

Uudistajat – juontajana Satu Rekonen

Kausi 2, jakso 2: Rajoja ja rakkautta – vieraana Tuomas Manninen, Finnair Oyj

Satu: Tervetuloa Uudistajat-podcastin pariin. Tämä on Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksen podcast-sarja, jossa keskustelen eri asiantuntijoiden kanssa organisaation uudistamisesta. Tavoitteenani on ymmärtää, miltä uudistaminen erilaisissa työympäristöissä näyttää, mitä se käytännössä tarkoittaa, ja mitä se meiltä ihmisiltä vaatii. Minä olen yliopistonlehtori Satu Rekonen.

Tässä jaksossa vieraanani on Finnairin brändi- ja asiakaskokemusjohtaja Tuomas Manninen. Hän on toiminut designin ja asiakaskokemuksen johtotehtävissä yli 20 vuoden ajan muun muassa Nokialla, OP:lla ja Veholla, sekä perustanut OP:lle Suomen suurimman sisäisen muotoilutoimiston. Nykyisessä roolissaan hän vastaa Finnairin asiakaskokemuksesta kaikissa kanavissa sekä designistä, brändistä ja asiakasymmärryksestä.

Tuomas on erityisen kiinnostunut asiakaskokemuksen strategisesta kehittämisestä ja muotoilukypsyiden kasvattamisesta. Hän on ollut mukana kirjoittamassa useita artikkeleita muotoilukypsyiden edistämisestä organisaatioissa ja luennoi aiheesta myös Aalto Executive Education koulutuksissa. Tervetuloa Uudistajat-podcastin vieraaksi, Tuomas.

Olet toiminut tosiaan erilaisissa rooleissa liittyen asiakaskokemuksen kehittämiseen ja muotoilukypsyiden kasvattamiseen organisaatioissa, niin olisi kiva alkuun kuulla, että mikä tässä sinua on jotenkin inspiroinut näissä tehtävissä?

Tuomas: Mun koulutustausta on tuolla vuorovaikutustieteissä ja mä oon näissä design-ympyröissäkin välillä kokenut semmoista eksistentiaalista kriisiä kun mulla ei ole formaalia muotoilukoulutusta, mutta mä aina palaan siihen mun näihin vuorovaikutustieteisiin.

Ja isolta osin, puhutaan sitten digitaalisista palveluista tai puhutaan erilaisista asiakaskohtaamisista tai tuotteiden suunnittelusta, palveluiden suunnittelusta, niin mulle siinä on aina pohjimmiltaan kyse vuorovaikutuksesta. Ja nyt tässä tekoälyajassa vieläpä koneiden välisestä vuorovaikutuksesta, niin jotenkin mä aina palaan niihin teemoihin ja mun mielestä se on mikä on musta supermielenkiintoista.

Ja se miten se jotenkin semmoinen loppumaton sammio erilaisia mahdollisuuksia ja tulkintoja ja keinoja parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta tai palveluiden välisistä vuorovaikutusta tai tuotteiden käyttämistä ja kaikkea sitä, niin varmaan se sieltä kumpuaa.

Satu: Nykyisessä roolissa Finnairilla tosiaan niin sinun vastuualueisiin kuuluu niin brändi kuin asiakaskokemuskin, niin miten jotenkin näet että brändi, asiakaskokemus ja asiakasymmärrys jotenkin linkittyy toisiinsa?

Tuomas: No mä oon aika klassisesti sitä määritellyt itselleni, en varmasti itse ole tätäkään keksinyt mutta mulle yritysmaailmassa niin brändi ikään kuin lupaa, antaa, luo ne odotukset että minkälaista tämän yrityksen tai organisaation tai tuotteen tai palvelun kanssa, jos olisin tämän asiakas tai tämän käyttäjä, niin mitä minä saisin muutakin kuin jotakin tuoteominaisuuksia.

Se on mulle tavallaan se brändi. Brändi on sitä. Eli brändi tavallaan lupaa. Mutta se todellisuus paljastuu sitten siinä, kun ollaan siinä aiemmin mainitsemassani vuorovaikutuksessa sen tuotteen tai palvelun tai sen organisaation kanssa. Ja sitä sitten mulle se asiakaskokemus tavallaan lunastaa sen brändin lupauksen.

Ja sen takia ne mulle kuuluu mun ajattelussa niin hyvin läheisesti toisiinsa. Ei sillä lailla hierarkkisessa mielessä, että brändi olisi jotenkin tärkeämpi kuin asiakaskokemus tai toisinpäin, vaan nimenomaan semmoinen kolikon kaksi puolta. Ja tavallaan ei ole oikein toista ilman toista.

Tavallaan brändi ilman tekoja on vaan tyhjää ja tyhjiä katteettomia lupauksia ja sitten taas tavallaan teot ilman jotain päämäärää on taas sitten hyvin hajanainen tapa toimia yrityksissä, organisaatioissa ja erityisesti asiakaskokemuksessa, niin sen takia se ikään kuin se brändi luo sellaisen pohjan tähden sille asiakaskokemukselliselle suunnittelulle ja kehittämiselle ja ennen kaikkea niille päivittäisille teoille.

Satu: Mitä on tällä hetkellä jotenkin aktiivisesti menossa näihin liittyen sinun roolissasi Finnairilla?

Tuomas: Kaikissa organisaatioissa, joissa olen ollut tämmöisissä rooleissa, niin palautuu kaksi selkeää kokonaisuutta, asiakaskokemuksellista kokonaisuutta, johon kaikki kiteytyy ja niin nyt myös nykyisessä roolissani Finnairilla.

On tiettyjä perusasioita ja sitten on semmoisia niinkuin erottavia asioita. Voin sanoa, että on hygieniatekijöitä ja sitten on erottavia asioita. Englannissa, olen

oppinut, että käytetään tällöistä termiä kuin plumbing and poetry, että sinulla on sitä infraa ja sitä ja sitten sinulla on sitä runoutta. Niin Finnairilla kuin aikaisemmissa rooliissa ja minä väitän, että tämä on aika [00:06:00] universaali asia, että ne perusasiat on niissä, mihin mekin nyt keskitytään erityisesti.

Ja kuulostaa yksinkertaiselta ja helpolta, mutta se on aika kompleksinen kun alkaa miettimään yrityksen liiketoimintaa ja prosesseja ja kääntää sen sinne asiakasnäkökulmaan ja alkaa ymmärtämään sitä, että mitkä on niitä perusasioita mitkä pitää tapahtua päivittäin. Se on se, missä olen aina kaikissa rooleissa vähän niinkuin aloittanut siitä.

Sen lisäksi sitten on näitä tähtihetkiä siinä asiakkaan polulla tai niissä interaktioissa, joista jää se muistijälki mistä puhutaan mistä kerrotaan kavereille, mistä syntyy suosittelua. Ne on sitä runoutta tai niitä tähtihetkiä siinä. Näiden kahden asian ymmärtäminen on se, missä olen aina lähtenyt liikkeelle ja se on myöskin semmoinen jatkuva työmaa, koska asiakaskokemuksessa, mikä on mulle hyvin yksinkertainen asia, meidän pitää tunnistaa asiakkaan tarve ja täyttää se jotenkin sillä tavalla, joka synnyttää kilpailuetua markkinassa. Se on hyvin yksinkertaisesti. Tunnistetaan tarve ja sitten vaan täytetään se asiakkaan tarve ja tehdään siinä jotain niiden perusasioiden lisäksi jotakin sellaista, mistä syntyy se positiivinen muistinjälki ja siitä sitten puhutaan.

Mutta kun haaste tulee siinä, että tässä muuttuvassa maailmassa ne asiakkaiden tarpeet muuttuu koko ajan, yksilölliset tarpeet. Jos minä matkustan työni puolesta tai matkustan kavereiden kanssa viikonlopuksi Kööpenhaminaan tai matkustan perheen kanssa lomalle, olen edelleen se sama ihminen, mutta minulla on sinne samaan matkustamiseen kolme hyvin erilaista tarvekokonaisuutta ja näiden ymmärtäminen on se se niin kuin se kompleksi asia.

Ja tämä pitkä vastaus on sun yksinkertaisen kysymykseen, mutta tähän mä aina palaan. Ne niin kuin ymmärtää ne asiakkaan tarpeet ja mitkä on ne niin kuin tavallaan ne perusasiat mitä siinä on. Ja sitten kuinka luodaan niitä erottavia hetkiä sinne niitä muistettavia hetkiä sinne asiakkaan puolueelle, niitä tähtihetkiä, jotka sitten synnyttää niitä tarinoita ja joista puhutaan kavereille ja kollegoille ja jonka takia palataan myöskin sen brändin pariin tai sen tuotteen tai sen palvelun pariin uudestaan.

Satu: Mä pohdin Finnairia toimialana ja tavallaan sitä asiakaskokemusta, joka on ehkä alttiimpi erilaiselle kriisitilanteelle. Se näkyy helposti asiakaskokemuksessa ja nyt Finnairilla on ollut uutisista päästölukemat, on ollut

lentäjien työtaistelua ja lentoja on senkin takia jouduttu perumaan niin miten jotenkin näet että miten näihin tilanteisiin voi reagoida jotenkin asiakaskokemuksen näkökulmasta?

Tuomas: Olen ollut tässä toimessa nyt vajaa viisi kuukautta ja sinänsä toimiala on minulle uusi, mutta on tullut selväksi, että tämä on hyvin altis erilaisille häiriöille. Täällä Pohjolassa kun lennetään, niin sää on yksi hyvin merkittävä asia, jonka takia sitten tulee häiriötilanteita. Se on ikään kuin yksi osa tätä liiketoimintaa.

Niitä voidaan niitä häiriötekijöitä, joskus ne on meidän vaikutuspiirin ulkopuolella aika useinkin kuten sääilmiöt ja sitten on siihen toimialaan ja työympäristöön liittyviä lainalaisuuksia, jotka vaan on ja tulee olemaan. Tämä nyt mainittu tietyt työehtosopimusneuvottelut on yksi niistä.

Asiakaskokemuksen näkökulmasta tässä Finnairilla ja tässä toimialalla, näen sen sillä lailla, että kun tämä on osa, näitä häiriöitä voi olla monenlaisia. Se näkyy että lentoja peruutaan, mutta valitettavasti joskus, toki meillä tulee esimerkiksi laukut yli 99 prosenttisesti perille, mutta on niitäkin, että laukut jää matkalle.

Se on yksi häiriötekijä mistä syntyy huonoa asiakaskokemusta jos sitä ei hoideta hyvin. Eli olennaista on siinä, että meillä on valmiit toimintatavat, prosessit millä me hoidetaan sitten nämä tilanteet. Ja tämä on ihan sama mun aikaisemmistakin töistä vaikka tuolta autoalalta, että kun auto sippaa tuonne tienposkeen niin se miten se hoidetaan on olennaisempaa melkein pä kuin se, että missä kohtaa se tulee kuntoon.

No tietenkin jos sä oot tässä meidän tapauksessa nyt tällä hetkellä, sä oot toisella puolella maapalloa, sun pitäisi päästä kotiin ja lentoja perutaan ja uudelleen reititetään, sitten se on vähän enemmän kuin vaan, että tavallaan pidetäänkö susta huolta. Totta kai se on se että miten se asia hoidetaan, mutta se asiakaskokemuksellinen asia on se, että kuinka minusta pidetään siinä hetkessä huolta.

Ja tämä on se, mihin me tietenkin tämän tyyppisissä tilanteissa. Nyt täytyy muistaa, että tällä hetkellä kuitenkin, nyt tänä päivänä me lennetään se 200-300 lentoa päivässä ja niistä alle 10 perutaan ja tulee näitä säätilanteita, niin kuitenkin me... Isossa osassa on se, että kaikki menee hyvin, mutta niin kuin organisaatiossa yleensäkin, niin silloin sitä kiinnittää huomiota kun asiat ei mene niin kuin on ajateltu ja niin myös meidän tapauksessa.

Ehkä minä vielä tähän niin kuin sillä lailla jatkan, että meidän tapauksessa myöskin tämä Finnairin brändi on sellainen joka nimenomaan antaa odottaa tiettyä luotettavuutta. Ja semmoista tiettyä toimintatapaa. Ja tietenkin tässä kohtaa meidän brändiä koetellaan sen suhteen. Mutta minusta on mahtava huomata se, että se mitä minä kuulen kun keskustelen asiakkaiden kanssa, kun luen paljon asiakaspalautteita, niin lähtökohtaisesti ihmiset edelleen haluavat, että Finnair menestyy.

Ja se ei ole ihan itsestäänselvää, että on suuressa yleisössä sellainen sentimentti, niin kuin aito sentimentti siitä, että halutaan että joku organisaatio menestyy. Ja se on meille semmoinen, sen edessä pitää olla tosi nöyrä ja sitä pitää vaalia. Meidän pitää hoitaa meidän asiat [00:12:00] hyvin, koska me ollaan hyvin uniikissa tilanteissa sen osalta.

Satu: Viittasitkin Tuomas aikaisemmin autoalaan ja olit ennen Finnairilla nykyistä roolia, niin olit Veholla asiakaskokemusta vastaavana johtajana ja luomassa siellä asiakaskokemusstrategiaa. Mua kiinnostaisi kuulla vähän siitä polusta, että miten jotenkin lähditte luomaan strategiaa ja millä jotenkin visiolla ja mitä tällaisia pääetappeja siinä oli?

Tuomas: Mua on kiinnostanut aina toimialat jotka on jonkinlaisessa murroksessa. Mä oon päätenyt, mä oon ollut finanssialalla, jossa vahva digitalisoituminen oli ja sitten autoalalla, jossa kanssa sähköistyminen ei pelkästään muuta autoja ja teknologiaa, mutta kaikkia palveluita, miten autoa käsitellään, miten se huolletaan, se muuttuu tosi paljon.

Kun Veholle silloin päädyin, niin mun tehtävänä oli luoda asiakaskokemusstrategia Veholle Suomeen, Baltiaan, Ruotsiin. Veho siis myy ja huoltaa ja maahantuo Mercedes-Benz henkilöautoja, pakettiautoja, kuorma-autoja. Kun veho on Mercedes-Benzin, tai Mercedes-Benz on vehon päämies, eli ikään kuin hyvin tiivissä suhteessa siihen valmistajaan, silloin kun mä aloitin, niin Mercedes-Benz oli julkistanut uuden strategian, joka perustui tämmöiseen luksukseen, että he alkaa muuttamaan mallistoaan ja brändiään enemmän tämmöiseksi luksusbrändiksi.

Sehän ei täällä Pohjolasta sillä lailla resonoi kuin jossain muissa kulttuureissa tämä sana luksus. Lähdettiin siitä lähes etnografisin keinoin tutkimaan sitä, mikä on luksus ja mistä se luksuksen kokemus syntyy näissä markkinoissa, eli Suomi, Baltia ja Ruotsi. Siitä lähdettiin siis liikkeelle. Menemättä sen enempää yksityiskohtiin, niin palaan siihen, että pohjimmiltaan se oli taas ymmärtää ne asiakkaiden tarpeet.

Kun me tiedettiin että automallisto muuttuu tietynlaiseksi, sinne tulee tiettyjä elementtejä siihen tuotteeseen mikä on siis päämiehen, eli Mercedes-Benzin käsissä, ei Vehon käsissä, niin mitä me kokemuksellisesti tehdään, koska se tuoterepertuaari houkuttelee tietyn tyyppistä asiakaskuntaa, se mallisto houkuttelee tietyn tyyppistä asiakaskuntaa, brändi houkuttelee tietyn tyyppistä asiakaskuntaa, niin mitä tämä tarkoittaa sitten kokemuksellisella puolella.

Ja nimenomaan lähdettiin ymmärtämään niitä tarpeita. Ja aika nopeasti sitten ymmärrettiin semmoisen luksuksen paradigman muutos, missä se aiemmin on ollut tämmöisiä fyysisiä artefakteja, enemmän nykyään semmoisia aineettomia juttuja, ihmiset unelmoi, että ne kokee jotain uniikkia. Meillä esimerkiksi yksi asiakas sano, että hänellä suurinta luksusta on se, kun hän saa keväällä mökillä mennä ja laittaa kädet multaan ja istuttaa ja nähdä kesällä kun ne kasvaa, ne kasvit ja kukat ja näin. Eli kaikki tämän tyyppinen aineeton ja kokemuksellinen on sitä luksusta. Ei enää haluta näyttää naapurille, että mulla on tällainen auto, että mä oon saavuttanut tämän.

Me pystyttiin aika hyvin sitten tunnistamaan, jälleen kerran tultiin tähän plumbing and poetry -tyyppiseen asiaan, me tunnistettiin neljä erilaista tarvekategoriaa ja ne oli selkeässä hierarkiassa. Me käytettiin sittenpä vielä tietoisesti siihen niiden tarpeiden kuvaamiseen pyramidia eli Maslovin tarvehierarkiaa, koska ne oli hyvin sen tyyppisiä. Nämä neljä tarvealuetta jakautui hygienia-tekijöihin, tämmöisiin perusasioihin, ja sitten erottaviin. Siellä oli tiettyjä funktionaalisia ja emotionaalisia tarpeita, jotka piti hoitaa päivittäin. Ne oli ihan perusodotus. Sitten oli tiettyjä sosiaalisia ja itseilmaisuuun liittyviä tarpeita. Jos me niitä pystyttiin täyttämään, niin se erotti kilpailijoista.

Tämä oli tavallaan se strategian ydin. Paljon enemmän konkreettia. Me tunnistettiin ne tähtihetket siitä asiakaspolun vaiheilta. Me kuvattiin hyvin tarkalleen kaikissa kanavissa, että mitä tämmöisissä tähtihetkissä, miten siellä pitäisi toimia.

Meillä oli myöskin mittarit, joilla me pystyttiin koko ajan seuraamaan niiden tähtihetkien onnistumista asiakaskokemuksellista onnistumista ja saatiin tietenkin palautetta, miten me voidaan parantaa niitä. Me luotiin tällainen prosessi jolla me kuukausittain analysoitiin asiakaspalautetta, toki analysoitiin sitä tiheämmin, mutta kuukausittain pysähdyttiin kunnolla sen ääreen ja tehtiin toimintasuunnitelma millä me lähdetään taas parantamaan.

Seuraavana kuukautena katsottiin niiden edellisten toimenpiteiden vaikutusta ja suunniteltiin uusia toimenpiteitä. Meillä oli hyvin tavallaan tällainen strukturoitu prosessi siinä. Siitä minä olen sillä lailla aika lailla hylpeäkin, että

lähdettiin tämmöisestä hyvin abstraktista luksuksen käsitteestä siihen – se ei ollut yön yli, siinä meni pari vuotta – että meillä oli niin kuin sanotaan hapuilevia askelia, miten me ihan päivittäisessä johtamisessa käytettiin sitä viitekehystä asiakaskokemuksen parantamiseen. Sanoin hapuilevia askelia sen takia että vaikka meillä oli prosessi ja meillä oli työkalut sen käyttämiseen niin toki sitten se kulttuuri, missä kappaleet ja eurot ja markkinaosuudet on perinteisesti ollut niitä mittareita, mitä seurataan, niin siihen rinnalle tuoda vähän toisen tyyppistä näkökulmaa, niin se on kulttuuriasia ja se työ joka organisaatiossa on [00:18:00] loputon.

Ja tästä päästään siihen mun toiseen lempiaiheeseen muotoilukypsyyteen, mutta tavallaan se strategia on vaan strategia, jos ei sitä viedä siihen ihan päivittäiseen toimintaan. Ja siitä se oli Vehon ajan suuria, hienoja oppeja, että miten me luotiin se johtamismalli ja se prosessi siihen ihan konkretian tasolla. Asiakasymmärryksestä nouseva semmonen jatkuvan parantamisen malli, se oli mihin se strategia tavallaan kiteytyi.

Satu: Mua kiinnostaisi kuulla vielä vähän enemmän, että miten te jotenkin synnytitte sitten tätä strategiaa Veholla?

Tuomas: Niin kuin kerroin, niin me aloitettiin siitä hyvin jopa etnografisesta tavasta. Meillä oli tutkijoita, jotka vietti meidän asiakkaiden luona aikaa, puhuvat brändeistä. Keskusteltiin siitä, mikä rooli autolla on elämässä. Onko se niin kuin tämmöinen funktionaalinen paikasta A paikkaan B vai onko sillä jotain muuta – no yllättäen Mercedes-Benz -kategoriassa, niin sillä oli aika paljon muitakin merkityksiä. Mutta aika nopeasti tästä ymmärrysvaiheesta sitten siirryttiin siihen toimenpidesuunnitteluun.

Mä kutsun sitä sillä nimellä siis, mitä tämä tarkoittaa meille toiminnassa. Ja kun meillä oli tämmöinen tämä ymmärrys siitä tavallaan tahtotilasta ja siitä, mitä se luksus tarkoittaa, niin me lähdettiin kääntämään sitä, koska esimerkiksi luksus terminä ei resonoi meidän markkinoissa. Ja vaikkei sitä antaisi asiakkaan eteen tämmöistä termiä, niin organisaation sisälläkin, tässä meidän kulttuurissa, sanat pitää valita oikein. Mä oon sen huomannut tässä asiakaskokemus- ja design-asiassa, että yksittäisillä sanoilla on valtava merkitys sen sisäisen jalkauttamisen näkökulmasta. Me lähdettiin tekemään tämmöisiä yhteiskehittämistyöpajoja eri maissa, eri henkilöiden kanssa, niiden ihmisten kanssa, jotka oli siinä asiakasrajapinnassa.

Me tehtiin se sillä lailla että meillä oli se ajatus siitä tahtotilasta ja strategiasta, ja sitten meillä oli aitoja asiakastarinoita, jotka ei ollut mennyt ihan niin kuin olisi pitänyt mennä tai niin, että olisi tullut kilpailuetua tuottava

asiakaskokemus. Ja meidän ihmiset sitten työsti tietyillä yhteiskehittämismenetelmillä niistä vähän epäonnistuneista tarinoista, pohjautuen siihen strategiaan, onnellisia tarinoita.

Ja siitä syntyi meille ne toimintatavat. Meillä puhuttiin tällaisista behavioral standards, että miten Veholla käyttäytyään asiakastilanteissa. Se kiteytyi neljään niin kuin teemaan ja sitten tavallaan että minkälaisia tiettyjä prosesseja, minkälaisia työkaluja ja näin. Se oli sitten siinä, kun menttiin eteenpäin, me tehtiin tosi mittava myös valmennusrundi sitten sen jälkeen kun meillä oli se strategia ja me puhuttiin sellaisesta CX Playbookista, asiakaskokemuksen pelikirjasta.

Ja sitten, kun me lähdettiin valmentamaan sitä uutta toimintamallia, niin jalkauttamisen näkökulmasta se oli hirvittävän helppoa, näin niin kuin täältä vinkeistä kun ne käyttäytymismallit tai ne toimintamallit ja yhdessä sovitut käyttäytymissäännöt, niin ne ei ollut jonkun konsultin tai jonkun johtajan määrittelemiä, vaan meillä oli toista sataa veholaista, joiden kanssa me oltiin yhdessä käyty se läpi.

Ja niissä valmennuksissa oli aina se ”vapaudu vankilasta” kortti, kun tuli haastetta siitä, että mitä nämä on, kukas nää on ja sitten kun pystyi sanomaan, että hei, me ollaan yhdessä nämä tehty ja teidän kollegat ovat olleet näitä tekemässä, jos henkilö itse ei ollut. Ja se tavallaan poisti semmoisen tietynlaisen muutosvastarinnan aika tehokkaasti.

Ja se oli myös yksi hyvä oppi vaikka toki muotoilusaralla on aina yhteiskehittämistä ollut, niin vähän tällaisessa strategisemmassa kontekstissa mä en ollut itse sitä aiemmin tehnyt, että enemmän semmoisessa tuotteiden ja palveluiden kontekstissa. Ja se oli hidasta. Koska semmoisten työpajojen järjestäminen viidessä maassa yhteensä yli sadan henkilön kanssa, niitä oli lähes kymmenen niitä työpajaa, niin se otti aikaa.

Mutta mä aina sanoin Vehollakin, mä olin kiitollinen siitä, että Veholla oli, siellä annettiin aikaa tehdä asioita kunnolla. Ja, se ei ole aina itsestäänselvyys. En mä nyt sano että Veholla me vaan tehtiin puolitoista vuotta strategiaa eikä mitään parannuksia. Totta kai koko ajan tehtiin, mutta sille aidosti annettiin tilaa sille pitkäjänteiselle suunnittelulle ja ymmärrettiin että kun pohja tehdään hyvin, niin sen päälle olisi helpompaa rakentaa niitä.

Kuten sanoin, sitten menttiin siihen kuukausittaiseen parannusprosessiin. Jos tavallaan se olisi kiiruhdettu se perusta, niin sitten se prosessi olisi ollut vaikeampi implementoida. Nyt kun me saatiin tehdä se perusta hyvin, niin

meillä oli paljon ketterämpi tapa sitten tehdä niitä parannuksia, koska meillä oli sitoutunut henkilöstö siihen strategiaan, joka ymmärsi mitä tässä tavoitellaan. Ne oli samaa mieltä sen tavoitteen kanssa, niin se oli siinä prosessissa se, että meillä oli ensinnäkin todella vahva, syvällinen kvali- ja kvantiasiakasymmärrys, että tehtiin aika kuitenkin niin sanotusti tehokkaasti, ja sitten oli tämä yhteiskehittäminen, niin siitä syntyi semmoinen strategia, jolla oli selkänajaa.

Satu: Viittasit tuossa aiemmin siihen, että strateginen muutos on sitten kuitenkin aina myös kulttuurinen muutos, kun lähdetään tekemään asioita eri tavalla, niin tuliko teille jotain haasteita vastaan sitten, ja miten niistä päästiin yli, jos tuli?

Tuomas: Tämäkin on mun mielestä semmoinen universaali ongelma, joka ilmenee organisaatioissa enemmän tai vähemmän.

Nämä asiakaskokemukselliset asiat mielletään helposti semmoiseksi että se on jotain lämmintä ja pörröistä mitä tehdään tuolla, ja täällä me tehdään se kova bisnes. Mä oon kokenut erilaisia organisaatiomalleja, missä ikään kuin tämä asia on yritetty integroida paremmin siihen ydinliiketoimintaan.

Ja mikään organisaatiomalli ei ratkaise sitä kulttuurista haastetta. Ja tämä on se, minkä edessä lähes aina on. Täytyy sanoa, että Finnairilla vähemmän kuin ehkä mun aiemmissa kokemuksissa. Mutta siinä on olennaista mun mielestä muutama asia. Ensimmäinen on se tavallaan tietty kriittinen massa. Ja yleensä se lähtee sieltä ylemmästä johdosta tai ainakin joku niin sanottu sponsori siellä johdossa, joka tukee sitä tekemistä.

Tai sitten sä oot itse siellä. Ja silloin jos olet itse siellä johtajana sun pitää uskaltaa jaksaa puolustaa sitä teemaa jos... Tai ei välttämättä, ehkä käytiin sillä lailla vääriä sanoja – se on ennemmin että pitää sitä agendalla, muistuttaa siitä. Se on yksi. Toinen on sitten sen asiakaskokemuksellisen työn ja liiketoiminnallisen tuloksen korrelaation näkyväksi tekeminen.

Se ei ole helppoa. Minä en ole sitä koskaan onnistunut sillä lailla aukottomasti tekemään tai sillä lailla, että se olisi ikään kuin ollut täysin ymmärrettävissä. Tai tullut ymmärrettyksi, että mikä tämän suora suhde on. Koska se suhde ei ole suora, vaan se mitä me tehdään asiakaskokemuksellisesti tänään lähtökohtaisesti kotiutuu liiketoimintahyötynä vasta myöhemmin.

Näiden kahden asian value creation, value capture -ajattelu on, tai ei ajattelu, vaan niiden korrelaation näkyväksi tekeminen asiakaskokemuksellisesta näkökulmasta ei ole ihan yksinkertaista. Se on se toinen, että sulla on tavallaan,

riittävä buy-in, riittävä kriittinen massa asian takana ja sitten toinen, että pystyt osoittamaan ne tulokset.

Ja sitten kolmas on, olen usein sanonut, että erittäin hyvä ominaisuus on vatsa joka kestää kahvia, koska se on palaverissa istumista ja niiden samojen asioiden muistuttamista ja tekemistä ja siinä monesti on, vaikka jossain OP-maailmassa kävi usein niin, että sun piti olla paikalla ja sitten kun se tilaisuus tuli sä tunnistat sen mahdollisuuden, että hei nyt mä saan jonkun siemenen kylvettyä tähän asiakaslähtöiseen ajatteluun tai tämmöiseen asiakaskeskeiseen kulttuuriin, että nyt se pitää tehdä. Ja ne on monesti niin, että tavallaan se panostuotossuhde siihen, että kuinka paljon aikaa viettää sitten siihen, että tunnistaa sen hetken ja saa jonkun vyyhdin purkautumaan, niin siinä saattaa tosiaan sitä palaverikahvia mennä mutta se palkitsevuus tulee siinä, että esimerkiksi OP:lla niin iso vyyhti lähti siitä, että yksi liiketoimintajohtaja osallistui Design Sprinttiin ja rupesi puhumaan siinä omassa viiteryhmässään, että hei tähän voidaan tehdä tämmöistä konseptointia, niin tässä ei tarvitse tehdä sataa sivua PowerPointia ja istua täällä neukkarissa, vaan että täällä on yksi porukka, jolla on sellainen metodologia, jossa vahvan asiakasymmärryksen kautta ideoidaan, prototypoidaan ja jopa validoidaan asiakkaalle, jolloin me tiedetään että mihin suuntaan me ollaan menossa.

Ja sitten tavallaan tämän siemenen kautta johon meni hetki että se saatiin kylvettyä, niin yhtäkkiä se kysyntä ja ymmärrys ja muutos, niinkuin kulttuurillinen muutos, lähti käyntiin.

Satu: Kiinnostavaa, täytyy osata tarttua oikeaan hetkeen.

Tuomas: Joo, kyllä.

Satu: Tämä on hyvä siirtymä nyt sinun uraasi OP:lla ja viittasitkin aikaisemmin että muotoilukypsyys on yksi lempiaiheistasi myös ja olet ollut OP:lla tosiaan edistämässä organisaation muotoilukypsyyttä ja perustamassa Suomen suurinta sisäistä design-toimistoa. Haluaisin alkuun kysyä, että miten jotenkin itse näet että mitä muotoilukypsyys on ja minkä takia se on organisaatiolle tärkeää?

Tuomas: Nämä ovat terminologisia asioita, mihin viittasin aiemmin. Lähden anekdootin kautta: Kun menin OP:lta Veholle ja rupesin puhumaan muotoilukypsyudesta esihenkilölle, joka oli hyvin valveutunut asiakaskokemuksen saralla ja tehnyt aidosti hienoja juttuja sillä saralla, osasi ajatella strategisesti, niin puhuin hänelle muotoilukypsyudesta ja jotenkin se ei resonoinut ollenkaan. Ja mä ihmettelin vähän tavallaan, että kun me puhutaan samasta asiasta ja pystytään keskustelemaan käsitteellisesti, niin mikä tässä on.

Sitten mä jossain vaiheessa käänsin sanan muotoilu asiakaskokemukseksi ja käytin edelleen muuten samoja lauseita, niin yhtäkkiä me löydettiin sitten se yhteinen kieli ja se oli aidosti tästä yhdestä sanasta, että puhuttiinkin, ei puhuttu designista vaan customer experience ja mä puhuin customer experience maturity ja näin päin pois. Ja sitten yhtäkkiä se lähtikin, niin se nyt viimeistään mulle kiteytti myös itselleni sen, että se on sen asiakaslähtöisen ajattelun, asiakaskeskeisen ajattelun kypsyttävä organisaatiossa. Se design in English tarkoittaa enemmän kuin mitä käännettynä muotoilu ehkä meille suomalaisille niin sen takia se terminologia on haastava.

Mutta sitä se on, kuinka asiakaskeskeinen se organisaatio on, niin sitä on mulle muotoilukypsyys.

Satu: Miten sä itse jotenkin näet, että miten tämä asiakaskeskeisyys sitten taas tukee liiketoiminnan kasvua?

Tuomas: Jos sitä OP-matkaa ajattelee, menin sinne tämmöiseksi sisäiseksi asiakaskokemuksen konsultiksi.

Siellä oli kyllä muotoilijoita jo olemassa ja vähän hajallaan organisaatiossa, pääasiassa digitaalisten kanavien suunnittelussa ja aika vahvasti sinne käyttöliittymään painottuneena. Ja nyt palaan siihen esimerkkiin, kun me tehtiin sitten erinäisten vaiheitten jälkeen se ensimmäinen kunnollinen design sprintti, tämän yhden liiketoimintajohtajan sponsoroimana, hän oli siinä mukana.

Me kehitettiin palvelua, digitaalista palvelua joka tavallaan siirtäisi henkilöltä henkilölle tapahtuvan palvelun digitaaliseen kanavaan. Me ideoitiin siinä asiakasymmärryksen perusteella sellainen 12 toiminnallisuuden palvelu ja sitten kun me validoitiin sitä, prototypoitiin se kevyesti ja nopeasti ja sitten validoitiin asiakkaille, niin asiakkaat sano, luonnollisesti tiedetään tämmöisessä sprinttimallisessa suunnittelussa, se on aika pieni, mutta saadaan hyvä ymmärrys siitä suunnasta, niin näistä kahdestatoista toiminnallisuudesta, niin kaikki asiakkaat sano, että nuo kolme on mulle, minkä jälkeen voisin valmistaa maksaan, ja nämä yhdeksän on hyviä, mutta nämä on mulle tärkeitä ja ne oli selkeät kolme toiminnallisuutta siitä.

Nyt tullaan tähän hyötyihin, niin kyllähän siinä ymmärrys kasvoi merkittävästi siinä liiketoimintajohtajan näkökulmasta, että ahaa sen sijaan että mä investoin kehitysprojektiin, joka tuottaa 12 toiminnallisuutta, niin joo meidän kannattaa ne 12 tehdä mutta kolmen jälkeen mä pystyn tän jo tuomaan markkinoille ja tavallaan inkrementaalisesti kehittää sitten niitä muita toiminnallisuuksia.

Plus me saadaan ymmärrystä paljon enemmän kun tuodaan tämä markkinaa tällä tavalla. Eli investointi on pienempi, kehittämisen läpimenoaika merkittävästi nopeampi ja sitten aletaan saamaan jopa liiketoiminnallisia tuloksia huomattavan paljon nopeammin. Kyllä se tämmöisten kautta se mun kokemus on, että se syntyy.

Sitä voi näyttää, mullakin on näitä takataskussa näitä esimerkkejä vaikka kuinka paljon, mutta ei ne resonoi toisessa organisaatiossa tai toisella liiketoiminta-alueella ennen kuin ne on itse omin silmin nähnyt ja ymmärtänyt, että mitä se minun alueellani tai minun liiketoiminnassa voisi tämmöinen asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakaskeskeiset menetelmät, kehittämisen menetelmät tuottaa.

Ja se on sitä, minä en ole ikinä muuta keinoa löytänyt. Voi totta kai siihen liittyä paljon ymmärryksen kasvattamista ja esimerkittämistä ja kaiken näköistä sisäistä myyntityötä, mutta kyllä se iso ymmärrys syntyy vasta tekemisen kautta.

Satu: Tosiaan olit OP:lla luomassa Suomen suurinta sisäistä design tiimiä. Mikä sinusta OP:lla jotenkin mahdollisti sen, että tämmöinen pystyi syntymään?

Tuomas: Siinä oli varmaan monta asiaa ja toisaalta just ne samat asiat mitä mä sanoin aiemmin siellä ylimmässä johdossa, että siinä kohtaa pääjohtajan toimesta vahva ajatus siitä, että tämän tyyppinen toimintamalli on voittava toimintamalli, siis puhun asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Siellä puhuttiin paljon palvelumuotoilusta, taas tämä terminologia-asia, siihen aikaan kaikki mahdollinen muotoilu oli se sitten jopa asiakasymmärrystä, oli se sitten käyttöliittymäsuunnittelua, niin siitä käytettiin termiä palvelumuotoilu, se oli vain hyväksyttävä, että no nyt on vähän väärä termi mutta tämä on se kieli, mitä ymmärretään, niin se on ihan ok. Niin tavallaan se mahdollisti mihin mä viittasin aiemminkin ja sama oli Veholla, se, että oli tavallaan ylimmässä johdossa tietynlainen ajatus siitä, että tuossa voisi olla jotain, tuosta voisi syntyä jotain erilaistavaa, mitä muuta.

Se oli se yksi. Toinen oli niin kuin sanoin, niin näiden yksittäisten tekojen kautta mitä mä nyt olen jo tässä parin kertaan maininnut, että se lähti tuottamaan sitä hyvää. Siinä oli myöskin niin kuin sanoin, tämä onnellinen design sprintti mikä sattui olemaan ensimmäinen, mikä me kunnolla vedettiin. Niin sittenhän organisaatiossa syntyi tämmöinen kysyntä design sprinteille ja me tietenkin vastattiin siihen oppien, että se on täysin väärä tapa toimia hyvin monessa asiassa, mutta siihen haluttiin siihen kysyntään vastata. Että kun sitä kysyntää tulee, se on mun mielestä yksi oppi se, että on ihan ok tehdä niin sanotusti epätäydellisesti jos organisaatiossa on kysyntää sen tyyppiselle asialle.

Että siihen mä oon jonkun verran törmännyt tässä skenessä, että ollaan aika tavalla puritaaneja sen edessä, että miten asiat kuuluisi tehdä. Mä lähdän siitä, että kannattaa aina tarttua semmoiseen mahdollisuuteen mikä on tarjolla, ja yrittää sen mahdollisuuden rajoissa sitten ohjata asiaa oikeaan suuntaan.

Tämä oli hyvä kyllä, mä muistan, se oli vielä toukokuu 2015, niin vuoden lopussa me todettiin, että kyllä meidän [00:36:00] sisäinen tarjonta pitää olla muutakin kuin Design Sprintiä, koska se oli jotenkin voimaannuttavaa niille ihmisille, jotka ei ollut muotoilun ja asiakaslähtöisten menetelmien kanssa ollut tekemisissä, ei ollut esimerkiksi koskaan ollut mukana validoimassa asiakkaan kanssa jotain palveluja, niin oli aivan mahtavaa silmät auki ja sitten kerrottiin niitä tarinoita siitä, mitä se asiakas sanoi, että mä en olisi ikinä ajatellut, että ihminen voi ajatella näin, mikä oli mahtavaa. Siis silloinhan syntyy oppimista ja kun ikään kuin näkee ja kokee jotain uutta, mutta tosiaan sitä tehtiin niin erilaisiin ikään kuin liiketoiminnallisiin haasteisiin, että tämä oppiminen oli mun mielestä se, että niin kuin sanoin, Veholla oli aikaa tehdä tilaa tehdä sitä strategista työtä, organisaatio antoi sen, niin OP:lla oli myöskin, mä väitän yksi iso mahdollisuus, että annettiin mahdollisuus ja sallittiin tavallaan niin kuin oppia myös sen niin kuin yhdessä oppia, eikä vaan niin, että ajjaa te ette tehnytään tätä niin kuin tästä ei tullutkaan hyvää, niin me mennään johonkin muualle tyypinen, niin kuin että se kulttuuri on sen kaltainen, että se on niin kuin oppimisen kulttuuri ja se mahdollisti sitten tämmöisen uuden, hyvin niin kuin toisenlaisen, siihen aikaan toisenlaisen sellaisen tavan toimia, mitä oli aiemmin ollut.

Satu: Meillä on ollut ensimmäisen kauden jaksossa kahdeksan Pia Hannukainen OP:lta kertomassa siitä, miten hän oli luomassa asiakaskyvykkyystiimiä OP:lla. Ja minua kiinnostaisi tietää, että miten tämä sinun designtiimi ja hänen asiakaskyvykkyystiimi suhteutui toisiinsa ja minkälaista yhteistyötä teki keskenään?

Tuomas: Me ollaan viitattu meidän monessa kirjoituksessakin siihen, että miten tämä muotoilukypsyys ja asiakasymmärryksen kypsyys pitää, jotta muotoilukypsyys kasvaa organisaatiossa, se tarvitsee siihen rinnalleen vahvan asiakasymmärryskypsyuden. Ja tähän ei ollut meillä ollenkaan sellainen kirkas ajatus silloin vaan oli taas tarve, tietynlainen tehokkuus-tehottomuus - tarve.

Me nähtiin se, että tehtiin paljon asiakasvalidaatioita, tehtiin asiakastutkimuksia, isoja ja pieniä ja ne tahtoi jäädä se ymmärrys sitten sinne projektiin. Meillä myöskin nähtiin se, että me saatettiin testata tai validoida samaa asiaa kahden eri projektin puitteissa, koska ei ollut sitä näkyvyyttä. Ja sitten siinä oli selkeä

tarve tällaiselle design research-tyyppiselle toiminnalle, johon tavallaan kanavoidaan sitten ja että kumulatiivisesti myöskin se asiakasymmärrys kasvaa. Ja se oli yksi skenaario ja toinen oli sitten OP:n market intelligence-toiminnon rinnalle sitten tällainen customer insight-toiminto ja formalisoida sitä sitten niin, että se ei ole pelkästään ikään kuin osa designia, vaan se on laajemmin yritystä palveleva funktio, joka tuottaa sitä näkemystä koko organisaation käyttöön, ei vaan ikään kuin osaksi design-tuotteiden ja palveluiden suunnitteluprosessia.

Ja sen tiimoilta syntyi sitten tämä viittaamasi customer insight-toiminto ja me tehtiin todella tiiviisti sitten yhteistyötä. Konkreettisesti tarkoitti sitä, että yksikään iso tai pieni asiakasymmärrykseen liittyvä aktiviteetti ei mennyt ohi sen Customer Insight-toiminnon, jolloin heillä pysyi a) se kumuloitu tavallaan se asiakasymmärrys tai ei tavallaan vaan käytännössä kumuloitu, ja b) me sitten saatiin tehoja irti kun me pystyttiin hyödyntämään jo tehtyä, kun se oli ikään kuin kanavoitu yhteen paikkaan ja siellä ikään kuin rikastettu sitä vielä.

Tämä oli se toinen iso hyöty. Niin kuin sanoin, se toiminto kyllä palveli paljon muitakin organisaatio-osia kuin vain designia, mutta se oli ihan keskeinen osa siitä tavallaan sen muotoilutekemisen kypsyyden, niin tämä asiakasymmärryksen ja sen kypsyyden kasvattaminen. Tosiaan jälkeenpäin ollaan kyllä ymmärretty se, että se muotoilukypsyys kasvaa vain tiettyyn asti, se tarvii rinnalleen tällaisen vahvan customer insight-toiminnon.

Ja sama itse asiassa tällä hetkellä meillä on Finnairilla kyllä vahva customer insight-toiminto, mutta me ollaan taas todettu, että me voitaisiin ikään kuin uudelleen luoda vähän sen profiilia ja samalla matkalla ollaan. Ei sillä, että olisi tehty jotenkin niin kuin huonosti tai väärin, ei OP:llakaan tehty huonosti tai väärin sitä asiakasymmärrystä, mutta kun kasvatetaan muotoilukypsyyttä ja asiakaskeskeistä kulttuuria, niin se on ihan selkeästi tärkeä osa se Customer Insight-toiminnon kypsyys myöskin.

Satu: Kuten ollaan nyt kuultu monista sinun esimerkeistä, niin olet työskennellyt hyvin erilaisilla toimialoilla. Esimerkiksi pankki- ja autoala, lentoliikenne, liittyen asiakaskokemukseen ja muotoilukypsyteen tai ajatteluun tai millä termeillä näitä nyt haluaakaan nimetä niin kiinnostaisi tietää, että minkälaisia eroja ja yhtäläisyyksiä olet havainnut siinä kehittämisessä ja toisaalta siinä toimeenpanossa.

Tuomas: Jokuhan voisi nähdä, että mä valitsen ympäristöä mahdollisimman paljon kuormittavia toimialoja. Näinkin se toki on, mutta toisaalta mä ajattelen, että ihmiset ajaa autoilla edelleen ja jonkun verran lentääkin, niin tekisi sitten

niitä kestäviä valintoja. Se on ehkä se mun ajatus tässä, mutta toki mä olen tätä avoimesti sanonut, että tämä mun CV näiden toimialojen osalta saattaa näyttää kyseenalaiselta. Mutta joo niin kuin sanoin ja olen käyttänyt esimerkkejä jo aiemmin, niin kyllä se, kun mulle se asiakaskokemus on sitä, että ymmärretään se asiakkaan tarve ja sitten täytetään se tarve jollakin tavalla. Me voidaan myös synnyttää tarpeita.

Meillä on OP-lla esimerkiksi keissejä, missä pystyttiin ikään kuin synnyttämään tarve joka helpotti sitten asiakkaan elämää joka mahdollisti meille tiiviimmän suhteen sen asiakkaan kanssa, jolloin meillä oli tietenkin liiketoimintamahdollisuuksia erilailla. Kaikki aina tavallaan pureutuu siihen, että toimialasta riippumatta tästä minun ajattelussa on vahvasti kyse.

Se, mitä ne asiakastarpeet on, joko tosiaan olemassa olevia tai piileviä tarpeita, se vaihtelee tietenkin toimialoittain. Kuinka vahvassa muutoksessa ne asiakastarpeet on? On tiettyjä hyvin stabiileja toimialoja, joissa ikään kuin se tarve ei muutu, ja sitten on niitä, jotka muuttuvat useamminkin. Tästä tulee se ero.

Asiakaskokemuksessa mielestäni aina herkullisimmat tilanteet ovat olleet niitä, kun on ymmärretty että asiakkaan odotus ja tarve ei tule tästä meidän toimialalta. Vaikka Veholta esimerkki että kun auto tuodaan huoltoon niin ei meillä ole päässämme mentaalisia malleja siitä, miten autohuolto toimii eri merkeillä.

Meillä on joku odotus että näin se toimii, se perustuu aikaisempiin kokemuksiin, mutta se perustuu myös vahvasti siihen, että mulla on muuten hajosi jääkaappi viime viikolla, miten mä tilasin jääkaapin huollon, niin kai tämä nyt about samanlailla toimii tämäkin. Monia muita tämmöisiä ikään kuin ajatusmalleja, ajatusrakenteita, niitä odotuksia, niitä tarpeita niin ne onkin jostain toisaalta.

Ihan niin kuin pankkialalla niin kuin mobiilipankit, niin harvalla meistä on useampia pankkeja tai appeja, niin kuin mobiilipankkeja aktiivisessa käytössä. Mutta meillä on Spotifyt ja Netflixit ja Facebookit ja Instagramit ja se tavallaan se mentaalinen malli tulee sieltä. Ja nämä tavallaan käyttökoneet ja tarpeet niin tämä on minusta herkullista, mutta edelleen kyse on siitä, että ymmärretään ne tarpeet ja täytetään ne.

Ne tarpeet, kuten olen sanonut jo monen kertaan, ne on erilaisia eri toimialoilla, ja sitten miten ne tavallaan täytetään ne tarpeet on niin kuin organisaatio- ja toimialakohtaisia, meillä on erilaisia kyvykkyyksiä ja näin. Mutta kyllä se aina

tulee, niin kuin päätyy siihen. Mulle, niin kuin mä oon käyttänyt paljon tämmöistä niin kuin jenkkiyliopistokoripallon valmentaja John Woodenin määritelmää taidosta, joka määritteli niin, hän oli siis valittu viime vuosisadan valmentajaksi Jenkeissä, mikä on aika kova, kaikki lajit, erittäin menestynyt valmentaja, niin hän määritti taidon sillä lailla että se on kyky ymmärtää ja toteuttaa perusasioita systemaattisesti.

