



Asiantuntijapalvelun digitaalinen kehittäminen

Toni Piipponen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiantuntijapalvelun digitaalinen kehittäminen

Toni Piipponen
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2021

Toni Piipponen

Asiantuntijapalvelun digitaalinen kehittäminen

Vuosi

2021

Sivumäärä

69

Tämä opinnäytetyö tehtiin osana ICT-alalla toimivan kohdeyrityksen digitaalisten palveluiden kehitysprojektia. Tarkoituksena oli selvittää ja luoda mahdollisuuksia yrityksen asiantuntijapalveluun kuuluvien toimintojen ja raportoinnin toteuttamiseksi kehitettävänä olevaan digitaaliseen ohjelmistopalveluun.

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee digitalisaatiota, asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemuksen johtamista. Lisäksi perehdytään teemoja yhdistävään kombinaatioon, digitaaliseen käyttäjäkokemukseen.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö koostuu kahdesta vaiheesta. Tutkimusvaiheessa kerättiin laadulliseen tutkimukseen perustuen tietoa toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalveluita käyttäneiden asiakkaiden asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden nykytilasta. Lisäksi selvitettiin asiakkaiden kokemuksia digitaalisten palveluiden käyttämisestä ja hyödyntämisestä sekä kartoitettiin heidän käyttäjälähtöisiä tarpeitaan uudelle kehitettävälle palvelulle. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, ja aineiston analysoinnissa luokittelua sekä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Kehittämisvaiheessa tehtävänä oli ideoida ja laatia ehdotuksia siitä, millainen kehitettävän uuden digitaaliseen asiointiin perustuvan palvelun tulisi olla, ja millaisia toimintoja sekä sisältöjä kehitettävään palveluun tulisi sisällyttää. Kehittämistyössä kehittämismenetelminä käytettiin kohdeyrityksen henkilöstöä osallistavaa vaiheistettua työpaja- ja projektityöskentelyä sekä luovan ideoinnin tuplatiimi-menetelmää.

Haastattelututkimus antoi hyvän yleiskuvan tutkittavista asioista, vastauksissa tärkeään rooliin nousivat helppokäyttöisyys, selkeys, luotettavuus sekä tietoturvallisuus. Lopputulokset autoivat vahvistamaan digitaalisen palvelutuotteen kehittämisen tulevia suuntalinjoja.

Yhteiskehittämismenetelmillä laaditut ideat ja ehdotukset, tarjosivat kehitysvaiheen tuloksena kohdeyritykselle hyödyllistä aineistoa ja tietoa kehitysprojektin jatkamiseksi ja eteenpäin viemiseksi.

Toni Piipponen

Digital development of expert services

Year

2021

Pages

69

This thesis was done as part of the digital service development project of a case company operating in the ICT industry. The purpose was to clarify and create opportunities for the implementation of the service contents and reporting to the company's new digital software service to be developed later.

The theoretical section of the thesis deals with digitalization, customer orientation and customer experience management. In addition, the combination of themes, the digital user experience, is introduced.

The empirical section of the thesis consists of two phases: the research phase and the development phase. In the research phase, based on qualitative research, information was collected on the current state of customer experience and customer satisfaction of customers who have used the client's expert services. In addition, customers' experiences of using and utilizing digital services were surveyed. Their user-driven needs for the new service will also be explored. The method of acquiring the material was a semi-structured thematic interview, and the method of analyzing the results of the material was the classification of the material and content-based analysis.

In the development phase, the task was to come up with ideas and make proposals for what the new software should look like and what features should be included in the service being developed. The methods of the development phase included a phased workshop and project work involving the personnel of the client company, as well as the double team method of creative ideation.

The interview survey provided a good overview of the most important issues. The results showed that ease of use, clarity, reliability, and software security played an important role in the answers. The results helped to strengthen the future direction of the development of the digital service under development.

As a result of the development phase, the ideas and proposals prepared using the co-development methods provided the client company with useful material and information that will enable the development project to be taken forward.

Keywords: Digitalization, customer experience, digital customer experience, product development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
1.4	Toimeksiantajan esittely	9
2	Tietoperusta	10
2.1	Digitalisaatio ja liiketoiminnan murros	10
2.2	Asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus	16
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	22
2.4	Digitaalinen käyttäjäkokemus	25
3	Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	28
3.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	28
3.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	29
3.2.1	Aineiston keruumenetelmät.....	31
3.2.2	Tutkimuksen toteutus.....	32
3.2.3	Analysoinnin menetelmät	34
3.3	Tutkimuksen keskeiset tulokset	36
3.3.1	Käyttäjäkokemuksen ja asiakastyytyväisyyden nykytila	36
3.3.2	Digitalisaation vaikutukset työhön ja työskentelytapoihin	39
3.3.3	Asiantuntijapalvelun digitaalinen kehittäminen ja käyttäjätarpeet	44
4	Kehittämistehtävän kuvaus	46
4.1	Kehittämismenetelmät	47
4.2	Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset	51
5	Tutkimus- ja kehittämistehtävän yhteenveto	57
6	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja yleistettävyys	59
	Lähteet.....	61
	Kuviot	65
	Liitteet	66

1 Johdanto

Digitalisaatio on yksi aikamme megatrendeistä, se vaikuttaa meidän kaikkien arkeen yhä kiihtyvällä vauhdilla, kehittäen ja muovaten nopeasti kokonaisia uusia tehtäviä ja toimialoja, ulottaen lonkeroitaaan yhä syvemmälle koko tunnettuun yhteiskuntaan. Digitalisaatiolla on siten vahva kyky muuntaa ja uudistaa, toisaalta murtaa ja raivata vanhentuvaa toimintaan tieltään. Kysymys ei siten ole vain teknologiasta ja sen kehittymisestä itsessään, vaan ennen kaikkea siitä, että digitalisaatio uudistaa tapaamme käsitellä ja ymmärtää maailmaamme ympärillämme. Koska digitalisaatio ulottaa vaikutuksensa läpi yhteiskunnan kaikkien kerrosten, sillä on tietenkin suuria vaikutuksia myös työmarkkinoihin ja työn tekemisen tapaan itseensä. Uusien teknologioiden ja innovaatioiden pohjalle rakennetut uudet sovellukset ja ohjelmistot, mahdollistavatkin monella toimialalla työn tekemisen käytännössä ajasta ja paikasta riippumatta. Erityisesti asiantuntijatyössä, tämä mahdollistuu tänä päivänä jo lähes poikkeuksetta. Monella perinteisellä ja usein käsityövaltaisella palvelualalla, tilanne sen sijaan on yhä kovasti erilainen, eikä asiakasarvon luominen onnistu ilman fyysistä kanssakäymistä. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Hyvin monesti, erilaiset pilvipalveluratkaisut kuitenkin liittävät sekä palveluja tarjoavat yritykset että heidän asiakkaansa yhä tiiviimpään symbioosiin keskenään. Puhutaan ohjelmisto- ja sovellusalustoista, ekosysteemeistä ja uskollisista asiakkaista, jotka seuraavat kuuliaisesti yrityksen kehityksen mukana yhä uusien sovellusten ja hyödykkeiden pariin. Sähköiseen asiointiin perustuvasta toiminnasta on tullut uusi normaali, ja samalla analogisessa muodossa tapahtuvaa asioiden käsittelyä on merkittävässä määrin vähentynyt. Monesti myös koko prosessi on uudistunut ja muuntunut kokonaan uudenlaiseksi, muutos ei ole siten jäänyt pelkkään tekniikkaan. (Ilmarinen ym. 2015.)

Kenties viimeisimpänä buusterina tälle digitalisaatiota edistävälle kehityskululle, on toiminut maailmaa rajusti ravistellut Covid-19 pandemia. Vaikutukset ihmisten arkeen, kohtaamisiin ja tapoihin toimia menivät pikavauhtia uusiksi. Onkin mahdollista, että koronaviruksen aiheuttamaa epidemiaa voitaneen aikanaan pitää yhtenä digitalisaation kiihtymisen aikakausista, jolloin esimerkiksi lukuisat digitaalisia tietoverkkoja hyödyntävät etätöiden ohjelmistoalustat löivät itsensä viimeistään laajasti läpi sekä yritysten, että myös kuluttajien käytössä maailmanlaajuisesti. (Kvedare & Nymand 2021, 5.)

Digitalisaatioon perustuvat uudet teknologiat ja sovellukset luovat monia mahdollisuuksia tehdä asioita entistä fiksummin ja tehokkaammin kuin ennen. Monista kehitysaskelista huolimatta, robotiikka ja tekoäly eivät vielä ole niin pitkällä, että ihminen olisi voitu kokonaan korvata tai unohtaa näiden teknologisesti hienojen ja monipuolisten sähköisten

palveluiden takana. Ihmisellä, palveluiden käyttäjänä tai kuluttajana, onkin edelleen suuri rooli ja vaikutus siinä, kuinka suureksi digitaalisten sovellusten kautta tehtävien toimien ja töiden kokonaisarvo lopulta muodostuu. Kysymys onkin monesti siitä, millaiseksi näiden uusien sovellusten ja palveluiden kautta koettu asiakaskokemus niiden käyttäjille muodostuu, toimivatko ne aidosti toimintaa helpottaen ja tehostaen, vai aiheutuuko niiden käytöstä jopa suoria tai vielä tiedostamattomia välillisiä ongelmia, jotka sitten saattavat vähentää merkittävästikin jonkin järjestelmän tuottamaa kokonaishyötyä yksittäisen käyttäjän tasolla, puhumattakaan vaikutuksista yrityksiin tai kokonaisuun toimialoihin. Kun aikomuksena on uusien digitaalisuuteen perustuvien sovellusten tai palveluiden lanseeraaminen, olisikin tärkeää olla mahdollisimman hyvin perillä palvelun käyttäjäkunnaksi aiotun asiakasryhmän todellisista tarpeista, käyttäjätottumuksista ja -arvostuksista sekä yleisistä valmiuksista siirtyä käyttämään sähköiseen asiointiin perustuvia palveluja. Usein käyttäjät arvostavat sovelluksissa ja ohjelmistoissa juuri yleistä käytön selkeyttä ja loogisuutta, hyvää käytettävyyttä. Lisäksi järjestelmien taustalle tarvitaan vakautta ja luotettavuutta sekä hyvää huolenpitoa tietoturvasta. (Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019.)

Digitaalisen palvelun kehittäminen on siten useimmiten haastava ja moniulotteinen prosessi, jossa hyvään lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan aitoa yhteistyötä kehittävän organisaation ja käyttäjien välillä. Palvelua kehittävässä organisaatiossa, onkin pyrittävä lisäämään omaa asiakasymmärrystä kehitettävän palvelun kohteena olevasta asiakasjoukosta kaikin mahdollisin keinoin, jotta tärkeimmät odotukset, tarpeet sekä käyttötottumukset voitaisiin huomioida ja toteuttaa tarkoitukseen sopivalla tavalla. Näin samalla mahdollistetaan paremmat lähtökohdat asiakkaan hyvälle asiakas- ja käyttäjäkokemukselle sekä osapuolten tavoittelemalle arvonmuodostumiselle uuden palvelun kautta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015.)

1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä käsitellään aihepiireinä digitalisaatiota, asiakaslähtöisyyttä ja asiakasymmärrystä, käyttäjäkokemusta sekä asiakaskokemuksen johtamista. Lisäksi perehdytään teemoja yhdistävään kombinaatioon, digitaaliseen käyttäjäkokemukseen. Opinnäytetyö on tehty ICT- toimialalla toimivan kohdeyrityksen digitaalisen ohjelmistopalvelun tuotekehitysprojektille, jonka tarkoituksena on selvittää ja luoda mahdollisuuksia yrityksen palveluliiketoiminnan sektoriin kuuluvan konsultoivan asiantuntijapalvelun sisältöjen ja lopputulosraportoinnin toteuttamiseksi myöhemmin kehitettävään uuteen digitaaliseen pilvipalvelupohjaiseen ohjelmistoalustaan.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistehtävän osuudessa, selvitetään laadulliseen haastattelututkimukseen perustuen tietoja yrityksen tarjoaman asiantuntijapalvelun nykytilan asiakastyytyväisyydestä ja käyttäjäkokemuksesta sekä parannetaan ymmärrystä yrityksen

asiakasorganisaatioiden tärkeimmistä syistä ja motiiveista toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalvelun käyttöön. Tutkimuksessa kartoitetaan lisäksi asiakaskunnan näkemyksiä ja ajatuksia digitalisaatiosta ja digitaalisten palveluiden käytöstä sekä selvitetään asiakkaiden yleisiä valmiuksia, käyttäjätarpeita sekä kiinnostusta uuden kehitettävän digitaalisen palvelun käyttöönottoon tulevaisuudessa.

Haastattelututkimuksen avulla kerätyn aineiston tiedot analysoidaan laadullisen tutkimuksen mallin mukaisesti, jonka jälkeen ideointia ja kehitystyötä jatketaan palvelua kehittävässä toimeksiantajayrityksessä. Ideoinnissa hyödynnetään työpajatyöskentelyä, joissa kehittämismenetelminä käytetään tuplatiimi- ja projektityöskentelyä, joihin kutsutaan mukaan mahdollisimman kattava joukko digitaalista palvelutuotetta kehittävä yrityksen henkilöstöä sen eri tasoilta. Kehittämiseen ja ideointiin osallistuvat yrityksen johto, tuotekehitys sekä toimialojen vastaavat päälliköt sekä myynnin asiantuntijat. Monipuolisella joukolla pyritään saamaan ideointiin mukaan mahdollisimman useita erilaisia näkökulmia ja ajatuksia. Vaiheistetun kehittämistyön ja ideoinnin pohjalta, kohdeyritykselle laaditaan ehdotuksia digitaalisessa palvelussa toteutettaviksi sisällöiksi ja toiminnoiksi.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millainen toimeksiantajayrityksen tuotekehitysprojektissa kehitettävän uuden digitaaliseen asiointiin perustuvan asiantuntijapalvelun tulisi olla. Tutkimusongelmaa tarkentavana alakysymyksenä on kysymys siitä, mitä toimintoja ja sisältöjä digitaaliseen kehitettävään palveluun tulisi sisällyttää.

Opinnäytetyön avulla kerättyä ja kehitettyä tietoa hyödynnetään osana kohdeyrityksen digitaalisen ohjelmistopalvelun tuotekehitystä ja sen myöhempää kaupallistamista. Tutkimus- ja kehittämistyön avulla pyritään myös laajentamaan toimeksiantajayrityksen käytettävissä olevaa tietoa ja ymmärrystä digitaalisuuteen pohjautuvan palvelutuotteen kehityksessä erityisesti huomioitavista seikoista. Kaiken kehittämistoiminnan päämääränä on myöhemmin toimeksiantajayrityksen asiakkaille tarjottava uusi sähköiseen asiointiin pohjautuva ohjelmistopalvelu, jossa toteutuu mahdollisimman hyvin asiakkaiden palvelulle asettamat keskeiset tarpeet sekä hyvä digitaalinen asiakas- ja käyttäjäkokemus.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta luvusta. Työn johdannossa kerrotaan yleisellä tasolla opinnäytetyön aihepiirin ja kehittämistyön taustalla vaikuttavasta yhteiskunnan digitalisaatiosta ja työn murroksesta, esitellään opinnäytetyön tarkoitus ja keskeiset tavoitteet, opinnäytetyön rakenne sekä toimeksiantajayritys sekä opinnäytetyön taustalla vaikuttava yrityksen tuotekehitysprojekti.

Toisessa luvussa käsitellään opinnäytetyön tietoperustaa, jonka pääteemoina ovat digitalisaatio ja asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen aihepiiriin liittyen, luvussa käsitellään myös asiakasymmärrykseen ja asiakaskokemuksen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Luvun viimeisenä teemana käsitellään digitalisaation ja asiakaskokemuksen yhdistävää käsitettä, digitaalista asiakaskokemusta. Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja määritellään tutkimusote. Luvussa myös käydään läpi aineistonkeruu ja sen analysointi sekä esitellään keskeiset tulokset. Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetty kehittämismenetelmä sekä kuvataan tarkemmin varsinaisen kehittämisprosessin etenemisestä. Luvussa myös esitellään kehittämisprosessin lopputulokset. Opinnäytetyön lopussa tehdään yhteenvetoa tutkimus- ja kehittämisvaiheesta sekä arvioidaan työn luotettavuutta, hyödyllisyyttä ja yleistettävyyttä.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii Uudellamaalla päätoimipaikkaansa pitävä yritys, joka on Suomen johtava kiinteistön ylläpitopalveluiden (kiinteistöhoito- ja huolto, siivous ja tukipalvelut) sekä ammattikeittiöiden ruokapalvelujen mitoittamisen ammattiohjelmistojen sekä asiantuntijapalvelujen toimittaja. Yrityksen pääasiallinen toimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Yritys on toiminut B2B- markkinoilla jo lähes kolmekymmentäviisi vuotta. Yrityksen liikevaihto vuonna 2021 oli noin 1,4 miljoonaa euroa ja yrityksen palveluksessa työskenteli kymmenen henkilöä. Yritys on sijoitettu korkeimpaan AAA-luottoluokitusluokkaan yli kahtenakymmenenä vuonna peräkkäin. Yrityksen liiketoiminta jakautuu kahteen pääosa-alueeseen, ohjelmistoliiketoimintaan ja palveluliiketoimintaan.

Yrityksen toimittamalla työntutkimustietoon pohjautuvilla tietopankkipohjaisilla ohjelmistoratkaisuilla resursoidaan ja mitoitetaan asiakasyritysten- ja organisaatioiden kohteiden (kiinteistöt, rakennukset, ammattikeittiöt) palvelutuotannossa tarvittavan henkilöstön työmäärätarpeet ja kustannukset. Ohjelmistoihin integroiduilla CAD-kuvankäsittelyominaisuuksilla käsitellään ja hyödynnetään lisäksi mitoitettavien kohteiden asema- ja pohjapiirustukset osaksi asiakasyritysten palvelutuotantoa sekä työnohjausta.

Työmäärälaskennan ja mitoittamisen ohjelmistoratkaisujen lisäksi, kohdeyritys tarjoaa asiakkaidensa käyttöön pilvipalveluna toimitettavia mobiiliohjelmistoja- ja sovelluksia. Mobiilisti toimivilla ohjelmistoratkaisuilla, yrityksen asiakkaat pystyvät seuraamaan omien asiakaskohteidensa palvelusopimusten mukaista tavoitelaatua omassa palvelutuotannossaan erilaisin mittarein, tarkastuslistoin- ja asteikoin. Vastaavasti ostopalveluna kiinteistönhoidon tai siivouksen palveluja hankkivat organisaatiot, voivat hyödyntää ohjelmistoja osana tilaajan sekä palveluntuottajan sopimuksenaikaista laadun seurantaa, yhteistyötä ja viestintää. Ohjelmistoilla voidaan nopeasti ja luotettavasti todentaa ja dokumentoida erilaiset

palveluissa esiintyvät poikkeamat ja virheet, ja sitä kautta mahdollistaa niiden korjaaminen ja laadun parantaminen jatkossa.

Palvelujen laadun seurannan prosessien tehostamisen lisäksi, yrityksen toimittamalla mobiiliratkaisuilla voidaan sujuvoittaa ja helpottaa ohjelmistoja käyttävien asiakasyritysten työn- ja toiminnan ohjaamista. Yritysten toiminnan tukemiseksi ja tehostamiseksi, voidaan sovelluksilla muun muassa suunnitella ja aikatauluttaa sekä kuitata tehdyiksi palvelujen tuottamisen ja ylläpidon kannalta kriittiseksi koettuja tärkeitä asioita. Samoin esimerkiksi siivouspalvelusopimusten ulkopuoliset lisälaskutettavat tehtävät saadaan kirjattua ja hyväksytettyä sujuvasti sovelluksen avulla tilaajan ja tuottajan välillä. Mobiilisovellukset tarjoavat ja luovat siten monipuolisia, helposti saavutettavia hyötyjä erilaisissa palveluliiketoiminnoissa toimivien osapuolten välille.

Kohdeyrityksen palveluliiketoiminta kattaa konsultoivat työmäärä- ja kustannuslaskennan palvelut, kohteiden laatukierrokset ja laatuauditoinnit, ohjelmisto- ja henkilösertifiointikoulutukset (INSTA 800) sekä työntutkimuspalvelut kaikilla yrityksen edustamilla toimialoilla. Yrityksen tarjoamalla ratkaisuilla edistetään tehokkuutta, parannetaan kilpailukykyä sekä luodaan kasvun edellytyksiä ja mahdollisuuksia läpi yrityksen laajan asiakaskunnan sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

2 Tietoperusta

2.1 Digitalisaatio ja liiketoiminnan murros

Digitalisaatio on ollut läsnä yhteiskunnassamme jo varsin pitkään, samoin sen aihepiiriä on käsitelty erilaisissa yhteyksissä jo kauan. Ilmiön aiheuttama muutos on kuitenkin ollut aivan viime aikoihin saakka sen verran maltillista, että niin palveluja ja tuotteita tarjoavilla yrityksillä, kuin niitä kuluttavilla asiakkailakin, on ollut riittävästi aikaa mukautua ilmiön mukanaan tuomiin muutoksiin, niin teknologisessa kehityksessä kuin myös uusissa tavoissa tarjota ja kuluttaa. Vaikka muutos on ollut näennäisesti hallitavissa, on se kuitenkin aiheuttanut markkinoilla toimiville yrityksille ja jopa kokonaisille toimialoille, uudenlaisia haasteita vastata muuntuvaan kysyntään sekä samalla pärjätä kilpailussa markkinoille ilmaantuneen uudenlaisen tarjonnan kanssa. Monet perinteiset kivijalkamyymälät ovat saaneet väistyä sähköisiin verkkoalustoihin rakennettujen kauppapaikkojen tieltä. Digitalisaation voidaan sanoa alkaneen, kun tiedosta tuli helposti saavutettavissa oleva hyödyke 1990- luvun puolivälissä silloisten verkkoselainten kilpaillessa markkinoilla asiakkaistaan ja markkinaosuuksistaan. Mahdollisuus tiedon entistäkin nopeampaan ja tehokkaampaan hyödyntämiseen lisääntyi entisestään 2000- luvulla, Applen tuodessa

markkinoille uusia niin sanottuja älypuhelimia. Tieto jalkautui puhelimiin näyttöruuduilta pian kaikkien saataville ja käytettäviin. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 13.)

