse har stärkts vid de finländska företagen. Formgivningskunnskap, särskilt kundupplevelse och produktutvecklingssamarbetet med olika aktörer, har kommit att utgöra en allt viktigare konkurrensfaktor för företagen. Digitaliseringen framhäver i ännu högre grad betydelsen av kundupplevelse och gemensamt utvecklande. Samtidigt skapar den nya krav och öppnar nya möjligheter till utnyttjande av formgivningen vid utveckling av företagets konkurrenskraft. Utnyttjandet av formgivningen sprider sig snabbt till olika sektorer av verksamhet, som ett exempel kan nämnas program-affärsverksamheten. För att företag ska kunna klara sig bra på den föränderliga marknaden krävs ett nytt, mer övergripande bemötande av kundernas behov. Formgivningen förbättrar företags konkurrenskraft framför allt när formgivningen utnyttjas på den strategiska nivån. Dock bara en del av de företag som utnyttjar formgivningen, utnyttjar den strategiskt. För en del företag innebär formgivning "styling", dvs. finslipning av produkters utseende eller marknadsföringen, varvid formgivningens inverkaner blir obetydliga – eller åtminstone svåra att identifiera. Formgivningskunnskap utnyttjas särskilt vid sådana företag som också annars satsar på forskning, utveckling och innovation. Ofta anses formgivningen vara endast större företags privilegium eller på något sätt separat del, en glasering som klistrats på den "riktiga" produktutvecklings- och innovationsverksamheten. Denna utredning hjälpte för sin del att undanröja dessa fördomar, i och med att den visade att den viktigaste faktorn som förklarar formgivningens strategiska ställning ser ut att vara den allmänna forsknings-, utvecklings- och innovationsintensiteten hos företaget. Utredningen visar att utnyttjandet av formgivningen kan ha betydliga inverkaner på marknadsföringen och försäljningen (särskilt genom varumärkesprofilering och en enhetlig visuell profil) samt på utvecklingen av produkter och tjänster (särskilt genom förbättrad kundupplevelse). Utnyttjande av formgivningskunnskap och läggandet av fokus på kundupplevelsen när det gäller nya produkter och tjänster, är inte längre enbart en konkurrensfaktorsfaktor utan också en av marknaden påkallad nödvändighet. Den allt högre grad digitaliserade marknaden är ett exempel på en föränderlig omvärld där framgång kräver en ny sorts inställning till kundupplevelsen. Med tanke på uppföljningen rekommenderar utredarna att utnyttjandet och betydelsen av formgivning bör undersökas som en del av de enkätundersökningar som riktas till företag, vilket skulle möjliggöra ett större och mer täckande urval samt systematisk uppföljning. Genom fördjupade intervjuer och enkäter kan man separat samla ytterligare information om önskade kundgrupper. Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: närings- och innovationsavdelningen, Katri Lehtonen, tfn 029 506 4926	
<b>Asiasanat   Nyckelord   Key words</b> formgivning, innovationer, Fo&U&I-verksamhet, användbarhet, kundupplevelse, digitalisering, tillväxtorientering, konkurrenskraft, varumärke	
<b>Painettu julkaisu   Inbunden publikation   Printed publication</b> <b>ISSN</b>	<b>Verkojulkaisu   Nätpublikation   Web publication</b> <b>ISSN</b> 1797-3562
<b>ISBN</b>	<b>ISBN</b> 978-952-327-055-8
<b>Kokonaissivumäärä   Sidoantal   Pages</b> 105	<b>Kieli   Språk   Language</b> Suomi, Finska, Finnish
<b>Julkaisija   Utgivare   Published by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Vain sähköinen julkaisu Endast som elektronisk publikation Published in electronic format only