Että sitä on niin kuin taito. Ja tähän mä palaisin, siis tiedetäänkö asiakaskokemukselliset perusasiat, että tunnistetaanko me ne, onko meillä kyky toteuttaa sitä, ja vieläpä systemaattisesti. Että se, mikä on taas niin kuin yhteistä toimialalle on se, että vähän liikaa vaikuttaa se hyvä päivä tai huono päivä siihen kokemukseen.

Amatöörin tuloskäyrä on se, että meillä on hyvien ja huonojen päivien välillä paljon eroja. Se on niinkuin meikäläisen tennissyöttö, että saattaa mennä lujaa ruutuun mutta saman pelin aikana se saattaa olla, että se katoaa johonkin ihan muualle ja mulla ei ole mitään käsitystä, mikä se on, koska mä oon amatööri.

Mutta ammattilaiset pystyvät sillä tietyllä tasolla toimittamaan sitä syöttöä siihen ruutuun. Tämä on todella naivi esimerkki, mutta ihmiset muistavat ne huippuhetket ja ne pohjahetket. Toimialasta riippumatta asiakaskokemuksessa, jos me pystytään sitä lattiaa nostamaan, että meillä ei ole niitä meikäläisen syötön katoamisia kovin usein tai meidän huono päivä ei vaikuta meidän perussuorittamiseen, niin silloin yleensä myös erottaudutaan ja tämä on toimialasta riippumaton, mä väitän, asia.

Satu: Jutellaan vielä hetki luovien tiimien johtamisesta ja Tuomas, nykyisessä roolissasi Finnairilla johdat muun muassa brändien, designin ja asiakaskokemuksen kehittämisen tiimejä. Mua kiinnostaisi tietää, että mitä oot oppinut tällaisten luovien tiimien johtamisesta ja mitä siinä tulee ottaa huomioon sinusta?

Tuomas: Rajoja ja rakkautta. Ja näin se oikeasti on. Ja tää on taas organisaatiokulttuuriasia että kuinka paljon sallitaan semmoista vapausastetta ja mä en puhu nyt siitä, että saa rikkoo yhdessä sovittuja sääntöjä. Sitä mä en tarkoita. Toimivat tiimit, niillä on yhteiset pelisäännöt ja niitä noudatetaan ja jos ei niitä noudateta, niin siitä syntyy seuraamuksia.

Ne on niitä rajoja, mutta sen hiekkalaatikon sisällä saa touhuta ja temmeltää ja kyllä olen itse sellainen mikä tykkää enemmän laittaa bensaa liekkeihin kuin olla se muistuttamassa niistä rajoista. Ne kyllä muistuttaa itse itseään varsinkin korporatiossa. Täytyy sallia se tietynlainen kaaos. Ja kuten sanoin, niin tämä on

kontekstisidonnaista, että luovan taideteoksen tekemisen kaaos on toisenlainen kuin digitaalisen palvelusuunnitteluprosessin kaaos korporaatiossa.

Eli edelleen sen hiekkalaatikon rajat pitää tuntea. Mutta se on olennaista ja mahdollistaa ihmisille sitten semmoinen tietynlainen vapaus olla ja tehdä haluamallaan tavalla. Tämä on minulle sitä rakkautta tässä kontekstissa. Mutta ne rajat pitää olla selvät mielellään etukäteen. Meillä on tietty aikataulu, meillä on tietty tavoite, meidän pitää johtaa tähän.

Ja tämä on ehkä se semmoinen, muotoilijoita vähän turhaankin ja luovia parjataan siitä, ettei ymmärretä sitä liiketoimintaa. Mä en allekirjoita tota. On tietenkin varmasti erilaisissa rooleissa ihmisiä, joille se liiketoiminnallinen tavoite jotenkin merkkää vähemmän kuin toisille, mutta nämä on niitä asioita, ne perusasiat mitkä pitää tietenkin olla tiedossa.

Ja ehkä tämmöisessä luovassa kaaoksessa, tai ainakin kun kaikki tiedetään että luova prosessi ei ole lineaarinen, niin siinä niiden agendalla pitäminen on ehkä semmoisen johtamisen näkökulmasta aika olennaista. Mutta se on myöskin se, että itselläkin on ollut enemmän tämmöisiä, tavallaan ehkä väärin sanoa tehtäväorientoituneita, mutta ehkä suoraviivaisia, ehkä operatiivisempiakin tiimejä, niin se on sitten toisenlaista tekemistä. Ja kyllä mä tykkään siitä, ja musta on edelleen joka ainut kerta, tässäkin työssä parhaita on ne kun mä voin mennä tuonne lentokentälle, mulla on jonkun verran aikaa, mä menen sinne vaan kattomaan, juttelemaan meidän ihmisten kanssa, juttelemaan asiakkaiden kanssa. Ja aina syntyy se, että aah, niin tosiaan näinkin voi ajatella, aah niin tosiaan sä käytätkin sitä tolleen tota palvelua tota niinku self-check-in, että aah, sulla olikin tämmönen niinku ongelma, ja se semmonen niinku sitä haluan niinku ruokkia, että se semmonen niinku jatkuva kiinnostus asioihin niinku säilyisi.

Mä väitän, että tämmöisiin luoviin ihmisiin päätyy ihmisiä, jotka on lähtökohtaisesti aika kiinnostuneita kaikista asioista, mutta sitä pitää myöskin vaalia, että se kiinnostus säilyy. Pitää tarjota tietenkin semmoisia ärsykeitä, joissa pääsee sitten omaa motivaatiota sitten hyödyntämään.

Satu: Kiinnostaisi vielä tähän liittyen kysyä, että minkälaiset tavallaan käytännöt tai struktuurit tukee sitten yhteistyötä näiden luovien tiimien ehkä sisällä tai jopa niiden eri tiimien kesken?

Tuomas: Se tekemisen sisältö ja konteksti on tässä korporaatiossa niin moninainen, että silloin kun tehdään jotain strategisempaa suunnittelua tai kun mietitään jotain isompaa konseptia tai kun mietitään sen konseptin sisällä olevaa

yksittäistä palvelua tai yksittäisen palvelun sisällä olevaa yksittäistä toiminnallisuutta, niin se on hyvin erilaista se tekeminen.

Tämmöisen suunnittelutyön liittäminen siihen prosessiin, joka organisaatiossa muuten on, vaikka strategian suunnitteluun tai tuotekehitykseen, niin se on kyllä yksi oppi itsellä se, että sellaiset ikään kuin design specific, vaikka tässä tapauksessa jotkut toimintatavat tai prosessit, niin ne ei lennä kovin pitkälle.

Että kyllä se kyky adaptoitua sen muun organisaation tapaan toimia on aivan keskeistä, mutta se ei tarkoita sitä, että siihen pitää niin sanotusti alistua, vaan siihen voi myöskin kontribuoida ja sitä voi kehittää sitä muun organisaation tapaa toimia. Mutta ne on ollut ehkä huonoimpia esimerkkejä ja parhaimpia oppimiskokemuksia myös itselle silloin kun on lähdetty luomaan jotain ikään kuin irrallista tapaa toimia siitä muusta toiminnasta, siitä miten kaikki muut toimii ja sitten tullaan paikalle sitten johonkin esittelemään, että te teitte täällä tämmöistä me tehtiin tuolla tuommoista, miten me tuodaan nämä yhteen. Me ei niitä koskaan tuoda yhteen, koska näitä ei tehty yhdessä. Tämähän on muuten ihan tämmöisten innovaatioinkubattoreidenkin perusongelma isommassa mittakaavassa. Mutta tässä kohtaa niin kyllä se kyky adaptoitua siihen edelleen, haluan painottaa, että se ei tarkoita, että alistuu, vaan on kyky kehittää sitä organisaation toimintaa, niitä olemassa olevia toimintamalleja siihen asiakaslähtöiseen suuntaan, koska fakta on, että asiakaslähtöiset yritykset, organisaatiot on vaan parempia.

Mitataan sitä tuottavuudella tai liiketoiminnan tuloksella tai millä tahansa niin silloin on tavallaan vahva mandaatti kehittää sitä toimintaa. Täytyy myös ymmärtää, että kaikki eivät ajattele samalla lailla siitä miten se tehdään ja sitä pitää pystyä välillä myymään ja välillä vähän aktiivisemminkin vaikuttamaan siihen, että ei kun nyt tehdään muuten näin, tai että hei, mitä jos kokeiltaisiin tämä näin, tai mitä jos tehtäisikin tämmöinen nopea prototyyppi ja näytetään se asiakkaalle, josta syntyy, tämmöisestä pienestä saattaa syntyä yhtäkkiä ymmärrystä, että niin, meidänhän tätä strategiaakin ihan pitäisi kehittää näin. Se on mulle ihan semmoinen selkeä, että ei ole mitään erillisiä prosesseja asiakaslähtöisessä suunnittelussa.

Satu: Kurkistetaan loppuun vielä jotenkin siihen, että miten sä näet asiakaskokemuksen ja jotenkin brändien kehitystä tulevaisuudessa niin näetkö jotenkin että miten niiden rooli on esimerkiksi yritysten toiminnassa? Onko näkyvissä jotain muutosta tai niiden keskeisyydestä?

Tuomas: Minun on vaikea sanoa, minulla ei ehkä ole sellaista perspektiiviä, minä olen liian lähellä, että minä voisin sanoa jotain muutosta, mutta ehkä

semmoinen mikä on, mitä me esimerkiksi tällä hetkellä käydään keskustelua paljonkin on sitä, vaikka brändien osalta se oli perinteisesti semmoinen tietynlainen portinvartija, joka sanoo kyllä tai ei, saako tällaista tehdä vai voiko tällaista tehdä.

Kyllä me ollaan esimerkiksi tätä vasten nyt vahvasti menossa semmoiseen mahdollistaja ja tavallaan inspiroivaan tapaan johtaa sillä brändillä sitä kaikkea tekemistä, oli se sitten asiakaskokemuksellista tai markkinoinnin tai minkä tahansa tekemistä, se on ikään kuin tavallaan platformi jonka puitteissa on niitä rajoja ja rakkautta, että se on varmasti se semmoinen muutos, mitä mun kokemus on, että monesti brändi mielletään vaikka bränditiimi tai ne, jotka sitten vastaa ei ajattele näin niin sitten se kuitenkin on ollut semmoinen vähän niin kuin portinvartija ja poliisi. Tämä on varmasti se semmoinen muutos, että ei ole enää tällaisia, että tässä on tämä ohjeistus, toteuta tästä, vaan se on jatkuvaa dialogia ja ne bränditkin elää hetkessä ja ne voikin ottaa ihan uusia muotoja tietyllä tapaa, kun altistetaan se asiakkaille ja käyttäjille ja tuota, että syntyykin joku toisenlainen mielikuva, mitä me oltiin kuviteltu ja perinteisesti se on ollut, että meillä on joku tällainen, että tätä me halutaan ja sitten ehkä ollaan enemmän semmoisessa niin kuin joustavammassa niin kuin brändiajattelussa, kuvittelen, ja niin kuin sanoin, niin mitä meillä esimerkiksi tällä hetkellä, minkälaisia keskusteluja käydään.

Mutta edelleen mä palaan sitten tuohon asiakaskokemuspuoleen. Mä en tiedä, onko se muutos. Tuskin se on muutos, mutta kyllä mä palaan tähän, että kyky tunnistaa ja toteuttaa perusasioita systemaattisesti. Monesti tämä asiakaskokemuksellinen, siis mun kokemus on ollut, että tämä puhe on sellainen, että tehdään jotain yksittäisiä pieniä, vähän niin kuin kampanja-omaisia juttuja, koska ne on ne, mistä puhutaan mutta ei välttämättä ymmärretä, että se perusta pitää olla kunnossa.

Me puhutaan että meillä on brilliant basics. Se pitää olla systemaattisesti. Meillä ei voi olla niitä tavallaan sitä volatilitteettia siinä kokemuksesta riippuen päivästä tai ihmisestä tai muuten, vaan perusjutut pitää toimia. Me ollaan parhaillaan siinä, että me määritellään mitä ne basicsit on. Toki meillä on aika hyvä ymmärrys mutta ei ihan olla ihan varmoja, että onko ne nämä.

Se on varmasti yksi asia. Ja sitten tämä koko tämä agiili/ketterä tapa tehdä, sekä brändin kehittämisessä että asiakaskokemuksessa, että siihen suuntaan että niin kuin sanoin, strategia pitää olla, oli se sitten brändistrategia asiakaskokemusstrategia tai mitä nimeä nyt haluaa käyttää, visiotahdotila.

Joku maali pitää olla, mutta samaan aikaan pitää pystyä tuomaan jatkuvia parannuksia siihen ja toimenpiteitä ja reagoida siihen palautteeseen. Tunnistaa, onko tämä yksittäinen palaute, jossa on vain kovaääninen asiakas vai onko tämä ilmiö johon meidän kannattaa tarttua, joka meidän kannattaa korjata tai tässä on meillä mahdollisuus.

Se pitää olla ketterää. Se pitää olla tänään tunnistettu, ensi viikolla jollakin tavalla pienesti jo testissä tai toteutuksessa. En tiedä, onko se muutos, mutta se on ainakin se, millä tällä saralla pärjää, jos pystyy sen tekemään.

Satu: Joo, tosi hyviä nostoja. Me ollaan tässä nyt tämän keskustelun aikana kuultu sinulta monia oppeja, joista varmasti meidän kuulijat on saanut itselleen paljon ajateltavaa. Mä haluaisin lopussa vielä kuulla, että mitä jos on organisaatio, joka haluaisi jotenkin vahvistaa omaa asiakaskeskeisyyttään toiminnassaan, niin mitä sanoisit, mistä on hyvä lähteä tavallaan liikkeelle?

Tuomas: Mulla on se tapa, kun mä oon esimerkiksi yrittänyt saada porukkaani mukaan jäseniä, niin mä oon aina aloittanut siitä, että luetaan asiakaspalautteita.

Mitä ne asiakkaat, me voidaan istua täällä neukkarissa ja meillä on täällä kokemusta kymmeniä vuosia tästä toimialasta ja näin, mutta se on edelleen meidän tulkinta siitä. Sitten kun oikeasti aletaan lukemaan niitä asiakaspalautteita, mitä ne oikeasti kirjoittaa, tai me esimerkiksi Veholla tehtiin semmoinen yksi pilotti, että joka viikko yhdessä toimipisteessä myyntijohtaja ja huoltojohtaja soitti viidelle asiakkaalle, jotka oli käynyt siinä, ja kysy vaan että hei, että onko jotain, jossa me voitaisiin parantaa.

Se ei ollut ihan helppo rasti saada se toiminta käyntiin. Ja sitten taas se tavallaan oppiminen mitä siitä syntyi. Eihän ne ole isoja asioita, mutta kun sä kuulet aidosti että se asiakas, että oikeasti näin, niin sitten se jotenkin kun ihminen sanoo sen ääneen eikä se ole niin, että mun mielestä meidän pitäisi tehdä näin. Se voi olla oikein mutta se voi olla ihan yhtä lailla väärinkin. Mistä lähteä liikkeelle on se, että altistaa itsensä sille asiakkaan palautteelle, joko sille kysytylle palautteelle tai sitten spontaanille, kuten tässä esimerkiksi soittamalla, että hei että olisiko pari minuuttia, missä me onnistuttiin ja missä sä haluaisit ajattelisit, että me voitaisiin olla parempia.

Tämän tyyppinen yleensä synnyttää sen aika ison ensiaskeleen.

Satu: Hei kiitos tosi paljon Tuomas vierailusta. Tää on ollut ihan huikean kiinnostavaa. Kiitos.