Schwab (2016, 11) puolestaan määrittelee digitalisaation kehityksen alkaneen jo 1980-luvun paikkeilla, jolloin niin sanotun kolmannen teollisen vallankumouksen myötä kotitietokoneet alkoivat yleistymään yhteiskunnassa.

Digitalisaation käsitteen määrittely vaatii monitasoista lähestymistä käsitteen ymmärrettäväksi tekemiseksi. Eräille digitalisaatio edustaa teknologiaa, toisille taas sähköiseen asiointiin perustuvaa tapaa olla yhteyksissä asiakkaisiin. Edellä mainittujen määrittelien lisäksi, digitalisaatiolla tarkoitetaan usein kokonaan uudenlaista tapaa harjoittaa ja tehdä liiketoimintaa. Puhutaan arvonluonnin uudeltaisista mahdollisuuksista ja ymmärryksestä, kuinka digitalisaation keinoin voidaan luoda kokonaan uutta tai vastaavasti kehittää ja muuntaa jo olemassa olevaa. Digitalisaatiossa arvonluominen on vahvasti sidoksissa asiakaskokemuksen kehittämiseen, jonka visiota pyritään uusilla toimintatavoilla- ja malleilla tukemaan, samalla pyrkien vahvistamaan koko uudenlaisen liiketoiminnan perustaa. (Dörner & Edelman, 2015.)

Digitalisaatiota voidaan määritellä sen pyrkimyksessä ja tavassa liittää uusia digitaaliseen teknologiaan pohjautuvia palveluja ja toimintoja osaksi ihmisten arkea. Kun puhutaan digitoinnista, sillä kuvataan eri muodoissa olevan informaation muuntamista sähköisesti käsiteltävään muotoon, joka puolestaan mahdollistaa aineiston käsittelyn ja sen hyödyntämisen erilaisten tietoverkkojen välillä. Ilmiössä on kysymys koko toimintaympäristömme koskevasta muutoksesta, jossa uudenlainen teknologia mahdollistaa uusia innovaatioita ja kehitystä ympäröivään yhteiskuntaamme. (Alasoini 2015, 6.)

Digitalisaatiolla on nykypäivänä yhä suurempi merkitys globaalisti, talous toimii pitkälti internetiä hyödyntävän talouden kautta, ja yritysten kasvu ja työpaikat pohjautuvat erilaisiin palveluihin. Digitalisaatio muovaa yrityksiä, niissä tehtävää työtä ja koko liiketoimintaa. (Palvelualojen työnantajat PALTA ry 2016, 6.)

Digitalisaatiosta puhutaan paljon ja käsitteeseen törmääkin nykyään kaiken aikaa ja kaikkialla. Vaikka termi onkin vakiintunut käyttöömme, sen tarkempi määrittelemineen vaatii kuitenkin yhä monesti varsin laajan joukon esimerkkejä ja kuvauksia siitä, minkälaisen ilmiön kanssa itse asiassa olemme tekemissä. Lähtökohta digitalisaation taustalla pohjautuu muutokseen. Tuon muutoksen taustalla on analogisessa muodossa olevien asioiden, esineiden tai prosessien muuntaminen sähköiseen muotoon. Hieman pidemmälle vietyinä, samaa prosessien muuntamista voidaan nähdä esimerkiksi erilaisia osapuolten välisiä hakemuksia konvertoidessa perinteisestä paperisesta lomakkeesta sähköisesti täytettävään ja jatkokäsiteltävään muotoon, tällöin voidaan puhua jo kokonaisen liiketoimintaprosessin digitalisoimisesta. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 22.)

Digitalisaatiossa hyödynnetään ja käytetään digitaalisia teknologioita. Digitalisaation päämääränä on luoda uutta sekä uudistaa ja muuntaa jo olevaa bisnestä ja sen ansaintalogiikkaa. Digitalisaatiota voidaan kuvata liiketoiminnan muutosprosessina. (Gartner 2016.)

Brennen ja Kreissin (2014) mukaan, digitalisaatiota voidaan kuvata prosessina, johon liittyy useampia ulottuvuuksia. Käsitteeseen voidaan liittää sekä symbolisia että materiaalisia ilmentymiä. Digitalisoinnissa analogisessa muodossa käsiteltävät signaalit muunnetaan sähköisiksi biteiksi, tätä voidaan pitää sen symbolisena ilmentymänä. Digitalisaatiolla voidaan näin ollen tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää ja hyödyntää useilla erilaisilla tavoilla. Vaikka muodostuvaa tietoa voidaankin itsessään pitää luonteeltaan aineettomana tekijänä, on muistettava, että kaikki hyödynnettävä tieto on kuitenkin tallennettu materiaalitransistorien fyysisten suuntautumien kautta bitteinä, joiden kautta tietoa voidaan lopulta sitten välittää ja käyttää.

Digitalisaation alullepanijana ja mahdollistajana voidaan pitää teknologian murrosta. Teknologian kehitys on johtanut tilanteeseen, jossa teknologia on kaikkien saatavilla, ja se voidaan ottaa käyttöön suhteellisen vähin kustannuksin ja helposti. Uudesta teknologiasta on tullut jokapäiväinen hyödyke, eikä sen saatavuus tai siitä maksettava hinta ole enää este hankinnalle. (Ilmarinen ym. 2015, 64-65.)

Yleinen käsitys digitalisaatiosta pohjautuu erityisesti liiketoiminnan ja kuluttamisen teemoihin. Sillä on kyky muokata ja rikkoa toimialojen vakiintuneita rakenteita, ja samalla tuoda keskuuteemme uudenlaisia tuotteita ja palveluita yhä pienemmin kustannuksin. Aikaisemmin sillä tarkoitettiin juuri saavutettavia säästöjä, hieman myöhemmin puolestaan sitä, että kaupankäynti siirrettiin internetiin. Enää ei kuitenkaan ole kyse pelkästään siitä, että mikä toimija kykenee hyödyntämään teknologiaa kuten verkkoa tai tekoälyä toiminnassaan, vaan nykyisin digitalisaatio luo usein pohjan kaikelle liiketoiminnalle. (Lindgren ym. 2019, 16.)

Digitalisaatiota voidaan käsitellä monitasoisesti. Tarkastelua voidaan tehdä yksittäisen yrityksen tasolta alkaen aina markkinoiden ja toimialojen tasoille sekä lopulta koko yhteiskuntaa käsitellen. Käsittelemällä digitalisaatiota mikro- ja makrotasoisesti, voidaan sillä saavuttaa parempaa ymmärrettävyyttä sen dynamiikasta. Tarkastellen asiaa sen laajemmasta, makroperspektiivistä, tarkoituksena on usein kuvata ja selittää digitalisaation vaikutuksia yhteiskunnan ja talouden eri elementtien muutoksissa sekä ihmisen tavassa käyttäytyä aikaisemmasta poiketen. Pienemmässä mittakaavassa mikrotasolla, asiaa voidaan puolestaan käsitellä vaikkapa yrityksen tasolla, jolloin tarkastellaan muun muassa digitalisaation vaikutuksia strategiaan, tulojen hankkimiseen, yrityksen tarjontaan ja yleensäkin yrityksen tapaan toimia. Digitalisaation tasot eivät ole toisistaan irrallisia ja erillisiä, vaan ne ovat

korrelaatiossa toisiinsa eritasoisten vaikutusmekanismiensa kautta. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 23.)

Digitalisaatiota voidaan ymmärtää ja kuvata myös kolmen eri tasoisen esimerkin kautta; yksittäisen yrityksen digitalisaationa, markkinoiden digitalisaationa sekä yhteiskunnan digitalisaationa. Yksittäisen yrityksen digitalisaatiossa voidaan nähdä joitakin tyypillisiä seikkoja, kuten että yrityksellä on pyrkimys nousta arvonmuodostusprosessissaan edullisempaan asemaan, esimerkiksi hyödyntäen sähköisessä muodossa olevaa tietoa digitaalisia tuotteitaan käyttäen. Kasvun hakeminen on myös yksi tyypillinen piirre. Yritys myös saattaa tavoitella laajempaa asemaa markkinoilla ainutlaatuisen digitaalisen innovaationsa avulla, jolla on erityisasemaa kansainvälisestäkin tarkasteltuna. Yrityksen toimintojen ketjua sen arvonmuodostuksessa, on myös yksittäisen yrityksen digitalisaatiossa usein pyritty sujuvoittamaan, tarjoamalla yrityksen asiakkaille mahdollisuus sähköiseen kaupankäyntiin verkossa. Samoin markkinoinnin painopistettä on keskitetty sähköisiin medioihin, asiakkaille on kehitetty uusia kanavia itsepalvelun toteuttamiseen, käytetään avoimia rajapintoja eri verkostojen ja ekosysteemien kanssa, hyödynnetään kaksisuuntaisen liiketoiminnan verkostovaikutuksia ja pyritään yleensäkin automatisaatioon liiketoiminnan eri prosesseissa. Yhdistävä tekijä on uudistaa yrityksen strategiaa ja muuntaa toimintaa. Toiminnan muuntuminen onkin yrityksen digitalisaatiossa keskeistä, se myös ulottaa vaikutuksensa ja lonkeronsa kaikkeen toimintaan läpi yrityksen ja sen eri tasojen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 24-25.)

Markkinoiden digitalisaatiosta puhutaan puolestaan silloin, kun yksittäiset toimijat pystyvät digitaalisuuteen perustuvilla toimillaan horjuttamaan aikaisemmin yleisesti käytössä olleita toimintatapoja. Samoin aikaisemman regulaation purkaminen voi mahdollistaa uudenlaisten digitaalisten palveluiden hyödyntämistä ja käyttöönottoa. Vanhojen toimintamallien murtaminen ja muuntaminen on keskeistä myös markkinoiden digitalisaatiosta puhuttaessa. Vanhojen rakenteiden murtuessa, avautuu uusille digitaalisuutta hyödyntäville toimijoille kokonaan uudenlaisia mahdollisuuksia tuottaa hyödykkeitä ja palveluita markkinoilla. Koska digitalisaatiossa toimintaa uudistetaan luomalla uudenlaisia toimintamalleja vanhojen rakenteiden ja käytänteiden tilalle, on muutoksella usein vaikutuksia koko toimitusketjuun. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi metsäteollisuuden tuotannon painopisteen siirtymisen sanomalehtipaperista enemmän erilaisten pakkausmateriaalien tuottamisen suuntaan. Sanomalehtipaperin kulutuksen vähentymisen taustalla, voidaan nähdä yhtenä vaikuttimena perinteisen printtimedian vähentyminen ja tarjonnan siirtyminen verkkoalustoilla hyödynnettäviin sähköisiin palveluihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 26.)

Digitalisaation alkuaajoista lähtien, onkin ilmiölle tunnusomaista ollut markkinaosuuksien ja kilpailuedun kertyminen varsin harvalukuisalle joukolle, usein suuria globaaleja IT- toimijoita. Näiden yritysten etulyöntiaseman saavuttaminen onkin ollut melkoisen vaikeaa ja hidasta

markkinoilla toimiville muille yrityksille, joiden lähtökohdat, osaaminen ja resurssit eivät ole olleet samalla tasolla. Markkinoilla toimivien yritysten välillä on ollut nähtävissä huikeita eroavaisuuksia. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 13-14.)

Digitalisaatiossa on tietyllä tavalla kysymys muutoksesta muutoksen sisällä. Professori Joseph Stanley Metcalfe (1998, 3-5) kuvailee tekstissään Joseph Schumpeterin (1883-1950) teoriaan ja analyysiin pohjautuvaa määritelmää talouden evoluutioon vaikuttavista tekijöistä, sekä Schumpeterin luomaa käsitettä niin sanotusta luovasta tuhosta (engl. creative destruction) hyvin ilmiötä kuvaavaksi kuvaukseksi talouden evoluutioprosesseissa esiintyvien entiteettien keskinäisten suhteiden muutoksista.

Jungner (2015, 10) puhuu myös taloustieteilijä Schumpeterin määrittelemän luovan tuhon ilmiöstä, jolla tarkoitetaan sitä muutosta ja kehitystä, jonka se aiheuttaa taloudelle. Tässä kehityksessä, vanhentunut tapa tehdä asioita, mukaan lukien yritykset ja useat erilaiset ammatit, häviävät kokonaan uuden teknologian tuodessa tilalle tehokkaampia ja tuottavampia keinoja tehdä ja tuottaa asioita. Uudistumisen myötä erilaiset tuotannon tekijät vapautuvat uudelleen ja entistä tehokkaampaan käyttöön. Muutos nostaa tuottavuutta ja sitä kautta myös yhteiskunnan ja yksilöiden kokemaa elintasoja. Luova tuho ei ole uusi ilmiö, se on ollut aina läsnä, sen sijaan digitalisaation mukanaan tuoma muutoksen nopeus on uutta. Aikaisemmin vuosikymmenien aikana tapahtunut muutos voi nykyisin tapahtua huomattavasti nopeammin, jopa vuosissa tai nopeamminkin.

Hyvin arvoketuissa tapahtuvaa nopeaa muutosta kuvaa myös esimerkki suomalaisesta ikonista, Nokiasta. Aikaisemmin noin viisikymmentä prosenttia älypuhelinmarkkinoista hallinneen yrityksen markkinaosuudessa tapahtui vuosien 2007-2013 välisenä aikana muutos, jonka myötä yrityksen osuus kokonaismarkkinoista romahti tarkastelujakson kuluessa vain kolmeen prosenttiyksikköön. Maailman suurimman matkapuhelinvalmistajan tippuminen älypuhelinmarkkinoilta likipitään kertaheitolla, ei ole kuitenkaan ainoa esimerkki teknologisen kehityksen nopeasta muutoksesta ja sen aiheuttamasta muutoksesta liike-elämän vakiintuneiksi toimijoiksi tunnettujen yritysten keskuudessa. Muutoksen nopeutunut ja yhä kiihtyvä sykli on nähtävissä myös Standard & Poor's 500 -indeksiin kuuluvien yhtiöiden yhä lyhyempänä indeksin kuulumisen aikana. (Lindgren ym. 2019, 17.)

Yhteiskunnan digitalisaatio voidaan nähdä ilmiönä, joka ulottaa vaikutuksensa moneen asiaan ja tapahtumaan. Sen vaikutuksia voidaan nähdä esimerkiksi kysynnän muutosten myötä muutosvaikutuksina jonkin perinteiseksi mielletyn toimialan työvoimatarpeessa, taikka se voi ilmetä kuluttajien vaatimusten muutoksina joitakin markkinoilla toimivia yrityksiä kohtaan. Yhteiskunta voi myös lainsäädäntöön ja verotukseen tehtävillä uudistuksilla ohjata digitalisaation suuntaa markkinoilla. Erilaisella sääntelyllä digitalisaation kulkua voidaan joko hidastaa tai kiihdyttää. Esimerkkeinä toimivat esimerkiksi erilaiset arvonlisäverokannat

sähköisten ja perinteisten sanomalehtien kohdalla, digitaalisesta lehdestä joudutaan maksamaan 24 prosentin vero sanomalehden 10 prosentin sijaan. Samoin EU:n tasolla, digitaalisten sisämarkkinoiden synnyttämisen tarkoituksena on lisätä ja vilkastuttaa jäsenvaltioiden välistä verkkokauppaa jäsenvaltioiden kuluttajien keskuudessa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 27.)

Tulevat vuodet tulevat osoittamaan ja näyttämään, miten ja kuinka radikaalisti uudet yhä kehittyvät teknologiat robotiikasta ja tekoälystä lukien, tulevat muokkaamaan arkeamme ja koko yhteiskuntaamme. Nykyiset digitalisaation vahvat toimijat, käyvät taustalla kilvan kovaa taistelua uskollisista asiakkaistaan ja ekosysteemeistään, samalla lanseeraten käyttöömmekokonaisen kirjon uudenlaisia palveluita ja hyödykkeitä, joista osaa emme vielä osaa edes tiedostaakaan. Digitalisaation kehitys kiihtyy ja siirtyy yhä uusille toimialoille. Markkinoille myös ilmestyy koko ajan lisää uusia toimijoita. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.)

Nykyisin markkinoilla toimivien yritysten tuleekin tiedostaa mahdollisimman hyvin edustamansa toimialan markkinatilanne myös globaalilla tasolla, tieto markkinatilanteesta paikallisesti ei enää yksin riitä. Tämän lisäksi on pystyttävä asemoimaan oman yrityksen toiminta suhteessa tähän markkinatietoon, eli miten oma toiminta asemoituu suhteessa muihin alan toimijoihin. Tarkasteluun tulee siten ottaa aina myös kotimarkkinoiden ulkopuoliset toimijat, koska digitalisaatioon perustuvassa palvelujen tuottamisen ja kuluttamisen viitekehyksessä, kilpailu ei ole ainoastaan paikallisten yritysten välistä, vaan yhä useammin kansainvälistä. Digitaalisuuteen perustuvien uusien teknologioiden ja liiketoimintamallien suuntaaminen ja skaalaaminen kohti globaalia kysyntää, onkin nykyisin aikaisempaa vaivattomampaa. Asioita voidaan perustaa ja tehdä niin sanotusti pilvestä käsin, ja resursseja voidaan käyttää perinteisen yrityksen infrastruktuurin rakentamisen sijaan kannattavampiin kohteisiin. Kansainväliset markkinat tulisikin pitää aina tavoitteena ja mielessä, kun panostuksia liiketoimintojen kehittämiseen yrityksissä tehdään. (Suomi 2016, 26-28.)

Digitaalisen liiketoiminnan sekä virtuaaliseen myyntiin perustuvan kaupankäynnin merkityksen tärkeyteen ja välttämättömyyteen on kyllä havahduttu nykyään monissa yrityksissä. Tutkimusten mukaan yli 70 prosenttia markkinoilla toimivista yrityksistä aikoo muun muassa jatkossa käyttää asiakastapaamisissa virtuaalisia tekniikoita, aikaisempien perinteisten kasvokkain tapahtuvien tapaamisten ja kokousten asemasta. Covid-19 pandemia kiihdytti vääjäämättömästi tätä kehityskulkua, ja paluuta entisenkaltaiseen tilanteeseen ennen pandemiaa on vaikea nähdä ja kuvitella. Vaikka muutos uudenlaiseen tapaan olla yhteyksissä asiakkaisiin ja tapaan tehdä bisnestä hätkähdyttikin monia organisaatioita muutoksen nopeudellaan, avasi se samalla kuitenkin täysin uudenlaisia mahdollisuuksia tehdä tehokasta ja kestävä kehityksen huomioon ottavaa liiketoimintaa nyt ja tulevaisuudessa. (Kvedare & Nymand 2021, 5.)

Kun tarkastellaan suomalaisten yritysten onnistuneita ja kokoluokaltaan merkittäviä kuluttajapalveluihin suunnattuja digitaalisia lanseerauksia, esimerkkejä ei toistaiseksi ole kovin montaa esitettäväksi. Peliteollisuus on kuitenkin yksi selvästi itsensä läpi lyönyt toimija. Valmistavan teollisuuden puolella sen sijaan esimerkkejä on onneksi useampia, joissa varsinaisen teollisen tuotteen rinnalle on luotu joukko varsinaista ydintoimintaa palvelevia digitaalisia palveluita, jotka ovat lanseerattu palvelemaan juuri yrityksen markkinoita kansainvälisesti. Esimerkkiyrityksinä voidaan mainita muun muassa hissien valmistaja Kone sekä laivojen lastinkäsittelyn asiantuntijayritys Cargotec. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 28.)

Yhdeksi mielenkiintoiseksi uutiseksi innovatiivisen uuden teknologian markkinoilla, voidaan katsoa myös Suomalaisen, erityisesti ruokakuljetuksistaan tunnetun teknologiayhtiö Woltin myynti yhdysvaltalaiselle verkkokauppayhtiö DoorDashille loppuvuodesta 2021. Osapuolten välisen ilmoitetun kauppasumman ollessa noin seitsemän miljardia euroa, tekee kaupan arvo siitä Suomen yrityskauppahistorian toiseksi suurimman kaupan kautta aikojen. (Talouselämä 2021.)

Wolt Enterprises Oy:n ostaneella DoorDashilla on Woltin kanssa yhteinen visio ja päämäärä, jonka tavoitteena yrityksillä on kehittää ja rakentaa globaali toiminta-alusta paikalliselle kaupalle, vahvistaen niitä yhteisöjä ja toimintaympäristöjä, joissa molemmat yritykset toimivat. Vaikka useat suuret kaupungit ovat rokotuskattavuuden vuoksi vähän kerrallaan avautumassa Covid-19-pandemian varjossa, mahdollistaen asukkailleen jälleen paluun enemmän henkilökohtaiseen ostosten tekemiseen ja toimintaan yleensäkin, ei asiakkaiden halu verkkotilauksia kohtaan ole laantunut eikä vähentynyt. Bloomberg Second Measure-tutkimuksen mukaan, DoorDashin asiakkaat tekivät vuosineljänneksellä 347 miljoonaa tilausta, mikä on 47 prosenttia enemmän kuin vuotta aikaisemmin, ja samalla tilausten bruttoarvo oli 10,4 miljoonaa dollaria. DoorDash monen kilpailijayrityksen tavoin, on myös fokuoitunut kehittämään sen asiakkaiden jäsenpalvelua kohti kuukausipalvelumaksuun perustuvaa toimintamallia, pyrkimyksenä lisätä tehtävien ostosten frekvenssiä sekä samalla kasvattaa ostosten niin sanottua korikokoa. (Davalos 2021.)

Mikäli haluamme pysyä jatkossakin myös Suomessa digitalisaatiossa kehityksen kärjessä, tulee meidän pystyä rakentamaan yritysten digitalisaatiolle ja samalla koko työmarkkinoillemme mahdollisimman toimivat ja otolliset olosuhteet. (Palvelualojen työnantajat PALTA ry 2016, 6.)

2.2 Asiakslähtöisyys ja asiakaskokemus

Mikä määrittelee sen, että jokin tuote tai palvelu tuottaa jollekin asiakkaalle hänen tavoitteleman ratkaisun ja lisäarvon, ja toisaalta taas jokin muu ei sitä pysty tekemään? Erottavana tekijänä on useimmiten juuri kyky ymmärtää asiakasta ja hänen tarvettaan oikein.

Puhutaan siis asiakasymmärryksestä. Tämä kyky ymmärtää asiakasta ja asiakkaiden käyttäytymistä, on kriittisen tärkeää menestyvälle yritykselle ja organisaatiolle. Ottamalla asiakkaat mukaan yrityksen tuotekehitykseen, voidaan samalla myös varmistua siitä, että kehitysprosessin lopputulos tyydyttää sen aiottua käyttäjäkuntaa ja tuottaa aidosti hyötyä ja tavoiteltavaa lisäarvoa. (Villanen 2020, 133.)

Liiketoimintaan liittyy lukuisia prosesseja, joita kehittämällä markkinoilla toimivat yritykset pyrkivät vahvistamaan ja kasvattamaan toimintaansa ja asemaansa markkinoilla. Useimmiten yritykset fokuoivat kehittämistoimiaan tällöin näkyvimmin omiin tuotteisiinsa ja tarjottaviin palveluihinsa, toiminnan yleiseen virtaviivaistamiseen ja tehostamiseen sekä yrityksen tunnettuuden ja yritysarvon lisäämiseen. Kaiken tämän tekemisen rinnalla keskittyminen kaikkein tärkeimpään asiaan, eli yrityksen asiakkaisiin jää tekemättä.

Asiakaskokemusajattelun keskeinen viesti on nimenomaan se, että yrityksen tulisi pyrkiä ottamaan asiakas mukaan kaiken kehittämistoiminnan ytimeen, ja tätä kautta toimien onnistua luomaan asiakkaalle kokemuksia, joilla on aidosti merkitystä. Onnistuessaan toteuttamaan asiakkaalle tätä päämäärää, yritys samalla parantaa omaa markkina-asemaansa sekä taloudellista kannattavuuttaan. Keskittyminen ennen kaikkea asiakkaaseen, antaa yritykselle kilpailuetua ja mahdollisuuksia menestykseen sen kaikilla liiketoiminnan tasoilla. (Löytänä & Korteso 2015, 9.)

Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on saanut enenevässä määrin jalansijaa yrityksissä ja laajemmin koko yhteiskunnassa, kun markkinatoimijat ovat pyrkineet luomaan uusia arvonluonnin mahdollisuuksia yritysten ja asiakkaiden keskuuteen. Tässä pyrkimyksessä asiakkaiden huomioiminen ja mukaan ottaminen kehitysprosesseihin on tärkeässä roolissa. Toisinaan tämä toteutuu hyvinkin aktiivisena asiakkaan mukana olona kehitysprosessissa, toisinaan asiakastarpeita taas selvitetään ja tutkitaan kehittävän organisaation toimesta hieman etäämmältä, erilaisia menetelmiä käyttäen. Asiakkaan mukaan ottamisella kehitysprosesseihin, tavoitellaan joka tapauksessa yrityksen näkökulmasta erityisesti kilpailuedun saavuttamista suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin. Käytännössä siis päämääränä on pyrkiä luomaan yhä enemmän arvoa asiakkaalle. Tuotteista ja palveluista, jotka tuottavat asiakkaalle todellista arvoa ja hyötyä, asiakas on todennäköisesti myös jatkossakin kiinnostunut ja on niitä valmis käyttämään sekä kertomaan niistä positiivista viestiä myös ympärilleen. (Lehto 2011, 9-10.)

Löytänä ja Korteso (2015, 11-12) määrittelevät asiakaskokemuksen summana, jonka asiakas muodostaa kokemuksistaan ja kohtaamisistaan, mielikuvistaan sekä tunteistaan toimiessaan yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Keskeistä on se, että asiakaskokemus ei koskaan ole järkeen perustuva päätös, vaan se on nimenomaan monivaikutteinen kokonaisuus, johon vaikuttavat rationaalisten syiden lisäksi vahvasti asiakkaan tunteet sekä tiedostamattomat tulkinnat. Asiakaskokemusta ei siten voi valmiiksi muotoilla etukäteen, vaan se muodostuu

kussakin hetkessä monien vaikuttimien yhteen vaikutuksesta. Tästä asiakaskokemuksen muodostumisen erityisestä luonteesta huolimatta, yritykset voivat tietoisesti omilla toimillaan vaikuttaa siihen, millaisen kokemuksen ne pyrkivät asiakkailleen luomaan. Lähestymistapoina tähän voidaan käyttää esimerkiksi palvelumuotoilua tai muuta mallintamista ja simulointia.

Asiakkaan ja yrityksen kohtaaminen tiivistää ja huipentaa asiakaskokemuksen.

Asiakaskohtaamisissa muodostuu yksittäiselle asiakkaalle kokemus, joka voi johtaa tuotteen tai palvelun positiiviseen kokemukseen ja eteenpäin suositteluun muille asiakkaille koetusta, taikka vastaavasti arvosteluun huonosta ja heikosta kokemuksesta. Useimmiten yritykselle tai organisaatiolle on vaikeaa ja hankalaa tietää etukäteen, missä ja milloin nuo kohtaamiset tapahtuvat. Tästä syystä yrityksen tulisikin pyrkiä aina ja kaikissa tomissaan ylittämään jokaisen yksittäisenkin asiakkaan odotukset näissä niin sanotuissa totuuden hetkissä. Kohtaamiset eivät suinkaan tapahdu myöskään vain fyysisten henkilöiden välisinä tapahtumina, vaan yhä useammin sähköiseen asiointiin pohjautuvissa kanavissa. Yritysten olisikin erittäin tärkeää tiedostaa nykyistä paremmin asiakkaan motiiveihin, päätöksentekoon, ostokäyttäytymiseen- ja polkuihin vaikuttavia tekijöitä, sekä erityisesti osata asemoida itsensä yrityksenä tässä ekosysteemissä suhteessa ympäröivään asiakaskuntaan. Loppujen lopuksi on kysymys siitä, että yrityksen tulisi kyetä luomaan omalle toiminnalleen sellaiset puitteet ja resurssit, että se pystyy tuottamaan tehokkaasti ja vaivattomasti valitsemalleen kohderyhmälle sen kulloinkin tarvitseman parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen, säilyttäen ja välittäen hyvän tunteen läpi koko prosessin. (Korkiakoski 2019, 210-211.)

Asiakaskokemus muodostuu aina asiakkaan näkökulmasta, henkilökohtaisena uniikkina ja holistisena kokemuksena. Kokemus syntyy niistä kaikista yksilön ja organisaation välisistä kanssakäymisen hetkistä, joita voidaan kutsua kosketuspisteiksi (engl. touch points). Asiakaskokemus ei itsessään ole mikään uusi, ja vain tässä ajassa oleva ilmiö tai trendi, vaan ihmisten väliseen vaihdantaan tuotteisiin tai palveluihin liittyen, on aina liittynyt osapuolten kokemia kokemuksia, jotka saattoivat kulloinkin värittyä tiettyyn suuntaan esimerkiksi palveluntarjoajan maineen, luotettavuuden taikka vaikkapa tarjottujen joustavien maksuehtojen muodostamina. Positiivisesta kokemuksesta saattoi muodostua pitkä jatkumo asiakkaan ja yrityksen välille, tai vastaavasti huonosta kokemuksesta asiakassuhde päättyi jo ensimmäiseen kertaan. Asiakaskokemus on siten kokemusperäisenä ilmiönä jo vanha tuttu, ja se on ollut läsnä aina, kun ihmisten välillä on tehty kauppaa ja harjoitettu liiketoimintaa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 20.)

Filenius (2015, 25-26) määrittelee asiakaskokemuksen olevan aina luonteeltaan yksilöllinen ja voimakkaasti persoonaan kohdistuva kokemus. Yksilön kokemukset ovat aina aitoja ja oikeita juuri kokijansa näkökulmasta tarkasteltuna, eikä yksilön kokemusta voi siten kukaan ulkopuolinen kiistää tai väittää vääräksi. Muodostuvaan asiakaskokemukseen kunkin asiakkaan

kohdalla vaikuttavat kunkin yksilölliset lähtökohdat, kuten asenne, osaaminen sekä suhtautuminen ostopäätöksen kohteena olevan tuotteen tai palvelun hintaan.

Yksilön asenne on hyvin ratkaisevassa roolissa suhteessa muodostuvaan asiakaskokemukseen. Mikäli ostopäätökseen liittyy epävarmuutta tai kielteisiä tuntemuksia, sillä voi olla hyvinkin suuria vaikutuksia muodostuvaan kokemukseen, ja lähtökohdat hyvän kokemuksen syntymiseen luonnollisesti vaikeutuvat. Yksilölle muodostuvaan negatiivisen lähtötilanteen syntymiseen voivat helposti vaikuttaa esimerkiksi aikaisemmat kielteiset kokemukset ja hankaluudet jonkin yrityksen tai organisaation kanssa asioimisesta. Muodostuvaan kokemukseen vaikuttaa lisäksi yksilön osaaminen. Mikäli jonkin teknisen tuotteen tai palvelun käyttäminen ei ole yksilölle luontaista ja ennakkoon totuttua, myös sillä on vaikutuksia syntyvään kokemukseen. Teknisen tietotaidon ja osaamisen merkitys painottuu eteenkin teknisten laitteiden ja digitaalisten palveluiden kanssa asioimisessa. Se millaisena jonkin hankittavana olevan hyödykkeen hinta näyttäytyy kunkin yksilön näkökulmasta tarkastellen, on myös suuri vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Hintaan suhtautuminen on pitkälti sidoksissa kunkin asiakkaan käytettävissä olevaan varallisuuteen sekä ylipäänsä vallitsevaan elämäntilanteeseen. Asiakaskokemuksen yksilölliseen kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat näin ollen vahvasti kunkin asiakkaan erilaiset lähtökohdat, tunteet ja mielikuvat. Kaiken lisäksi asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaa se, kuinka kiireellinen tai merkityksellinen asia on kulloinkin kyseessä. Asiakaskokemuksen muodostuminen onkin myös yksilöllisyyden lisäksi vahvasti sidoksissa tilannekohtaisuuteen ja sen ajalliseen yhteyteen. (Filenius 2015, 25-26.)

Varsin pitkään yritysten välisessä kilpailussa menestymiseen on riittänyt yrityksen tuotantolähtöisyys, jossa päätöksenteon keskiöön on nostettu sellaisia suomalaisessa yleisessä talouspoliittisessa keskustelussakin vakiokäsitteeksi muodostuneita termejä, kuten yksikkötyökustannukset, tuotantokapasiteetti ja kustannuskilpailukyky. Tuotantolähtöisellä ajattelutavalla onkin Suomessa edelleen vahvat juuret, ajattelutapa näkyy voimakkaasti yhteiskunnallisessa keskustelussa esimerkiksi ulkomaankaupasta puhuttaessa tai kun keskustellaan keinoista, millä voisimme synnyttää markkinoille uusia työpaikkoja. Usein innovaatiokeskustelussa ja analysoinnissa helposti yksinkertaistetaan näiden tavoitteiden syntymekanismeja, monesti unohtaen niiden pohjautuvan tyypillisesti juuri uudenlaisiin ja vielä kehittymässä oleviin asiakastarpeisiin. Vienti ei siten vahvistu tai uusia työpaikkoja ei synny itsestään, vaan taustalla vaikuttavat monitahoiset muutosvoimat muuntuvien asiakastarpeiden taustalla. Entistä useammin tulisikin siten suunnata ajattelua ja pohdintaa sinänsä edelleen tärkeiden tuotannon tekijöiden tehostamisen ohella niihin uudenlaisiin innovatiivisiin keinoihin ja tekijöihin, joilla voisimme jatkossa luoda asiakkaillemme ratkaisuja ja arvoa, ja samalla luoda suomalaisyrityksille menestystä ja vahvempaa jalansijaa entistä asiakaslähtöisemmän liiketoiminnan parissa. Parhaimman asiakaskokemuksen tarjoamisesta on tullut yritysten uusi keskeinen kilpailutekijä, joka erottaa liiketoiminnassaan

menestyviä ja taantuvia yrityksiä. Asiakaskokemuksesta on tullut strateginen tekijä, joka ohjaa yrityksen kaikkea operatiivista toimintaa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 11-15.)

Erilaiset maailmantalouden aikakaudet ovat aina vaatineet markkinoilla toimivilta yrityksiltä ja organisaatioilta tietynlaisia asioita ja tekijöitä, joihin yritykset ja organisaatiot ovat pyrkineet vastaamaan kukin parhaan kykynsä mukaan, toimimaan tehokkaammin ja paremmin ja saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla toimivia muita toimijoita kohtaan. Nykyhetkessä elämme aikakautta, jossa kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta on tullut monen organisaation näkökulmasta se kaikkein tärkein kilpailukeino. Asiakaskokemuksessa on kysymys tuotteita ja palveluja laajemmasta kokonaisuudesta, joka muodostuu kullekin asiakkaalle hänen kulkiessaan niin sanotulla asiakaspolulla, asiakkaan suunnitellessa ja harkitessaan ostopäätöksiä sekä ostaessaan ja kuluttaessaan hankkimiaan tuotteita tai palveluja. Asiakaskokemuksessa kysymys on moniulotteisesta ja ajalliseen ulottuvuuteen rakentuvasta kokemuksesta, jossa ovat aina mukana sekä tunteet että rationaaliset tekijät. Asiakkaiden voidaan siten sanoa kokevan kaikilla aisteillaan. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 20-21.)

Asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden käsitteet ovat toisilleen läheistä sukua. Tutkimuskirjallisuus kertoo asiakaslähtöisyydellä tarkoitettavan organisaation kykyä ennakoita ja vastata asiakkaiden tarpeisiin sekä muuntua ja reagoida niihin, pyrkien tarjoamaan asiakkailleen yhä parempia tuotteita ja palveluja sekä samalla ylivertaista arvoa. Asiakaskokemuksen käsitteestä puolestaan on tullut tietynlainen väline asiakaslähtöisyyden ideologian todentamiseen ja havaittavaksi tekemiseen, eli se kuvaa kuinka asiakaslähtöisyyttä toteutetaan käytännössä. Yritysten menestystekijöiden taustalla on eri tutkimuksissa löydetty yhdistäviä tekijöitä juuri kyvyssä toteuttaa aitoa asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyydestä puhuttaessa on kuitenkin ymmärrettävä, että sillä ei tarkoiteta asiakkaan miellyttämistä tai kaikkien vaatimusten täyttämistä, vaan ennemminkin kyse on yrityksen kyvystä pystyä tarjoamaan kullekin asiakkaalle hänen tarpeisiinsa parhaiten soveltuvat ratkaisut, samalla kuitenkin huomioiden vallitsevat liiketoiminnalliset ja kilpailulliset realiteetit. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 21.)

Yrityksille yksi keino pyrkiä kohentamaan sen asiakaslähtöisyyttä, on lisätä erilaisten oheispalveluiden tarjontaa yrityksen asiakkaille. Kyseeseen tulevat tällöin tyypillisesti yrityksen tarjoamien ydintuotteiden ympärille kehitetyt erilaiset huolto-, ylläpito- ja tukipalvelut, joiden merkityksestä on viimeisinä vuosina tullut yhä tärkeämpiä tekijöitä liiketoiminnan kasvua tavoittelevien yritysten strategioissa. Tuotokeskeisen liiketoiminnan transformaatiosta kohti yhä palvelukeskeisempää toimintaympäristöä, on tullut monelle yritykselle samalla välttämätön keino erottautua ja pärjätä yhä kovenevassa globaalissa kilpailussa sekä monimuotoistuvassa markkinassa. (Kowalkowski & Ulaga 2017, 6-7.)

Asiakaslähtöinen organisaatio pyrkii mukauttamaan oman tarjoamansa mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintaan sopivaksi, tuote- ja tuotantolähtöinen yritys puolestaan näkee asiakkaansa enemmänkin tuotteidensa ja palveluidensa passiivisina kohteina.

Asiakaslähtöisessä toimintatavassa keskeistä on nimenomaan yrityksen toiminnan adaptoiminen asiakkaan toimintojen tueksi ja ympärille, eikä toisinpäin. Näitä kahta erilaista toiminta- ja ajattelutavan suuntausta ei kuitenkaan ole syytä nähdä kokonaan toisiensa vastakohtina, vaan tärkeää on ymmärtää molempien suuntauksien vahvuudet sekä niiden oikeat käyttökohteet. Asiakaslähtöisyyteen toimintansa perustavan yrityksen voidaan kuitenkin katsoa olevan tuote- ja tuotantolähtöistä yritystä suotuisammassa asemassa siinä, että se todennäköisesti pystyy havaitsemaan markkinoiden suuntaukset ja muutokset nopeammin. Tuotantolähtöinen organisaatio puolestaan voi pyrkiä mukautumaan muutoksiin toimintaansa tehostamalla ja optimoimalla sekä pyrkimällä keskittämään ja standardoimaan tuotteitaan ja tuotantoaan. Yleistäen voisi todeta yrityksille olevan turvallisinta pyrkiä toimimaan ensisijaisesti asiakaslähtöisesti ja hyvään asiakaskokemuksen kokemukseen pyrkien, ja vasta toissijaisesti pyrkiä toimimaan tuote- ja tuotantolähtöisesti.

Asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan luonnollinen asiakaslähtöisyyden laajentuma, toiminnan väline, jolla yritykset pyrkivät toteuttamaan asiakaslähtöisyyden ideologiaa asiakkaidensa asiakaspoluilla ja sen lukuisissa kohtaamispaikoissa käytännössä. Parhaimmillaan asiakaskokemuksen kehittämisestä voi muodostua yritysten ja organisaatioiden toimintaa voimakkaasti ohjaava strateginen johtamisen tapa, jonka ohjaamana muodostuu myös tavoitetila siitä, millaisena yritys ja sen tuotteet ja palvelut halutaan näkyvän ja koettavan sen asiakkaiden näkökulmasta. Asiakaskokemuksella on siten väliä, ja tämän vuoksi asiakaskokemuksen kehittämiseen onkin aina syytä suhtautua tietoisesti ja tietyllä vakavuudella. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 22-23.)

Myös Lindroos ja Lohivesi (2010, 59-74) käyttävät luokittelua jaotellessaan yrityksiä ja organisaatioita eri luokkiin toimintatapansa mukaan. Ensimmäinen luokka kuvaa tuotantolähtöistä yritystä. Tuotantolähtöisellä yrityksellä asiakashyöty rakentuu edullisen hinnan ja vaivattomuuden elementeistä. Menestyäkseen ja pärjätäkseen kilpailuissa, on tuotantolähtöisen yrityksen pyrittävä kehittämään eteenkin omien prosessiensa tehokkuutta. Toinen luokka kuvaa tuotekehityslähtöisesti suuntautunutta yritystä, joka puolestaan pyrkii tarjoamaan asiakkailleen yliverkaisia, alan ehdottomia huipputuotteita- ja palveluja. Tämänkaltaiselle yritykselle on tärkeää hallita hyvin erilaiset tuoteteknologiat sekä ymmärtää aikaperspektiivin merkitys menestymisen kulmakivenä. Nopeus ja oikea ajoitus ovat tärkeitä menestymisen tekijöitä tuotekehityslähtöisesti suuntautuneelle yritykselle. Kolmas toimintatapa käsittelee asiakaspalvelulähtöisen yritysmallin. Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa pyrkii tuottamaan asiakkailleen ratkaisuhyötyjä heidän uniikkeihin ongelmiinsa ja tarpeisiinsa. Tällainen toimintatapa vaatii usein pitkäjänteistä yhteistyötä yrityksen ja asiakkaiden välillä. Menestyksen ytimessä on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja

oikeanlaisten ratkaisujen löytäminen kuhunkin tarpeeseen. Viimeisenä luokkana mainitaan julkishallinnollinen toimintatapa, joka pyrkii tarjoamaan asiakkailleen sekä kokonaistaloudellista kustannustehokkuutta, samalla asiakkaan tarvitsemaa palvelua kokonaisvaltaisesti kehittämällä. Julkishallinnollisissa mallissa korostuvat resurssitarpeen oikeanlainen tunnistaminen, osaamisen kehittäminen sekä suhteiden ja verkostojen luominen toimintaympäristöön.

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Yrityksen sekä yksilön voidaan sanoa rakentuvan pitkälti arvojensa varaan. Arvot määrittelevät, arvottavat sekä jäsentävät pitkälti sen, miten sekä liiketoimintaa harjoittava yritys kuin myös sen takana toimiva henkilöstö yksilöinä suhtautuvat toimintaympäristöönsä ja laajemmin koko maailmaan. Arvot toimivat vahvasti ihmisten toimintaa ohjaavina tekijöinä, ne vaikuttavat aina ja kaikkialla, ja niiden merkitys korostuu erityisesti aikoina, jolloin on käytettävissä vähemmän muita asioita mihin luottaa. Aivan samoin kuin yksilötasolla, myös yrityksissä arvot ohjaavat toimintaa. Aidosti arvopohjaisessa organisaatiossa arvot antavat suunnan yritykselle ja sen henkilöstölle, ne kertovat kuinka toimitaan. Yritys viestii arvoistaan ja tekemisistään myös ulospäin asiakkailleen ja koko ympäristölleen. Arvojen olisi toivottavaa ohjata yrityksen johtamista ja päätöksentekoa sekä toimia yrityksen valitseman strategian toteuttamisen tukipilarina. Tärkeää on nimenomaan se, että arvot on sisäistetty aidosti osaksi yrityksen arkea sen kaikilla tasoilla, jolloin ne voivat toimia kiinteänä osana liiketoimintaa, yrityksen tuotekehitystä sekä strategisen tason johtamista. (Villanen 2020, 47-51.)

Yhteisen päämäärän saavuttaminen vaatii yhteisiä ponnistuksia. Yritystoiminnassa ei ole mahdollista saavuttaa tuloksia, elleivät ihmiset ja koko yrityksen toimiva organisaatio työskentele yhdessä kohti asetettuja tavoitteita. Asetetut päämäärät tulevat myös olla asetettuja siten, että ne tukevat yrityksen mahdollisuuksia tarjota sellaisia hyödykkeitä, jotka ovat samalla asiakkaiden tarpeiden ja arvojen mukaisia, ja joita asiakkaat haluavat palata käyttämään aina uudelleen. Organisaation yhteisen tahtotilan saavuttamisen lisäksi, on tärkeää, yritys pyrkii toimillaan ja ponnisteluillaan etenemään mahdollisimman yhdensuuntaisesti, kohti yhteistä päämäärää. Samansuuntaisuuden pyrkimyksen taustalla vaikuttavat lisäksi muut perustekijät, kuten yrityksen määritelty visio ja strategia. Näiden yritystoimintaa ohjaavia peruselementtejä pyritään siten tukemaan yhteisen tahtotilan luomalla tunneyhteydellä. Pyrkimys yhteiseen päämäärään on enemmän kuin vain yrityksen pyrkimys samansuuntaisuuteen, se on ennemminkin syklinen ja dynaaminen prosessi, jossa virheistä opitaan yhdessä ja niitä myös kehitetään yhdessä kohti yhä parempaa lopputulosta asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. (Fischer & Vainio 2014, 118-119.)

Jotta yrityksen ja asiakkaiden välisissä prosesseissa olisi mahdollisuus synnyttää tavoiteltavaa aitoa arvoa, tulisi koko yrityksen henkilöstön sitoutua ja myös osallistua asiakkaille

annettavien lupauksen täyttämiseen. Jokainen yrityksen henkilöstöstä, sen kaikilla arvoketjun asiakasrajapinnoilla, aina asiakaslupauksen kehittämisestä ja markkinointiviestinnästä prosessien käytännön tuottamiseen yrityksen asiakkaille, on oma tärkeä roolinsa osana yrityksen asiakkuudenhallintaa. Yrityksen kaikkien hierarkiaportaiden on siten otettava asiakaslähtöisyys huomioon kaikessa suunnittelussaan ja käytännön toteutuksessaan. Lupauksen täyttämiseen osallistuvat kaikki yrityksen työntekijät, riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. (Grönroos 2009, 355).

Palveluliiketoiminnassa yritystoiminnalle ja erityisesti johtamiselle asetetaan monia erityisiä vaatimuksia. Johtamisessa on osattava ajatella niin sanotusti laatikon ulkopuolelta, uudella tavalla. Lisäksi on myös tärkeää se, että kyetään johtamisen avulla luomaan yrityksen sisälle sellainen organisaatioilmapiiri, jossa henkilöstön keskuudessa vallitsee työtovereiden välillä hyvä henki ja toisten arvostaminen. Henkilöstön on myös osattava asettua riittävässä määrin muiden asemaan ja oltava valmis auttamaan ja tarjoamaan neuvoja, silloin kuin niitä organisaatiossa tarvitaan. Palveluliiketoiminnassa kysymys on pohjimmiltaan kokemuksen johtamisesta. Tällä tarkoitetaan sekä yrityksen asiakkaille tarjottavan asiakaskokemuksen, kuin myös yrityksen sisäisen, yrityksen omalle työyhteisölle muodostuvan kokemuksen johtamista. Nämä kaksi kokemuksen tasoa perustuvat samoihin perustekijöihin, eli yksilön omakohtaiseen tuntemukseen ja kokemukseen tietystä asiasta ja aiheesta. Yrityksen sisäisellä työyhteisökokemuksella on siten suora vaikutuksensa siihen, millaiseksi yrityksen asiakkailleen tarjoama kokemus lopulta muodostuu. Johtamisella ja esihenkilötyöskentelyllä on siten tärkeä rooli luoda yritykseen niitä positiivisen toimintakyvyn edellytyksiä ja mahdollisuuksia, joissa onnistuessaan palveluja tarjoava yritys voi saavuttaa sekä asiakkaille muodostuvan hyvän asiakaskokemuksen että hyvinvointia ja toimintakykyä sekä taloudellista tuloksellisuutta itselleen. Parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttaakseen, tulee yrityksissä johtamisen päämääränä olla arvon muodostuminen kaikille sen eturyhmille, niin yksilöille yritysten omissa työyhteisöissä, sen asiakkaille ja kumppaneille kuin laajemmin koko ympäröivälle yhteiskunnallekin. (Fischer & Vainio 2014, 130-132.)

Löytänä ja Korkeakoski (2014, 17-18) pitävät yhtenä asiakaskokemuksen johtamisen kannalta tärkeänä seikkana reagoitakykyä ja sen ajallista merkitystä. Kysymys on siis yritysten nopeudesta ja kyvystä tehdä, toimia ja toimittaa erilaisia asiakaslähtöisiä tarpeita. Asia on erittäin tärkeä ja merkityksellinen, silloin kun yritykset ja organisaatiot pyrkivät ylittämään asiakkaidensa odotuksia ja tarpeita tuotteitaan tai palveluitaan tarjotessaan. Aikaisemmin valmistavan teollisuuden aikakaudella aikakäsite poikkesi nykyisestä merkittävästi, asioita hoidettiin usein kirjeitse, jolloin käsittelyyn ja vastauksen antamiseen toiselle osapuolelle kului helposti useita päiviä tai viikkojakia. Myöhemmin jakelun ja informaation aikakaudelle siirryttäessä, aikakäsite odotusaikojen suhteen tiivistyi aikaisempaan verrattuna, puhuttiin jo tunteista ja minuuteista. Nykyisin eläessämme niin kutsuttua asiakkaan aikakautta, kaikkea toimintaa leimaa eläminen juuri tässä nimenomaisessa hetkessä, jolloin asioiden oletetaan

olevan saavutettavissa ja käytettävissä heti ja saman tien, aikakäsitys mitataan käytännössä sekunneissa. Pienikin viive vaikkapa verkkoselaimen hakutulosten tai sähköisen kauppapaikan sivujen latautumisessa, koetaan jo liian pitkäksi ajaksi. Nykyisin on oltava saavutettavissa jopa asiakkaiden odotuksiakin nopeammin.

Arvonluonti on asiakaskokemuksen johtamisessa kaikkein keskeisin päämäärä ja tavoite. Arvonluomisesta puhuttaessa, on kuitenkin oleellista muistaa ja tiedostaa, että nimenomaan asiakkaat itse muodostavat arvon sekä yksilöllisen asiakaskokemuksen. Yritykset ja organisaatiot voivat vain luoda mahdollisimman otolliset ja hyvät puitteet sille, että asiakas lopulta onnistuu omassa arvonluonnissaan hyödyntäessään ja käyttäessään yrityksen toimittamia tuotteita tai palveluja. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 18.)

Asiakkaalle luotavan arvon muodot voidaan jakaa neljään kategoriaan Löytänen ja Korkeakosken mukaan. Ensimmäinen luokka käsittelee taloudellista arvoa. Taloudellisen arvokäsityksen keskiössä on ajatus, jossa asiakas pystyy hankkimaan jonkin tuotteen tai palvelun käyttöönsä mahdollisimman pienin kustannuksin. Hinta toimii erottavana tekijänä, jolloin esimerkiksi kahden vertailtavan tuotteen muut ominaisuudet voivat olla identtisiä ja pysyä ennallaan. Erilaisia alennuksia ja tarjouksia voidaan käyttää mahdollistamassa tätä edullisuuden pyrkimystä. Toiminnallisesta arvosta puolestaan puhutaan silloin, kun arvon syntyminen asiakkaalle perustuu jonkin tuotteen tai palvelun toiminnallisuuteen. Asiakas voi kokea tällöin saavutettavan hyödyn esimerkiksi säästönä omassa ajankäytössään tai vaivattomuutena käyttämänsä tuotteen toimintavarmuuteen, luotettavuuteen ja laatuun liittyen. Kolmantena arvon jakautumisen muotona voidaan pitää symbolisia arvoja. Symbolisen arvon muodostumisessa on useimmiten kysymys asiakkaiden kokemasta mielikuvasta jotakin tuotetta ja brändiä kohtaan. Brändi voi toimia asiakkaiden yhteenkuuluvuutta ja joukkoutumista lisäävänä ja ylläpitävänä tekijänä, jonka kautta asiakkailla on mahdollisuus tuntee syvempää samaistumista suhteessa toisiin tuotteen tai palvelun käyttäjiin. Brändin luoma mielikuva ei kuitenkaan enää asiakkaan aikakaudella yksin toimi tehokkaana kilpailukeinona, semminkin kuin sen lupausten lunastaminen ja koko brändin ylläpitäminen markkinoilla vastaavanlaisien kilpailevien brändien ohella on yritykselle monesti epätaloudellista ja kannattamatonta. Viimeisenä arvon luonnin muotona puhutaan emotionaalista arvoista, jotka ovat kiinteästi sidoksissa asiakkaiden tunnekokemuksiin käyttämistään tuotteista ja palveluista. Personointi ja yksilöllisen käyttäjäkokemuksen pyrkimys liittyikin tähän arvon muodostumisen lajiin voimakkaasti. Yrityksiltä vaaditaankin kärsivällisyyttä sekä kokonaisvaltaista osaamista asiakkuuden johtamisen saralla, jotta se pystyy järjestelmällisesti tuottamaan asiakkailleen myönteisiä tunnekokemuksia läpi koko palvelun. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 19-20.)

Löytänä ja Korkeakoski (2014, 24-25) määrittelevät asiakaskeskeisyyteen pyrkimyksen olevan eräänlainen matka ja muutosprosessi, jonka tavoittelemisen vasta varsin harvalukuinen

joukko yrityksiä on valinnut tietoisesti ja strategisesti tärkeimmäksi kilpailukeinokseen markkinoilla pärjätäkseen. Usein päätös asiakaskeskeiseen toimintatapaan pyrkimisestä on tehty vasta sitten, kun kaikki muut aikaisemmin toimineet keinot ovat käytetty. Edullinen hinta, tuotteen ainutlaatuisuus tai logistinen tehokkuus jakeluketjussa eivät välttämättä enää yksistään riitä kilpailussa pärjäämiseen. Tulevaisuuden kilpailuetu tuotteita ja palveluja tuottaville yrityksille syntyy ennen kaikkea niiden kyvystä luoda asiakaskunnalleen positiivisia, aidosti asiakaslähtöisiä ja asiakkaan tarpeet ylittäviä kokemuksia.

Asiakaskokemuksen johtaminen on yksi yrityksen kaikkein tärkeimmistä tehtävistä. Siinä prosessissa mitataan yrityksen kykyä tuottaa sen asiakkaille aitoa arvoa ja hyötyä, positiivisia, ennako-odotukset ylittäviä kokemuksia ja elämyksiä, joiden takia asiakkaat ovat valmiita maksamaan käyttämistään tuotteista ja palveluista sekä palaamaan niiden pariin aina uudelleen. Yrityksen asiakaskokemuksen johtamisen tulisikin olla aina strateginen ja tietoinen valinta, johon ovat sitoutuneet sen kaikki henkilöstön tasot tehtävästä riippumatta. Koko yrityksen tulee liikkua samaan suuntaan kohti määriteltyä päämäärää. Pohjimmiltaan on kyse tunteesta, siitä millaisen yhteyden yritykset onnistuvat luomaan omiin asiakkaisiinsa. Jokaisessa kohtaamisessa asiakkaiden kanssa, fyysisessä tai virtuaalisessa, yritys viestii omalla asenteellaan, toiminnallaan ja tekemisillään omista arvoistaan ja arvostuksistaan suoraan asiakkailleen. Välittyvän tunneyhteyden takana on siten lukuisa joukko tekijöitä, joihin yritys voi vaikuttaa ja joita kehittämällä se voi tuottaa yhä parempia kokemuksia sekä tyytyväisyyttä sen asiakaskunnalle tulevaisuudessa. (Kurvinen & Seppä 2016, 100-101.)

2.4 Digitaalinen käyttäjäkokemus

Käsite monikanavaisuudesta alkoi saada lisääntyvää huomiota ja merkitystä, kun yritykset ja organisaatiot alkoivat tuoda verkkoon uudenlaisia toiminnallisia palveluja pelkkien staattisten, tietoa välittävien web-sivujen asemasta. Toimijoille selvisikin nopeasti se, että palvelujen tarjoaminen ja tuottaminen asiakkaille verkon välityksellä, poikkesi monilta osiltaan siitä, mihin oli totuttu perinteisessä, osapuolten fyysiseen kohtaamiseen perustuvassa tavassa tuottaa palveluja. Monesti myös palvelujen teknistä puolta korostettiin ehkä liiankin voimakkaasti, unohtaen että myös digitaalista palvelua käytettäessä taustalla on ihminen, aivan niin kuin aikaisemminkin. Sähköiseen asiointiin perustuvan palvelun kehittymisen alkuaikoina, tärkeää olikin havaita se tosiasia, että korkealuokkaisen palveluprosessin digitaalinen kehittäminen oli monesti vaativampaa ja hankalampaa, kuin mitä sen oli ajateltu olevan ennakkoon. Uusi digitaalinen palvelukanava oli kaikesta huolimatta nyt todellisuutta, ja se tarjosi oman lisänsä perinteisen palvelukanavan rinnalle. Teknisen kehityksen mennessä riittävässä määrin eteenpäin, pian voitiin todeta digitaalisen kanavan ohella olevan käytettävissä myös mobiilikanava. Mobiilikanavan taustalla oli matkapuhelinteknologiassa tapahtuneet kehitysaskleet, joiden johdosta myös mobiililaitteet tarjosivat oman mahdollisuutensa tarjota ja tuottaa palveluita mobiiliverkossa, joskin pelkistetyn sellaisen,

verrattuna kiinteään verkkoon kehitettyjen palvelukanavien vastaaviin tuotteisiin. Teknologia oli yksi alkuvaiheen mobiilikanavan kehitystä rajoittava ja hillitsevä tekijä, toinen oli kehittämisen korkeat kustannukset. Nykyisin näitä aikaisemmin rajoittavia tekijöitä on pystytty monilta osin vähentämään ja osin poistamaan. Samalla asiakkaista on tullut digitaalisia palveluja tarjoavia yrityksiä kohtaan yhä tiedostavampia ja odotukset palvelujen laatua ja kokonaisvaltaisuutta kohtaan ovat kasvaneet. Asiakkaan tuleekin nykyisin pystyä käyttämään yrityksen palvelua monikanavaisesti, jossa asiakkaan ostopolun aikaiset valinnat ja päätökset linkittyvät digitaalisessa palvelussa eheäksi kokonaisuudeksi, jolloin mitä tahansa vaihetta tai tapahtumaa voidaan tarkastella ajasta, paikasta tai käytettävästä päätelaitteesta riippumatta koko asiakkuuden elinkaaren aikana. (Filenius 2015, 26-27.)

Filenius (2015, 76-77) määrittelee asiakaskokemuksen asiakkaalle syntyvien kokemusten ja tuntemusten yhteenvetona, tapahtuipa asiakkaan ja brändin kohtaaminen missä tahansa asiointikanavassa ja kohtaamispisteessä asiakkaan asiakaspolulla. Digitaalisesta asiakaskokemuksesta puhuttaessa, tarkastelukulma kaventuu, ja kohdistuu ainoastaan digitaalisissa kanavissa tapahtuviin kohtaamisiin. Asiakas kohtaa tänä päivänä yritysten tuotteiden ja palveluiden kanssa asioidessaan hyvin monia erilaisia sähköiseen asiointiin perustuvia asiointikanavia- ja polkuja, nämä kohtaamiset eivät rajoitu enää pelkästään tietokoneeseen, tablettiin tai puhelimeen. Digitaalisuus on lyönyt itsensä vahvasti läpi, ja erilaisiin digitaalisiin palveluihin voikin törmätä vaikkapa kotonaan käyttäessään kodinkoneita tai esimerkiksi maksessaan ostoksiaan kaupoissa tai kahviloissa. Digitaalinen asiakaskokemus esiintyy usein osana asiakkaan kokemaa kokonaiskokemusta, ja se liittyy näin ollen vahvasti monikanavaistuvaan palvelujen tarjontaan. Digitaalisella palvelukokemuksella on mahdollisuus lyödä asiakkaan kokemaan kokonaiskokemukseen joko positiivinen tai vastaavasti negatiivinen leima, riippuen siitä kuinka hyvin se onnistuu toteuttamaan sille asetettua tavoitettaan osana kunkin palvelun kokonaisuutta. Digitaalisissa palveluissa erittäin tärkeään osaan nouseekin juuri käytettävyyteen vaikuttavat asiat, eteenkin silloin kun tarkasteluun liitetään mukaan myös sähköisen palvelun liiketaloudelliset ulottuvuudet asiakastyytyväisyyden vinkkelistä tarkasteltuna. Asiakkaille muodostuvat kokemukset ja tyytyväisyys palveluiden käytävyyteen, on myös jossakin määrin riippuvainen kulloinkin käytettävästä päätelaitteesta, tietokoneesta, tabletista ja älypuhelimesta. On siis tärkeää ymmärtää, että yritysten ja organisaatioiden satsauksilla digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen on myös merkitystä saavutettavissa olevan kilpailuedun ja yrityksen oman taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta.

Digitaalinen käyttäjäkokemus voidaan määritellä myös palveluprosessin eri vaiheiden kautta. Ling Jiangin (2012) tutkimuksessaan: ”Measuring consumer perceptions of online shopping convenience,” jakaa palveluprosessin kuuteen erilliseen vaiheeseen.

Ensimmäinen vaihe on ”Access convenience.” Tällä voidaan ymmärtää asiakkaan mahdollisuutta päästä osalliseksi käyttämäänsä palveluun erilaisissa tilanteissa ja käyttöolosuhteissa. Toisena palveluprosessin vaiheena on ”Search convenience,” jolla kuvataan niitä elementtejä, joiden myötävaikutuksesta asiakas pystyy löytämään etsimänsä yrityksen ja tämän tarjoaman palvelun. Kolmas vaihe on ”Evaluation convenience.” Tällä Jiang tarkoittaa niitä asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä, joilla on merkitystä asiakkaalle hänen tehdessään valintoja siitä, miten asiakas valitsee juuri hänelle sopivan tuotteen tai palvelun muiden tarjolla olevien tuotteiden joukosta. Neljäs vaihe eli ”Transaction convenience,” käsittelee asiakkaan ostopäätöksen jälkeisiä toimintoja. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi ostotapahtuman, tilauksen, tilausvahvistuksen tai jonkin tilaukseen liittyvän muutoksen tekeminen, eli millaisia mahdollisuuksia asiakkailla on tehdä edellä mainittuja toimia palveluprosessin tässä vaiheessa. Viides prosessin vaihe on nimeltään ”Possession convenience.” Tässä vaiheessa merkityksellisiä tekijöitä ovat muun muassa sellaiset asiat, kuten millaisia toimitusvaihtoehtoja asiakkaalla on valittavissa, kuinka tarkasti luvattu toimitusaika pitää paikkansa, toimitetaanko tuote ilman kuljetuksesta aiheutuvia vahinkoja sekä kuinka hyvin toimitusta tekevä henkilöstö suoriutuu toimituslupauksestaan sekä millainen asenne asiakaspalveluhenkilöstöllä on? Jiangin määrittelyn mukaan kuudes ja viimeinen palveluprosessin vaihe on nimeltään ”Post-purchase convenience.” Viimeisessä vaiheessa nousevat käsittelyyn sellaiset asiakkuutta tukevat ja ylläpitävät tekijät, kuten tuotteeseen tai palveluun liittyvien asiakaslupausten pitäminen ja lunastaminen, asiakkaalle annetut tuotteen käyttövinkit ja turvallisuusohjeet sekä kuinka yritys tulee käsittelemään asiakkaan henkilötietoja tietoturvan näkökulmasta. (Jiang 2012, 198.)

Nykyisin vallalla on aika, jossa asiakas on aina oikeassa. Asiakkaalla on myös likipitään rajattomat mahdollisuudet osoittaa tukeaan ja sitoutuneisuuttaan käyttämilleen ja rakastamilleen brändeille, ajasta ja paikasta riippumatta. Tässä häntä tukevat uudet teknologiat, alustat, ekosysteemit ja digitaaliset kanavat. Näitä hyödyntäen asiakkaalla on myös vastaavasti mahdollisuus saada äänensä isosti kuuluviin reaaliaikaisesti silloin, kun hän kokee joutuneensa petetyksi tai loukatuksi, tai asiakkaan brändiä kohtaan osoittamaa luottamusta on hänen mielestään käytetty väärin. Elämme aikaa, jossa mitään kerran saavutettua asemaa ei voida pitää pysyvänä tilana myös tulevaisuudessa, vaan asiakkaiden tyytyväisyys, luottamus ja lojaliteetti pitää ansaita markkinoilla yhä uudelleen ja uudelleen. (Wright & Snook 2017, 3-5.)

3 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö pohjautuu tapaustutkimuksen, eli case-tutkimuksen strategiaan ja tutkimusotteeseen. Opinnäytetyön kohteena oleva kehittämistyö koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäinen empiirinen, eli tutkimuksellinen vaihe pohjautuu laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuksessa aineiston **hankintamenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua** sekä aineiston lopputulosten **analysointimenetelmänä aineiston luokittelua sekä aineistolähtöistä sisällönanalyysia**. Kehittämistyön toisessa vaiheessa, **kehittämismenetelmänä hyödynnetään** toimeksiantajarytymisen henkilöstöä **osallistavaa vaiheistettua työpaja- ja projektityöskentelyä sekä luovan ideoinnin tuplatiimi -tekniikkaa**.

3.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimuksesta puhutaan toiselta nimeltään case-tutkimuksena. Tyypillistä tapaustutkimukselle on se, että siinä tutkimuksen kohteena on yksi taikka useampi tapaus. Tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmää hyödynnetään yleisesti esimerkiksi psykologiassa sekä liiketaloustieteissä. Historiallisesti tutkimusstrategiaa tarkastellen, se voidaan yhdistää myös tunnettujen Freudin ja Jungin tutkimuksiin, joissa hyödynnettiin tapaustutkimuksen avulla tuotettuja teorioita. (Kananen 2012, 34.)

Tapaustutkimuksessa käsiteltävä tapaus (case), eli yksikkö voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yhteisö tai ihmisryhmä taikka esimerkiksi perhe tai yksilö. Tapaustutkimuksessa näitä tutkittavia yksiköitä tarkastellaan niiden kontekstin, eli reaali maailman näkökulmasta. Tapaustutkimus voi esiintyä myös toisessa yhteydessään case-opetuksena, jolloin se ei ole itse asiassa yksi tutkimus, vaan ennemminkin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen piirteitä ja elementtejä sisältävä tutkimuksellinen lähestymistapa. Tapaustutkimukseen liittyy myös monimenetelmällisen tutkimuksen piirteitä, jossa monitutkimuksellisuudella, eli triangulaatiolla, voidaan pyrkiä lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta. Case-tutkimuksesta puhuttaessa, voidaan sanoa sen täyttävän myös tutkimusstrategian tunnusmerkit. (Kananen 2012, 34-35.)

Case-tutkimuksessa käytettäväksi valitut tiedonkeruumenetelmät muodostuvat kunkin tutkimuksen tutkimusongelmaa mukaillen. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tietoja voidaan kerätä montaa erilaista menetelmää ja tietolähdettä hyödyntäen. Useiden erilaisten menetelmien käyttämisellä, voidaan saavuttaa tiettyjä etuja. Näitä ovat muun muassa mahdollisuus pyrkiä varmistamaan saatuja tutkimustuloksia käytettyjen eri lähteiden näkökulmista, jolloin ne voivat toimia tukena tutkimustuloksia vahvistettaessa. Monilähteisyyden käyttämiseen sisältyy myös tiettyjä heikkouksia, joista yksi on tulosten mahdollinen ristiriitaisuus suhteessa saatuihin tutkimustuloksiin. (Kananen 2012, 62.)

Ojasalo ym. (2014, 52-53) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaa käytettävän tyypillisesti muun muassa liiketaloustieteissä. Case-tutkimuksen perinteet pohjautuvat puolestaan tieteellisen tutkimuksen perustaan. Tutkimusstrategian voidaan katsoa soveltuvan esimerkiksi sellaisiin kehittämistöihin, joissa tarkoituksena on tuottaa uusia ideoita- ja kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksen tutkimusotteelle tyypilliseen tapaan, kulloinenkin tutkimisen kohde voi olla hyvinkin moninainen, vaikkapa jokin yrityksen tuote, palvelu tai prosessi. Se voi olla myös itse yritys kokonaisuudessaan.

Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa tässä hetkessä tapahtuvasta ilmiöstä, sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Tapaustutkimuksen ideologian voidaan tiivistää pyrkivän tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kulloinkin tutkittavasta kohteesta, tapauksesta. Syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon avulla, tapaustutkimuksessa tavoitellaan ymmärrettävän kulloistakin kehittämisen kohdetta mahdollisimman holistisena kokonaisuutena. Tämä mahdollistaa myös sen, että tutkimuksessa käsiteltävälle ja tutkittavalle kohteelle ja ilmiölle annetaan mahdollisuus kertoa itsestään kaikkine vivahteineen, ilman että sitä pyritään tutkimuksessa liikaa yksinkertaistamaan. Tärkeää on siten pyrkiä saamaan irti mahdollisimman paljon tietoa suppeastakin tutkimuksen kohteesta sekä pyrkiä selvittämään miten jokin ilmiö tai tapahtuma on mahdollinen tai kuinka se tapahtuu tai toimii. Tapaustutkimus vastaa muun muassa kysymyksiin, miten ja miksi, ja samalla se pyrkii tuottamaan kehittämistyössä hyödynnettäviä uusia tietoja ja ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimusmenetelmän määrittelyyn ja tyypittelyyn löytyy tutkimuskirjallisuudesta lukuisia erilaisia tapoja, teorioita ja tulkintoja. Kanasen (2012, 29) mukaan Strauss ja Corbin (1990) määrittelevät laadullisen tutkimuksen tarkoittavan mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja.

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämääränä on kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, sekä pyrkiä ymmärrettävän tulkinnan tekemiseen. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on pyrkimys tutkittavan ilmiön kattavaan ymmärtämiseen. Toisin kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen menetelmällisestä viitekehyksestä ja ohjeistuksesta ei löydy tarkkaa valmista kuvausta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan jatkuva ja syklisesti etenevä prosessi, toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, joka noudattelee omia varsin tiukkoja sääntöjään. Syklisyys kuvaa tutkimustyyppille tyypillistä piirrettä, jossa tutkija vuorottelee empiirisen kenttätöön ja teoreettisen pohdinnan välillä useaan kertaan tutkimuksen kuluessa. Laadulliseen tutkimukseen pohjautuvassa tutkimuksessa tulokset eivät myöskään tuota vain yhtä objektiivista näkökulmaa, koska tutkimuksen tulkinta ja tulos pohjautuvat tutkijan omaan subjektiivisuuteen. Määrällisiä

menetelmiä käytettäessä, tutkija sen sijaan ei välttämättä edes kohtaa tutkittavaa kohdetta tai tutkittavia henkilöitä, vaan hän on niistä selkeästi erillään ja ei voi näin ollen vaikuttaa itse tutkimuksen kohteeseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104). Tutkijan omakohtaisuuteen pohjautuvasta tulkintatavasta huolimatta, tutkimustuloksissa myös laadullisissa tutkimuksissa pyritään aina laadukkaaseen lopputulokseen. Tutkimustulosten on myös aina kestettävä tutkijayhteisön puolelta tulevaa tarkastelua ja arviointia. (Kananen 2012, 29-30.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 25) mukaan Creswell (1994) jaottelee laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroavaisuuksia kuuden asiakohdan mukaan. Määrällisen tutkimusmetodin on kuvattu etenevän deduktiiviselle prosessille tyypillisellä tavalla, eli yleisestä kohti yksityiskohtaista, kun taas laadullinen tutkimusprosessi puolestaan noudattelee induktiivista prosessia, jossa tutkimuksen eteneminen kulkee kvantitatiivisesta prosessista poiketen ja yksityisestä yleiseen. Määrällinen tutkimusmenetelmä on myös perustaltaan pysyvyyteen nojaava siinä, että sen luokat on määritelty ennen tutkimuksen aloittamista valmiiksi. Kvantitatiivinen tutkimusote on myös riippumaton asiayhteyksistä, sillä pyritään ennustettavuuteen ja selitettävyyteen yleistyksiä käyttäen, ja kohti toistettavuuden ja pätevyyden avulla saavutettavaa tarkkuutta ja luotettavuutta. Laadullisessa tutkimusotteessa ollaan sen sijaan kiinnostuneita tekijöistä, joiden yhteisvaikutuksella on merkitystä tutkimuksen lopputulokselle. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusasetelmat eivät myöskään ole kiinteitä ja ennakkoon määriteltyjä, vaan ne muuttuvat jatkuvasti tutkimuksen aikana. Samoin sille tyypillistä on kvantitatiivista tutkimusta kiinteämpi asiasidonnaisuus sekä teorioiden ja säännönmukaisuuksien tavoittelu paremman ymmärrettävyyden toivossa. Laadullisen tutkimuksen tarkkuus ja luotettavuus pyritään puolestaan varmistamaan tutkimusväittämiä toteennäyttämällä, eli verifioimalla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein tarkoituksena kuvata aitoa elämää. Todellisuutta ei tällöin lohkota sattumanvaraisesti osiin, vaan se pyritään käsittelemään moniulotteisena kokonaisuutena. Tutkimuksen kohdetta ei myöskään valita sattumanvaraisesti vaan harkiten, tavoitteena hankkia ja syventää siitä saatavaa tietoa tutkimuksen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa on myös lähtökohtaisesti usein vähemmän tutkittavia, kuin määrällisessä, kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vaikka itse tutkittavien määrä on vähäisempi, johtaa tutkimusaineiston analysointi kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa usein suurempaan määrään analysoitavaa ja käsiteltävää aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään siten hankkimaan usein suppeasta kohteesta runsaasti tietoa, jota pyritään sitten myös käsittelemään mahdollisimman kaikenkattavasti. Laadullisessa tutkimuksessa aikaisemmat teoriat ja hypoteesit voidaan käsitellä tutkimuksen suunnitteluvaiheessa väljemmin ja niihin kevyemmin tukeutuen, kuin määrällisissä tutkimuksissa, koska tutkimuksen päämääränä on tuottaa uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on myös hyvin lähellä tutkittavia, toisinaan osallistuen itsekin mukaan toimintaan yhdessä tutkittavien kanssa. Havaintojen perusteella tehdyt tulkinnat tutkittavista, perustuvat tutkijan näkemykseen, jolloin tutkimusprosessin riittävän tarkalla kuvaamisella varmistetaan tutkimuksen luotettavuutta ja luettavuutta tutkimusta tarkastelevan henkilön näkökulmasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista pyrkiä kohentamaan, käsittelemällä tutkittavaa kohdetta monesta eri perspektiivistä triangulatiivisesti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi erilaisten aineistojen hyödyntämistä, useampien tiedonkeruumenetelmien käyttämistä taikka vaikka kahden eri tutkijan käyttämistä yhtäaikaaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

3.2.1 Aineiston keruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä, kehittämistehtävän tutkimuksellisessa osuudessa, hyödynnetään puolistrukturoitua rakenteeseen perustuvaa teemahaastattelua.

Ojasalo ym. (2014, 106) mainitsevat tutkimus- ja kehittämistöissä käytettävistä lukuisista erilaisista tiedonkeruumenetelmistä, juuri haastattelun olevan se yksi kaikkein suosituimmista menetelmistä. Suosituimmuuden lisäksi, haastattelu lienee myös samalla kaikkein tunnetuin tutkimusmenetelmä. Näiden asioiden taustalla voi vaikuttaa se käytännöllinen seikka, että haastattelun tekniikka tunnetaan niin paljon paremmin kuin monen muun menetelmän menetelmät. Haastattelu joka tapauksessa soveltuu käytettäväksi hyvin monentyyppisiin kehittämistehtäviin, se on myös menetelmänä varsin nopea, ja sillä pystytään tuottamaan varsin syvälistäkin tietoa. Erytisen hyvin haastattelu toimii niissä tilanteissa, joissa halutaan kerätä ja nostaa esille ideoita ja kokemuksia juuri yksilön näkökulmasta. Haastattelu myös mahdollistaa tiedon syventämisen kehittämistyön kohteena olevista asioista, joista ei etukäteen juuri tiedetä. Samoin esimerkiksi hankalien tai haasteellisten asioiden selvittämisessä haastattelu toimii hyvin tutkimusmenetelmänä. Haastattelun keskeisenä päämääränä voikin tutkimuksissa olla juuri tiedon syventäminen sekä tutkittavien asioiden selvittäminen. Haastattelun yhdistäminen myös muiden tutkimusmenetelmien yhteyteen kehittämistyössä yleensä kannattaa, sillä monet käytetyistä menetelmistä soveltuvat hyvin käytettäväksi toinen toistaan täydentäen.

Haastattelu ei suinkaan ole aina samankaltainen toteutukseltaan, vaan olemassa on erilaisia haastattelumenetelmiä. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi pohjautuu siis tutkijan pohdintaan siitä, minkälaista haastattelua kulloinkin ollaan suunnittelemassa ja näin ollen se, millaista tietoa kulloisessakin tapauksessa haastattelulla pyritään keräämään kehittämistyön tueksi. Haastattelumenetelmä poikkeavat toisistaan tyypillisesti strukturointiasteensa osalta. Toisin sanoen on kysymys siitä, kuinka kiinteästi haastattelun kysymykset haastattelussa esitetään haastateltaville sekä toisaalta siitä, kuinka määrämuotoisesti tai vastaavasti mukautuvasti, itse haastattelija toimii

haastattelutilanteessa. Yksi haastattelun muodoista on jäsenetty, eli strukturoitu haastattelu. Se erottaa haastattelun omaksi luokakseen muista haastattelun muodoista, joita ovat muun muassa teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2014, 106-107).

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi määritelty ennen haastattelun aloittamista, mutta haastattelijalla säilyy mahdollisuus vaikuttaa haastateltaville esitettävien haastattelukysymysten järjestykseen kullekin haastattelulle sopivaan tapaan. Haastattelijalla on myös haastattelukysymysten järjestykseen vaikuttamisen ohella, mahdollisuus myös vaikuttaa haastattelukysymysten sanamuotoihin tarvittaessa. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

3.2.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön haastatteluaineisto kerättiin puolistrukturoituun rakenteeseen perustuvaa teemahaastattelua hyödyntäen. Haastattelututkimus toteutettiin elokuussa 2021. Haastattelulla pyrittiin systemaattiseen tiedonhankintaan tutkimukselle ennakkoon asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Haastattelukysymyksen laadinnan jälkeen, kysymykset esiteltiin ja testattiin ennakkoon toimeksiantajayrityksen johdon ja tuotekehityksen henkilöstöä hyödyntäen.

Haastattelun tutkimusjoukko muodostui toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalveluita käyttäneiden asiakkaiden keskuudesta. Koska toimeksiantajayrityksen palvelutarjontaan sisältyy monentyyppisiä erilaisia asiantuntijapalveluja, tässä tutkimuksessa haastatteluun osallistuva tutkimusjoukko rajattiin niin, että se muodostui vain niistä asiakkaista, jotka olivat aikaisemmin käyttäneet toimeksiantajayrityksen tarjoamia konsultoivia työmäärälaskennan ja mitoittamisen asiantuntijapalveluja. Haastatteluun osallistuvien asiakkaiden edustamat toimialat muodostuivat kolmesta eri toimialasta, jotka olivat puhtaus- ja ruokapalvelut sekä kiinteistöpalvelut. Haastattelun tutkimusjoukko muodostui seitsemästä eri asiakasorganisaatiosta, joiden henkilöstöstä haastateltiin yhteensä kahdeksaa eri henkilöä.

Haastatteluun valmistautuminen alkoi haastattelukutsun esittämisellä jokaiselle haastateltavalle henkilökohtaisesti puhelinkeskustelussa. Keskustelussa haastateltavan kanssa, käytiin lävitse seuraavia haastatteluun liittyviä asioita. Puhelinkeskustelu aloitettiin esittelyllä, jossa haastattelija esitteli sekä itsensä että haastattelun toimeksiantajana toimivan yrityksen, näin haastateltaville muodostui heti selkeä käsitys siitä, kuka ja ketkä tahot ovat haastattelun takana. Seuraavaksi esiteltiin haastattelun varsinainen tarkoitus, eli haastateltaville tehtiin selväksi se, miksi ja mitä varten haastattelu tullaan tekemään sekä miten haastateltavan vastauksia tullaan hyödyntämään. Samalla haastateltavan kanssa käytiin lävitse se asia, mitä aihepiirejä haastattelu tulee pääpiirteissään käsittelemään. Lopuksi haastateltaville kerrottiin tarkemmat yksityiskohdat haastattelun järjestelyihin liittyen. Haastateltaville muun muassa kerrottiin, että haastattelut tullaan toteuttamaan Microsoft

Teams- viestintäalustaa hyödyntäen, jonka kautta haastattelija myös lähettää varsinaisen haastattelukutsun haastateltaville. Samoin haastateltaville kuvattiin se, kuinka haastattelu etenee käytännössä, eli haastattelija esittää haastattelukysymykset teemoittain haastateltavalle, sen lisäksi itse haastattelulomake jaetaan haastattelun alussa kysymyksineen haastateltavalle, jolloin hänen on helpompi varmistua kulloisestakin haastattelukysymyksestä sekä muutoinkin olla paremmin perille haastattelun etenemisestä. Haastateltaville myös kerrottiin se, että haastattelun aineistoa tullaan käsittelemään luottamuksellisenä tietona niin, että haastateltavien anonymiteetti säilyy läpi tutkimuksen. Haastateltaville kerrottiin lisäksi haastattelututkimuksen ennakoitu ajallinen kesto, eli noin 30-60 minuuttia haastateltavaa kohden. Viimeisenä asiana haastateltavilta varmistettiin se, että haastattelija saa luvan ja oikeuden tallentaa Teams -haastattelut aineiston analysoinnin ja jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Tämä sopi kaikille haastateltaville.

Haastattelututkimus koostui yhteensä kolmestakymmenestä kahdesta kysymyksestä, jotka olivat jaettu kolmeen eri päätteeseen. Haastattelututkimuksen teemat olivat käyttäjäkokemus, digitalisaatio sekä asiantuntijapalvelun digitaalisen kehittämisen käyttäjälähtöiset tarpeet. Digitalisaation teema oli jaettu vielä yhteen alateemaan, digitalisaation vaikutuksiin työhön ja organisaation toimintaan liittyen. Haastattelukysymyksistä yksi kysymys oli monivalintakysymys sekä yksi varattu asiakkaan vapaamuotoiseen kommentointiin käyttäjäkokemuksen teemaan liittyen. Muut kysymykset noudattivat vakiomuotoaan, ja olivat valmiiksi mietittyjä ja kaikille haastateltaville samoja.

Teemoiteltujen kysymysten avulla, selvitettiin toimeksiantajayrityksen konsultointipalveluita käyttäneiltä asiakkailta heidän asiakastyytyväisyyttään ja asiakaskokemustaan käyttämästään toimeksiantajayrityksen nykymuotoisesta asiantuntijapalvelusta. Lisäksi selvitettiin asiakkaiden tärkeimpiä motiiveja palvelun käyttämiseen. Selvittämisen kohteena olivat myös asiakkaiden ajatukset ja kokemukset digitalisaatiosta sekä digitaalisten palveluiden käyttämisestä. Haastattelussa selvitettiin lisäksi asiakkaiden valmiuksia ja kiinnostusta digitaalisuuteen perustuvaa asiantuntijapalvelua kohtaan, esitettiin muun muassa kysymyksiä siitä, millainen uuden sähköiseen asiointiin perustuvan palvelun tulisi käyttäjien näkökulmasta tarkasteltuna olla, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin kohderyhmän asiakkaiden tarpeisiin. Tällä kysymyksellä pyrittiin haastateltavilta saamaan tietoja, joita voitaisiin hyödyntää myöhemmin varsinaisessa kehittämissvaiheessa.

Kaikki haastatteluun lupautuneet henkilöt saatiin haastateltua ennakkosuunnitelman mukaisesti reilun kahden viikon aikana elokuussa 2021. Haastattelut sujuivat hyvin Teams-ohjelmistoa hyödyntäen ja ne tuottivat runsaasti tutkimusaineistoa analysoitavaksi. Haastattelutilanteet olivat luonnollisia ja avoimia hengeltään, ja niissä pystyttiin saavuttamaan hyvä ja avoin keskusteluyhteys haastattelijan ja haastateltavan välille.

Yksittäisen haastattelun ajallinen kesto oli keskimäärin noin 45 minuuttia, joten ajallinen ennakkotieto haastatteluun kuluvasta ajasta osoittautui hyvin paikkansa pitäväksi.

3.2.3 Analysoinnin menetelmät

Ojasalo ym. (2014, 110-111) kehottavat teemahaastattelujen ja avoimien haastattelujen aineistojen nauhoittamiseen ja haastattelun jälkeiseen litterointiin, eli aineiston puhtaaksi kirjoittamiseen. Litterointi voidaan toteuttaa puhe- tai kirjakielen mukaisesti, riippuen muun muassa siitä, miten tutkimuksen avulla saatua aineistoa on tarkoitus hyödyntää muun muassa analyysi- ja raportointivaiheessa. Mikäli tarkoituksena on vain poimia aineistosta esiin nousevia asioita, voidaan litteroinnissa usein pohjautua yleis- ja kirjakieliseen puhtaaksi kirjoittamiseen. Mikäli tutkimuksessa esiin nousevien asioiden lisäksi, haastateltavien käyttämällä sanoilla tai sanavalinnoilla katsotaan olevan painoarvoa ja merkitystä tutkimuksen kannalta, on aineisto syytä litteroida sanatarkasti haastateltavan käyttämää kieltä ja ilmaisuja käyttäen. Näin litteroidulla aineistolla on myös mahdollista elävöittää tutkimuksen raportointia. Analysointi itsessään aloitetaan siten, että puhtaaksi kirjoitettu tai muuten käsitelty aineisto luetaan useaan kertaan, minkä jälkeen se pyritään luokittelemaan. Luokittelun jälkeen aineistosta pyritään löytämään yhteyksiä tutkimuksessa käytettyihin teorioihin, jonka jälkeen tutkijalla on mahdollisuus kokonaiskuvan tarkasteluun, sekä tarvittaessa vaikkapa tulkita teoriaa kertaalleen uudelleen.

Puhtaaksi kirjoitetun aineiston purkamisessa käytetään tyypillisesti teemoittelua silloin, kun tarkoituksena ei ole niin sanottu Grounded theory -tyyppinen tutkimus, jossa aineiston luokittelu tehdään itse tutkimusaineistosta nousevan sisällön perusteella. Teemoittelussa pyritään ilmentämään aineistosta nousevia ilmiöitä ja asioita, joille löytyy yhteneväisyyksiä useamman kuin yhden haastateltavan osalta. Nämä esille nousevat asiat voivat liittyä itse haastatteluteemoihin, tai ne voivat toisaalta olla hyvinkin ennalta-arvaamattomia, liittyen haastateltavien mielessä juuri haastattelun aikana olleisiin ajatuksiin tai kokemuksiin. Tutkimusaineistossa esiintyvien säännönmukaisuuksien etsimisellä ja löytämisellä, analyysillä saadaan syvempää ja vahvempaa merkityksellisyttä. Asiyhteyksien tarkastelussa on myös käytettävissä useampia erilaisia tapoja. Yksi tapa on tyypittely, jossa ilmiöiden analyysillä haetaan aineistosta esiintyviä samantyyppisiä asioita ja ilmiöitä. Tällä tyypittelyllä pyritään siis aineiston ryhmittelyyn tiettyjen samankaltaisten piirteiden mukaan, jonka kautta haastateltavat voidaan jakaa kahteen tai useampaan joukkoon kehittämisen kohteena olevan tehtävän kannalta tärkeiden faktojen mukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 111.)

Haastattelun aineiston analysoinnissa on hyvä pyrkiä tiettyyn ripeyteen mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Näin toimien tieto on vielä ajantasaista ja myös tutkijan omassa muistissa paremmin, kuin jos aikaa pääsee kulumaan haastattelusta enemmän. Analysoinnin pohjalta esiin nousevien asioiden pohjalta tutkimuksen tekijällä, on myös

mahdollisuus muokata haastattelua tai johtaa siitä uusia haastatteluja, esimerkiksi kaivattavien lisätietojen osalta, mikäli aineistosta esiin nousevat huomiot ja asiat sitä edellyttävät. (Ojasalo ym. 2014, 111.)

Laadullisen aineiston yhtenä perusanalyysimenetelmänä voidaan käyttää myös sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on sekä yksittäinen metodi että kevyt teoreettinen viitekehys. Tämän johdosta sisällönanalyysia voidaan käyttää hyvinkin monentyyppisten aineistojen käsittelemisessä sekä hyvin erityyppisissä tutkimuksissa. Analyysimenetelmän voidaan katsoa lisäksi antavan tyypilliset tunnusmerkkinsä myös monille muille kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä eri nimillä esiintyville analyysimenetelmille, jotka kuitenkin käytännössä ovat lähtöisin samasta sisällönanalyysin periaatteesta. Erityisesti tämä pätee silloin, kun sisältöjä analysoidaan teoreettisen viitekehysten katsantokannasta tarkasteltuna. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Haastattelut poikkeavat usein toisistaan niin laajuuden kuin myös haastateltavien henkilöiden määrän suhteen. Vaihtelua voi siten muodostua paljonkin, esimerkiksi syvähaastattelun parin hengen haastattelun tai vastaavasti strukturoidun haastattelun jopa tuhansien henkilöiden välillä. Haastattelun tuottaman aineiston laajuus ja määrä vaikuttavat luonnollisesti myös itse aineiston käsittelyyn ja analysointiin. Jäsennetyin, eli strukturoidun haastattelun tulosten analyysissä voidaan hyödyntää tilastollista tiedon käsittelyä ja valmiita ohjelmistoja, kuten SPSS- tai Microsoft Excel -ohjelmia. Haastattelun rakenteen tyyppi yleensä vaikuttaa puolestaan siihen, millaisia analysointimenetelmiä sen analysoinnissa kulloinkin käytetään. Avoimissa haastatteluissa korostuvat nimenomaan laadullisen aineiston käsittelyyn tarkoitetut menetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelututkimuksen vastausten litterointi suoritettiin sanatarkasti Word-tiedostoiksi, käyttäen aineiston puhtaaksi kirjoittamisessa haastateltavien käyttämää puhekieltä. Litteroidun aineiston määrä nousi ennakoitua suuremmaksi, johtuen runsaslukuisesta haastattelulomakkeen kysymymäärästä sekä toisaalta siitä, että haastateltavien antamat vastaukset muodostuivat monesti varsin pitkiksi. Kaiken kaikkiaan litteroidun aineiston määrä nousi kolmeen kymmeneen viiteen A4-sivuun tekstiä. Haastatteluaineiston puhtaaksi kirjoittaminen suoritettiin pian haastattelujen jälkeen, jolloin tallennetut Teams- haastattelut kuunneltiin uudelleen pienissä erissä, samalla aineistoa tietokoneella tekstiksi kirjoittaen. Aineiston litterointivaihe vaati tutkijalta varsin runsaasti työpanosta, ja työmäärä oli tässäkin kohtaa ennakoitua suurempi. Litterointivaiheen ajalliseksi kokonaiskestoksi muodostui yhteensä noin kaksikymmentäviisi tuntia työtä.

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineisto analysoitiin haastattelun teemojen mukaan sekä tutkimuksessa selvitettävänä olevan käyttäjäkokemuksen, asiakastytyväisyyden nykytilan sekä digitaalisen asiantuntijapalvelun kehittämisen hyödyn näkökulmista. Puolistrukturoidun

haastattelututkimuksen avulla saatuja vastauksia analysoitiin myös tutkimusaineistoa tyypittelemällä sekä hyödyntäen sisällönanalyysin keinoja. Analysoitua aineistoa tulkitaan lisäksi opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan näkökulmasta, pyrkimyksenä löytää vastauksia määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

3.3 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen keskeiset tulokset. Tulokset esitetään haastattelun teemojen mukaisessa järjestyksessä. Tuloksiin on nostettu mukaan osa haastatteluvastauksina saaduista suorista lainauksista, jolloin tutkimuksen lukijalla on mahdollisuus tutustua vastauksiin alkuperäisessä muodossaan.

3.3.1 Käyttäjäkokemuksen ja asiakastyytyvyyden nykytila

Haastattelututkimuksen ensimmäinen teema pyrki selvittämään haastateltavien käyttäjäkokemukseen ja asiakastyytyvyyteen liittyviä tekijöitä heidän käyttämistään toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalveluista.

Teemaa lähestyttiin haastattelun ensimmäisellä kysymyksellä, jossa tiedusteltiin asiakkaiden tärkeimmistä syistä ja tarpeista palvelujen käyttämiseen. Vastaukset olivat monessa tapauksessa hyvin samansuuntaisia. Haastateltaville oli tärkeää, että palvelun kohteena olevat asiantuntijapalvelut toteutetaan asiantuntevan ja ulkopuolisen tahon toimesta, jolloin asiakkaiden itsensä edustamat organisaatiot pystyvät konsulttityön tilaajina varmistumaan mitoittamistyön luotettavuudesta ja asiantuntijatyössä käytettävän tiedon ajantasaisuudesta. Muita syitä olivat asiakkaiden yleiset tarpeet varmistua organisaatioidensa henkilöstön oikeasuhtaisesta työvoimatarpeesta sekä omien resurssien puute vastata tarpeeseen ja ongelmaan omana sisäisenä työnään. Asiantuntijatyöllä itsessään on siten selkeä erityisarvonsa palvelua käyttäville asiakkaille, toimialasta riippumatta.

No tärkeimmät syyt olivat oikeastaan ne, että saadaan niin kuin ajanmukainen ja palveleva ohjelmisto ensinnäkin meidän käyttöömme, ja sitten niin kuin tää työmäärälaskenta on niin kuin tämän päivän tasolla.

No, teidän asiantuntijuus, meidän resurssipula, siinä on kaksi tärkeintä.

Joo, no meillä se toiminnan muuttaminen, tarvittiin sen suunnitteluun apua luotettavalta taholta, ja ulkopuoliselta taholta, että sitä toimintaa tarkastellaan niin kuin ulkopuolisten luotettavien toimijoiden silmin, ja se oli se syy, että käytettiin teidän yrittystä.

Joo, eli ensinnäkin tärkeimpänä, eli että nämä työmäärät saadaan täällä jokaiselle työntekijälle tasapuoliseksi, niin kuin laskennallisesti ja sitten se on lisäksi aika selkeä vielä, että koska kun nämä mitoitus jaetaan työntekijöille, että he näkee, mihin tämä laskenta perustuu ja mihin mitoitus yleensäkin perustuu.

No siis, meillä on aikaisemmin, joskus alkuaikoina teetetty mitoitus toisen toimijan toimesta, ja mulla ei ollut saatavilla niitä tietoja, joten halusin saada semmoisen konkreettisen käsityksen siitä meidän tavallaan tuottamasta palvelusta asiakkaalle, että mikä se on se mitoitustarve, ja koska mä en oikein tiennyt kuka näitä tekee, niin olin yhteydessä tuohon meidän siivoustarviketoimittajaamme, joka sitten suositteli teitä.

Seuraavaksi kysymyksillä selvitettiin haastateltavilta tilaajan ja toimittajan välisen asiakassuhteen kannalta hyvin oleellista asiaa, eli kuinka hyvin asiakkaiden käyttämät palvelut vastasivat heidän ennako-odotuksiinsa ja kuinka hyvin ne ratkaisivat asiakkaan tarpeet. Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, millaiseksi se kokivat projektin aikaisen viestinnän palvelun toimittajan kanssa. Vastauksista kävi nopeasti ilmi, että haastateltavat kokivat käyttämänsä palvelun vastanneen hyvin sille ennakkoon asetettuihin vaatimuksiin. Myös asiantuntijapalveluprojektien aikainen yhteistyö ja viestintä työn tilaajan ja palvelun toimittajan välillä koettiin toimivaksi ja sujuvaksi. Vastauksista tuli myös ilmi, että projektinaikaiseen viestintään käytetty Microsoft Teams- viestintäsovellus oli toiminut hyvänä alustana osapuolten väliseen viestintään ja tiedon välittämiseen projektien aikana. Asiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttivat sekä asiantuntijatyönä tuotettu asiasisältö sekä se, kuinka yhteistyön koettiin sujuneen projektin aikana. Asiakaskokemus muodostuu palvelujen käyttäjille näin ollen usean asian summana.

Joo, kyllä se tuota antoi hyvän suunnan sille, että pystyi lähtemään miettimään sen pohjalta näitä uusia toimintoja, että kyllä se antoi tukea ja helpotti päätöksentekoa kaikin puolin, eli se oli osa sitä kokonaisuutta, mikä oli silloin tarpeen tehdä.

No todella hyvin tuota noin vastasi, vielä on jotakin pientä tekemättä ja, mutta hyvin nopeasti meni ja sillä lailla ollaan saatu sitä materiaalia ja dataa mitä ollaan kaivattukin.

No se sujui kanssa todella kivuttomasti, Teamsin välityksellä pääsääntöisesti, tai sanotaan 90 prosenttisesti hoidettiin kaikki, niin se oli todella niin kuin kätevää, ja eikä ole silleen niin kuin paikkaan tai aikaan sidottuna se kanssakäyminen, että Teamsin keskustelukanavia käytettiin, niin sinne sitä sitten kysymyksiä heitettiin ja vastauksia tuli melkein saman tien, ja sitten sitä valmista dataakin sinne sitten Teamsin työtiloihin tuli, että pystyi sitten aina käydä katsomassa tulokset.

No mä ainakin näen niin, että ihan hyvin, tai oikein hyvin. Että, mun mielestä sen projektin aikana yhteistyö sujui ja tietojen vaihto näppärästi ja mä ainakin ajattelen, sillä tavalla, että lopputulos oli hyvä ja koko prosessi meni sujuvasti. Että, vastasi ihan hyvin odotuksia.

Erinomaisen hyvin kyllä, ei mitään lisättävää siihen. Tyytyväisiä ollaan.

Erittäin hyvin, mähän olen molempien teidän asiantuntijoiden kanssa tehnyt tätä yhteistyötä, ja enempää en voi kyllä toivoa enempää kummaltakaan. Helppo ottaa yhteyttä, aina saa yhteyden ja voi kysyä mitä vaan, ihana asia.

No kyllä se on niin kuin hyvin ollut, ja nimenomaan se on niin kuin tärkeää, että se on niin kuin selkeää se mitoitus- ja kartoituslomake, että työntekijäkin sitten tietää ja ymmärtää, että mistä se mitoitus perustuu ja miten tämä kokonaisuus, niin kuin kohteen kohdalla koostuu.

Mä en ainakaan osaa mainita mitään erityistä kehittämisen kohdetta, koska aika tyytyväisiä kuitenkin niin kuin oltiin ja ollaan siihen viestintään. Kuitenkin niin kuin se viestintä tapahtui sillä lailla mutkattomasti ja joutuisasti myöskin, kun niitä tietoja vaihdettiin, niin mun mielestä se tapahtui sillä tavalla sujuvasti, että se prosessi eteni kyllä niin kuin hyvin siitä syystä, että se yhteistyö, ja viestintä sujuivat.

Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, kuinka hyödyllisiksi he kokivat käyttämänsä asiantuntijapalvelun lopputulokset. Heiltä kysyttiin lisäksi sitä, minkä he kokivat lopputulosraporteista kaikkein tärkeimmäksi omalta kannaltaan. Lopputuloksilla tarkoitetaan asiantuntijatyön päätteeksi tilaajalle luovutettuja erilaisia raportteja ja analyyskejä sekä käsiteltyjä kohteen pohjapiirustuksia.

Tutkimuksen perusteella asiakkaat kokivat lopputulosraportit hyödyllisiksi oman toimintansa näkökulmasta. Haastateltavat muun muassa kokivat, että lopputulosten tarjoama työntutkimustietoon pohjautuva faktatieto on yksi tärkeimmistä lopputulosraportoinnin elementeistä. Se koettiin positiiviseksi ja luottamusta lisääväksi tekijäksi. Asiakkaat hyödynsivät tietoa muun muassa omien organisaatioidensa työnohjauksessa, opastuksessa ja perehdytyksessä yhdessä henkilöstönsä kanssa. Resursoinnin luotettavaa tietoa käytettiin myös taloussuunnittelun ja budjetoinnin tukena. Asiakkaiden omaa palvelutuotantoa tukevat, asiakkaille luovutetut ajantasaiset työohjeet, palvelukuvaukset sekä kohdepiirustukset nähtiin myös tärkeinä elementteinä ja osina asiantuntijapalvelun sisältöä.

No lähinnä faktatieto, että on niin kuin jokaisella niitä omia ajatuksia asioista, ja sitten että ulkopuolinen käy toteamassa asian ja tekee sitten siitä laskelmat tietyillä standardeilla, niin siitä niin kuin vain tulee faktatietoa.

No kyllä ne meille on hyödylliset, ne on yksi sellainen, että niihin voi sitten aina palata tarvittaessa.

No kyllä ne on hyödyllisiä, ehkä eniten meitä on hyödyttäneet ne työohjeet, ne on kuitenkin sitten ihan ensisijaisen tärkeitä käydä tuon henkilöstön kanssa läpi, että kyllä ne on tosi tärkeitä ne raportit. Ehkä sitten niistä kohdepiirustuksista, me ei olla niitä hyödynnetty nyt henkilöstöön päin, enemmänkin nää, mitä on siihen työaikaan laskettu kuuluvaksi, että ne ovat olleet ne tärkeimmät.

No erittäin hyödylliseksi, että kyllä se on meillä se palvelusopimuksien se liite, ja työntekijöiden ohjeena kulkevat ja tota, tietysti siivoustyönohjaajien työkaluna kulkevat, kyllä se on meille se ihan tärkein asia.

Kyllä ne on erittäin hyödyllisiä, kun esimerkiksi uusi työntekijä aloittaa, niin mehän tulostamme hänelle nimenomaan mitoituksesta kaikki nämä kuvat, että hän tietää tontin rajat ja siellä on selkeästi mainittu mitä siihen työhön kuuluu, että erittäin tärkeitä. Perehdytyksen aspekti on nimenomaan vahvasti mukana näissä.

Erittäin hyödylliseksi, että niin kuin kaikki se materiaali on niin kuin erittäin tärkeää, varsinkin nyt, kun meillä ei ole enää sitä puhtauspalveluesimiestä, että minä hyödyn niiden käyttämisestä, ja niitä edelleenkin tutkailen, ja yleensäkin henkilöstön kanssa, ja esimerkiksi missä on väreillä näytetty ne siivouskohteet ja tavat ja ynnä muut sellaiset, niin tuota ne on erittäin tärkeitä.

Kyllä se on palvelukuvaus ja sit se kohdepiirustus.

Tilakohtaiset työohjeet.

No sanotaanko nyt näin, että kun talousraporttia tai niin kuin taloussuunnitelmaan tehdään, niin se mitä mä nyt niin kuin ensimmäiseksi tarviin, on ne luvut, et paljonko on paljon, eli aina yhden kohteen tulokset, jotta mä osaan tehdä niin kuin sen hinnoittelun asiakkaalle, et se oli mistä me lähdetään, eli paljonko me tarvitaan niitä resursseja tän palvelun tuottamiseen, et se oli niin kuin se, niin kuin käytännön tasolla sitten kun ajatellaan työnjohto plus se joka sen varsinaisen työn tekee, niin kaikki se data sieltä, työntekijät tarvii työohjeet ja väritetyt kartat ja työnjohto sitten tarvittee sitten ne speksit miten ne siellä sitten sitä työtä suunnittelee kohteittain.

No en oikein, koska ne on kuitenkin käytännössä ne kaikki, mitkä ovat tosi tärkeitä, ja nimenomaan näille työntekijöille, on se toki myös vanhoille työntekijöille, eli mitä siihen ihan oikeasti kuuluu siihen työhön, ja jos nyt pitäis ihan väkisin, niin ehkä se on se kartoitusraportti se tärkein, missä on selkeästi lajiteltu työt.

Ensimmäisen haastatteluteeman viimeisenä kysymyksenä, ennen asiakkaiden mahdollisuutta vapaaseen kommentointiin, asiakkailta kysyttiin asiakastytyväisyyden kokonaistilanteesta. Sitä pyydettiin arvioimaan haastateltaville esitettävällä monivalintakysymyksellä, kuinka todennäköisesti asiakkaat olisivat valmiita käyttämään toimeksiantajayrityksen palvelua sen nykymuotoisessa muodossaan uudelleen tulevaisuudessa. Vastausvaihtoehdot olivat hyvin todennäköisesti, melko todennäköisesti, en osaa sanoa, melko epätodennäköisesti ja en käyttäisi. Haastateltavien vastaukset jakautuivat kahteen kategoriaan, palvelua oltiin valmiit käyttämään joko melko todennäköisesti tai hyvin todennäköisesti, muita vastauksia ei tähän kysymykseen haastateltavilta saatu. Kaiken kaikkiaan asiakkaat kokivat käyttämänsä asiantuntijapalvelun hyvin tarpeitaan vastaavana palveluna ja olivat tyytyväisiä palveluntuottajan asiantuntemukseen sekä kykyyn tuottaa luotettavaa tietoa asiakasorganisaatioidensa hyödynnettäväksi. Myös projektien aikainen yhteistyö todettiin toimivaksi. Palvelua oltiin myös valmiita käyttämään tulevaisuudessa uudemman kerran, mikäli uusia tarpeita asiantuntijatyölle jatkossa ilmaantuu.

3.3.2 Digitalisaation vaikutukset työhön ja työskentelytapoihin

Haastattelun toinen pääteema käsitteli digitalisaatiota. Tämän teeman käsittely aloitettiin haastateltaville esitettävällä kysymyksellä, jolla kartoitettiin sitä, kuinka he ymmärtävät digitalisaation käsitteen ja digitaaliset palvelut. Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä vastauksissaan digitalisaatiota kuvaillessaan, jolloin nousivat tyypillisesti esille erilaiset

sähköiseen asiointiin perustuvat sovellukset ja palvelut. Laajemmassa perspektiivissä vastauksissa myös kuvailtiin digitalisaatiota laajana asioita ja tehtäviä yhdistävänä ilmiönä. Haastateltavat kuvailivat myös monen arkisenkin asian tekemisen ja tehtävän hoitamisen helpottuneen ja nopeutuneen digitalisaation vaikutuksesta. Vastauksissa oli mukana myös vastauksia, joissa oletusarvoisesti oletettiin digitalisaation helpottavan arkisia tekemisiä ja toimia, mutta asiakkailta oli myös joitakin kokemuksia tapauksista, joissa näin ei kuitenkaan ollut käynyt syystä tai toisesta. Myös automatisaation käsite nousi vastauksissa esille. Haastatteluvastausten perusteella asiakasorganisaatioissa oli varsin samansuuntaiset käsitykset digitalisaation yleisestä käsityksestä ja merkityksestä sekä siitä, että kysymyksessä on laaja-alainen ilmiö, joka ulottaa vaikutuksensa hyvin moneen paikkaan arjessamme ja koko yhteiskunnassamme. Tästä samaisesta syystä, ilmiötä ei myöskään kaikissa vastauksissa ollut asiakkaiden ihan helppoa pukea sanoiksi.

No, eli se niin kuin tietotekniikan yleistyminen ja arkipäiväistyminen niin kuin siinä jokapäiväisessä työssä, näin mä sen niin kuin käsitän, että kaikki niin kuin lähes tehdään jonkin sovelluksen tai ohjelman avulla, niin mä sen nyt käsitän oikeastaan, että niin kuin automatisoituu tavallaan ne työt ja pitäisi helpottua, mutta se ei aina ole välttämättä niin, että ne helpottuu.

No eikös ne ole nää sähköiset palvelut, joita meilläkin alkaa olla aika paljon työkaluina, että tuota nää mitä mä nyt sanoisin, henkilöstöpäätöksiin liittyvät varsinkin ja sitten tää maksuliikenne ja kaikki tällainen, mä en oikein osaa selvittää sitä muulla tavalla, selittää, että ei sen varmaan sen kummempaa ole.

No joo, mä ajattelen ainakin sen, että digitalisaatio kaiken kaikkiaan on niin, että se kaikki tapahtuu, tiedonsiirto muun muassa tapahtuisi verkon välityksellä ja puhelin/tabletin välityksellä jne.

No, kyl mä koen, että ne on näitä nopeita sähköisiä palveluja, ja en mä tiedä, jotenkin ajattelen, että tämä Teams on yksi tällainen esimerkki, täällä voi olla monta ihmistä langalla samanaikaisesti ympäri maailmaa.

No kyllähän tämä esimerkiksi meidän keskustelukin on sitä digitaalista palvelua, että erilaiset ohjaus ja neuvontapalvelut, sitten kenties ne työohjeet jossakin digitaalisessa muodossa, joko niin että niitä voisi etsiä jostain tai jostakin kanavalta, tai olisi esimerkiksi videoita jostakin työtehtävästä saatavilla. Me ollaan myös sellaisessa projektissa, kuin ”digitaalinen työnohjaus,” mutta ihan alkumetreillä, että tätä asiaa niin kuin harjoitellaan ja yritetään tuoda sitä tuonne arkityöhön, että vaikkapa nuo laitoshuoltohenkilöstö voisivat sitten niin kuin katsoa puhelimesta sitä neuvoa, miten jokin suoritetaan jokin työtehtävä.

No siis digitalisaatio on laaja käsite, mutta ehkä tällainen sähköinen tiedonsiirto ja kommunikointi, ja erilaiset tällaiset teknilliset laitteet, ja avusteet, niin kuin elämässä ja kaikessa työnteossa, tää on vaikea sanoa, koska tämä on niin laaja käsite.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin niistä asioista ja tekijöistä digitalisaatioon liittyen, joihin he kokivat digitalisaation vaikuttaneen heidän oman työnsä tai organisaationsa kannalta. Vastauksista kävi ilmi, että digitalisaation koettiin helpottaneen, nopeuttaneen, joustavoittaneen ja tehostaneen moneltakin osin asiakkaiden työtä. Positiiviseksi koettiin

myös mahdollisuudet vaikuttaa enemmän oman työnkuvan järjestelyyn sekä siihen, että työ ei enää ole niin paikkasidonnaista kuin aikaisemmin. Tämän saavuttamiseksi, asiakkaiden oli tullut pysyä omatoimisina ja aktiivisina, sekä koulututtua käyttämään muun muassa erilaisia digitaalisia ohjelmistoja pitkin matkaa omaan työhönsä ja työyhteisöönsä liittyen. Kaikkia vaikutuksia ei sen sijaan pidetty pelkästään positiivisina. Tällaisia asioita vastauksissa olivat muun muassa työnkuvan yksipuolistuminen niin sanotun ”ruutuajan” lisääntymisenä, kokemukset työmäärän- ja työhön käytetyn ajan lisääntymisestä sekä erilaiset tekniset hidasteet ja ongelmat digitaalisia ohjelmistoja ja tietoverkkoja käytettäessä. Digitalisaatiolla on näin ollen kysy vaikuttaa ihmisten arkeen, se muokkaa sekä yksilöiden että kokonaisten työyhteisöjen tapaa työskennellä ja olla vuorovaikutuksessa.

No onhan se helpottanut sitten taas sitä tiedonkäsittelyä ja nopeuttanut sitä tietenkin että, mut sitten, tietenkin sitten se työn käyttö, onhan se paljon tehokkaampaa, kun pystyy tekemään enemmän samassa ajassa oikeastaan. Semmoiset vaikutukset.

No minun mielestäni se on vain helpottanut vuosien varrella omaa työtäni, kun on vaan pysynyt siinä mukana, ettei ole jäänyt yhdestäkään tällaisesta kehityksestä pois, että se vaatii sellaista oma-aloitteistakin otetta siihen, sillä lailla. Mutta monesti olen huomannut, että voi tökkiäkin työnteko, että kun ei aina toimi yhteydet kuin pitää, esimerkiksi tämä Teams, kun otettiin tämä viime vuoden aikana käyttöön, ja silloin kun ei aina osannut korjata mistä johtuu mikäkin. Ja se vei tosi paljon aikaakin alussa, ja nytkin huomasin, mulla kun on kaksi laitetta, niin on välillä vaikeuksia päästä linjoille, että on siinä paljon hyvää siinä että on tullut kaikkia näitä digitaalisia käytäntöjä työn avuksi mutta sitten on niitä miinuksiakin välillä.

No ainakin se, että tää kone tässä nenän edessä on se tyypillisin väline millä, ja eteenkin tämä korona-aika on lisännyt tätä, eli siinä on niin kuin hyvät puolet ja sitten siinä on myös sitä huonoa puolta, eli meillä on kaupungillakin sellainen ohjeistus, että tällaiset fyysiset palaverit olisi minimissään, ja tota, näin ollen se voi jopa johtaa siihen, että se päivä on aika lailla koneen kanssa olevaa vuoropuhelua, ja sitten just näitä Teams- palavereita, mutta että niin hyvää, kuin toisaalta myös sitten pitäis välillä sitten ehkä päästä nenätysten keskustelemaan ja sitä odotellessa.

Ajattelen myöskin, mutta kyllä sillä tavalla kuitenkin kaikki tällaiset digitaaliset palvelut ovat joustavoittaneet sitä omaa työntekoa myös, että kun niitä vain osaa ja oppii käyttämään, niin sitten niin kuin monet asiat saa niin kuin sujumaan sitten niiden palveluiden avulla hyvin, mutta että sillä asialla on myös toinen puoli.

No ehkä ei ole niin työaikasidonnainen, että voit tehdä niin paljon kuin sinulle itselle sopii, väitän että on myös paljon työt lisääntynyt, koska kaikki on tää, toiminta on niin nopeeta, et siinä on varmasti ne isoimmat puolet. Onhan se positiivinen asia, että varsinkin nyt korona-aikana, etätyö on nyt muutenkin, ja olet niin kuin vapaampi miettimään niitä omia juttuja.

No siis kyllähän toi sähköposti on sellainen juttu, että kommunikointi tapahtuu hyvin pitkälle sen kautta, että se on helpotus mutta toisaalta myös kirous, ja tietysti sitten kaikissa näissä talousjutuissa, mitä mä sitten aika pitkälle hoidan, niin se tuo paljon helpotusta, paperin pyörittely on jäänyt niin kuin hyvin pitkälle fyysisesti pois, tai ainakin vähentynyt merkittävästi, ja sitten

kaikki nää koronan myötä, Teams, on tuonut paljon sellaista, että näitä tapauksia on helppo järjestää Teamsin kautta. Että, ei tarvitse aina ajaa jonnekin paikkaan x.

Myös se, millaiset digitaaliset palvelun ominaisuudet olivat haastateltavien mielestä tunnusomaisia hyvälle digitaaliselle palvelulle haastateltavien kokemusten ja mielipiteiden perusteella, olivat haastattelussa selvitettävänä. Vastauksissa korostuivat helppokäyttöisyyden ja selkeyden vaatimukset palvelun käyttöliittymälle ja koko ohjelmistopalvelun toimintalogiikalle. Ohjelmiston tulisi olla käyttöliittymältään mahdollisimman itseohjaava ja käyttäjäänsä hyvin opastava. Myös digitaalisen ohjelmiston ja palvelun ylläpidon aikaiselle hyvälle ja saavutettavissa olevalle tukipalvelulle nähtiin tarvetta. On muistettava, että digitaalisten palveluiden takana on edelleenkin ihminen, niin käyttäjänä kuin myös niiden tuottajana. Hyvään käytettävyyden kokemukseen pyrittäessä, on siten aidosti tunnettava ne kohderyhmät ja heidän käyttäjälähtöiset tarpeensa, joille palvelua kulloinkin tuotetaan. On osattava asettua asiakkaan asemaan.

No se on helppo käyttöinen, sitten se toimii niin kuin sujuvasti, ettei ole monimutkaista, kun niitä nyt on välillä sellaisia monimutkaisia välillä. Ehkä se on se sujuva käyttö ja on helppo oppia ja hallita.

No ainakin se, että se on mahdollisimman yksinkertainen, sanotaanko että tällaiset linkitykset, kun vastaat tai haluat jotain tehdä, hyödyntää, käyttää, niin se linkitys siihen seuraavaan menee automaattisesti tai mahdollisimman yksinkertaisesti tai ja selkokielellä.

No varmastikin helppokäyttöisyys ensinnäkin, hyvin selkeä lyhyt ytimekäs se mitä nyt sitten ikä teetkin, mut se sisällöllinen ja ehkä se, et aina jonkin apin kautta pystyt hakemaan apua, jos sitä tarvitset, että ei tarvi lähteä soittamaan tai plaraamaan jotakin, vaan kun täppäät jotakin, niin sieltä sitten aukeaa mitä mistäkin tapahtuu.

No siis selkeä, looginen niin, että sä pystyt ilman mitään hirveän suuria tietoteknisiä vaatimuksia, ilman niitä, pystyt käyttämään helposti, ja että se toimii, ja se ei hidasta niin kuin sun työtä ja siitä on sinulle jotakin hyötyä siinä sun työssäsi, se joko jouduttaa tai muuta vastaavaa.

No että se on helppo ja helppo käyttää ja ihan sellaisissa perusjutuissa, näiden salasanojen vanhaksi meneminen ärsyttää suunnattomasti ja pelottaakin, ja ihan semmoinen neuvonnan helppo saaminen, että esimerkiksi kun tämä koko palkkahallinto meillä on muuttunut, ja ICT- palvelut yrityksen tuottamaksi, niin se neuvonta on vähän kyseenalaista, et se pulmien ratkaisu pitäisi olla helposti saatavissa ja saatavilla. Jos ei vaikka pääse siihen teidän Atop -ohjelmaan, niin olis helppo kysyä, että mikäs, pelaako yhteydet tai mitä tekisin, tai mistä saan uusittua salasanan, tällaiset.

Haastateltavilta kysyttiin myös digitalisaation mukanaan tuomista mahdollisista uhkakuvista, ja siitä, kuinka niillä voisi olla vaikutusta haastateltavan omaan työhön tai hänen edustamaansa toimialaan. Uhkakuvia ei vastausten perusteella nähty kovinkaan runsaasti. Vastauksissa tyypillisin esiin nouseva huoli ja uhakuva koski tietoturvaa ja yleistä tietoliikenneyhteyksien toimivuutta ja vakautta. Uusien ja innovatiivisten palveluiden

taustalle tarvitaan siten laadukkaasti toteutettua sovellus- ja tietokanta infrastruktuuria, varmistamaan käytön vakautta ja toimivuutta kaikissa oloissa. Vain toimivat ja turvalliset järjestelmät voivat mahdollistaa ja tuottaa aitoja asiakashyötyjä ja -arvoa.

No heikkouksiahan on varmasti nämä tietoliikenneyhteydet ja sitten se tietoturva. No meillä kaupungissahan se on hyvin niin kuin hallinnassa, mutta kyllä nää sitten välillä askarruttaa. On meilläkin sitten, jos jossain sitten on jokin kaapeli mennyt poikki, niin saattaa olla koko kaupunki lamaantunut sitten niin kuin koko päiväksi, ei pääse tekemään yhtään mitään koneella, et sit täytyy tehdä vaan jotakin muuta, et tänäkin vuonna on ollut ehkä yksi tai kaksi sellaista päivää, jolloin on ollut koko päivän tietoliikenne sammuksissa.

Sanotaanko, tällaisia, että sitten jos joskus tulee tällaisia ongelmia, että nää sitten jostain syystä, ei vaikka joku nettiyhteys toimi, niin kyllähän täällä käytännössä täällä meidän toimistollamme asiakaspalvelu loppuu siihen.

Ainakin tossa kiinteistöpalveluiden puolella, on tullut hyvin selväksi se, että tämä kiinteistöautomaatioiden suojaus ja sen merkitys on niin kuin korostunut.

Muina uhkakuvina nähtiin muun muassa henkilöstön yleinen saatavuus, työvoimapula. Lisäksi uhkakuvana koettiin puutteet henkilöstön riittävässä osaamistasossa suhteessa digitalisaation asettamiin vaatimuksiin. Myös yhteiseen käytettävään kieleen liittyvät huolet nousivat muutamassa vastauksessa esille, erityisesti maahanmuuttajataustaiseen henkilöstöön liittyen. Kommunikointi, perehdyttäminen ja kouluttaminen vaikeutuvat yhteisen kielen puuttuessa, tällä nähtiin olevan vaikutuksia myös itse työsuoritukseen ja sen tasoon sekä esimiesten työkuormaan ja ajankäyttöön. Myös henkilöstön korkea ikä ja eläköityminen mainittiin eräinä tulevaisuuden uhkakuvina.

Mä kyllä ajattelen, että kun meillä on tällä hetkellä henkilöstöpula, voisi sanoa näin, ja nyt tuota ne henkilöt ketä me saadaan sijaisiksi, mä olen nimittäin miettinyt tätä asiaa sen enempiä nyt ehkä ääneen tuomalla, mutta että sitä, että onko niin, että ne meidän sijaiset, määräaikaiset, niin jospa heillä ei olekaan niitä riittäviä tietoja, taitoja osata hyödyntää.

No heikkous on varmasti se, että se motivointi siihen kiinnostukseen, eli että riittääkö tällä mun porukalla tähän niin paljon kiinnostusta, että ne asiat etenis ja kehittyis.

No kyllä meillä se henkilöstöpula on se suurin haaste, että se tahtoo kaiken kehittämisen estää, et se, että todellakin saataisiin niitä työntekijöitä naapurikunnista, tai sillä lailla tulemaan tänne.

Yksi haastateltavista henkilöistä koki uhkakuvana ja tietynlaisena ristiriitana puolestaan sen, kuinka hänen edustamansa työ ja toimiala suhtautuu digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin ja kehityskulkuun.

Mä en osaa kyllä sanoa, nyt tulee ihan äkkiä nyt vaan mieleen, että kun tää työ on niin käsillä tehtävää ja niin käytännönläheistä, että jollakin tavalla siinä on ristiriita, en mä osaa muuta sanoa.

Myös mahdollinen tulevaisuuden kiihtyvä teknologinen kehitys ja robotisaatio, jossa ihmisten työtä siirtyy enenevässä määrin ihmisiltä koneille, nousi yhdessä vastauksessa esille. Uhkakuva koettiin vielä tässä hetkessä kaukaiseksi ja lähinnä teoreettiseksi, koska tukipalvelutyössä tarvitaan yhä vahvasti ihmistä itse työn suorittamiseen. Ajatuksena se kuitenkin jo nousi esille sekä pohditutti yhtä haastattelun vastaajaa. Digitalisaatiolla on vahva kyky muuntaa ja uudistaa sekä samalla poistaa vanhentuvia tapoja tehdä työtä ja asioita tieltään. Mitä pidemmälle katsomme tulevaan, sen todennäköisemmin myös muutokset tulevat olemaan yhä suurempia.

Meidän työhän on sellaista, että tätähän ei pysty nyt - no en mene sanomaan mutta - robotisoida niin pitkälle että ei enää ihmisiä tarvittais, ja näin pois päin.

Myös henkilökunnan digitaalisten valmiuksien ja osaamistason eroavaisuudet huolestuttivat. Niiden johdosta organisaatioiden tulisi jatkossa aktiivisesti miettiä niitä keinoja, joilla koko sen henkilöstö saadaan pysymään riittävästi mukana digitalisaatiokehityksessä. Digitalisaation ei toivota eriyttävän ja jakavan ihmisiä ja henkilöstöä, vaan koko henkilöstö pitäisi pystyä pitämään mukana kehityksessä. Tässä organisaatiolla on mahdollisuus tehdä muutoksesta itselleen voimavara, ja sitoutua kehittämään ja kouluttamaan henkilöstöään yhä aktiivisemmin uusien teknologioiden ja toimintatapojen vaatimin tavoin. Kyseessä on siten mahdollisuus parantaa organisaatioiden sisäisen asiakkaan (henkilöstö) omaa käyttäjäkokemusta, ja johtaa sitä kautta sama positiivinen kehitys myös yritysten ja organisaatioiden asiakkaiden asiakaskokemukseen.

Siinä on varmasti se, että sitten sellainen väki, joka haluisi hirveästi kehittää ja olis innokkaita, niin heillä sitten tulee vähän sellainen turhautuminen.

3.3.3 Asiantuntijapalvelun digitaalinen kehittäminen ja käyttäjätarpeet

Haastattelun viimeinen teema käsitteli toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalvelun digitaalista kehittämistä sekä käyttäjien tulevaisuuden palvelulle asettamia tarpeita. Haastateltavilta pyrittiin saamaan esille vastauksia erityisesti niistä asioista asiantuntijapalvelun digitaalisen kehittämiseen liittyen, jotka mahdollistaisivat palvelun kehittämisen kohti yhä parempaa asiakaskokemusta ja palvelun käyttäjien kokemaa arvoa verrattaessa sitä suhteessa nykymuotoiseen yrityksen tarjoamaan asiantuntijapalvelun malliin.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin heidän yleisiä ajatuksiaan ja reaktioitaan siitä, miten he kokisivat asian, mikäli palvelu olisi jatkossa heidän käytettävissään tietoturvallisena pilvipalveluna. Suurin osa haastateltavista näki digitaaliseen palveluun siirtymisen hyvänä ja houkuttelevana vaihtoehtona nykyiselle palvelulle. Digitaalinen palvelu koettiin jo entuudestaan hyvin yleisenä ja jo monessa muussakin asiassa käytössä olevana tapana hyödyntää ja käyttää erilaisia palveluja ja sisältöjä. Digitaalisuuden myötä myös palvelun

kautta käytettävään tietoon ja asiantuntijatyön lopputuloksiin uskottiin päästävän käsiksi paremmin. Sähköiseen asiointiin perustuva malli antaa mahdollisuuksia lopputulostiedon tehokkaampaan jakamiseen organisaation erilaisille käyttäjäryhmille. Digitaalisuus mahdollistaa erilaisten asioiden hyödyntämisen ja niiden välittämisen uusilla ja tehokkailla tavoilla.