<b>Tekijät   Författare   Authors</b>  Kaisa Alavuotunki, Ramboll Management Consulting Oy Kimmo Halme and Vesa Salminen, 4Front Oy	<b>Julkaisu-aika   Publiceringstid   Date</b> November 2015 <b>Toimeksiantaja(t)   Uppdragsgivare   Commissioned by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy <b>Toimielimen asettamispäivä   Organets tillsättningsdatum   Date of appointment</b>
<b>Julkaisun nimi   Titel   Title</b> Utilisation of design and its effects on the competitiveness of companies	
<b>Tiivistelmä   Referat   Abstract</b> The aim of this report is to assess the use and effects of design in business activity as well as to develop and test research methods that can be used to better monitor how design is used by companies in future. Testing and developing the methods was carried out in the form of pilot projects. On the basis of the report, it can be stated that the significance of design and customer experience has strengthened in companies in Finland. Design expertise, especially customer experience and cooperation in product development with different actors, has become an increasingly important competitive factor for companies. Digitalisation further emphasises the significance of customer experience and joint development, and at the same time brings up new requirements and opportunities for utilising design to build up the company's competitiveness. Utilisation of design is spreading fast to different sectors; software business is one example. To be successful in the changing markets, companies are required to adopt a new, more holistic attitude to the needs of the customer. Design improves the competitiveness of companies particularly when it is utilised at the strategic level. However, only some of the companies that utilise design, utilise it in their strategies. Some companies regard design as "styling" associated with adding a finishing touch to the appearance of products or services, in which case the effects of design remain few – or at least they cannot be easily recognised. Design expertise is utilised especially in companies that invest in research, development and innovation activity in other respects, too. Design has often been considered a privilege belonging to large companies only or somehow a separate topping glued on top of the "real" product development and innovation activity. This report contributed to removing these prejudices by demonstrating that the most significant factor explaining the strategic position of design would seem to be the general intensity of RDI in the company. On the basis of the report, utilisation of design may have significant effects on marketing and sales (especially through building a brand and unifying the visual identity) as well as on development of products and services (especially through improving customer experience). Utilisation of design expertise and making customer experience a central part of new products and services is no longer just a competitive factor but also a necessity dictated by the markets. Digitalising markets are an example of a changing operational environment, in which success requires adopting a new kind of attitude to customer experience. As follow-up recommendations, the authors suggest that the extent and significance of using design should be studied as part of general surveys addressed to companies, which would enable a larger and more comprehensive sample as well as more systematic follow-up. In-depth interviews and surveys can be used to collect additional information about the desired target groups. Contact person in the Ministry of Employment and the Economy: Enterprise and Innovation Department, Katri Lehtonen, tel. +358 29 506 4926	
<b>Asiasanat   Nyckelord   Key words</b> Design, innovations, R&D&I activity, usability, customer experience, digitalisation, growth-orientation, competitiveness, brand	
<b>Painettu julkaisu   Inbunden publikation   Printed publication</b> <b>ISSN</b>	<b>Verkkajulkaisu   Nätpublikation   Web publication</b> <b>ISSN</b> 1797-3562
<b>ISBN</b>	<b>ISBN</b> 978-952-327-055-8
<b>Kokonaissivumäärä   Sidoantal   Pages</b> 105	<b>Kieli   Språk   Language</b> Suomi, Finska, Finnish
<b>Julkaisija   Utgivare   Published by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Vain sähköinen julkaisu Endast som elektronisk publikation Published in electronic format only

# Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn

Tämän selvityksen tavoitteena on hartoittaa muotoilun käyttöä ja vaikutuksia yritystoiminnassa. Saatujen tulosten mukaan muotoilun ja asiakaskokemuksen merkitys on vahvistunut suomalaisissa yrityksissä. Yritysten pärjääminen muuttuvilla markkinoilla vaatii uudenlaista, kokonaisvaltaisempaa suhtautumista asiakhaan tarpeisiin. Tästä syystä muotoiluosaaminen on noussut yrityksille yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi. Muotoilun hyödyntäminen leviää nopeasti eri toiminnan aloille, yhtenä esimerkkinä ohjelmistoliiketoiminta.

Yritysten kilpailukykyä muotoilu parantaa ennen kaikkea silloin, kun muotoilua hyödynnetään strategisella tasolla. Kuitenkin vain osa muotoilua hyödyntävistä yrityksistä hyödyntää sitä strategisesti. Muotoiluosaamista hyödynnetään erityisesti yrityksissä, joissa panostetaan muutenkin tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan.

Muotoiluosaamisen hyödyntäminen ja asiakaskokemuksen nostaminen uusien tuotteiden ja palveluiden keskiöön ei ole enää vain kilpailutekijä, vaan usein myös markkinoiden sanelema pakko. Digitalisoituvat markkinat ovat esimerkki muuttuvasta toimintaympäristöstä, jossa menestyminen vaatii uudenlaista suhtautumista asiakaskokemukseen.

Verkkójulkaisu  
ISSN 1797-3562  
ISBN 978-952-327-055-8



TYÖ- JA ELINKÄINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY