

Myynninedistämistä yhteistyötä rakentamalla

**Markkinoille valmistautuvan maahantuontiyrityksen
verkostoituminen**

Eetu Lehtonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2021
Tekniikan ala
Insinööri (YAMK), verkostojohtaminen

| | | |
|--|--|-----------------------------------|
| Tekijä(t) Lehtonen, Eetu | Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä Toukokuu 2021 |
| | Sivumäärä 166 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Myyninedistämistä yhteistyötä rakentamalla Markkinoille valmistautuvan maahantuontiyrityksen verkostoituminen | | |
| Tutkinto-ohjelma Insinööri YAMK, verkostojohtaminen | | |
| Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen | | |
| Toimeksiantaja(t) Exofinland Oy | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Työympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja siksi työssäjaksaminen tarvitsee kehittyäkseen puolueetonta, hyvin verkostoitunutta ja monialaista osaamista erilaisista näkökulmista. Työkykyisyyden ylläpitämiseen on teknologisia ratkaisuja saatavilla, mutta kohdentamiseen tarvitaan asiakkaan toimintaympäristön ymmärtämistä, ja ratkaisukeskeisyyttä todellisten tarpeiden selvittämiseen.</p> <p>Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentamiseen ja myyninedistämiseen liittyviä tekijöitä sekä toimintamalleja. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi haettiin vastauksia kirjallisuuskatsauksen lisäksi sekä määrällisestä että laadullisesta tutkimustyöstä. Tutkimustyöhön määritettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin tavoiteltiin vastauksia kirjallisuuskatsauksen pohjalta kategorisoimalla tavoitteen kannalta olennaisia teemoja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin menetelmätriangulaationa, jossa aineistoa kerättiin kyselyn ja haastattelujen avulla. Aineiston keruussa kiinnitettiin erityistä huomiota sellaisten vastaajien tavoittamiseen, joilla olisi kompetenssia vastata teemoja käsitteleviin kysymyksiin. Aineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin, jossa kirjattuja havaintoja jaoteltiin kategorioittain eri teemoihin.</p> <p>Tutkimustuloksissa ilmeni, että asiakkaan lähestymiseen ja pitkäaikaisen yhteistyön rakentamiseen täytyy valmistautua kokonaisvaltaisella asiakaskokemuksen suunnittelulla. Asiakkaan tarpeita täytetään vuorovaikutteisella viestinnällä hyödyntäen laajennettavien verkostojen asiantuntijuutta. Asiakastietoa tulee kerätä systemaattisesti käytännönläheiseen järjestelmään, jotta asiakaspalvelukokemuksia voidaan kehittää entisestään. Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan soveltaa erilaisten tuotteiden ja palveluiden myynnin-</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) | | |
| Luottamus, yhteistyö, palvelumuotoilu, mukautuminen, läpinäkyvyys | | |
| Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) | | |

| | | |
|--|--|---|
| Author(s) Lehtonen, Eetu | Type of publication Master's thesis | Date May 2021 Language of publication: Finnish |
| | Number of pages 166 | Permission for web publication: x |
| Title of publication Sales promotion by building collaboration Networking of an import company preparing for markets | | |
| Degree programme Master of Engineering, Business Network Management | | |
| Supervisor(s) Nieminen, Sanna | | |
| Assigned by Exofinland Oy | | |
| Abstract <p>Working environment changes constantly and maintaining wellbeing at work needs unbiased, well-networked, and multidisciplinary know-how from different perspectives in order to develop. There are technological solutions for maintaining the ability to work but allocating requires understanding of customers' operational environment and focusing on solutions to understand the real necessities.</p> <p>The objective of this research was to define factors and ways of operating concerning the creation of long-term partner relationships and sales promotion. To accomplish this objective the research started by overviewing literature and performing a research by quantitative and qualitative methods. The research was conducted by determining three research questions and essential themes from the literature to achieve the objective.</p> <p>The research material was collected by a questionnaire and interviews. To gain reliable research material the selection of respondents needed special attention, namely choosing the respondents who could have adequate competence in answering the questions around the theme of the study. The analysis of the research material was conducted by using the methods of content analysis. The findings were then categorized and divided into themes.</p> <p>The research showed that in order to approach the customer and to create long-term collaborations one needs to prepare by designing a comprehensive customer experience. The necessities of the customer are fulfilled by interactive communication using the expertise of expanding networks. To develop customer experiences, customer data needs to be collected systematically into a practical database. The results and conclusions can be adapted according to the needs of corporations of different sizes and carried out into sales promotion of various products and services.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) Trust, collaboration, service design, adaptation, transparency | | |
| Miscellaneous (Confidential information) | | |

Sisältö

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Työkykyisyyttä teknologian avulla | 6 |
| 2 | Tutkimusasetelma | 7 |
| 2.1 | Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja -prosessi | 7 |
| 2.2 | Tietoperustan määrittely ja rajaukset..... | 8 |
| 2.3 | Tutkimus- ja analyysimenetelmät | 8 |
| 3 | Ekosysteemi | 9 |
| 3.1 | Itsenäisistä yrityksistä ekosysteemeihin | 9 |
| 3.2 | Ekosysteemien muotoja | 10 |
| 3.3 | Ekosysteemin rakentuminen..... | 15 |
| 3.4 | Ekosysteemin johtaminen ja toimintakulttuurin luominen | 22 |
| 3.5 | Toimijoiden välinen sopiminen | 27 |
| 4 | Asiakasymmärrys | 29 |
| 4.1 | Palvelumuotoilu | 36 |
| 4.2 | Yritysten yhteisymmärryksen rakentuminen..... | 40 |
| 4.3 | Asiakkaan ymmärtäminen..... | 42 |
| 4.4 | Asiakastieto | 43 |
| 4.4.1 | Työkaluja asiakastiedon keräämiseen..... | 46 |
| 4.4.2 | Asiakastietojen jalostaminen | 48 |
| 4.5 | Asiakaspalvelutilanne | 49 |
| 4.6 | Palvelukokemus..... | 50 |
| 4.6.1 | Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä..... | 51 |
| 4.6.2 | Asiakkaasta kumppaniksi..... | 53 |
| 4.6.3 | Vaikuttajamarkkinointi | 54 |
| 4.7 | Yhteiskehittäminen | 55 |
| 5 | Fyysinen työkykyisyys..... | 56 |
| 5.1 | Fyysisen työkykyisyyden tulevaisuus Suomessa | 56 |
| 5.2 | Tavallisimmat kuormitustilanteet | 57 |
| 5.3 | Tuki- ja liikuntaelinvaivojen ennaltaehkäisy | 58 |
| 5.4 | Yhteistyötä työterveyden kanssa | 60 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.5 | Työkykyisyyden johtaminen | 62 |
| 5.6 | Ratkaisuvaihtoehtoja teknologiasta | 65 |
| 6 | Tutkimusosa | 73 |
| 6.1 | Menetelmät | 74 |
| 6.1.1 | Määrällinen tutkimus | 75 |
| 6.1.2 | Laadullinen tutkimus | 77 |
| 6.2 | Aineiston keruu | 79 |
| 6.2.1 | Kysely- ja haastatteluteemojen valinta | 80 |
| 6.2.2 | Tavoiteltavien vastaajien määrittely | 81 |
| 6.2.3 | Kyselyn toteutus | 82 |
| 6.2.4 | Haastattelujen toteutus | 85 |
| 6.3 | Aineiston analysointi | 87 |
| 6.3.1 | Kyselyaineisto | 89 |
| 6.3.2 | Haastatteluaineisto | 89 |
| 7 | Tutkimustulokset | 94 |
| 7.1 | Fyysinen työkykyisyys | 94 |
| 7.2 | Asiakasymmärrys | 97 |
| 7.2.1 | Kehitysmahdollisuuksista tietopohjaa | 98 |
| 7.2.2 | Yhteistyön rakentaminen | 102 |
| 7.2.3 | Asiakaspalvelutilanne | 104 |
| 7.2.4 | Luottamuksen rakentaminen | 108 |
| 7.3 | Ekosysteemi | 111 |
| 7.3.1 | Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen | 111 |
| 7.3.2 | Ekosysteemiin osallistuminen | 113 |
| 8 | Johtopäätökset | 115 |
| 8.1 | Tutkimustavoitteeseen vastaaminen | 115 |
| 8.2 | Asiakkaan lähestyminen - toimintamalli | 117 |
| 8.3 | Yhteistyön rakentaminen - toimintamalli | 120 |
| 8.4 | Ekosysteemiajattelusta toiminnan suuntaa | 125 |
| 9 | Pohdinta | 125 |
| 9.1 | Tutkimuksen lähtökohdat ja tulokset | 125 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 9.2 | Luotettavuuden arviointi ja eettisyys..... | 126 |
| 9.3 | Keskeiset tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen..... | 129 |
| 9.4 | Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset..... | 131 |
| 9.4.1 | Soveltaminen..... | 132 |
| 9.4.2 | Jatkokehitys..... | 133 |

| | |
|----------------------|------------|
| Lähteet | 134 |
|----------------------|------------|

| | |
|-----------------------|------------|
| Liitteet | 141 |
|-----------------------|------------|

| | |
|---|-----|
| Liite 1. Kyselyn runkorakenne..... | 141 |
| Liite 2. Perustiedot vastaajista..... | 142 |
| Liite 3. Sairauspoissaolojen mittaus..... | 144 |
| Liite 4. Työkykyisyys ja älyteknologian hyödyntäminen..... | 145 |
| Liite 5. Sairauspoissaoloihin reagointi, toimintamalli ja työkykyisyyden kehittäminen..... | 146 |
| Liite 6. Sairauspoissaolojen kustannukset ja tyypit..... | 147 |
| Liite 7. Tuki- ja liikuntaelin vaivat (TULE-vaivat)..... | 148 |
| Liite 8. TULE-vaivojen muodostuminen..... | 149 |
| Liite 9. Apuvälineiden käyttö..... | 150 |
| Liite 10. Haastattelun runkorakenne..... | 152 |
| Liite 11. Yleisimmät syyt sairauspoissaoloihin..... | 153 |
| Liite 12. Tuki- ja liikuntaelinvaivat..... | 154 |
| Liite 13. Apuvälineiden käyttö..... | 155 |
| Liite 14. Tietolähteet ja apuvälineiden soveltuvuus..... | 156 |
| Liite 15. Kustannus- ja huoltonäkökulmat..... | 157 |
| Liite 16. Ominaisuuksia ja keinoja yhteistyön rakentamiseen..... | 158 |
| Liite 17. Asiakastiedon kerääminen ja käsittely..... | 159 |
| Liite 18. Asiakastiedon hyödyntäminen..... | 160 |
| Liite 19. Asiakaspalvelijoiden kehittäminen ja luottamuksen rakentaminen | 161 |
| Liite 20. Luottamuksen hajoaminen..... | 162 |
| Liite 21. Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen..... | 163 |
| Liite 22. Yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen..... | 164 |
| Liite 23. Verkostoitumisen toimintatapoja..... | 165 |
| Liite 24. Ekosysteemi-tietous..... | 166 |

Kuviot

| | |
|---|-----|
| KUVIO 1. Tutkimusprosessin kuvaus | 7 |
| KUVIO 2. Innovaatioekosysteemin kehittyminen..... | 13 |
| KUVIO 3. Strategisen tarkoituksen määrittäminen | 18 |
| KUVIO 4. Ekosysteemin ilmestyminen..... | 18 |
| KUVIO 5. Ekosysteemin kehitysvaihe | 19 |
| KUVIO 6. Uusien toimijoiden sisäänajo ekosysteemiin | 20 |
| KUVIO 7. Ekosysteemin mukautuminen..... | 21 |
| KUVIO 8. Ekosysteemin laajeneminen..... | 22 |
| KUVIO 9. Ekosysteemin johtaminen | 23 |
| KUVIO 10. Ekosysteemin mukautuva johtajuus | 24 |
| KUVIO 11. Ekosysteemin johtamisen syklisyys..... | 26 |
| KUVIO 12. Toimialojen kehityssuunnat | 29 |
| KUVIO 13. Toimintojen linkittyminen..... | 30 |
| KUVIO 14. Asiakkaan roolin muuttuminen..... | 31 |
| KUVIO 15. Asiakasymmärryksen laajenemisen ulottuvuudet | 34 |
| KUVIO 16. Lähteitä ja keinoja asiakastiedon ymmärtämiseen..... | 35 |
| KUVIO 17. Prosessikartta asiakasymmärryksen luomiseen | 38 |
| KUVIO 18. Asiakasymmärryksen kehittämisen vaiheet..... | 40 |
| KUVIO 19. Teollisten palvelujen kehittämisen ympäristö | 41 |
| KUVIO 20. Liiketoimintatilanteen osaamisen suhde katetasoon | 52 |
| KUVIO 21. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi..... | 53 |
| KUVIO 22. Yleisimmät tuki- ja liikuntaelinkivut ja ennaltaehkäisy | 58 |
| KUVIO 23. Teknologian hyväksymisen malli..... | 67 |
| KUVIO 24. Tutkimusprosessin eteneminen | 73 |
| KUVIO 25. Aineiston keruun prosessi | 79 |
| KUVIO 26. Aineiston analysointiprosessi..... | 88 |
| KUVIO 27. Asiakkaan lähestyminen..... | 115 |
| KUVIO 28. Yhteistyön rakentaminen | 116 |
| KUVIO 29. Ekosysteemiajattelu | 117 |
| KUVIO 30. Asiakastietojärjestelmän rakenne..... | 118 |
| KUVIO 31. Tavoitteeseen vastaaminen | 126 |

Taulukot

| | |
|--|-----|
| Taulukko 1. Kyselyn teemoittaminen | 80 |
| Taulukko 2. Haastattelun teemoittaminen | 81 |
| Taulukko 3. Haastateltujen perustietoja | 90 |
| Taulukko 4. Asiakassegmenttien muodostaminen..... | 92 |
| Taulukko 5. Teemakohtaiset havainnot kyselystä..... | 94 |
| Taulukko 6. Teemakohtaiset havainnot ja tarkennukset haastatteluista | 98 |
| Taulukko 7. Tietoja apuvälineiden soveltuvuudesta | 99 |
| Taulukko 8. Hyvin toteutettu asiakaspalvelukokemus..... | 105 |
| Taulukko 9. Imagon rakentaminen - viestintä | 110 |
| Taulukko 10. Teemakohtaiset havainnot ja tarkentavat tiedot - ekosysteemi.. | 111 |
| Taulukko 11. Uuteen ekosysteemiin osallistuminen – tarvittavia tietoja | 114 |
| Taulukko 12. Palvelupakettien variaatioita | 123 |

1 Työkykyisyyttä teknologian avulla

Työssäjaksamisesta on muodostunut haaste yhteiskunnalle iästä ja sukupuolesta riippumatta. Työn hektisyys, kuormittavuus, jatkuva muutoksen tila ja uuden osaamisen hankkiminen kuormittavat mielen jaksamisen ohella myös fyysistä jaksamista.

Muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin vastaamiseksi täytyy ihmisten kykyjä priorisoida hyvinvoinnin ja työn edistämiseen. Jokainen voisi tuntea itsensä tarpeelliseksi vajavaisuuksista huolimatta, kun saadaan mahdollisuus itselleen arvokkaan työn tekemiseen. Teknologian kehittyminen tarjoaa valtavasti vaihtoehtoja hyvinvoinnin lisäämiseen myös eettisistä ja sosiaalisista näkökulmista. Haastavissa muutostilanteissa on kuitenkin myös mahdollisuuksia, ja näiden tunnistamiseen tarvitaan useista näkökulmista puolueetonta, verkostoitunutta ja monitieteistä osaamista. Tunnistettujen mahdollisuuksien hyödyntämiseksi työkykyisten osaamiseen tarvitaan monipuolisuutta ja erilaisia työpanoksia dynaamisille työmarkkinoille, jotta voidaan varmistaa tulevaisuuden yhteiskunnan hyvinvointi. (Kokkinen, Ala-Laurinaho, Alasoini, Varje, Väänänen & Toppinen-Tanner 2020, 6–8, 94.)

Tarvitaan ulkopuolista apua ja yhteistyötä – asiakkaan ymmärtämistä. Asiakasymmärrys on merkittävä tekijä myös kumppanuussuhteiden luomisessa ja yhteiskehittämisessä. Monimutkaisten ja laajojen ongelmien ratkaisemiseksi voidaan muodostaa ekosysteemejä, joissa erilaisten osaamisten ja näkemysten välityksellä luodaan uusia ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin – yhdessä tekemällä ja oppimalla.

Opinnäytetyön toimeksiantajan Exofinland Oy:n tavoitteena on luoda uudelle tuotteelle toimiva, vankka maahantuontikonsepti asiakasymmärryksen keinoin. Toimialana ovat eksoskeletoinit, eli ihmisen arkityötä tukevien mekaanisten, päälle puettavien rakenteiden variaatiot. Tämä opinnäytetyö pyrkii tuomaan esiin huomioitavia näkökulmia ja tekijöitä eksoskeletonien myynninedistämiseksi erilaisissa yrityksissä ja toimialoilla.

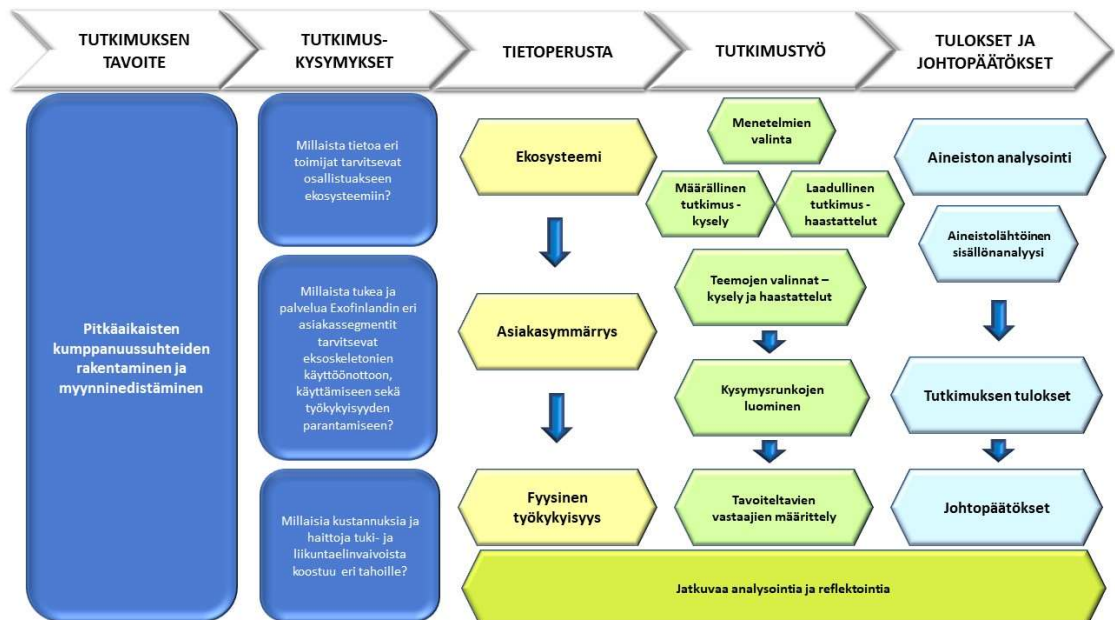
2 Tutkimusasetelma

2.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja -prosessi

Opinnäytetyön tavoitteena on **pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentaminen ja myynninedistäminen**, jossa hyödynnetään verkostojohtamisen mahdollisuuksia uuden tuotteen myynninedistämisessä ja maahantuonnissa Suomen markkina-alueelle. Tavoitteen saavuttamiseksi määritettiin tutkimuskysymykset ohjaamaan tutkimustyön etenemistä:

1. Millaista tietoa eri toimijat tarvitsevat osallistuakseen ekosysteemiin?
2. Millaista tukea ja palvelua Exofinlandin eri asiakassegmentit tarvitsevat eksoskeletonien käyttöönottoon, käyttämiseen sekä työkykyisyyden parantamiseen?
3. Millaisia kustannuksia ja haittoja tuki- ja liikuntaelinvaihoista koostuu eri tahoille?

Kuviossa 1 kuvataan tutkimusprosessin eteneminen. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset tarkentuivat vielä tietoperustan jälkeen, jotta tutkimustyötä voitiin kohdentaa tarkemmin toimeksiantajan tarpeisiin.



KUVIO 1. Tutkimusprosessin kuvaus

2.2 Tietoperustan määrittely ja rajaukset

Tietoperustassa lähdetään laajasta näkökulmasta (ekosysteemiajattelu) supistamaan näkökulmia asiakasymmärryksestä fyysiseen työkykyisyyteen, ja aina tuki- ja liikuntaelinvaivoihin saakka, joiden ennaltaehkäisemiseen sekä tukemiseen eksoskeletoinit ovat suunniteltuja. Fyysisen työkykyisyyden teoriaosuudessa henkinen työkykyisyys ja siihen liittyvät tekijät rajattiin tästä työstä pois, vaikka työkykyisyyttä onkin hyvä tarkastella sekä fyysisestä, että henkisestä näkökulmasta kummankin vaikuttaessa toisiinsa.

Tutkimustyön rajaus

Tutkimustyön rajausta kohdennettiin teollisuusalojen, työterveyshuoltojen ja vakuutusyhtiöiden suuntaan. Hyvinvointialalla on jo tehty tutkimustyötä eksoskeletonien soveltuvuudesta joihinkin tehtäviin, joten se jätettiin tästä tutkimuksesta pois, vaikka hyvinvointiala onkin aivan oleellinen toimiala työkykyisyyden kehittämisessä.

2.3 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

Ekosysteemiä ja asiakasymmärrystä tutkitaan kvalitatiivisella menetelmällä tarkkaan valikoituja henkilöitä haastatteleamalla. Näillä henkilöillä on kokemusta sopivalta toimialalta ja he toimivat sellaisessa työtehtävässä, että teemojen kysymyksiin vastaamiseen on riittävä määrä kompetenssia. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen vaatii enemmän laadullisen toiminnan näkemyksiä haastateltavilta, jotta voidaan tavoittaa hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja erilaisista asiakaskohtaamistilanteista sekä verkostoitumisesta. Näitä tavoittamalla voidaan löytää olennaisia asioita asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimimiseen.

Fyysisen työkykyisyyden tutkimusta tehdään enemmän kvantitatiivisella menetelmällä, jossa tavoitellaan valikoituja vastaajia kyselyn täyttämiseksi. Validien vastaus-ten antaminen vaatii näkemystä muun muassa sairauspoissaolojen kustannuksista, ennaltaehkäisystä, toimintatavoista ja työkykyisyyden kehitystyöstä. Kyselyllä kartoitetaan eri toimialoilla toimivien henkilöiden näkemyksiä työkykyisyyden mittaamisessa ja sen edistämiseksi fyysisten apuvälineiden tuomien mahdollisuuksien näkökulmista.

3 Ekosysteemi

3.1 Itsenäisistä yrityksistä ekosysteemeihin

Yritys voi toimia itseriittoisena tehokkuuden perustuessa hierarkiseen johtamiseen, jossa pitkä ja leveä arvoketju sisältää monenlaisia toimintoja alkutuotannosta jakeluun ja tukitoimintoihin saakka. Toisaalta yritysten väliset kilpailutilanteet korostuvat markkinamekanismin tehokkaassa kehityspaineessa. Verkostoituminen tuo vastakkaisen ajattelutavan eri yritysten yhteistoiminnasta, jossa luottamuksella, vastavuoroisuudella, joustavuudella sekä tasapuolisuudella on sijansa. Edelleen erilaiset kilpailutilanteet nostavat ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden painetta, jossa samalla haastetaan määrätietoisesti voittoa tavoittelevaa johtamista tehokkaampaan toimintaan. Hyvällä vuorovaikutuksella voidaan johtaa yhteistyötä voittojen tavoitteluun. Kumpuutus ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan yhteisten toimintamallien luomista, jossa johtaminen perustuu yhteisen edun tavoitteluun sopeuttamalla eri toimintoja toisiinsa. (Vesalainen 2014, 9–12.)

Useiden yritysten yhteistyössä eli ns. liiketoimintaverkostossa liiketoiminnan tavoitteelliset päämäärät ohjaavat toimintaa, jossa erilaisten ydinosuamisten avulla haetaan muun muassa monimuotoisuutta, tehokkuutta ja joustavuutta. (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014, 15). Verkostoituminen ei kuitenkaan ole helppoa, koska tavoitteiden ja liiketoiminnan ohjaamisessa tarvitaan nopeampia päätöksiä verkostoitumisen muotojen lisääntyessä entisestään. Siksi yritysten tulee tunnistaa oma asemansa verkostossa ja toimia strategisten tavoitteiden mukaan, jotta voidaan tietoisesti valita kannattavimmat verkostosuhteet. (Vesalainen & Valkokari 2014, 17.)

Liiketoimintaverkostojen johtaminen eroaa itseriittoisen yrityksen johtamisesta merkittävästi, sillä verkostossa mikään taho ei voi julistautua toiminnan johtajaksi, vaan johtajaksi valitaan luotettava ja arvostettu toimija kehittämään verkoston yhteistä merkitystä, moniäänisyyttä ja vuorovaikutusta. Verkoston merkitys nousee, kun yhteisistä ongelmista muodostetaan yhteisiä tavoitteita.

Jaetun näkemyksen myötä vuorovaikutuksella saavutetaan hyötyjä myös uusista innovaatioista ja ajattelutavoista. (Valkokari & Karvonen 2014, 19–20.) Hybridimallissa (esimerkiksi kehittämisverkosto) yhdistyvät itseorganisoitumisen ja liiketoimintaverkoston näkökulmat, johon voi osallistua myös ei-kaupallisia organisaatioita ja yksilöitä. Kuten Open Source -yhteisöissä, kehittämisverkostossa korostuu toimijoiden oma halu osallistua yhteisen kiinnostuksen kohteen kehittämiseen, organisoitumiseen ja pelisääntöjen noudattamiseen. (Mts. 2014, 20–21.)

Ekosysteemeissä ihmiset tulevat erilaisista ammatti- ja osaamistaustoista luoden diversiteettiä jonkin ongelman ratkaisemiseksi. Motivoivia syitä ekosysteemiin osallistumiseen voi olla useita, kuten innovointi, oppiminen ja uuden tiedon rakentaminen tai uuden liiketoiminnan luominen. Ekosysteemissä mukautuminen on avainasia, jossa avoimella vuorovaikutuksella voidaan toimia yhteistyössä joko johdettavana tai johtajana kontekstin tarpeen mukaan. (Kola, Koivukoski, Koponen & Heino 2020, 97.)

Alun perin termiä ”ekosysteemi” on käytetty ekologian ilmiön selittämisessä, mutta rakenteen samankaltaisuuksien myötä organisaatiot ovat ottaneet käsitettä käyttöönsä selittääkseen organisaatioiden välisen yhteistyön kompleksista rakentumista (Harakka 2014, 32). Luonto, ympäristö ja sen muuttuminen ovat elintärkeitä tekijöitä biologiselle ekosysteemille, mutta liiketoiminnan ekosysteemille on tärkeää myös sosiaaliset ja taloudelliset ympäristöt. Toimintakykyisyyden ja terveyden kautta tavoitellaan pysyvyyttä, vaikka jokin toimija ekosysteemissä katoaisi. Vuorovaikutustilanteista voi hyötyä kumpikin osapuoli, tai vain toinen erilaisten resurssien siirtyessä eri toimijoista toisiinsa. Biologisten ekosysteemien ja liiketoiminnan ekosysteemien välillä on sekä eroavaisuuksia että samankaltaisuuksia, mutta myös toisiaan muistuttavia elementtejä. (Mts. 2014, 34–35.)

3.2 Ekosysteemien muotoja

Eläminen on monimutkaistunut ja yhteistyöstä on tullut tapa toimia. Ikä- ja ympäristökysymyksiin vastaaminen sekä muuttuvien asiakastarpeiden huomiointi vallitsevissa markkinaolosuhteissa on entistä vaikeampaa yksittäisille toimijoille, sillä tarvittavien resurssien ja kyvykkyyden määrä ei vain riitä vastaamaan kaikkiin haasteisiin. (Kola ym. 2020, 8.)

Kompleksisten innovaatioiden toteuttaminen vaatii yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa. Näitä tahoja ovat esimerkiksi tutkimusinstituutiot, julkinen hallinto, tavaran-toimittajat, asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat. Tarvitaan kumppanuuksia verkostojen ja ekosysteemien rakentamiseen, sillä mitä suurempi haaste, sitä enemmän tarvitaan eri toimijoita. Ulkoistamalla oman organisaation toimintoja voidaan ohjata resursseja ydinosaamiseen ja kehittyä eri toimijoiden kanssa yhdessä. Onnistumisessa voi muodostua sellaista arvoa markkinoille, uuden oppimiseen ja luomiseen, joita ei yksin saavutettaisi – unohtamatta vaikutuksia eri yhteisöihin tai jopa yhteiskuntiin. (Kola ym. 2020, 8–9.)

Oppimisen ekosysteemi

Ekosysteemit ovat yksilöllisiä muun muassa laajuudeltaan, rakenteeltaan, kestoltaan ja muodoiltaan riippuen niiden pääasiallisesta olemassaolon tehtävästä sekä ekosysteemiin osallistujista (Kola ym. 2020, 8). Työelämän ja oppimisen verkostot yhdistyvät oppimisen ekosysteemissä, jossa tuotetaan monitasoista oppimista sekä tietoa jatkuvassa muutoksen tilassa. Dynaamisuus ja reagointivalmius korostuvat tekemällä oppimisessa, kun vaihtelevalla tiimityöllä tavoitellaan sekä omaa että ryhmän etua erilaisista asioista ja tehtävistä. (Laitinen-Väänänen, Virtanen, Tynjälä, Virolainen, Mattila & Heikkinen 2020, 12, 14.)

Koulutukseen liittyviä ekosysteemejä voidaan verrata käytänteistä koostuviin, sosiaalisesti kehittyneisiin käytäntöihin, joissa menettelytavoista muodostuva kokonaisuus on muokkautunut esimerkiksi oppipoikajärjestelmästä ammattikoulujärjestelmäksi. Muutosten myötä liikkumismahdollisuudet ovat kasvaneet ja samalla markkina-alueella toimivat koulut sekä oppilaitokset kilpailevat elintilastaan biologisten ekosysteemien tavoin. (Virolainen ym.2019, 10.)

Digitaalisen oppimisen ekosysteemissä keskiössä on oppijat, joiden oppimista pyritään edistämään osoittamalla tarkoituksenmukaisia tarpeita digipalveluiden kehittäjille. Digitaalisten palvelujen tarjoajien, rakentajien ja suunnittelijoiden tulee ymmärtää suunnitellun palvelun vaikutukset oppijan oppimiseen. Tämä on tärkeää, koska

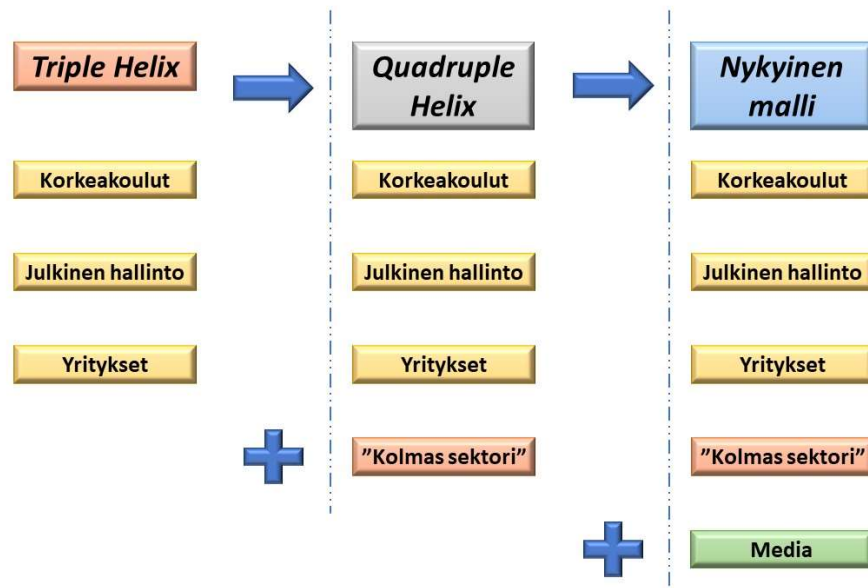
oppijoiden aktiivisuus, työskentelytavat, vuorovaikutus, reflektio ja tiedon rakentamisen kyvyt voivat joko kasvaa tai laskea digitaalisen palvelun onnistumisen mukaan. (Virolainen ym. 2020, 13–14.)

Innovaatioekosysteemi

Apilo, Valkokari ja Vesalainen (2014, 37) mukaan innovaatioekosysteemi voidaan nähdä seuraavana kehitysvaiheena klustereiden kehittymiselle, jossa toimijoita on yhdistynyt samalle alueelliselle sijainnille, teknologia-alustalle tai asiakasmäärittelyn ympärille. Kolan ja muiden (2020) mukaan innovaatioekosysteemeissä luodaan pidemmällä ajanjaksolla kokeellisempia, uusia ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin tai yhdistetään yksilöllistä tarjontaa asiakas kohtaamisten ratkaisuiksi. (Kola ym. 2020, 8.)

Tällaisessa ekosysteemissä yhdistetään yritysten ja korkeakoulujen rajapintaa, jossa kaupallistamiselle luodaan pohjaa tutkimuksen, liiketoiminnan ja innovaatioiden alkuvaiheiden kautta. Alkuvaiheessa yhteistyön riskit ovat vähäiset ja toiminta usein taloudellisestikin kannattavaa, mutta yhteisten tavoitteiden ja innovaatioiden kehityksessä tarvitaan erilaisia resursseja sekä muitakin toimijoita. Ekosysteemin rakentamisen välityksellä innovaatiot voivat levitä nopeammin potentiaalisille käyttäjille omaksettavaksi generoitumisen ansiosta erityisesti digitaalisissa innovaatioissa. (Lampi & Partala 2018, 12, 14.)

Aikaisempi versio innovaatioekosysteemistä koostui yhteistyön ja työnjaon merkityksestä alueen yritysten, korkeakoulujen ja julkisen sektorin välillä, jota kutsuttiin myös ”Triple Helix” -malliksi (Virolainen, Heikkinen, Siklander & Laitinen-Väänänen 2019, 12). Tästä mallista kehittyi sittemmin versio, jossa Lampi ja Partala (2018) viittaavat Carayannis & Campbellin (2009) kehittämään ”Quadruple Helix” -malliin. Siinä edellä mainittujen toimijoiden lisäksi ekosysteemiin liittyi ns. kolmas sektori kansainvälisyyttä unohtamatta. Viidenneksi tahoksi on ehdotettu ekologista ympäristöä ilmastomuutoksen ajankohtaisuuden vuoksi. (Lampi & Partala 2018, 15.) Myöhemmin kehittyi kuitenkin nykyinen innovaatioekosysteemin malli (ks. Kuvio 2), jossa innovaatioekosysteemiin viidenneksi tahoksi on lisätty media (Virolainen ym. 2019, 12).



KUVIO 2. Innovaatioekosysteemin kehittyminen (Virolainen 2019, 12 - muokattu)

Ekosysteemin tulee olla toimijoille hyödyllinen, jotta osallistumisen valinnanvapaudesta ja itseorganisoitumisesta huolimatta eri toimijat haluavat olla osana ekosysteemin rakentumisesta. Hyödyllisyys realisoituu ja yhteenkuuluvuus vahvistuu, kun yhdessä tekemisestä saavutetaan arvoa tuottavia asioita. Yhdessä tekeminen vaatii yhteisiä pelisääntöjä, periaatteita, koordinoitua ja fasilitoitua, joiden mukaan kaikki toimijat toimivat ekosysteemissä. Avoin innovaatioekosysteemi vaatii joustavuutta toimijoiden roolituksissa ja prosessien määrittämisessä, mutta myös luottamusta, jakamista sekä yhteistä tahtoa. Luodaan yhteinen arkkitehtuuri, johon eri toimijat sitoutuvat tasapuolisen toiminnan takaamiseksi. Ekosysteemin sisälle voidaan rakentaa selkeitä, jäsenneiltyjä alustoja rakenteen joustavuuden varmistamiseksi. Silloin eri toimijat voivat vuorovaikutuksella selkeyttää omia sääntöjään ja toimintatapojaan, sekä määrittää resurssejaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lampi & Partala 2018, 14, 16–17.)

Tällaisilla projekti- tai pysyväluonteisilla alustoilla voidaan toimia ketterästi ja saada kokeiluja toteutumaan nopeasti, kun innovaatiotoimintaa tukevat palvelut ovat pysyviä (Tervaniemi & Partala, 2018, 22–23). Uusien innovaatioiden, liiketoimintamahdollisuuksien ja palveluliiketoiminnan mallien luominen sekä muuttuminen ovat osa nopeasti muuttuvia liiketoimintaympäristöjä, kuten esimerkiksi

innovaatioekosysteemin kehittyminen Silicon Valley:ssa. Palvelumuotoilun avulla tällaisiin ympäristöihin voidaan tuoda uudenlaista ajattelua, työkaluja ja keinoja kumppanuuksien luomiseen, sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen. (Miettinen 2017, 12.) Palvelujärjestelmien monimutkaistuessa asiakasprofiilien mallintaminen ei enää riitä palvelumuotoilun keinoksi, vaan profiilia täytyy suunnitella sidosryhmien kanssa laajemman ekosysteemin luomiseksi (mts. 2017, 9). Raun (2017) mukaan muotoilun keinoja hyödynnettiin kehitysprosesseissa vuosien ajan vasta palvelusysteemin määrittämisen jälkeen, joten palvelumuotoilun todellisia hyötyjä liiketoiminnan kannattavuuteen ei tavoitettu. (Rau 2017, 76.)

Nykypäivän yrityksille muodostuu haaste kehityksessä mukana pysymiseen, kun digimarkkinat muuttuvat nopeammin, kuin uusia tuotteita saadaan markkinoille. Tämä tuo erityisesti suuryrityksille painetta koko hankintaketjun kehittämiseen, jossa tarvitaan vahvoja, strategisia kumppanuussuhteita. Tällaisten kumppanuussuhteiden rakentumisessa neutraalilla palvelumuotoilijalla voidaan saavuttaa nopeampia prosesseja, oma-aloitteisuutta ja viestinnän kehittymistä. (Rau 2017, 75.)

Liiketoiminnan ekosysteemi

Liiketoiminnan ekosysteemiin osallistuvat tahot voivat olla kooltaan, rakenteeltaan ja vaikuttavuudeltaan hyvinkin erikokoisia, aina aloittavista start-up-yrityksistä suuryhtiöihin. Samaan ekosysteemiin voi kuulua myös julkisen hallinnon osallistujia, kilpailijoita sekä tutkimustyötä tekeviä tahoja. Näiden tahojen täytyy pystyä toimimaan yhteistyössä oppien toisiltaan, vaikka saattavatkin olla kilpailijoita keskenään, sillä asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen uusilla tuotteilla ja ominaisuuksilla vaatii kykyä yhteiskehittämiseen. (Kola ym. 2020, 8.)

Kytkeytyminen myös oppimisen ekosysteemiin voidaan nähdä koulutuksen tuottamien työvoiman ja kuluttajien näkökulmasta. Eniten lisäarvoa taloudelle tuottavaan koulutukseen suunnataan rahaa, joten koulutuksen ekosysteemin voi hyvinkin toimia liiketoimintaekosysteemin ohjaamana. Korkeakoulujen osalta voidaan muodostaa innovaatioekosysteemejä aluetasolla yhdistämällä koulutuksen ja elinkeinoelämän toimijoita. Alueellisessa kehittämisessä Virolainen ja muut (2020, 11) viittaavat Richard

Floridan teokseen ”The Rise of Creative Class” vuodelta 2002, jossa Florida kertoo ”oppivasta alueesta”. Tällaisessa oppivassa alueessa oppimisen rooli on merkittävä. (Virolainen ym. 2019, 9, 12.)

Ekosysteemissä erilaisten kehitysasteiden, taustojen, toimintatapojen, asenteiden sekä intressien vuoksi tarvitaan yhteinen, motivoiva tavoite kompleksisen ongelman ratkaisemiseen. Tämä tuo myös tarpeen eri toimijoiden joustavuudelle, uusiutumiskyvyille ja motivoitumiselle yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Parhaimmillaan ekosysteemit toimivat eritaustaisista ihmisistä ja organisaatioista koostuvina elävinä yhteistyöorganismeina, jossa erilaisia tietoja ja taitoja yhdistämällä luodaan sekoitusta liiketoimintaa ja innovaatioita aikajänteestä riippumatta. (Kola ym. 2020, 8, 11.)

Globaalit suuryritykset - kuten Google, Microsoft ja Amazon - saattavat luoda omia ekosysteemien toiminta-alustojaan, joissa pienemmät yritykset joutuvat toimimaan suuryritysten luomien pelisääntöjen mukaan (Kola ym. 2020, 12). Ekosysteemissä toimijoiden roolit koostuvat **fasilitoijista, rakentajista ja osallistujista**. Toimijan mukaan rooli saattaa vaihtua ja sama toimija voi olla useissakin rooleissa. (Ikonen 2020, 10.)

Ekosysteemin muodostumisen eri vaiheissa osallistajat kehittävät asioita yhdessä, mutta samalla myös omia liiketoimintamallejaan sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. Yksilölliset tavoitteet ja ihmiset muuttuvat, ja ekosysteemin olemassaolo sen myötä joko rakentuu uusien kumppaneiden osallistuessa, tai hajoaa yhteisen tavoitteen saavuttamisen tai katoamisen seurauksen. Ekosysteemissä on erityisen tärkeää keskittyä sen olemassaolon tarkoitukseen. Tarkoituksen ympärillä raamit rajaavat tunnistettujen ongelmien ratkaisua. (Kola ym. 2020, 8–9.)

3.3 Ekosysteemin rakentuminen

Apilo ja muut (2014) hahmottavat liiketoimintaekosysteemin rakentumista elinkaari-vaiheistuksella, jossa johtava yritys määrittelee elinkaaren alussa jonkin mielenkiintoisen arvolupauksen. Toisessa vaiheessa arvolupauksen perusteella houkutellessaan yhteistyöyrityksiä mukaan kehittymään yhdessä, ja laajentamisvaiheessa

pyritään saamaan lisää toimijoita ekosysteemiin. Seuraavassa vaiheessa tämä keskeinen yritys keskittyy johtamiseen, jossa luomallaan visiolla orkestroi muita toimijoita ekosysteemin kehittämistyöhön. Elinkaarivaiheen lopuksi ekosysteemi joko uudistuu tai katoaa, mikäli uusia innovaatioita ja toteuttajia ei löydy. Ekosysteemin tehokkuus tarkoittaa Apilon ja muiden (2014) mukaan eri osapuolien vahvaa terveydentilaa, jota voidaan mitata monipuolisuudella, tuottavuudella ja murroskohdista selviytymisellä. (Apilo ym. 2014, 36.)

Kola ja muut (2020) hahmottavat liiketoimintaekosysteemin rakentumista hieman eri tavalla. Tässä mallissa alustava tavoite ja suunta selviävät raamien sisällä usein muuttaman kumppanin tunnistamassa ongelman, jota pyritään ymmärtämään ja määrittelemään. Ongelman laajuutta selvittämällä voidaan muodostaa potentiaalisia ratkaisumalleja. (Kola ym. 2020, 17, 29, 31.)

Avaintekijät

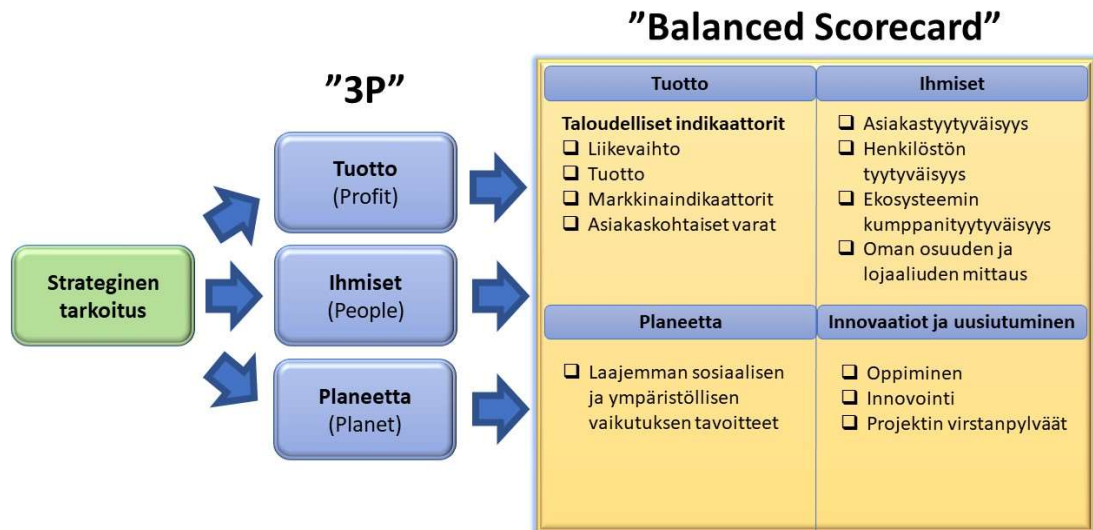
Tarkoituksen määrittelyvaiheeseen tarvitaan oikeanlaisia avaintekijöitä - eli henkilöitä, kumppaneita ja määritelty projekti välitavoitteineen. Avainhenkilöillä on intohimoa, riskinottoa, avoimuutta ja oikeanlainen asenne ongelmien ratkaisemiseen, sekä projektiosaamista ongelmanratkaisun selkeään määrittämiseen. Avainhenkilöillä on myös kykyä saada muita intohimoisia henkilöitä sitoutumaan yhdessä tekemiseen ja oppimiseen jakamalla tietoja. Lisäksi tarvitaan mukaansatempaavia avainyrityksiä tai -kumppaneita, jotka omistautuvat yhteistyöhön, tunnistavat tarpeita ja hyötytynäkökulmia sekä kykenevät antamaan tilaa toisille yhteisen avainprojektin toteuttamisessa. (Kola ym. 2020, 29.)

Lähtökohtaisesti nämä avaintekijät puntaroivat ratkaisuvaihtoehtoja ongelmaan aivoriihen yhteiskehitystyössä, mutta ratkaisut eivät välttämättä synny hetkessä. Voi viedä vuosia kehittää toimivia ratkaisumalleja tunnistettuun ongelmaan ja siinä voi hyvin auttaa palvelumuotoilun työkalujen hyödyntäminen. (Kola ym. 2020, 31.)

Kolan ja muiden (2020, 21) mukaan tarkoituksen määrittämisessä voidaan strategisten lähtökohtien luomiseksi käyttää joko perinteistä näkökulmaa tai yksinkertaistettua näkökulmaa. **Perinteisessä näkökulmassa** määritetään ekosysteemin tarkoitukseksi missio ja visio, vaikka usein niitä on hankala muistaa ja tulkita oikein määrittämisen kompleksisuuden vuoksi. Tämä ei useinkaan auta toimijoita innostumaan erityisesti ekosysteemin rakentumisessa, jossa erilaiset kulttuurit ja toimintatavat kohtaavat. (Kola ym. 2020, 21–22.) Perinteisen näkökulman yritykset voivat käyttää palvelumuotoilijoita neutraaleina fasilitaattoreina havaitessaan tarpeen uusille, strategisille linjauksille. Samalla oma strategia voi selkeytyä vastaamaan paremmin toimialan tarpeisiin. (Rau 2017, 76.)

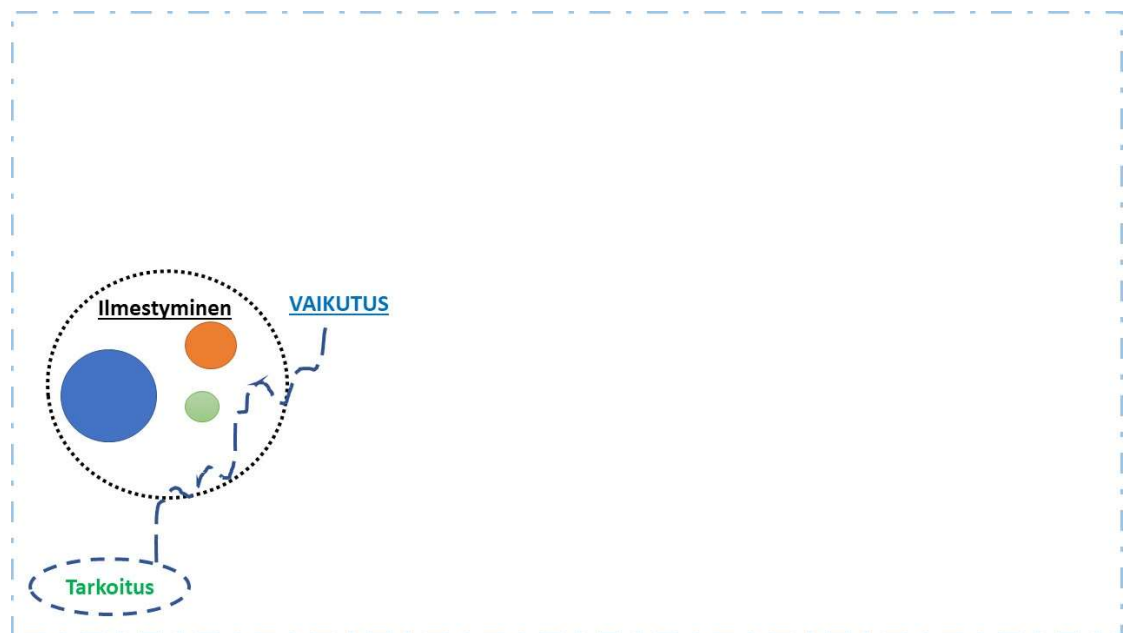
Kolan ja muiden (2020, 47) mukaan ekosysteemin muodostumisessa erilaisilla yrityksillä voi olla hyvinkin erilaisia arvoja, joten ekosysteemin toimintaa ohjaamaan on parempi luoda yhteisiä hyveitä. Ekosysteemejä on myös oppimisympäristöissä, joissa verkostot ovat laajentuneet monipuolisiin kokonaisuuksiin. Tällaiset kokonaisuudet muodostuvat erilaisista työelämä- ja yritysverkostojen sekä yhteisöjen liittymisistä ylittäen samalla korkeakoulujen verkostojen rajat – joten yhteistyön tekeminen on kompleksista. (Ikonen 2020, 9.)

Yksinkertaistetussa näkökulmassa koko toiminta lähtee yhteisestä tarkoituksesta, joka on helpommin ja selkeämmin määriteltävissä yhteistyöhön eri toimijoiden keskuudessa (Kola ym. 2020, 21–22). Käyttämällä yksinkertaistettua näkökulmaa, kolmea P:tä ja Balanced Score Card -työkalua (ks. Kuvio 3) saadaan yhdistettyä dynaamisia tavoitteita kestävästi eri tasoisten toimijoiden tasoille. Samalla varmistetaan sekä rahoitusta että sitoutumista. BSC:n avulla jokainen toimija voi säätää oman organisaationsa toimintaa ekosysteemin tavoitteiden suuntaan, jolla saavutetaan uusiutumista, muutoksia ja näkyvyyttä (mts. 2020, 25–26).



KUVIO 3. Strategisen tarkoituksen määrittäminen (Kola ym. 2020, 26 - muokattu)

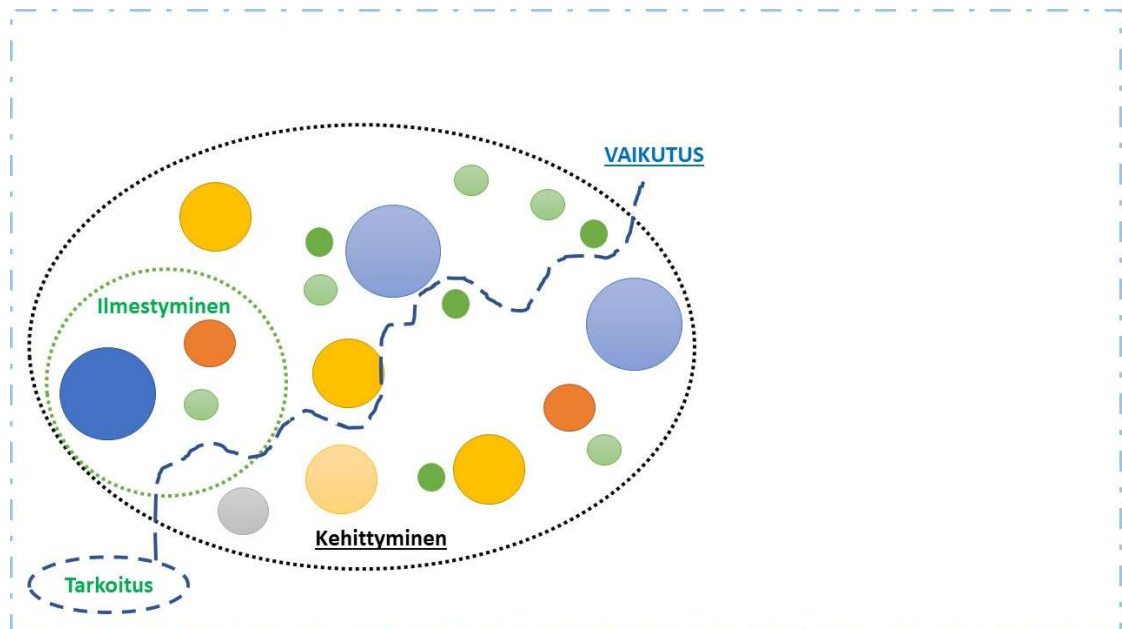
Kun projektin suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi on valmis siirrettäväksi käytäntöön, alkaa ekosysteemin **ilmestymisvaihe** (ks. Kuvio 4). Ekosysteemi kehittyy vaiheittain, joissa jokaisesta seuraa jonkinlainen vaikutus ympäröivän maailman kanssa. Näiden vaikutusten seurauksena ekosysteemin tarkoitusta ja tavoitteita tulee säännöllisesti päivittää. (Kola ym. 2020, 16–17.)



KUVIO 4. Ekosysteemin ilmestyminen (Kola ym. 2020, 16 - muokattu)

Kuvioissa pallon koko kuvastaa yrityksen suuruusluokkaa, ja värierot kuvastavat eri alojen toimijoita. Ekosysteemin **kehittymisvaiheessa** (ks. Kuvio 5) eri toimijat rakentavat luottamussuhteita hyvän viestinnän ja yhdessä tekemisen kautta. Hyvät luottamussuhteet auttavat projektiin sitoutumisessa ja asioiden toteuttamisessa, vaikka luottamuksen rakentaminen muodostuukin vasta pitkäaikaisen vuorovaikutuksen ja jakamisen kautta. Projektia toteutettaessa luodaan näkyvyyttä uusien kumppaneiden tavoittamiseksi ekosysteemin rakentamiseen. (Kola ym. 2020, 17, 32.) Tässä vaiheessa ei voi tietää millainen ekosysteemistä lopullisesti muodostuu, sillä ekosysteemit kehittyvät ja mukautuvat jatkuvasti eri toimijoiden vaikutuksesta. Ekosysteemi saattaa myös laajentua ennalta-arvaamattomiin mittasuhteisiin, jossa opitaan tekemisen yhdessä kokeilujen kautta. (Mts. 2020, 71.)

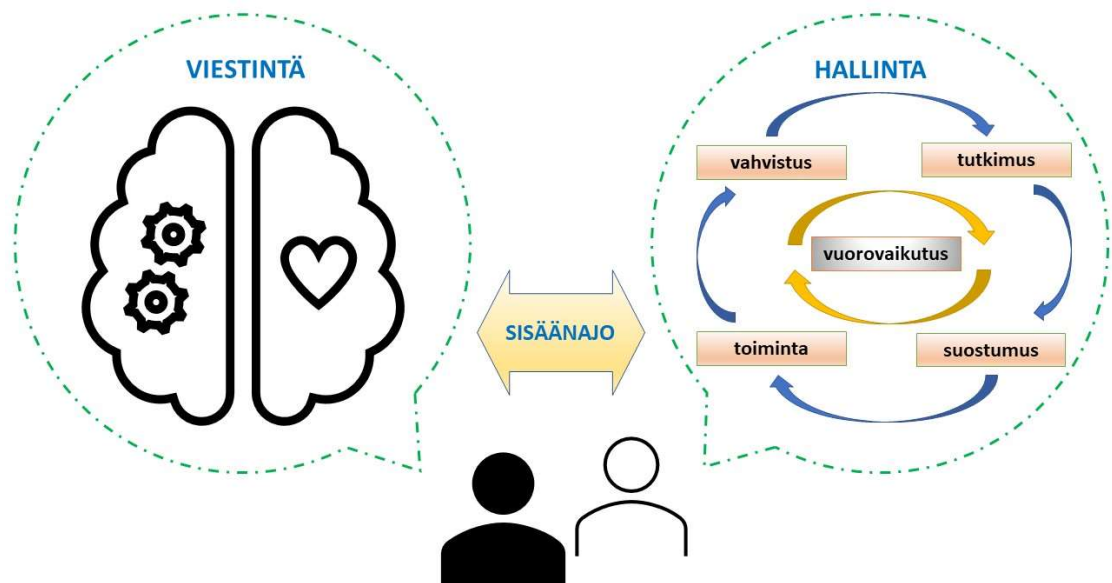
Jokaisessa vaiheessa ekosysteemin kehittämisestä seuraa vaikutuksia, jotka alkuvaiheissa voivat näkyä vain ekosysteemiä johdattavina toimintoina. Myöhemmissä vaiheissa ekosysteemin kasvaessa ja eri toimijoiden vaikuttaessa toisiinsa arvoa voidaan jo mitata taloudellisessa mielessä, mutta myös yhteisö- ja ympäristövaikutusten mittareilla. Liiketoiminnan ekosysteemissä täytyy toimia kuin biologisessa ekosysteemissä - joustavasti ja mukautumiskykyisesti. (Kola ym. 2020, 17.)



KUVIO 5. Ekosysteemin kehittämisvaihe (Kola ym. 2020, 16 - muokattu)

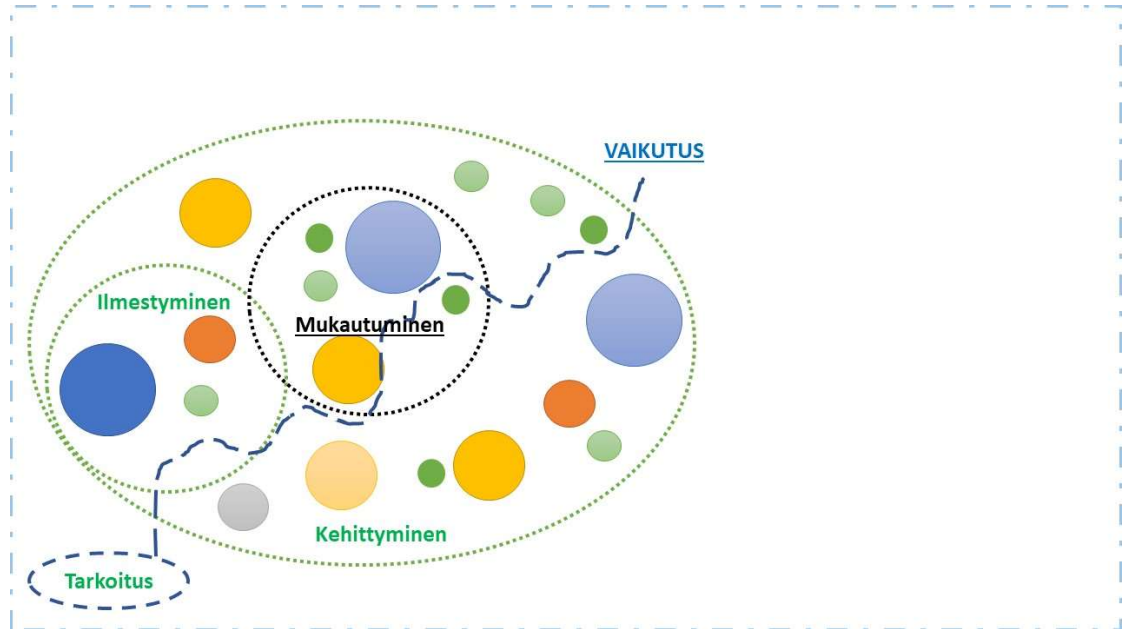
Avainhenkilöiden ja -kumppaneiden ominaisuuksia – kuten osaamista, resursseja, kontakteja ja yhteistyön kautta saavutettavaa menestyksen tavoittelua – hyödynnetään parhaiten keskittymällä ekosysteemin tarkoitukseen. Ne ovat oleellisia ominaisuuksia kehitysvaiheessa, jossa toisia kannustamalla sekä sitouttamalla saadaan yhteistä uskoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Ekosysteemi tarvitsee kehitykseen eritaustaisia ihmisiä eri rooleihin, mutta samalla voi syntyä ristiriitoja erilaisten kulttuurien kohtaamisessa. Monialaisella osaamisella, taitavalla tietojen ja kykyjen yhdistämisellä, sekä oikeanlaisella johtamisella ekosysteemille voidaan luoda oma kulttuurinsa. (Kola ym. 2020, 32–34.)

Uusien toimijoiden tavoittamiseksi viestinnän ja vuorovaikutuksen selkeydellä on suuri merkitys, jotta voidaan ymmärtää ja hyväksyä asiayhteydet eri toimijoiden välillä (ks. Kuvio 6). Ekosysteemi muuttuu toimijoiden määrän ja kompleksisuuden lisääntyessä, jolloin myös joustavan johtamisen merkitys kasvaa. Johtamisen ja hallinnon rakenteissa monimutkaistuvat sekä viestintä että vuorovaikutus, joten aitouden ja läpinäkyvyyden ohella johtamisessa tarvitaan psykologista turvallisuutta luottamussuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Selkeällä, johdonmukaisella ja tasa-
puolisella johtamisella saadaan eri tahojen osaamisen potentiaalia esiin. (Kola ym. 2020, 43–45.)



KUVIO 6. Uusien toimijoiden sisäänajo ekosysteemiin (Kola ym. 2020, 43 - muokattu)

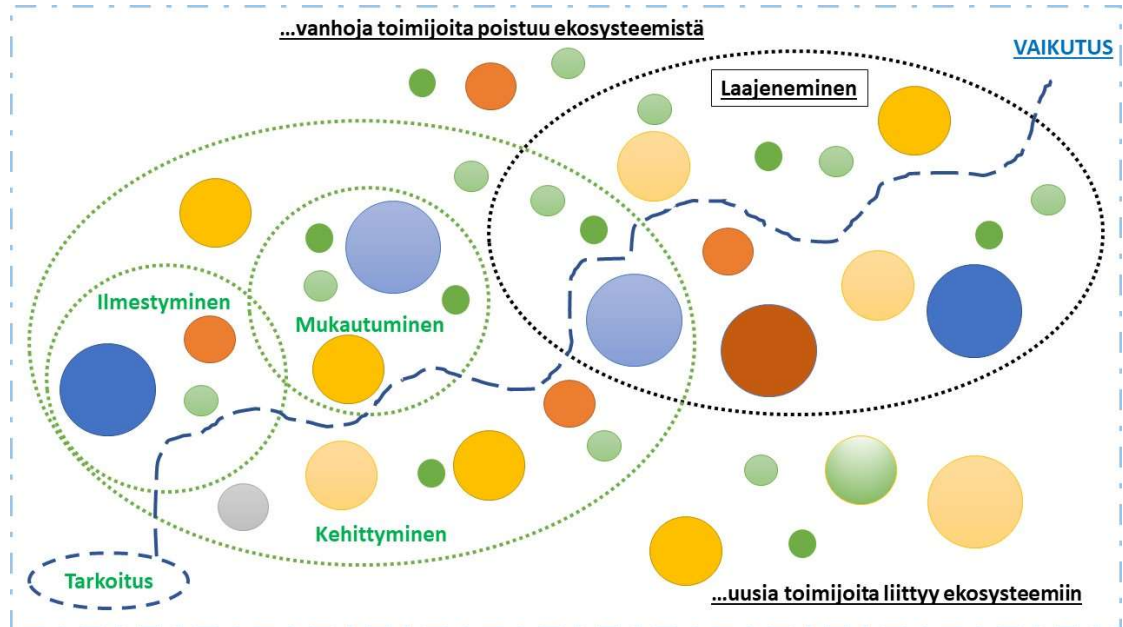
Mukautumisvaiheessa (ks. Kuvio 7) ekosysteemin dynamiikka voi muuttua eri toimijoiden tai pienryhmien ottaessa merkittävämpää roolia ekosysteemissä. Tällöin ekosysteemin kehitys muuttuu muiden kuin alkuperäisten avaintoimijoiden vaikuttaessa suuntaan. Roolien vaihtuessa luottamuksen tulisi säilyä, vaikka haasteiksi voi muodostua eri toimijoiden egoilu ja kontrollointi. (Kola ym. 2020, 17.)



KUVIO 7. Ekosysteemin mukautuminen (Kola ym. 2020, 16 - muokattu)

Sitoutuminen ekosysteemin toimijoiden, kontekstin ja kehittymisen ymmärtämiseen auttaa mukautumaan sekä yhteistyön, että kulttuurin rakentamisessa valitusta suunnasta riippumatta. Ekosysteemi voi kehittyä esimerkiksi enemmän innovaatioekosysteemistä liiketoimintaekosysteemiksi tai päinvastoin, olematta kuitenkaan täysin irrallisia toisistaan. Suunnan ja arvoketjun tekijöiden määrittämiseksi on hyvä päivittää sekä rationaalisin, että emotionaalisin keinoin ekosysteemin tarkoitusta, kulttuuria, tarvittavaa osaamista sekä toimijoita yhdistävää ”tarinaa” yhdessä käydystä matkasta – yhtenäistävää oppia itsestä ja toisista. Muutoksen hyväksyminen ja halu mukautua uusien ongelmien ratkaisemiseen vaikuttavat ekosysteemin toimijoiden tuleviin ratkaisuihin. Ekosysteemi on yhteinen, haastava, ratkaisukeskeinen projekti tietyn ongelman ratkaisuun, joka voi päättyä myös epäonnistumiseen. (Kola ym. 2020, 71–75.)

Laajenemisvaiheessa ekosysteemi saattaa muuttaa suuntaansa alkuperäisestä tarkoituksesta, vaikka tavoitetta ei olisi saavutettu (ks. Kuvio 8). Tällaisessa uudistuksessa ekosysteemi voi kokea muuttumista, jossa ekosysteemin ulkopuolelta tulee uusia toimijoita vaikuttamaan ekosysteemin toimintaan ja sen kehityssuuntaan, kun samaan aikaan vanhoja toimijoita poistuu. (Kola ym. 2020, 17.)

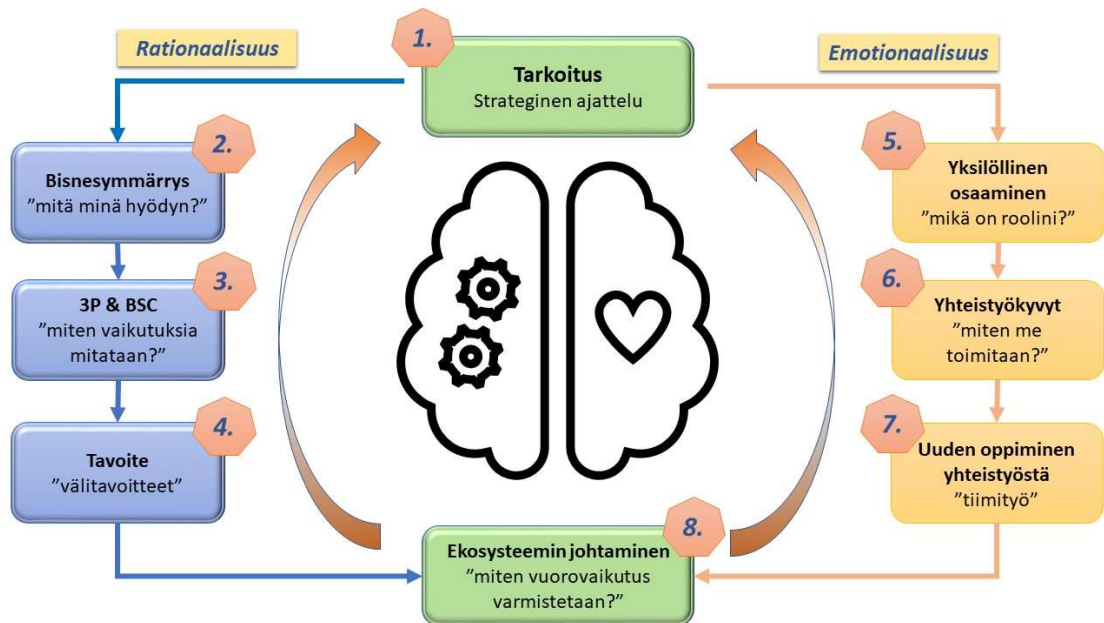


KUVIO 8. Ekosysteemin laajeneminen (Kola ym. 2020, 16 - muokattu)

3.4 Ekosysteemin johtaminen ja toimintakulttuurin luominen

Uuden palvelujärjestelmän luomiseksi tarvitaan strategista liittoutumista ja kehitysprosessin ymmärtämistä, jotta prosessin rakentumiseen vaikuttavien toimijoiden kanssa voidaan yhdessä vahvistaa prosessia (Rau 2017, 75–76). Toimiakseen ekosysteemi tarvitsee oikeanlaista johtamista, jossa on sekä rationaalisia että emotionaalisia elementtejä (ks. Kuvio 9). Kolan ja muiden (2020) mukaan ekosysteemin suurimpia haasteita ovat yhteistyön johtamisen taito ja motivaation merkityksen sekä kontekstin ymmärtäminen. Täytyy osata analysoida, ajatella ja toimia. Siten ekosysteemin sekavaa luonnetta johtuen eri tahojen intresseistä voidaan määrittää ymmärrettävään muotoon. Ekosysteemin onnistumisen ratkaisee asenne, joka muodostuu samaistumisen kyvystä yhdessä puhe- ja käyttäytymistapojen ohella. (Kola ym. 2020, 11–12.)

Rationaalisilla elementeillä kyetään määrittämään ns. liiketoimintalogiikalla ekosysteemin tarkoitusta sekä tavoitteita sen saavuttamiseksi, mutta myös määrittämään tehtäviä eri toimijoille, tekemään päätöksiä ja mittaamaan tapahtumien vaikutuksia. Tarvitaan kuitenkin myös emotionaalisia elementtejä, jotta voidaan varmistaa asioiden systemaattista toimeenpanoa ymmärtämällä omaa, ja muiden toimintaa paremmin siihen soveltuvien työkalujen avulla. (Kola ym. 2020, 9.)

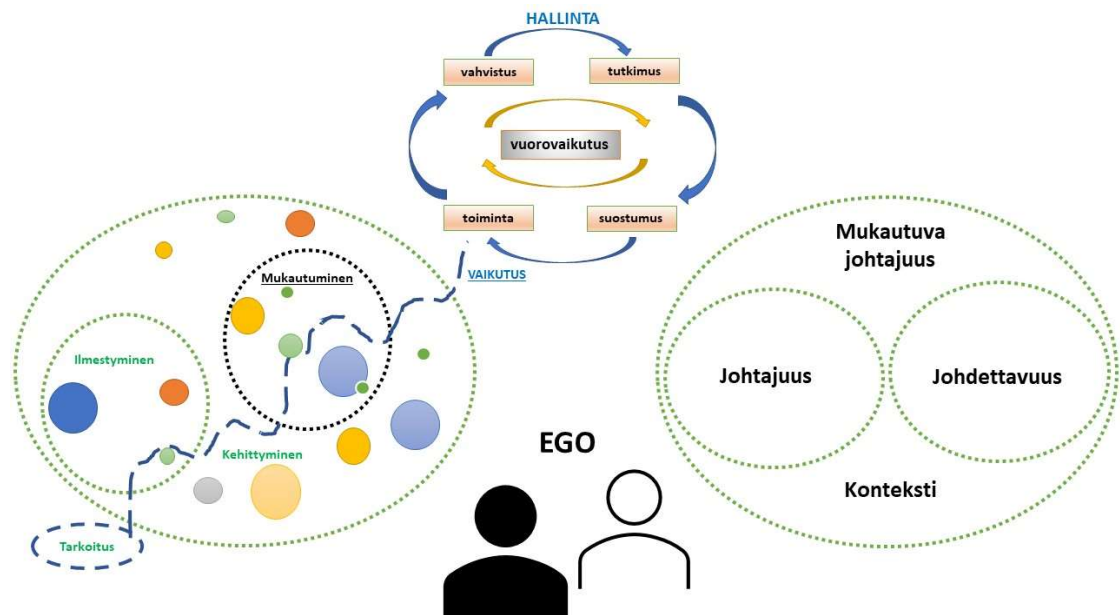


KUVIO 9. Ekosysteemin johtaminen (Kola ym. 2020, 89, 103 - muokattu)

Mukautuva johtajuus

Ekosysteemin johtamisessa tulee tähdätä parhaiden ratkaisujen tavoittelemiseen, koska jatkuvassa muutoksessa kehittyvät sekä ihmiset että organisaatiot. Se vaatii johtajalta avoimuutta muutokseen. Ego voi kokea kolauksen, kun jokin toinen taho osaa toimia ekosysteemin kehittymisen kannalta paremmin. Johtajan täytyy osata johtaa, mutta myös kyetä luopumaan vallasta ja mukautua johdettavana toimimiseen (ks. Kuvio 10). Jokaisen toimijan tulee osata myös johtaa itseään (Kola ym. 2020, 99). Ekosysteemien johtajien ja johdettavien suhde ekosysteemeissä on tasavertainen, joten johtajuudessa täytyy aidosti ymmärtää itseään ja muita oikeiden ratkaisujen tavoittamiseksi, vaikka se vaatisi siirtymistä johdettavaksi. Tilannetaju ja kontekstin

huomiointi auttavat löytämään parhaat ratkaisut ekosysteemin kehittymiseen. Onnistuneella viestinnällä ja hyvällä vuorovaikutuksella luodaan toimivaa, tasavertaista kulttuuria ekosysteemiin. (Kola ym. 2020, 61–63.)



KUVIO 10. Ekosysteemin mukautuva johtajuus (Kola ym. 2020, 58 - muokattu)

Diversiteetti eri toimijoiden välillä on sekä etu että riskitekijä, sillä eritaustaisten ihmistyyppien kohtaamisessa johtamiselta vaaditaan paljon onnistumiseen. Täytyy huomioida sekä ekstrovertit että introvertit, suurpiirteiset ja yksityiskohtiin paneutuvat ihmiset iästä, kulttuurista tai sukupuolesta riippumatta. Jokainen taho on tuomassa osaamistaan ekosysteemin ongelman ratkaisuun, jota ei kukaan yksinään voi ratkaista. Ekosysteemin kasvaessa johtaminen muuttuu kontrolloinnista enemmän luottamukseen. Siksi tarkoitukseen keskittyminen ja vuorovaikutus ovat olennaisia tekijöitä jokaisessa kehitysvaiheessa. (Kola ym. 2020, 99.)

Orkestrointi

Ekosysteemin kehittyessä johtaminen voi tarvita orkestraattorin, joka toimii neutraalina, reiluna ja läpinäkyvänä johtajana ekosysteemissä myös erilaisissa ristiriita- ja muutostilanteissa. Orkestraattori on useimmiten ekosysteemin ulkopuolinen toimija, jolla on soveltuvat johtamisominaisuudet erilaisten ihmisten osaamisen yhteensovittamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Orkestraattorin tehtävänä on johtaa ekosysteemin kehittymistä määritettyjen ongelmien ratkaisemiseksi tukemalla eri

toimijoiden välistä yhteistyötä sekä rationaalisiin että emotionaalisiin menetelmin. Keskittymällä yhdessä kehittämiseen ja uuden oppimiseen jokainen taho voi kehittää omaa toimintaansa monissa eri muodoissa, kuten reflektoinnissa, johtamiskyvyissä ja tuotekehityksessä. (Kola ym. 2020, 47–49.) Kokenut orkestraattori luo luottamusta ja yhteistyötä eri toimijoiden välille saaden ekosysteemin kehittymisen hyvään vauhtiin hyvin suunnitelluilla avainprojekteilla (mts. 2020, 99).

Ajattelumalli

Eryteisesti laajenemisvaiheessa tarvitaan rationaalista osaamista bisnesmallien ymmärtämiseen ja asiakaskeskeiseen ajatteluun, mutta myös systeemiseen ajatteluun, jossa keskittymistä ohjataan tiiviimmin itse ongelmaan ja kokonaiskuvan hahmottamiseen. Ekosysteemi tarvitsee jokaiselta toimijalta myös emotionaalista osaamista erityisesti empatiakyvyn, itsetietoisuuden ja muutoskykyisyyden näkökulmista, unohtamatta itsetunnon sekä arvomaailman vaikutuksia ekosysteemiin. Toimijoiden on hyvä ymmärtää, millaista arvoa he saavat ekosysteemin eri vaiheissa toimimisesta ja millaisia rooleja sekä osaamista eri toimijoilla on ekosysteemin kehittymiseksi. Käyttäytymiskulttuurin luomisessa nämä tekijät ovat erityisen merkityksellisiä, sillä käyttäytymiskulttuuri heijastuu myös ekosysteemin ulkopuolisille toimijoille joko positiivisena tai negatiivisena imagona. (Kola ym. 2020, 76–78, 102.)

Edistymisen mittaaminen

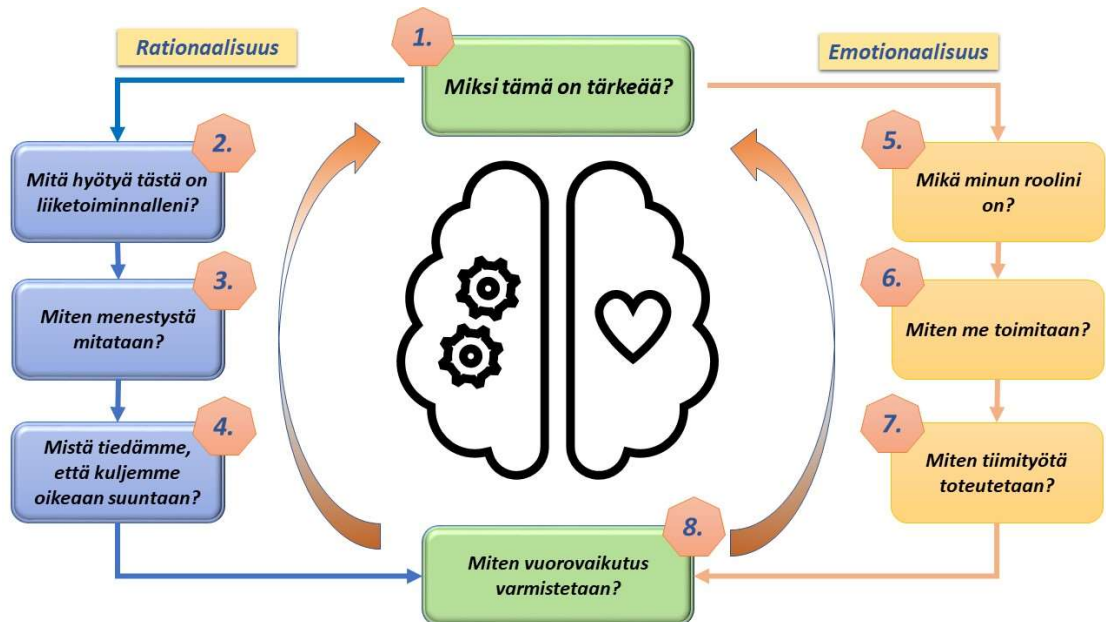
Kompleksisten ongelmien ratkaiseminen on usein ennalta arvaamatonta, jossa uusi tieto ja toimijat tuovat erilaisia näkemyksiä ongelman rakentumiseen. Tarvitaan oikeanlaista asennetta ja työkaluja mitattavien tavoitteiden luomiseen sekä edistymisen seurantaan, jotta eri toimijat voivat tuntea luottamusta näkyvien ja näkymättömien epävarmuustekijöiden ymmärtämiseen. Siten motivaatio nousee ja päätöstenteko selkeytyy kehitysvaiheesta riippumatta. Kokemus luo tarinoita ja niitä jakamalla jokainen taho voi saada laajempaa näkemystä ja oppia tiedon soveltamiseen muidenkin ongelmien ratkaisemisessa. Kokemuksien ja parhaiden toimintatapojen jakamisesta rakentuu ekosysteemin yhteistyökulttuurin perusta. (Kola ym. 2020, 78–79, 95.) Kolan ja muiden (2020, 99) mukaan ekosysteemin olennaisimmat tekijät ovat ihmiset, diversiteetti ja mukautuminen.

Johtamisen työkaluja

Toimijoiden määrän lisääntyessä kaikki eivät tunne kaikkia, mutta silti pitäisi pystyä toimimaan yhdessä tasavertaisesti yhteisen tavoitteen eteen (Kola ym. 2020, 98).

Ekosysteemin johtamisessa kontekstia tulee hahmottaa yksilö, organisaatio- ja ekosysteemitasoilla käyttämällä erilaisia työkaluja toiminnan prosessien suunnitteluun, toteuttamiseen ja mittaamiseen (mts. 2020, 78, 90).

Ekosysteemin tapahtumien visualisoinnissa voi auttaa esimerkiksi Kolan ja muiden (2020, 102–103) suosittelemat Strategyzer:n ”Business Model Canvas”, Futurice:n ”Lean Services Creation” ja Ron Kaufmanin ”Up Your Service” -menetelmät sekä **ekosysteemin johtamisen sykli** -työkalu (ks. Kuvio 11), jossa luodaan strategista tarkoitusta 3P:lle, eli ihmisille (People), tuotolle (Profit) ja planeetalle (Planet) ohjaavien kysymysten avulla. Jokaisen kysymyksen kohdalla soveltuvan Canvas- tai Balanced ScoreCard (BSC) -työkalun käyttö auttaa ekosysteemin tarkoituksen sekä osaamisen, roolin ja tavoitteiden määrittämisessä vankan yhteistyön rakentamiseksi (Kola ym. 2020, 104).



KUVIO 11. Ekosysteemin johtamisen sykliisyys (Kola ym. 2020, 103 - muokattu)

Arslanin (2017) mukaan palvelumuotoilutyön vaikutuksia ja tavoiteltua toteutumista mittaamaan tulee kehittää työkaluja, jotta asiakkaiden ekosysteemiin voidaan tarjota pysyvää arvoa tuottavia ehdotuksia ja toteutustapoja. Päätöksentekoprosessien ja menestymisen mittareiden yhtenäistämiseksi tarvitaan jatkuvaa palautetta ja sopimusmalleja seuraavanlaisista arvoa tuottavista asioista:

- Tutkimuksen ja tulosten vahvistamisen välityksellä varmistetaan syvempää ymmärrystä käyttäjän haasteista sekä motivaatiosta.
- Pyritään kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin toimimalla yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.
- Tarkistetaan asiakkaan ja yrityksen tavoitteet lyöttäytymällä yhteen johtavien ajattelijoiden kanssa.

Organisaation suunnitteluekosysteemi kehittyy yhtenäistämällä näitä em. keinoja palvelumuotoilun työkalujen kanssa. Tällaisessa kehittymisessä voi muodostua asiakaisiin keskittyviä, uskottuja neuvonantajia ja arvokkaita yhteistyökumppaneita sekä visionäärisiä johtajia. (Arslan 2017, 32–33.)

3.5 Toimijoiden välinen sopiminen

Miksi sopimus kannattaa tehdä?

Verkostoissa voi toimia useita erilaisia yrityksiä yhteistyössä ja riitatilanteilta ei aina voi välttyä. Parhaassa tapauksessa verkoston toiminta jatkuu ja riidan osapuolten välille syntyy entistä luottamuksellisempi ja yhteistyökykyisempi suhde. Eri toimijat voivat toimia yhteistyössä ilman sopimustakin luottaen toisiinsa enemmän kuin yhteiseen sopimukseen. Lojaliteetti, hyvä usko ja hyvä fiilis voivat luoda periaatteita yhteistyöhön. Luottamussuhdetta ja lojaliteettia vahvistamassa on oikeudessakin useita periaatteita, mutta periaatteiden tueksi yhteistyöstä tulisi kuitenkin tehdä sopimus. Muuten riitatilanteiden ratkaiseminen ja sovellettavat käytännöt määräytyvät enemmän tilanteen mukaan sattumanvaraisesti. (Hurmerinta, Kiskonen, Saarnilehto, Salmi, Urho & Viljanen 2014, 22–24.)

Millainen sopimuksen tulisi olla?

Jokainen sopimus on verkostoissakin itsenäinen ja sitoo useimmiten vain sopimuksen tehneitä osapuolia sivuavien sopimusten mahdollisuuksista huolimatta. Sopimusvapaus ei velvoita, mutta antaa mahdollisuuden tilanteeseen parhaiten soveltuvan sopimuksen tekemiseen. Arvioitaessa sopimuksen merkityksiä huomiota voidaan kuitenkin kiinnittää erilaisten sopimusten kokonaisuuteen. Yhteistyösopimus voi verkostoissa koskea kaikkia toimijoita tai vain sen allekirjoittaneita, sillä toimijoilla voi olla myös omia sopimuksia keskenään. Jokaiselle osapuolelle on parempi toimia siten, että tiedetään jo etukäteen, miten riitatilanteissa toimitaan - erityisesti tehtäessä kansainvälistä yhteistyötä. (Hurmerinta ym. 2014, 23–25.) Hurmerinta ja muut (2014, 24) suosittelevat varautumaan riitatilanteiden käsittelyyn ainakin seuraavien tekijöiden nojalla:

- sovellettavien lakien kirjaaminen,
- foorumi riitatilanteen hoitamiseen,
- riidan ratkaisemiseksi sovellettavat menettelytavat ja
- ratkaisun täytäntöönpaneminen.

Kun huomioidaan eri tahojen etuja, voi yhteisten pelisääntöjen luominen, noudattaminen ja valvominen auttaa yhteistyön ohjaamisessa, ja vahvistaa eri osapuolten luottamussuhdetta sekä toiminnan tehokkuutta. Samalla voidaan tehdä yksinkertainen sopimus riitojen ratkaisemisesta, jossa jokainen sopimus viittaa samaan menettelytapaan. (Hurmerinta ym. 2014, 25–26.)

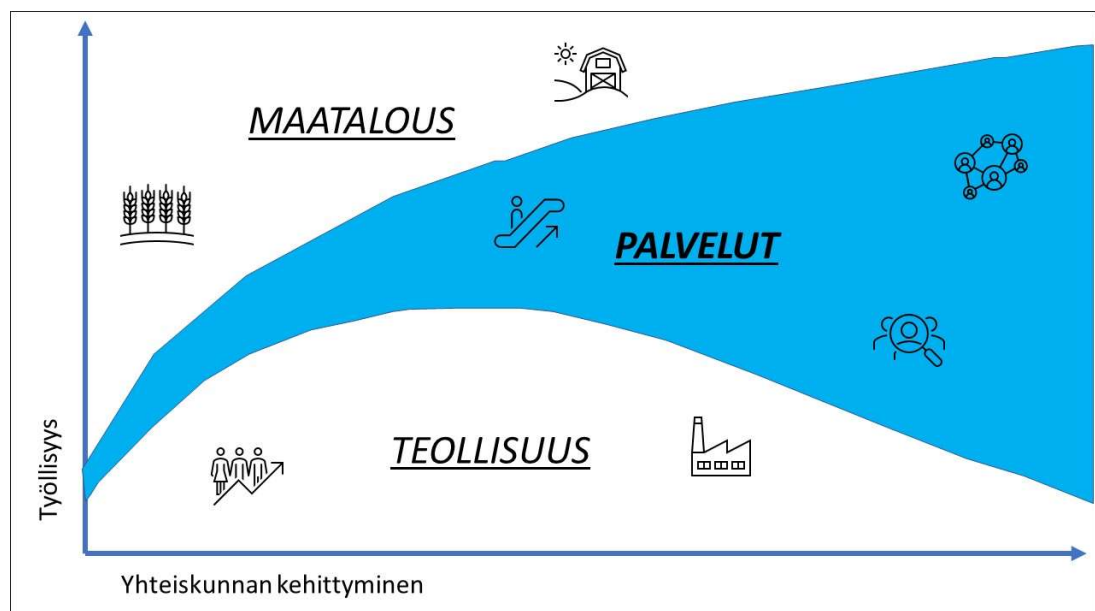
Menettelytavoissa voidaan määrittää, missä foorumissa riitatilanteet ratkotaan. Tällaisia foorumeja ovat täytäntöönpanokelpoiset välimies- ja tuomioistuinmenettely, mutta vaihtoehtona voi olla myös sovintomenettely. Tuomioistuin- ja välimiesmenettelyissä osapuolten riidat helposti pahenevat, mutta sovintomenettelyllä voidaan hakea eri osapuolten intressien yhteensovittamiseksi ratkaisumahdollisuuksia riitatilanteeseen ilman täytäntöönpanovelvollisuutta. **Sovintomenettelyssä** ulkopuolinen sovittelija saattaa löytää juurisyitä riitatilanteen alkamiseen ja kykenee mahdollisesti luomaan ratkaisuehdotuksen, jolla riidan osapuolten suhteet saadaan jatkumaan. Tällöin on hyvä tehdä sovintosopimus, joka tuo ratkaisuun täytäntöönpanon piirteitä.

Välimesmenettely toimii paremmin kansainvälisessäkin riitatilanteessa hahmotuskynsä ansiosta. Samalla mahdollistuu osapuolten omatoiminen, asiantunteva määrittely prosessille, vaikka kansalliset prosessilait eivät tätä menettelyä tuekaan. **Tuomioistuimenmenettely** on muista vaihtoehdoista poiketen aina julkinen ja hidas, joten se voi hankaloittaa myös muuta verkoston toimintaa. (Hurmerinta ym. 2014, 27–29.)

4 Asiakasymmärrys

Palvelujen merkittävyyden muuttuminen

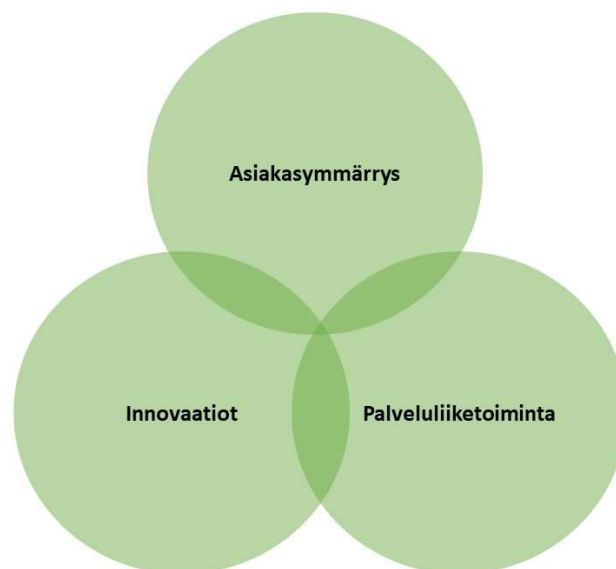
Ajat muuttuvat ja muutosprosessissa vanhoista kulttuurisista, sosiaalisista ja taloudellisista rakenteista sekä toimintamalleista muovautuu uusia rakenteita vastaamaan vaurastumisen ja teknologian tuomiin haasteisiin. Tällöin palvelujen osuus nousee merkityksessään, vaikka vanhat rakenteet eivät usein täysin korvaudukaan uusilla (ks. Kuvio 12). Tässä muutosprosessissa palvelumuotoilu toimii sujuvasti jatkuvan muuntautumiskyvyn, eri osapuolia osallistavan ja tulevaisuuteen suuntautuvan vuorovai-
kutteisen kehittymisen ansiosta. (Tuulaniemi 2011, 14–15; Lovelock & Wirtz 2011, 27–28.)



KUVIO 12. Toimialojen kehityssuunnat (Tuulaniemi 2011, 14; Lovelock & Wirtz 2001, 28 – muokattu)

Dhaliwalin, Macintyren ja Parryn (2011) mukaan organisaatiot pyrkivät saamaan asiakkaansa ostamaan palvelujaan tai tuotteitaan yhä uudelleen. Lisäksi asiakkaan odotetaan kertovan hyvistä asiakaskokemuksistaan sosiaaliselle verkostolleen lisäten samalla yrityksen näkyvyyttä. Tällaisten toimivien toimintamallien rakentamiseksi organisaatio pyrkii selvittämään asiakkaille suotuisia kokemuksia. (Dhaliwal ym. 2011, 7.) Muutosten toteuttaminen vaatii selkeyttä ja vastaamista ihmisten muuttuviin tarpeisiin palvelukokemuksia kehittämällä. Palvelumuotoilulla voidaan luoda toimivia palveluja, joissa tavoitetaan sekä tuottavan yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet, että ihmisten muuttuvat tarpeet taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäville palvelutuotteilla. Siksi palvelumuotoilua jalostetaan jakamalla erilaista tietoa palvelumuotoiluprosessin osatekijöihin, joiden elementtejä voidaan kehittää entisestään muuttuvien tarpeiden mukaan. (Tuulaniemi 2011, 15.)

Arantolan ja Simosen (2009, 5) mukaan asiakaslähtöisten palvelujen kehittämistyössä tarvitaan osaavaa, asiakkaan ymmärtämiseen perustuvaa johtamista, sillä palveluliiketoiminta ja innovaatiot linkittyvät yhdessä asiakkaan ymmärtämisen kanssa (ks. Kuvio 13).

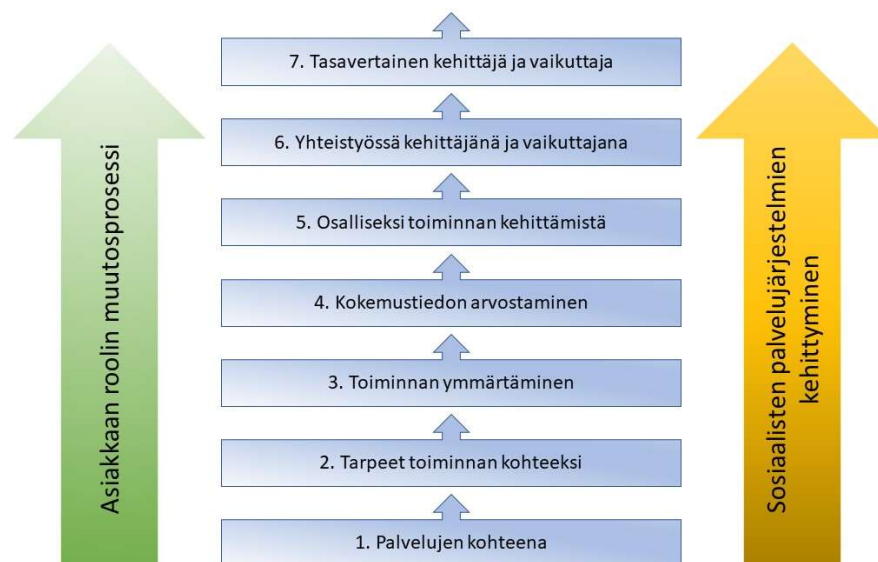


KUVIO 13. Toimintojen linkittyminen (Arantola & Simonen 2009, 5 – muokattu)

Asiakkaan roolin muuttuminen

Toimialojen muuttuessa myös käsitys itse asiakkaasta muuttuu ja se vaatii erilaisten merkityssuhteiden tunnistamista. Niskala, Kairala ja Pohjola (2017) viittaavat Pohjolan (2014) hahmottamiin eroavaisuuksiin (ks. Kuvio 14, vaiheet 1–5) asiakkaan roolin vaiheistetusta muuttumisesta sosiaalisten palvelujärjestelmien kehittämisprosessissa historian kuluessa.

Kyseisessä prosessissa asiakas on aluksi ymmärretty vain kohteena erilaisille palveluille (vaihe 1). Ideologia kuitenkin muuttuu ja keskittyminen siirtyy etsimään kehitettävien palveluiden lähtötietoja uudistuksille asiakkaiden tarpeista (vaihe 2), ja niistä edelleen asiakkaan toiminnan ymmärtämiseen (vaihe 3). Asiakkaan toiminnan ymmärtämisestä palvelutapahtumissa edetään esiintyvien ongelmien hahmottamiseen - asiakkaan toimiessa jo asiantuntijana tuotetulle palvelulle kokemustensa kautta (vaihe 4). Prosessissa on kuitenkin vielä erotettavissa asiakas ja palveluntuottaja. Seuraavassa vaiheessa asiakkaan asiantuntijuutta palvelukokemuksesta arvostetaan jo sen verran, että häntä osallistetaan palvelutuotannon tulevaisuuden kehitystyöhön (vaihe 5). (Niskala, Kairala & Pohjola 2017, 2–3.)



KUVIO 14. Asiakkaan roolin muuttuminen (Niskala, Kairala & Pohjola 2017, 2–3)

Vaiheessa 6 Niskala ja muut (2017) arvioivat asiakkaan roolin muuttuvan entistä tiiviimmäksi yhteistyöksi palveluntuottajan kanssa, jossa asiakas on jo kehittäjä ja vaikuttaja uusien palvelutuotteiden tuottamisessa. Seuraava siirtymä asiakkaan roolin muuttumisessa on tasavertaisen aseman saavuttaminen sekä palvelutuotteiden kehittämässä, että niihin vaikuttamisessa (vaihe 7). Vaikka asiakkaan rooli palveluprosessissa on muuttunut verrattain nopeasti, on vaiheen 7 tilanteeseen vielä matkaa. (Niskala ym. 2017, 2–3.) Pohjolan (2017, 214) mukaan suurin osa asiakkaista ei kuitenkaan nykytilanteessa päädy edes kokemus- tai kehittäjäasiakastasolle.

Asiakkaan muuttuminen käsitteenä, termistön lisääntyminen ja muutoksen ymmärtäminen vaativat näkökulmien muuttamista ihmiskäsityksen tilasta. Pohjolan (2017) mukaan tarvitaan vastavuoroista yhteistyötä, jossa asiakas ymmärretään elämäntilanteesta riippumatta tasavertaisena toimijana omassa elämässään ja palveluympäristössään. Vastaavasti Aholan (2017) mukaan asiakkaan kokemuksellisen tiedon ja ammattilaisen tietojen yhdistyessä saavutetaan yhteisiä hyötyjä. Tällaisen ajattelu- ja toimintamallin lähtökohtana ovat ihminen ja hänen elämänsä tarpeet. (Pohjola 2017, 210; Ahola 2017, 197.) Angelisin ja Pinheiro de Liman (2011) mukaan tuotteita ja palvelutoimintoja tulee suunnitella, mitata ja hallinnoida asiakkaiden havaintojen ja kokemusten pohjalta. Asiakasta tulee myös osallistaa eri tuotantovaiheiden ja toimitusketjujen elinkaarien vaiheissa. (Angelis & Pinheiro de Lima 2011, 92.)

Kokemuksellisuus

Pohjolan (2017) mukaan jokainen ihminen tarvitsee osallisuutta sosiaalisiin suhteisiin, ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sosiaalisiin yhteisöihin. Entistä vahvempi osallistaminen yhteiskunnallisten asioiden suunnitteluun sekä kehittämiseen tulisi kuitenkin ottaa myös huomioon. Tutussa toimintaympäristössä ihminen on itse palvelukokemustensa ansiosta ns. kokemusasiantuntija (termi alun perin järjestötoiminnasta), jolla on arvokasta tietoa erilaisten palveluiden ongelmakohtien selvittämisessä ja niiden kehittämässä. (Pohjola 2017, 211.) Kokemuksellisuus on moniulotteinen ilmiö, sillä Pohjolan (2017, 212) mukaan Ahola & Ylitalo (2013) määrittelevät myös ammatillaisia eräänlaisiksi kokemusasiantuntijoiksi palvelutapahtumissa, koska he kohtaavat asiakkaita vaikeissakin tilanteissa ja seuraavat heidän kehittymistään palveluprosesseissa.

Yhteiskehittäminen

Vetovoimaisessa yhteiskehittämisessä ja -tutkimuksessa asiakkaiden sekä ammattilaisten jakamat kokemukset, merkitykselliset asiat ja ammatillinen tietous kohtaavat ainutkertaisessa vuorovaikutuksessa (Hietala & Rissanen 2017, 117). Jokaisella ihmisellä on kuitenkin omat taustansa kokemuksineen elämässään, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä erilaisissa tilanteissa. Hietalan ja Rissanen (2017, 119) mukaan näiden eroavaisuuksien tulkinta ja kielellinen ilmaisu vuorovaikutustapahtumassa toimivatkin joko heikkoutena tai vahvuutena yhteiskehittämisessä. Kaikki eivät myöskään ole valmiita kertomaan kokemuksistaan, sillä siinä saatetaan käsitellä liian henkilökohtaisia ja vaikeita asioita. Kokemusten kapea näkökulma saattaa vaikeuttaa ratkaisujen löytymistä, mutta myös tulkitseminen ja eri asiayhteyksien hahmottaminen voivat osoittautua liian haastaviksi yksittäisissä tapauksissa. Otosta suurentamalla ja sitä tulkitsemalla voidaan löytää yleispätevämpiä näkökulmia palvelutapahtumien kehittämiseen. (Pohjola 2017, 212.)

Parhaimmillaan asiakkaiden ja ammattilaisten välillä saavutetaan demokraattista eli ns. ”jaettava asiantuntijuutta”, jossa ollaan tasavertaisia vapaamuotoisessa dialogissa, ja jokainen uskaltaa toimia yksilöinä jakaen omia näkemyksiään. Yhdenvertaisuudella voidaan saavuttaa yhteinen ja yhteisöllinen valtaistumisen oppimisprosessi. Pohjolan (2017) mukaan tällaisessa tilanteessa voidaan puhua kehittäjäasiantuntijuudesta. (Pohjola 2017, 216–217, 219.)

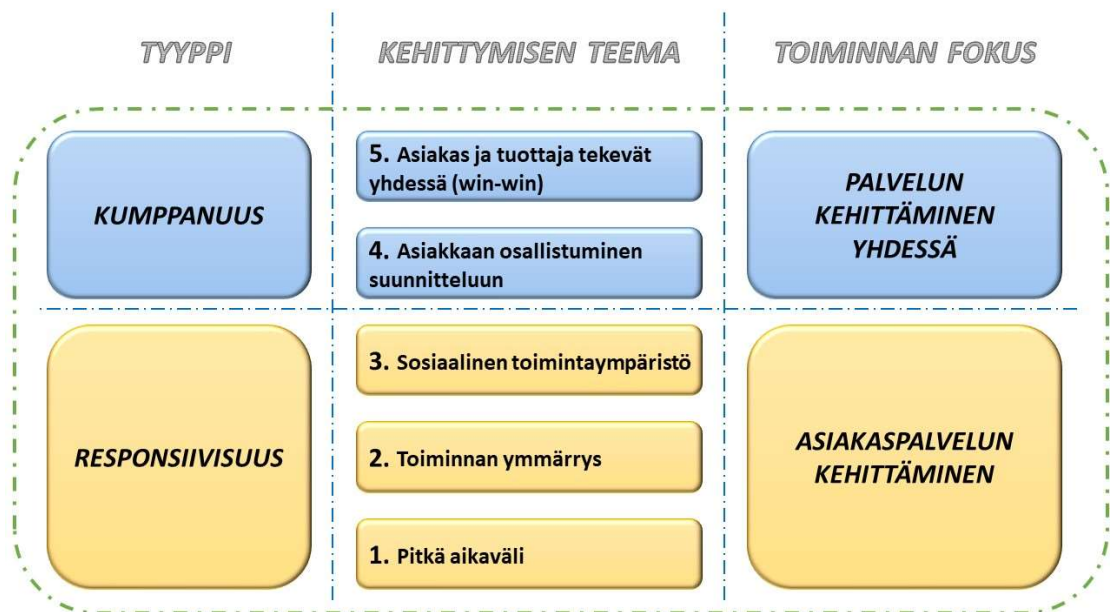
Ammattilaiselle asiakkaan tarjoama kokemustieto vuorovaikutustilanteessa voi olla varsin arvokasta ammatilliseen tai henkilökohtaiseen kehittämiseen, sillä ymmärrys sosiaalisesta tai fyysisestä kärsimyksestä voi muodostua merkittäväksi. Tämän seurauksena uudistumistarpeet saattavat levitä myös lainsäädäntöön ja hallinnollis-tuotannolliseen ajatteluun. (Hietala & Rissanen 2017, 119–120.)

Asiakasymmärryksen ulottuvuudet

Seppänen, Heikkilä, Kira, Lallimo, Ruotsala, Schaupp, Toiviainen, Uusitalo ja Ala-Laurinaho (2014) hahmottavat asiakasymmärryksen laajenemista eri tavalla, kuin aiemmin Niskala ja muut (2017) asian esittävät (ks. Kuvio 13). Seppänen ja muut (2017) hyödyntävät Engeströmin ja muiden (2003) sekä Hasun (2005) tutkimuksia

eksansoitumista, ja niihin liittyviä erilaisia ulottuvuuksia omassa hahmotelmassaan asiakasymmärryksen laajenemisessa. (Seppänen ym. 2014, 45.) Tässä hahmotelmassa (ks. Kuvio 15) asiakastiedon lisääntyessä, ja toimintatapojen sekä -ympäristöjen muuttuessa tapahtuu asiakasymmärryksen laajenemista eli eksansoitumista. Seppänen ja muut (2014, 45) hahmottavat tätä ekspansiota jaottelemalla toisistaan eroavia asiakasymmärryksen kehittymismuotoja viiteen eri ulottuvuuteen.

Ensimmäistä kolmea ulottuvuutta Seppänen ja muut (2014, 46) nimittävät ”responsiivisuus”-ulottuvuuksiksi, koska niissä asiakas ei itse osallistu palvelun tuottamiseen ja he saattavat myös passivoitua aktiivisen vaikuttamisen sijaan. Näiden responsiivisten ulottuvuuksien tapahtumien myötävaikutuksilla asiakaspalvelutilanteisiin muodostuu joustoa ja dynaamisuutta, joka osaltaan kehittää asiakasymmärrystä luoden uusia mahdollisuuksia verkostoitumiselle erilaisten palveluntuottajien kanssa (Seppänen ym. 2014, 46–48, 71).

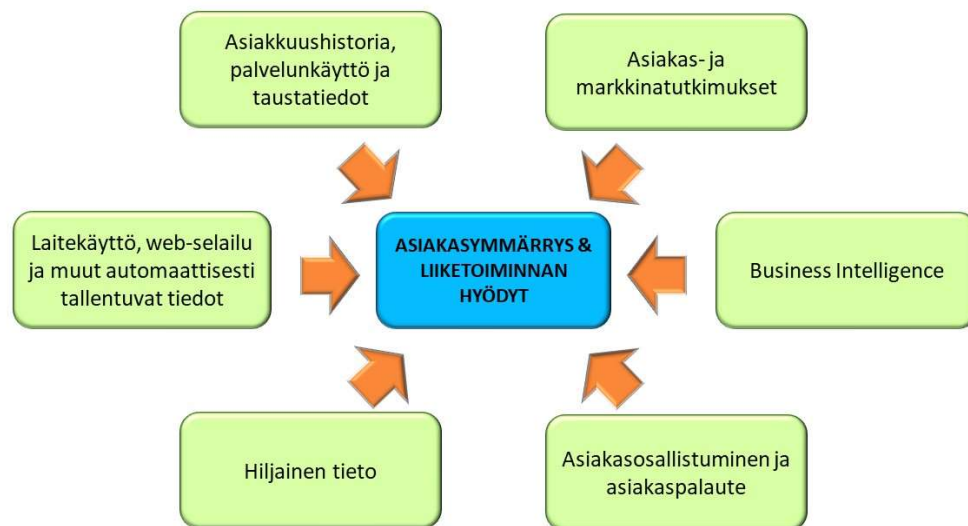


KUVIO 15. Asiakasymmärryksen laajenemisen ulottuvuudet (Seppänen ym. 2014, 46–48)

Seppäsen ja muiden (2014, 71) mukaan asiakasymmärrys on yhtä lailla palveluymmärrystä, jossa muodostuu parempaa ymmärrystä koko palvelutapahtumasta. Seuraavissa ulottuvuuksissa (ulottuvuudet 4 ja 5) keskitytään tekemään tiiviimpää

yhteistyötä ja -kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa. Tällaisen kumppanuussuhteen tavoittelemisessa asiakasta osallistetaan innovoimaan palveluntuottajien kanssa, jotta asiakaspalvelutilanteissa voitaisiin saavuttaa win-win-tilanteita, ja kumpikin osapuoli voisi hyötyä entistä enemmän toisen osapuolen kanssa tehdystä yhteistyöstä. (Seppänen ym. 2014, 47.)

Arantola ja Simonen (2009, 25) hahmottavat asiakasymmärryksen rakentumista (ks. Kuvio 16) erilaisten lähdetietojen ja ymmärtämisen keinojen kautta, jotta palveluliiketoimintaa voitaisiin kehittää systemaattisesti.



KUVIO 16. Lähteitä ja keinoja asiakastiedon ymmärtämiseen (Arantola & Simonen 2009, 25 – muokattu)

Palvelutuotantoverkosto

Verkostojen rakentumisen näkökulmasta kumppanuusulottuvuuksissa voidaan tavoittaa laajempia verkostoja, sillä asiakas sulautuu verkostoihin osaksi koko palvelutuotantoverkoston. Tällaisten kumppanuussuhteiden rakentamisessa lähtökohdat ja näkemuserot voivat olla suuria, mikä tuo haasteita yhteistyön jäsentämiseen ja määrittelyyn. Lopputuloksena voi kuitenkin olla sekä tyytyväisempiä työntekijöitä että asiakkaita, mutta myös entistä laajemmin verkostoitunut organisaatio. (Seppänen ym. 2014, 47–48.)

Luottamus

Peppers ja Rogers (2019, 3) mukaan yrityksen imago heijastuu internetin myötävaikutuksella sekä hyvässä, että pahassa välittömästi – kaikkialle ja pysyvästi. Salaisuuksien pitäminen on hankalampaa ja kalliimpaa kuin koskaan, joten luotettavuuden merkitys nousee (mts. 2019, 5). Luottamus rakentuu seuraavista kahdeksasta tekijästä:

1. Pitkän tähtäimen ajattelu asiakassuhteiden arvon luomisessa.
2. Jaa ideoitasi, tietoasi ja teknologiaasi.
3. Ymmärrä asiakkaitasi humanilla ja empaattisella otteella.
4. Huomioi todistusaineistoasi. Tilastojen ja mittareiden data antaa pohjaa arvioinnille, mutta huomioi myös intuition merkitys vaihtoehtojen ja skenaarioiden luomisessa.
5. Varmista tuotteesi tai palvelusi laatutaso, oikeanlainen hinnoittelu, toteutustavat ja toimitusvarmuus.
6. Päivitä tietojasi jatkuvasti.
7. Ylläpidä kestävää, vastavuoroista asiakassuhdetta ja huomioi yhdistäviä tekijöitä erilaisissa kontaktipisteissä.
8. Rakenna alusta luottamuksen kulttuurille, jossa myös työntekijöillä on valtaa ja vastuuta hoitaa yksilöllisten asiakassuhteiden erehdyksiä kuntoon parhaan kykynsä mukaan. (Peppers & Rogers 2019, 13–14.)

4.1 Palvelumuotoilu

Ihmisten monimutkaisiin kokemuksiin voidaan vaikuttaa palvelumuotoilun käyttäjälähtöisellä ajattelutavalla. Siinä kehitetään muotoilijoiden kehittyvillä metodeilla uusia, innovatiivisia ratkaisumalleja sekä vuorovaikutusta tuote- ja palveluympäristöihin. (Van Oosterom, Steckiw & Martini 2017, 97.)

Palvelumuotoilulla tavoitellaan asiakasvetoisten ja -käyttöisten palvelujen luomista, joissa kuvitteellista sisältöä konkretisoidaan helpommin ymmärrettävään muotoon. Tällaista kuvausta palvelusta voidaan jakaa ja ymmärtää yhteisessä keskustelussa eri tahojen kanssa. Palvelua tulee prototypoida jo varhaisessa vaiheessa, jotta tekemisestä opitaan ja voidaan arvioida prosessin kehittymistä. (Miettinen 2017, 4.)

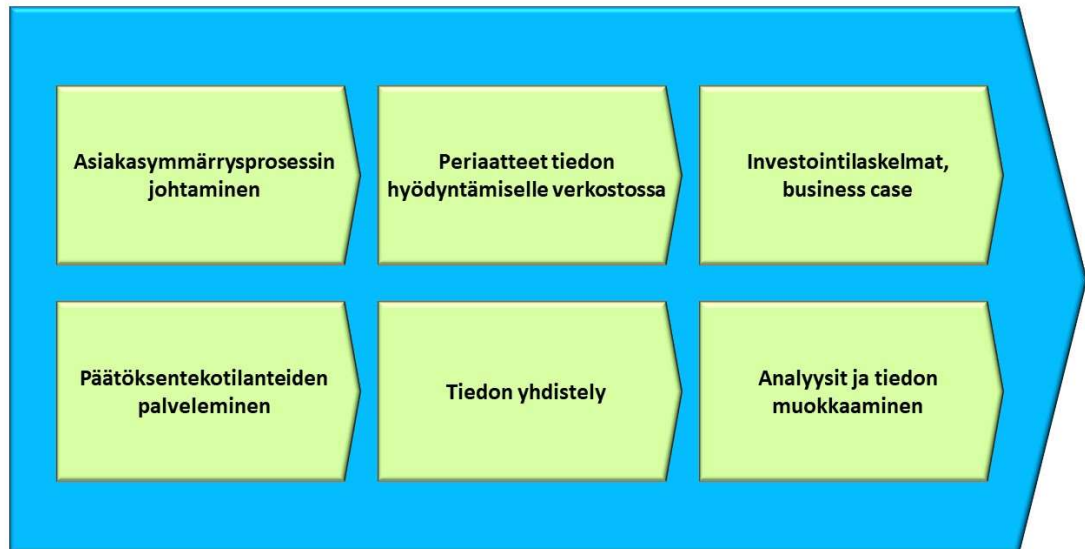
Rönholm (2017) mukaan prototyyppointia tarvitaan Lean-ajattelutavan ohella oikean suunnan hahmottamiseen ja uusien ideoiden vahvistamiseen. Kun muutostyössä lähdetään asiakkaiden ongelmien tunnistamisesta, on resurssien keskittämisen kehitystyöhön tehokkaampaa. (Rönholm 2017, 83–84.)

Mäkelän (2017, 92) mukaan käyttäjälähtöisyyden vuoksi teollinen palvelumuotoilu sisältää tuote- ja palvelumuotoilun lisäksi käyttöliittymän (User Interface, UI) periaatteet. Teollisessa palvelumuotoilussa prosessin tavoitteena on luoda mahdollisuuksia, mutta myös kehittyä ja parantaa entisestään. Miettinen (2017) viittaa Sangiorgin (2011) määritelmään palvelumuotoilun aktiivisesta luonteesta, joka pyrkii muuttamaan myös organisaation rakenteita ja prosesseja, joten se on myös ”muutosmuotoilu”. (Miettinen 2017, 8.) Rönholmin (2017) mukaan palvelumuotoilun suunnittelijat joutuvat usein työskentelemään myös organisaation sisäisten muutosten parissa - kuten toimintamallien luomisessa, ihmisten johtamisessa ja prosessien kehitystyössä. Monet yritykset epäonnistuvat tässä muutosjohtamisessa, sillä henkilöstöä tulee osallistaa muutostyöhön ja antaa tukea varsinkin silloin, kun heidän toimenkuvansa ja yrityskulttuuri muuttuvat kehitystyön myötä. (Rönholm 2017, 83, 85.)

Silloin empaattisuus on tärkeässä asemassa eri osapuolien kanssa, sillä uusien tapojen oppiminen vaatii vanhoista luopumista. Täytyy löytää syyt, miksi vanhoista tavoista pidetään kiinni ja samalla motivoidaan uusien tapojen käyttöönottoon. (Rönholm 2017, 87.) Rönholmin (2017, 88) mukaan paras strategia muutosten toteuttamiseen on hyvissä ajoin aloitettu, avoin ja vilpitön vuorovaikutuksellinen yhteiskehittäminen henkilökunnan kanssa.

Mäkelän (2017, 94) mukaan yrityksen toimintakulttuurin pitää edistää muutosta, jotta strategia voi toimia. Käyttäjälähtöinen muutosprosessi on hidas, mutta yhteinen tavoite motivoi muutosten toteuttamiseen. Palvelumuotoilun tutkimustyö ja yhteiskehittäminen myös asiakkaiden kanssa auttavat asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtämisessä tuotteiden ja palvelujen tuottamiseksi. (Rönholm 2017, 83; Mäkelä 2017, 96.) Miettisen (2017) mukaan asiakkaan maailman ja arvojen ymmärtäminen on kriittistä kaikessa liiketoiminnassa. Palvelumuotoilussa tällaista syvempää ymmärrystä asiakkaista tavoitellaan erilaisin työkaluin yhteistyössä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. (Miettinen 2017, 9.)

Arantola ja Simonen (2009, 35) hahmottavat asiakasymmärryksen rakentumista osittamalla teemoja pienempiin osaprosesseihin, joista tärkeimpänä poimintana on prosessi päätöksentekotilanteiden palvelemisesta (ks. Kuvio 17).



KUVIO 17. Prosessikartta asiakasymmärryksen luomiseen (Arantola & Simonen 2009, 35 – muokattu)

Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on monivaiheinen prosessi, jossa asiakkaan ongelma ja sen ymmärtäminen ovat erittäin merkittävimmistä osakokonaisuuksista (Tuulaniemi 2011, 61; Häyhtiö, Kyhä & Raikisto 2017, 59). Tuulaniemi (2011) jaottelee palvelumuotoiluprosessin viiteen eri vaiheeseen, jotka sisältävät tarkentavia osakokonaisuuksia yhteensä 9 kappaletta. Asiakasymmärrys on yksi näistä yhdeksästä osakokonaisuudesta palvelumuotoiluprosessissa ja se sisältyy ”tutkimus”-vaiheeseen. Palvelumuotoiluprosessin vaiheita ovat:

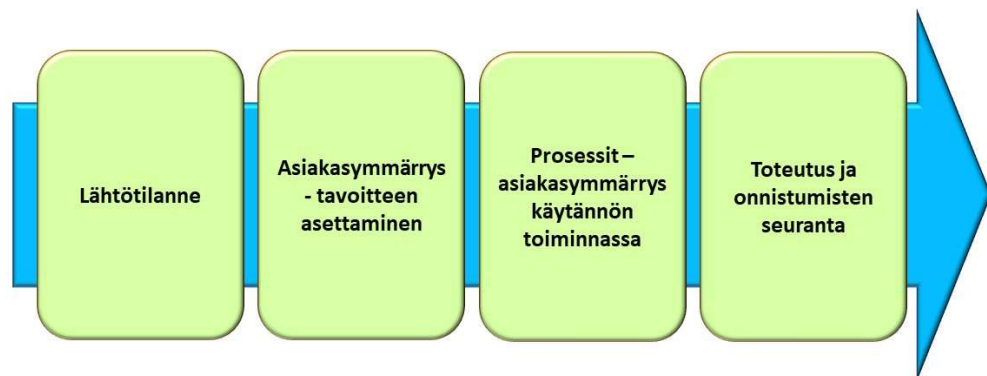
1. Määrittelyvaihe
 - a. brief
 - b. esitutkimus
2. Tutkimus
 - a. asiakasymmärrys
 - b. strateginen suunnittelu
3. Suunnittelu
 - a. ideointi ja konseptointi
 - b. prototypointi
4. Palvelutuotanto
 - a. pilotointi
 - b. lanseeraus
5. Arviointi
 - a. jatkuva kehittäminen. (Tuulaniemi 2011, 56–57.)

Määrittely-vaiheessa pyritään hahmottamaan ja ymmärtämään muun muassa tuotettavan palvelun tavoitteita, tarpeita ja kohderyhmää sekä mietitään, mitä ongelmaa tässä ollaan ratkaisemassa. Määrittely-vaiheen tarkentaviin kokonaisuuksiin kuuluvat brief (ts. aloittaminen; 1a. osakokonaisuus) ja esitutkimus (1b. osakokonaisuus). **Brief**-osakokonaisuuden tarkoitus on luoda perustaa koko prosessin suunnalle, tavoitteille ja strategioille. Se on samalla kommunikoinnin alusta, jossa pyritään varmistamaan, että kaikilla osapuolilla on yleiskuvaa muun muassa yhteistyön laajuudesta, budjetista, aikatauluista sekä etenemisvaiheista. (Tuulaniemi 2011, 57.) Toisessa osakokonaisuudessa eli **esitutkimusvaiheessa** on tarkoituksena saada ns. hiltajaista tietoa yrityksestä tutkimuksilla, keskustelemalla ja haastatteleamalla henkilöstöä, jotta saadaan tarkennettua brief-vaiheen tietoja seuraavien vaiheiden pohjatiedoiksi. Tiedonkeräämisen tukena voidaan käyttää esimerkiksi Mindmap- tai Benchmarking-menetelmiä. (Tuulaniemi 2011, 57–58, 60.)

Tutkimus-vaiheessa pyritään ymmärtämään itse asiakasta toteuttamalla esimerkiksi haastatteluja tai asiakastutkimuksia ja keskustellaan kehittämiskohteista, käyttäjien tarpeista, käytettävistä resursseista ja itse toimintaympäristöstä. Keskustelujen yhteydessä tarkennetaan myös palvelun tuottajan strategisia tavoitteita. Tutkimusvaihetta tarkennetaan kokonaisuuksilla asiakasymmärryksestä (2a. osakokonaisuus) ja strategisesta suunnittelusta (2b. osakokonaisuus). **Asiakasymmärryksessä** keskitytään asiakaskentän hahmottamiseen ja **strategisessa suunnittelussa** hahmotetaan erilaisilla työkaluilla yrityksen strategisia valintoja. (Häyhtiö ym. 2017, 59–60.)

Palvelumuotoiluprosessin avulla voidaan kehittämistyön aikana analysoida yhtä aikaa sekä palvelukokemusta, että kustannustehokkuutta. Näissä kehittämisprosesseissa palvelun lopputuloksesta pyritään muodostamaan toimiva ratkaisu asiakkaan ongelmaan, jolloin huomioarvoa kertyy tyypillisesti myös yhteissuunnitteluun (co-design), yhteisluomiseen (co-creation) ja käyttäjälähtöisyyteen. Erityisesti käyttäjälähtöinen toiminta kerryttää ymmärrystä asiakkaasta. (Häyhtiö ym. 2017, 59–60.)

Asiakkaan ymmärtämisen sijaan teollisessa palvelumuotoilussa prosessi käynnistyy oman organisaation tuotteen ja palvelukehityksen valmistelulla, mikä vaatii organisaation sisäistä markkinointia yhteistyökelpoisten tahojen ja kehityskohteiden tavoittamiseksi (Miettinen 2017, 10). Arantola ja Simonen (2009, 33) hahmottavat asiakasymmärryksen kehittämisen askeleita seuraavasti kuviossa 18.



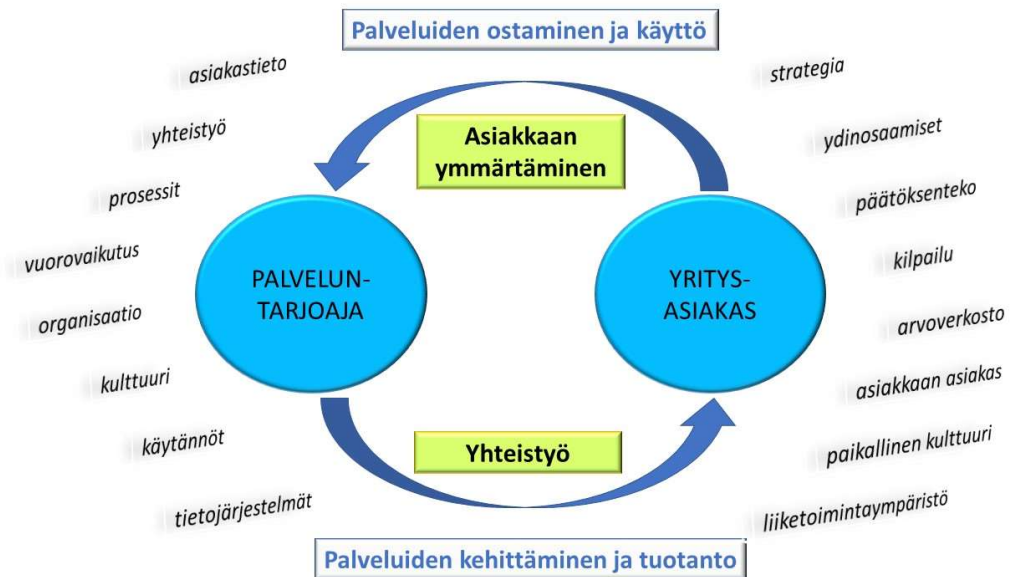
KUVIO 18. Asiakasymmärryksen kehittämisen vaiheet (Arantola & Simonen 2009, 33 – muokattu)

4.2 Yritysten yhteisymmärryksen rakentuminen

Ymmärryksen lisääntyessä yritys pystyy kohdentamaan tuotteensa kehittämistä ja soveltuvuutta tarkemmin asiakkaiden toimintaympäristöön. Tämä vaatii yritykseltä muutostoimenpiteitä muun muassa palvelutoimintoihin, markkinointiin ja liiketoimintamalliin. Samalla yritys myös ”löytää” asiakkaitaan paremmin. Asiakasymmärryksen tarvitaan sellaista tietoa asiakkaista, jota voidaan oikeanlaisella osaamisella jäsentää, analysoida ja jalostaa kehitystyöhön. Business to Business (B2B) -tilanteessa on asiakastiedoissa hyvä tunnistaa asiakkaan ydin- ja liiketoimintaprosessien rakenne sekä vallitseva markkinatilanne. Yhtä lailla asiakkaan sidosryhmien ja asiakkaan asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen on tärkeää kattavamman ymmärryksen tavoittamiseksi. (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 11–13, 51.)

Valtavastakaan asiakastietomäärästä ei ole hyötyä, mikäli sitä ei osata jalostaa tunneälykkäästi vuorovaikutteiseen kehitystyöhön (mts. 2011, 104). Marshin (2018) mukaan organisaatioiden kehitysprosesseissa täytyy ymmärtää, ketkä heidän asiakkaitaan ovat ja millaisia tarpeita heillä on. Lisäksi tulee olla ymmärrystä asiakkaiden nykyisistä ja tulevista toimintatavoista. (Marsh 2018, 3.)

Vaajakallion, Mattelmäen, Roton ja Lun (2017) mukaan työntekijöiden näkökulma on teollisessa palvelumuotoilussa erityisen tärkeä, sillä B2B-asiakassuhteet ovat usein tärkeämpiä, pitkäikäisempiä ja suhteita on määrällisesti vähemmän. B2B-suhteet ovat myös kalliimpia ja laajempia Business to Customer (B2C) -suhteisiin verrattuna. (Vaajakallio ym. 2017, 20.) Ymmärtämällä erilaisia näkökulmia asiakkaille voidaan luoda todellista arvoa, tunnetta ja elämyksellisyyttä. Siten voidaan erottautua markkinoilla. (Korhonen ym. 2011, 19.) Kun yrityksellä on asiakasymmärrystä, sen koko toimintakulttuuri ja tapa tehdä työtä asiakkaiden kanssa kertovat kyvykkyydestä toimia muuttuvilla markkinoilla (ks. Kuviot 19). Korhonen ja muut (2011, 13) kutsuvat tätä dynaamiseksi kyvykkyydeksi.



KUVIO 19. Teollisten palvelujen kehittämisen ympäristö (Korhonen ym. 2011, 12 – muokattu)

4.3 Asiakkaan ymmärtäminen

Asiakasymmärrys rakentuu ihmisten arvomaailman ymmärtämisestä heidän todellisuudessaan (Tuulaniemi 2011, 33). Se on systemaattista asiakastietojen keräämistä – tutkimustyötä, jossa jäsennetään kerättyjä tietoja ”rakennuspalikoiksi”. Näistä rakennuspalikoista voidaan löytää, suunnitella ja rakentaa uusia ratkaisuja, palvelukonsepteja, asiakaskokemuksia ja lisäarvoa sekä organisaatiolle että asiakkaille. (Tuulaniemi 2011, 36, 61–62.) Asiakasymmärryksellä voidaan arvioiduttaa toteutuneiden työtoimintojen onnistumista palveluverkostoissa ja saada rakentavaa kritiikkiä kehitystyöhön (Seppänen ym. 2014, 45).

Ingwerin ja Rowdenin (2019, 31) mukaan ihmiset tuntevat ennen kuin toimivat, joten asiakkaan toimintaa ennustaakseen organisaation tulee ymmärtää asiakkaiden tunteiden muodostumista. Tämän ymmärryksen saavuttamiseksi organisaation tulee muodostaa ydinasiakkaiden kanssa syvempi suhde, jotta yksittäisiä tunnetarpeita voidaan tutkia, tunnistaa ja selittää (Ingwer & Rowden 2019, 33).

Asiakasymmärryksen tutkimustyössä ihminen – sekä asiakas että yrityksen henkilöstö – todellisine odotuksineen, tarpeineen ja toiminnan motiiveineen on keskiössä, jotta suunniteltu palvelu toteutuisi menestyksekkäästi (Tuulaniemi 2011, 36, 63). Tämän keskiön selvitystyössä käytetään sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia menetelmiä kattavan asiakastietomäärän keräämiseksi, mutta käytännössä kvalitatiivisista tuloksista saadaan laadukkaampaa tietoa ja ymmärrystä asiakkaista. Hyvin toteutetulla tutkimustyöllä, tietojen analyysillä ja jäsentelyllä voidaan tehdä varsin päteviä arvioita palvelukonseptien tuotto-odotuksista palvelun toteuttajalle, ja määrittää potentiaalia arvosta asiakkaalle. (Mts. 2011, 61–62.)

Asiakasymmärrykseen vaikuttaa myös valittu näkökulma ja tavoitteet, sillä Seppäsen ja muiden (2014, 45) mukaan erilaisissa verkostoissa toimivilla tahoilla voi olla samoista asiakkaista hyvinkin eri tapaan ymmärrettyä ja sovellettua tietoa. Verkostotyössä tällaista tietopohjaa rakennetaan yhdessä. Pohjolan (2017, 222) mukaan palvelukokemuksia omaavista tavallisista kansalaisista voi tulla tukihenkilöitä entistä parempien palvelujen toteuttamiseen.

4.4 Asiakastieto

Asiakastiedon kartuttamiseksi on useita erilaisia keinoja ja työkaluja. Ensin on hyvä perehtyä jo mahdollisesti olemassa olevaan tietoon yrityksen asiakkaista ja analysoida sitä tietoa jäsennellysti. (Tuulaniemi 2011, 63.) Tällaisia tietoja voi hyvinkin löytää yrityksen omista tietokannoista, mutta asiakastietojen ohella on olennaista tutkia myös jo olemassa olevaa tausta-aineistoa eli ”hiljaista tietoa” (Kananen 2011, 31). Tällaista hiljaista tietoa voidaan kerätä tutkimukseen esimerkiksi toteuttamalla haastatteluja, kyselyitä tai vaikka työpajamenetelmillä yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa (Tuulaniemi 2011, 36). Muuhun asiakastietoon verrattuna erityisesti yrityksen omalla myyntihenkilöstöllä voi ilmetä haastatteluissa paljon kirjaamatonta, yksityiskohtaisempaa kuvausta ostavista asiakkaista (Kananen 2011, 31).

Uuden asiakastiedon hankinta

Jäsennellyn tiedon perusteella voidaan jo edetä pidemmälle palvelun suunnittelussa, mutta tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä on hyvä olla mahdollisimman paljon, jotta asiakkaan ymmärtäminen syventyy. Mikäli asiakkaita ei vielä ole tai suunnitellaan uuden palvelun toteuttamista, asiakastietoa voidaan hankkia suunnittelemalla ja toteuttamalla tiedonkeruuta eri tavoin. Tällaisia tiedonkeruutapoja ovat esimerkiksi erilaisten **kyselyiden** teettäminen. Tilastollisesti merkittävä tietomäärä saadaan noin 1000 kyselyyn vastanneelta, oli kyseessä sitten markkina- tai käyttäjätutkimus (Marsh 2018, 121). Marshin (2018, 69), Kananen (2018) ja Tuulaniemen (2011) mukaan kyselyiden suunnittelussa tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota kysymysten asetteluun ja muotoon, jotta vastauksista saadaan hyödyllistä tietoa asiakkaista. Kuten aiemmin on mainittu, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on antoisampi kuin kvantitatiivinen, mutta niiden yhdistelmästä on mahdollista saada kattavammin tietoa asiakkaista. (Tuulaniemi 2011, 63–64; Kananen 2018, 32.)

Big Data

Ihmisellä on taipumus luoda tietopohjaa erilaisista ilmiöistä. Tällaisesta toiminnasta todisteina ovat muun muassa karttojen piirtäminen, sään ennustaminen, väestönlaskenta ja tieteelliset kokeet (Strong 2015, 2). Perinteisesti asiakastiedon hankkiminen esimerkiksi kyselyiden välityksellä on tuottanut rajatusti vastauksia valmiiksi aseteltuihin kysymyksiin. Usein vastaajien on kuitenkin ollut hankala esimerkiksi muistaa

mitä, mistä ja milloin ovat jotain ostaneet, eikä tarpeet tai asenteet tulleet kyselyissä ilmi. Kehityksenä muodostui CRM (Customer Relationship Management) tietopohjat, joiden avulla voitiin muun muassa verrata asiakkaan kertomuksia ja todellisia tekoja toisiinsa. (Mts. 2015, 94.)

Myöhemmin esimerkiksi kanta-asiakasohjelmien välityksellä voitiin kerätä asiakkaiden kuluttajakäyttäytymisestä hyvinkin tarkkaa tietoa, ja tarjota kanta-asiakkaille esimerkiksi henkilökohtaisia tarjouksia asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Nykyään internetin välityksellä yritykset saavat automaattisesti valtavia määriä yksityiskohtaista tietoa erilaisten ihmisten arkikäyttäytymistä – mikä tallentuu ns. Big Data:ksi – ja nämä yksityiskohdat tarkentuvat entisestään asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksilla palveluiden jalostamiseen. Asiakkaiden tietoja vaihdetaan myös muiden markkinointiyhtiöiden kanssa, jolloin saadaan muun muassa alennettua mainoskustannuksia, voidaan mitata tapahtumien vaikutuksia ja entistä pienemmille asiakasryhmille voidaan kohdentaa mainoksia. (Strong 2015, 79, 95–96, 99.)

Valtavan asiakastietomäärän tavoittaminen ja hyödyntäminen on muodostanut tapoja ymmärtää asiakkaita ja vaikuttaa niihin tavoilla, joista ei aiemmin ole voitu kuvitellaakaan (Strong 2015, 116). On parempi kyetä selittämään tapahtumia kuin ennustamaan (mts. 2015, 75). Yritykset voivat muun muassa säästää kustannuksissa ja edistää tehokkuutta, mutta myös ymmärtää paremmin asiakkaitaan. Asia ei ole kuitenkaan niin suoraviivainen eikä yksiselitteinen, sillä erilaiset sosiaaliset, kulttuuriset ja psykologiset tekijät vaikuttavat asiakassuhteen rakentumiseen sekä kehittymiseen. Liiallinen asiakastietomäärän hyödyntäminen voi vaarantaa koko asiakassuhteen, sillä on olemassa häilyvä raja-alue, ns. Uncanny Valley, jossa asiakas voi kokea yrityksen tietävän hänestä liikaa tai jopa enemmän, kuin asiakas itse tietää itsestään - ja se saa asiakkaan etääntymään yrityksestä. (Mts.2015, 160–161).

On helppoa olettaa tekevänsä oikean ratkaisun tietomäärän kasvaessa, mutta se ei kuitenkaan ole tae onnistumisesta. Täytyy tietää toiminnan suunta, mutta omata myös maalaisjärkeä ja ymmärrystä päätöksen tekemiseen. Pitää olla soveltuvia työkaluja ja mittareita käytössä, mutta myös osaamista niiden käyttämiseen sekä kykyä tunnistaa oleelliset asiat myös bisneksen kannalta. (Strong 2015, 32, 43–44, 177–178.)

Big Datan hyödyntäminen tarvitsee teknologista osaamista asiakastietojen hallintaan, mutta tämän ohella myös ihmissläheistä otetta, avointa vuorovaikutusta, luottamussuhteita ja ymmärrystä tietojen subjektiivisesta luonteesta, jotta tietoja voidaan konkreettisesti hyödyntää bisneksessä. Yksityisyyden huomiointia ei voi unohtaa, sillä tasapainon löytäminen asiakastietojen keräämisessä ja käyttämisessä on hyvin ratkaisevaa, jotta asiakassuhdetta voidaan rakentaa ja ylläpitää karkottamisen sijaan. (Strong 2015, 181.)

Peruseriaatteet ovat Strongin (2015) mukaan pysyneet hyvin samanlaisina riippumatta siitä, onko käytettävissä tuoreimmat työkalut ja toimintatavat. Ihmisten käyttäytymistä kyetään tänä päivänä tarkkailemaan monin eri tavoin, jolloin erityisesti markkinointiosasto voi hyödyntää tietoja kuluttajien käyttäytymistä jäljittämällä erilaisia tapahtumia. Big Datan sisällöistä voi selvittää esimerkiksi kuluttajien sijaintitietoja ja kulutus- sekä liikuntatottumuksia tietojen hyödyntämiseksi markkinoinnin kohdentamisessa. Lisäksi järjestelmien avulla pystytään entistä paremmin ymmärtämään yksilöiden toimintatapoja ja heidän vaikutussuhteidensa merkityksiä, jolloin voi löytyä aivan uusia ratkaisuja asiakkaiden tavoittamiseen. Tämän myötä Big Datan hyödyntämisstrategia on siirtymässä enemmän ”mittaa ja reagoi” -toimintamalliin, kuin aiemmin toimineessa ”ennusta ja kontrolloi” -mallissa. (Strong 2015, 194, 197–198.)

Toimintamallien luominen

Big Datan hyödyntäminen tarvitsee yhteiskuntatieteiden teoreettisia malleja asiakaskäyttäytymisen ymmärtämiseen. Mallien ja tilastotietojen perusteella on mahdollista oivaltaa kuluttajien tarpeita ja hyödyntää analyyttisesti asiakastietomäärää, jota organisaatiolla voi jo olla käytettävissään. Prosesseja täytyy kehittää määrätietoisesti tiedon alkuperän selvittämiseksi ja sen edustavuuden julkaisemiseksi, mutta täytyy myös osata päätellä tiedon hyödynnettävyys erilaisissa bisneksissä. Analyysiprosessien selkeyttämiseksi tulee ottaa strateginen lähestymistapa, jotta ajatustyön runkorakenteita voidaan kehittää. Toimivien ratkaisujen luomiseksi on hyvä hyödyntää psykologien asiantuntemusta analyysiprosessien kysymysten tulkinnassa sekä opastamisessa ihmismielen nyanssien ymmärtämiseen. (Strong 2015, 199–201)

Prosessien hyödyntämisessä oikeanlaisilla ihmissuhteilla voi olla merkittäviä vaikutuksia, johon Strong (2015) suosittelee kumppanuuksien luomista esimerkiksi bisnesorientoituneiden tutkijoiden kanssa, jotka osaavat yhdistää bisneksen akateemisuuteen. Tietoja analysoivien henkilöiden tulee ymmärtää myös asiakasnäkökulmaa ja erilaisten sidosryhmien henkilöillä voi olla ymmärrystä sekä luovuutta bisnesideoiden toteuttamiseen. (Strong 2015, 201–202.) Yritysten tulisi lisätä data-analyttikkojen yhteisön näkökulmien määrää yhteiskuntatieteiden tutkijoilla perinteisten ekonomien, matemaatikkojen ja tietokoneasiantuntijoiden lisäksi, jotta voidaan samalla tehdä yhteistyötä akateemisten instituutioiden kanssa, ja hahmottaa sekä teknologinen näkökulma että kuluttajanäkökulma (mts. 2015, 144).

Nykyihmisen toimintaympäristössä helposti olettaa ihmisten käyttäytyvän ennusteiden mukaan - järkevästi ja suoraviivaisesti. Ratkaisuissa tulee kuitenkin olla asiakkaan puolella ja pyrkiä löytämään asioihin asiakkaan kannalta paras ratkaisu. On hyvä asettua asiakkaan näkökulmaan ja ymmärtää empatian merkitystä, kun palveluja tuotetaan asiakkaan yksityisyyden lähellä. Big Datan käyttämisessä todelliseen arvonluomiseen ja erottautumiseen tulee huomioida ihmiset, ja sen myötä humanit lähestymistavat älykkään data-analyysin käyttämiseksi. (Strong 2015, 202–203.)

4.4.1 Työkaluja asiakastiedon keräämiseen

Tuulaniemen (2011, 63–65) mukaan tärkeintä on saada sellaista asiakastietoa, joka vastaa parhaiten valitun kohderyhmän normaalia käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Samalla voidaan saada hyvä ymmärrys tutkittavan toiminta- ja elinympäristöistä, ajattelutavoista ja suhtautumisista erilaisiin asioihin (Marsh 2018, 129, 160).

Tällaisen tiedon keräämiseen käytetään esimerkiksi **etnografisia tutkimuksia**, haastatteluja, jotka voivat olla strukturoituja tai avoimia ja niitä voidaan syventää erilaisilla **Design-peleillä**. Hyvin tilanteeseen sopivalla, totutuista toimintatavoista poikkeavalla Design-pelillä voidaan saavuttaa aitojen motiivien ja toimintatapojen hahmottamista sekä priorisointia yhteistä alustaa käyttämällä. Tarkoituksena on tavoittaa luovuutta ja rentoutta tukeva, helposti lähestyttävä ilmapiiri monialaisellekin

ryhmälle. Parhaimmillaan ryhmässä osallistutaan aktiivisesti ja tavoitetaan ennalta odottamattomiakin näkökulmia käsiteltäviin asioihin. (Tuulaniemi 2011, 65.) Eräänlainen Design-peli on esimerkiksi Marshin (2018, 106–107) kirjassaan esittelemä korttien järjestely, joka keskittyy tuotteen, palvelun tai kokemuksen sisältöön ja sen käytettävyyteen missä tahansa elinkaaren vaiheessa.

Tällaisissa etnografisissa tutkimuksissa yksi tavoitteista on luoda mahdollisimman aito kokemusympäristö - vuorovaikutustilanne, jossa haastateltava (tai haastattelu-ryhmä) ja haastattelija voivat olla avoimia toisilleen, osoittaa empaattisuutta ja syvää kiinnostusta toiseen osapuoleen kanssaihmisenä. Tällaisen vuorovaikutustilanteen onnistunut luominen auttaa sekä asiakastiedon keräämisessä, että yrityksen henkilökunnan ”hiljaisen tiedon” tavoittamisessa. (Tuulaniemi 2011, 64.)

Marshin (2018) mukaan tutkimuksiin osallistujille tulee selvittää tiettyjä asioita tutkimuksen tarkoituksesta, toimintatavoista ja tietojen käsittelystä. Toimintatavoista kerrottaessa on hyvä kertoa tutkittaville esimerkiksi haastattelun tallentamisesta, mitä tallennetuilla tiedoilla tehdään, keillä kaikilla on niihin jaettu käyttöoikeus ja ketkä kaikki tutkimukseen osallistuvat. Lisäksi on hyvä kertoa tietojen säilyttämisestä, kuten tietoturvan tasosta ja säilytysajasta. (Marsh 2018, 16.)

Web-analytiikka

Lisätietoja asiakkaista voi löytää oman yrityksen verkkosivustoille ja – alustoille kertynyttä dataa tutkimalla esimerkiksi Google Analyticsin avulla tai erilaisten some-alustojen omilla Web-analytiikkatyökaluilla. Näistä tiedostoista voidaan oikeanlaisella osaamisella ja ymmärryksellä konversoida esimerkiksi yhteystietoluetteloita verkkovierailijoista, tai luoda hakukoneoptimointia asiakkaiden intentioiden tunnistamiseksi. Sosiaalisen median tykkääjistä ja kommentoijista voidaan profiloida suoraan tai välillisesti jäsenneiltyä tietoa. Näiden lisäksi tavoiteltujen asiakastietojen keräämiseksi voidaan käyttää perinteisempiä markkinointitutkimustapoja työkaluina erilaisten verkossa toteutettavien tutkimusten tai haastattelujen rakentamiseksi. (Kananen 2018, 31–32, 47.)

4.4.2 Asiakastietojen jalostaminen

Palvelumuotoilun suunnittelussa on asiakastietojen keräämisen ja tutkimustyön tavoitteena tiedostaa kohderyhmälle merkityksellisiä asioita ja erilaisia motiiveja heidän toimintatapojensa taustalla. Kehitysjatuksiakin saattaa ilmaantua ja niitä on hyvä kirjata muistiin. Tuulaniemen (2011) mukaan tutkimustyö kehittyy parhaimmillaan erilaisten löydösten (ns. Design Driver eli suunnitteluohjuri) ohjaamana, jolloin tavoitetaan entistä syvempää asiakastietoa. Tämän ansiosta aineiston käsittely tutkimustyön loppupuolella helpottuu, sillä asetettaessa suunnitteluohjureiden keskiöön tutkittavien kohteiden motiivit, tavoitteet ja tarpeet, muodostuu tutkimustuloksista varsin tarkkaa tietoa oleellisista kehitystarpeista suunnittelijoiden hyödynnettäväksi. (Tuulaniemi 2011, 68–69.)

Samankaltaisuuskaavio

Asiakastietoa voi kertyä valtava määrä erilaisissa muodoissa. Jotta tutkimustietoa saadaan hyödynnetyksi, on tätä tietomäärää osattava analysoida perusteellisesti esimerkiksi samankaltaisuuskaavioon jaotteleamalla. Samankaltaisuuskaaviossa tutkimusaineistoa jaotellaan erilaisiin aiheisiin ja teemoihin, joista muodostetaan ryhmiä. Hyvin toteutetusta analyysistä voidaan havaita kohderyhmälle merkityksellisiä tekijöitä ja yhdistää saatuja tuloksia muiden tutkimustietojen lähteisiin. Näistä tekijöistä voidaan jalostaa uudentyyppistä arvoa palveluiden kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 68–69.)

Asiakaspersoona tai -profiili

Kananen (2018) jäsentää asiakastietoa muodostamalla erilaisia asiakaspersoona heidän ostoprosessikäyttäytymisensä perusteella. Tuulaniemi (2011) profiloi asiakkaita erilaisiin arvonnakentumismalleihin, joissa on muun muassa tietoa asiakkaan käyttäytymistavoista, motiiveista, arvomaailmasta sekä toimintaa ohjaavista psyykkisistä tiloista. Kattavasti toisiaan vastaavat asiakaspersoonat jaotellaan samaan kohderyhmään (ts. heimoon). Kohderyhmiä on useita, sillä ryhmien erot voivat olla suuria ja eri ryhmille voidaan hyvällä suunnittelulla koostaa mahdollisimman hyvin soveltuvaa markkinointiviestintää. (Kananen 2018, 27, 29; Tuulaniemi 2011, 68.)

Kananen (2018) ja Marsh (2018) suunnittelevat asiakasymmärrystä jäsentämällä asiakastietoa asiakokonaisuuksiin rakentaakseen asiakaspersoonan (tekevät ts. asiakasprofilointia). Tällaisia asiakokonaisuuksia ovat esimerkiksi yksilöiden sosioekonomiset ja psykograafiset tekijät, sekä heidän arkensa haasteet ja ongelmat. Näiden tietojen perusteella muodostuu yleiskuvaa heidän arvomaailmastaan, josta voidaan suunnitella erilaisia kohdennettuja ratkaisumalleja, palveluita, toiminta- sekä tiedonhankintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kananen 2018, 27, 29; Tuulaniemi 2011, 68; Marsh 2018, 236, 239.)

Asiakaspersoonien rakentamisen jälkeen niihin luodaan kuvaus tai kertomus, jossa kuvataan kohderyhmän kuviteltua arkielämää ja mahdollisia päätöksentekoprosesseja erilaisissa toimintaympäristöissä. Kohderyhmän asiakaspersoonat haluavat vastauksia kohtaamiinsa haasteisiin, ja näistä kohtaamispisteistä tulee kattavasti suunnitellun markkinointiviestinnän välityksellä mahdollisuuksia uusiin myyntitilanteisiin. Hyvin toteutetun asiakasprofiloinnin ansiosta on mahdollista mitata erilaisten potentiaalisten konseptien arvoa ennen markkinoille tunkeutumista, sillä asiakasprofiloinnit toimivat myös välineinä päätöstenteeossa, ideoinnissa, viestinnässä ja suunnittelussa. Erilaisilla kohderyhmillä on erilaisia tavoitteita ja arvomaailmoja, joiden soveltuvuutta verrataan yrityksen nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin. (Kananen 2018, 28–29, 31; Tuulaniemi 68.)

4.5 Asiakaspalvelutilanne

Kanasen (2018) mukaan on hyvä tiedostaa jo alkuvaiheessa, että asiakastiedon määrä ja hyväkään ymmärrys asiakkaasta eivät välttämättä ratkaise ostopäätöstä myönteiseksi, sillä asiaan vaikuttaa olennaisesti muun muassa hankintapäätöksen varsinainen tekijä. Yritysten välisessä kaupankäynnissä (B2B) saattaa lopullisen hankintapäätöksen tehdä täysin eri henkilö kuin se, keneltä esitietoja yrityksen tarpeista on saatu. (Kananen 2018, 33.)

Seppäsen ja muiden (2014, 45) mukaan palvelutyöntekijät saattavat kokea uuden oppimisen positiivisena voimaantumisenä dynaamisessa asiakaspalvelutilanteessa, vaikka ennako-odotukset ja varautuminen tilanteeseen ovat olleet toisenlaiset.

Jos asiakaspalvelija vain joustaa, koko palvelun tehokkuus kärsii ja verkostotyöhön muodostuu epävakautta. Tällaisia tilanteita voidaan hallita avoimella tiedonvaihdolla asiakkaan ja palvelutoimijan välillä unohtamatta yrityksen johdon merkitystä. Johdon tulee luoda merkitystä, kannustaa, valmentaa sekä tarjota resursseja onnistuneen verkostotyön toteuttamiseen. (Seppänen ym. 2014, 73–74.)

Särötilanteet

Yleensä tällaisten palvelutapahtumien luonne tai suunta muuttuu äkillisesti lisäten työn kuormittavuutta ja tyytymättömyyttä palvelutapahtumaan. Tällaisia ristiriitaitilanteita Seppänen ja muut (2014) kuvaavat ”säröiksi”, joissa poikkeaman aiheuttajana voi olla asiakas, palvelutilanne toimintoiheen, palveluntuottaja tai kaikki osapuolet yhdessä. Särö-tilanteissa saattaa olla useita näkökulmia asiakkaan käyttäytymisestä palvelutapahtuman epäloogisuuksiin ja saavutettavuuteen, jotka voivat sisältää suuriakin eroavaisuuksia. Jotta särötilanteita voitaisiin välttää, on Seppäsen ja muiden (2014) mielestä hyvä valita asiakasnäkökulma ymmärryksen kehittämiseen, ja käyttää soveltuvia menetelmiä sekä työkaluja laadukkaampien palvelutapahtumien tuottamiseen. (Seppänen ym. 2014, 48–49.)

4.6 Palvelukokemus

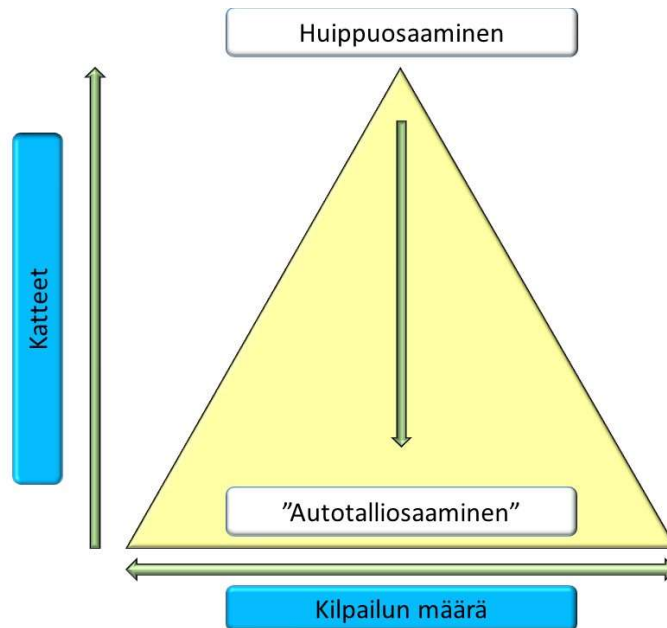
Korhosen ja muiden (2011, 21) mukaan asiakkaan odotuksiin vastaamaton palvelukokemus koetaan tunnetasolla pidempään, kuin odotukset ylittävät kokemukset aiemmin tapahtuneen, negatiivisen palvelutapahtuman jälkeen. Asiakastapahtuman kustannukset realisoituvat asiakkaalle jo ostotapahtumassa, mutta todelliset hyödyt vasta myöhemmin. Asiakas haluaa hyötyä kaupankäynnistä ja riskinottoa kyky kaupankäyntitilanteissa vaihtelee. Palvelutapahtuman suunnittelulla, kehittämisellä ja asiakkaan ymmärtämisellä voidaan varautua paremmin positiivisen asiakaskokemuksen toteutumiseen. Tällöin asiakastapahtuma on suunniteltu asiakkaan näkökulmasta ja asiakasta itseään voidaan samalla auttaa havaitsemaan paremmin kokonaisuuden hyötynäkökulmia esimerkiksi visualisoimalla laskelmia vaikuttavista tekijöistä. (Korhonen ym. 2011, 23–25.)

Vaajakallion ja muiden (2017) mukaan palvelukokemuksen odotusten täyttämiseksi täytyy tietää todelliset asiakkaalle arvoa tuottavat tekijät. Ei sovi kuitenkaan unohtaa työntekijöiden kokemuskokemusta, jota tarvitaan uusien palveluiden kehitys- ja muutostyössä, sekä niiden esittelyssä asiakkaille. Tuotettujen palveluratkaisujen täytyy tavoittaa sekä asiakkaiden, että työntekijöiden odotuksia, motivaatioita, pelkoja ja haluja. Tällöin voidaan tuottaa merkityksellisiä palvelukokemuksia. (Vaajakallio ym. 2017, 19.)

4.6.1 Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Monet tekijät voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan kokema asiakaspalveluosaaaminen palvelutapahtumassa, ja tuotteen tai palvelun hinnoittelutaso verrattuna kilpailijoihin. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös asiakaspalvelijan ja asiakkaan henkilöiden sopiminen yhteen sekä kyseisen kaupantekotapahtuman merkittävyys eri osapuolille. (Korhonen ym. 2011, 25–26, 31.) Korhosen ja muiden (2011, 31–32) mukaan palvelukokemuksen koostuminen merkittävyysuhteineen muodostuu palvelutapahtuman tavoitteista ja koetusta palvelusta vuorovaikutuksineen, mutta myös itse tuotteesta ja toimintaympäristöstä eri osapuolille. Yrityksen täytyy Korhosen ja muiden (2011) mukaan kyetä olemaan asiakasta lähellä, mutta oltava silti riittävän kaukana. Asiakkaan markkinakenttä toimintatapoineen täytyy hahmottaa, mutta tahatontakin sekaantumista asiakkaan ydinliiketoimintaan tai toiminnan ohjaamiseen tulee välttää. (Mts. 2011, 37, 45.)

Jos yritys toimii liian lähellä asiakastaan riittävän pitkään, saattaa kustannusten muodostumisesta aiheutua vaikeuksia kilpailukykyisyyteen. Korhosen ja muiden (2011, 35) mukaan saattaa kehittyä (ks. Kuvio 20) kilpailujakauma, jossa korkeilla katteilla toimivat huippuosaajat saattavat hävitä pidemmän ajanjakson kilpailussa matalampien katetasojen kanssa toimiville kilpailijoille. Näille kilpailijoille voi muodostua muunlaista erityisosaamista esimerkiksi parempien verkostojen välityksellä. Tällöin voi muodostua tilanne, jossa kilpailijat kykenevät tarjoamaan kattavampaa yleispalvelua matalammilla kustannuksilla. Sen seurauksena asiakkaiden valinnat voivat jatkossa keskittyä heidän tarjontaansa. (Korhonen ym. 2011, 35, 37.)



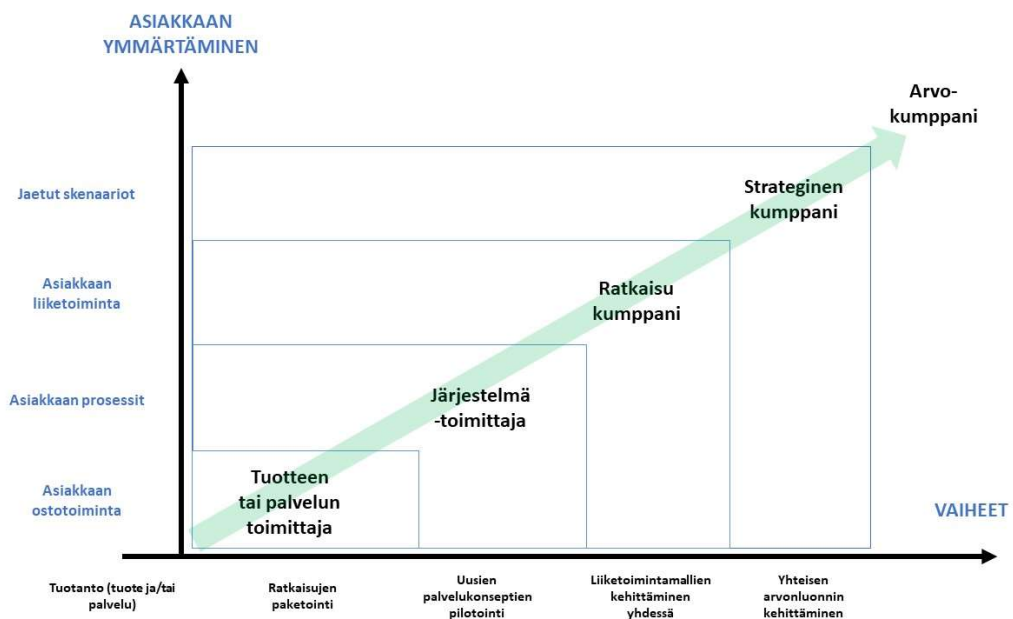
KUVIO 20. Liiketoimintatilanteen osaamisen suhde katetasoon (Korhonen ym. 2011, 35 - muokattu)

Watkinsonin (2019, 106–112) mukaan hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi täytyy huomioida seuraavat kymmenen tekijää:

1. Huomioi asiakkaan identiteetti.
 - a. Antaako brändisi tukea asiakkaan identiteetille?
 - b. Tunnetko asiakkaasi nimeltä?
2. Vastaa asiakkaan korkeampiin aatteisiin.
 - a. Mikä on asiakkaasi perimmäinen tavoite tuotteesi hankkimisessa?
3. Valmistaudu kaikkeen.
 - a. Mieti palveluketjun toimintaprosessin tapahtumia asiakkaan näkökulmasta.
 - b. Pyri auttamaan asiakasta ennen kuin he apua tarvitsevat.
4. Varmista asiakaslupauksen lunastaminen.
 - a. Jatkuva odotusten ylittäminen on mahdotonta.
5. Tee palvelujesi käytöstä vaivatonta sekä osto- että käyttötapahtumissa.
 - a. Vähennä tarvittavaa ajankäyttöä.
 - b. Helpota asiakkaan tehtäviä.
 - c. Tee palveluistasi tai tuotteistasi helposti tavoitettavia.
 - d. Nopeuta reaktioaikaa asiakkaan palvelemisessa.
 - e. Puhu samaa "kieltä" asiakkaan kanssa.
6. Pyri stressittömään asiakaskokemukseen.
 - a. Vähennä virhemahdollisuuksia.
 - b. Tiedota asiakasta toimintojen edistymisestä.
 - c. Helpota valintojen tekemistä.
7. Vaikuta asiakkaan aistihavaintoihin.
8. Luo sosiaalisia asiakastilanteita ja -suhteita.
9. Anna asiakkaalle mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun tai tuotteen kehittymiseen.
10. Tunnista asiakkaille muodostuvia tunteita ja vaikuta positiivisten tunteiden rakentamiseen.

4.6.2 Asiakkaasta kumppaniksi

Korhonen ja muut (2011) esittelevät kehrittelemäänsä vaiheittaista mallia (ks. Kuvio 21) eri tasoisista yhteistyötoiminnoista asiakkaan kanssa. Ylempi taso ei ole aina alemmaa tasoa parempi tai soveltuvampi yritys-yhteistyön toimintatavaksi. Yrityksen toiminta esimerkiksi järjestelmätoimittajana vallitsevassa markkina- ja kilpailutilanteessa voi olla hyvinkin kannattava sekä soveltuva ratkaisu toimintamalliksi asiakaskohderyhmän tarpeisiin. (Korhonen ym. 2011, 54–55.)



KUVIO 21. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi (Korhonen ym. 2011, 54 - muokattu)

Muutosprosessin vaiheittainen eteneminen ylemmäksi mentäessä ei ole aivan yksinkertainen asia ja samalla asiakasymmärryksen vaatimustaso kasvaa. Tällaisessa prosessissa tarvitaan halukkuutta muutokseen, tavoitteellisuutta ja aitoa yhteistyöhalukkuutta sekä -kykyä toteuttaa muutosta onnistuneesti. Yhteisten teemojen tulee olla kantavia rakenteita sekä yrityksessä, asiakkaalla että sidosryhmien verkostoilla. (Korhonen ym. 2011, 54–55.)

Onnistuneen muutoksen toteuttamiseen ei kuitenkaan riitä vain yhteiset teemat, vaan niitä täytyy saada konkretisoitua uudenlaisten prosessien luomiseksi. Konkreettisia toimenpiteitä ovat muun muassa yhteensopivien järjestelmien mahdollisuuksien

harkitseminen ja muutostyöhön soveltuvien työkalujen suunnittelu. Näiden toimenpiteiden toteutumisen seurantaan tulee luoda toimivia mittareita ja antaa tarvittavaa koulutusta eri tahoille toiminnan onnistumiseksi. Tällaista voidaan kutsua yhteiskehittämiseksi. Loppujen lopuksi vasta asiakkaan todellinen ostokäyttäytyminen ratkaisee kehitystyön onnistumisen. (Korhonen ym. 2011, 55, 104–105.)

4.6.3 Vaikuttajamarkkinointi

Vaikuttajamarkkinoinnissa yrityksen liiketoiminnan markkinointia kehitetään hyödyntämällä tarinoiden kertojia eli ns. vaikuttajia, joilla on jo oma yleisönsä sosiaalisessa mediassa (Lahti 2020). Yrityksen markkinointiin soveltuvilla vaikuttajilla on uskottavuutta itse rakentamansa aseman pohjalta siellä, mistä yrityksen tavoittelema kohderyhmä saa vaikutteita (Lyytikäinen 2020). Näillä vaikuttajilla on halua toimia ammattimaisesti tuottaen laadukasta, eettisen koodiston mukaista sisältöä, jota jaetaan kohderyhmille erilaisiin sosiaalisen median kanaviin ns. ”puskaradion” vaikutuksella esimerkiksi tarinoiden, videoiden ja kuvien muodoissa. Vaikuttajamarkkinoinnilla pyritään kohderyhmien ostokäyttäytymisen, tietojen tai asenteiden ohjaamiseen, jossa aitous, avoimuus ja rehtiys ovat oleellisia tekijöitä. Vaikuttajamarkkinointia voidaan prosessoida määrittelemällä seuraavanlaisia osatekijöitä:

- kohdeyleisö ja tarpeet,
- avainviestit,
- tuotetun sisällön muodot,
- vaikuttajien valinnat,
- aikataulutus,
- julkaisukanavat,
- vaikutusten mittaustavat ja
- toteutumisen analysointi. (Lahti 2020.)

Vaikuttajamarkkinoinnissa yrityksen arvomaailman jakava vaikuttaja tuntee yrityksen tuotteet tai palvelut, ja yhteisen tahtotilan vaikutuksella brändin kohderyhmälle tuotetaan kiinnostavaa, lisäarvoa tuottavaa sisältöä. Pitkäjänteisellä yhteistyöllä vaikuttajien kanssa yritys voi saavuttaa parempia tuloksia kuin muilla markkinointitavoilla erityisesti kompleksisissa ja mielipiteitä jakavissa asioissa, kuten ilmastonmuutoksessa. (Lahti 2020.) Yrityksen ja vaikuttajien täytyy luottaa toisiinsa yhteistyössä, jossa rohkeasti kokeilemalla opitaan uutta, suunnitellaan, tavoitellaan ja mitataan

menestymistä soveltuvin mittarein. Toimivan yhteistyön myötä vaikuttajamarkkinoinnilla on mahdollista luoda parempi yrityksen brändimielikuva, kuin keskittymällä vain yrityksen omaan markkinointiviestintään. (Lyytikäinen 2020.)

4.7 Yhteiskehittäminen

Asiakasyritysten ydintoimintojen tukemisessa erityisen tärkeitä palveluita kutsutaan strategisiksi palveluiksi, joissa ulkoistaminen vaatii erityistä luottamussuhdetta korkean riskitason vuoksi. Tällaisessa yhteistyössä tuntemuksilla ja persoonallisuuksien yhteensopivuudella on suuri merkitys kiinnostuksen heräämiseen, jolloin osaava palvelunkehittäjä kykenee tunneälyllään ymmärtämään asiakkaansa kokemuksia ja tilanteita. (Korhonen ym. 2011, 25–26.)

Ihmissuhteilla ja perinteillä on yhteistyössä merkityksensä, mutta hintatason vaikutusta on hankala kiistää erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina, jolloin toimintaa pyritään pitämään kannattavana siirtymällä pitkän tähtäimen suunnitelmista ohjaamaan lyhyen tähtäimen suunnittelua. Tällöin sekä asiakas että tuottaja saattavat olla varovaisempia hankinnoissa, investoinneissa ja tuotannossa. Tällaisissa säästötoimenpiteissä kustannuksia siirretään myöhäisemmäksi tai karsitaan esimerkiksi palvelutasosta, laitteiden varusteluista, huolloista ja yleisestä laatutasosta, jotta yrityksen kassa säilyisi positiivisena. Alihankintatoiminnan vähentämisellä voidaan työllistää oman yrityksen henkilöstöä erilaisissa työ- ja huoltotehtävissä. (Korhonen ym. 2011, 36–37.)

Heikkona taloudellisena aikana yritykset saattavat pyrkiä tavoittamaan uusia asiakasryhmiä ja pienempiä toimijoita, joiden avulla saadaan laajemmin kerrytettyä tuloja ja rakennettua yhteistyötä seuraavaa nousukautta ajatellen. Näillä toimijoilla katetasot voivat olla matalampia, joten uuden yhteistyön rakentaminen voi onnistua. Kattavalla verkostoitumisella ja asiakkaita ymmärtämällä voidaan saavuttaa muun muassa lojaalisuutta ja yhteinen tahtotila, joka joustaa ja toimii luottamuksellisena - kestäen taloudellisesti heikompien ajanjaksojen yli. (Korhonen ym. 2011, 36–39.)

Onnistunut kehittämistyöskentely verkostoyhteistyössä vaatii osallisilta tuttuuden lisäksi sitoutumista yhteistyöhön, luottamusta kumppaneihin ja arvonantoa itseenkin toimintaan. Tällaisessa suhteessa hyvällä vuorovaikutuksella voidaan erilaisista muutostilanteista kehittyä yhdessä, ja löytää omaan työ- tai toimintaympäristöön uusia ratkaisutapoja. (Korhonen ym. 2011, 36–39; Hietala & Rissanen, 2017, 115.)

5 Fyysinen työkykyisyys

5.1 Fyysisen työkykyisyyden tulevaisuus Suomessa

Tuki- ja liikuntaelinten ongelmat aiheuttavat merkittävästi suoria ja epäsuoria kustannuksia kansantalouteen, sillä avoterveydenhuollossa on vuosittain noin 950 000 käyntiä. Kela korvasi vuonna 2019 noin 4,2 miljoonaa sairauspäivää (noin 50 sairauspäivän poissaolot), mutta omavastuurajan alittavista (useimmiten alle 10 sairauspäivää) TULE-sairauspoissaoloista ei Kelalla ole tilastoa. Kelan tilastoimissa sairauspäivissä korvaussumma oli keskimäärin 58,36 euroa, mistä koitui Kelalle noin 255 miljoonan euron kustannukset. Edellä mainitun omavastuurajan joutuu maksamaan työnantaja, jossa yhden sairauspäivän kustannus on keskimäärin 350 euroa, ja tästä työnantajille koituu pelkästään tuki- ja liikuntaelinvaijien aiheuttamista sairauslomapäivistä vuosittain noin 1,5 miljardin euron kulut. (Kohti tuki- ja liikuntaelinterveyttä edistävää yhteiskuntaa 2020, 5–6; Sairauspoissaolokustannukset n.d.)

TULE-vaivoihin liittyvät asiat aiheuttavat eniten työkyvyttömyyseläkkeitä ja pitkittyviä sairauspoissaoloja työikäisissä, mutta kuormittavat myös koko muuta yhteiskuntaa erilaisin kustannuksin. Pitkittyneet TULE-ongelmat aiheuttavat muun muassa syrjäytymistä, hankaloittavat liikkumista ja vaarantavat hyvinvointia. Pitkäjänteisellä yhteistyöllä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa ja eri alojen poikkihallinnollisella, tutkittuun tietoon perustuvalla suunnitelmallisella johtamisella voidaan tavoittaa ratkaisuja TULE-vaivojen ongelmiin, jossa erilaisten indikaattoreiden avulla muodostetaan yhteiskuntatason näkemyksiä ja toimivia käytäntöjä. Ensisijaisena tavoitteena tulee olla väestön toimintakyvyn edistäminen. (Kohti tuki- ja liikuntaelinterveyttä edistävää yhteiskuntaa 2020, 27.)

5.2 Tavallisimmat kuormitustilanteet

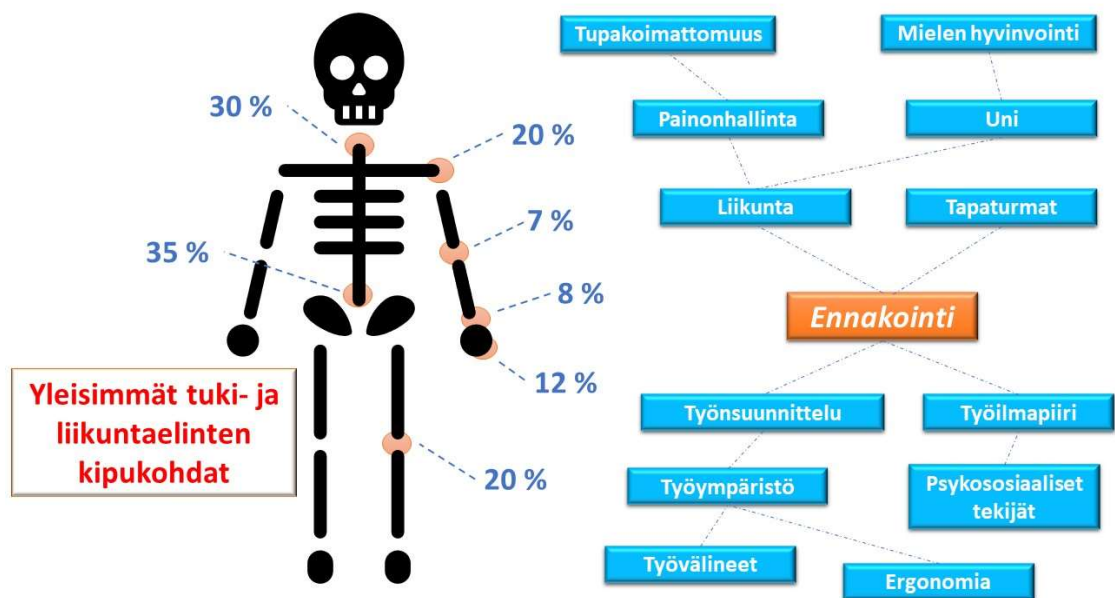
Liikuntaelimistö tarvitsee liikettä ja erilaisia kuormitustilanteita toimiakseen kunnolla. Työtehtävien tulisi olla monipuolisia ja sopivan raskaita, mutta huomiota tulee kiinnittää myös soveltuvilla työmenetelmillä ja -asennoilla työskentelemiseen unohtamatta riittävää palautumista. Liiallinen tai liian vähäinen kuormitus voi johtaa erilaisten liikuntaelinsairauksien syntyyn ja voi myös pahentaa alkaneita oireita aiheuttaen tavallisimpia terveysongelmia sekä sairauspoissaoloja työpaikoilla. Samalla elämänlaatu heikkenee ja työn sujuminen hankaloituu. Etenkin ikääntyneissä työntekijäryhmissä seurauksena voi olla myös työkyvyttömyys. (Viikari-Juntura n.d.a.)

Fyysisen työn kuormitus kohdistuu erilaisten taakkojen käsittelyssä sekä verenkiertoelimistöön, että erilaisiin staattisesti tai dynaamisesti toimiviin lihasryhmiin, kuten selkään. Ruumiillisesti raskas työ voi sisältää paljon toistoja ja käsivoimien käyttöä erilaisten taakkojen käsittelyssä, mutta myös jatkuva istuminen tai staattiset, vaikeat työasennot ovat fyysisen kuormituksen tekijöitä. Tällaisia suurten lihasten kuormitustilanteita syntyy esimerkiksi kuljetustehtävissä, rakennustöissä ja maa- sekä metsätaloustehtävissä, mutta myös julkisen puolen ammateissa, kuten hoito- ja hoiva-alalla sekä satunnaisesti palolaitoksen ja virkavallan tehtävissä. (Viikari-Juntura n.d.a.)

Fyysisesti kuormittavasta työstä seuraa tavallisimmin erilaisten psykososiaalisten vaikeuksien lisäksi fyysisiä vaivoja selän, niskan, hartioiden ja yläraajojen nivelten alueille, mutta mahdollisesti myös nivelrikkoa erityisesti ikääntyneillä työntekijöillä heikentäen työkykyä merkittävästi. Aiemmin mainittujen kuormitustekijöiden lisäksi myös yksilölliset tekijät (ikä, ylipaino, tupakointi ja geneettiset tekijät), tärinä, hyppyt ja erilaiset kohoasennot työssä voivat tapaturmien ohella aiheuttaa vaivoja tuki- ja liikuntaelimiin. (Viikari-Juntura n.d.c.)

5.3 Tuki- ja liikuntaelinvaivojen ennaltaehkäisy

Tuki- ja liikuntaelinten vaivat koostuvat useimmiten monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta (ks. Kuvio 22), mutta vaikutuksia voidaan ehkäistä työpaikalla esimerkiksi järjestämällä työtä eri tavoin ja kiinnittämällä huomiota mahdollisiin tapaturmatekijöihin, ergonomisiin työasentoihin sekä työvälineisiin. Ergonomiassa huomio kiinnitetään työtehtävän kokonaisuuteen ja siitä jakautuviin osakokonaisuuksiin, jotta toimintaa voidaan suunnitella ominaisuuksiltaan parhaiten työntekijän tarpeita vastaaviksi. (Viikari-Juntura n.d.b.)



KUVIO 22. Yleisimmät tuki- ja liikuntaelinkivut ja ennaltaehkäisy (Viikari-Juntura n.d.b - muokattu)

Kehittävällä työntutkimuksella ja mallintamalla työn prosesseja on mahdollista saada säästöjä pitkällä aikajänteellä, kun työoloista tehdään kerralla monille työntekijöille hyvin soveltuvat. Suunnittelutyö tarvitsee kehittämiseen tietoa työtehtävästä ja -ympäristöstä, jota kootaan esimerkiksi työterveyshuollon terveystarkastuksien ja työpaikkaselvityksien pohjalta, mutta myös osallistamalla työntekijöitä suunnitteluun.

Työnsuunnittelussa tähdätään työn kuormittavuuden vähentämiseen sekä voimata-soiltaan, asennoiltaan että toistoiltaan, ja tähän ergonomian näkökulmat soveltuvat hyvin. Ergonomian näkökulman etuna on työntekijän yksilöllisen suorituskyvyn huomioiminen määritettäessä työtahtia ja tarvittavan voiman käyttöä, vaikka käytettäisiinkin apulaitteita. Parhaimmillaan ergonomian kehittämisellä saavutetaan työntekijän työkyvyn edistämisen lisäksi tehokkuutta, häiriöttömyyttä ja turvallisuutta. (Viikari-Juntura n.d.b; Pehkonen, Haukka & Nevala, n.d.)

Varmin tapa on tutkia ergonomiaa kolmesta näkökulmasta (Pehkonen ym. n.d.):

- fyysinen näkökulma
 - o anatomisten ja fysiologisten ominaisuuksien pohjalta toteutetut fyysiset toimintatavat
- organisatorinen näkökulma
 - o sosiaalisten ja teknisten järjestelmien suluttaminen toiminnan ohjaamiseen
- kognitiivinen näkökulma
 - o ihmisen tiedonkäsittelykyvyn huomiointi järjestelmien ja käyttöliittymien suunnittelussa. (Mitä on ergonomia? 2019.)

Ergonomian kehittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan täytyy huomioida myös työympäristön muut tekijät, kuten lämpötila ja pölyisyys, mutta myös psykososiaaliset tekijät. Nämä psykososiaaliset tekijät kuormittavat työntekijän jaksamisen kokonaisuutta ja yrityksen johdon tulee kiinnittää niihin huomiota hyvinvoinnin edistämiseksi. Työpaikalla voidaan ehkäistä työntekijän tuki- ja liikuntaelinvaijoja hyvän työilmapiirin luomisella, jossa työtä johdetaan selkeästi ja sopivasti kuormittaen - annetaan tukea, palautetta ja mahdollisuus yhteistyöhön. Kun asiat ovat työpaikalla kunnossa, on työntekijän fyysinen hyvinvointi silti riippuvainen myös yksilöstä itsestään. Työntekijän elämäntavat, liikunnan laatu ja määrä, perintötekijät, osaamisen puutteet, mielenhallinta, sukupuoli ja ikääntyminen unen laadun ohella ovat myös tekijöitä, jotka vaikuttavat fyysiseen hyvinvointiin. (Viikari-Juntura n.d.b.) Esimerkiksi nivelrikon syntymistä voi ehkäistä huolehtimalla hyvinvoinnistaan kohtuullisella ja säännöllisellä liikunnalla, sillä ylipaino on yksi kuormitustekijä nivelrikon syntymiseen nopeuttaen myös sen kehittymistä (Viikari-Juntura n.d.c.).

Etätyö

Etätyön tekijöiden määrä on noussut ja samalla oikean työasennon merkitys erityisesti silloin, jos päivän liikuntasuoritus on aiemmin koostunut vain työpaikalle siirtymisestä ja siellä liikkumisesta. Niiniaho (2020) viittaa artikkelissaan Terveystalon työfysioterapeutin Anne Palmin asiantuntemukseen selkäongelmien tunnistamisesta ja niiden ennaltaehkäisystä monipuolisesti liikkumalla, venyttelemällä ja esimerkiksi työasentoa vaihtamalla noin puolen tunnin välein, jotta aineenvaihdunta ei hidastu merkittävästi. Palmin mukaan itse työasentoa tärkeämpää on asennon vaihtaminen ja oman kehon kuunteleminen. Etätyöpäivän jaksottaminen on tärkeää, sillä selkäongelmat saattavat alkaa hyvinkin nopeasti tai vasta kuukausien kuluttua. (Niiniaho 2020, 38–39, 41.)

5.4 Yhteistyötä työterveyden kanssa

Työkykyisyyden ylläpitäminen koostuu turvallisesta työympäristöstä toimivassa työyhteisössä ja mielekkään työn tekemisestä. Tämä vaatii sitoutuvaa yhteistyötä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon välillä. (Österbacka n.d.b.) Yrityksen tulee Työturvallisuuslain velvoittamana huolehtia työntekijöidensä työturvallisuudesta ja työterveyspalvelujen järjestämisestä, jotta yrityksen henkilöstö säilyisi työ- ja toimintakykyisenä toimintaympäristössään työuran eri vaiheissa. Yritys on tähän velvoitettu, vaikka sillä olisi vain yksi työntekijä. Suunnitelmallinen, tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen yhteistyö työterveyshuollon sekä yrityksen välillä kehittää työyhteisön toimintaa, auttaa työntekijöiden terveyden ylläpitämisessä ja ehkäisee tapaturmia yrityksen toimintaympäristössä. (Österbacka & Helaskoski n.d.a.)

Työpaikan toimintaympäristö määrittää työterveyshuollon järjestämisen laajuuden, jotta pystytään yhdessä vastaamaan turvallisen työnteon haasteisiin. Työterveyspalvelujen järjestämiseen, muutostilanteiden hoitamiseen ja toiminnan aktiiviseen kehittämiseen tulee yrityksen tehdä vuorovaikutteista yhteistyötä myös oman henkilöstönsä kanssa, joille työterveyspalvelujen tulee olla maksuttomia ja tasa-arvoisesti järjestettyjä. (Österbacka & Helaskoski n.d.b.)

Työkykyisyyden toimintamalli

Osana yrityksen henkilöstöstrategiaa suunnitellaan työpaikan tarpeisiin toimintamalli työkykyisyyden tunnistamiseksi ja tukemiseksi. Tämä toimintamalli perustuu työpaikalla sovittuihin käytäntöihin, jotka kirjataan yhteistyössä työterveyshuollon, yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon sekä työntekijöiden kesken. Työntekijöitä voi edustaa työpaikan luottamusmiehet tai työsuojeluvaltuutetut. Yrityksen johdon tulee tiedottaa toimintamallista työntekijöille ja varmistaa esimiesten riittävä osaaminen toimintamallin hallintaan myös turvallisten työtapojen osalta. Työntekijän täytyy noudattaa näitä työpaikalla sovittuja käytäntöjä, kuten yleensäkin työnantajan ohjeistuksia ja määräyksiä. Työnantajan tulee valvoa toimintamallin käyttöä erilaisissa tilanteissa ja havainnoida sen toimivuutta työkykyisyyden tukemisessa. Toimintamalli on osa yrityksen työturvallisuuskulttuuria ja sen tarkoitus on antaa konkreettisia toimenpideohjeita työkykyisyyden tukemiseen, mutta myös työhön paluuseen ja sairauspoissaolojen hallintaan. (Österbacka n.d.a.)

Työterveyslaitoksen Pira™-toimintamalli

Pira™ -palvelu on työterveyslaitoksen luoma valmis, lainsäädäntöjen mukainen, yhtenäinen toimintamalli yhteistyön rakentamiseksi yrityksen ja työterveyslaitoksen sekä työsuojelutarkastajien välille. Palvelussa uusimmat tiedot ovat yhdessä paikassa eri osapuolien saatavilla. Vaikka yhteistyökuviot muuttuisivatkin yrityksen ja työterveyslaitoksen välillä, on uudella työterveyslaitoksella heti käytettävissään yrityksestä jo kertyneet tiedot. Palvelun käyttöönotto ja käyttäminen on yritykselle maksullista, mutta toimintamallin käyttäminen on pidemmällä aikavälilläkin kannattavaa, sillä yhteistyö saadaan rakennettua nopeasti laadukkaaseen kuntoon, ja toiminnan seuraminen sekä ylläpito on vaivatonta eri toimijoiden välillä. Myös työterveyslaitos hyötyy toimintamallin käyttämisestä, sillä kertyneitä tietoja käytetään tutkimus- ja kehitystyössä, jolla edistetään yritysten ja työterveyshuoltojen yhteistyömahdollisuuksia entisestään. (Nyberg & Huuskonen n.d.)

Työterveyslaitoksen Pira™-palvelun toimintamallissa yrityksen vastuhenkilöt tarkastelevat yrityksen toimintaa yhdessä työterveyshuollon edustajan kanssa arvioimalla erilaisia riskitekijöitä työturvallisuuden näkökulmasta. Työterveyshuolto tekee arvioinnista työpaikkaselvityksen ja mahdolliset toimenpide-ehdotukset, joilla yrityksen työoloja saadaan parannettua. Palvelun käyttämisen etuna eri osapuolille on, että riskinarviointi ja työpaikkaselvitys voidaan tehdä yhteistyönä samanaikaisesti valmiin toimintamallin mukaan. (Nyberg & Huuskonen n.d.)

5.5 Työkykyisyyden johtaminen

Työkykyisyyden johtaminen on osa henkilöstöjohtamista ja sitä ohjataan sovitussa toimintamallissa kuvattujen keinojen, mittareiden ja tavoitteiden mukaan. Tämä vaatii sekä esimiesten, että henkilöstön perehdyttämistä, jotta työkykyisyyden tekijöitä voidaan tunnistaa ja reagoidaan oikein. (Österbacka n.d.a.)

Työntekijöiden keskuudessa esimiehen tulee johtaa työkykyisyyden toimintamallin toteutumista ennakoimalla, tarkkailemalla ja tarvittaessa keskustelemalla työntekijän kanssa hänen työkykyisyydestään. Tällaisista keskusteluista on hyvä tehdä asianmukainen dokumentointi mahdollisia jälkitoimenpiteitä varten esimerkiksi työterveyshuollon työskentelyn tukemiseksi. Jos työntekijän työkykyisyydessä tunnistetaan muutoksia, keskustelussa voidaan selvittää mahdollisia ongelmakohtia, kuten kärsimyksiä ja tuntemuksia, työntekijän nykyisestä työtehtävästä seuraavanlaisin aihein:

- Perustehtävän määrittely ja työnkuvauksen selkeys.
- Osaaminen ja työn määrä.
- Motivaation taso ja nykyinen terveydentila suhteessa työtehtävän vaatimukseen. (Österbacka n.d.a.; Österbacka n.d.b.)

Syvennettäessä keskustelua ongelmakohtien selvittämiseen on hyvä selvittää työntekijälle syy tämän keskustelutilaisuuden järjestämiseen, varata aikaa ja sopiva, rauhallinen paikka luottamukselliseen keskusteluun. Keskustelun jäsentäminen auttaa selkeyttämään sekä keskustelun etenemistä, että toimintamallin mukaisen muistion kirjaamista.

Työterveyslaitoksen esimerkissä työpaikan sisäisten asioiden käsittelyä työkykyisyyteen vaikuttavista tekijöistä voi jäsentää seuraavaan tapaan:

- **Terveys ja toimintakyky.** Terveysteen ja toimintakykyyn liittyvät asiat sekä fyysisellä että henkisellä tasolla.
- **Osaaminen.** Työntekijän ammatillisen osaamisen riittävyys ja kehittyminen työtehtävien hoitamiseen.
- **Arvot, motivaatio ja asenteet.** Työn mielekkyyden kokeminen, omien arvojen ja asenteiden kohtaaminen työssä sekä motivaatio työtä kohtaan.
- **Työolot, johtaminen ja työyhteisö.** Kuormittavien ja voimaannuttavien tekijöiden löytäminen, mahdollisuudet vaikuttaa, työtehtävien systematiikka, työvälaineiden toimivuus ja tuen, palautteen sekä kannustamisen saaminen.

Niiltä osin kuin työn tekeminen vaatii, voidaan keskustelua syventää myös työpaikan ulkopuolisiin asioihin, kuten tilanteisiin perhe- ja lähiyhteisön toimintaympäristöissä. Vaikka työntekijän ja esimiehen keskustelussa usein jo löydetäänkin ratkaisuja, täytyy johtamisessa myös tunnistaa, milloin oma osaaminen ei riitä ja tarvitaan työterveydenhuollon ammattiosaamista. Erityisesti terveyteen liittyvissä asioissa tulee työntekijä ohjata työterveyshuollon asiantuntijoille. (Österbacka n.d.b.) Työterveyshuolto voi myös antaa ohjeita ja tarvittaessa arvioi työntekijän työkykyisyyttä. Mikäli työkykyisyydessä on puutteita, työterveyshuolto ohjaa työntekijän esimerkiksi koordinoimaansa kuntoutukseen ja tarpeen mukaan toimii yhteistyössä myös vakuutuslaitosten tai muiden terveydenhuoltoyksiköiden kanssa. (Österbacka n.d.a.)

Erityisesti työhön liittyvissä muutostilanteissa voi muodostua erilaisia kuormitustilanteita, jotka vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Työntekijän tulee itsekin huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, mutta apua on pyydettäessä saatava työnantajalta, esimieheltä tai työterveyshuollolta. Hankalissa tilanteissa eri osapuolten kokoontuminen työterveysneuvotteluun voi auttaa erilaisten tukitoimien kartoituksessa ja toimenpiteiden suunnittelussa. Tällaisia tilanteita voi muodostua esimerkiksi työntekijän pitkäaikaisesta poissaolosta, jolloin työskentelyn toimintatavat ovat jo muuttuneet ja tarvitaan perehdytystä. Esimiehen tulee huolehtia työhön palanneen työntekijän työkykyisyyden edistämisestä ja antaa myös muulle työyhteisölle tarvittavaa tietoa muutoksista. (Österbacka n.d.a.)

Työterveysneuvottelu

Mikäli työntekijän työ- ja toimintakykyisyys ei kohene täyttämään työtehtävien vaatimuksia em. toimenpiteiden seurauksena, voidaan osallisen aloitteesta ja työntekijän suostumuksella suunnitella ajankohtaa sekä paikkaa työterveysneuvottelulle. Työterveysneuvotteluun osallistuu ratkaisun tavoittamiselle välttämättömät henkilöt, eli työntekijä, työterveyshuollon edustaja ja esimies, mutta tarvittaessa myös tukihenkilöitä. Neuvottelu on salassapitovelvoitettu ja sitä käydään kokoustamisen tapaisesti, jossa edetään valmistellun asialistan mukaan kirjaamalla keskustelun etenemistä asianmukaiseen tyyliin. Rakentavan keskustelun tavoitteena on esittää ratkaisuvaihtoehtoja työntekijän työkykyisyyden edistämiseksi, joita työnantaja voi käytännön toimilla toteuttaa. Näitä ratkaisuvaihtoehtoja ovat esimerkiksi korvaavan työn järjestäminen, lisäkoulutus, sairauspoissaolo, apuvälineiden käyttäminen tai työn kuvan muuttaminen. (Österbacka n.d.c.)

Neuvottelun lopuksi puheenjohtaja vastaa yhteisymmärryksen tavoittamisesta erilaisten toimenpiteiden suorittamiseksi ja edistymisen seuraamiseksi, jotta jokainen vastuuhenkilö tietää oman tehtävänsä aikatauluineen. Ratkaisujen saaminen voi kestää pitkään, sillä neuvottelut voivat jatkua monivaiheisten prosessien seurauksena muunakin ajankohtana riippuen myös siitä, miten työkykyisyyden edistämisessä on onnistuttu. (Österbacka n.d.c.)

Tarvittavan tuen järjestäminen

Työkykyisyyden edistämiseksi ratkaisuna voi olla työntekijän pitkäaikaisempi sairausloma. Tällaiseen tilanteeseen tulee johtamisessa osata varautua, hallinnoida ja suunnitella tilannetta oikein myös työntekijän paluuhetkeä varten, jolloin työyhteisön ja työnantajan tuki yhdessä työterveyshuollon kanssa on erityisen tärkeää työkykyisyyttä tavoittelevalle työntekijälle. Työhön paluussa pyritään sovittujen toimintatapojen mukaan huomioimaan työntekijän toimintakyky ja terveydentila tasa-arvoisesti muihin työntekijöihin verrattuna, mutta myös jousto- ja muokkausmahdollisuudet työn vaatimuksiin nähden. Työkykyisyyteen vaikuttavat tekijät voivat olla tilapäisiä, pitkäaikaisia tai pysyviä. (Österbacka n.d.d.)

Eri osapuolten on hyvä viestiä myös sairausloman aikana tapauskohtaisesti toteutettavista käytännöistä ja mahdollisista muutoksista, joilla työkykyisyyttä edistetään työpaikalla. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työnkuvan muuttaminen, työkokeilu, osa-aikaisuus, lisäkoulutuksen järjestäminen ja kuntoutustoimien käynnistäminen. Työntekijän palattua työhön esimiehen on hyvä havainnoida työkykyisyyden edistymistä ja keskustella työntekijän kanssa arvioiden toimenpiteiden onnistumista sekä riittävyyttä. Työntekijän toipumista ja terveyttä ei tule vaarantaa, vaan tarvittaessa työterveyshuollosta saa seuranta-apua, tietoa, ohjeistusta ja neuvoja onnistuneen työhön palaamisen toteuttamiseksi. (Österbacka n.d.d.)

5.6 Ratkaisuvaihtoehtoja teknologiasta

Teknologisten ratkaisuvaihtoehtojen tarjonta työnantajille ja työterveyshuollon ammattilaisille työkykyisyyden arvioinnissa on kohonnut viime vuosien aikana, sillä tarve ja teknologian hyödyntämisen mahdollisuudet kohtaavat entistä paremmin esimerkiksi ns. puettavan teknologian muodossa lisääntyvien palveluntarjoajien ansiosta. Työterveyshuolloilla ei kuitenkaan ole vielä näyttöjä puettavan teknologian hyödyistä eikä yhtenäistä käsitystä käyttämisestä, joten suosituksia on vaikea antaa. Teknologiasta haetaan silti apua muun muassa työpaikkaselvityksen tekemiseen ja elintapojen ohjaamiseen, jossa voidaan mitata ja seurata sekä fyysisellä että henkisellä tasolla yksilöiden erilaisia kuormitustilanteita, aktiivisuutta, unen laatua ja palautumista. Seurannan perusteella voidaan paremmin arvioida työntekijän toimintakykyä ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. (Rauttola, Halonen, Lukander, Passi, Uusitalo, Rauhamaa & Virkkala. 2019, 3, 13.)

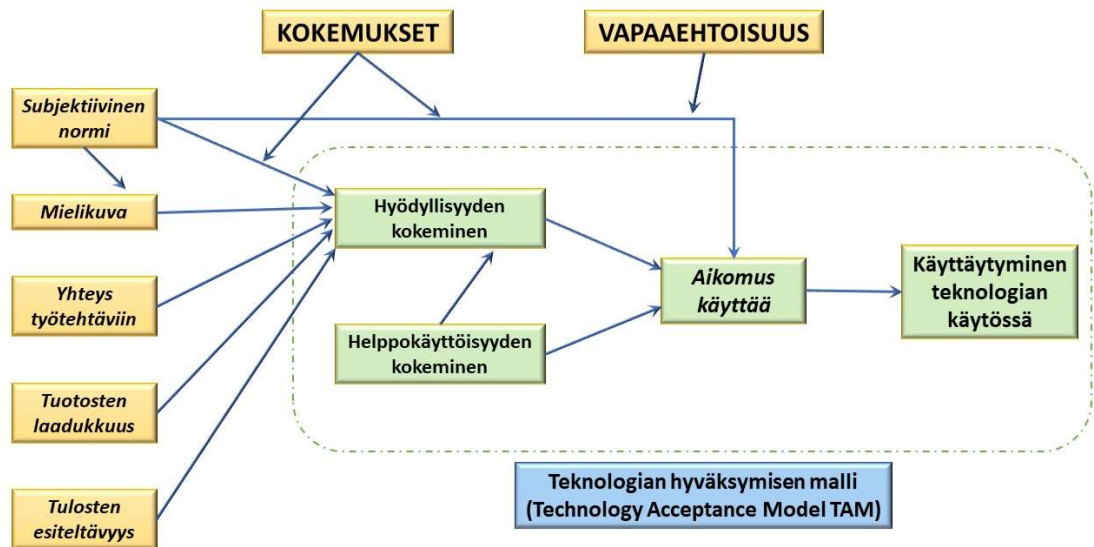
Rauttolan ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan tärkeimmät näkökulmat erilaisten mittareiden valintaan ovat terveys ja hyvinvointi (82,5 %), vaikuttavuus ennakkoinnin mahdollistamiseen (70 %), työsuorituksen onnistuminen (50 %), helppokäyttöisyys (45 %), tuen saaminen ja motivointi (40 %) sekä hinta (22,5 %). Tutkimustulosten mukaan mittareiden tulee mitata ensisijaisesti reaaliaikaista terveydentilaa, elintapojen ja stressin vaikutuksia, mutta antaa myös arvioita yksilön toiminta- ja työkykyisyydestä sekä mielialoista. (Rauttola ym. 2019, 38.)

Teknologian käyttöönoton eteneminen

Rauttolan ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan aloitteen mittaamisesta tekee pääsääntöisesti työterveyshuolto (83 %), mutta aloitteen voi tehdä myös asiakasyrityksen (55 %) tai työyhteisön toimijat (48 %) – unohtamatta palveluntarjoajia (28 %). Työterveyshuollossa päätöksen teknologiapalveluiden valikoimasta tekee työterveyshuollon johto. Päätöksen teknologian käyttöönottoon tekee joko työterveyshuolto, asiakasyrityksen johto tai henkilöstöjohto, mutta päätös voidaan tehdä myös yhteistyössä. Täytyy myös valita, mikä taho vastaa teknologian valmistelutyöstä ja ohjauksesta, analysoi tulokset ja kokoaa palautteen jatkotoimenpiteitä varten. (Rauttola ym. 2019, 39.)

Tutkimuksen mukaan teknologian käyttöönotosta ei työterveyshuolloilla yleisesti ole olemassa prosessimallia, jonka perusteella yhteistyö käyttöönotosta voitaisiin järjestää, mutta tiiviillä yhteistyöllä eri tahojen (asiakasyritys, työterveyshuolto, vakuutusyhtiö, teknologian tuottava yritys) kanssa voidaan saavuttaa merkittäviä etuja käyttöönottoprosessin onnistumiseen. (Rauttola ym. 2019, 40, 50, 53.)

Teknologian käyttöönotto ei aina ole itsestään selvää, sillä siihen erityisesti vaikuttavien tekijöiden (ks. Kuvio 23) taustalla on muitakin asioita, jotka vaikuttavat eri tahojen päätöksentekoon. Jotta teknologiaa edes aiotaan käyttää, täytyy se kokea helpokäyttöiseksi ja hyödylliseksi osatekijöineen. Teknologian käyttöaikomukset heijastuvat myös subjektiivisista normeista vapaaehtoisuuden ja kokemusten näkökulmiin, joiden pohjalta määrittyy käyttäjän todellinen käyttäytyminen teknologiaa kohtaan ja sen hyväksyminen osana työtä. (Venkatesh & Davis 2000, 188.)



KUVIO 23. Teknologian hyväksymisen malli (Venkatesh & Davis 2000, 188 - muokattu)

Kokemuksiin teknologian helppokäyttöisyydestä vaikuttavat käyttäjän teknologinen osaaminen ja olosuhteet, mutta myös käytön myötä tapahtuva omaksuminen, mikä edesauttaa teknologian käytön kokemista hyödylliseksi. Helppokäyttöisyyden osatekijöiden tunnistaminen auttaa myös yrityksen johtoa tekemään päätöksen teknologian käyttöönotosta. (Rauttola ym. 2019, 20.)

Mittaustulosten hyödyntäminen

Puettavan teknologian mittaustuloksia hyödynnetään Rauttolan ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan yksilö- ja ryhmätasolla erityisesti työn kuormittavuuden ja toimenpidetarpeen arvioinnissa, mutta samalla yksilö saattaa kiinnostua oman terveytensä huolehtimisesta entistä enemmän. Tällaisesta kiinnostuksesta omaan hyvinvointiin voidaan saavuttaa hyötyjä koko organisaatiossa esimerkiksi yhteisöllisen hyvinvointikulttuurin muodostumisena. Työn kuormittavuuden havainnollistaminen mittaustuloksilla voi johtaa erilaisten apuvälineiden hankinnan suunnitteluun, jossa tähdätään kuormitustilanteiden keventämiseen fyysisesti kuormittavissa työtehtävissä, jotta työ voidaan kokea turvallisemmaksi ja terveellisemmäksi. (Rauttola ym. 63–65, 67.)

Liiallista mittaamista tulee kuitenkin välttää, jotta mittaaminen ei rajoita elämistä ja antaa myös vapaa-ajan toimintatavoille riittävän yksityisyyden. (Rauttola ym. 2019, 72). Mittareiden tulee olla laadukkaita, ennakoivia, luotettavia ja hyvin mittaustapah- tumaan soveltuvia myös käytettävyydeltään, oli kyseessä sitten lyhyt- tai pitkäaikai- nen seuranta. Mittauslaitteistot ja -ohjelmistot kehittyvät jatkuvasti, joten luotetta- vaan vertailuun eri tuotevalmistajien välillä tarvitaan seurantatietojen raakadataa valmistajien algoritmien hyödynnettäväksi. Neutraalin tahon tuottamaa yhteistä alustaa teknologian tuottamien tietojen hyödyntämiseksi ei vielä ole, mutta se tarjo- aisi eri tahoille mahdollisuuden tehdä tiiviimpää yhteistyötä työkykyisyyden ja hyvin- voinnin edistämiseksi. Tietomäärän kasvaessa saatetaan tulevaisuudessa hyödyntää myös Big Datan mahdollistamaa koneoppimista erilaisten ilmiöiden ja asiayhteyksien tunnistamiseen. (Rauttola ym. 2019, 93–94, 99–100, 108.)

Rauttolan ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan tietoturva-asiat, tiedon luotetta- vuus ja toiminnan eettisyys ovat olennaisia teemoja, joten hyvinvointiteknologian käyttämistä tulee tarkasti suunnitella kestävien ratkaisujen tekemiseksi. Teknologi- asta on oltava enemmän hyötyä kuin haittaa myös suhteessa kustannuksiin. Mittaa- misen vapaaehtoisuus, tavoitteet, jatkuvuus, kohteet ja prosessit tulee olla jokaisen tiedossa, jotta tuloksista voidaan ammattimaisesti koota vertailukelpoisia ja tarkkoja tietoja erilaisten toimintaympäristöjen kehittämiseksi. Täytyy myös tietää, mitkä ta- hot pääsevät hyödyntämään mittaustietoja. (Rauttola ym. 2019, 102–104, 106)

Jatkuvalla mittaamisella on erityisesti päälle puettavaa teknologiaa käyttämällä en- tistä enemmän arvoa kroonisten sairauksien hallinnassa ja pitkien sairaalajaksojen jälkeisessä seurannassa. Tällöin voidaan toimenpiteiden painopistettä siirtää reagoi- misesta enemmän ennakointiin. Ennakoinnin mahdollistaminen vaatii uudenlaisia toimintamalleja ja -tapoja kehittyäkseen, jotta mahdollistetaan oikeanlaisen datan siirtyminen oikeaan paikkaan tarvittavana ajankohtana. Onnistuessaan yleinen työ- ja asiakastyytyväisyys paranevat terveydenhuollossa, kun saadaan parannettua diag- nooseja ja tehostettua prosesseja.

Eräiden skenaarioiden mukaan puettavan teknologian mittalaitteet kehittyvät sensoreteknikkaa sisältävien älytekstiilien muotoon lähettäen tulevaisuudessa dataa suoraan potilastietorekistereihin, mutta samalla yksityisyys ja tietoturva-asiat herättävät enemmän huolta tietojen väärinkäytösten mahdollisuuksista. (Vähäkainu & Neittaanmäki 2018, 42, 44–46.)

Eksoskeletonien käyttäminen työkyvyn edistämisen apuvälineenä teollisuudessa

Ihmisen monipuolinen osaaminen yhdistettynä kestävyys ja voimaa lisäävään eksoskeletoniin, eli ulkoiseen tukirakenteeseen, voi vähentää erilaisten epävarmuustekijöiden ja kustannusten määrää tuotannon suorituskyvyn kehittämisessä, kun eksoskeletonia verrataan ohjelmointia vaativien robottien käyttämiseen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Eksoskeletoniin voidaan liittää esimerkiksi erilaisia moottoreita, akkuja, aktuaattoreita ja antureita, jolloin puhutaan osaltaan jo ”puettavasta robotiikasta” ja aktiivisesta eksoskeletonista. Täytyy kuitenkin huomioida, että eksoskeletonin avustava voima on maksimissaan vain noin 15 kiloa ja jää verrattain pieneksi robottiin verrattuna. (Fox 2019.)

Eksoskeleton muuttaa ja rajoittaa ihmisen liikeratoja, joten työn kuormituksen painopisteet ohjautuvat muihin kehon osa-alueisiin normaaliin työskentelyyn verrattuna. Huomion arvoisina tekijöinä Fox (2019) viittaa myös fysioterapeutti Olli Arangon suositukseen eksoskeletonin käyttämisestä työtehtävissä, jossa säännöllisten taukojen pitäminen yhdessä monipuolisten, dynaamisten kehon liikkuvuus- ja voimaharjoitteiden kanssa edistää ihmiskehon kokonaisvaltaista työkykyisyyttä. Työkykyisyyttä edistetään myös sillä, että toistotyötä tekevien työskentelyssä toistomäärät pidetään kohtuullisina hyvinvoinnin kannalta, vaikka eksoskeletonia käytettäisiinkin. (Fox 2019.)

Eksoskeletoneja voidaan jaotella usein eri tavoin näkökulman mukaan, mutta tässä esimerkissä Marinov (2015) jaottelee eksoskeletonit kuuteen eri kategoriaan erilais-
ten kysymysten avulla:

1. Mitä kehon osia tukirakenne aktivoi tai tukee?
2. Onko se aktiivinen vai passiivinen?
3. Millainen liikkuvuus tukirakenteella on?
4. Miten tukirakennetta ohjataan?
5. Millaisista materiaaleista tukirakenne koostuu?
6. Millainen taho tukirakenteen on valmistanut? (Marinov 2015.)

Eksoskeletonin hankinnan kannattavuus riippuu myös työtehtävän tarpeista. Käsi-
työn, osaamisen ja ajattelukyvyn merkitykset eivät katoa, vaan eksoskeletonilla tavoit-
tellaan yleisen jaksamiskyvyn, työkykyisyyden ja hyvinvoinnin ylläpitämistä työurien
pidentämisen ohella. Yksitoikkoiseen, fyysisesti kuormittavaan toistotyöhön ovat ro-
botiikka ja automaattilinjat useimmiten varsin oivia ratkaisuja, mutta puettavalla tekno-
logialla voidaan tehostaa esimerkiksi monipuolisten käsityöammattien toimintaa
täysautomatisoinnin sijaan. (Pulliainen, 2020.) Eksoskeletonien tukirakenteiden ke-
ventäessä niska-hartiaseudun kuormitusta voidaan Suomessakin tavoittaa merkittä-
viä vaikutuksia työkykyisyyteen, sillä työn tekeminen kohottamalla käsiä hartiatasolle
tai sen yläpuolelle kuormittaa noin 9 %:a koko työvoimasta – joka päivä 1–2 tunnin
ajan (Mänttari, Oksa, Rauttola & Halonen, n.d.).

Eksoskeletonin tarkoituksena on esimerkiksi avustaa hankalissa työasennoissa ja vä-
hentää ylävartalon nivelten ja raajojen kuormitusta, jotta työntekijän terveys ja jak-
saminen säilyisi. Laitteelta kuitenkin vaaditaan, että se on helposti puettavissa, kevyt,
eikä rajoita merkittävästi liikkumista. (Silvast 2019.) Laineen (2019) mukaan passiivi-
sen Skelex-eksoskeletonin käyttäminen teollisuuden työpaikoilla voi vaikuttaa työssä
pysymiseen, kun etu- ja yläasennoissa tapahtuvia toistoliikkeitä kevennetään mekaa-
nisesti kehon luontaisia liikkeitä mukaillen. Sen myötävaikutuksella työn fyysiset
kuormitustilanteet vähenevät ja teollisuuden aloista voidaan saada entistä houkutte-
levampia myös uusien työntekijöiden näkökulmasta. (Laine 2019.)

Tähän samaan päätelmään työtehtävien houkuttelevuudesta on tullut myös Luotolan (2019) viittaama Ari Lehtimäki, joka toimii Componentan henkilöstöpäällikkönä. Lehtimäen mukaan yläraajoja avustava eksoskeleton ohjaa käyttäjää ergonomisiin työskentelyasentoihin ja vähentää olkapäiden sekä ranteiden kuormitusta ylöspäin suuntautuvissa, yhtäjaksoisissa työtehtävissä. Eksoskeleton ei kuitenkaan sovellu jokaiseen työtehtävään sellaisenaan, mutta hyvin soveltuviissa työtehtävissä eksoskeleton auttaa myös vammojen ehkäisyssä. Terveysthuollon tehtävien lisäksi tällaisia työtehtäviä ovat teollisuudessa esimerkiksi kokoonpano- ja tuotantotyö, hitsaus, maalaus, rakentamistoimet ja kunnossapitotehtävät. (Luotola 2019.)

Yhteisen tutkimus- ja testaustyön tekeminen teollisuuden tarpeisiin

Eksoskeletonien käytön vaikutuksista on varsin vähän mitattua tietoa, vaikka niiden valmistajat suosittelvatkin sitä tehokkaaksi välineeksi työn kuormittavuuden vähentämiseen. Valitettavasti valmistajien suosittelut perustuvat lähinnä subjektiivisiin arvioihin. Asia vaatii puolueettoman tahon tutkimustyötä, jotta eksoskeletonien käytön hyötyjä ja haittoja voidaan perustella tutkimustuloksilla. Tähän haasteeseen vastaa muun muassa Työterveyslaitos (ajanjaksolla 1.1.2020-30.6.2021), joka toteuttaa tutkimustyötä ulkoisen tukirangan vaikutuksista työn kuormittavuuteen autenttisessa ympäristössä yhdessä standardoitujen laboratoriotutkimusmenetelmien kanssa. Yhteistyö teollisuuden työpaikkojen kanssa mahdollistaa erilaisten toimintatapojen ja suositusten ottamista käyttöön. Tutkimustyön tavoitteena on luoda arviointityökalu sellaisten työtehtävien tunnistamiseen, missä eksoskeletonien käytöstä on todellista hyötyä. (Mänttari ym. n.d.)

EAWS (Ergonomic Assessment WorkSheet)

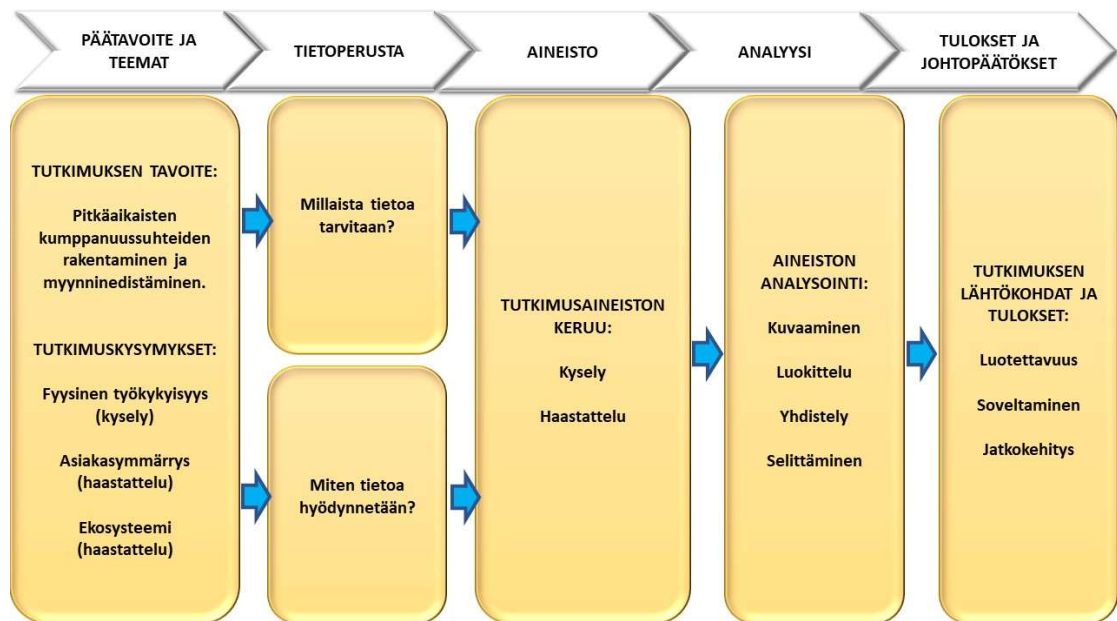
Kansainvälisellä tasolla on luotu virallinen työkirja turvallisen työympäristön rakentamiseen teollisuudessa, jonka avulla voidaan arvioida työpaikan ergonomiaa ja toteuttaa riskienkartoitusta sekä työnsuunnittelua. EAWS-työkirja noudattaa tuoreimpia ISO-standardveja ja sitä voivat käyttää vapaasti sekä pienet, että suuret yritykset toimialasta ja tuotantomäärästä riippumatta turvallisuuden ja tuottavuuden nostamiseen. Työkirja sisältää neljä vaihetta, joissa arvioidaan työvaihekohtaisesti kehon asentoja, kehoa kuormittavia voimia, materiaalien käsittelyä ja yläraajojen toimintaa.

Työkirjan tuloksista hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja, mutta myös terveydestä ja turvallisuudesta vastaavat tahot erilaisten yhteistyötahojen ohella. Työkirjaa käytetään useissa monikansallisissa teollisuusalan yrityksissä, ja sitä päivitetään ekosysteemin tavoin jatkuvalla yhteistyöllä tutkimuskeskusten, yliopistojen ja avainyrityskumppaneiden välillä yhteisenä tavoitteena työnsuunnittelun kehittäminen. (EAWS n.d.)

Eksoskeletonia pidetään potentiaalisena ratkaisuna työkykyisyyden edistämiseen mahdollisuuksistaan vähentää työntekijöiden tapaturmariskiä, työn kuormitusta ja uupumusta avustamalla työntekijää työliikkeissä ja -asennoissa. Näiden mahdollisuuksien selvittämiseksi luotiin yhteistyöllä tutkimusprojekti ESO-EAWS, jossa sovellettiin EAWS-työkirjapohjaa Comau MATE -eksoskeletonin määrällisesti mitattavien vaikutuksien havaitsemiseen ensisijaisesti hartiasseudun kuormitustilanteissa. Projektin tulosten perusteella huhtikuun 24. päivänä 2020 luotiin yleiseen käyttöön sertifioitu työkirjapohja vastaavien, passiivisten eksoskeletonien sertifiointia varten. (EAWS Practitioner Manual n.d.; Exoskeleton Certification 2020.)

6 Tutkimusosa

Tämän opinnäytetyön tutkimusosa etenee prosessin (ks. Kuvio 24) mukaisesti, jotta tutkimuksessa pystytään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja saavuttamaan työn tavoite. Tutkimuksen tavoitteena on löytää toimeksiantajan toimintaan keinoja pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentamiseen ja myynninedistämiseen. Tutkimuskysymykset on koostettu teorieemoihin tutustumisen seurauksena esille nousseista asioista, jotka tukevat tavoitteen saavuttamista.



KUVIO 24. Tutkimusprosessin eteneminen

Vastausten löytämiseksi näihin tutkimuskysymyksiin tarvitaan hyvin soveltuva tietoperusta. Tietoperustaan perehtymistä esitellään luvussa "6.1 Menetelmät", jossa paneudutaan lyhyesti tässä työssä sovellettavien kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien käyttöön. Aineisto-vaiheessa selvitetään tarkemmin tämän tutkimustyön aineiston keräämiseksi tehtyjä toimenpiteitä, joiden tuloksia analysoidaan seuraavassa vaiheessa. Analysointi-vaiheen jälkeen esitellään saatuja tutkimustuloksia, joiden perusteella tehdään johtopäätökset.

Tutkimuksen tarkoituksen määrittäminen

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010) mukaan tutkimuksen tarkoitusta voi kuvailla neljän eri piirteen yhdistelmänä tai yksittäisenä piirteenä, joka voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Nämä piirteet ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava erilaisine yhdistelmineen. (Hirsjärvi ym. 2010, 138.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on sekä **kartoittaa** valikoitujen vastaajien tietoisuutta eri teorieemojen asioista, että hyödyntää (**ennustava**) saatuja tietoja opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi, jossa pyritään pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentamiseen ja myynninedistämiseen.

6.1 Menetelmät

Hirsjärven ja muiden (2010) mukaan tutkimustyötä suunnittelevan on hyvä pohtia lähestymistapaa ja menetelmää, jotka soveltuisivat parhaiten tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tätä pohdintatyötä auttaa aiemmin tehtyihin tutkimuksiin perehtyminen kriittisellä otteella ja metodikirjallisuuteen paneutuminen, minkä jälkeen tutkija itse tekee valinnan soveltuvimmista menetelmistä. (Hirsjärvi ym. 2010, 137.)

Tutkimustyön menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi **menetelmätriangulaatiota**, jossa yhdistyy sekä määrällinen että laadullinen tutkimusmenetelmä (Vilka 2005, 55). Kyseinen menetelmä koettiin tähän opinnäytetyöhön soveltuvimmaksi peilamalla tutkimustyötä sekä opinnäytetyön teoriapohjaan, että asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Nämä opinnäytetyön teorieemat määrittivät raamit kyselyyn ja haastatteluihin, joihin luotiin peruskysymyksiä sisältäen tarkentavia kysymyksiä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Teorieemoja ohjaavat tutkimuskysymykset olivat:

- Millaisia kustannuksia ja haittoja tuki- ja liikuntaelin -vaivoista koostuu eri tahoille? (Fyysinen työkykyisyys – kysely)
- Millaista tukea ja palvelua Exofinlandin eri asiakassegmentit tarvitsevat ekoskeletonien käyttöönottoon, käyttämiseen sekä työkykyisyyden parantamiseen? (Asiakasymmärrys – haastattelu)
- Millaista tietoa eri toimijat tarvitsevat osallistuakseen ekosysteemiin? (Ekosysteemi – haastattelu)

6.1.1 Määrällinen tutkimus

Kysely

Kyselyllä on mahdollista tavoittaa arkaluonteisiakin tietoja tuottamalla suurelle, hajallaan olevalle joukolle kyselyyn erilaisia valintavaihtoehtoja, jossa vastaaja voi anonyymisti ja itsenäisesti määrittää soveltuvimmat vastaukset sekä omien näkemystensä, että annettujen reunaehtojen mukaisesti. Kyselyn tekemisessä tulee osata varautua myös tutkimusaineiston katoon, jossa kyselyn vastausprosentti on pieni. (Vilka 2005, 74.)

Vaikka kyselyssä ei voikaan olla varma siitä, että vastaajat ovat vastanneet parhaan kykynsä mukaan, tai oliko heillä vastatessa kysymyksiin mahdollisia väärinymmärryksiä, niin kysely on tehokas menetelmä laajan tutkimusaineiston keräämiseksi (Hirsjärvi ym. 2010, 195). Hirsjärven ja muiden (2010) mukaan keskeisiä asioita määrällisessä tutkimuksessa ovat seuraavat asiat:

- **johtopäätökset** – aikaisempien tutkimusten tutkiminen,
- **teoriatietous** – aikaisempien tutkimusten tutkiminen,
- **hypoteesi** - luominen ja esittäminen,
- **käsitteet** – ohjaavien käsitteiden määrittely,
- **aineiston keruu / koejärjestelyt** – suunnitelmat aineiston keruuseen tai koejärjestelyihin,
- **koehenkilöt / tutkittavat henkilöt** – koehenkilöiden ja otannan tarkka suunnitelma, jossa määritellään perusjoukko ja otos,
- **taulukointi ja tilastollinen käsittely** – muuttujien muodostaminen ja aineiston käsittely,
- **päätelmät** – tilastolliseen analysointiin perustuva havaintoaineiston käsittely tulosten havaitsemiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140.)

Kyselylomakkeen laatiminen

Hirsjärven ja muiden (2010, 202) mukaan tarkkoja sääntöjä kyselyn muodostamisesta ei ole, mutta monenlaisen tiedon ja persoonallisten kokemusten tuotoksena voidaan saada aikaan varsin onnistuneita kyselylomakkeita. Yleisten ohjeiden muodostamiseksi Hirsjärvi ja muut (2010) viittaavat Foddyn (1995), Borg & Gallin (1989) ja Robsonin (1994) tuotoksista seuraaviin keskeisiin poimintoihin:

- **selkeys** – pyri selkeyteen sanavalinnoissa ja muodosta kysymyksistä sellaisia, että merkitys säilyy samanlaisena kaikille vastaajille,

- **spesifien kysymysten luominen** – rajaa kysymyksiä riittävän tarkoiksi vastausten tulkitsemisen helpottamiseksi,
- **lyhyiden kysymysten esittäminen** – ymmärrettävyyden vuoksi pyri lyhyisiin kysymyksiin,
- **kaksoismerkityksen välttäminen** – kysy vain yhtä asiaa kerrallaan,
- **neutraali vaihtoehto** – jos vastaajalla ei ole selkeää kantaa kysyttyyn asiaan, niin anna vastausmahdollisuudeksi myös ”ei mielihpidettä”,
- **monivalintakysymykset** – ihmisillä on taipumus vastata sosiaalisen suotavuuden mukaisesti, joten vältä ”samaa mieltä / eri mieltä” – väitteitä,
- **kysymysten määrä ja järjestys** – rakenna kysely yleisistä kysymyksistä spesifeihin ja tee kyselystä sellainen, jonka täyttämiseen menee aikaa alle 15 minuuttia,
- **sanavalintojen ja niiden käytön tarkistaminen** – pyri helposti ymmärrettävien sanamuotojen käyttöön ja vältä johdattelua. (Hirsjärvi ym. 2010, 202–203; Vilkkä 2005, 84–88.)

Kyselyn testaus ja lähettäminen

Kyselyn kysymysten laatimisen jälkeen se tulee testata pilottitutkimuksella (esitutkimus) lomakkeen muodossa, jotta edellä mainittujen keskeisten poimintojen näkökohdat voidaan tarkistaa tavoitteita vastaaviksi, ja tarvittaessa kysymyksiä voidaan muotoilla entistä paremmiksi. Tässä tulee antaa tarkkaan valikoiduille testaajille mahdollisuus kommentoimiseen. (Vilkkä 2005, 88–89; Hirsjärvi ym. 2010, 204.) Lomakkeen koostamisessa tulee huomioida muun muassa avokysymyksiin vastaamisen mahdollisuudet, helppo täytettävyyys, siisti ulkoasu ja mahdolliset koodausmerkinnät. Lomakkeen toimivuuden lisäksi täytyy ensikontaktissa vastaajaan, eli lähetekirjelmässä huomioida vastaus- ja palautusaikataulujen ohella myös kyselyyn vastaamisen tärkeys vastaajalle, muistaa rohkaista vastaamiseen ja kiittää lomakkeeseen vastaamisesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 204.)

Määrällinen tutkimus tässä opinnäytetyössä

Fyysisen työkykyisyyden teoriapohjan tutkimusmenetelmäksi muodostui paremmin soveltuvana kysely, koska siitä pystyi muodostamaan selkeitä kysymyksiä, joihin vastaaja saattoi vastata lyhyesti rajaavien tekijöiden avustamana. Samalla saattoi tavoittaa laajempaa vastaajakuntaa lyhyessä ajassa. Vastaajakuntaa valikoitiin tietyiltä toimialoilta ja toimenkuvista, jotta kyselyssä käytettävät käsitteet olisivat entuudestaan vastaajille helposti ymmärrettäviä. Kysymysten muotoilussa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että kysymyksen asettelu tavoitteineen on selkeä ja vastaustapa on sekä havainnollistava, että hyvin omaksuttavissa.

6.1.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella on useita merkityksiä kasvatustieteissä, antropologiassa, psykologiassa ja sosiologiassa, vaikka lähtökohtana onkin moninaisen, todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tästä kuvaamisesta pyritään löytämään tosiasioita erilaisten väittämien todentamisen sijaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 161–162.) Hirsjärven ja muiden (2010) mukaan keskeisiä asioita laadullisessa tutkimuksessa ovat seuraavat asiat:

- **tutkimuksen luonne** – kokonaisvaltaista tiedon hankkimista todellisista tilanteista,
- **ihminen tiedon keruun ytimessä** – vaihtelevissa tilanteissa luottamus omiin havaintoihin (tutkittavien kanssa käytävän keskustelun yhteydessä),
- **induktiivinen analyysi** – aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti,
- **laadulliset metodit** – tavoitteena saada tutkittavien näkökulmia mahdollisimman hyvin esille,
- **kohdejoukko** – tutkimuksen kohteet valitaan tarkoituksen mukaan,
- **tutkimussuunnitelma** – varaudutaan joustavin tavoin tutkimuksen kehittymiseen muuttuvien olosuhteiden mukaan,
- **ainutlaatuisuus** – tutkittavia tapauksia käsitellään uniikkeina ja huomioidaan se myös analysoinnissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Haastattelu menetelmänä laadullisessa tutkimuksessa

Haastattelu on Hirsjärven ja muiden (2010) mukaan laadullisen tutkimuksen päämenetelmä, koska siinä voidaan myötäillä vastaajia ja joustavasti säätää aineiston keräämistä haastattelutilanteen kehittymisen vaikutuksesta. Haastateltavat saadaan usein mukaan tutkimukseen ja heidät on myös mahdollista tavoittaa myöhemmin esimerkiksi tarkentavien kysymysten esittämiseksi. Haastattelun valintaa tutkimuksessa käytettäväksi menetelmäksi voidaan perustella sekä konkreettisilla seikoilla että filosofisilla lähtökohdilla. Hirsjärven ja muiden (2010) mukaan yleisimmät syyt haastattelun käyttämiseen tutkimusmenetelmänä ovat:

- **ihminen subjektina** – vastaajalla on mahdollisuus kertoa vapaasti häntä itseään koskettavista asioista,
- **tuntematon tai vähän kartoitettu tutkimusalue** – vastaajan vastausten suunnat ja näkökulmat ovat mahdollisesti ennalta arvaamattomia,
- **laajemman kontekstin hahmottaminen** – vastaaja saattaa kertoa haastattelutilanteessa ennakoitua laajemmin itsestään ja käsiteltävästä aiheesta, mutta samalla voidaan tunnistaa myös kehonkielen eri merkityksiä,
- **monitahoisuus** – haastattelussa voidaan varautua jo ennalta monien erilaisten vastausten ja suuntien syntymiseen,

- **selventäminen** – vastaajan vastauksia on mahdollista selventää haastattelutilanteessa,
- **syventäminen** – lisäkysymyksillä ja tiedustelemalla vastaajalta tarkempia perusteluja mielipiteilleen voidaan syventää käsiteltävien asioiden ymmärrystä,
- **arkaluonteiset tai vaikeat aiheet** – vastaajan anonymiteetti tulee varmistaa, jotta tällaisia asioita voidaan käsitellä haastattelulla. (Hirsjärvi ym. 2010, 205-206.)

Haastattelun rakenne

Haastattelun käyttämiseen tutkimuksessa täytyy ymmärtää systemaattisen tiedonkeruun muotoja, jossa tavoitellaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tutkimustietoja. Hirsjärvi ja muut (2010) kutsuvat tällaista tutkimushaastatteluksi, jossa on eritasoisia haastattelutyyppisiä, jotka erotellaan toisistaan haastattelijan luoman haastattelutilanteen muodollisuuden ja säätelyn tarkkuuden perusteella – aina strukturoidusta haastattelusta teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2010, 207–208.)

Haastattelutilanne

Haastattelijan on haastattelutilanteessa varauduttava riittävään ajankäyttöön (yleisimmin 1-2 tuntia) ja haastattelurakenteen toimivuuteen tekemällä koehaastatteluja, jotta käytännön toteuttaminen onnistuisi mahdollisimman hyvin. Hirsjärven ja muiden (2010) mukaan on syytä kiinnittää erityistä huomiota myös esimerkiksi haastatteluista sopimiseen, keskustelujen avaamiseen, kysymysten kysymiseen ja ohjaajana toimimiseen dialogissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 211.)

Tulosten arviointi

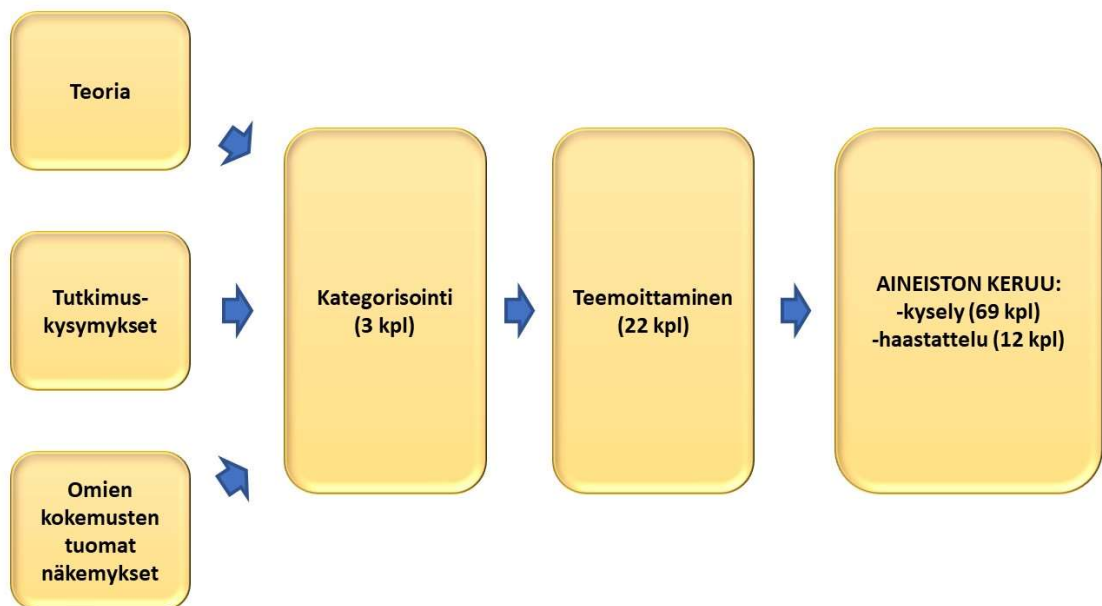
Haastattelijan taito tulkita haastateltavaa on ratkaisevassa asemassa, jotta haastatteluaineistosta saadaan yleistämistäkin mahdollistavia tuloksia, vaikka haastattelutilanteessa vastaajilla onkin taipumusta antaa ns. sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia perustuen heidän kulttuurisiin tai osakulttuurisiin eroihin. Tämän vuoksi haastateltavat saattavat kertoa asioista eri tavalla toisenlaisessa tilanteessa, ja siksi haastattelun tuloksia ei pitäisi liikaa yleistää (Hirsjärvi ym. 2010, 206–207.)

Laadullinen tutkimus tässä opinnäytetyössä

Opinnäytetyön teoriapohjaan nojaten ekosysteemin ja asiakasymmärryksen tutkimiselle koettiin antoisimmaksi tutkimusmenetelmäksi haastattelujen toteuttaminen yksilöhaastatteluina. Siinä keskustelumuotoinen, puolistrukturoitu teemahaastattelu käsikirjoituksen ohjaamana vaikutti soveltuvimmalta menetelmältä riittävän informatiivisten ja validien vastausten tavoittamiseksi tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

6.2 Aineiston keruu

Aineiston keruun suunnitelmaa lähestyttiin kolmesta näkökulmasta – teoriapohja, asetetut tutkimuskysymykset ja omien kokemusten tuottamat näkemykset. Näiden näkökulmien mukaan kategorisoitiin eri teoriateemat (fyysinen työkykyisyys, asiakasymmärrys ja ekosysteemi) ja niitä tarkennettiin teemoittamalla, joihin koostettiin tarkentavia kysymyksiä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi (ks. Kuvio 25). Aineisto syntyi kyselyn 69 kyselyvastauksen ja 12 haastattelun tuotoksena. Seuraavaksi esitellään tässä tutkimuksessa tehtyjä toimenpiteitä tarkemmin.



KUVIO 25. Aineiston keruun prosessi

6.2.1 Kysely- ja haastatteluteemojen valinta

Kyselyn ja haastattelujen teemat muodostettiin teoriapohjaan peilaten, josta voitiin poimia olennaisimpia näkökulmia tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Fyysisen työkykyisyyden teorieemasta rakennettiin kokonaisuus (ks. taulukko 1) kyselyn muodossa, jossa vastaaja määrittää perustietojen jälkeen omaa toimintaympäristöään työkykyisyyden mittauksista toimintamalleihin, joista siirrytään tarkemmin sairauspoissaolojen määrittelyihin eri näkökulmista ja ohjataan keskittymistä tuki- ja liikuntaelinvaivoihin, sekä niiden ennaltaehkäisyyn. Eli rakenteen asettelumallina on siirtyminen laajemmasta näkökulmasta spesifimpään kyselyn edetessä.

Taulukko 1. Kyselyn teemoittaminen

| Kategoria | Teemat |
|-----------------------|--|
| Vastaajan tiedot | Peruskysymykset |
| Fyysinen työkykyisyys | Sairauspoissaolojen mittaus Työkykyisyys Älyteknologian hyödyntäminen Sairauspoissaoloihin reagointi Toimintamalli Työkykyisyyden kehittäminen Sairauspoissaolojen kustannukset Sairauspoissaolojen tyyppi Tuki- ja liikuntaelinvaivat (TULE-vaivat) TULE-vaivojen ennaltaehkäisy Henkilöstön koostumus Palaute |

Haastattelujen teemoittamisessa pyritään vastaavien perustietojen jälkeen ohjaamaan keskustelua kyselyyn nähden päinvastaisesti, jossa rakennemallina edetään yksityiskohtaisemmista tiedoista laajempiin näkökulmiin, eli asiakkaan ymmärtämisestä tuotteen hankinnan näkökulmasta - aina yhteistyösuhteiden ja ekosysteemien rakentamiseen (ks. taulukko 2). Haastatteluissa hyödynnetään hypoteesia, jossa haastateltava olisi hankkimassa eksoskeletonia.

Taulukko 2. Haastattelun teemoittaminen

| Kategoria | Teemat |
|------------------|--|
| Vastaajan tiedot | Peruskysymykset |
| Asiakasymmärrys | Työkykyisyyden kehittäminen Tuki- ja liikuntaelinvaivat Apuvälineiden käyttö Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista Yhteistyön rakentaminen palveluntarjoajan kanssa Asiakaspalvelutilanne Luottamuksen rakentaminen |
| Ekosysteemi | Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen Ekosysteemiin osallistuminen |

6.2.2 Tavoiteltavien vastaajien määrittely

Aineiston keräämisessä henkilötietojen kerääminen koettiin merkityksettömäksi asiaksi, toisin kuin tavoiteltavien vastaajien kompetenssi validien vastausten tuottamiseksi. Tästä syystä vastaajien valintaan eli perusjoukkoon pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota, jotta haastaviinkin kysymyksiin saataisiin riittävä otos – vastauksia, näkemystä ja kehitysajatuksia tarkempaa analysointia varten.

Peruskysymykset

Kaikilta vastaajilta (sekä kyselyssä että haastatteluissa) tavoiteltiin perustietoina toimialan määrittystä, yrityksen henkilöstömäärän ja liikevaihdon suuruutta sekä pääasiallisen toimenkuvan määrittystä. Näiden tietojen perusteella luotiin asiakassegmentoinnille pohja. Tässä käytettiin karkeahkoa jaottelua, jotta vastaajien sekä yritysten anonymiteettia pystytään kunnioittamaan, mutta saadaan kuitenkin määritettyä erottelevia tekijöitä vastausten analysointivaiheeseen. Karkeahko jaottelu toteutettiin seuraavasti:

- **vastaajan toimiala** (rakennusteollisuus; valmistava teollisuus; muu teollisuuden ala; terveys ja hyvinvointi; vakuutus; koulutus; muu, mikä?)
- **yrityksen henkilöstömäärä** (< 10; < 50; 50-249; > 250)
- **liikevaihto** (< 500 000 €; < 2 M€; < 10M€; < 50M€; 50-249 M€; > 250 M€)
- **työtehtävä/asema.**

Jokainen vastaaja sai informaation myös tietosuojan toteutumisesta erikseen luoduilta tietosuojaselosteilta (kyselylle ja haastattelulle omat tietosuojaselosteensa) yhteydenoton yhteydessä. Nämä tietosuojaselosteet luotiin JAMK:n ohjeistusten perusteella, ja jokainen vastaaja pystyi tutustumaan tähän itsenäisesti ennen kyselyyn tai haastatteluun vastaamista.

6.2.3 Kyselyn toteutus

Kysely painottuu fyysisen työkykyisyyden edistämisen asioihin, jossa tutkitaan myös valikoitujen vastaajien tietoisuutta nykyisen toimintaympäristön tilasta, ja sen kehittymismahdollisuuksista vastaamalla tutkimuskysymykseen ”**millaisia kustannuksia ja haittoja tuki- ja liikuntaelin-vaivoista koostuu eri tahoille?**” Kysely toteutetaan Webropol-ohjelmalla, koska JAMK:n opiskelijatunnuksilla on helppo kirjautua ohjelmaan ja kyselyn voi lähettää jopa 1000 henkilölle muista ilmaisohjelmista poiketen, joilla vastaajamäärä on huomattavasti suppeampi. Webropol-ohjelman käyttämiseen on JAMK:n sivuilla hyvät ohjeet ja valmis taustarunkorakenne, joka myös tuo oletusarvoisesti uskottavuutta kyselyn tekemiseen. Ohjelma on hyvin muokattavissa ja kysymyksille on useita erilaisia pohjaratkaisuja.

Kyselyn runkorakenne

Kyselyn kysymyksistä luotiin loogisesti eteneviä, jossa vastaajan perustietojen (yrityksen toimiala, henkilöstömäärä, liikevaihto ja vastaajan toimenkuva) jälkeen ohjataan vastaajaa määrittämään sairauspoissaolojen selvittämiseksi käytettyjä mittareita, tekijöitä, määrää ja kustannuksia toimintamalleineen. Myös nykyisten toimintamallien toimivuutta kehityskohteineen pyydetään arvioimaan. Seuraavaksi vastaajaa ohjataan enemmän tuki- ja liikuntaelinvaivojen ennaltaehkäisemisen keinoihin sekä siinä tarvittavien tietojen määrittämiseen. Kyselyn lopuksi vastaaja sai määrittää visuaalisella tavalla yrityksen henkilöstön keskimääräisen sukupuoli- ja ikäjakauman, ja vastaajalla oli mahdollisuus jättää avoin palaute kyselyn kehittämiseksi tulevaisuudessa. Kyselyn teemoja ja etenemisjärjestystä käsiteltiin lyhyesti jo aiemmin taulukossa 1. Kysymykset tehtiin tarkoituksella haastaviksi, jotta vastaaja joutuisi ajattelemaan työhyvinvointia erilaisista näkökulmista, ja havaitsisi myös mahdollisuuksia oman yrityksensä kehittämiseksi nykytilanteeseen peilaten. Kyselyn runkorakenne löytyy liitteestä 1.

Kyselyyn vastaaminen ja hyötynäkökulma vastaajalle

Kyselyyn vastaamiseen arvioitu aika oli noin 10 minuuttia sisältäen tarkentavin ohjein varustettuja erilaisia kysymysrakenteita. Kyselyyn pystyi vastaamaan tietokoneella, tablet- tai mobiililaitteella ja siinä tavoiteltiin selkeyttä, helppoutta sekä mielenkiintoista lähestymisnäkökulmaa haastaviinkin kysymyksiin. Jokaisella vastaussivulla oli vain 1–4 kysymystä selkeyden ja helppouden tavoittamiseksi. Lisäksi kyselyssä annettiin mahdollisuus vastata ”en osaa sanoa”, jotta vastaajat antaisivat vain mahdollisimman valideja vastauksia. Vastaaja saattoi ennakkoviestin ohjaavan informaation mukaisesti tallentaa koko kyselyn (kysymyksineen ja vastauksineen) itselleen PDF-muodossa välittömästi kyselyn tekemisen jälkeen. Tällä haluttiin varmistaa vastaajan mahdollisuus hyödyntää kyselyn informaatiota omassa työssään, jossa mahdollisesti havaitsee uusia kehitysnäkökulmia ja erilaisia mittareita työhyvinvoinnin edistämiseen.

Vastaajien tavoittaminen

Kyselyn tekemiseksi ei ollut saatavilla ennakkoon määritettyjä vastaajia, vaan vastaajia täytyi tavoitella ns. ”kylminä kontakteina”. Kyselyn vastaajien tavoittaminen alkoi eri toimialojen ja toimenkuvien määrittelyllä, joilla voisi tai pitäisi olla tietoutta fyysisen työkykyisyyden edistämisestä muodoissa, joita kyselyssä kysytään. Validien vastausten tavoittamiseksi kyselyn kysymyksiin täytyi luoda oletus tavoiteltavista vastaajista, joilla tulisi olla riittävää näkemystä. Näitä vastauksia tuottaviksi tahoiksi täytyi tavoitella erikokoisten yritysten ylintä johtoa eri aloilta. Työterveyttä edustaviksi toimijoiksi valittiin Suomen suurimmat terveystoimijat, kuten Pihlajalinna, Mehiläinen, Terveystalo ja Työterveyslaitos. Näiden tahojen vastaajiksi tavoiteltiin muun muassa toimitus-, henkilöstö-, viestintä-, liiketoiminta-, talous- ja aluejohtajia, mutta myös erityisasiantuntijoita, projekti- ja tuotepäälliköitä.

Teollisuuden toimialoiksi valikoitui rakennusteollisuuden toimijat, ovi- ja ikkunatehtaat, talotehtaat, huonekalutehtaat ja asentajat. Näiden toimialojen yritystietoja haettiin Fonectan sivuilta, joista pääsi yritysten omille sivuille. Yrityksiä käytiin läpi noin 1400, joista valikoitiin noin 630 vastaajaa kyselyyn.

Vastaajiksi tavoiteltiin yritysten johdosta (edellä mainittujen toimenkuvien lisäksi) esimerkiksi kehitys-, laatu-, projekti- ja teknologiajohtajia, mutta myös yrittäjiä, työsuojelupäälliköitä, huoltopäälliköitä, kustannuslaskijoita, laskenta- ja tehtaanjohtajia. Kaikkia vastaajia lähestyttiin vain sähköpostitse heidän yritystensä sivuilta löytyvien yhteystietojen mukaisesti.

Kyselyn vastaamisaika

Kyselyn suunniteltu alkamisajankohta oli 8.2.2021 klo.11.59, jolloin tavoiteltavat vastaajat ovat todennäköisesti käyneet juuri lounaalla ja tarkastavat tuoreimmat sähköpostit. Kyselystä ajastettiin lähetettäväksi muistutusviesti 22.2.2021 klo.11.59 sellaisiin sähköpostiosoitteisiin, joiden linkistä ei vielä oltu tehty kyselyä. Muistutusviestissä viitattiin 8.2.2021 lähteneeseen viestiin, jotta sen yhteys aikaisempaan viestiin ymmärrettäisiin selkeästi. Kyselyn päättymisajankohdaksi määritettiin 28.2.2021 klo.23.59, jotta vastaajilla on selkeästi tiedossa aikaväli, jolloin kyselyyn on varattu kohtuullisesti aikaa myös muistutusviestin kanssa.

Kyselyn vastaajaa ohjaava viesti

Ohjaavassa sähköpostiviestissä tavoiteltiin huomion kiinnittämistä olennaisiin asioihin, kuten ”mikä taho tekee kyselyn? Mikä on tutkimuksen aiheena? Kuka vastaa kyselyn toteuttamisesta?” Näiden lisäksi esitietoina oli arvioitu vastausaika (noin 10 minuuttia) ja maininta siitä, että kyselyyn vastaaminen ei johda yhteydenottoihin tulevaisuudessa. Seuraavaksi tuotiin ilmi kyselyn mahdollisia hyötynäkökohtia vastaajalle ja kyselyn rakenne. Sähköpostiviestin oheen liitettiin myös tietosuojaseloste havainnollistamaan ja varmistamaan tietosuojan toteutumista.

Muiden vastaajien tavoittaminen

Edellä mainittujen vastaajien lisäksi kysely jaettiin JAMK:n verkostojohtamisen ja logistiikan opiskelijaryhmille, jotta kyselyyn tavoitettaisiin enemmän osaavia osallistujia ja annettaisiin myös näkemystä muille opiskelijoille tehdystä kyselylomakkeesta, ohjaavasta viestistä, tietosuojaselosteesta ja käytännön järjestelyistä. Opiskelijaryhmien kanssa ongelmakohdaksi muodostui yllättäen opiskelijaryhmän lataaminen ryhmätunnuksella Webropoliiin, josta aiheutui yhden ryhmään kuuluvan vastatessa kiitossähköpostiviestin lähteminen muille ryhmän vastaajille. Jokaisesta sähköpostista voi vastata vain kerran kyselyyn ja tämän vuoksi suurin osa opiskelijaryhmistä ei päässyt

vastaamaan kyselyyn ollenkaan. Tämän takia täytyi purkaa opiskelijaryhmien sähköpostitiedot erilliseen Excel-tiedostoon ja ladata se erikseen lähetettäväksi Webropolissa. Tällä toimenpiteellä kysely lähti sähköpostitse aikaisempien lisäksi noin 140 vastaajalle.

Kysely jaettiin myös LinkedIn-sovelluksessa, jotta otoksesta saataisiin mahdollisimman suuri. Tässä lähestymistavassa ei kuitenkaan voinut varmistua siitä, että vastaajalla olisi kompetenssia vastata kyselyn kysymyksiin, vaikka vastaajien määrä kyettiin määrittämään Webropol-ohjelman julkisen nettilinkin kautta saapuneista vastausmääristä.

6.2.4 Haastattelujen toteutus

Haastatteluissa painopistettä ohjataan asiakasymmärrykseen ja ekosysteemiin liittyviin asioihin, jossa tutkitaan tarkkaan valikoitujen haastateltavien tietoisuutta käsiteltävistä asioista nykyisessä toimintaympäristössään, ja kehitysajatuksista näiden teemojen hallintaan. Haastatteluilla pyrittiin tavoittamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaista tietoa eri toimijat tarvitsevat osallistuakseen ekosysteemiin?
- Millaista tukea ja palvelua Exofinlandin eri asiakassegmentit tarvitsevat ekoskeletonien käyttöönottoon, käyttämiseen sekä työkykyisyyden parantamiseen?

Haastatteluihin varattiin aikaa 1,5 tuntia joustavuuden takaamiseksi, vaikka arvioitu aika koko haastattelun läpikäymiselle oli yksi tunti. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 15.-25.2.2021 etäyhteydellä Teams-sovellusta käyttäen, jossa haastattelut tallennettiin ja myöhemmin litteroitiin tarkempaa analysointia varten.

Haastattelujen runkorakenne

Haastatteluja varten koottiin käsikirjoitusmalli, jotta kaikilta haastateltavilta kysytään samat peruskysymykset loogisen etenemän mukaan, ja tuloksista kyettäisiin poimaan esiin nousevia asioita johtopäätöksinä tutkimuskysymyksiin vastaten (liite 10). Haastattelujen rakenteessa edettiin spesifeistä kysymyksistä laajempiin asiakokonaisuuksiin eri teemojen mukaisesti, kuten jo aiemmin taulukossa 2 esiteltiin.

Peruskysymysten lisäksi haastattelun etenemistä helpotettiin lisäämällä erilaisia tarkentavia kysymyksiä, joita haastattelussa saattoi käyttää kattavampien vastausten tavoittamiseksi tilanteen mukaan. Tässä tuli kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että haastateltavaa ei ohjailla vastaamaan jotain tiettyä yleistä näkökantaa, vaan hän vastaa kysytyyn asiaan omien kokemustensa ja näkemystensä kautta. Silloin on mahdollista tavoittaa sellaisia näkemyksiä ja asiayhteyksiä, joita ei välttämättä ole aiemmin tullut vastaan edes tutkimusteoriaan nojaten. Haastattelun edessä erillisiä muistiinpanoja ei tehty, jotta aito katsekontakti ja keskusteluyhteys säilyy koko haastattelun ajan etäyhteyden rajoitteista huolimatta.

Haastateltavien tavoittaminen

Haastateltavien tavoittamiseksi tavoiteltiin riittävän kompetenssin omaavia henkilöitä teollisuuden eri aloilta, joilla voisi olla kokemusta, näkemystä ja kehitysajatuksia sekä asiakasymmärryksen että ekosysteemin tutkimukselle. **Haastattelujen hypoteesiksi määritettiin hankintatilanne, jossa haastateltavan yritys olisi kiinnostunut hankkimaan toimeksiantajan valikoimista eksoskeletonin työkykyisyyden edistämiseksi.**

Omien verkostojen hyödyntäminen osoittautui tässä varsin päteväksi ratkaisuksi, jolla haastateltaviksi tavoitettiin 12 henkilöä rakennusteollisuudesta, valmistavasta teollisuudesta sekä julkiselta puolelta erilaisista asiantuntijatehtävistä. Anonymiteetin takaamiseksi haastateltavien tietoja ei esitellä tässä työssä aiemmin mainittuja perustietoja tarkemmin.

Yhteydenotot haastateltaviin

Ensimmäisessä yhteydenotossa päätavoitteena oli sopia kummallekin osapuolelle ajankohta haastattelulle aikavälillä 15.-26.2.2021, jossa aikavaraukseksi määritettiin 90 minuuttia. Haastatteluun tavoiteltavaa henkilöä tiedotettiin muun muassa haastattelun tarkoituksesta, näkökulmista (asiakasymmärrys ja ekosysteemi) ja seuraavista avainsanoista:

1. pitkäjänteinen yhteistyö,
2. luottamuksen rakentaminen ja
3. uuden tuotteen hankinta käytännön tehtäviin.

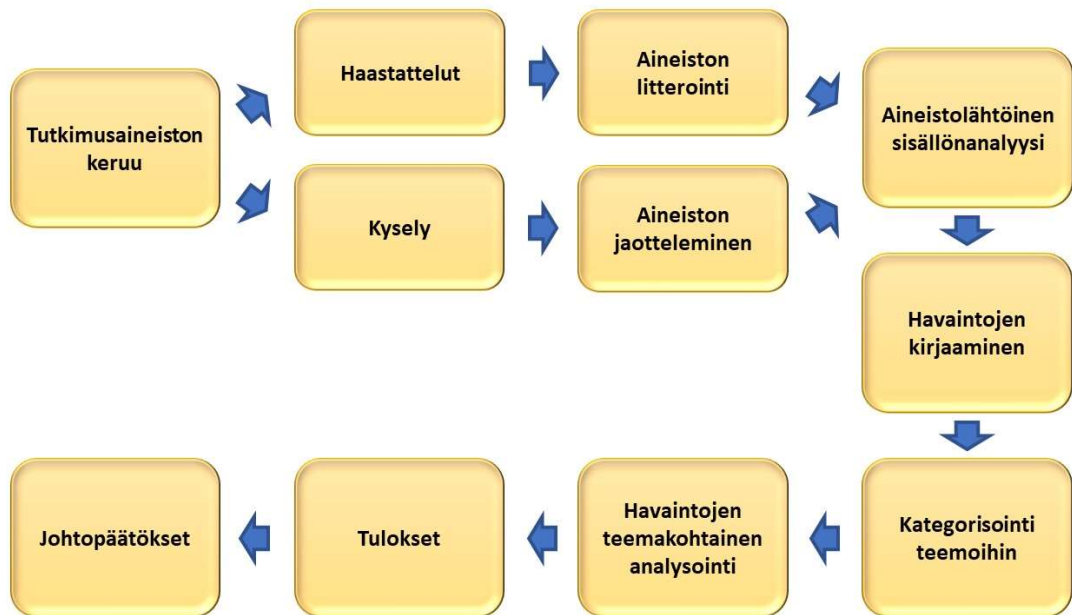
Ensimmäinen yhteydenottoviesti oli tarkoituksella lyhyt, jotta päätavoite yhteisen ajankohdan sopimisesta täyttyisi. Ajankohdan sopimisen jälkeen (noin kaksi vuorokautta ennen sovittua haastatteluajankohtaa) toisessa viestissä annettiin lisäinformaatiota tutustumiseen muun muassa opinnäytetyön toimeksiantajasta, tutkimukseen määritetystä hypoteesista ja tutkimuskysymyksistä sekä haastattelun rakenteesta. Tällä lähestymistavalla tavoiteltiin tilannetta, jossa käsiteltävät asiat olisivat jalostuneet tuoreiksi ajatuksiksi haastattelutilanteeseen. Samalla haastateltavalle jäi kuitenkin riittävästi aikaa myös mahdollisille tarkentaville kysymyksille ennen haastattelua.

Haastattelujen hypoteesina toimi aiemmin mainitun mukaisesti hankintatilanne, jossa haastateltavan yritys olisi kiinnostunut hankkimaan toimeksiantajan valikointia eksoskeletonin työkykyisyyden edistämiseksi. Hypoteesin hahmottamiseksi haastateltavaa pyydettiin katsomaan kaksi Youtube-videota toimeksiantajan sivuilta eksoskeletonien käytännön toiminnasta, jotta haastateltavalle muodostuisi mahdollisimman konkreettinen mielikuva eksoskeletonien soveltamismahdollisuuksista käytännön tilanteissa omiin kokemuksiinsa peilaten. Samalla keskittyminen hypoteesin näkökulmaan itse tuotteen hankinnasta mahdollisti erilaisten näkökulmien, käytäntöjen ja kokemusten esille tuonnin laadullisen tutkimuksen menetelmällä.

6.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointia tehtiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, jossa toiminnan logiikkana on löytää olennaisia tietoja, huomioita ja näkökulmia tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi sekä tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä analyysitavassa pyritään pelkistämään tiivistämällä tutkimusaineistoa, jotta tärkeää tietoa voidaan poimia epäolennaisista tiedoista ja tutkimusaineistosta voidaan muodostaa uusi, johdonmukainen kokonaisuus. (Vilka 2005, 140.)

Tutkimusaineiston analysointi etenee systemaattisesti prosessin mukaan (ks. Kuvio 26), jossa tehdystä kyselystä ja haastatteluista kootaan tekijöitä kirjalliseen muotoon. Tästä voidaan aloittaa aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja kirjata havaintoja kategorisointia varten. Kategorisoiduista teemoista havainnot analysoidaan tuloksiksi, joista muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset.



KUVIO 26. Aineiston analysointiprosessi

Asiakassegmenttien luominen

Valmista asiakassegmentointijärjestelmää ei ollut käytettävissä, joten sellainen luotiin peruskysymysten pohjalta. Peruskysymykset olivat samanlaiset sekä kyselyssä että haastattelussa, jotta eri asiakkaiden näkökulmia voitaisiin rajata johtopäätöksiä varten. Kyselyn vastaajia ei pysty erittelemään annetuista vastauksista, vaan kyselytuloksia joutuu tarkastelemaan enemmän yleisellä tasolla. Kyselyn vastaajista voi kuitenkin arvioida vastausten validiteettia, sillä vastaajien tuli määrittää oma työtehtävänsä kyselyn alkuvaiheessa. Työtehtävän mukaan voidaan arvioida vastaajan kompetenssia validien vastausten tuottamiseen sekä kyselyssä että haastattelussa.

Haastatelluista henkilöistä saattoi tarkemmin eritellä erilaisia tarpeita ja siten muodostaa karkeaa asiakassegmentointia. **Soveltuvimmaksi segmentoinnin päätteeksi osoittautui jaottelu yrityksen henkilöstömäärän mukaan**, koska se korreloi usein liiketoiminnan suuruuden kanssa riippumatta niinkään toimialasta. Toimialan tuntemus koettiin haastatteluissa merkittäväksi, jotta asiakkaalle voidaan löytää toimivin ratkaisu. Karkealla jaottelulla nämä olivat soveltuvimmat menetelmät asiakasymmärryksen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi - ”millaista tukea ja palvelua Exofinlandin eri asiakassegmentit tarvitsevat eksoskeletonien käyttöönottoon, käyttämiseen sekä työkykyisyyden parantamiseen”.

6.3.1 Kyselyaineisto

Kyselystä saatiin tuloksia yhteensä 69 vastaajalta, joista 25 vastaajaa vastasi julkisen nettilinkin välityksellä, eikä heidän kompetenssiaan vastata kysymyksiin ole mahdollista varmistaa. Vaikka kyselyviesti lähti Webropol-viestinä suoraan yhteensä noin 770 sähköpostiosoitteeseen (perusjoukko. Vilka 2005, 80; Hirsjärvi ym. 2010, 180), vastattiin kyselyyn vain 44 sähköpostiosoitteesta (toteutunut otos. Vilka 2005, 80). Tästä muodostui vastausprosentiksi noin 6 %, jota voidaan pitää varsin heikkona vastausprosenttina (kato. Hirsjärvi ym. 2010, 196).

Kyselyn tulosten käsittely

Kyselyn tulokset ladattiin Webropol-ohjelmasta Excel-tiedostoon, jossa jokainen kysymys on omalla välilehdellään. Näille välilehdille poimittiin kysymystuloksista havaintoja, jotka koottiin yhteen tiedostoon. Tästä havaintotiedostosta pelkistettiin olennaisuuksia esiin jatkoanalysointia ja tuloksia varten, jossa tehtyjä havaintoja (219 kpl) jaoteltiin teemoihin aiemmin esitellyn taulukon 1 mukaisesti.

Havaintoja pyrittiin tekemään tutkimuskysymyksen näkökulmasta, jotta siihen voitaisiin tavoittaa oleelliset asiat johtopäätöksiä varten. Vaikka kyselyn tuloksissa näkyy myös peruskysymykset vastaajista, ei niitä pysty yhdistämään heidän antamiin vastauksiin. Siksi kyselyn tuloksia voi tarkastella vain yleisellä tasolla.

6.3.2 Haastatteluaineisto

Haastatteluaineisto koostui 12 haastattelusta, jota kertyi yhteensä 10h 49min. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin 54 min, josta kertyi litterointivaiheessa 61 420 sanaa, eli keskimäärin 5118 sanaa (noin 21 sivua) jokaista haastattelua kohden. Litterointimateriaalia kertyi JAMK:n raporttipohjan asetuksilla yhteensä noin 248 sivua ja yhden haastattelun litterointiin kului noin 4–5 tuntia. Haastateltujen perustiedoista voidaan arvioida kompetenssia haastattelukysymyksiin vastaamiseen sekä työtehtävistä, että toimialoilta suhteessa haastatteluhypoteesiin (ks. taulukko 3). Samalla voidaan luoda pohjaa asiakassegmentoinnin määrittämiseen. Haastateltavat on jaoteltu oheiseen taulukkoon henkilöstömäärän mukaan pienimmästä suurimpaan.

Taulukko 3. Haastateltujen perustietoja

| Työtehtävä | Toimiala | Henkilöstömäärä | Liikevaihto |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|
| liiketoimintajohtaja ym. | rakennusteollisuus | < 10 | < 500 000 € |
| toimitusjohtaja, yrittäjä | valmistava teollisuus | < 50 | < 10 M€ |
| toimistotyö | rakennusteollisuus | < 50 | yleishyödyllinen |
| tuote- ja kehityspäällikkö | valmistava teollisuus | < 50 | < 10 M€ |
| projektipäällikkö | rakennusteollisuus | 50–249 | < 50 M€ |
| projektipäällikkö | rakennusteollisuus | 50–249 | < 50 M€ |
| rakennustyön valvoja | rakennusteollisuus | 50–249 | > 250 M€ |
| asiantuntija | rakennusalan koulutus | > 250 | 50–249 M€ |
| asiantuntija | rakennusteollisuus | > 250 | > 250 M€ |
| aluejohtaja, avainasiakkuuspäällikkö | suunnittelu ja konsultointi | > 250 | > 250 M€ |
| asiantuntija, HR-toimija | valmistava teollisuus | > 250 | > 250 M€ |
| tekninen päällikkö | valmistava teollisuus | > 250 | > 250 M€ |

Haastattelujen litteroinnin toteutus

Litteroinnit tehtiin haastattelukohtaisesti omiin tiedostoihinsa edellä mainitulle käsi- kirjoitusmallin pohjalle, jotta kysymyskohtainen jaottelu ja analysointi olisi helppo toteuttaa. Litterointivaiheessa jokaisen kysymyksen alkuun kirjattiin nauhoituksen ajankohta, jotta kyseiseen asiaan pystyy palaamaan nauhoitteessa nopeasti mahdollisten selvennysten vuoksi. Tällaisia selvennyksiä tai tarkennuksia saattoi havaita esimerkiksi kehonkielestä tai äänenpainotuksesta nauhoitteelta, jota litterointiin ei oltu kirjattu. Litteroinnin tarkkuudessa ei kuitenkaan käytetty litterointisymboleita (Vilkkä 2005, 117). Litterointi tehtiin sanasanaisesti muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, kuten tilanteissa, joissa keskustelu haastateltavan kanssa ajautui hetkeksi asiayhteyden ulkopuolelle ja silloin, kun edellä mainitut tietosuojaa vaativat asiat muokattiin anonyymeiksi.

Anonymiteetin varmistaminen

Jokainen haastattelu litteroitiin omaan tiedostoonsa, jossa haastateltavan nimi muutettiin koodiksi alkamaan isolla kirjaimella H, ja lisäämällä järjestysnumero perään haastattelun toteutumisaikakohdan mukaan. Esimerkkinä kuudentena tehty haastattelu merkittiin koodilla ”H6”. Haastatteluja oli 12 kappaletta, joten haastatellut kirjattiin koodeilla H1-H12.

Haastattelijan puhe litteroitiin aina koodilla ”EL” haastattelijan nimikirjaimien mukaan. Tällaisen koodauksen avulla haastattelun nauhoitukseen voisi palata mahdollisia tarkennuksia vaativissa tilanteissa.

Litteroitaessa vastaajien anonymiteettia kunnioitettiin yhteydenottoviestien ja tietosuojaselosteen informaation mukaisesti, jotta vastaajien henkilöllisyyttä tai yritystä ei voi tunnistaa litteroiduista teksteistä. Tunnistuksen mahdollistavat kohdat muutettiin siten, että yhdistäviä tekijöitä ei mainita ollenkaan – asiasisällön muuttumattomuuteen kiinnitettiin kuitenkin erityistä huomiota. Eräässä haastattelussa haastateltava painotti anonymiteetin säilyttämistä, ja tämän varmistamiseksi hänelle lähetettiin haastattelun litterointi välittömästi sen valmistuttua – anonymiteetin ja asiasisältöjen oikeellisuuksien varmistamiseksi. Tällaista käytäntöä pitää myös Vilka (2005, 37) järkevänä ja luotettavuutta lisäävänä käytäntönä tutkimustilanteen aitouden säilyttämiseksi – tinkimättä kuitenkaan anonymiteetista.

Litterointien jalostus

Litteroinnin jälkeen jokaisesta kysymyksestä luotiin oma tiedosto, johon poimittiin jokaisen haastatellun henkilön vastaus kokonaisuudessaan. Tiedostot nimettiin kysytyn peruskysymyksen mukaan ja haastateltujen koodilla eri vastaajien vastaukset kyettiin erottamaan toisistaan. Tällä mahdollistettiin se, että havaintojen kirjaaminen säilyy selkeänä ja tuloksia voidaan poimia suoraan eri teemoihin. Vastaavasti kuten kyselyssä - havaintoja pyrittiin tekemään tutkimuskysymysten näkökulmasta, jotta niihin voitaisiin tavoittaa oleelliset asiat johtopäätöksiä ajatellen. Samalla voidaan jaotella vastaukset asiakassegmentin mukaan tulosten tarkastelua ja johtopäätöksiä varten.

Peruskysymysten alle poimittiin jokaisesta haastattelusta kaikki aineisto (mukaan lukien haastattelijan sanat) kyseiseen kysymykseen liittyen, jotta voitaisiin havaita, oliko jotakin haastateltavaa johdateltu lisäkysymyksillä enemmän verrattuna muihin. Toki kyse on myös vastausten tarkentamisesta ja todellisten asioiden esille saamisesta, joten ”johdattelu” voi olla terminä liian vahva verrattuna esimerkiksi ”keskustelun johtamiseen”.

Havaintojen kirjaaminen

Kysymyskohtaista aineistoa käytiin uudelleen läpi merkitsemällä vahvistetulla tekstillä huomiota herättäneitä asioita havaintojen kirjaamista varten. Nämä havainnot kirjattiin allekkain yksinkertaistetussa muodossa erilliseen Excel-tiedostoon kysymyskohtaisille välilehdille, joihin haastatellut oli jaoteltu yrityksen henkilöstömäärän mukaan pienimmästä suurimpaan tulevaa asiakassegmentointia varten. Samalla havaintoihin saattoi lisätä tarkentavia tietoja erilliseen soluun tulosten parempaa havainnollistamista varten. Havaintojen ja tarkentavien tietojen määrät laskettiin ensin välilehtikohtaisesti ja lisättiin sitten yhteen. Haastatteluista tehtiin yhteensä 981 havaintoa, joihin liittyi tarkentavia tietoja 393 kappaletta. Havaintoja oli keskimäärin 47 kappaletta kysymystä kohden ja 19 kappaletta tarkentavia tietoja kohden.

Asiakassegmenttien muodostaminen

Seuraavaksi havaintojen käsittelyssä keskityttiin kysymyskohtaisten havaintojen jaotteluun yrityksen henkilöstömäärän mukaan. Jaottelu tehtiin kolmeen kategoriaan henkilöstömäärän mukaan – alle 50 hengen yritykset, 50–249 hengen yritykset ja yli 250 hengen yritykset. Tästä jaottelusta muodostettiin pääteemat asiakassegmentoinnille oheisen taulukon 4 mukaan, jossa myös koodaus eri segmenteille.

Taulukko 4. Asiakassegmenttien muodostaminen

| ASIAKASSEGMENTIT | HENKILÖSTÖMÄÄRÄ | KOODI |
|------------------|-----------------|-------|
| 1. | alle 50 | SEG.1 |
| 2. | 50–249 | SEG.2 |
| 3. | yli 250 | SEG.3 |

Havaintojen käsittely

Kysymykset liittyivät aina laajempiin teemoihin, joten useiden kysymysten havainnot kirjattiin allekkain erillisen Excel-tiedoston välilehdille, jotta havaintoja voitaisiin koota laajemmin yhteen asiakassegmentin mukaan. Tässä vaiheessa ei ollut enää tarpeen eritellä, kenen haastateltavan vastaukseen yksittäinen havainto perustui, vaan tarkoituksena oli koota asiakassegmentin mukaisia havaintoja esiintyvyyden mukaiseen järjestykseen. Tällöin vastaajien painottamat asiat ja laajemmat teemat voitiin parhaiten yhdistää asiakassegmentoinnin mukaisesti tuloksia varten.

Havainnoista pyrittiin tunnistamaan toistuvuuksia ja tuomaan niitä esille ensisijaisina asioina asiakassegmenttien vertailua varten. Yksittäiset havainnot eivät kuitenkaan ole merkityksettömiä, sillä erityisesti suuremmissa yhtiöissä näillä yksittäisilläkin havainnoilla voi olla merkittävät vaikutussuhteet. Siksi niitä tuotiin esiin tekstin muodossa tukemaan toistuvuuksia. Tällöin yhdistäviä ja erottavia tekijöitä on mahdollista saada esille eri asiakassegmenttien välillä ja toimintaa on mahdollista kohdentaa asiakassegmenttien tarpeiden mukaan.

Taulukkotiedoissa asiakassegmentin koodin perään lisättiin kysymyskohtainen tunniste (esimerkiksi kysymyksessä numero 4 käytettiin tunnistetta K4), jolla eri kysymysten vastaukset voitiin erottaa toisistaan selkeyden ylläpitämiseksi. Kysymykset voidaan tunnistaa asiakasymmärryksen ja ekosysteemin tuloksissa eri taulukoista tunnisteilla K1–K21.

7 Tutkimustulokset

7.1 Fyysinen työkykyisyys

Teemakohtaisten havaintojen määrä kyselyssä

Kyselyistä tehtiin yhteensä 219 havaintoa eli noin 6 havaintoa jokaista kysymystä kohden (taulukko 5). Eri teemojen tuloksia esitellään yksityiskohtaisemmin liitteissä oheisen taulukon tietojen mukaisesti. Havaintojen kirjaamisen jälkeen pyrittiin tulkitsemaan teemojen yleistettävyyttä ja tuomaan niitä esille. Yksittäiset havainnot eivät kuitenkaan ole merkityksellisiä, joten niitä tuotiin esiin tekstin muodossa tukemaan toistuvuuksia.

Taulukko 5. Teemakohtaiset havainnot kyselystä

| Kategoria | Teemat | Havainnot | Liitteet |
|---------------------------|---|------------|----------|
| Vastaajan tiedot | Peruskysymykset | 22 | 1. |
| Fyysinen työkykyisyys | Sairauspoissaolojen mittaus | 15 | 2. |
| | Työkykyisyys | 10 | 3. |
| | Älytekniikan hyödyntäminen | 31 | 3. |
| | Sairauspoissaoloihin reagointi | 15 | 4. |
| | Toimintamalli | 15 | 4. |
| | Työkykyisyyden kehittäminen | 18 | 4. |
| | Sairauspoissaolojen kustannukset | 10 | 5. |
| | Sairauspoissaolojen tyyppi | 22 | 5. |
| | Tuki- ja liikuntaelinvaivat (TULE-vaivat) | 5 | 6. |
| | TULE-vaivojen ennaltaehkäisy | 48 | 6.–8. |
| | Henkilöstön koostumus | 3 | - |
| | Palaute | 5 | - |
| Havainnot yhteensä | | 219 | - |

Perustiedot vastaajista

Vastaajien perustietoihin kuuluu henkilöstömäärän, liikevaihdon ja toimialan sekä oman toimenkuvan määrittäminen. Peruskysymysten tuottama informaatio vastaajista on oleellinen osa kaikkien tulosten tarkastelua, sillä eri teemojen tuloksissa on suuriakin eroavaisuuksia johtuen erikokoisten yritysten käytettävissä olevista resursseista ja näkökulmista (liite 2).

Sairauspoissaolojen ja työkykyisyyden mittaustapoja

Sairauspoissaolojen mittaustapoihin oli useita vastausvaihtoehtoja (liite 3). mukaan työkykyisyyttä seurataan useimmiten ”sairauspoissaoloprosentilla”. Seuraavaksi yleisin mittaustapa oli ”sairauspoissaolojen määrä / henkilö”. Lähes yhtä yleisesti käytettyjä mittareita olivat ”sairauspoissaolojen pituus keskimäärin” sekä ”sairauspoissaoloaika/henkilö”. Sairauspoissaolojen mittauksia tehtiin noin kolmanneksessa kuukausittain. Työkykyisyyden koettiin pääsääntöisesti edistyneen viimeisen viiden vuoden aikana, vaikka vastausten keskihajonta oli kuitenkin verrattain suurta (liite 3).

Työkykyisyyden mittaamiseen käytettiin älyteknologiaa vain muutaman vastaajan yrityksissä, joissa oli useimmiten älykello käytössä (liite 4). Yrityksissä älyteknologiaa hyödynnettiin eri toimintojen mittaamiseen noin kolmanneksessa yrityksistä. Ideoita älyteknologian soveltamiseen tuli paljon, joista poimittiin muutamia ajattelusuuntien esimerkkeiksi:

- *Älykäs ryhtivö voisi kertoa milloin pitää suoristaa selkäranka.*
- *Joka vuotinen muutaman vuorokauden testausjakso, jossa mitataan palautumista ja kehon toimintaa arjessa. Tämän läpikäynti asiantuntijan kanssa + tavoitteet / muutokset seuraavaa vuotta ajatellen.*
- *Firstbeat-mittauksella työntekijät saisivat käsityksen työn kuormittavuudesta ja voisivat parantaa itsensä johtamista.*

Sairauspoissaoloihin reagointi ja toimintamallit

Sairauspoissaolojen aiheuttamia ongelmia ei pidetty merkittävän vakavina ja ongelmatapauksiin reagoitiin kohtuullisen nopeasti (liite 5). Esihenkilöiden kanssa pystyttiin keskustelemaan ongelmallisista asioista kohtalaisen hyvin. Poissaolokäytännöt olivat valtaosin selkeitä, ja nykyiset toimintamallit arvioitiin melko selkeiksi, vaikka niiden riittävyys ongelmatapauksien hoitamiseen koettiin kohtalaisiksi. Työoloihin ja ympäristöön panostetaan vastaajien yrityksissä kohtalaisesti, vaikka tietous viimeisten 5 vuoden aikana käytetyistä investointimääristä olikin hajanainen.

Työkykyisyyden kehittäminen

Vastaajien mukaan työtapoihin ja -olosuhteisiin tulisi panostaa eniten (liite 5). Seuraavaksi merkittävimmät olivat tasasuuruusina johtaminen, ja työyhteisö sekä kulttuuri. Neljäntenä erottui koulutuksen ja osaamisen kehittäminen.

Sairauspoissaolojen kustannukset ja tyyppi

Sairauspoissaolojen kustannuksiin yrityksiltä kului keskimäärin noin 400 000 € vuodessa sekä välittömien että välillisten sairauspoissaolojen kustannuksiin (liite 6). Välittömiä kustannuksia ovat muun muassa sairausajan palkkakustannukset, sijaisen palkka ja perehdytys, ylityöt, työnsuunnittelu ja työterveydenhuolto. Välillisiksi kustannuksiksi määritellään muun muassa tekemätön työ, reklamaatioiden ja viivästysten kustannukset sekä tuottavuuden ja kilpailukyvyn aleneminen.

Yleisimmät syyt pitkiin sairauspoissaoloihin (yli 10 työpäivää)

Yleisin syy pitkiin sairauspoissaoloihin oli tuki- ja liikuntaelinvaivat, eli TULE-vaivat. Seuraavaksi merkittävimmäksi koettiin mielenterveyden haasteet. Kolmantena oli tapaturmat vapaa-ajalla ja neljäntenä tapaturmat työaikana. TULE-vaivojen osuudeksi arvioitiin noin 44 %, jossa mediaanivastaus oli 47,0 ja keskihajontaa verrattain paljon (27,5). TULE-vaivoihin ei ole selkeää ajallista säännönmukaisuutta ratkaisujen etsimisessä hajonnan vuoksi. Ratkaisuja etsitään selkeästi eniten vasta tarvittaessa. Selkeästi tehokkaimmaksi kanavaksi välittää tietoa TULE-vaivojen ehkäisystä muodostui työterveyshuolto (liite 7). Haastattelujen tuloksien perusteella TULE-vaivat olivat merkittävin syy sairauspoissaoloihin alle 50 työntekijän yrityksissä ja yli 250 työntekijän yrityksissä.

Vastaajien mukaan TULE-vaivat syntyvät pääasiallisesti hankalista työasennoista (liite 8). Seuraavaksi eniten vastaajat painottivat staattisten, pitkäkestoisten kuormitustilanteiden vaikutuksia. Dynaamiset, lyhytkestoiset kuormitustilanteet ja yksitoikkoiset, kuormittavat työtavat aiheuttavat myös TULE-vaivoja merkittävästi. Kolme merkittävintä tapaa vähentää kuormitusta olivat säädettävien tasojen tai työtuolien käyttö, nostimien tai trukkien käyttö, ja ergonomian huomiointi työpisteillä (liite 9).

Apuvälineiden soveltuvuus - mitä tietoja tarvitaan?

Kolme merkittävintä tietoa soveltuvuudesta olivat tiedot apuvälineiden hyödyistä ja malleista (liite 9), sekä tiedot siitä, millaisiin tehtäviin ja ympäristöihin apuvälineet soveltuvat. Seuraavaksi tärkeimpänä oli saada tietoa eri vaihtoehtojen etujen arvioinnista työpaikalla. Käyttökoulutukseen tai perehdytykseen toivoi vastauksia reilu kolmannes ja tutkimustietoa apuvälineistä odotti noin kolmannes vastaajista. Vähiten merkitystä annettiin yhteistyölle palveluntarjoajan kanssa, jossa suunniteltaisiin eri palvelutasojen mahdollisuuksia. Tarkempia tietoja apuvälineiden soveltuvuuksista on nähtävillä liitteessä 9.

Apuvälineiden kustannukset

Kolme merkittävintä toivetta olivat arvio tuotteen elinkaaresta, tuotteen vuokraus- tai leasing-mahdollisuus ja tuotteen arvioitu takaisinmaksuaika. Seuraavaksi tärkeimmät olivat tiedot eri palvelutasojen mahdollisuuksista, ja tiedot ennakoivasta huollosta tai huoltoväleistä. Osien, huoltojen sekä tuotteen toimitusajasta toivoi noin neljäsosa tietoa. Avoimessa palautteessa toivottiin myös määrittystä alkuinvestointien suuruudesta. Vähiten merkitystä annettiin huoltotyön koulutusmahdollisuuksille. Tarkempia tietoja apuvälineiden kustannuksista on nähtävillä liitteessä 9.

7.2 Asiakasymmärrys

Haastatteluista tehtiin yhteensä 981 havaintoa, joihin liittyi tarkentavia tietoja 393 kappaletta (taulukko 6). Havaintoja oli keskimäärin 47 kappaletta kysymystä kohden ja 19 kappaletta tarkentavia tietoja kohden. Eri teemojen tuloksia esitellään yksityiskohtaisemmin liitteissä oheisen taulukon tietojen mukaisesti.

Työkykyisyyden kehittämisen, tuki- ja liikuntaelinvaivojen sekä apuvälineiden käytön teemat eivät suoraan liity asiakasymmärryksen tutkimuskysymykseen, joten niiden tuloksia voi tarkastella tarkemmin liitteistä 11–13. Näitä teemoja käsiteltiin fyysisen työkykyisyyden kyselyssä, joten näiden vastausten välillä voidaan tehdä vertailua. Muutamia muitakin tarkentavia teemoja asiakasymmärryksestä ja ekosysteemistä jätettiin suoraan liitteiksi vain lyhyiden viittausten ohjaamina. Näitä ovat muun muassa asiakastiedon kerääminen ja käsittely, asiakastiedon hyödyntäminen ja luottamuksen hajoaminen.

Taulukko 6. Teemakohtaiset havainnot ja tarkennukset haastatteluista

| Kategoria | Teemat | Havainnot ja tarkennukset | Liitteet |
|---|--|---------------------------|----------------|
| Vastaajan tiedot | Peruskysymykset | - | (taulukossa 3) |
| Asiakasymmärrys | Työkykyisyyden kehittäminen | 51 | 11. |
| | Tuki- ja liikuntaelinvaiat | 63 | 12. |
| | Apuvälineiden käyttö | 76 | 13. |
| | Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista | 245 | 14.–17. |
| | Yhteistyön rakentaminen | 132 | 18.–19. |
| | Asiakaspalvelutilanne | 264 | 20.–23. |
| Ekosysteemi | Luottamuksen rakentaminen | 190 | 24.–26. |
| | Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen | 203 | 27.–29. |
| | Ekosysteemiin osallistuminen | 150 | 30.–31. |
| Havainnot ja tarkennukset yhteensä | | 1374 | - |

7.2.1 Kehitysmahdollisuuksista tietopohjaa

Tietolähteet

Asiakassegmentissä 1 tuki- ja liikuntaelinvaijien ennaltaehkäisemiseksi tietoa etsitään eniten työterveydestä ja internetistä, mutta myös kehon rakenteiden tuntijoilta (hierojalta, fysioterapeutilta tai osteopautilta). Asiakassegmentissä 2 (yrityksessä työskentelee 50–249 työntekijää) tietoa etsitään pääasiallisesti firman sisäisistä kanavista, työterveydestä tai alan toimijoilta. Asiakassegmentissä 3 (yrityksessä työskentelee yli 250 työntekijää) ensisijaisesti tietoa tuki- ja liikuntaelinvaijoihin vaikuttamisesta haetaan työterveydestä, mutta myös firman sisältä, messuilta ja internetistä. Tarkempaa tutkimustietoa tietolähteistä on saatavilla liitteestä 14.

Apuvälineiden soveltuvuus

Asiakassegmentissä 1 (yrityksessä työskentelee alle 50 työntekijää) apuvälineiden soveltuvuudesta kaivattiin tietoa ensisijaisesti hyötyjen näkökulmasta, jotta hyödyt voidaan suhteuttaa kustannuksiin, rajoitteisiin ja haittoihin (taulukko 7). Hyötyjen havainnollistaminen mallivideoiden avulla koettiin hyväksi ajatukseksi. Merkittäviksi asioiksi tutkimustietojen ohella koettiin myös referenssitietous ja laitteen kokeilumahdollisuus. Kokeilumahdollisuudelle ehdotettiin laitteen viemistä messuille kokeiltavaksi ja varauspalvelun luomista esimerkiksi yrityksen internetsivuille. Tarkempaa tutkimustietoa apuvälineiden soveltuvuudesta löytyy liitteestä 14.

Taulukoissa asiakassegmentin koodin (SEG.1–3.) jälkeen kysymyksen järjestysnumeraasta haastatteluissa käytetään tunnusta, kuten oheisessa taulukossa esimerkkinä SEG.1 – K5 havainnollistaa kysymykseen viisi vastaamista. Asiakassegmenttien 2 ja 3 tulokset esitellään pääsääntöisesti eri teemoja kuvaavien taulukoiden jälkeen.

Taulukko 7. Tietoja apuvälineiden soveltuvuudesta

| Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista | |
|---|-----------|
| SEG.1 - K5 havainnot | 22 |
| hyötyjen havainnollistaminen | 5 |
| mallivideot ja samaistuminen (asiakastarina) | 5 |
| kokeilumahdollisuus ja referenssit | 3 |
| Tekniset tiedot ja tutkimustieto | 2 |
| SEG.2 - K5 havainnot | 11 |
| kokeilumahdollisuus ja referenssit | 6 |
| SEG.3 - K5 havainnot | 33 |
| hyötynäkökohtien esittely | 6 |
| käyttökohteiden ja ympäristöjen esittely | 3 |
| käyttökoulutus / perehdytys | 3 |
| kokeilumahdollisuus ja referenssit | 3 |
| puhdistettavuus | 2 |

Asiakassegmentissä 2 apuvälineiden soveltuvuudesta toivottiin useimmin tietoa referensseistä ja kokeilumahdollisuudesta, jotta käyttökokemuksia työtehtävissä voitaisiin sovittaa omaan toimintaan. Tutun käyttäjän kokemukset koettiin luotettavana tiedonlähteenä. Muita tietoja kaivattiin hyötyjen hahmottamiseksi esimerkiksi videoiden muodossa, tilasto- ja toimintatiedoilla sekä tiedolla laitteen maksajasta.

Asiakassegmentissä 3 toivottiin tietoa ensisijaisesti erilaisista hyötynäkökohdista. Merkittävänä tietoina pidettiin myös käyttökohteiden ja -ympäristöjen esittelyä, jotta asiakkaan on helpompi ajatella hyötyjen sovittamista oman yrityksen työskentelyympäristöihin. Apuvälineen käyttöön tuli saada koulutusta, kokeilumahdollisuus ja tietoa olemassa olevista referensseistä. Eksoskeletonin tulee olla helposti puhdistettavissa, kestävä, hygieeninen ja ATEX-luokiteltu, jotta sitä voitaisiin käyttää turvallisesti myös pölyisissä tiloissa. Eksoskeletonin käyttö ei saa hankaloittaa eikä hidastaa työn tekemistä, muttei myöskään naarmuttaa mitään pintoja, kun työskennellään lähellä valmiita tuotteita.

Tuotteen käyttöikä, tekniset tiedot ja hinta kiinnostivat yhtä lailla tutkimustietojen ja laitevalikoiman ohella. Tietoja kaivattiin uusien toimintojen ja päivitysten mahdollisuuksista, mutta myös turvallisesta käytöstä, yksilökohtaisista säätömahdollisuuksista ja yhteensopivuuksista muiden laitteiden kanssa.

- *Tulisi selkeästi ilmi, että minkä moiseen vaivaan se on nyt sitten kohdennettu, miten se toimii, että jos vaikka jotakin alaselkävaivaa, niin miten se ratkaisu, on se sitten jokin vyö tai joku muu, niin miten se sitten sitä lihaksistoa parantaa, jotenkin silleen konkreettisesti ja helposti kävisi ilmi, että miten tämä sen ratkaisun tähän vaivaan tuo.*

Kustannusnäkökulmat

Asiakassegmentissä 1 kustannuksien määrittämisessä esiintyi kaksi eri näkökulmaa. Auttaako eksoskeleton vain tuki- ja liikuntaelinvaivojen ennaltaehkäisemisessä, vai voidaanko sen avulla tehdä jokin työtehtävä nopeammin? Kummallakin näkökulmalla on mahdollista tavoittaa taloudellisia etuja ja määrittää investoinnin kannattavuutta. Takaisinmaksuajan ohella eksoskeletonin elinkaaren hahmottaminen koettiin tarpeelliseksi tiedoksi. Leasing-mahdollisuus, kuukausimaksu, takuuasiat ja palautusmahdollisuus koettiin tärkeiksi asioiksi ja ajatuksena esitettiin myös laitteen lainausmahdollisuutta esimerkiksi työterveydestä, jolloin laitteen voisi palauttaa, kun tuki- ja liikuntaelinvaivoista on päästy eroon. Tarkempaa tutkimustietoa kustannusnäkökulmista löytyy liitteestä 15.

- *Tuoko se hyötyä siinä, että se niinkun nopeuttaa sitä työtä, vai tuoko se hyötyä siitä että se vähentää sitä räsitusta? Tavallaan mistä se saadaan se hyöty?*

Asiakassegmentissä 2 kustannustietoja kaivattiin ensisijaisesti hankinnan takaisinmaksuajasta tai säästöpotentialista, joilla sitä voidaan peilata esimerkiksi sairauspoissaolokustannuksiin. Tärkeäksi koettiin myös huoltojen järjestäminen. Muita esiintulleita asioita olivat hankintaan, omistajuuteen ja leasing-mahdollisuuteen liittyviä asioita, kuten alkuinvestoinnin suuruus, jatkuvat kustannukset, arvioitu käyttöaika ja säilytysmahdollisuudet.

- *Joka tarvii niitä, 10 hengen porukka, hankkiiko ne niitä kaikille? miten niitten huollot? miten niiden säilytys ja kuka ne omistaa? missä niitä pidetään?*

Asiakassegmentissä 3 apuvälineiden kustannuksista eniten huomiota herätti takaisinmaksuajan tai säästöpotentiaalinen esille tuominen. Myös itse hankintahinta, huoltokustannukset ja leasing-mahdollisuus herättivät kiinnostusta. Muita kustannuksiin liittyviä huomioita olivat kiinteiden ja jatkuvien kulujen määrittäminen, koulutuksen hinnoittelu, vuokraus- tai rahoitusmahdollisuudet päivityksien toimintamalli. Eräissä tapauksessa kiinnosti erityisesti räätälöidyn palvelun tuottaminen.

- *Onko ajatus, että ostetaan aina kokonaan uudenlainen paketti, vai pystyykö siihen lisäksi määän vai miten tämmöinen kehitys voidaan sitten huomioida siinä olemassa olevassa laitteessa, että tarviiko ostaa aina kokonaan uusi paketti...?*

Huoltonäkökulmat

Asiakassegmentissä 1 huoltomahdollisuuksista tärkeimmät asiat olivat koulutusmahdollisuuden saaminen, huollon nopeus ja kustannukset. Tuotetuen toiminta ja erityisesti toimittajan tavoittaminen koettiin merkittäviksi tekijöiksi. Tarkempaa tutkimustietoa huoltonäkökulmista löytyy liitteestä 15.

- *Ohjeistus siihen, että mitä pystyt itse huoltamaan tässä kyseisessä mallissa tai tuotteessa, se olis hyvin selkeänä ja myös se, että missä se mahdollinen huoltopiste sijaitsee, mikäli siihen tarvitaan vaikka ulkopuolista huoltoa tai tuotteen markkinoijan palveluita.*

Asiakassegmentissä 2 huoltoihin liittyvissä asioissa tuotetuen mahdollisuutta ja laitteen noutoa pidettiin tärkeänä. Muita esiin tulleita asioita olivat yksittäisinä laitteen elinkaareen, ennakoivaan huoltoon, huoltokoulutukseen, varaosien saatavuuteen ja laitteen päivitysmahdollisuuksiin sekä leasing-mahdollisuuteen liittyvät asiat. Huolto- palvelun nopeutta verrattiin tilanteeseen, jossa varalaitetta ei ollut ja huoltotyön aikana tehdystä työstä muodostui tuki- ja liikuntaelinvaiva sekä sairauspoissaolo, jonka kustannuksella olisi jo voinut maksaa laitteen.

Asiakassegmentissä 3 huoltomahdollisuuksien näkökulmasta vaivattomuus ja huoltopalvelun nopeus esiintyivät vastauksissa useimmin. Huoltokustannusten määrittäminen ja koulutusmahdollisuudet huoltojen tekemiseen itse kiinnostivat yhtä lailla tuotetuen toimimisen ohella. Varalaitteen hyödyntäminen huoltotoimenpiteiden aikana koettiin myös huomionarvoisena kohtana erityisesti silloin, kun laite on jatkuvassa käytössä. Laitteen huoltomäärän määrittely ja viestintätavat huollon kanssa kiinnostivat myös.

- *Kukaan ei ainakaan halua sellaista lisärastia itselleen ostaa tällöisen laitteen hankinnan myötä, että joutuu siitä vielä jollakin tavalla itse huolehtimaan sen huollettavuudesta.*

7.2.2 Yhteistyön rakentaminen

Ominaisuuksia ja keinoja yhteistyön rakentamiseen

Asiakassegmentissä 1 yhteistyön rakentamisessa asiakkaan todellisten tarpeiden selvittäminen koettiin tärkeimmäksi asiaksi. Asiakaspalvelijan tärkeistä ominaisuuksista nousivat esiin ratkaisukeskeisyys, jatkuva vuorovaikutus (tuotetuki), vastuullisuus, yhteisöllisyys, vaivattomuus ja rehellisyys. Asiakkuusvastaava (tms. nimetty taho) voisi huolehtia vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa.

- *Alkuun kokoontuis ... asian tiimoilta, kävis läpi asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet siinä ja sitte niiden tarpeiden pohjalta luotaisiin sellanen palvelu tai tuotemalli tälle asiakkaalle.*

Asiakassegmentissä 2 yhteistyön rakentamiseen haluttiin ensisijaisesti tietää yksi henkilö yrityksestä (esimerkiksi asiakkuusvastaava), keneen ollaan yhteydessä laitteeseen liittyvissä asioissa. Tämä henkilö huolehtii asioiden sujumisesta ja opastaa myös laitteen käyttöä käytännön tilanteissa. Yhteistyössä tulisi huomioida myös tavoitettavuus, viestintä ja asioista tiedottaminen, jotta informaatio kulkee sovitusti ja asiakkaalle vastataan. Testikäytön mahdollisuutta pidettiin tärkeänä, jotta voidaan paremmin hahmottaa todellisia tarpeita työtehtävissä ja laitteen tuomia käytännön hyötyjä. Tarkempaa tietoa on saatavilla liitteestä 16.

- *Ja aina tarvittaessa pitäisi pystyä aina jonkun henkilön olemaan asiakkaan suuntaan, joka pystyy sitten neuvomaan, opastamaan, tulemaan vaikka näyttämään ja muuta, että sitä laitetta käytetään oikein, ettei ainakaan siitä jää kiinni, ettei niitä osattu käyttää oikein, niin sitten ne palautuu, että "näistä ei ollut oikein mitään hyötyä".*

Asiakassegmentissä 3 yhteistyön rakentamisessa tulisi pyrkiä vaivattomuuteen ja avoimuuteen. Nimetyn henkilön (asiakkuusvastaava tms.) pitäisi rakentaa tiiviitä henkilösuhteita ja personoida toimintatapoja toimialakohtaisesti, jossa selvitetään todellisia tarpeita ja ymmärretään työn luonne riskitekijöineen. Esimerkiksi leasing-mahdollisuudella ja palvelumallilla olisi kiinnostusta. Korostettuja asioita olivat myös palveluherkkyys, pyrkimys pitkiin asiakassuhteisiin, tavoitteellisuus ja toimiva yhteistyö.

- *Sieltä päin tullaan katsomaan ja tehdään se arviointi, mehän voidaan vaan sanoa että "täällä tehdään tämmöistä työtä" ja tavallaan se on niitten toisen osapuolen tehtävä sitten katsoa, että pystytäänkö auttamaan silleen, että onko niistä laitteista mitään apua sitten ja minkälainen olisi paras ratkaisu niihin, että...ei vaan väkisin myydä, tilataan netistä ja väkisin myydään eikä sovellu ollenkaan.*

Työkaluja, tapoja ja huomioita yhteistyön rakentamiseen

Asiakassegmentissä 1 hyväksi työkaluksi koettiin yleisimmin nettiportaalin hyödyntäminen, jossa asiakas ei tarvitse omaa järjestelmää ylläpidettäväkseen, vaan palveluntarjoajan nettiportaalista löytyy helposti huollot, ohjeet, tuotteen rekisteröinti ja viestintämahdollisuus palveluntarjoajan kanssa. Toimialakartoituksessa skaalataan pieniä ja suuria toimijoita, jotta niihin voidaan rakentaa personoituja toimintamalleja (lisätietoja liitteessä 16).

- *Käyn rekisteröimässä sen mun tuotteen tai sun kanssa me yhdessä tehdään se, sinne tallentuu sen laitteen historiikki, milloin se on ostettu, mahdolliset huollot, ja vaikka sitä kautta pystyis laittamaan sen viestin että "hei, mulla on nyt tämmönen juttu". Ja ehkä sitä pystyis kommunikoimaan asiakasintrin kautta...semmonen sisäpiiritietopankki, siellä vois olla se käyttöohjekirja, tai huoltokirja – "tilaa huolto täältä".*

Asiakassegmentissä 2 yhteisymmärryksen rakentamisessa ei tavoitettu yhteneviä vastauksia. Yhteisymmärryksen tavoittamiseen auttaa kuitenkin palveluntarjoajan yhteydenotto ja live-tapaaminen, jossa ihminen kohdataan ihmisenä ja pyritään pitkäjänteisesti hahmottamaan asiakkaan toimintaympäristöä, sekä -mahdollisuuksia opastuksella ja kenttätestauksella. Luodun prosessikuvauksen sisältämä apumateriaali ja sen läpikäyminen voi auttaa.

Asiakassegmentissä 3 yhteisymmärrystä rakennetaan parhaiten live-tapaamisella tai puhelinsoitolla, jossa voidaan hahmottaa asiakkaan toimintaympäristöä ja -mahdollisuuksia, sekä esitellä yksityiskohtia ja testata tuotteiden soveltuvuuksia. Samalla on tärkeää tutustua toisiin ja luoda vuorovaikutusta. Työkaluina ovat myös toimivat viestintäkanavat, jossa tuotetukea voi saada esimerkiksi nettiportaalista päivityksiin, huoltoihin, lisäyksiin ja mittarointiin liittyvissä asioissa vaivattomasti. Toiminnalta edellytetään läpinäkyvyyttä, selkeitä prosesseja ja ohjeistusta myös sisäisen kouluttamisen mahdollistamiseksi. Yhteistyön aktiivisuudesta, ylläpitämisestä ja asioiden läpikäynnistä voidaan sopia tapauskohtaisesti. Asiakaspalvelijan viestintä- ja kielitaidot nousivat eräässä tapauksessa merkittävään asemaan.

- *Tarjoaa mahdollisuuksia kokeilla ja tutustua...ja jos niitä käy välillä ihan konkreettisesti näyttämässä ja esittelemässä niitä tuotteitaan sitten silleen, että niitä pääsee testaamaan ja ihmettelemään.*
- *Jos oikeasti halutaan asiakkailta sitä palautetta, niin kyllä mä näkisin, että pitää jalkautua kentälle juttelemaan.*

7.2.3 Asiakaspalvelutilanne

Asiakaspalvelukokemuksen luominen

Asiakassegmentissä 1 asiakaspalvelijan hyväksi ominaisuuksiksi koettiin erityisesti rekламаatiotilanteiden hoitaminen menestyksekkäästi (taulukko 8). Asiakasta tulee kuunnella ja huomioida yksilöllisesti. Käytöstapoja ei sovi unohtaa, vaan niitä hyödyntämällä voidaan kehittää yhteistyötä ja vastavuoroisuutta asiakkaan tarpeiden parempaan ymmärtämiseen ja tunnistamiseen. Oikeanlaisella asenteella ja asiantuntevuudella voidaan saavuttaa kokonaisvaltaista huolenpitoa.

- Löytäis sen ihmisen sieltä tuotteen takaa, ja sen jälkeen sellanen hellävarainen tuotteen esille-tuonti – molempia kiinnostaa se kauppa. ... ”hyvän päivän aikana tehdään sopimukset pahan päivän varalle”. ... miten me voidaan ratkaista teidän ongelmat, ja parantaa sitä teidän käyt-tökokemusta?”
- Se on vain ymmärrettävä, mikä se asiakkaan tarve on. ... parhaimmillaan tällänen reklamaa-tiutilanne poikii uuden kaupan, kun sen oikein hyvin hoitaa.

Taulukko 8. Hyvin toteutettu asiakaspalvelukokemus

| Asiakaspalvelutilanne - asiakaspalvelutilanteen hoitaminen | |
|---|-----------|
| SEG.1 - K10 havainnot | 25 |
| reklamaatioon vastaaminen | 4 |
| asiakkaan kuunteleminen | 3 |
| käytöstavat | 2 |
| SEG.2 - K10 havainnot | 15 |
| reklamaatioon vastaaminen | 3 |
| yhteydenpitoa huoltojen yhteydessä/vuosittain | 2 |
| uutuusien suosittelu soveltuvuuden mukaan | 2 |
| palautteen vastaanottaminen/pyytäminen | 2 |
| viestintäkanavat kunnossa | 2 |
| SEG.3 - K10 havainnot | 32 |
| asiakkaan kuunteleminen | 6 |
| tarpeiden ymmärtäminen/tunnistaminen | 5 |
| ratkaisukeskeisyys | 4 |
| reklamaatioon vastaaminen | 4 |
| viestintäkanavat kunnossa | 3 |
| palautteen vastaanottaminen/pyytäminen | 2 |

Asiakassegmentissä 2 asiakaspalvelutilanteessa reklamaatioon reagoiminen ja sen hoitaminen kunnolla on merkittävässä asemassa. Yhteydenpitoa tulisi pitää asiak-kaan kanssa huoltojen yhteydessä tai vuosittain, ellei tarve toisin määrää tai soveltu- via tuoteuutuuksia ilmaannu markkinoille. Palautetta täytyy osata ottaa vastaan ja sitä voi myös pyytää. Viestintäkanavien tulee olla kunnossa, jotta asiakas tavoittaa asiakaspalvelijan, joka avoimesti kuuntelee ja mahdollisesti kehittää asioita yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakassegmentissä 3 hyvin toteutetussa asiakaspalvelukokemuksessa asiakasta kuunnellaan, tutustutaan ja rakennetaan luottamusta henkilökohtaisella lähestymisellä, jossa palveluntarjoajalla on "kaksi korvaa ja yksi suu". Jälkimarkkinoinnissa on hyvä osoittaa, että asiakasta on kuunneltu. Asiakkaan tarpeita tulee tunnistaa ja pyrkiä ymmärtämään ratkaisukeskeisellä ajattelulla. Reklamaatioon vastaamisessa tulee omata palveluherkkyyttä, jossa tärkeitä tekijöitä ovat reagointinopeus, rehellisyys, suoruus ja asian hoitaminen kuntoon, sillä hyvin toteutettuna asiakassuhde vain tiivistyy ja jatkuu entistä luotettavampana.

Viestintäkanavien tulee olla kunnossa ja asiakaspalvelijan tulee olla hyvin tavoitettavissa. Palautetta täytyy osata ottaa vastaan ja myös pyytää sitä, jotta tavoitetaan ikäviäkin asioita ja voidaan hoitaa ne kuntoon. Siinä on myös mahdollisuus lisämyyntiin. Huomiota kiinnitettiin myös asiantuntemuksen tasoon erityisesti ohjeistuksissa sekä selkeisiin toimintamalleihin, joilla prosessit toimivat ja voidaan ennakoida tapahtumia. Asiakas tulee huomioida yksilöllisesti, olla luonnollinen ja antaa sopivasti vaihtoehtoja. Hyvä tapa voisi olla myös avoimen keskustelutilaisuuden järjestäminen, jossa toimialoitain esitellään yhteisesittelynä toimintaa ja uutuuksia. Samalla voidaan verkostoitua erilaisten toimijoiden kanssa.

- *Tunnistaa ne asiakkaan tarpeet, että on se niin sellaista henkilöä, että kyllä sun täytyy tuntea kuka se sun asiakas on, ja millä tavalla sä sen kanssa kauppa teet... toiset asiakkaat on sellaisia, että jos sä annat niille liikaa vaihtoehtoja, niin ne ei lopulta osaa tehdä mitään päätöksiä.*
- *On 2 korvaa ja yksi suu...että tuota, täytyy ensin ymmärtää se mitä se asiakas tekee? mikä on sen tarve?*
- *Hyvät asiakaspalvelukokemukset on sellasia, että mulle tulee rauhallinen olo, että mä voin luottaa että asiat hoituu, ... pyritään niinkun kaikki mahdolliset skenaariot ennakoimaan etukäteen, jotta olis sitte se valmis toimintamalli siin kohtaa, jos sellanen tilanne tulee... .. varmasti aina arvostettavaa, että palveluntuottaja haluaa sen palautteen ja sit myöskin niinkun toimintaa hioo sen perusteella.*

Asiakaspalvelukokemuksen onnistumiseen tarvitaan tietoa asiakkaasta ja osaamista sen hyödyntämiseen. Tällaisen asiakastiedon keräämisestä ja käsittelystä tarkempaa tutkimustietoa haastatteluista löytyy liitteestä 17. Asiakastiedon hyödyntämisestä tutkimustietoa on saatavilla vastaavasti liitteestä 18.

Asiakaspalvelijoiden kehittäminen

Asiakassegmentissä 1 asiakaspalvelijoiden tulisi hyödyntää asiakastietopankkia (CRM-järjestelmä tai muu) kontaktilistojen rakentamiseen ja kehittämiseen, mutta niitä tietoja tulee myös soveltaa käytännön tehtäviin. Asiakastietopankki auttaa myös asiakastapaamisen järjestämisessä, johon tulee valmistautua hyvin ja esittää eri ratkaisuvaihtoehtoja. Asiakaspalvelijan tulee olla asiakaspalveluhenkinen, ulospäin suuntautunut ja ratkaisukeskeinen. Asiakaspalvelijan tulee pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen, ja hyödyntää asiantuntijuuttaan sekä toimintatapojen että kehitysmahdollisuuksien tunnistamisessa. Asiakaspalvelijan kannattaa säilyttää keskusteluyhteys, sillä tilanteet voivat muuttua.

- *”Asiakkaan pitää saada palvelua ilman että se tajuaa saavansa palvelua”.*

Asiakassegmentissä 2 asiakaspalvelijoiden tulisi kuunnella asiakasta. Heidän tulisi myös huomioida asiakkaan näkökulma ja pitkäjänteisesti tavoitella asiakaskohtaisia ratkaisuja. Case-palaverien pitämällä voidaan jakaa tietoa asiakaspalvelijoiden kesken, ja yhteistyöllä voidaan asiakkaita palvella paremmin. Videoklippejä voi hyödyntää referensseinä toimintojen havainnollistamiseen.

Asiakassegmentissä 3 asiakaspalvelijoita tulisi kehittää asiakaspalveluhenkisyydessä, jossa asiakkaan näkökulma huomioidaan ja asiakas voi tuntea itsensä palvelluksi. Asiakasta kuuntelemalla ja asiantuntijuutta hyödyntämällä voidaan poimia käyttäjätason tietojakin kehitysmahdollisuuksista, ja tunnistaa paremmin toimintatapoja eri toimialoilla. Asiakastapaamisen järjestämiseen tulee valmistautua ja muodostaa erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaan kanssa läpikäytäväksi, jossa kaikki viestintä kulkee yhden luotetun henkilön (esimerkiksi em. asiakkuusvastaava) kautta. Tarkempaa tietoa on nähtävillä liitteessä 19.

Henkilöityminen ei kuitenkaan ole vain hyvä asia. Asiakastietopankkia tulee rakentaa, kehittää ja jakaa systemaattisesti yhteistyönä. Asiakaspalvelijalla tulee olla ihmistuntemus- ja kielitaitoa psykologisten taitojen lisäksi, jotta luottamuksellista suhdetta voidaan rakentaa. Asiakaspalvelijan tulee lunastaa yrityksen arvot toiminnassaan ja toimia ratkaisukeskeisesti.

- *Ne yrityksen arvot ei saisi jäädä vain sille tasolle, että ne on ”kerran kirjoitettu”, vaan on siellä palveluideologiassa mukana, että mitä se tarkoittaa konkreettisella tasolla.*
- *Ei meille kannata niinkun antaa asiakaspalvelijaa, joka on tottunut työskentelemään ihan eri toimialan parissa.*
- *Tuote pitää tuntea ja pitää olla asiakaspalveluhenkisyys ja osata asettua niinkun siinäkin sen asiakkaan asemaan ... Mä näkisin niin, että siellä on yks henkilö joka tuntee sen niin hyvin, että se osaa suoraa sanoa että okei, se on tässä tai sitte se sanoo, että nyt en pysty heti antamaan vastausta, mutta mä selvitan ja soitan sulle heti kun se selviää.*

7.2.4 Luottamuksen rakentaminen

Tietoturvan ja toimintatapojen vaikutuksia luotettavuuteen

Asiakassegmentissä 1 tietoturvan tulee olla lakien ja asetusten mukainen, mutta toimintamallissa kiinnitetään erityistä huomiota salattuihin tietoihin. Historiatietoja tulee pystyä hallinnoimaan yhdessä asiakkaan kanssa. Luottamusta voidaan rakentaa toimimalla asiakkaan suuntaan läpinäkyvästi, jossa kerrotaan avoimesti muun muassa siitä, millaista dataa kerätään ja mihin niitä hyödynnetään? Lisätietoja tuloksista liitteessä 19.

Tietojen keräämisessä tulee kiinnittää huomiota myös asiakkaalta tavoitellun tiedon laatuun ja tarpeellisuuteen, jotta voidaan arvioida kriittisyyttä herkissä asioissa. Sopimusasioiden hoitamisella voidaan samassa yhteydessä sopia salassapitosopimuksistakin, jotta kumpikin taho tietää miten toimitaan.

Asiakassegmentissä 2 tietoturvan ja luottamuksen rakentumisesta ei löytynyt yhteneväisyyksiä, mutta tietoturvan tulee olla kunnossa, vaikka ihmiseen luotettaisiinkin. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja työntekijän tiedot tulee pitää salassa. Aikatauluista kiinni pitäminen on tärkeää.

Asiakassegmentissä 3 tietoturvan tulee olla kunnossa ja salassapitosopimuksiakin tehdään, vaikka ihmisiin luotetaankin. Tietoturvatason vaatimukset voivat olla korkeatasoiset, että pääsee rakentamaan yhteistyötä. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää asiakkaan suuntaan, jolloin asiakas tietää, millaista dataa hänen toiminnastaan kerätään ja mihin sitä hyödynnetään. On hyvä myös tietää, kenellä on käyttöoikeuksia tietoihin pääsemiseksi.

Avoimella keskusteluyhteydellä ja vastuullisella toiminnalla on merkitystä. Valmiin tietoturvapaketin luomisella ja siitä huolehtimisella voidaan asiakasta palvella entistä paremmin, ja toiminta on vaivatonta asiakkaalle. Haastatteluissa tutkittiin myös luottamusta hajottavia tekijöitä, joista on saatavilla lisätietoja liitteestä 20.

Asiakasviestintä ja vuorovaikutus

Asiakassegmentissä 1 asiakkaan suuntaan luodussa viestissä tulisi huomioida ensisijaisesti asiakkaan tarpeet ja toimia ratkaisukeskeisesti (taulukko 9). Asiakkaalle on hyvä antaa miettimisaikaa ja pysytellä "sopivalla etäisyydellä", jotta asiakas ei kokisi painostusta. Asiakkaalle tulisi tuoda selkeästi esille hyötynäkökohdat, ja havainnollistaa niitä esimerkiksi videoiden avulla.

Asiakaspalvelijan tulee olla hyvin tavoitettavissa esimerkiksi nettiportaalin jatkuvan viestintämahdollisuuden myötä, jossa voi vaihtaa kuulumisia ja kertoa esimerkiksi tuoteuutuuksista. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja asiakasta täytyy kunnioittaa. Arvojen mukainen toiminta koko henkilöstöllä auttaa oikeanlaisen viestin tavoittamisessa, kuten esimerkiksi yrityksen tarinan kertominen internetsivuilla.

- *"me huolehdimme sinusta" -slogan.*

Taulukko 9. Imagon rakentaminen - viestintä

| Luottamuksen rakentaminen - tietoturva ja luottamus | |
|--|-----------|
| SEG.1 - K16 havainnot | 25 |
| asiakkaan tarpeiden huomioiminen, ratkaisukeskeisyys | 4 |
| annetaan asiakkaalle miettimisaikaa | 3 |
| hyötynäkökohtien tuominen esille | 3 |
| tavoitettavuus | 3 |
| läpinäkyvyys | 2 |
| SEG.2 - K16 havainnot | 15 |
| asiakkaan tarpeiden huomioiminen, ratkaisukeskeisyys | 3 |
| luottamusta täytyy rakentaa | 2 |
| SEG.3 - K16 havainnot | 32 |
| vuorovaikutus | 4 |
| läpinäkyvyys | 4 |
| tavoitettavuus | 2 |
| ratkaisukeskeisyys | 2 |
| hyötynäkökohtien esittely | 2 |

Asiakassegmentissä 2 asiakkaaseen suunnatussa viestissä tulee huomioida asiakkaan tarpeet, ja pyrkiä löytämään sopivimmat ratkaisut asiakkaalle - vaikka kauppoja ei syntyisikään. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa. On tärkeää toimia avoimesti vuorovaikutuksessa ja pyrkiä ymmärrykseen, jossa toimitaan rehellisesti arvojen mukaisesti. Ristiriitatilanteissakin asioista keskustellaan kasvotusten. Toiminnassa täytyy pysyä aikataulussa ja pitää annetut lupaukset.

- *Jos ongelma onkin sellainen, että omat tuotteet ei siihen käy tai sovellu, niin sitten on ihan rehti jakaa...nostaa käden pystyyn että, ”sori nyt on kyllä sellainen, että ei tuo kyllä lisäarvoa, ei kannata, että hukkaan menee.”*
- *Me toimitaan ajallaan ja meidän vehkeet toimii, ja niistä ei tule mitään ylimääräisiä kustannuksia.*

Asiakassegmentissä 3 asiakkaan suuntaan tulee viestiä läpinäkyvällä vuorovaikutuksella, jossa tuodaan hyötynäkökohtia esille, ollaan hyvin tavoitettavissa ja toimitaan ratkaisukeskeisesti. Yrityksen arvojen mukaista toimintaa edellytetään koko henkilöstöltä, ja asiakaslupaus tulee lunastaa.

Toimimalla asiakaslähtöisesti ja avoimesti asiakkaan tarpeet huomioiden - voidaan kehittyä yhdessä, rakentaa yhteistyötä ja luottamusta, jossa toimitaan sovittujen prosessien mukaan rehellisesti, ja mahdolliset virheet tunnustetaan, niihin reagoidaan ja ne korjataan. Asiakas arvostaa vaivattomuutta, mutta lupaukset ja laatuvaatimukset tulee lunastaa.

- *Jos me tiedetään että tuotteessa on joku vika, niin se pitää kertoa... läpinäkyvyyttä ja avoimuutta siihen keskusteluun... olis alussa sanonu että "hei, nyt on löydetty täältä tällöinen vika, myynti seis, korjataan tuo ja sit jatketaan".*

7.3 Ekosysteemi

Ekosysteemi -teeman tuloksissa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen "millaista tietoa eri toimijat tarvitsevat osallistuakseen ekosysteemiin"? Teemaa käsitellään toimintamallien ja osallistumisen näkökulmista (taulukko 10). Näihin teemoihin liittyviä tarkentavia tietoja yhteistyömahdollisuuksien kartoittamisesta, verkostoitumisen toimintatavoista ja ekosysteemiajattelun tietouden määrittämisestä esitellään tarkemmin vain liitteissä muutamia viittauksia lukuun ottamatta, koska ne eivät suoraan vastaa tutkimuskysymykseen.

Taulukko 10. Teemakohtaiset havainnot ja tarkentavat tiedot - ekosysteemi

| Kategoria | Teemat | Havainnot ja tarkennukset | Liitteet |
|---|---|---------------------------|----------|
| Ekosysteemi | Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen | 203 | 27.–29. |
| | Ekosysteemiin osallistuminen | 150 | 30.–31. |
| Havainnot ja tarkennukset yhteensä | | 353 | - |

7.3.1 Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen

Uusien yhteistyösuhteiden rakentaminen

Asiakassegmentissä 1 uusien yhteistyösuhteiden rakentamisessa tärkeintä on verkostoituminen ja vastavuoroinen toiminta, jossa rakennetaan monialaistakin yhteistyötä. Rakentamisessa on hyvä panostaa toimintamallien luomiseen ja tehdä benchmarkingia, jotta voidaan tuottaa lisäarvoa kummallekin osapuolelle kilpailukyisellä hinnoittelulla. Uusien yhteistyösuhteiden tavoittamisessa on myös tärkeää

huomioida avarakatseisuus, samanlainen arvopohja ja asialliset toimintatavat, kuten yhdenvertainen kohtelu. Tarkempia tutkimustuloksia on saatavilla liitteestä 21.

- *Tee 20kpl 120 % tarkkuudella, ja 80 kpl 100 % tarkkuudella.*

Asiakassegmentissä 2 yhteistyösuhteita rakennetaan vastavuoroisesti, jolloin on tärkeää olla avoin, rehellinen ja pitkäjänteinen. Referenssien ja omien verkostojen hyödyntäminen on tärkeää myös avainhenkilöiden tavoittamisessa, jotta voidaan sopia esittelytilaisuus paikan päälle.

- *Aina tietysti on haasteellinen löytää avainhenkilö yrityksestä, joka noista asioista vastaa, ja jolla on valtuudet päättää.*

Asiakassegmentissä 3 uusia yhteistyösuhteita rakennetaan pääsääntöisesti omia verkostoja hyödyntämällä ja vastavuoroisella toiminnalla, joissa tavoitteena on kartoittaa uusia yhteistyömahdollisuuksia. Yhteistyön rakentamisessa toimivien toimintamallien ja prosessien luomisella voidaan myös asiakkaiden tarpeet huomioida entistä paremmin, ja palveluja voidaan myös räätälöidä asiakaskohtaisesti.

Ajankohtaisia tapahtumia seuraamalla voidaan tunnistaa uusia mahdollisuuksia, ja reagoida niihin ajoissa. Yhteistyön rakentamisen tahtotilaa voidaan vankistaa panostamalla erityisesti isojen asiakkaiden palvelemiseen aktiivisella myyntityöllä. Tavoitteena on kuitenkin lisäarvon tuottaminen kummallekin osapuolelle. Eräessä tapauksessa projekti aloitettiin kick-off-tilaisuudella, jossa eri toimijat pääsevät tutustumaan toisiinsa henkilökohtaisesti, ja yhteistyön tiivistäminen helpottuu.

Firman sisäistä tietoa hyödyntämällä voidaan myös edesauttaa yhteistyön rakentamista. Tarjouksen tekemisessä yksityiskohdat ovat tärkeitä ja täytyy osata selkeästi eritellä, mitä tarjoukseen kuuluu ja mitä ei. Johdonmukainen, avoin ja ratkaisukeskeinen toiminta koettiin myös tärkeiksi teemoiksi yhteistyön rakentamisessa.

- *Sinunhan pitää mennä myymään heille selkeästi jotain lisäarvoa, että niin kuin aina se on win-win-tilanne. Että tuota, mikä on se lisäarvo heille? miksi heidän pitäisi olla kiinnostunut meistä ja miksi meidän heistä?*

Tarkempia tutkimustuloksia yhteistyömahdollisuuksien kartoittamiseen liittyvistä tekijöistä on saatavilla liitteestä 22 ja verkostoitumisen toimintatavoista liitteessä 23.

7.3.2 Ekosysteemiin osallistuminen

Uuden ekosysteemin rakentumiseen osallistuminen

Asiakassegmentissä 1 uuden ekosysteemin rakentumiseen osallistumiseksi kaivattiin ensisijaisesti tietoa yhteisestä tavoitteesta ja kokonaiskuvasta, mutta myös suunnan selkeydestä ja tavoitteen pilkkomistavoista (ks. Taulukko 11). Mikä minun roolini olisi ekosysteemissä, sen kuvailu ja vaikutusmahdollisuudet roolin ottamiseen olivat myös tärkeitä tietoja, koska omia vahvuuksia ja tavoitteita oli hyvä peilata asetettuihin vaatimuksiin. Tiedot muiden toimijoiden rooleista kiinnosti yhtenevästi omien verkostojen hyödyntämisen ohella. Useita muitakin hyviä kysymyksiä esiintyi erilaisista näkökulmista, kuten johtamiseen liittyvistä asioista. Merkitykselliseksi koettiin myös tietyn tahon määrittäminen, joka huolehtii hallinnoimiseen tarkoitetun työkalun päivittämisestä, muuttamisesta ja kehittämisestä.

Asiakassegmentissä 2 asiakassegmentin huomio kiinnittyi tavoitteen sijasta oman roolin hahmottamiseen ja sen kuvailuun. Haluttiin myös tietää, millaisia muut toimijat ekosysteemissä ovat ja millaisia rooleja heillä on. Tietoa tavoitellusta laadusta pidettiin myös tärkeänä. Kysymystä kuvailtiin laajaksi. Muita yksittäisiä asioita olivat omien verkostojen hyödyntäminen, vastuullisuuden huomioiminen, käytössä olevien resurssien määrittely ja aikataulut. Hieman yllättäen tieto ekosysteemin tavoitteesta ei noussut kummempin esiin. Teknisen tietämyksen lisääminen uusista materiaaleista voisi kiinnostaa erästä vastaajaa.

Taulukko 11. Uuteen ekosysteemiin osallistuminen – tarvittavia tietoja

| Ekosysteemiin osallistuminen | |
|---|-----------|
| SEG.1 - K21 havainnot | 30 |
| mikä on yhteinen tavoite ja kokonaiskuva? | 5 |
| millainen rooli minulla on? | 4 |
| mitä rooleja muilla toimijoilla on? | 2 |
| omien verkostojen hyödyntäminen | 2 |
| SEG.2 - K21 havainnot | 20 |
| millainen rooli minulla on? | 3 |
| mitä muita tahoja osallistuu | 3 |
| mitä rooleja muilla toimijoilla on? | 2 |
| millaista laatutasoa tulee ylläpitää? | 2 |
| SEG.3 - K21 havainnot | 31 |
| millainen rooli minulla on? | 6 |
| onko minulla valmiudet/osaaminen? | 4 |
| mitä muita tahoja osallistuu? | 4 |
| miksi minä osallistuisin? | 3 |
| mitä rooleja muilla toimijoilla on? | 2 |
| millaisella alustalla toimitaan? | 2 |
| mitä muita tahoja osallistuu? | 2 |
| mitä rooleja muilla toimijoilla on? | 2 |

Asiakassegmentissä 3 uuteen ekosysteemiin osallistuminen herätti monia kysymyksiä, joista oman roolin hahmottaminen kiinnosti eniten. Heräsi myös kysymys omaan rooliin vaikuttamisesta osaamisen tai mielenkiinnon mukaan - nyt ja tulevaisuudessa. Kysymyksiä nousi syistä osallistua ja tarvittavista valmiuksista tai osaamisesta kehityssuuntineen suhteessa ekosysteemin tarpeisiin, vaikka tietoa tavoitteesta ei välttämättä suoraan mainittukaan kuin yhdessä tapauksessa.

Tiedot muiden tahojen osallistumisesta ja heidän rooleistaan kiinnosti myös suhteessa ekosysteemin kokonaiskuvaan, jossa tietynlaisia toimijoita saattoi olla joko liian vähän tai liikaa ekosysteemin kehittymiseksi. Ekosysteemin toiminta-alustana voidaan käyttää esimerkiksi Teams:ia tai jotakin CRM- tai PDM-järjestelmää (Product Data Management), jossa näkyy osallistujien vastuut, tehtäväjaot, asiakirjat ja voidaan käydä vuoropuhelua yhdessä asioiden edistämiseksi. Ekosysteemin hyötynäkökohtia osallistujille haluttiin tietää sekä saamisen, että antamisen näkökulmista. Ekosysteemin käsitteen tietoisuudesta on saatavilla tutkimustuloksia liitteessä 24.

8 Johtopäätökset

8.1 Tutkimustavoitteeseen vastaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentamiseen ja myynninedistämiseen, ja tätä tavoitetta lähestytään kolmesta näkökulmasta: **asiakkaan lähestyminen, yhteistyön rakentaminen, ekosysteemiajattelu.**

Asiakkaan lähestyminen

Pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentamisessa ja myynninedistämisessä asiakasta tulee lähestyä hyvin valmistautuneena (ks. Kuvio 27). Asiakkaat etsivät pääsääntöisesti tietoa vaivojen hoitamiseen ja ennaltaehkäisyyn työterveydestä, jonka kanssa täytyy pyrkiä tekemään yhteistyötä ja oppia tuntemaan asiakkaan toimintaympäristöä, jotta voidaan löytää ratkaisuja todellisiin tarpeisiin ja osataan kohdentaa eksoskeletonin käytöstä saavutettavia hyötyjä asiakkaalle.



KUVIO 27. Asiakkaan lähestyminen

Yhteistyön rakentaminen

Yhteistyön rakentaminen asiakkaan kanssa tulee aloittaa vastaamalla asiakkaan tarpeeseen (ks. Kuvio 28). Asiakas tarvitsee yhden henkilön palveluntarjoajalta, jonka kanssa toimitaan vuorovaikutuksessa ja rakennetaan yhteistä luottamusta. Tämä asiakkuusvastaava tarttuu ongelmaan ja tiedottaa asiakasta asian etenemisestä huolehtien ongelmanratkaisusta asiakkaan puolesta. Nopealla reagoinnilla asiakkaan yhteydenottoon voidaan rakentaa tiivistä yhteistyötä – oppien samalla toimialasta ja toimintaympäristöstä riskitekijöineen ja kehitysjatkuksineen.



KUVIO 28. Yhteistyön rakentaminen

Asiakkuusvastaavan tulee olla hyvin tavoitettavissa ja omata ratkaisukeskeistä ajattelua sekä palveluherkkyttä. Näillä keinoilla palveluntarjoaja voi kerätä asiakastietoa, jonka avulla asiakaspalvelua voidaan kehittää entisestään ja tiivistää yhteistyötä asiakkaan kanssa kehittymällä yhdessä. Asiakasymmärryksellä voidaan aloittaa pitkäaikaisen yhteistyön rakentaminen, jossa asiakkaan todellisten tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää. Tällä ymmärryksellä voidaan tavoittaa asiakkaalle parhaiten soveltuva ratkaisu, ja tiivistää yhteistyötä kehittämällä toimintaympäristöä yhdessä asiakkaan kanssa jatkuvalla vuorovaikutuksella.

Ekosysteemiajattelu

Ekosysteemiajattelu on laajemman näkökulman yhteistyötä, jossa kokonaiskuvan hahmottamiseen ja tarpeeseen osallistua vaikuttaa ensisijaisesti oman roolin kuvaileminen (ks. Kuvio 29). Ekosysteemiin osallistumisessa on tärkeää tietää myös muiden toimijoiden rooleista ja viestinnästä, josta välittyy ekosysteemin toimintatavat sekä johtamisen muodot, joihin voi pyrkiä mukautumaan omalla toiminnalla ja kehittyä yhdessä muiden kanssa. Tarvitaan tietoutta sekä rationaalisista että emotionaalisista tekijöistä ekosysteemin rakentumisessa.



KUVIO 29. Ekosysteemiajattelu

8.2 Asiakkaan lähestyminen - toimintamalli

Asiakkaan lähestymisessä valmistautumisella on suuri merkitys, ja sen voi aloittaa esimerkiksi Excel-tiedoston (Microsoft Office) luomisella. Tämä tiedosto tallennetaan pilvipalveluun (esimerkiksi Microsoft Onedrive tai Google Drive -sovellukseen) eri asiakkuusvastaavien yhteiskäyttöä varten. Tällä mahdollistetaan muun muassa päivitettyjen tietojen tavoittaminen eri asiakassuhteista ja niiden nykytilasta (luokittelu), palvelupaketin sisällöt koodattuna, kirjatut erityishuomiot ja toimintahistoria (huollot ym.), yhteydenotot ja sovitut tapaamiset sekä asiakassuhdetta pääasiallisesti hoitaneen asiakkuusvastaavan nimikirjaimet (ks. Kuvio 30). Näillä tiedoilla asiakassuhdetta

pystyy tarvittaessa hoitamaan toinenkin asiakaspalvelija, ja asiakassuhde voi kehittyä entisestään. Tällainen tiedosto tulee myös varmuuskopioida säännöllisesti erilliselle kovalevylle tietojen säilyttämiseksi mahdollisissa vahinkotilanteissa. On osa asiakaspalvelua ja luottamuksen rakentamista, että asiakkaan ei tarvitse huolehtia tietoturvasta. On hyvä varautua myös mahdollisten salassapitosopimusten toimintatapoihin, jotta luottamuksellisuus ja tietoturva varmistuu.

Tietojen kirjaamisessa täytyy aina huomioida tietojen tarpeellisuus, eettisyys ja tietoturvallinen toiminta, jotta asiakassuhteita voidaan rakentaa läpinäkyvästi ja luottamuksellisesti. Yhteistyön rakentaminen asiakkaan kanssa voi tiivistyä entisestään, kun tietoja jaetaan avoimesti ja vastavuoroisesti. Kummallakin osapuolella tulee kuitenkin olla yhteinen tahtotila pitkäjänteisen kehitysyhteistyön rakentamiseen.

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|----------|--------------------------|--------------|-----------------|---------------------------|----------------|-------------------------|--------------|--------------|----------------|-----------------------------------|--------------------|
| 1 Yritys | Toimiala (koodi) | Avainhenkilö | Yhteystiedot | Paikkakunta ja katuosoite | Liikevaihto € | Asiakkuusvastaava | Yhteydenotto | Tapaaminen | Palvelupaketti | Erytishuomiot ja toimintahistoria | Luokittelu |
| 2 # nimi | # RAK. (rakennusala) | # nimi | # numero, email | # osoite | # taloustietoa | # koodi nimikirjaimista | # päivämäärä | # päivämäärä | # 2.1R | # lokikirja | # yhteistyö toimii |
| 3 | # TTH (työterveyshuolto) | | | | | | | | | | # häiriötilanne |
| 4 | # VAK. (vakuutusyhtiö) | | | | | | | | | | # reklamaatio |
| 5 | | | | | | | | | | | # aloittamatta |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |

KUVIO 30. Asiakastietojärjestelmän rakenne

Tässä esimerkkikuviossa (ks. Kuvio 30) palvelupaketin perusrakenteesta kertoo koodin ”# 2.1R” ensimmäinen numero, toinen numero vastaa tarkempia tietoja palveluvalikoiman jaottelussa, ja R-kirjaimella tarkoitetaan tälle kyseiselle asiakkaalle räätälöityä ratkaisua. Räätälöinnin tarkemmat tiedot löytyvät erityishuomiot-sarakkeesta kirjattuna, ja samaiset tiedot tulee kirjata myös asiakkaan kanssa tehtyyn varsinaiseen sopimukseen.

Excel-tiedosto tarjoaa hyvän, informatiivisen pohjan esimerkiksi vuosikatsaukseen, jossa voidaan eritellä ja listata tietoa esimerkiksi asiakassegmentin, toimialan, asiakkuusvastaavan tai vaikka paikkakunnan mukaan. Samaiseen tiedostoon voidaan lisätä tietoja eri välilehdille esimerkiksi palvelupakettien sisällöistä (sopimusasiat) ja räätälöintimahdollisuuksista muistin virkistämiseksi, verkostojen yhteystietoja asiakkaan palvelemiseksi laajemmin, ja kehitysajatuksia tuotteiden tai palvelujen kehittämiseksi.

Luokittelun perusteella voidaan nopeasti havaita ilmaantuneet häiriö- tai reklamaatiotilanteet, joihin tulee reagoida nopeasti ottamalla suoraan asiakkaaseen yhteyttä – sovitaan tapaaminen ja hoidetaan asiat kuntoon. Excel-tiedosto mahdollistaa helposti myös huoltotietojen ja mittaustulosten tallentamisen seurattaessa tuotteen käyttämistä asiakkaalla – oli älyteknologiaa käytössä tai ei.

Toiminnan seuranta ja kehittäminen

Soveltuvan mittarin luomisessa ja käyttämisessä voi hyödyntää tutkimustuloksissa esiintyneitä näkökulmia, eli millaisia rahallisia hyötyjä eksoskeletonin käytöstä on TULE-vaivojen aiheuttamien sairauspoissaolojen kustannuksiin, tai mitä työvaihetta voidaan tehdä tehokkaammin käyttämällä eksoskeletonia?

Oleellista relevanttien tulosten tavoittamisessa on systemaattinen, säännöllinen seuranta ja kirjaus pidemmän ajanjakson kuluessa (kuten luvussa 5.6 Ratkaisuvaihtoehtoja teknologiasta – Mittaustulosten hyödyntäminen). Kun mittarit suunnitellaan hyvin asiakkaan tarpeita ja käytännön työtehtäviä vastaavaksi, voidaan tavoittaa merkittäviä havaintoja yhteistyön kannattavuudesta kummallekin osapuolelle (kuten luvussa 4 Asiakasymmärrys – Asiakkaan roolin muuttuminen). Systemaattinen seuranta ja tulosten kirjaaminen järjestelmään auttavat jatkuvan kehitystyön edistämässä sekä asiakkaalla että palveluntarjoajalla.

Tällaisen Excel-tiedoston käyttämisessä tulee olla selkeät pelisäännöt, jotta jokainen näitä tietoja täydentävä ja hyödyntävä asiakkuusvastaava saa siitä apua erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Tällaisen asiakastietoperustan luominen on edullinen tapa liiketoiminnan aloittamiseen ja laajentamiseen. Pilvipalvelua käyttämällä tällainen tietopankki on kaikkien asiakkuusvastaavien saatavilla lähes reaaliajassa.

Systemaattisesti rakennetun ja täydennetyn Excel-tiedoston tietoja voidaan hyödyntää tehokkaasti myös siirryttäessä varsinaisen CRM- tai PIM-järjestelmän (Product Information Management) käyttämiseen toiminnan kasvaessa.

8.3 Yhteistyön rakentaminen - toimintamalli

Yhteistyön rakentamisessa palveluherkkyydellä, ihmissuhdetaidoilla, hyvillä käytöstarjoilla ja määritettyjen arvojen lunastamisella on suuri vaikutus hyvän asiakaspalvelukokemuksen syntymiseen. Asiakkaan palvelemisessa tarvitaan myös psykologisia taitoja ja ihmistuntemusta. Pitää osata asettua asiakkaan asemaan ja yrittää tavoittaa konkreettiset tarpeet yhteistyölle. Tämän ymmärryksen avulla palveluntarjoaja voisi auttaa asiakasta. Ymmärryksen kartuttamiseen voi auttaa systemaattinen eteneminen palvelumuotoiluprosessin mukaan (kuten luvussa 4.1 Palvelumuotoilu – Palvelumuotoiluprosessi), ja luottamuksen rakentamisessa on hyvä käyttää ohjenuorana esimerkiksi Peppers & Rogersin (2019, 13-14) kahdeksan tekijän listaa (luku 4 Asiakasymmärrys – Luottamus).

Valmistautumisessa tulee kiinnittää huomiota hyvien kysymysten suunnitteluun, joilla herätellään asiakkaan mielenkiintoa ja saadaan informaatiota asiakkaan toimintaympäristöstä tarpeineen. Tällaisia kysymyksiä voidaan koostaa esimerkiksi kyselyyn tai tiedustelemalla asiakkaalta suoraan toimintaympäristön nykyisistä toimintamalleista, työtavoista ja -asunnoista, käytetyistä mittareista ja toistomääristä. Täytyy myös muistaa kuunnella. Asiakasta kiinnostaa tuotteella saavutettavat hyödyt, joten niiden esittelyyn pitää olla aina valmis erilaisine soveltamismahdollisuuksineen.

Yhteydenotto ja ensimmäinen tapaaminen

Ensimmäisen yhteydenoton tarkoitus tulee olla ainoastaan sopia tapaaminen, jotta päästään asiakkaan toimintaympäristöön suunnittelemaan parasta ratkaisua asiakkaalle ja keskustelemaan erilaisista palvelupaketeista. Samalla asiakas voisi kokeilla eksoskeletonia aidossa toimintaympäristössä. Mikäli tapaamiseen on mahdollista saada työterveyshuollon edustaja mukaan, on siitä pelkästään etua yhteistyön rakentamisessa (kuten luvuissa 5.4 Yhteistyötä työterveyden kanssa, ja 5.6 Ratkaisuvaihtoehtoja teknologiasta – Teknologian käyttöönoton eteneminen). Eri asiakassegmenteille voi suositella ensisijaisesti heidän tarpeisiinsa soveltuvinta palvelupakettia,

mutta täytyy antaa valinnanmahdollisuus myös laajempaan tai suppeampaan pakettiin asiakkaan oman tahdon mukaan – asiakassegmentistä riippumatta.

Uusien kontaktien tavoittamisessa puhelimitse täytyy olla malttia, keskustelua ohjaava käsikirjoitus (jotta oleelliset asiat tulevat selkeästi ja varmasti sanotuksi), asiantuntijuutta sekä tuotteesta että toimialasta, ja aina kaksi itselle sopivaa ajankohtaa tapaamisen sopimiseksi. Jos kumpikaan ajankohta ei käy, potentiaaliselle asiakkaalle voidaan antaa vinkki sähköpostitse internet-sivujen informaatioon ja videoihin, joista henkilö voi itse selvittää hieman esitietoa yrityksestä, arvoista, yhteistyökumppaneista ja tuotetarjonnan soveltuvuuksista. Puhelun lopuksi voi ilmoittaa, että asiaan palataan myöhemmin esimerkiksi kuukauden kuluttua, jotta tapaaminen saadaan sovittua ja yhteistyön rakentaminen voi alkaa.

Asiakkaalle tulee havainnollistaa, miten eksoskeletonin käyttämisellä voidaan saavuttaa erilaisia hyötyjä asiakkaan omassa toimintaympäristössä. Tässä havainnollistamisessa esimerkiksi lyhyen videon välityksellä voidaan tavoittaa samaistumista, mikäli videolla esitettävä työskentelytapahtuma eksoskeletonin käyttämisestä vastaa riittävästi hyvin asiakkaan omaa toimintaympäristöä.

Yhteistyön jalostaminen

Sopiva määrä erilaisia vaihtoehtoja asiakkaalle helpottaa valintaa, sillä jos vaihtoehtoja antaa liikaa, asiakas ei välttämättä osaa enää valita ja hankintapäätös jää synty-mättä. Hankintatilanteessa apuvälineen kustannuksilla on asiakkaalle merkitystä, jolloin asiakkaalle tulee tarjota tietoja apuvälineen arvioidusta elinkaaresta ja vuokraus-tai leasing-mahdollisuudesta. Samalla tulee myös selvittää takaisinmaksuajan arvioita apuvälineen hankkimisesta.

Tehokkaan yhteistoiminnan mahdollistamiseksi sekä työntekijöitä, että esihenkilöitä tulee osallistaa kehitystyöhön ja perehdyttää työkykyisyyden tunnistamiseen sekä mittareiden käyttöön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (kuten luvussa 5.5 Työkykyisyyden johtaminen). Yhteydenottojen aikaväli on hyvä sopia asiakkaan kanssa etukäteen, jotta asiakas ei koe oloaan kiusaantuneeksi liiallisesta huomiosta tai liian vähäisestä huomioinnista. Tarvittaessa asiakas voi aina ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan ja pyytää apua ongelmanratkaisuun.

Tärkeää on asettua asiakkaan puolelle ja säilyttää luonteva keskusteluyhteys. Tällainen luo läpinäkyvyyttä ja on vähemmän hyökkäävää, kuin ”kovien” myyntipuheiden esittäminen, mikäli henkilöllä ei ole asiaan aivan suoranaista kiinnostusta. Havaitessaan internetsivuilta mahdollisia referenssitietoja tunnetuista yhteistyöyrityksistä henkilö voi vakuuttua tapaamisen mahdollisuuksista – ole asiakkaalle kontakti, joka kannattaa tuntea.

Mitä tiiviimmät yhteistyösuhteet ovat, sitä matalampi on kynnyks ottaa yhteyttä erilaisissa asioissa, ja kehittää yhteistyötä paremmin vastaamaan muuttuvia toimintaympäristöjä (kuten luvussa 4.1 Palvelumuotoilu – Palvelumuotoiluprosessi). Jälkimarkkinoinnissa osoitetaan, että asiakasta on kuunneltu yksilöllisesti. Palveluntarjoajakin voi pyytää palautetta asiakkaalta ja täytyy uskaltaa kysyä ikäviäkin asioita, sillä niiden kautta on aina mahdollisuus lisämyyntiin.

Työnsuunnittelun ja ergonomian kehittyessä työntekijän työkyky edistyy samalla, kun pystytään toimimaan tehokkaammin, turvallisemmin ja vähemmän häiriöin (kuten luvussa 5.2 Tuki- ja liikuntaelinvaijien ennaltaehkäisy). Erilaisiin asiakastilanteisiin kannattaa valmistautua luomalla valmiiksi erilaisia palvelutasoja, joista voidaan löytää asiakkaalle sopivin ratkaisu erilaisine mahdollisuuksineen. Onnistuneella palveluratkaisulla vastataan käyttäjän odotuksiin, pelkoihin ja haluihin – saadaan motivaatio esiin (kuten luvussa 4.6 Palvelukokemus).

Palvelupakettien luominen

Palvelupakettien variaatioita tulee olla valmiina (ks. Taulukko 12), jotta asiakas voi kokea vaivattomuutta, asiantuntijuutta ja ratkaisukeskeisyyttä asiakaspalvelutilanteessa. Asiakasta tulee myös opastaa soveltuvien mittareiden käyttöön ja korostaa säännöllisen seurannan merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa. Palvelupaketit jaotellaan karkealla tasolla vuokraus-, osto- ja leasing-paketteihin variaatioineen. Vuokrausmahdollisuudessa kahden kuukauden vuokra-aikana ehditään jo havaita eksoskeletonin soveltumista työtehtäviin. Vuokratyössä olleita tuotteita voi käyttää myöhemmin esimerkiksi koulutuskäytössä tai kokeilumahdollisuutena asiakkaan toimintaympäristössä. Tässä esimerkkitaulukossa on valittuna palvelupaketti 3.2., johon kuuluu peruspaketti 3.1. sisältöineen ja käytön seuranta sekä mittarointi.

Taulukko 12. Palvelupakettien variaatioita

| PALVELUPAKETTI 1. <u>VUOKRAUS</u> | | PALVELUPAKETTI 2. <u>OSTO</u> | | PALVELUPAKETTI 3. <u>LEASING</u> | |
|---|--|---|--|--|--|
| 1.1. peruspaketti | | 2.1. peruspaketti | | 3.1. peruspaketti | |
| minimiaika 2 kk yhteydenotto kerran kuukau- dessa huoltotyö tarpeen mukaan | | tuotetakuu nettiportaali huoltotyö tarpeen mukaan | | ennakoiva huolto nettiportaalin käyttö (intra) huoltotyöt ja varalaite | |
| 1.2. lisäosa | | 2.2. lisäosa | | 3.2. lisäosa | |
| varalaite tilalle huollon ajaksi | | huoltokoulutus | | käytön seuranta ja mittarointi | |
| 1.3. lisäosa | | 2.3. lisäosa | | 3.3. lisäosa | |
| tuotteen lunastusmahdollisuus | | varalaite tilalle huollon ajaksi | | älyteknologia mittaukseen | |

Asiakastietojärjestelmää voidaan rakentaa esimerkiksi nettiportaaliin, jossa asiakas pääsee omilla tunnuksillaan rekisteröimään eksoskeletonin. Sieltä asiakaskin näkee historiikin (mittarointi ja seurantatiedot), löytää tietoa huolloista, päivityksistä ja käyttöohjeista (tuotetuki) sekä voi viestiä palveluntarjoajan kanssa esimerkiksi vähemmän kiireellisissä asioissa. Järjestelmien yhteensopivuudella edistetään yhteiskehittämistä (kuten luvussa 4.6.2 Asiakkaasta kumppaniksi).

Älyteknologian hyödyntäminen

Älyteknologian lisääminen eksoskeletonin käyttöön ja mittarointiin voidaan toteuttaa esimerkiksi Suunnon kehittämällä Movesense-anturiteknologialla ja älypuhelinsovelluksella. Siinä sovelluksen ja vaatteeseen kiinnitettävän anturin avulla voidaan seurata esimerkiksi työntekijän kehon lämpötilaa, sykettä, liikettä ja lämpötilan muutoksia erilaisissa työskentely-ympäristöissä. Tällaisilla tiedoilla on mahdollista vähentää sairauspoissaoloja, tukea terveyttä ja työturvallisuutta sekä lisätä tuottavuutta konkreettisiin mittaustuloksiin vedoten. (Medanta 2020.)

Mittausanturin voisi kiinnittää esimerkiksi suoraan eksoskeletoniin, ja siten olisi mahdollista seurata tuotteen käyttöä älylaitteen sovelluksen ja pilvipalvelun välityksellä. Tällaisella tiedolla voidaan määrittää ennakoivaa huoltoa ja kerätä dataa parempien

palvelujen suunnitteluun lähes reaaliajassa asiakastietojärjestelmään – kunhan sovelusta käytetään aina tuotteen käytön yhteydessä. Mittareiden suunnittelussa tulee huomioida oleellisten asioiden mittaaminen bisneksen kannalta, ja osata myös käyttää niitä (kuten luvussa 4.4 Asiakastieto – Big Data).

Reklamaation hoitaminen

Palveluntarjoajan tulee lunastaa yrityksen arvot ja tuntee tuotteet sekä niiden mahdollisuudet, sillä oikealla asiantuntemuksella voidaan tavoittaa luottamusta. Reklamaation tilanne voi tuntua katastrofilta, mutta kun siihen vastaa rehellisesti ja hoitaa sen mieluiten kasvotusten, voi avautua merkittävä mahdollisuus. Siinä ratkaisevat nopea reagointi, asiantunteva asiakkaan kuunteleminen sekä hyvät käytöstavat – oikeanlaisella asenteella ja avoimuudella voidaan saavuttaa entistä tiiviimpiä yhteistyösuhteita tulevaisuuteen. Lupauksista ja aikatauluista tulee pitää kiinni – asioista puhutaan suoraan ja rehellisesti. Vaikka kauppaa ei syntyisikään, on keskusteluyhteys aina hyvä säilyttää.

Verkostojen hyödyntäminen

Mikäli asiakkaan tarpeet eivät täyty suoraan tuotteen tuottamalla hyödyillä palvelupaketista riippumatta, asiakaspalvelutilanteessa saattaa syntyä ideoita omien verkostojen henkilöistä, joiden osaaminen saattaisi auttaa juuri tämän asiakkaan tarpeeseen. Tällaisessa tilanteessa verkostojen hyödyntämisellä voidaan tavoittaa ”puskara-dion” parhaita puolia, jolloin viesti palveluntarjoajan toiminnasta voi kantautua sellaisille henkilöille, joille palveluntarjoajan tuotteesta on todellista hyötyä – saatetaan ihmisiä yhteen.

Vankan yhteistyön rakentaminen ja asiakaslupauksen lunastaminen on helpompaa, kun asiakas on jo kuullut hyviä asioita luottamaltaan taholta – verkostojen voimalla tavoitetaan yhteisiä hyötyjä. Tämän vuoksi asiakastietojärjestelmän yhteyteen tulee tallentaa säännöllisesti uusien verkostojen yhteystietoja toimialoineen, ja kysyä myös lupa asianosaiselta yhteystietojen jakamiseen. Toimivasta asiakasyhteistyöstä voidaan pyytää referenssiä palveluntarjoajan internetsivuille esimerkiksi yrityksen logon ja asiakastarinan muodoissa.

8.4 Ekosysteemiajattelusta toiminnan suuntaa

Sekä asiakkaan lähestymisessä että yhteistyön rakentamisessa auttaa ekosysteemiajatteluun perustuva pitkäkätäimen suuntaus toimintaympäristöjen, tapojen ja mallien suunnittelussa. Näissä malleissa tulee hahmottaa yhteistä tavoitetta ja tiedostaa muiden toimijoiden toimintaa, sekä oman toiminnan vaikutuksia muihin. Palvelumuotoilun keinojen ja työkalujen lisäksi yrityksen kasvamiseen tarvitaan ekosysteemiajattelua viimeistään silloin, kun palvelujärjestelmät monimutkaistuvat (kuten luvussa 3.2 Ekosysteemien muotoja – Innovaatioekosysteemi).

Oman brändin rakentaminen rakentuu verrattain pienistä arkisista asioista, kuten hyvistä käytös- ja toimintatavoista, luottamuksen rakentumisesta, mukautumiskykyisyydestä, palveluherkkyydestä ja pyrkimyksestä ymmärtää asioiden laajempia merkityssuhteita pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentumisessa (kuten luvussa 4.2 Yritysten yhteisymmärryksen rakentuminen). Omille internetsivuille voi luoda näkyviin pitkän tähtäimen toimintamallin ja arvot yksinkertaisen kuvion muodossa. Tämä tuo lisää läpinäkyvyyttä toimintaan, kun mahdollinen asiakas voi helposti havaita kuvion osta mallin, minkä mukaan yhteistyötä rakennetaan.

9 Pohdinta

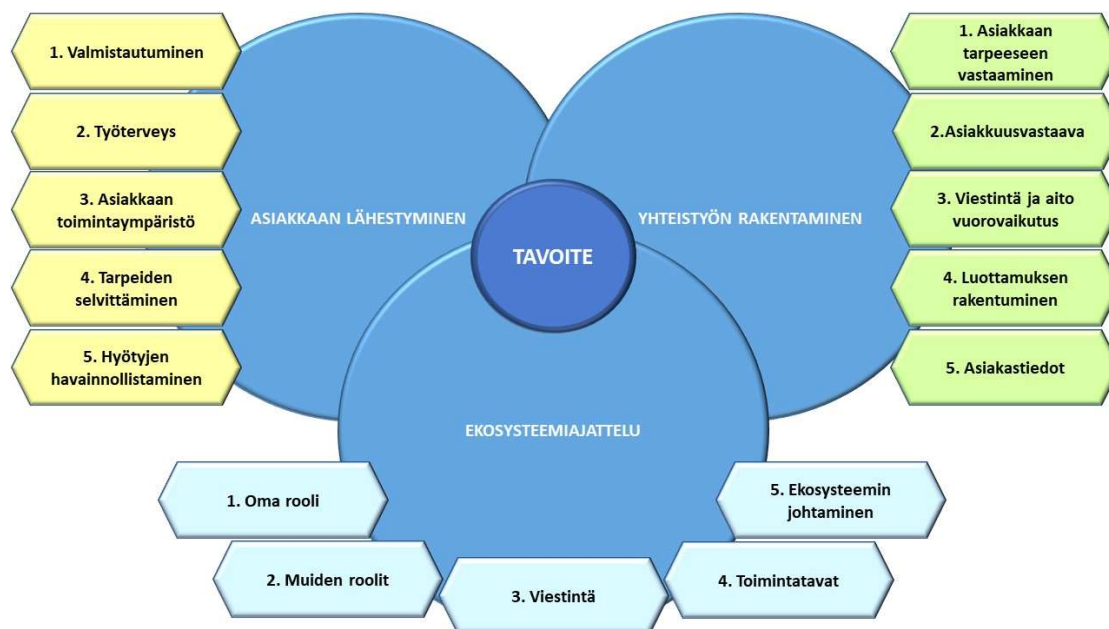
9.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentamiseen ja myynninedistämiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin tutkimuskysymyksiä, joihin vastaamalla tavoitetta voitiin rajata, kartoittaa ja löytää asiakassegmentteihin kohdennettuja käytännön tietoja sekä toimintatapoja.

Näitä tutkimuskysymyksiä tavoiteltiin kyselyllä ja haastatteluilla seuraavasti:

- Millaisia kustannuksia ja haittoja tuki- ja liikuntaelin -vaivoista koostuu eri tahoille? (Fyysinen työkykyisyys – kysely)
- Millaista tukea ja palvelua Exofinlandin eri asiakassegmentit tarvitsevat eksoskeletonien käyttöönottoon, käyttämiseen sekä työkykyisyyden parantamiseen? (Asiakasymmärrys – haastattelu)
- Millaista tietoa eri toimijat tarvitsevat osallistuakseen ekosysteemiin? (Ekosysteemi – haastattelu)

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla tavoitettiin kolme eri näkökulmaa tavoitteen saavuttamiseen (ks. Kuvio 31). Näissä näkökulmissa asiakkaan lähestyminen, yhteistyön rakentaminen ja ekosysteemiajattelu tukevat pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentumista, ja edistävät myyntitapahtumien onnistumista.



KUVIO 31. Tavoitteeseen vastaaminen

Fyysisen työkykyisyyden tutkimuskysymyksen vastauksia sisältöineen ei asetettu suoraan näkyviin kuvioon 31, vaan ne sisältyvät asiakkaan lähestymisen ensimmäiseen kohtaan ”valmistautuminen”. Tässä valmistautumisvaiheessa täytyy jo tietää tuki- ja liikuntaelinvaijoiden aiheuttamia kustannuksia ja haittoja asiakkaiden toimintaympäristöissä. Tällaista asiakastietoa voi kerätä esimerkiksi kohdentamalla kyselyä tavoitelluille asiakassegmenteille eri toimialoilla.

9.2 Luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostetaan Vilkan (2005) mukaan arvioimalla tutkimuksen pätevyyttä (**validiteetti**) ja luotettavuutta (**reliabiliteetti**), jossa perusjoukosta saadut mittaukset sisältävät vain vähän satunnaisuutta. Tutkijan on kuitenkin tärkeää ottaa kantaa tutkimustyön satunnaisvirheisiin.

Validiteetin arvioimisessa on olennaista tulkita mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri niitä asioita, mitä oli tarkoituskin mitata. Eli tutkittavien tulee ymmärtää kysymykset tarkoitustenmukaisesti ilman systemaattisia virheitä. Reliabiliteetin arvioinnissa huomiota kiinnitetään tutkimuksen toistettavuuteen, jossa samoja menetelmiä käyttämällä saadaan vastaavia tutkimustuloksia riippumatta tutkimuksen tekijästä. Tämä edistää luottamusta tutkimuksen tarkkuuteen. (Vilkka 2005, 161–162; Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.)

Tässä työssä kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimusprosessin kuvailuun osatekijöineen (ks. Kuvio 24 tutkimusprosessin eteneminen), jotta tutkimuksella saavutettaisiin kokonaisluotettavuutta. Tarkemmin kokonaisluotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä esitellään luvun 6 tutkimusosassa kuvailemalla yksityiskohtaisesti tässä tutkimustyössä käytettyjä menetelmiä, aineiston keruuta ja analysointia.

Kyselyn arviointi

Kyselyn ja haastattelun vastaajissa ei tavoitettu vakuutusyhtiöiden eikä työterveyshuoltojen edustajia, joilta olisi voinut saada erilaista näkökulmaa eri teemojen asioihin. Niiden myötä kattavamman kokonaiskuvan hahmottaminen olisi todennäköisesti onnistunut tarkemmin. Kyselyn vastaanottajia tavoitettiin ns. ”kylminä kontakteina”, joten merkittävämmällä sidonnaisuudella kyselyn teettävään tahoon voitaisiin tavoittaa laajemmin valideja vastauksia, kun osapuolet tuntevat toisensa jo entuudestaan edes jollain tasolla.

Kyselyyn vastanneita tavoitettiin odotuksiin ja tavoitteisiin nähden vähän, vaikka kysely lähetettiin suoraan noin 770 sähköpostiosoitteeseen, ja jaettiin vielä julkisena linkkinä LinkedIn-palvelussa. Kyselyn saattoi tehdä noin 10 minuutin aikana, joten se ei ollut aivan liian pitkä. Kysymysten muotoilussa kiinnitettiin erityistä huomiota selkeyteen, vaivattomuuteen ja monipuolisuuteen, jotta kyselyn tekeminen voisi olla vastaajille mielenkiintoistakin. Samalla vastaaja saattoi herätä ajattelemaan, että tulisiko sairauspoissaoloihin vaikuttavia tekijöitä seurata tarkemmin ja systemaattisemmin, jotta työkykyisyyttä voitaisiin edistää. Laajemmalla ja kohdistetummalla otoksella kyselyn tuloksista voidaan saada pätevämpiä.

Kyselyn rakenne onnistui saadun palautteen perusteella hyvin, vaikka osalle vastaajista kysymykset sairauspoissaolojen kustannuksista ja syistä koettiin erityisen hankaliksi. Siksi vastaajien valikointi on erityisen tärkeää tämän kyselyn tekemiseksi uudelleen, jotta voidaan tavoittaa valideja tuloksia tarkempaa analysointia varten.

Haastattelurungon arviointi

Haastattelujen edetessä käsikirjoituksen hyödyntäminen helpottui ja kysymysten asettelut, sekä muodot apukysymyksineen toimivat monien haastateltujen kohdalla varsin hyvin. Tätä johtopäätöstä vahvistaa se, että useat haastatelluista vastasivat tiettyjen peruskysymysten aikana jo osittain tuleviin kysymyksiin, joilla oli tarkoituksena tarkentaa tai tutkia asiaa hieman eri näkökulmasta. Siitä voi päätellä, että kysymysten asettelussa on onnistuttu.

Kysymysten muotoilu oli vain harvoin sellainen, että haastateltava joutui kysymään uudelleen tai pyytämään tarkennusta kysymykseen. Hankalin näistä kysymyksistä oli ekosysteemiin liittyvät asiat käsitteen tasolla, joka tässä asiayhteydessä tarkasteltuna vaikutti olevan vielä varsin vieras käsite käytännön tasolla erityisesti pienempien yritysten kohdalla. Suurempien yritysten toimijoilla sitä vastoin saattoi olla jo hyvinkin kattavaa näkemystä myös ekosysteemiä käsitteleviin kysymyksiin vastatessa.

Eettisyys

Tutkimustyön eettisyyden huomioinnissa onnistumista edesauttoi toiminta Marshin (2018, 16) ohjeiden mukaan, josta mainitaan myös luvussa 4.4.1 ”työkaluja asiakastiedon keräämiseen”. Kyseisen ohjeen mukaan tutkimukseen osallistujille tulee selvittää tietoja tutkimuksen tarkoituksesta, toimintatavoista ja tietojen käsittelystä. Nämä tiedot selvitettiin sekä kyselyyn että haastatteluihin osallistuneille – ennakkoviestin ja erillisten tietoturvaselosteiden muodoissa ennen osallistumista. Lisäksi jo perustietojen kysymysasettelussa huomioitiin anonymiteetin säilyminen, kuten myös haastattelujen litteroinnissa. Näiden toimenpiteiden seurauksena tutkimustyöhön osallistuneita vastaajia ei voida tunnistaa. Tulosten esittelyn yhteydessä on suoria lainauksia keskusteluista haastateltujen kanssa, joihin on kysytty erikseen lupa asianosaiselta (ennen tutkimustyön julkaisemista) eettisen toiminnan ja hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti.

9.3 Keskeiset tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Opinnäytetyön tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin vastaamista tavoiteltiin sekä teoriapohjan että tutkimustyön tietojen pohjalta. Tietoperusta vastaa hyvin tutkimustulosten antia, jossa ekosysteemiajattelun ja asiakasymmärryksen rakentamiseen löytyy palvelumuotoilusta keinoja sekä työkaluja tutkimustyön tekemiseen. Fyysisen työkykyisyyden teorian tiedoista löytyy pohjaa kontekstin hahmottamiseen, kun tavoitteena on kehittää työkykyisyyttä erilaisissa toimintaympäristöissä.

Yhteistyön rakentaminen

Yhteistyön rakentaminen vaatii valmistautumista, tietoa, samaistumista ja ymmärrystä asiakkaan tai yhteistyökumppanin toimintaympäristöstä sekä todellisista tarpeista. Kun löydetään yhteisiä tavoitteita, yhteistyö tiivistyy ja avoimella vuorovaikutuksella jaettujen näkemysten kautta voidaan saavuttaa hyötyjä myös uusista innovaatioista ja ajattelutavoista. Tämä vaatii luottamuksellista suhdetta ja mukautumiskykyä kontekstin tarpeisiin, jotta asiakas voi keskittyä ydinosaamiseensa ulkoistamalla toimintojaan. Asiakslähtöisten palvelujen kehittämisessä tarvitaan ymmärtämiseen perustuvaa otetta, koska asiakasymmärrys, palveluliiketoiminta ja innovaatiot linkittyvät toisiinsa (kuten luvussa 4.6 Palvelukokemus).

Tutussa toimintaympäristössä itse työntekijä toimii ns. kokemusasiantuntijana, jolla on erityisen suurta merkitystä todellisten tarpeiden selvittämisessä ja kehittämisessä. Samalla työntekijöitä tulee osallistaa muutostyöhön ja antaa avointa, vilpitöntä tukea vuorovaikutuksessa, koska heidän toimintaympäristönsä muuttuu kehitystyön myötä.

Yhteiskehittäminen

Yhdessä tekeminen ja kehittyminen vaatii pelisääntöjä, osallistamista, selkeää viestintää, jakamista sekä yhteistä tahtoa. Täytyy osata analysoida, ajatella ja toimia sekä rationaalisesti että emotionaalisesti, jotta erilaisia muutostilanteita voidaan johtaa menestyksekkäästi. Hyvin hoidetut ristiriitatilanteet voivat edesauttaa entistä luottamuksellisempien ja yhteistyökykyisempien suhteiden syntymisessä. Näihin on kuitenkin syytä varautua sopimalla jo etukäteen raamit asioiden hoitamiseen mahdollisissa särötilanteissa.

Imago

Luotettavuuden saavuttaminen ja ylläpitäminen on erityisen tärkeää, sillä internetin myötävaikutuksella yrityksen imago heijastuu kaikkialle ja pysyvästi. Asiakasymmärryksellä voidaan luoda toimintakulttuuria ja -tapoja, joista erottuu kyvykkyyks toimia muuttuvilla markkinoilla. Tätä kutsutaan myös dynaamiseksi kyvykkyydeksi (ks. Kuvio 18 luvussa 4.2 Yritysten yhteisymmärryksen rakentuminen). Samalla voidaan tavoittaa asiakassuhteista vaikuttajamarkkinoinnin tyyppisiä etuja (luku 4.6.3 Vaikuttajamarkkinointi), jossa aitous, avoimuus ja rehtiys ovat oleellisia tekijöitä yhteistyön kehittämisessä.

Asiakastieto

Asiakasymmärryksen rakentamiseen vaikuttaa olennaisesti asiakastiedon määrä, sen analysointitavat, systemaattisuus ja tietoturvan sekä yksityisyyden säilyminen (kuten luvussa 4.4 Asiakastieto – Big Data). Siksi asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen on hyvä olla suunnitelma, jota voidaan jatkojalostaa ja käyttää tehokkaana työkaluna eri toimintojen kehittämisessä. Analysoinnissa täytyy osata asettua ja suunnitella asiakastapahtuma asiakkaan näkökulmasta, jotta voidaan toimia läpinäkyvästi ja hyötyä yhdessä tietojen systemaattisesta keräämisestä. Kuten luvussa 4.5 ”asiakaspalvelutilanne” mainitaan, ei asiakkaan ostopäätös välttämättä riipu asiakastiedon määrästä eikä sen hyvästäkään ymmärryksestä, vaan siitä, kuka hankintapäätöksen varsinaisesti tekee. Siksi viestintää tulee harjoittaa myös hankinnoista vastaavien kanssa.

Erytisen hyvin tutkimustyön tulokset vastaavat Watkinsonin ajatuksia asiakaskokemusten tuottamisesta teoriaosuuden luvussa 4.6.1 ”asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä”. Asiakastietojen keräämisen mallintamiseen voi olla hyötyä esimerkiksi kuvion 15 (luku 4 Asiakasymmärrys – Asiakasymmärryksen ulottuvuudet) kaltaisesta ajattelumallista, jossa kuvataan keinoja ja lähteitä asiakastiedon ymmärtämiseen. Luottamuksen rakentamiseen löytyy samaisesta luvusta Peppers & Rogersin (2019, 13–14) luoma listaus luottamuksellisen imagon tekijöistä.

9.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Palvelun paketointi

Haastatteluvastausten eroavaisuuksia oli havaittavissa eri asiakassegmenteissä, joissa näkyvimpänä erona on suurten yritysten tarve kokonaisvaltaiselle, vaivattomalle palvelupaketille, joka toimii tehdyn sopimuksen mukaisesti. Palvelupaketin tulee toimia ja siinä tulee olla selkeästi määritelty, mitä pakettiin kuuluu, ja keneen ollaan yhteydessä poikkeavissa tapahtumissa. Suurissa yrityksissä voi olla haastavaa päästä neuvottelupöytään, jossa täytyy olla selkeä paketti tarjottavana oikeanlaiseen tarkoitukseen.

Asiantuntijuus

Myyjän täytyy olla tuotteen kattava asiantuntija myös käyttömahdollisuuksista, ominaisuuksista, oikeanlaisesta käytöstä, perehdytyksestä ja huolloista. Alle 50 hengen yrityksissä joustoa on enemmän, mutta tuotteen hyötynäkökohtien tulee olla selkeät käytännön työhön, ja sitä on hyvä oppia myös itse huoltamaan. Tuotteiden tulee toimia käytännön tehtävissä siten, että niillä saavutetaan etuja työkykyisyyden edistämässä ja ne on pystyttävä osoittamaan. Mitä suurempi yhtiö, sitä merkittävämpi on myös yksittäistenkin havaintojen esiintyminen, koska sillä voi olla suuret vaikutussuhteet.

Kyselyn suuntaaminen

Kyselyn voisi suunnata omana kyselynään eri asiakassegmenteille, jotta saadusta aineistosta voidaan poimia tarkemmin eroavaisuuksia ja muodostaa ratkaisuja myynninedistämiseksi asiakastyypin mukaan. Silloin jo valmiiksi eriteltyjä tietoja voidaan hyödyntää tarkemmin esimerkiksi palvelupakettien suunnitteluun ja rakentamiseen. Otosta voidaan suurentaa ja tulkita tarkemmin palvelutapahtumien kehittämiseksi. Myös vakuutuslaitosten edustajilta tulisi saada ajatuksia kehitystyöhön työkykyisyyden edistämässä.

Havaintojen kirjaaminen

Havaintojen kirjaamisessa voisi käyttää yleistävämpää koontia, jotta toistuvuuksia kyettäisiin havaitsemaan selkeämmin. Havaintojen kirjaaminen onnistuisi paremmin, jos kategorisoinnissa tavoitettaisiin sopivalla tasolla ohjaava teema, johon erilaisia vastauksia tarkennuksineen voitaisiin kirjata.

Tässä työssä havaintojen kirjaaminen kategorisoitiin ensin hieman liian tarkasti, mikä hankaloitti työn etenemistä ja selkeiden teemojen hahmottamista. Osittain tähän auttoi selvimpien yhteneväisyyksien poimiminen taulukoihin havaintojen käsittelyssä. Tarkennuksia ja yksittäisiä vastauksia purettiin suoraan tekstin muotoon, ja siten saatiin tuettua yleisimpiä tietoja. Samalla varmistettiin myös sitä, etteivät yksittäiset havainnot tai tarkennukset jäisi tuloksissa näkymättömiin.

9.4.1 Soveltaminen

Tutkimustyön ja teoriapohjan tietoja voidaan soveltaa useilla eri toimialoilla, joissa tavoitteena on rakentaa pitkäaikaisia kumppanuussuhteita ja edistää myyntiä. Tietojen soveltaminen ei ole niinkään toimialariippuvainen, eikä myöskään yrityksen koko vaikuta tietojen hyödyntämiseen, koska tietoja voidaan hyödyntää enemmän yleisellä tasolla. Johdon toiminnalla on suuri merkitys kehitystyön onnistumiseen, koska tarvitaan resursseja, kannustamista, valmentamista ja merkityksen luomista (kuten luvussa 4.5 Asiakaspalvelutilanne). Toimeksiantaja voi soveltaa tutkimustyön tietoja valmistautuakseen erilaisten asiakassegmenttien lähestymiseen, jotta voimavaroja ja resursseja voidaan kohdentaa tehokkaasti. Asiakastietojen käsittelyssä voi auttaa esimerkiksi samankaltaisuuskaavion luominen, kuten tietoperustan luvussa 4.4.2 ”asiakastietojen jalostaminen” mainittiin.

Tietojen perusteella voidaan luoda myös yhteistyön rakentumiseen soveltuvia toimintamalleja eri toimialoille, ja suunnitella niiden jatkokehitystä yhdessä asiakkaiden kanssa alati muuttuvissa toimintaympäristöissä. Asiakasymmärryksen rakentamisessa keskiössä on asiakas odotuksineen, tarpeineen ja toiminnan motiiveineen. Käyttäjälähtöisen muutosprosessin eteneminen on hidasta, joten motivaattoriksi tarvitaan yhteinen tavoite.

9.4.2 Jatkokehitys

Tutkimuksen jatkokehityksessä tulisi hyödyntää palvelumuotoilun keinoja ja luoda prototyyppejä erilaisista palvelupaketeista, joilla tavoitellaan erilaisten asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Prototyypoinnilla voidaan arvioida prosessien kehittymistä oikeaan suuntaan ja vahvistaa uusien ideoiden toimimista. Siinä voidaan nopeastikin havaita erilaisten asiakassegmenttien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, joihin voidaan vastata rakentamalla raameja erilaisiin palvelupaketteihin. Samalla mahdollistetaan räätälöityjen palvelujen saaminen asiakkaan toiveiden mukaan. Palvelupaketin hinnoittelu säilyy selkeämpänä, vaikka ominaisuuksia lisättäisiinkin ja toiminta on asiakkaan suuntaan asiantuntevaa, läpinäkyvää ja luottamusta herättävää.

Palvelupaketissa tulee kuvailla selkeästi, mitä se maksaa, mitä siihen kuuluu ja miten kumpikin osapuoli sitoutuu yhteistyön rakentamiseen. Vaihtoehtoja ei sovi olla liikaa, jotta valinnan tekeminen asiakkaalle säilyy vaivattomana ja selkeänä. Tällöin voidaan kaupankäynnistä tehdä helppoa kummallekin osapuolelle. Apuna palvelupakettien karkeaan jaotteluun voi käyttää esimerkiksi kuvion 20 mukaista mallia tietoperustan luvussa 4.6.2 ”asiakkaasta kumppaniksi”, jossa esitellään eritasoisia asiakassuhteita tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi. Näistä eri tasoista voisi valmistautua esimerkiksi kolmeen alimpaan tasoon, joihin suunnitellaan lähestymisstrategiat toimintamalleineen – pitkäaikaisen yhteistyön rakentaminen voi alkaa.

Lähteet

- Ahola, M. 2017. Vaikuttaminen kokemuksellisen asiantuntijuuden ytimenä. Julkaisussa Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi - Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystaloudessa. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Oy, 194-209. Viitattu: 21.10.2020.
<https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789517687201>, Ellibs.
- Alfsen, C., Duval, A. & Elmqvist, T. 2011. The Urban Landscape as a Social-Ecological System for Governance of Ecosystem Services. Julkaisussa Urban Ecology - Patterns, Processes and Applications. New York: Oxford University Press Inc., 213-218.
- Angelis, J. & Pinheiro de Lima, E. 2011. Shifting from Production to Service to Experience-Based Operations. Julkaisussa Service Design and Delivery. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy. New York: Springer Science+Business Media, 83-94.
- Apilo, T., Valkokari, K. & Vesalainen J. 2014. Ekosysteemi eri näkökulmista - Ekosysteemi verkottuneessa liiketoiminnassa. Julkaisussa Ekosysteemit ja parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. 2014. Espoo: VTT Technology 152. 36-40. Viitattu 25.11.2020.
<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.
- Arslan, P. 2017. Applications of Service Design in the Software Industry. Service Design Practices of Understanding, Mapping and Collaborating Through Autodesk. Julkaisussa An Introduction to Industrial Service Design. Croydon: CPI Group (UK) Ltd., 25-34.
- Dhaliwal, J.S., Macintyre, M. & Parry, G. 2011. Understanding Services and the Customer Response. Julkaisussa Service Design and Delivery. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy. New York: Springer Science+Business Media, 1-18.
- EAWS. N.d. Design the Way to Work EAWS. Fondazione Ergo. Viitattu 15.12.2020.
https://www.eaws.it/wp-content/uploads/2020/11/EAWS-Brochure_2020_DEF.pdf.
- EAWS Practitioner Manual. N.d. Appendix: Exoskeletons Impacts on EAWS Evaluation. Fondazione Ergo. Viitattu 15.12.2020. https://www.eaws.it/wp-content/uploads/2020/11/4_20200422_addendumESO-v05_logoFE.pdf.
- Exoskeleton Certification. 2020. EAWS. Fondazione Ergo. Viitattu 15.12.2020.
<https://www.eaws.it/exoskeleton-certification/>.
- Fox, S. 2019. Ulkoinen tukiranka tehostaa tuotantoa. Tekniikka & talous. Viitattu 14.12.2020. <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/ulkoinen-tukiranka-tehostaa-tuotantoa/3b397fa5-a1a9-30ae-a10e-4911211517d1>.

Harakka, T. 2014. Ekosysteemi eri näkökulmista – Ekosysteemi metaforana. Julkaisussa Ekosysteemit ja parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. 2014. Espoo: VTT Technology 152. 31-35. Viitattu 25.11.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Hietala, O. & Rissanen, P. 2017. Yhteiskehittäminen uudenlaisen vastavuoroisuuden virittäjänä. Julkaisussa Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi - Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Oy, 110-120. Viitattu: 21.10.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789517687201>, Ellibs.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hurmerinta, A., Kiskonen, A., Saarnilehto, A., Salminen, J., Urho, M. & Viljanen, M. 2014. Sopiminen verkostossa. Julkaisussa Ekosysteemit ja parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. 2014. Espoo: VTT Technology 152. 21-29. Viitattu 25.11.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Häyhtiö, T., Kyhä, H. & Raikisto, K-L. 2017. Palvelumuotoilu asiakkaiden osallistamisen keinona. Julkaisussa Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi - Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Oy, 54-71. Viitattu: 21.10.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789517687201>, Ellibs.

Ikonen, H. 2020. Visio korkeakouluysteistyön tulevaisuuteen. Julkaisussa Kohti oppimisen uutta ekosysteemiä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 9-11. Viitattu 20.11.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-562-3>.

Ingwer, M. & Rowden, A. 2019. Focus on ROE (Return on Empathy) to Increase ROI. Julkaisussa Marketing Wisdom. Management for Professionals. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd., 31-46.

Kananen, J. 2018. Blogi yrityksen strategisessa viestinnässä. Tutkimusjulkaisu. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Oy. Viitattu 17.10.2020. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993479484806251>, Booky.fi.

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Julkaisussa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta Oy. 6-10. Viitattu 2.12.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kohti tuki- ja liikuntaelinterveyttä edistävää yhteiskuntaa. 2020. Kansallinen TULE-ohjelma 2020-2025. Tuki- ja liikuntaelinliitto TULE ry. Helsinki: Niini & Co Oy. Viitattu 15.12.2020. <https://suomentule.fi/wp-content/uploads/2020/11/TULE-Ohjelma-web-final.pdf>.

Kola, S. Koivukoski, U. Koponen, L. & Heino, M. 2020. Ecosystem handbook. The Art of Leading and Creating Impact. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa - tavoitteena ostava asiakas. VTT. Helsinki: Edita. Viitattu 14.10.2020.

<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>.

Lahti, I-P. 2020. Mitä on vaikuttajamarkkinointi? PING Helsinki Oy. 5.7.2020. Viitattu 1.12.2020. <https://pinghelsinki.fi/mita-on-vaikuttajamarkkinointi/>.

Laine, M. 2019. Puettava yläraaja-exoskeleton auttaa työntekijöitä jaksamaan pitempään ja ehkäisemään vaivoja. Meditas Oy. ePressi. Viitattu 14.12.2020. <https://www.epressi.com/tiedotteet/terveys/puettava-ylaraaja-exoskeleton-auttaa-tyontekijoita-jaksamaan-pitempaan-ja-ehkaisemaan-vaivoja.html>.

Laitinen-Väänänen, S., Virtanen, A., Tynjälä, P., Virolainen, M., Mattila, A. & Heikkinen, H.L.T. 2020. Työelämäyhteistyöstä oppimisen ekosysteemiksi. Julkaisussa Kohti oppimisen uutta ekosysteemiä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 12-15. Viitattu 20.11.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-562-3>.

Lampi, M. & Partala, T. 2018. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten ne toimivat? Julkaisussa Innovaatioekosysteemeillä kohti alueen yhteistä kehittämistä. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 9-18. Viitattu 23.11.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158930/URNISBN9789523441347.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2011. Services Marketing - People, Technology, Strategy. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Luotola, J. 2019. Puettava tukiranka vahvistaa työntekijää. Insinööri-lehti. Tekniikka. Viitattu 14.12.2020. <https://insinööri-lehti.fi/artikkelit/puettava-tukiranka-vahvistaa-tyontekijaa/>.

Lyytikäinen, E. 2020. Vaikuttajamarkkinointi haltuun: kolme vinkkiä vaikuttajayhteistyöhön. Vaikuttajamarkkinointi tavoittaa yrityksellesi sopivan kohderyhmän tuloksellisesti - blogi Viitattu: 1.12.2020. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/vaikuttajamarkkinointi>.

Marinov, B. 2015. Types and Classifications of Exoskeletons. Exoskeleton Report. Viitattu 14.12.2020. <https://exoskeletonreport.com/2015/08/types-and-classifications-of-exoskeletons/>.

Marsh, S. 2018. User Research - A Practical Guide to Designing better Products and Services. London & New York: Kogan Page Limited.

Medanta. 2020. Älyvaate käskee kiireistä työntekijää pitämään tauon - blogi. Viitattu 8.5.2021. <https://blogi.medanta.fi/asiakascaset/alyvaate-kaskee-kiireista-tyontekijaa-pitamaan-taun>

Miettinen, S. 2017. An Introduction to Industrial Service Design. Croydon: CPI Group (UK) Ltd.

Mitä on ergonomia? 2019. Ergonomiayhdistys. Helsinki: Suomen Ergonomiayhdistys ry c/o. Viitattu 4.12.2020. <https://www.ergonomiayhdistys.fi/ergonomia/mita-ergonomia-on/>.

Mäkelä, M. 2017. Introducing Design Thinking to Large, Technology-Oriented Companies. Julkaisussa An Introduction to Industrial Service Design. Croydon: CPI Group (UK) Ltd., 91-96.

Mänttari, S., Oksa, J., Rauttola, A-P. & Halonen, J. N.d. Kädet koholla työskentelyn keventäminen eksoskeletonin avulla (2020-2021). Työterveyslaitos. Viitattu 14.12.2020. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kadet-koholla-tyoskentelyn-keventaminen-eksoskeletonin-avulla-2020-2021/>.

Niiniahho, E. 2020. Etätyö voi pahentaa tai parantaa selkäongelmia. Julkaisussa Hyvä olo - Hyvinvoiva selkä. Helsinki: Alma Media Suomi Oy. 51-2020, 38-41.

Niskala, A., Kairala, M. & Pohjola, A. 2017. Asiakkaan asema ja toimijaroolin muutos. Julkaisussa Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi - Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Oy, 2-6. Viitattu: 21.10.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789517687201>, Ellibs.

Nyberg, M. & Huuskonen, M. N.d. PIRATM -palvelu - työkalu työterveyshuollon ja yrityksen työterveysyhteistyöhön. Työterveyslaitos. Viitattu 8.12.2020. <https://www.ttl.fi/palvelu/pirapalvelu/>.

Pehkonen, I., Haukka, E. & Nevala, N. N.d. Ergonomia. Työterveyslaitos. Viitattu 4.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/>.

Peppers, D. & Rogers, M. 2019. Extreme Trust: The Competitive Necessity of Proactive Trustworthiness. Marketing Wisdom. Management for Professionals. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd., 1-16.

Pohjola, A. 2017. Asiakkaan pitkä tie palveluihin vaikuttajaksi. Julkaisussa Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi - Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Oy, 209-222. Viitattu: 21.10.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789517687201>, Ellibs.

Pulliainen, E. 2020. Eksoskeletonit - ihmisyyden ja robotiikan rajoilla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Asiakaslehti. Viitattu 14.12.2020. <https://www.jamk.fi/fi/Tietoa-JAMKista/Materiaalit/asiakaslehti-2020/eksoskeletonit-ihmisyyden-ja-robotiikan-rajoilla/>.

Rau, K. 2017. Facilitating Corporate Partnerships. Julkaisussa An Introduction to Industrial Service Design. Croydon: CPI Group (UK) Ltd., 75-82.

Rauttola, A-P., Halonen, J., Lukander, K., Passi, T., Uusitalo, A., Rauhamaa, S. & Virkkala, J. 2019. Puettavan teknologian hyödyntäminen työterveyshuolloissa ja työpaikoilla. Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta Oy. Viitattu 10.12.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619112>.

Rönholm, R. 2017. Co-Design of Change. Why Changing What People Do Should Be The Key Ingredient In Service Design. Julkaisussa An Introduction to Industrial Service Design. Croydon: CPI Group (UK) Ltd., 83-90.

Sairauspoissaolokustannukset. N.d. Tuki- ja liikuntaelinliitto TULE ry. Viitattu 15.12.2020. <https://suomentule.fi/tule-kustannukset/sairauspoissaolokustannukset/>.

Seppänen, L., Heikkilä, H., Kira, M., Lallimo, J., Ruotsala, R., Schaupp, M., Toiviainen, H., Uusitalo, H. & Ala-Laurinaho, A. 2014. Palveluverkostojen muuttuvat toimintakonseptit - Asiakasymmärrys, välineet ja työhyvinvointi verkostoyhteistyössä. Tutkimusjulkaisu. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 18.10.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132320/Palveluverkostojen%20muuttuvat%20toimintakonseptit.pdf?sequence=2>.

Silvast, J. 2019. Kaikkea se ihminen keksii!!. Satakunnan viikko. Viitattu 14.12.2020. <http://www.satakunnanviikko.fi/kotimaa/kaikkea-se-ihminen-keksii-6.56.78033.e889b56d1c>.

Strong, C. 2015. Humanizing Big Data. Marketing at the Meeting of Data, Social Science & Consumer Insight. London & Philadelphia: Kogan Page Limited.

Tamminen, K. 2020. Mitä enemmän tietoa, sen parempi. Julkaisussa Insinööri-lehti. Helsinki: Insinööriliitto IL ry. 6-2020, 18-19.

Tervaniemi, T. & Partala, T. 2018. Innovaatioekosysteemit meillä ja maailmalla. Julkaisussa Innovaatioekosysteemeillä kohti alueen yhteistä kehittämistä. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 9-26. Viitattu 23.11.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158930/URNISBN9789523441347.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

TULE-vaivoihin vaikuttavat tekijät. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 3.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/tule-vaivoihin-vaikuttavat-tekijat/>.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. Viitattu 7.10.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416880>, Ellibs.

Vaajakallio, K., Mattelmäki, T., Roto, V. & Lu, Y. 2017. Customer Experience and Service Employee Experience. Julkaisussa An Introduction to Industrial Service Design. Croydon: CPI Group (UK) Ltd., 17-24.

Valkokari, K. & Karvonen, I. 2014. Horisontaaliset verkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. 2014. Espoo: VTT Technology 152. 19-21. Viitattu 25.11.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M. Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014. Tämän päivän liiketoimintaverkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT Technology 152. 15-16. Viitattu 25.11.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Van Oosterom, A., Stecki, M. & Martini, A. 2017. How Service Design Thinking Empowers the Evolution of Corporate Human Resources. Julkaisussa An Introduction to Industrial Service Design. Croydon: CPI Group (UK) Ltd., 97-102.

Venkatesh, V. & Davis, F. 2000. A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Inform: Management Science*. Vol. 46, 188-204. Viitattu 11.12.2020. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6518e173-55bd-40ac-ad22-5fd15f4b2a27%40sessionmgr4007>.

Vesalainen, J., Valkokari, K. 2014. Liiketoimintaverkostojen moniulotteisuus. Julkaisussa Ekosysteemit ja parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. 2014. Espoo: VTT Technology 152. 16-17. Viitattu 25.11.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Vesalainen, J. 2014. Vertikaaliset verkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. 2014. Espoo: VTT Technology 152. 18-19. Viitattu 25.11.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Viikari-Juntura, E. N.d.a. Tuki- ja liikuntaelinten terveys. Työterveyslaitos. Viitattu 7.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/>.

Viikari-Juntura, E. N.d.b. TULE-vaivoihin vaikuttavat tekijät. Työterveyslaitos. Viitattu 3.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/tule-vaivoihin-vaikuttavat-tekijat/>.

Viikari-Juntura, E. N.d.c. Yleisimmät tuki- ja liikuntaelinvaihat. Työterveyslaitos. Viitattu 7.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/yleisimmat-tuki-ja-liikuntaelinvaihat/>.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virolainen, M. Heikkinen, H.L.T., Siklander, P. & Laitinen-Väänänen, S. 2019. Mitä ovat oppimisen ekosysteemit?. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 21, 4, 4-25. Viitattu 20.11.2020. <https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikakauskirja-4.19-A-Paakirjoitus.pdf>.

Watkinson, M. 2019. The Ten Principles Behind Great Customer Experiences. Julkaisussa *Marketing wisdom. Management for professionals*. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd., 101-114.

Vähäkainu, P. & Neittaanmäki, P. 2018. Digitaalinen terveys ja älykäs terveydenhuollon teknologia. Infomaatioteknologian tiedekunnan julkaisuja NO. 43/2018. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 10.12.2020. <https://www.jyu.fi/it/fi/tutkimus/julkaisut/tekes-raportteja/digitaalinen-terveys-ja-alykas-terveydenhuollon-teknologia.pdf>.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Julkaisussa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä.

Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta Oy. 11-31. Viitattu 2.12.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Österbacka, O. N.d.a. Työkyvyn tuki. Työterveyslaitos. Viitattu 8.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/>.

Österbacka, O. N.d.b. Työkyvyn varhainen tuki. Työterveyslaitos. Viitattu 8.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>.

Österbacka, O. N.d.c. Työterveysneuvottelu. Työterveyslaitos. Viitattu 9.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyoterveysneuvottelu/>.

Österbacka, O. N.d.d. Työhön paluun tuki. Työterveyslaitos. Viitattu 9.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyohon-paluun-tuki/>.

Österbacka, O. & Helaskoski, E. N.d.a. Työterveyshuolto. Työterveyslaitos. Viitattu 8.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>.

Österbacka, O. & Helaskoski, E. N.d.b. Työterveysyhteistyö. Työterveyslaitos. Viitattu 8.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>.

Liitteet

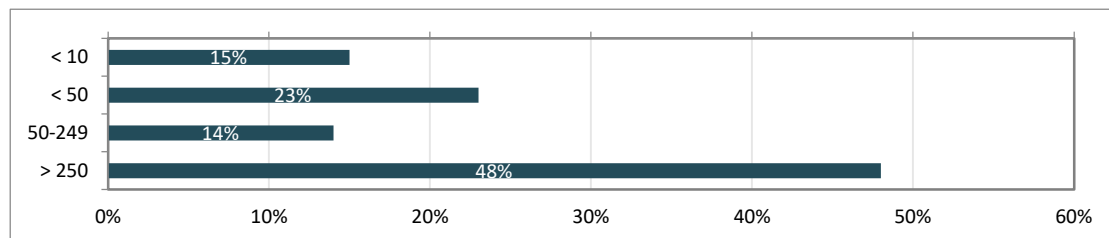
Liite 1. Kyselyn runkorakenne

| | Peruskysymys | Tarkentava ohje | Vastaustapa | Teema | Teemoittelu |
|-----|---|---|---------------------------|----------------------------------|-------------|
| 1. | Miten monta työntekijää yrityksesi / konsernisi työllistää? | "karkean jaottelun vaihtoehdot" | monivalinta | Perustietoa vastaajasta | |
| 2. | Minkä suuruinen liikevaihto yrityksessäsi / konsernissäsi on? | "karkean jaottelun vaihtoehdot" | monivalinta | Perustietoa vastaajasta | 1. |
| 3. | Millä toimialalla yrityksesi pääasiallisesti toimii? | "karkean jaottelun vaihtoehdot" | monivalinta | Perustietoa vastaajasta | |
| 4. | Pääasiallinen asemasi / työtehtäväsi yrityksessä? | (valitse 1-2 vaihtoehtoa) | monivalinta | Perustietoa vastaajasta | |
| 5. | Miten yrityksessäsi seurataan työkykyisyyttä? | - | monivalinta | Sairauspoissaolojen mittaus | 2. |
| 6. | Miten usein sairauspoissaoloja mitataan? | - | monivalinta | Sairauspoissaolojen mittaus | |
| 7. | Arvioi työkykyisyyden kehittymistä viimeisen viiden vuoden aikana. (+-30%) | (vuosina 2015-2020) | liukukytin arvioimiseen | Työkykyisyys | 3. |
| 8. | Arvioi henkilöstön poissaoloprosentin suuruutta vuoden aikana. (0-20%) | (sairauspoissaoloaika / teoreettinen säännöllinen työaika x 100%) | liukukytin arvioimiseen | Työkykyisyys | |
| 9. | Käytetäänkö työkykyisyyden mittaamiseen älyteknologiaa? | (esimerkiksi älykelloa tms.) | avoin vastausmahdollisuus | Älyteknologian hyödyntäminen | |
| 10. | Miten suuri osa henkilöstöstä käyttää älyteknologiaa kehon eri toimintojen mittaamiseen? (0-100%) | | liukukytin arvioimiseen | Älyteknologian hyödyntäminen | 4. |
| 11. | Arvioi älyteknologian tuottaman tiedon nykyistä hyödyntämistä yrityksessä. (0-100%) | (työkykyisyyden edistämiseksi) | liukukytin arvioimiseen | Älyteknologian hyödyntäminen | |
| 12. | Miten kehittäisit älyteknologian hyödyntämismahdollisuuksia? | voit kirjoittaa vapaamuotoisen kommentin tähän | avoin vastausmahdollisuus | Älyteknologian hyödyntäminen | |
| 13. | Arvioi sairauspoissaolojen aiheuttamien ongelmien vakavuutta? (0-10) | yrityksen toimintakykyisyys | liukukytin arvioimiseen | Sairauspoissaoloihin reagointi | 5. |
| 14. | Miten nopeasti ongelmatapauksiin reagoidaan? (0-10) | reagointikykyisyys | liukukytin arvioimiseen | Sairauspoissaoloihin reagointi | |
| 15. | Keskustelevatko esihenkilöt alaisensa kanssa ongelmallista poissaoloista ja niiden syistä? (0-10) | viestintä ja vuorovaikutus | liukukytin arvioimiseen | Sairauspoissaoloihin reagointi | |
| 16. | Arvioi poissaolokäytäntöjen selkeyttä ongelmatapauksen hoitamiseen. (0-10) | sääntöjen selkeys (mm. millaisessa tilanteessa, milloin ja kenelle ilmoitan sairaudesta tai tapaturmasta? Miten toimitaan?) | liukukytin arvioimiseen | Toimintamalli | 6. |
| 17. | Arvioi nykyisen toimintamallin selkeyttä ongelmatapauksen hoitamiseen. (0-10) | nykyinen toimintamalli | liukukytin arvioimiseen | Toimintamalli | |
| 18. | Arvioi nykyisen toimintamallin riittävyyttä ongelmatapauksen hoitamiseen. (0-10) | yrityksen toimintakykyisyys | liukukytin arvioimiseen | Toimintamalli | |
| 19. | Miten paljon työolojen ja -ympäristön kehittämiseen panostetaan? (0-10) | työolosuhteiden kehittyminen. | liukukytin arvioimiseen | Työkykyisyyden kehittäminen | 7. |
| 20. | Arvioi vuosittaisen investoinnin suuruutta työkykyisyyden edistämiseen. (€) | panostukset työolosuhteiden kehittämiseen | liukukytin arvioimiseen | Työkykyisyyden kehittäminen | |
| 21. | Millaisiin kehityskohteisiin panostuksia tulisi suunnata enemmän? | valitse kolme tärkeintä | monivalinta | Työkykyisyyden kehittäminen | |
| 22. | Arvioi sairauspoissaolojen välittömien kustannusten vuosittaista suuruutta. (€) | (mm. sairausajan palkkakustannukset, sijaisen palkkaus ja perehdytys, ylityöt, työsuunnittelu, työterveysluoto) | liukukytin arvioimiseen | Sairauspoissaolojen kustannukset | 8. |
| 23. | Arvioi sairauspoissaolojen välillisten kustannusten vuosittaista suuruutta. (€) | (mm. tekemätön työ, reklamaatioiden ja viivästysten kustannukset, tuottavuuden ja kilpailukyyn aleneminen) | liukukytin arvioimiseen | Sairauspoissaolojen kustannukset | |
| 24. | Arvioi lyhyiden (alle 10 työpäivää) sairauspoissaolojen määrää yrityksessä. (0-3000 työpäivää) | arvio lukumäärästä yhden vuoden aikana | liukukytin arvioimiseen | Sairauspoissaolojen tyyppi | 9. |
| 25. | Arvioi pitkien (yli 10 työpäivää) sairauspoissaolojen määrää yrityksessä. (0-3000 työpäivää) | arvio lukumäärästä yhden vuoden aikana | liukukytin arvioimiseen | Sairauspoissaolojen tyyppi | |
| 26. | Miten usein sairauspoissaoloista muodostuu pitkiä sairauspoissaoloja? (0-100%) | arvio sairauspoissaolojen pitkeydestä | liukukytin arvioimiseen | Sairauspoissaolojen tyyppi | |
| 27. | Millaisia ovat yleisimmät syyt pitkiin sairauspoissaoloihin? (yli 10 työpäivää) | (valitse 1-3 vaihtoehtoa) | monivalinta | Sairauspoissaolojen tyyppi | |
| 28. | Arvioi tuki- ja liikuntaelinvaijien osuutta kaikista sairauspoissaoloista. (0-100%) | TULE-vaijien osuus | liukukytin arvioimiseen | TULE-vaivat | 10 |
| 29. | Miten säännöllisesti tuki- ja liikuntaelinvaijien etsitään ratkaisuja? | - | monivalinta | TULE-vaijien ennaltaehkäisy | |
| 30. | Millaisista kanavista tietoa tuki- ja liikuntaelinvaijien ehkäisyyn etsitään tietoa? | - | monivalinta | TULE-vaijien ennaltaehkäisy | |
| 31. | Millaisista kuormitustilanteista tuki- ja liikuntaelinvaijat pääasiallisesti syntyvät? | (valitse 1-3 vaihtoehtoa) | monivalinta | TULE-vaijien ennaltaehkäisy | 11. |
| 32. | Millaisia apuvälineitä työtehtävissä käytetään henkilökohtaisen kuormituksen vähentämiseksi? | - | monivalinta | TULE-vaijien ennaltaehkäisy | |
| 33. | Millaisia tietoja toivoisit apuvälineiden soveltuvuudesta tuki- ja liikuntaelinvaijien ennaltaehkäisemiseksi? | (valitse 3-5 tärkeintä vaihtoehtoa) | monivalinta | TULE-vaijien ennaltaehkäisy | |
| 34. | Millaisia tietoja toivoisit apuvälineiden kustannuksista? | (valitse 3-5 tärkeintä vaihtoehtoa) | monivalinta | TULE-vaijien ennaltaehkäisy | |
| 35. | Määritä henkilöstön koostumus. (%) | arvioi yrityksesi henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaamaa kliikkaamalla pallo ruudukolle valitsemasi kohtaan | valintaruudukko | Henkilöstön koostumus | 12 |
| 36. | Millaisia ajatuksia haluaisit antaa kyselyn kehittämiseksi? | (risuja - ruusuja) | avoin vastausmahdollisuus | Palaute | 13. |

Liite 2. Perustiedot vastaajista

Miten monta työntekijää yrityksesi / konsernisi työllistää?

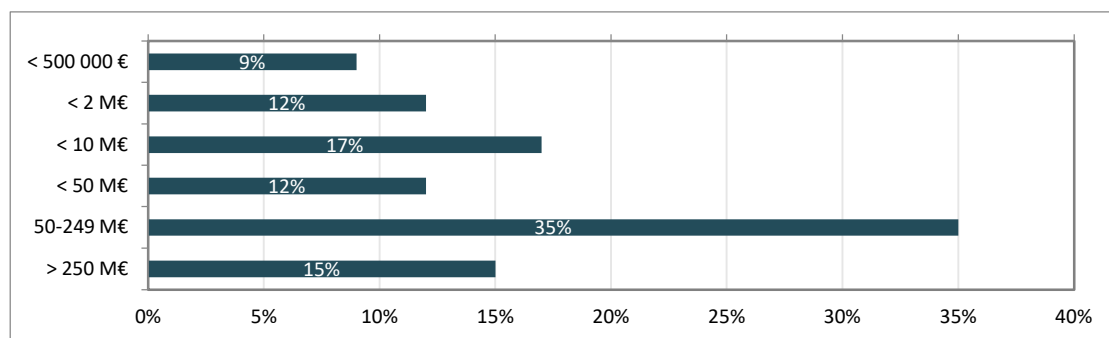
Noin puolet kyselyyn vastanneista (33 vastaajaa) työskentelee suuryrityksissä (yli 250 työntekijää), ja noin neljäsosa (16 vastaajaa) 10–50 työntekijän yrityksissä (kuvio 2.1). Vastaajia oli lähestulkoon saman verran (10 vastaajaa) alle 10 henkilön yrityksistä ja 50–249 henkilön yrityksistä.



KUVIO 2.1 Kyselyyn vastanneiden yrityskoko - henkilöstömäärä

Minkä suuruinen liikevaihto yrityksessäsi / konsernissäsi on?

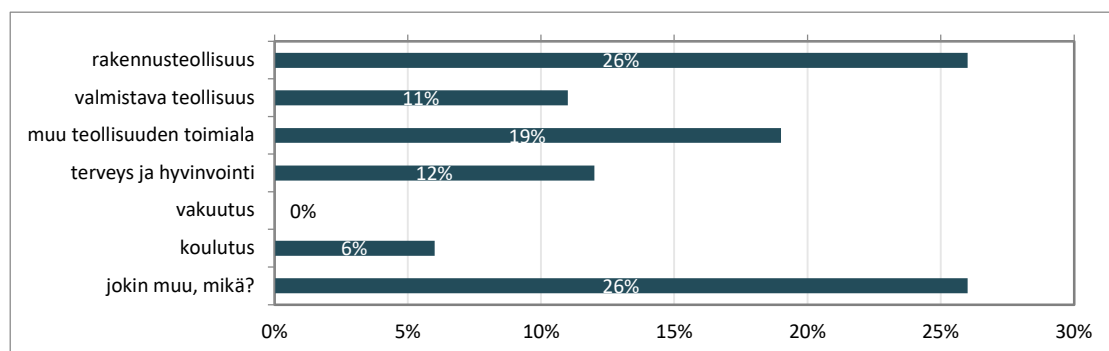
Suurin osa vastaajista (23 vastaajaa) työskentelee suurissa yrityksissä, joissa yrityksen liikevaihto on välillä 50–249 M€ (kuvio 2.2). Muuten vastaajia oli melko tasaisesti muista liikevaihtoluokista. Alle 500 000 € liikevaihtoa tekevistä yrityksistä tavoitettiin vain 6 vastaajaa kyselyyn.



KUVIO 2.2 Kyselyyn vastanneiden yrityskoko - liikevaihto

Millä toimialalla yrityksesi pääasiallisesti toimii?

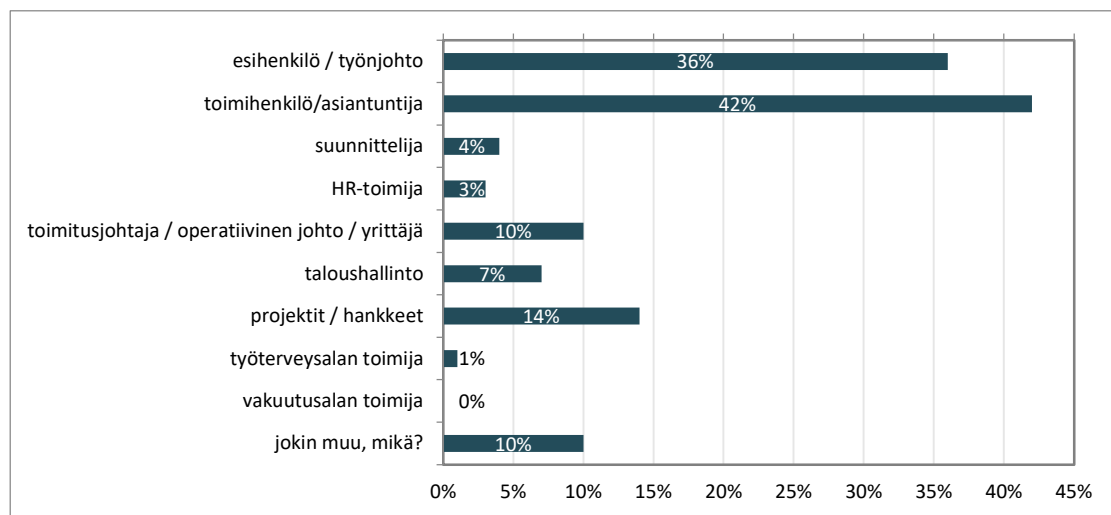
Suurin osa vastaajista toimii rakennusteollisuudessa (18 vastaajaa), kun taas joillain muilla teollisuuden aloilla toimii 13 vastaajaa (kuvio 2.3). Avoimien vastausten mukaan 18 vastaajaa toimii vastausvalintojen ulkopuolisissa tehtävissä, kuten kiinteistöpalvelu-, LVIS-, turvallisuus-, tukkukauppa- logistiikka- ja konsultointialoilta sekä julkiselta sektorilta. Tästä seuraa hajontaa vastausten näkökulmiin. Valmistavasta teollisuudesta tavoitettiin 8 vastaajaa ja koulutuksesta 4 vastaajaa. Vakuutuslalta ei tavoitettu vastaajia.



KUVIO 2.3 Kyselyyn vastanneiden toimiala

Pääasiallinen asemasi / työtehtäväsi yrityksessä?

Vastaajien työtehtävien jakautumisesta voidaan havaita kompetenssia tulosten jatkojalostamisessa (kuvio 2.4). Vastaaja saattoi antaa halutessaan kaksikin vastausta, mutta yksi täytyi valita. Vastauksia annettiin 89 kpl, joten vastauksia annettiin keskimäärin 1,3 kappaletta. Kyselyyn vastanneista 29 henkilöä oli toimihenkilöitä tai asiantuntijoita. Lähes yhtä moni eli 25 vastaajaa toimii esihenkilönä tai työnjohdossa. Toimitusjohtajia vastaajista oli joka kymmenes (7 vastaajaa) ja valitettavasti vakuutus- alalta ei tavoitettu vastaajia, ja työterveysalalta oli vain yksi vastaaja. Projektien tai hankkeiden parissa työskenteli 10 vastaajaa ja taloushallinnossa 5 vastaajaa. Vastaajina oli avoimien vastausten perusteella työntekijöitä, tietohallintojohtaja, talousjohtaja ja yksi henkilö keskihallinnosta.

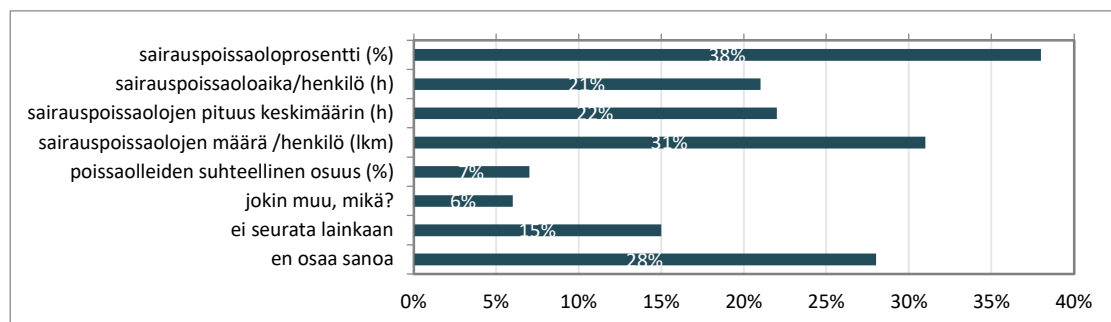


KUVIO 2.4 Kyselyyn vastanneiden työtehtävä

Liite 3. Sairauspoissaolojen mittaus

Miten yrityksessäsi seurataan työkykyisyyttä?

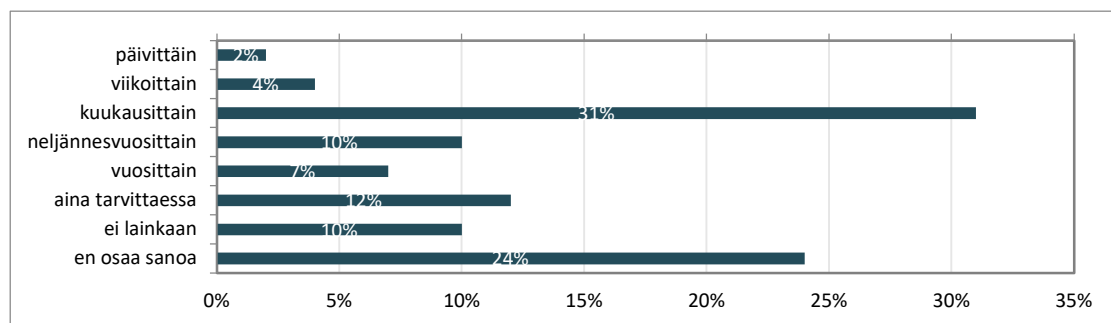
Sairauspoissaolojen mittaustapoihin oli useita vastausvaihtoehtoja. 26 vastaajan mukaan työkykyisyyttä seurataan useimmiten "sairauspoissaoloprosentilla" (kuvio 3.1). Seuraavaksi yleisin mittaustapa oli "sairauspoissaolojen määrä / henkilö". Lähes yhtä yleisesti käytettyjä mittareita olivat "sairauspoissaolojen pituus keskimäärin" sekä "sairauspoissaoloaika/henkilö". Vähiten käytettiin "poissaolleiden suhteellisen osuuden" mittausta ja 10 vastaajan mukaan heidän yrityksissään ei seurata sairauspoissaoloja lainkaan. Muita vastauksia annettiin avoimena vastauksena "työkykykompassi" ja "sairauspoissaolon pituus keskimäärin /päivä". Tieto sairauspoissaoloista voi mennä moneen eräässä tapauksessa kuukausittain työterveyshuoltoon. 19 vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen.



KUVIO 3.1. Sairauspoissaolojen mittaustapoja

Miten usein sairauspoissaoloja mitataan?

Sairauspoissaolojen mittauksia (kuvio 3.2) tehtiin noin kolmanneksessa (21 vastaajaa) kuukausittain. 7 vastaajan yrityksissä sairauspoissaoloja ei seurata lainkaan ja 8 vastaajan yrityksissä sairauspoissaoloja seurataan aina tarvittaessa. Vuositason seuranta sairauspoissaoloista tehdään 5 vastaajan yrityksissä. 16 vastaajaa vastasi ei antanut vastausta tähän kysymykseen.



KUVIO 3.2 Sairauspoissaolojen mittausten aikaväli

Liite 4. Työkykyisyys ja älyteknologian hyödyntäminen

Työkykyisyyden koettiin pääsääntöisesti edistyneen viimeisen viiden vuoden aikana, (taulukko 4.1), vaikka vastausten keskihajonta oli kuitenkin verrattain suurta. 12 vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Henkilöstön poissaoloprosentin suuruutta arvioitiin kohtalaiseksi. 10 vastaajaa ei antanut vastausta tähän kysymykseen.

Taulukko 4.1 Työkykyisyyden määrittäminen

| Työkykyisyys | Keskiarvo (+- 30 %) | Mediaani (+- 30 %) | Keskihajonta |
|---|---------------------|--------------------|--------------|
| Työkykyisyyden kehittyminen viimeisen 5 vuoden aikana | 2,5 % | 5,4 % | 14,2 |
| Henkilöstön poissaoloprosentin määrittäminen | 5,9 % | 5,0 % | 4,6 |

Työkykyisyyden mittaamiseen käytettiin älyteknologiaa vain 5 vastaajan yrityksissä, joissa oli useimpien älykello käytössä (taulukko 4.2). Näiden 5 vastaajan yrityksissä älyteknologiaa hyödynnettiin eri toimintojen mittaamiseen noin kolmanneksessa yrityksistä. Hajontaa vastauksissa oli paljon. Älyteknologian tuottamaa tietoa hyödynnettiin työkykyisyyden edistämässä noin neljänneksessä yrityksistä ja tässäkin hajontaa oli paljon. Vastaajia oli vain 3, joten älyteknologian hyödyntäminen on vastaajien yrityksissä vielä alkutekijöissään. Avoimen vastauksen mukaan eräässä yrityksessä oli käytössä myös sähköinen ”Repomark-sairauspoissaoloilmoitus”.

Taulukko 4.2 Älyteknologian hyödyntäminen

| Älyteknologian hyödyntäminen | Keskiarvo (0-100 %) | Mediaani (0-100 %) | Keskihajonta |
|--|---------------------|--------------------|--------------|
| Eri toimintojen mittaaminen | 33,4 % | 16,0 % | 33,9 |
| Hyödyntäminen työkykyisyyden edistämässä | 23,3 % | 0,0 % | 40,4 |

Ideoita älyteknologian soveltamiseen tuli paljon, joista poimittiin muutamia ajattelusuuntien esimerkeiksi:

-Mittarit näkisivät miten ruoka, lepo ja liikunta ovat suhteessa tavoitearvoihin. Työterveys tietäisi puuttuu ennakoivasti korjaamaan tilannetta ja sopimaan tavoitteita työntekijän kanssa asian parantamiseksi.

-Esimerkiksi unen laadusta ja määrästä voitaisiin pitää kirjaa, sekä kannustaa kiinnittämään heikkoon uneen liittyviin asioihin huomiota.

-Autoista tuttu nukahtamisen tunnistaminen tietokoneen näyttöön. Kuulostaa vitsiltä mutta kun miettii niin voisi auttaa esim. uniapnean tunnistamisessa, jos on taipumusta torkahdella jatkuvasti. Toinen voisi olla stressitasojen ja unen laadun mittaaminen helposti ja matalalla kynnyksellä. Unen määrääkin tärkeämpi on unen laatu. Vaikka määrä olisi hyvä niin laatu voi olla huono monesta eri syystä. Älykäs ryhtyvyö voisi kertoa milloin pitää suoristaa selkäranka.

-Joka vuotinen muutaman vuorokauden testausjakso, jossa mitataan palautumista ja kehon toimintaa arjessa. Tämän läpikäynti asiantuntijan kanssa + tavoitteet / muutokset seuraavaa vuotta ajatellen.

-Esimerkiksi firstbeat mittaus voisi olla hyvä, työntekijät saisivat käsityksen työn kuormittavuudesta ja voisivat parantaa itsensä johtamista.

Liite 5. Sairauspoissaoloihin reagointi, toimintamalli ja työkykyisyyden kehittäminen

Sairauspoissaolojen aiheuttamia ongelmia ei pidetty merkittävän vakavina (taulukko 5.1) ja ongelmatapauksiin reagoitiin kohtuullisen nopeasti. Esihenkilöiden kanssa pystyttiin keskustelemaan ongelmallisista asioista kohtalaisen hyvin. Poissaolokäytännöt olivat valtaosin selkeitä, ja nykyiset toimintamallit arvioitiin melko selkeiksi, vaikka niiden riittävyys ongelmatapauksien hoitamiseen koettiin kohtalaiseksi.

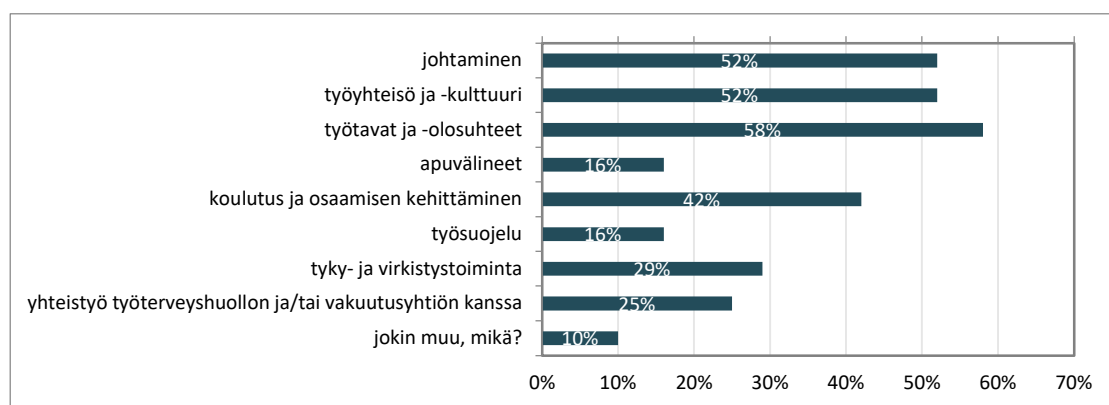
Työoloihin ja -ympäristöön panostetaan vastaajien yrityksissä kohtalaisesti, vaikka tietous viimeisten 5 vuoden aikana käytetyistä investointimääristä olikin hajanainen, vain 32 vastaajaa (noin 46 %) oli vastannut kysymykseen.

Taulukko 5.1 Poissaolokäytännöt ja työkykyisyyden kehittyminen yrityksissä

| Sairauspoissaoloihin reagoiminen | Keskiarvo (0-10) | Mediaani (0-10) | Keskihajonta |
|--|------------------|-----------------|--------------|
| ongelmien vakavuus | 4,8 | 5,0 | 2,7 |
| reagointi ongelmiin | 5,9 | 7,0 | 3,0 |
| ongelmista keskustelu esihenkilöiden | 6,4 | 7,1 | 2,9 |
| Toimintamalli | Keskiarvo (0-10) | Mediaani (0-10) | Keskihajonta |
| poissaolokäytäntöjen selkeys | 8,5 | 9,0 | 2,0 |
| nykyisen toimintamallin selkeys ongel- | 7,2 | 8,0 | 2,6 |
| nykyisen toimintamallin riittävyys | 6,9 | 7,5 | 2,5 |
| Työkykyisyyden kehittyminen | Keskiarvo (0-10) | Mediaani (0-10) | Keskihajonta |
| työoloihin ja -ympäristöön panostami- | 6,4 | 7,0 | 2,6 |
| Investointien suuruus | 203 000 € | 55 000 € | 0 € |

Työkykyisyyden kehittyminen

Vastausvaihtoehtoja tuli valita 3 kappaletta, joten vastauksia kertyi yhteensä 207 kappaletta (kuvio 5.1). Vastaajien mukaan työtapoihin ja -olosuhteisiin tulisi panostaa eniten (40 vastaajaa). Seuraavaksi merkittävimmät olivat tasasuuruusina johtaminen, ja työyhteisö sekä kulttuuri (36 vastaajaa). Neljäntenä erottui koulutus ja osaamisen kehittäminen (29 vastaajaa). Myös tyky- ja virkistystoiminta (20 vastaajaa) sekä yhteistyö työterveyshuollon ja/tai vakuutusyhtiön kanssa koettiin tärkeiksi (17 vastaajaa). Avoimessa palautteessa (7 vastaajaa) mainittiin paremmasta yhteistyöstä kuntatoimijoiden kanssa, työn määrästä suhteessa tekijöiden määrään, sekä koronan suuret vaikutukset.



KUVIO 5.1 Ensisijaiset kehityskohteet työkykyisyyden edistämiseksi

Liite 6. Sairauspoissaolojen kustannukset ja tyypit

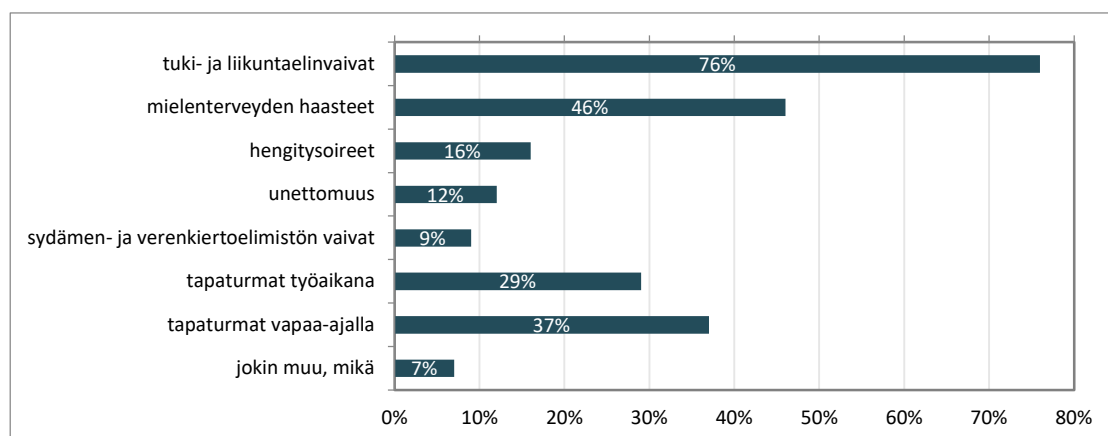
Sairauspoissaolojen kustannuksia arvioitiin taulukon 6.1 mukaisesti, jossa yrityksiltä kului keskimäärin noin 400 000 € vuodessa sekä välittömien että välillisten sairauspoissaolojen kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat muun muassa sairausajan palkkakustannukset, sijaisen palkka ja perehdytys, ylityöt, työnsuunnittelu ja työterveydenhuolto. Välillisiksi kustannuksiksi määritellään muun muassa tekemätön työ, reklamaatioiden ja viivästysten kustannukset sekä tuottavuuden ja kilpailukyvyn aleneminen. Noin puolet vastaajista jätti vastaamatta näihin kysymyksiin.

Taulukko 6.1 Sairauspoissaolojen kustannuksia ja määriä

| Sairauspoissaolojen kustannukset | Keskiarvo | Mediaani | Keskihajonta |
|---|--------------------|-------------------|---------------|
| välittömien kustannusten suuruus | 402 000 € | 210 000 € | yli 500 000 € |
| välillisten kustannusten osuus | 392 000 € | 214 000 € | yli 500 000 € |
| Sairauspoissaolojen tyyppi | Keskiarvo (0–3000) | Mediaani (0–3000) | Keskihajonta |
| lyhyiden (alle 10 työpäivää) sairauspoissaolojen määrä vuodessa | 664 | 320 | 882 |
| pitkien (yli 10 työpäivää) sairauspoissaolojen määrä vuodessa | 594 | 242 | 804 |
| lyhyistä sairauspoissaoloista muodostui pitkiä sairauspoissaoloja | 19 % | 10 % | 21 % |

Millaisia ovat yleisimmät syyt pitkiin sairauspoissaoloihin (yli 10 työpäivää)?

Vastausvaihtoehtoja tuli valita yhdestä kolmeen kappaletta ja vastauksia annettiin 158 kpl, joten vastaajat valitsivat keskimäärin 2,3 vastausta. Yleisin syy pitkiin sairauspoissaoloihin oli 52 vastaajan (76 %) mukaan tuki- ja liikuntaelinvaivat, eli TULE-vaivat (kuvio 6.1). Seuraavaksi merkittävimmäksi koettiin mielenterveyden haasteet (31 vastaajaa). Kolmantena oli tapaturmat vapaa-ajalla (25 vastaajaa), ja neljäntenä tapaturmat työaikana (20 vastaajaa). Sydämen- ja verenkiertoelimistön vaivat koettiin vähäisimmäksi (6 vastaajaa) syyksi pitkiin sairauspoissaoloihin.

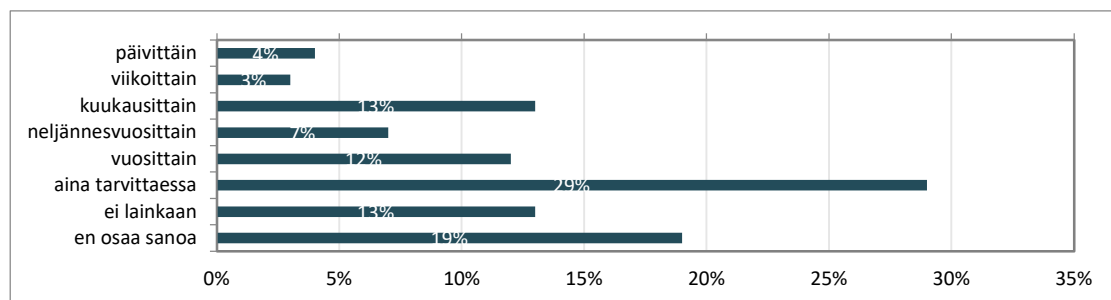


KUVIO 6.1 Yleisimmät syyt pitkiin sairauspoissaoloihin (yli 10 työpäivää)

Liite 7. Tuki- ja liikuntaelin vaivat (TULE-vaivat)

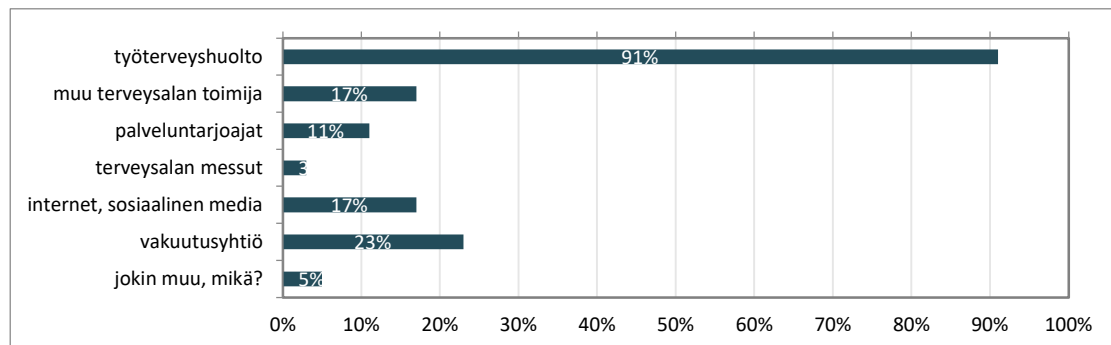
Miten säännöllisesti tuki- ja liikuntaelinvaivoihin etsitään ratkaisuja?

TULE-vaivojen osuudeksi arvioitiin noin 44 %, jossa mediaanivastaus oli 47,0. Keskihajontaa vastauksissa oli suurenlaisesti 27,5. Kysymykseen jätti vastaamatta noin 35 % vastaajista. TULE-vaivoihin ei ole selkeää ajallista säännönmukaisuutta ratkaisujen etsimisessä hajonnan vuoksi (kuvio 7.1). Ratkaisuja etsitään selkeästi eniten vasta tarvittaessa (20 vastaajaa), ja lähes viidesosa vastaajista ei osannut sanoa vastausta (13 vastaajaa). Kuukausittain vastauksia etsittiin 9 vastaajan yrityksissä ja vuosittain 8 vastaajan yrityksissä. Lähes viidennes vastaajista jätti vastaamatta kysymyksiin.



KUVIO 7.1 Miten usein TULE-vaivoihin etsitään ratkaisuja?

Vastaajia pyydettiin valitsemaan sellaisia kanavia, joista he etsivät tietoa TULE-vaivojen ennaltaehkäisemiseksi (kuvio 7.2). Tähän kysymykseen vastaaja saattoi valita useamman vastausvaihtoehdon ja vastauksia annettiin yhteensä 108 kappaletta, joten vastaajat antoivat keskimäärin 1,7 vastausta. Selkeästi tehokkaimmaksi kanavaksi välittää tietoa TULE-vaivojen ehkäisystä muodostui työterveyshuolto (59 vastaajaa). Vähäisin käytetty kanava oli terveysalan messut, joita käytti vain 3 % vastaajista (2 vastaajaa). Yksi vastaaja mainitsi tiedustelevansa asioita omilta erikoislääkäreiltään.

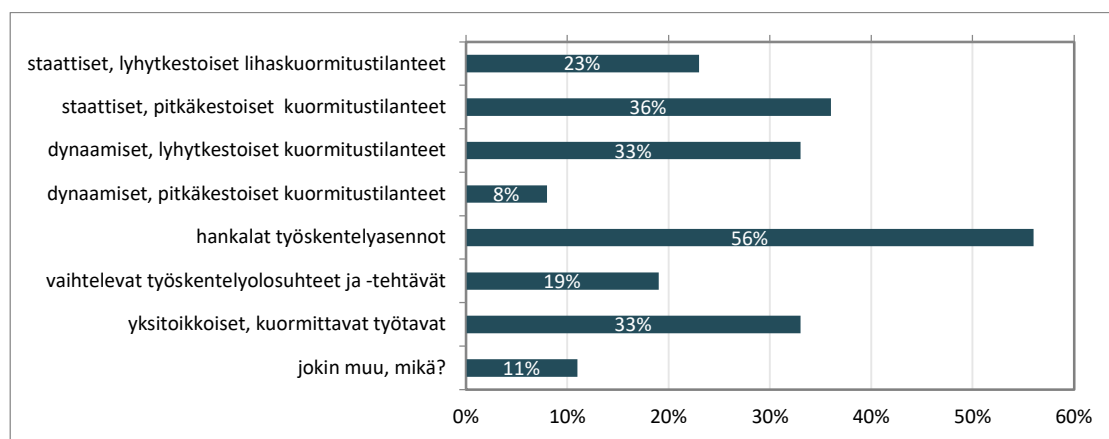


KUVIO 7.2 Tiedon etsintäkanavat TULE-vaivojen ehkäisemiseksi

Liite 8. TULE-vaivojen muodostuminen

Vastaajia pyydettiin valitsemaan yhdestä kolmeen kappaletta vastauksia kysymykseen, jossa määritettiin tuki- ja liikuntaelinvaivojen syntymisen kuormitustilanteita (kuvio 8.1). Vastauksia kertyi yhteensä 140 kappaletta, joten vastaajat antoivat keskimäärin 2,2 vastausta. Vastaajien mukaan TULE-vaivat syntyvät pääasiallisesti (36 vastaajaa) hankalista työasennoista. Seuraavaksi eniten vastaajat painottivat staattisten, pitkäkestoisten kuormitustilanteiden vaikutuksia (23 vastaajaa). Dynaamiset, lyhytkestoiset kuormitustilanteet (21 vastaajaa) ja yksitoikkoiset, kuormittavat työtavat (21 vastaajaa) aiheuttavat myös TULE-vaivoja merkittävästi.

Noin neljäsosa vastaajista (15 vastaajaa) piti lyhyitä, staattisia kuormitustilanteita merkittävänä ja noin viidesosa vastaajista (12 vastaajaa) vaihtelevia työskentelyolosuhteita ja -tehtäviä. Vähiten vastauksia sai dynaamiset, pitkäkestoiset kuormitustilanteet, joita piti merkittävänä vain 5 vastaajaa.



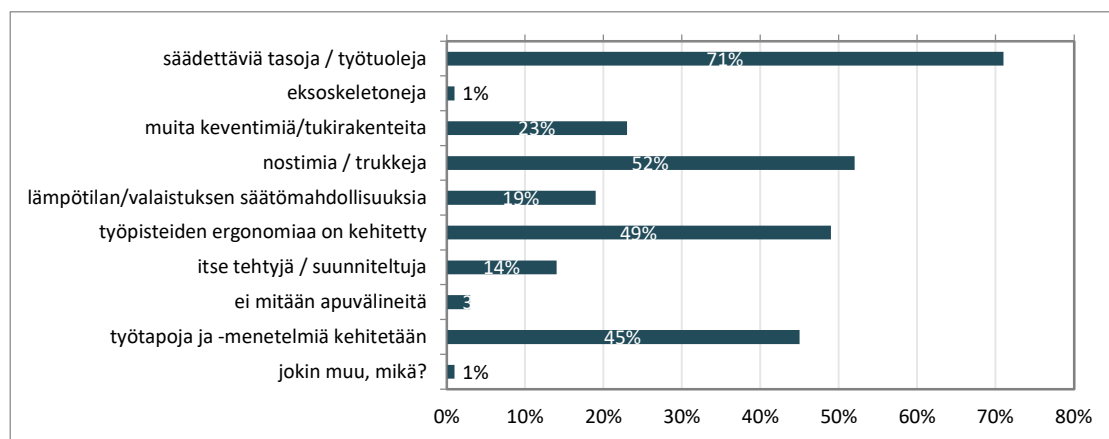
KUVIO 8.1 Millaisista kuormitustilanteista TULE-vaivat pääasiallisesti syntyvät?

Liite 9. Apuvälineiden käyttö

Työtehtävissä käytettävät apuvälineet kuormituksen vähentämiseksi:

Millaisia apuvälineitä työtehtävissänne käytetään henkilökohtaisen kuormituksen vähentämiseksi?

Vastaajan vastausmäärää ei rajoitettu tähän kysymykseen (kuvio 9.1). Vastauksia kertyi yhteensä 193 vastausta, joten vastaajat antoivat keskimäärin 2,8 vastausta. Kolme merkittävintä tapaa vähentää kuormitusta olivat säädettävien tasojen tai työtuolien käyttö (49 vastaajaa), nostimien tai trukkien käyttö (36 vastaajaa) ja ergonomian huomiointi työpisteillä (34 vastaajaa).

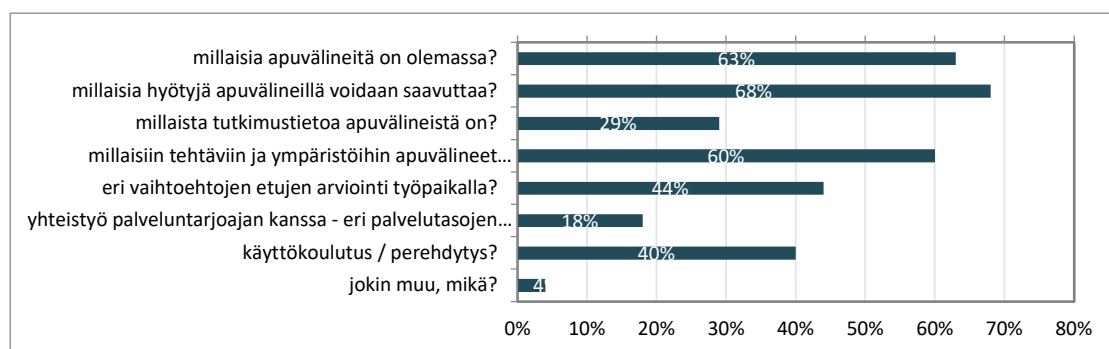


KUVIO 9.1 Henkilökohtaisen kuormituksen vähentämiskeinot

Apuvälineiden soveltuvuus – mitä tietoja tarvitaan?

Vastausvaihtoehtoja tuli valita kolmesta viiteen kappaletta (kuvio 9.2), joten vastauksia kertyi yhteensä 222 kappaletta ja vastaajat antoivat keskimäärin 3,3 vastausta kysymykseen. Kolme merkittävintä tietoa soveltuvuudesta olivat tiedot apuvälineiden hyödyistä (46 vastaajaa) ja malleista (43 vastaajaa) sekä tiedot siitä, millaisiin tehtäviin ja ympäristöihin apuvälineet soveltuvat (41 vastaajaa).

Seuraavaksi tärkeimpänä oli saada tietoa eri vaihtoehtojen etujen arvioinnista työpaikalla (30 vastaajaa). Käyttökoulutukseen tai perehdytykseen toivoi 27 vastausta ja tutkimustietoa apuvälineistä odotti noin kolmannes vastaajista (20 vastaajaa). Vähiten merkitystä annettiin yhteistyölle palveluntarjoajan kanssa, jossa suunniteltaisiin eri palvelutasojen mahdollisuuksia (12 vastaajaa).

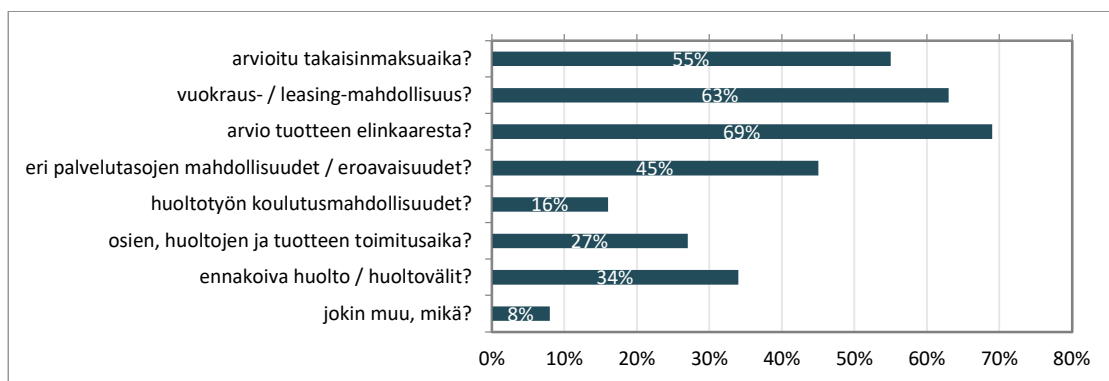


KUVIO 9.2 Mitä tietoja apuvälineiden soveltuvuudesta tarvitaan?

Millaisia tietoja toivoisit apuvälineiden kustannuksista?

Vastausvaihtoehtoja tuli valita kolmesta viiteen kappaletta (kuvio 9.3), joten vastauksia tuli yhteensä 197 kappaletta ja vastaajat antoivat keskimäärin 3,2 vastausta. Avoimessa palautteessa toivottiin myös määrittystä alkuinvestointien suuruudesta. Kolme merkittävintä toivetta olivat arvio tuotteen elinkaaresta (43 vastaajaa), tuotteen vuokraus- tai leasing-mahdollisuus (39 vastaajaa) ja tuotteen arvioitu takaisinmaksuaika (34 vastaajaa).

Seuraavaksi tärkeimmät olivat tiedot eri palvelutasojen mahdollisuuksista (28 vastaajaa), ja tiedot ennakoivasta huollosta tai huoltoväleistä (21 vastaajaa). Osien, huoltojen sekä tuotteen toimitusajasta toivoi 17 vastaajaa tietoa. Vähiten merkitystä annettiin huoltotyön koulutusmahdollisuuksille (10 vastaajaa).



KUVIO 9.3 Apuvälineiden hankintaan liittyvien tietojen tarve

Liite 10. Haastattelun runkorakenne

| Hypoteesina haastateltavilla on kuviteltu tilanne, jossa he olisivat hankkimassa eksoskeletonia työkykyisyyden edistämiseksi. | | | | |
|---|--|--|--|-------------|
| | Peruskysymys | Tarkentava ohje | Teema | Teemoittelu |
| | Vastaajan toimiala | "karkean jaottelun vaihtoehdot" | Peruskysymys | |
| | Yrityksen henkilöstömäärä | "karkean jaottelun vaihtoehdot" | Peruskysymys | 1. |
| | Liikevaihto | "karkean jaottelun vaihtoehdot" | Peruskysymys | |
| 1. | Työtehtävä / asema | - | Peruskysymys | |
| 2. | Millaisia ovat yleisimmät syyt sairauspoissaoloihin työpaikallanne? 3 yleisintä. | tapaturmat työ- / vapaa-ajalla unettomuus hengitysoireet tuki- ja liikuntaelinvaihat sydän- ja verenkiertoelöimistön vaihat mielenterveyden haasteet jotain muuta? | Työkykyisyyden kehittäminen - ASIAKASYMMÄRRYS | 2. |
| 3. | Millaisissa kuormitustilanteissa tuki- ja liikuntaelinvaihat pääasiallisesti syntyvät? | staattiset, lyhyet staattiset, pitkät dynaamiset, lyhyet dynaamiset, pitkät hankalat työasennot vaihtelevat työskentelyolosuhteet ja -tehtävät yksitoikkoiset, kuormittavat työtävät jotain muuta? | Tuki- ja liikuntaelinvaihat - ASIAKASYMMÄRRYS | 3. |
| 4. | Millaisia apuvälineitä työtehtävissäsi käytetään työkykyisyyden edistämiseksi? ...suunnitellaan käytettäväksi? | säädettäviä tasoja / tuoleja nostimia / trukkeja eksoskeletoneja muita keventimiä / tukirakenteita lämpötilan / valaistuksen säätömahdollisuus työpaikoiden ergonomia itse tehtyjä / suunniteltuja työtapoja / -menetelmiä kehitetään | Apuvälineiden käyttö - ASIAKASYMMÄRRYS | 4. |
| 5. | Millaisista kanavista etsisit tietoa tuki- ja liikuntaelinvaihojen ennaltaehkäisemiseksi? | työterveyshuolto muu terveysalan toimija palveluntarjoajat terveysalan messut internet, sos. Media vakuutusyhtiö | Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista - ASIAKASYMMÄRRYS | |
| 6. | Millaisia tietoja toivoisit apuvälineiden soveltuvuudesta? | millaisia apuvälineitä on olemassa millaisia hyötyjä apuvälineillä voidaan saavuttaa millaista tutkimustietoa apuvälineistä on millaisiin tehtäviin ja ympäristöihin apuvälineet soveltuvat eri vaihtoehtojen etujen arviointi työpaikalla yhteistyö palveluntarjoajan kanssa – eri palvelutasot käyttökoulutus / perehdytys | Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista - ASIAKASYMMÄRRYS | 5. |
| 7. | ...entä kustannuksista? | arvioitu takaisinmaksuaika vuokraus- / leasingmahdollisuudet arvio tuotteen elinkaaresta eri palvelutasojen mahdollisuudet / eroavaisuudet / rajoitteet | Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista - ASIAKASYMMÄRRYS | |
| 8. | ...entä huoltomahdollisuuksista? | huoltotyön koulutusmahdollisuudet osien, huoltojen ja tuotteen toimitusaika ennakkoiva huolto / huoltovälit | Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista - ASIAKASYMMÄRRYS | |
| 9. | Miten yhteistyötä asiakkaan kanssa tulisi rakentaa? ...tiiviy? | Miten tiivistä yhteistyötä tulisi tehdä? (tarvittaessa pyydetään apuun, mukana kehitystyössä...) Pitäisikö asiakkaita osallistaa kehitystyöhön? Miten? (tuotekehitys, työympäristön kehitys...) Minkä tason asiakasuuksista pitäisi pyrkiä rakentamaan? (arvokumppani...strateginen kumppani...ratkaisukumppani...järjestelmätoimittaja... tuotteen tai palvelun toimittaja_kumppanus vs. responsiivisuus) Voiko asiakkaan rooli muuttua? Miten? Miten ymmärrystä rakennettaisiin työntekijöiden kanssa?...entä yhteistyökumppaneiden? | Yhteistyön rakentaminen palveluntarjoajan kanssa - ASIAKASYMMÄRRYS | 6. |
| 10. | Millaisia ovat hyvät työkalut yhteisymmärryksen rakentamiseen? | Millaisia keinoja? X_Tulisiko asiakkaan kohtaamisesta tehdä prosessikartta? Millainen? Miksi tehtäisiin? Miksi ei tehtäisi? Mitä työkaluja voisi käyttää asiakasymmärryksen kartoittamiseen? (asiakasprofilointi...motiivit...tavoitteet...tarpeet...) | Yhteistyön rakentaminen palveluntarjoajan kanssa - ASIAKASYMMÄRRYS | |
| 11. | Millainen on hyvin toteutettu asiakaspalvelukokemus? ...alasta riippumatta. | Miten asiakkaaseen pitäisi pyrkiä vaikuttamaan? (todellisten tarpeiden selvittäminen...ominaisuudet...kustannukset...) Miten särötilanteisiin pitäisi reagoida? (äkilliset ristiriitailanteet ja niihin varautuminen...) Miten jälkimarkkinointia tulisi toteuttaa? (jatkuvuus...säännöllisyys...tietoja uutuuksista...) | Asiakaspalvelutilanne - asiakaspalvelutilanteen hoitaminen - ASIAKASYMMÄRRYS | |
| 12. | Miten asiakastietoa tulisi kerätä? ...hyvää/huonoa? | Asiakastutkimukset? Algoritmeihin perustuva teknologia? (Big Data, web-analytiikka, kanta-asiakasohjelmat, CRM...) | Asiakaspalvelutilanne - asiakaspalvelutilanteen hoitaminen - ASIAKASYMMÄRRYS | 7. |
| 13. | ...entä hyödyntää? | Miten asiakkaiden vaikuttamisyhteydet tulisi huomioida? palaute...kehitysajatus... | Asiakaspalvelutilanne - asiakaspalvelutilanteen hoitaminen - ASIAKASYMMÄRRYS | |
| 14. | Miten asiakaspalvelijoita tulisi kehittää? | Miten hiljaista tietoa tulisi kerätä/jakaa/tallentaa? Miten asiakastapahtumien toteutumista tulisi seurata? (onnistumisprosentti, asiakkaan palaaminen/lojalisuus...jälkimarkkinointi...) | Asiakaspalvelutilanne - asiakaspalvelutilanteen hoitaminen - ASIAKASYMMÄRRYS | |
| 15. | Miten tietoturva ja toimintavat vaikuttavat luottamuksen rakentamiseen? | GDPR:n huomiointi? Miten tietoturvaa voisi parantaa nykyisestä? Pääsy työntekijätietoihin? (työterveyshuolto...vakuutusyhtiö...palveluntarjoaja...) Tietoturvallisuuden hoitaminen? (omat osaajat, tietoturvatoumisto...) | Luottamuksen rakentaminen - tietoturva ja luottamus - ASIAKASYMMÄRRYS | |
| 16. | Millaiset tekijät hajottavat luottamusta? | "Uncanny Valley" | Luottamuksen rakentaminen - tietoturva ja luottamus - ASIAKASYMMÄRRYS | 8. |
| 17. | Millaista viestiä asiakkaan suuntaan pitäisi luoda? | Miten asiakaskokemus / palvelukokemus suunnitellaan? Millainen on hyvä arvopaus? (läpinäkyvyys, tavoitettavuus, vuorovaikutus, yhteistyö, rationaalisuus, empaattisuus, viestintä...) | Luottamuksen rakentaminen - tietoturva ja luottamus - ASIAKASYMMÄRRYS | |
| 18. | Miten rakennatte uusia yhteistyösuhteita? | Tietous nykyisten verkostojen tavoitteista, keinoista ja kehittämisestä... (megatrendien huomiointi, läpinäkyvyys, kiertotalous, vastuullinen toiminta, luottamus, omien verkostojen vinkit, ydiosaamisen keskittyminen...) Käytäntöjä? (yhteisen tarkoituksen löytäminen...) | Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen - EKOSYSTEEMI | 9. |
| 19. | Mistä kanavista etsitte uusia yhteistyömahdollisuuksia? | (miten lähestytte? miten teitä lähestytään?) Työkaluja? (systematisointi...) Teetkötö yhteistyötä tutkimus- ja/tai koululaitosten kanssa? | Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen - EKOSYSTEEMI | |
| 20. | Millaisin keinoin rakennatte verkostoitumista? | Teetkötö sopimuksia yhteistyöstä eri osapuolien kesken, millaisia? (...vai perustuuko suhde luottamukseen?) | Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen - EKOSYSTEEMI | |
| 21. | Millaisissa ekosysteemeissä olette osallisena? ...tai välillisenä osallistujana...toimijana? | Mitä ongelmia ekosysteemi yrittää ratkaista? Miten kuvailisit ekosysteemin toimintaa? (fasilitointi...viestintä...systemaattisuus...yhdenvertaisuus...) Tarkoitus laajemmassa mittakaavassa? Millaisia osaamista tuotte ekosysteemiin? | Ekosysteemin osallistuminen - EKOSYSTEEMI | |
| 22. | Millaista tietoa tarvitsit, jotta osallistuisit aktiivisesti uuden ekosysteemin rakentamiseen? | Mikä toiminnan tarkoitus on? Laajempi yhteiskunnallinen hyöty? Millaisia muut toimijat ovat? Millainen taho/t johtaa toimintaa? Mitkä ovat minun vahvuuteni? Miten tarkoitus vastaa tarpeisiin? Mitä saan tästä omaan liiketoimintaani? Mitä minulta vaaditaan? Millaisilla työkaluilla yhteistoimintaa voisi rakentaa? Selkeyttää? (yritysprofilointi...visuaalisesti nähtävillä olevia tietoja...Canvas-pohjat – tarkoituksen määrittely / minun ominaisuuteni/ tiimityn toiminta / johtaminen / kulttuurin luominen) | Ekosysteemin osallistuminen - EKOSYSTEEMI | 10. |

Liite 11. Yleisimmät syyt sairauspoissaoloihin

Asiakassegmentissä 1 (SEG.1) yleisimmät sairauspoissaoloja aiheuttavat tekijät ovat tuki- ja liikuntaelinvaivat, tapaturmat, flunssat ja toimistotyön puutteellinen työskentelyergonomia (taulukko 11.1). Taulukossa asiakassegmentin koodin jälkeen kysymyksen järjestysnumerosta haastatteluissa käytetään tunnusta, kuten oheisessa taulukossa esimerkkinä SEG.1 – K1. Asiakassegmenttien 2 ja 3 tulokset käydään pääsääntöisesti läpi eri teemoja kuvaavien taulukoiden jälkeen.

- *H3: Sirorakenteinen eksoskeleton voisi auttaa sähköasentajan tehtävissä.*

Taulukko 11.1 Yleisimmät syyt sairauspoissaoloihin

| Työkykyisyyden kehittäminen | |
|------------------------------------|----|
| SEG.1 - K1 havainnot | 11 |
| tuki- ja liikuntaelinvaivat | 5 |
| tapaturmat työssä tai vapaa-ajalla | 3 |
| flunssat | 2 |
| SEG.2 - K1 havainnot | 8 |
| flunssat | 2 |
| tapaturmat työssä tai vapaa-ajalla | 2 |
| SEG.3 - K1 havainnot | 15 |
| tuki- ja liikuntaelinvaivat | 3 |
| hengitysoireet, flunssat | 3 |
| mielenterveyden haasteet | 2 |

Asiakassegmentissä 2 (SEG.2) sairauspoissaolot koostuivat suurimmaksi osaksi flunssasta ja tapaturmista työssä tai vapaa-ajalla. Muita mainittuja syitä sairauspoissaoloihin olivat tuki- ja liikuntaelinvaivat, työergonomia, yksitoikkoiset työasennot ja lasten sairastelun myötä kotiin jääminen.

Asiakassegmentissä 3 (SEG.3) koettiin yleisimmiksi sairauspoissaoloja aiheuttaviksi tekijöiksi tuki- ja liikuntaelinvaivat sekä erilaiset hengitysoireet, kuten flunssat, ja mielenterveyden haasteet tulivat myös esille. Erityisesti rakennusalan työtehtävissä pölynhallintaan on kuitenkin kiinnitetty huomiota, ja pölyn määrä on vähentynyt viimeisten parin vuosikymmenen aikana merkittävästi. Sairauspoissaoloja aiheuttivat myös erilaiset nostotyöt, tapaturmat, puutteellinen työskentelyergonomia ja yksitoikkoiset työasennot.

Liite 12. Tuki- ja liikuntaelinvaivat

Asiakassegmentissä 1 tuki- ja liikuntaelinvaivoja syntyy pääasiallisesti painavia esineitä nostettaessa ja työskenneltäessä kädet hartialinjan yläpuolella, mutta myös erilaisissa vääntötilanteissa, repäisyliikkeissä ja äkkipysäyksissä (taulukko 12.1). Lisäksi työskentelyolosuhteiden muuttuminen (sisä- ja ulkotilat), staattiset työtehtävät, yksipuoleiset liikkeet ja toistotyön tekeminen aiheuttivat tuki- ja liikuntaelinvaivoja.

Taulukko 12.1 Tuki- ja liikuntaelinvaivojen aiheuttajat työtehtävissä

| Tuki- ja liikuntaelinvaivat | |
|--------------------------------------|----|
| SEG.1 - K2 havainnot | 14 |
| nostotyö, kantaminen, siirtäminen | 2 |
| työskentely hartialinjan yläpuolella | 2 |
| nykäisy/repäisy/vääntö | 2 |
| staattiset asennot | 2 |
| SEG.2 - K2 havainnot | 11 |
| sisä- ja ulkotyö | 3 |
| nostotyö, kantaminen, siirtäminen | 3 |
| SEG.3 - K2 havainnot | 19 |
| dynaamisuus | 3 |
| nostotyö, kantaminen, siirtäminen | 3 |
| työskentelyergonomia | 2 |

Asiakassegmentissä 2 tuki- ja liikuntaelinvaivoja syntyi eniten vaihtuvissa työolosuhteissa ja erilaisissa nostotöissä, kantamis- tai siirtotilanteissa. Muutoin tuki- ja liikuntaelinvaivoja syntyi myös hankalissa työasennoissa, hartialinjan yläpuolella työskentelyssä ja yksipuoleisissa liikkeissä sekä toistotyössä. Lisäksi erilaiset nykäisy tai repäisy -tilanteet tai työskentelyergonomia saattoi aiheuttaa vaivoja.

Asiakassegmentissä 3 tuki- ja liikuntaelinvaivoja syntyi eniten dynaamisessa työskentelyssä ja nostotyön, kantamisen tai siirtämisen seurauksena. Työskentelyergonomia ja asennot aiheuttivat myös TULE-vaivoja ja yksittäisistä havainnoista selvisi, että hankalissa työasennoissa työskentely aiheutti vaivoja joko hartialinjan yläpuolella työskenneltäessä tai tasoitetyössä lattialla (pintakäsittely). Myös toistotyö, erilaiset nykäisyt tai repäisyt ja vaihtelevat työskentelyolosuhteet aiheuttivat TULE-vaivoja.

Liite 13. Apuvälineiden käyttö

Asiakassegmentissä 1 yleisimmät apuvälineet olivat erilaiset nostimet (puomi- ja ketjunostin) ja hallinosturi, mutta myös henkilökohtaiset suojaimet (taulukko 13.1). Hallilämmittimiä käytettiin tehdashalkeissa työskentelyolosuhteiden parantamiseen. Toimistotyössä oli panostettu sähköpöytiin ja työtuoleihin, mutta myös muuhun työskentelyergonomiaan, kuten näyttöjen asentoon ja oheislaitteiden ergonomisiin malleihin.

Taulukko 13.1 Käytössä olevat apuvälineet työkykyisyyden edistämiseksi

| Apuvälineiden käyttö | |
|----------------------|----|
| SEG.1 - K3 havainnot | 14 |
| nostimet | 4 |
| sähköpöydät | 2 |
| SEG.2 - K3 havainnot | 14 |
| toimistotyövälineet | 5 |
| nostimet | 4 |
| SEG.3 - K3 havainnot | 27 |

Asiakassegmentissä 2 oli eniten erilaisia apuvälineitä käytössä lähinnä toimistotyön ergonomian kehittämisessä, jossa erilaiset sähköpöydät ja työtuolit auttoivat tuki- ja liikuntaelinvaivojen ehkäisyssä. Erilaisia nostimia, kuten nostokiskoja, puomeja, levyhissejä ja syöttölaitteita oli myös käytössä. Kalusteet, laitteet ja varusteet kehittyvät kuitenkin jatkuvasti.

H7: "Eksoskeletonista voisi olla monia hyötyjä sairauspoissaolojen ehkäisemiseen."

Asiakassegmentissä 3 oli lukuisia erilaisia apuvälineitä käytössä työkykyisyyden edistämiseksi. Tällaisia apuvälineitä olivat erilaiset henkilösuojaimet, nostimet ja laitteet, joilla voitiin sovittaa yksilöllisiä asetuksia työntekijän mukaan ergonomian parantamiseksi. Eräässä tapauksessa työfysioterapeutti kouluttaa kaikki työntekijät työskentelyergonomian näkökulmasta omiin työtehtäviinsä, jotta työkykyisyyttä edistetään helpottamalla oikeanlaisten työtapojen ymmärtämistä. Pölynhallinnassa tilojen pölyisyyttä mitaroidaan, osastoidaan ja paineistetaan tarpeen mukaan. Eräässä tapauksessa tilojen ahtaus, pölyisyys ja monipuoliset työskentelytavat aiheuttavat hankaluuksia erilaisten apuvälineiden käytölle. Raskeampiin purkutöiden vaiheisiin on kehitetty laitteita, joilla purkutöitä voidaan toteuttaa etäohjauksella.

Liite 14. Tietolähteet ja apuvälineiden soveltuvuus

Tietolähteet (taulukko 14.1)

Taulukko 14.1 Kanavat tuki- ja liikuntaelinvaivojen tietouden lisäämiseksi

| Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista | |
|---|----|
| SEG.1 - K4 havainnot | 15 |
| työterveys | 4 |
| Google + lähdekritiikki | 3 |
| alan toimijat (hieroja, fysioterapeutti, osteopaatti) | 3 |
| SEG.2 - K4 havainnot | 8 |
| työterveys | 2 |
| firman sisältä | 2 |
| alan toimijat (hieroja, fysioterapeutti, osteopaatti) | 2 |
| SEG.3 - K4 havainnot | 11 |
| työterveys | 4 |
| firman sisältä | 3 |
| messut | 2 |
| Internet | 2 |

Apuvälineiden soveltuvuus

Asiakassegmentissä 1 apuvälineiden soveltuvuudesta kaivattiin tietoa ensisijaisesti hyötyjen näkökulmasta, jotta hyödyt voidaan suhteuttaa kustannuksiin, rajoitteisiin ja haittoihin (taulukko 15.1).

H3: ”Jotenkin mä kaipaisin sitä, että olis niinkun helppo, päästä ihan niinku kokeilemaan ja hypistelemään ja laittamaan se niinkun itte päälle, eli semmonen simppei, että ”minä haluan kokeilla ja painan nappulaa”, ja sit muhun otettais yhteyttä ja tavallaan, että se lähtis siitä eteenpäin, semmonen helpous siinä se vois madaltaa sitä kynnystä siihen yhteydenottoon.”

Asiakassegmentissä 2 apuvälineiden soveltuvuudesta toivottiin useimmin tietoa referensseistä ja kokeilumahdollisuudesta, jotta käyttökokemuksia työtehtävissä voitaisiin sovittaa omaan toimintaan. Tutun käyttäjän kokemukset koettiin luotettavana tiedonlähteenä. Muita tietoja kaivattiin hyötyjen hahmottamiseksi esimerkiksi videoiden muodossa, tilasto- ja toimintatiedoilla sekä tiedolla laitteen maksajasta.

Asiakassegmentissä 3 tarvittiin tietoa ensisijaisesti erilaisista hyötynäkökohdista. Merkittävänä tietoina pidettiin myös käyttökohteiden ja -ympäristöjen esittelyä, jotta asiakkaan on helpompi ajatella hyötyjen sovittamista oman yrityksen työskentely-ympäristöihin. Apuvälineen käyttöön tuli saada koulutusta, kokeilumahdollisuus ja tietoa olemassa olevista referensseistä. Eksoskeletonin tulee olla helpposti puhdistettavissa, kestävä, hygieeninen ja ATEX-luokiteltu, jotta sitä voitaisiin käyttää turvallisesti myös pölyisissä tiloissa. Eksoskeletonin käyttö ei saa hankaloittaa eikä hidastaa työn tekemistä, muttei myöskään naarmutaa mitään pintoja, kun työskennellään lähellä valmiita tuotteita. Tuotteen käyttöikä, tekniset tiedot ja hinta kiinnostivat yhtä lailla tutkimustietojen ja laitevalikoiman ohella. Tietoja kaivattiin uusien toimintojen ja päivitysten mahdollisuuksista, mutta myös turvallisesta käytöstä, yksilökohtaisista säätömahdollisuuksista ja yhteensopivuuksista muiden laitteiden kanssa.

H2: ”Mitä tutkimustietoa siellä on takana ja mitä hyötyjä sillä voitais saavuttaa? ... jossakin pitäisi niinkun nimenomaan kokeilla ensin, että onko se tähän meidän työympäristöön oikea laite. Ja sitte pääsee mittaille niitä hyötyjä tavallaan, mutta sitte taas jos kaverilla, samantyyppisessä hommassa on käytössä tämmönen ja se sanoo, että tää on hyvä juttu, niin kyll mä uskon että se tulis niinkun meidänkin firmaan. ... nimenomaan noihin tuotteisiin nähden mitä siinä oli, että silloin tulee ulosmitattua sen tuotteen koko potentiaali kun sä tiedät, mitä kaikkee sillä pystyy niinkun tekemään, että ei jää niinkun joku ominaisuus käyttämättä.”

Liite 15. Kustannus- ja huoltonäkökulmat

Kustannusnäkökulmat (Taulukko 15.1)

H3: "Tuoko se hyötyä siinä, että se niinkun nopeuttaa sitä työtä, vai tuoko se hyötyä siitä että se vähentää sitä rasitusta? Tavallaan mistä se saadaan se hyöty?"

Taulukko 15.1 Kustannuksiin liittyvät tiedot

| Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista | |
|--|----|
| SEG.1 - K6 havainnot | 17 |
| hyöty rasituksen vähentämiseen | 2 |
| hyöty työskentelyn nopeuteen | 2 |
| takaisinmaksuaika / säästöpotentiaali | 2 |
| Leasing-mahdollisuus | 2 |
| SEG.2 - K6 havainnot | 15 |
| takaisinmaksuaika / säästöpotentiaali | 3 |
| huoltojen järjestäminen | 2 |
| SEG.3 - K6 havainnot | 25 |
| takaisinmaksuaika / säästöpotentiaali | 4 |
| leasing-mahdollisuus | 3 |
| hankintahinta | 3 |
| huoltokustannukset | 3 |

Huoltonäkökulmat (taulukko 15.2)

Taulukko 15.2 Huoltomahdollisuuksien kartoittaminen

| Tietopohjan kerryttäminen kehitysmahdollisuuksista | |
|--|----|
| SEG.1 - K7 havainnot | 18 |
| koulutusmahdollisuudet huoltoihin | 4 |
| huoltopalvelun nopeus | 2 |
| tuotetuki | 2 |
| kustannukset | 2 |
| huollon sijainti | 2 |
| riippuvuus laitteesta - varalaite tilalle? | 2 |
| SEG.2 - K7 havainnot | 12 |
| tuotetuki | 2 |
| SEG.3 - K7 havainnot | 17 |
| vaivattomuus | 3 |
| huoltopalvelun nopeus | 3 |
| koulutusmahdollisuus huoltoihin | 2 |
| kustannukset | 2 |
| tuotetuki | 2 |
| varalaite tilalle? | 2 |

Liite 16. Ominaisuuksia ja keinoja yhteistyön rakentamiseen

Yhteistyön rakentaminen (taulukko 16.1)

Taulukko 16.1 Yhteistyön rakentaminen

| Yhteistyön rakentaminen palveluntarjoajan kanssa | |
|--|----|
| SEG.1 - K8 havainnot | 17 |
| todellisten tarpeiden selvittäminen | 7 |
| testikäyttö | 2 |
| SEG.2 - K8 havainnot | 12 |
| asiakkuusvastaava tms. | 4 |
| tavoitettavuus, viestintä ja tiedottaminen | 4 |
| testikäyttö | 2 |
| SEG.3 - K8 havainnot | 19 |
| vaivattomuus | 3 |
| avoimuus | 2 |
| asiakkuusvastaava tms. | 2 |
| leasing-mahdollisuus | 2 |
| todellisten tarpeiden selvittäminen | 2 |

Työkaluja, tapoja ja huomioita yhteistyön rakentamiseen (taulukko 16.2)

Taulukko 16.2 Asiakastiedon kerääminen

| Yhteistyön rakentaminen palveluntarjoajan kanssa | |
|--|----|
| SEG.1 - K9 havainnot | 13 |
| toimivat viestintäkanavat, nettiportaali | 2 |
| toimialakartoitus | 2 |
| SEG.2 - K9 havainnot | 5 |
| SEG.3 - K9 havainnot | 16 |
| live-tapaaminen tai soitto | 4 |
| toimivat viestintäkanavat, nettiportaali | 2 |

Liite 17. Asiakastiedon kerääminen ja käsittely

ASIAKASPALVELUTILANNE:

Asiakassegmentissä 1 asiakastiedon keräämiseen löytyi muutamia tapoja (taulukko 17.1). Kyselylomake mainittiin hyvänä menetelmänä tavoiteltaessa kohdennettua tietoa. Ottamalla asiakkaaseen yhteyttä ja pyrkimällä tuntemaan asiakas henkilökohtaisesti, voidaan asiakastietoa kerätä käytännönläheiseen järjestelmään vuorovaikutuksen avulla, johon kirjataan poimittuja ”hiljaisia tietoja” systemaattisesti.

H1: ”Jos on tällöstä B2B-hommaa, niin kyllä se on hyvä tuntee asiakas ja tuota, täällä ne ehkä jopa henkilöityy sillai, ettei ne oo järjestelmissä vaan ne ketä sulla on tässä puhelimessa ja puhut, voit keskustella etunimillä ja muuta, niin ne on niinku A-luokan asiakkaita ... kyll se niinkun asiakas pitää tuntee henkilönäkin, tottakai hänen toimintansa, mutta kyll se on ihminen ihmiselle ja tunteet ne ratkaisee kuitenkin ne näissä jutuissa.”

Taulukko 17.1 Asiakastietojen kerääminen

| Asiakaspalvelutilanne - asiakaspalvelutilanteen hoitaminen | |
|--|----|
| SEG.1 - K11 havainnot | 10 |
| kyselylomake | 2 |
| CRM-järjestelmä | 1 |
| käytännönläheinen järjestelmä | 1 |
| antureiden/älylaitteen yhdistäminen | 1 |
| SEG.2 - K11 havainnot | 5 |
| käytön seuranta ja mittarointi | 2 |
| SEG.3 - K11 havainnot | 11 |
| asiakastapaamisen yhteydessä | 2 |
| referenssitietojen jakaminen | 2 |
| vuorovaikutus | 2 |

Asiakassegmentissä 2 asiakastietoa voi kerätä seuraamalla käyttöä erilaisin mittarein, jossa on hyvä konkretisoida hyötyjä ja määrittää takaisinmaksuaikaa. Käyttöä voisi seurata kehitetyllä sovelluksella yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin voitaisiin tuottaa lisäarvoa kummallekin osapuolelle. Järjestelmän tulisi olla käytännönläheinen, johon voisi tallentaa hiljaista tietoa huomaamattomasti - esimerkiksi mahdollisen palvelusopimuksen mukaisissa käytännön tilanteissa.

H8: ”Voisiko jokin tieto olla sellainen, missä olisi yhtenäinen intressi, että kerätä siltä firmalta itselleen ja olisiko sillä myös lisäarvoa asiakkaalle.”

H7: ”Miten saa dataa kerättyä, että missä tehtävissä sitä on käytetty sitä hommaa ja minkä verran niitä käyttötunteja on sitten kertyny, sillähän sitä on merkitystä myös sinne takaisinmaksun suhteen, että onko sitä käytetty vai ei oo käytetty ... miten sitä seuraat sitten, että se on aina sitten, jos jonkun Appin laittais päälle, niin se olis jo lähempänä, mutta jos sun pitäis kirjata ylös johonkin niitä käyttötunteja, niin se jäis kyllä tekemättä luultavasti kuitenkin.”

Asiakassegmentissä 3 asiakastietoa voi kerätä esimerkiksi ennalta sovittujen asiakastapaamisten yhteydessä, joissa vuorovaikutuksella pyritään tuntemaan asiakas ja käyttäjät henkilökohtaisesti. Asiakastietomäärää voi kerryttää myös jakamalla referenssitietoja asiakkaan kanssa ja seuraamalla laitteen käyttöä. Seuraamista on hyvä mittaroida, ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa jakamalla tietoja yhteisesti. Tietojen juridiset näkökulmat tulee huomioida, jossa tietojen jakaminen tai vastaanottaminen voisi olla vapaaehtoista. Palautteen antamisen tulisi olla helppoa.

Liite 18. Asiakastiedon hyödyntäminen

ASIAKASPALVELUTILANNE:

Asiakassegmentissä 1 asiakastietoa voi hyödyntää jatkuvassa kehitystyössä asiakkaiden segmentoinnissa ja markkinoinnin kohdentamisessa, kun tietoja kirjataan systemaattisesti (taulukko 18.1). Asiakastiedoilla ja palautteilla voidaan ohjata keskittymistä kannattaviin asioihin ja poimia kehitysajatuksia.

H1: ”Mitä pystyy myyntipanoksia tekemään tän kokoisessa firmassa, että kaikkeen ei pysty satsaamaan, mikä on kannattavaa hommaa ja minkälaisen asiakkaiden kanssa homma toimii, niin sinne paukuja suunnataan.”

Taulukko 18.1 Asiakastietojen hyödyntäminen

| Asiakaspalvelutilanne - asiakaspalvelutilanteen hoitaminen | |
|--|-----------|
| SEG.1 - K12 havainnot | 10 |
| segmentointi, kohdentaminen | 3 |
| palautteen hyödyntäminen, vastavuoroisuus | 2 |
| SEG.2 - K12 havainnot | 8 |
| parempien palveluiden suunnittelu | 3 |
| SEG.3 - K12 havainnot | 9 |
| asiakkaan toimintaympäristön ymmärtäminen | 3 |
| parempien palvelujen suunnittelu | 2 |

Asiakassegmentissä 2 asiakastietoja voi hyödyntää parempien palvelujen suunnittelussa asiakaskohdittaisesti esimerkiksi vastavuoroisen palautteen avulla. Asiakastapahtumia tulisi kirjata systemaattisesti asiakkaan toimintaympäristön ymmärtämiseksi, jossa esimerkiksi olosuhteiden, liikkeiden ja määrien suhteen voidaan kirjata arvokasta tietoa ennakoivan huollonkin mahdollistamiseksi. Asiakastietoja voi hyödyntää myös referensseinä.

H6: ”Kyllä niiden myyjien pitää tietää, mitä ne tekee siellä työmaalla...niinkun oikeasti, mitä ne kantaa? minkälaisia määriä? missä olosuhteissa?”

Asiakassegmentissä 3 asiakastietoja on hyvä hyödyntää asiakkaan toimintaympäristön parempaan ymmärtämiseen, jotta voidaan suunnitella entistä parempia palveluja, tiivistää yhteistyötä, poimia kehitysajatuksia ja kehittyä jatkuvasti.

H9: ”Se asiakkuuden ja tämän kokonaisuuden ymmärtäminen, että mihin mennään, ne suunnat, niin sieltä saa ammennettua hyvää lisätietoa aina kun sitten näitä asiakkaita kohtaa.”

Liite 19. Asiakaspalvelijoiden kehittäminen ja luottamuksen rakentaminen

Asiakaspalvelutilanne (taulukko 19.1)

Taulukko 19.1 Asiakaspalvelijoiden kehittäminen

| Asiakaspalvelutilanne - asiakaspalvelutilanteen hoitaminen | |
|---|-----------|
| SEG.1 - K13 havainnot | 13 |
| asiakastietopankki (CRM-järjestelmä tai muu) | 3 |
| asiakastapaamisen järjestäminen | 2 |
| SEG.2 - K13 havainnot | 7 |
| asiakkaan kuunteleminen | 2 |
| SEG.3 - K13 havainnot | 17 |
| asiakaspalveluhenkisyys | 3 |
| asiakkaan kuunteleminen | 2 |
| asiantuntijuuden hyödyntäminen | 2 |

Luottamuksen rakentaminen (taulukko 19.2)

Taulukko 19.2 Tietoturvan, toimintatapojen ja ihmiseen luottaminen merkitys

| Luottamuksen rakentaminen - tietoturva ja luottamus | |
|--|-----------|
| SEG.1 - K14 havainnot | 18 |
| tietoturvan tulee olla kunnossa | 3 |
| luotetaan ihmiseen | 3 |
| asiakaskohtainen huomiointi tietojen keräämisessä | 2 |
| läpinäkyvyys | 2 |
| sopimusasiat kuntoon | 2 |
| vastuullisuus | 2 |
| SEG.2 - K14 havainnot | 6 |
| SEG.3 - K14 havainnot | 14 |
| tietoturvan tulee olla kunnossa | 3 |
| luotetaan ihmiseen | 3 |
| läpinäkyvyys | 2 |
| avoin keskusteluyhteys | 2 |

Liite 20. Luottamuksen hajoaminen

LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN:

Asiakassegmentissä 1 luottamus hajoaa heikolla vuorovaikutuksella ja viestinnällä, jossa asiakasta kohdellaan epäasiallisesti, jätetään yksin tai vastuu siirretään toiselle taholle (taulukko 25.1). Väärän tiedon antaminen ja asioiden vääristely koetaan erityisen pahaksi. Asiakkaaseen tulee reagoida ja luvutut asiat täytyy hoitaa. Luottamus voi hajota myös levittämällä salaisia tietoja, tuotteen heikolla laatuilla tai korjauspalvelulla, tai sitten ei vain pysytäkään aikatauluissa.

H4: ”Se rakentaa luottamusta, että sä haluat nähdä sen oman tuottees tai tuotteen tarjoajan ihmisen taakse. Se vaatii työtä paljon ja panostusta.”

Taulukko 25.1 Luottamusta hajottavia tekijöitä

| Luottamuksen rakentaminen - tietoturva ja luottamus | |
|---|-----------|
| SEG.1 - K15 havainnot | 18 |
| vuorovaikutus tai viestintä ei toimi | 6 |
| väärän tiedon antaminen, vääristely | 2 |
| asiakkaaseen ei reagoida | 2 |
| lupauksissa tai aikatauluissa ei pysytä | 3 |
| SEG.2 - K15 havainnot | 9 |
| vuorovaikutus tai viestintä ei toimi | 3 |
| antaa väärää tietoa, asioita vääristellään | 2 |
| SEG.3 - K15 havainnot | 18 |
| lupauksissa tai aikatauluissa ei pysytä | 3 |
| viestintä ei toimi | 2 |
| asiakkaaseen ei reagoida | 2 |

Asiakassegmentissä 2 luottamuksen voi menettää heikolla vuorovaikutuksella ja viestinnällä, jossa henkilökemioiden yhteensopimattomuus tai epäasiallinen käytös voivat aiheuttaa ongelmia. Luottamuksen voi menettää myös antamalla väärää tietoa tai vääristelemällä asioita. Sopimusasioissa tulee toimia läpinäkyvästi, jotta voidaan osoittaa mitä toimintaan kuuluu ja mitä ei - ilman piilokuluja. Tietoja ei sovi levittää eikä myydä kolmansille osapuolille.

H8: ”Pitää pystyä puhumaan niin sanotusti totta, olemaan rehellinen siinä, että jos ei välttämättä jostain tiedä, niin siinä ei tarvitse sanoa sellaista, mikä ei välttämättä pidä paikkaansa ... mitä sitten tulee sitten asiakkaalle eteen, että sen selkeästi ymmärtää, että mitä se homma tulee maksamaan ja mitä siihen kuuluu, ja mitä siihen ei kuulu...mitkä voi olla vaikka oleellisia osia, palveluita, mutta ne on hinnoiteltu sitten erikseen.”

H6: ”Se koko ajan kasvaa ja kasvaa se yhteistyön merkitys tuolla työmaalla, että sen pitää pelata, niiden ihmisten pitää keskustella ja suunnitella yhdessä asioita.”

Asiakassegmentissä 3 luottamus hajoaa helpoiten, jos lupauksista tai aikatauluista ei pidetä kiinni. Viestinnän tulee toimia ja asiakkaaseen täytyy reagoida nopeasti. Tunteille ei sovi antaa valtaa, vaikka henkilökemiat eivät kohtaisikaan. Väärän tiedon antaminen tai vääristely on erityisen haitallista, sillä vuorovaikutuksen tulee toimia eikä asiakasta vain jätetä yksin selvittämään asiaa. Asiakaspalvelijan tulee olla hyvin tavoitettavissa, ja ihmisestä täytyy aidosti kiinnostua yksilönä. Eräissä tapauksissa riskienarviointi tulee myös olla tehtynä. Asiakkaasta ei sovi kuitenkaan tietää liikaa, eikä tietoja saa myydä kolmannelle osapuolelle ainakaan ilman lupaa. Sopimusasioissa täytyy muutenkin toimia läpinäkyvästi ja asiakkaan asiat täytyy hoitaa kunnolla.

Liite 21. Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen

Uusien yhteistyösuhteiden rakentaminen (taulukko 21.1)

Taulukko 21.1 Uusien yhteistyösuhteiden rakentamistapoja

| Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen | |
|--|-----------|
| SEG.1 - K17 havainnot | 25 |
| verkostoituminen, suhdetoiminta ja vastavuoroisuus | 7 |
| benchmarking | 2 |
| avoimuus ja avarakatseisuus | 2 |
| SEG.2 - K17 havainnot | 11 |
| vastavuoroisuus | 2 |
| SEG.3 - K17 havainnot | 27 |
| verkostoituminen, suhdetoiminta ja vastavuoroisuus | 5 |
| uusia yhteistyömahdollisuuksia pitää kartoittaa | 3 |
| panostaminen toimintamallien luomiseen | 2 |
| asiakkaan tarpeiden huomioiminen | 2 |
| ajankohtaisten tapahtumien seuraaminen | 2 |

Liite 22. Yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen

TOIMINTAMALLIT YHTEISTYÖN RAKENTAMISEEN:

Asiakassegmentissä 1 yhteistyömahdollisuuksia etsitään hyödyntämällä omia verkostoja, mutta myös kouluyhteistyön (lopputyöt, harjoittelut, tutkimustyö) kautta, internetistä sekä messuilta (taulukko 28.1).

Taulukko 22.1 Uusien yhteistyömahdollisuuksien etsiminen

| Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen | |
|--|-----------|
| SEG.1 - K18 havainnot | 10 |
| omien verkostojen hyödyntäminen | 3 |
| kouluyhteistyö | 2 |
| Google + lähdekritiikki | 2 |
| messut | 2 |
| SEG.2 - K18 havainnot | 9 |
| kouluyhteistyö | 3 |
| Google + lähdekritiikki | 2 |
| SEG.3 - K18 havainnot | 23 |
| omien verkostojen hyödyntäminen | 4 |
| kouluyhteistyö | 3 |
| firman sisäisten toimijoiden hyödyntäminen | 3 |
| ajankohtaisten tapahtumien etsiminen | 3 |
| avoimuus | 2 |

Asiakassegmentissä 2 uusia yhteistyömahdollisuuksia etsitään kouluyhteistyön kautta ja internetistä, mutta myös omia verkostoja hyödyntämällä ja esimerkiksi messuilta. On tärkeää löytää avainhenkilö ja mieluummin soittaa, kuin lähettää sähköpostia.

Asiakassegmentissä 3 uusia yhteistyömahdollisuuksia etsitään ensisijaisesti omista verkostoista. Firman sisäisten toimijoiden hyödyntäminen, kouluyhteistyö ja ajankohtaisten tapahtumien etsiminen koettiin myös tärkeiksi kanaviksi, eikä mitään kanavaa kannata sulkea pois. Systemaattinen myyntityö ja uusasiakashankinta voivat olla merkittävässä osassa, vaikka tulosta siitä tulisikin vähänlaisesti. Tarjontaa on hyvä räätälöidä suunnitelmien ja tavoitteiden mukaan. Toimintamallin luominen yhteistyön pohjaksi esimerkiksi Teams-alustalle voi auttaa. Ruohonjuuritason vinkeihin kannattaa paneutua ja esimerkiksi messuilta voi löytyä uusia yhteistyömahdollisuuksia.

H9: "Ei ole mitään yksittäistä kanavaa, käytännössä ne kanavat on kaikki."

Liite 23. Verkostoitumisen toimintatapoja

TOIMINTAMALLIT YHTEISTYÖN RAKENTAMISEEN:

Asiakassegmentissä 1 verkostoitumistilanteissa laitetaan useimmiten sopimusasiat kuntoon erilaisten toimintamallien pohjalta (taulukko 29.1). Osalla toiminta perustuu suurelta osin luottamukseen ja sopimuksia on harvoin, mutta viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta pyritään pitämään annetut lupaukset.

H4: "Viestinnän ja vuorovaikutuksen mä nostan joka asias, mutta se sopimus on hemmetin hyvä siinä mielessä, ja kun se on tehty hyvänä päivänä huonon päivän varalle, niin silloin "muotti on tehty"."

Taulukko 23.1 Luottamuksellisen yhteistyön rakentamiseen

| Toimintamallit yhteistyön rakentamiseen | |
|---|-----------|
| SEG.1 - K19 havainnot | 9 |
| sopimusasiat kuntoon - toimintamallit | 3 |
| luottamukseen perustuvaa | 2 |
| SEG.2 - K19 havainnot | 6 |
| sopimusasiat kuntoon - toimintamallit | 3 |
| luottamukseen perustuvaa | 2 |
| SEG.3 - K19 havainnot | 12 |
| sopimusasiat kuntoon - toimintamallit | 6 |
| luottamukseen perustuvaa | 5 |

Asiakassegmentissä 2 verkostoitumistilanteissa on hyvä laittaa sopimusasiat kuntoon toimivien toimintamallien mukaisesti. Luottamus on avain yhteistyön jatkumiselle, mutta myös ketterä tapa toimia, jos yhteistyö ei toimikaan toivotusti. Luottamukseen perustuvana saatetaan hoitaa kertaluonteisia tai lyhytaikaisia yhteistyösuhteita, mutta yhteistyön jatkuessa sopimus on hyvä tehdä. Raskaiden sopimusten esittäminen yhteistyösuhteen alussa saattaa säikäyttääkin yhteistyökumppania, ja yhteistyö ei välttämättä jatkukaan.

Asiakassegmentissä 3 verkostojen rakentamisessa on hyvä hoitaa sopimusasiat kuntoon, vaikka toiminta perustuu lähes yhtä lailla luottamukseen. Luottamusta tarvitaan yhteistyösuhteen aloittamisen jälkeen jatkuvan yhteistyön ylläpitämisessä, vaikka useimmiten sopimusasiat hoidetaankin kuntoon yhteistyön jatkumisen selkeyttämiseksi. Luottamuksen merkitys korostui hektisessä työssä, jossa täytyy kyetä luottamaan ja antamaan vastuuta asioiden edistämiseksi. Yhteistyön jatkamiseksi on hyvä määrittää raami- ja puitesopimukset, joissa voidaan tarkemmin määritellä esimerkiksi hinnoittelumekanismin.

H9: "Sillä luottamuksella ne pitkäaikaiset kumppanuudet totta kai ylläpidetään ja raamisopimukset, puitesopimukset niin ne seuraa yleensä aika nopeastikin, että saadaan jokin yksittäinen projekti."

H2: "Aina kun jotain muutetaan, niin siitä pitää kirjallisesti sopia. Käytännössä kun tehdään, niin suunnitelmat on täynnä virheitä ja tahti on niin hektinen, että siinä pitää myös pystyä luottamaan."

Liite 24. Ekosysteemi-tietous

EKOSYSTEEMIIN OSALLISTUMINEN:

Asiakassegmentissä 1 ekosysteemi oli käsitteenä outo joillekin vastaajille, ja osa koki toimivansa välillisenä osallistujana joissakin ekosysteemeissä (taulukko 30.1). Eräässä tapauksessa työn toimenkuva vastasi parhaiten fasilitaattorin toimenkuvaa, ja toisen vastaajan työskentely alan yhdistystoiminnassa ohjautui ekosysteemi -tyyppisen ajattelun mukaisesti.

Taulukko 30.1 Ekosysteemeihin osallistuminen

| Ekosysteemiin osallistuminen | |
|---|-----------|
| SEG.1 - K20 havainnot | 10 |
| outo käsitteenä | 3 |
| välillisenä osallistujana | 2 |
| SEG.2 - K20 havainnot | 5 |
| osallisena, välillisenä osallistujana tai toimijana | 3 |
| outo käsitteenä | 2 |
| SEG.3 - K20 havainnot | 14 |
| osallisena, välillisenä osallistujana tai toimijana | 5 |
| rooli riippuu projektista | 2 |
| viestinnän onnistuminen tärkeää | 2 |

Asiakassegmentissä 2 koettiin, että ekosysteemiin osallistuttiin joko isommassa tai pienemmässä mitataavassa jollakin tapaa, sillä kykyä katsoa asioita muidenkin näkökulmista isoissa kokonaisuuksissa pidettiin tärkeänä. Ekosysteemi oli käsitteenä hieman outo vastaajille, mutta esimerkin myötä asia avautui.

Asiakassegmentissä 3 vastaajat kokivat työskentelevänsä jonkinlaisten ekosysteemien parissa erilaisissa rooleissa, jossa hierarkkisuuttakin on edelleen havaittavissa ja oma rooli muuntuu projektikohtaisesti. Viestinnän onnistumista pidetään erityisen tärkeänä. Ekosysteemissä voi kokea elinikäistä oppimista, ja tavoitteellinen toiminta on merkittävässä asemassa. Eräänä mainintana esiintyi ajatus lohko-*ketjuteknologiasta*, mikä saattaa avata tulevaisuudelle uusia mahdollisuuksia. Ekosysteemi oli hieman outo käsitteenä, mutta esimerkin avulla asia aukesi hyvin.