No minusta se kuulostaa järkevältä, olisi ihan toivottu kehityssuunta, kyllä.

No se olis kaikkein paras ratkaisu kuin mikä tää nyt on, jotenkin, joo, se on muillakin toimialoilla se sama systeemi niin kuin nykyään.

No ehdottomasti olen sen kannalla, varmasti olisi hyvä asia.

No itseasiassa toi varmaan olis itseasiassa varmaankin aika hyvä juttu, silloin pääsis työntekijätkin, jollakin rajatulla käytöllä tietenkkin, tiettyihin kohteisiin siellä.

Muutamien asiakkaiden osalta, esitettiin kuitenkin muutamia huomionarvoisia seikkoja, jotka tulisi ottaa huomioon palvelua digitalisoitaessa ja lanseerattaessa, esimerkiksi pilvipalvelun tieturvaan ja palvelun loppuasiakkaan maksamaan hintatasoon liittyen.

Niin, siis ihan hyvä juttu ja palvelu, mutta meilläkin on niin kuin turvaluokiteltuja tiloja, niin sitten se, että se pitäisi sitten varmistaa meidän omalta asiakkaalta, että miten niiden tietojen käyttö siellä pilvipalvelussa, onko se ylipäänsä mahdollista, vai onko ne käsiteltävä muuten, mutta sinänsä varmasti ihan toimiva ratkaisu olisi.

Joo, no jos se olisi kohtuuhintainen palvelu, niin se olisi erittäin hyvä. Olisi hyvä kehityksen suunta.

Palvelun kehittämisen kannalta tärkeänä kysymyksenä, haastateltavilta kysyttiin muun muassa ominaisuuksista tai toiminnallisuuksista, jotka tekisivät digitaalisesta palvelusta sen hyödynnettävyyden kannalta heille merkityksellisen ja tärkeän. Vastauksissa korostui se, että palvelun tulisi olla erityisesti selkeä ja helppokäyttöinen. Hyvällä käyttöliittymällä ja käyttölogiikalla koettiin olevan jo itsessään hyvin suuri merkitys palvelun hyödynnettävyydelle. Myös mobiilikäytettävyys nousi yhtenä merkityksellisyyttä lisäävänä tekijän vastauksissa esille, palvelussa olevaan tietoon pitäisi päästä käsiksi myös älypuhelimien näytöltä. Monikanavaisuuden ja päätelaiteriippumattomuuden merkitys käytettävyydelle ja palvelun hyödynnettävyydelle tulee pitää mielessä palvelua kehitettäessä. Samoin erilaisten oheispalveluiden lisäämisen varsinaisen ydinpalvelun lisäksi ja tueksi, koettiin osassa vastauksissa hyvänä ja toivottavana kehityskulkuna. Tiettyjen palveluun siirrettyjen perustietojen ympärille, voitaisiin näin ollen avata uusia toiminnallisia ohjelmistomoduuleja ja niiden sisältöjä käyttäjien hyödynnettäväksi.

Jaa, no se pitäis olla sitten niin kuin todella sellaista näppärää ja sujuvaa sillä lailla, että sinne ei hirveesti tarviis nähdä vaivaa niin kuin, no sekin kun on

näitä käyttäjätunnuksia ja salasanoja on joka paikkaan, niitä on ihan mahdollisesti, no sellainen helppokäyttöisyys.

No se ainakin, että se olisi helppopääsyinen ja ne polut miten sinne päästään, ja miten päästään tutkimaan niitä omia juttuja.

Sanotaan, että noilla mobiililaitteilla päästäis niihin niin kuin käsiksi, ja sitten että se olis niin kuin mahdollisimman helppokäyttöinen, eli mitä enemmän siellä on klikkauksia, niin sitä enemmän siellä sattuu virheitä.

Muita tärkeiksi koettuja asioita olivat haastateltavien vastauksissa muun muassa palvelussa olevaan tietoon käsiksi pääsyn helpottuminen sekä mahdollisuus koostaa palvelun tiedoista raportteja, työohjeita ja koosteita nykyistä nopeammin ja sujuvammin. Tärkeäksi koettiin myös se, että digitaalisen palvelun kautta tiedot olisivat sähköisesti ja yhdessä paikassa keskitetyksi, eikä useassa erillisessä tiedostossa ja projektimapissa. Myös aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus palvelua käytettäessä toisi käyttöön uudenlaista hyödynnettävyyttä digitaalisen pilvipalveluratkaisun kautta. Tämä olisi erityisen tärkeää nykyisessä tilanteessa, jossa työtä tehdään sekä toimistoissa että etänä, tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Uuden ohjelmistopalvelun kautta tapahtuvan lopputulosraportoinnin ja muun asiakasinformaation välittämisen palvelua käyttävissä organisaatioissa, uskottiin myös mahdollistuvan digitaalisen ratkaisun kautta nykyistä tehokkaammin.

Analysoidut haastattelututkimuksen vastaukset käytiin yhdessä läpi yrityksen johdon ja tuotekehityksen kanssa sekä hyödynnettiin niitä kehittämisvaiheen alkusuunnitteluissa ja valmisteluissa. Kehittämisvaiheeseen ei näin ollen siirrytty aivan saman tien haastattelujen jälkeen, vaan haastattelutuloksia arvioitiin ja peilattiin ensin suhteessa tietoperustaan sekä yrityksen muuhun käytettävissä olevaan tietoon digitaalisen palvelun kehittämisen yleisistä vaatimuksista. Vastaukset osoittivat monessakin kohtaa korrelaatiota jo tiedettyyn tietoon. Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta ja sen tarjoamat mallit antoivat tälle välianalyysille hyvän pohjan ja tukivat kehittävää tiimiä varsinaiseen kehittämisvaiheeseen siirtymisessä.

4 Kehittämistehtävän kuvaus

Haastattelututkimuksen ja sen tutkimustulosten valmistumisen ja analysoinnin jälkeen, oli seuraavaksi aika siirtyä varsinaiseen kehittämisvaiheeseen. Opinnäytetyön kehittämis tehtävänä oli ideoida ja laatia toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalvelun digitaalisen kehittämisen tuotekehitysprojektille ehdotuksia uudessa digitaalisessa palvelussa toteutettaviksi sisällöiksi ja toiminnoiksi. Pyrkimyksenä oli siis vastata kysymykseen, millainen uuden kehitettävän digitaalisen asiantuntijapalvelun tulisi olla ja millaisia toiminnallisuuksia ja ominaisuuksia sen tulisi pitää sisällään.

4.1 Kehittämismenetelmät

Kehittämistyössä hyödynnettiin vaiheistetusti toteutettua työpajatyöskentelyä, kohdeyrityksen henkilöstöä osallistavaa tuplatiimi- menetelmää sekä projektityöskentelyä.

Työpajatyöskentelyllä (engl. Workshop) tarkoitetaan sellaista yhteiseen kehittämiseen perustuvaa menetelmää, jossa yrityksellä tai yhteisöllä on yhteinen tarve kehittää toimintaansa tai ratkaista jokin esiin noussut ongelma tai haaste. Työpajatyöskentely on erityisen tehokasta silloin, kun sen avulla kehittävä ryhmä keskittyy ja syventyy yhteen kehittämisen kohteena olevaan teemaan kerrallaan. Työpajatyöskentely edellyttää ryhmän rohkeaa mukanaoloa sekä heittäytymistä aihepiiriin ilman ennakoasenteita. Myös kehittävä yrityksen tai yhteisön johdolta vaaditaan työpajatyöskentelyssä rohkeutta ja kykyä heittäytyä mukaan siitäkkin huolimatta, että altistaa itsensä samalla organisaation kritiikille.

Työpajatyöskentelyllä yrityksen johto voi myös osoittaa yhteisölleen luottamusta, arvostusta sekä uskoa sen kykyyn ratkaista sen yhteisesti kohtaamia haasteita. Yhdessä kehittämisen yhtenä tärkeänä periaatteena on ymmärtää, että ongelmiin ja kehittämisen kohteisiin on usein käytettävissä lukuisia joukko erilaisia, ja toisistaan hyvinkin poikkeavia ratkaisuja. (Lappalainen 2021.)

Työpajatyöskentelyssä on mahdollisuus uudistaa koko kehittämisen ja kouluttamisen perinteinen asetelma, jossa opettaja opettaa ja oppilaat kuuntelevat oppiakseen. Työpajoissa on kysymys yhteistyöstä, jossa kaikki sen jäsenet osallistuvat ja oppivat sekä ovat mukana aktiivisesti luomassa tavoiteltavaa kehittämistyön päämäärää. Hyvään lopputulokseen päästäkseen, vaaditaan kuitenkin paljon sekä työpajaa vetävältä fasilitaattorilta että koko kehittämiseen osallistuvalla joukolla. Työpajatyöskentelyä johtavan fasilitaattorin tärkein tehtävä on saada muut innostumaan, ryhmäytymään ja ylipäänsä osallistumaan kulloisenkin kehittämistehtävän edellyttämillä keinoilla. Fasilitaattorin tulee varmistua siitä, että työskentely työpajassa pysyy aktiivisena koko sen työskentelyn ajan. Tämän vuoksi työpajan vetäjän tulee tukea ja rohkaista kehittämistiimiä läpi koko työpajaprosessin kohti yhteistä päämäärää. (Nash 2010, 2-4.)

”Tuplatiimi on Innotiimi Oy:n kehittämä ryhmätyömenetelmä, jonka avulla voidaan käsitellä yhtä aihetta ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Menetelmä on tarkoitettu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn kuluessa” (Opintokeskus 2021).

Tuplatiimi-menetelmä sopii hyvin myös tilanteisiin, joissa kehittämiseen osallistuvalla joukolla on toisistaan eroavat taustat ja tehtäväkuvat, koska menetelmässä jokainen joukon jäsen osallistuu kehittämistoimintaan. Menetelmä soveltuu hyvin myös tilanteisiin, joissa kehittäjäjoukon lukumääräisyyden vuoksi on muutoin hankala saada aikaan tasapuolista keskustelua. Optimaalinen osallistujamäärä on 8-12 henkilöä. Tuplatiimi-menetelmällä

luodaan ja kehitetään ideoita kolmessa peräkkäisessä vaiheessa, menetelmä yhdistää työskentelyn yksin sekä pari- ja ryhmätyöskentelyyn. Tuplatiimi-tekniikka on Innotiimi Oy:n rekisteröimä tavaramerkki, jossa on yhteisiä piirteitä Nominal Group Technicue-menetelmän kanssa, joka sisältää ongelman tunnistamisen, ratkaisujen luomisen sekä päätöksenteon vaiheet. (Coprotolab 2021.)

Tuplatiimi-tekniikalle on kuvaavaa se, että siinä ongelmaa tai asiaa ei käsitellä vain yhden toimijan tai ongelman omistajan näkökulmasta. Tämä sama tilanne toistuu monesti oikeassa arjessa ja työelämässä, ongelmat ovat usein monisyisiä ja ne koskettavat laajempaa joukkoa samaan aikaan. Virkkala kertoo, että Konsulttitoimisto Innotiimi Oy:n mukaan, Tuplatiimi-menetelmä on osoittautunut erittäin tehokkaaksi osallistavan kehittämisen menetelmäksi, jonka yhtenä tekijänä voi olla sen keskeisessä roolissa oleva kahden henkilön ryhmäkoko, jonka on havaittu olevan monessakin tapauksessa ryhmäideoinnin tuottavuutta tarkastellen optimaalisin ryhmäkoko. (Virkkala 1994, 103-104.)

Tuplatiimi-menetelmä

Tuplatiimin luova ideointi toimii seuraavien vaiheiden kautta (suluissa ohjeellinen aikaraja, käsittely mahtuu tiivistäen 45 minuuttiin):

1. Vetäjä muotoilee kysymyksen tai ongelman, jota ratkaistaan.
2. Jokainen pohtii keskustelematta omia ehdotuksia ja kirjaa ne lyhyesti muistiin. (5 min.)
3. Omat ideat esitellään pareittain toiselle ja pari valitsee/kehittää 3 yhteistä ideaa. (10 min.)
4. Parit muodostavat nelikkoja, jotka esittelevät valitsemansa ideat ja valitsevat niitä tai kehittävät koko nelikon 3 yhteistä ideaa. (10 min.)
5. Ryhmän yhteiset 3 ideaa kirjoitetaan isoille papereille ja laitetaan seinälle kaikkien nähtäviksi.
6. Kukin ryhmä esittelee omat ajatuksensa muille lyhyellä "markkinapuheenvuorolla."
Keskustelua ei sallita, selventäviä kysymyksiä voi tarvittaessa esittää. (1-2 min./ryhmä)
7. Ryhmät keskustelevat lyhyesti ja saavat vielä lisätä yhden ehdotuksen, jos tuntuu siltä, että jokin hyvä ajatus puuttuu seinältä.
8. Ryhmät saavat antaa 3 plussaa esitetyille ajatuksille, vain yksi plussa saa olla ryhmän itse esittämälle idealle. Kannatusplussat merkitään ajatuspapereihin.
9. Kun plussat on merkitty, ryhmät saavat vielä mahdollisuuden yhden plussan antamiseen, jos jokin erityisen hyvä ajatus on jäänyt heidän mielestään vaille kannatusta.
10. Vetäjä kokoaa ideoinnin. Plussattomat ideat otetaan pois ("Nämä olivat hyviä ajatuksia, mutta niiden toteuttaminen ei onnistu varmaan juuri nyt - ne kannattaa pitää mielessä tulevaisuutta varten"). Jos plussatuissa idealapuissa on tismalleen samoja, ne yhdistetään yhdeksi. Kannatusta saaneet ajatukset/ideat ryhmitellään yhteisesti keskustellen jollakin periaatteella. Ryhmille voidaan antaa otsikot.
11. Valmis ryhmittely edustaa ryhmän näkemystä parhaasta ideasta/tärkeimmistä ajatuksista.

Kuvio 1. Tuplatiimi-menetelmän vaiheet (Opetushallitus 2021)

Henkilöstön mukaan ottamisella kehittämistyöhön, voidaan katsoa olevan monia etuja ja hyötyjä innovointityöskentelyn kannalta. Henkilöstöllä on valmiiksi hyvä käsitys yrityksen nykyisistä tuotteista ja palveluista sekä niiden välisistä yhteyksistä ja toiminnallisista sidoksista. Henkilöstö myös omaa hyvät mahdollisuudet arvioida kehitettävänä olevan tuotteen tai palvelun toteuttamiskelpoisuutta, arvioimalla sitä muihin yrityksen olemassa oleviin palveluihin. Palvelujen kehittämisessä ja tuotteistamisessa on myös tärkeää arvioida sitä, kuinka hyvin kehitettävänä oleva uusi palvelu sopii yrityksen toimintakulttuuriin ja siihen mahdollisesti liittyviin erityispiirteisiin. Myös näistä asioista henkilöstöllä on hyvä kokonaiskuva ja kyky arvioida sitä olemassa olevalla kokemuksellaan. Yhteiskehittämisen lopputuloksena syntyvä tuote, ei siten näin ollen todennäköisesti ole ristiriidassa nykyisen yritysilmapiirin- ja kulttuurin kanssa, yrityksen koko henkilöstön antaessa hyväksyntänsä ja tukensa tuotekehityksen edistämiseen. Tuotekehitys on myös käytännössä aina muutos uutta palvelua kehittäväälle yritykselle. Muutos voi olla pieni tai vastaavasti hyvinkin suuri, riippuen millaisesta uudesta kehittämisestä on kysymys. Henkilöstön osallistaminen mukaan tuotekehitykseen kannattaa myös tästä näkökulmasta tarkasteltuna, jolloin kehittämistyön kohteena ole uusi palvelu ja sen vaatimukset henkilöstölle tulevat tutuiksi koko yrityksen henkilöstölle jo kehittämisvaiheen aikana, jolloin myös mahdolliseen muutokseen on helpompi sopeutua. (Tuominen ym. 2015, 21-23.)

Kun puhutaan ongelmien ratkaisemisesta, taustavaikuttimena toimintaan on usein tarve tuottaa uutta, ja eteenkin arjessa käyttökelpoista hyödynnettävää tietoa erilaisia käyttötarkoituksia varten. Ongelmat voidaan luokitella varsin käytännönläheisesti kolmeen eri kategoriaan tyyppinsä mukaan. Ensimmäisenä voidaan puhua analyysiongelmissa, joissa pyrkimyksenä on usein selvittää erilaisia syy-seuraussuhteita, jotka voivat pohjautua esimerkiksi ilmiöihin, tosiasioihin tai luonnonlakeihin. Toisena tyyppinä puhutaan synteسیونgelmissa, joissa puolestaan tavoitellaan tiedon yhdistämistä niin, että ne muodostavat yhdessä eheitä kokonaisuuksia. Tällöin voidaan puhua muun muassa toimintapäätöksistä, laeista, menetelmistä tai konstruktioista. Kolmantena ongelmien tyypittelyn ryhmänä ovat arvostusongelmat, joissa pyritään vertailun kautta asettamaan erilaisia, usein hankalastikin määriteltäviä asioita keskinäiseen järjestykseen. (Virkkala 1994, 5-6.)

Professori Virkkala (1994, 17-20) mainitsee luovan ongelmanratkaisun tarkoittavan yksinkertaisesti sellaisia ongelman käsittelyn aihepiirejä, joiden ratkaisu ei ole sen kehittäjille itsestään selvä eikä ilmeinen, ja ratkaisujen löytymiseen joudutaan myös usein käyttämään jonkin verran aikaa ja vaivaa. Virkkala kuvaa luovan ongelmanratkaisuprosessin rakentuvan tyypillisesti viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat; Ongelma, Tosiasiat, Ideat, Ratkaisu, Hyväksyttäminen sekä Viimeistely ja Toteutus. Ongelman ratkaisemisen prosessi alkaa näin ollen ongelman sisäistämällä sekä ymmärryksellä siitä, että on mahdollisuus saada aikaan kohennusta, parannusta tai ratkaisuja lähtötilanteeseen verrattuna,

minkälaisesta ongelmasta sitten onkaan kulloinkin kysymys. Vastaavasti ongelmanratkaisun prosessin voidaan katsoa päättyneen silloin, kun käsiteltävään ongelmaan on löytynyt sellainen idea ja ratkaisu, jonka toteuttamiseen sen kehittänyt tiimi tai organisaatio voi hyvillä mielin ja mahdollisimman yksimielisesti ryhtyä. Tyypillisesti ongelmanratkaisuun ei kuitenkaan päädytä lineaarisen etenemisen mallilla, vaan usein kysymyksessä on enemmänkin iteratiivinen ja syklinen prosessi, jossa prosessin eri vaiheisiin joudutaan palaamaan aika-ajoin uudelleen, tekemään tarkennuksia ja täsmennyksiä sen mukaan, miten asiat, ideat ja ajatukset ovat kehittyneet prosessin aikana. Erityisesti hyväksyttävämö vaiheen sekä prosessin loppuvaiheessa, viimeistelyn ja toteuttamisen aikana, nousee usein esille uusia osaongelmia, joita voidaan joutua ratkaisemaan prosessivaihe kerrallaan yhä uudelleen.

Erilaisten innovointia ja luovaa ajattelua tukevien kehittämismenetelmien käyttämisestä on tullut yhä tärkeämpää nykyajan dynaamisessa ja kovasti kilpaillussa tietotaloudessa. Yritysten on pyrittävä erottautumaan kilpailijoistaan yhä vahvemmin, luomalla kilpailuetua yhä paremmalla ja kokonaisvaltaisemmalla tarjottavalla asiakaskokemuksella tuotteidensa ja palveluidensa käyttäjäkunnassa. Nykyään ei myöskään enää riitä, että luovaa ajattelua löytyy vain yritysten tuotekehitysosastoilta, sitä tarvitaan yhä enemmän yritysten kaikissa toiminnoissa ja jokaisella henkilöstötasolla. Yrityksissä innovoinnin työkaluina voidaan käyttää lukuisia erilaisia menetelmiä. Työpajat ovat yksi työskentelyn muodoista, joissa voidaan hyödyntää erilaisia teorioita ja tekniikoita ideoiden ja ajatusten herättelyyn, luomiseen sekä mallintamiseen ja testaamiseen. (Gamestorming 2021.)

4.2 Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset

Työpajat toteutettiin kolmessa erillisessä vaiheessa. Työpajoihin kutsuttiin mukaan laaja joukko yrityksen eri toiminnoissa työskentelevää henkilöstöä. Henkilöryhminä työpajoissa olivat mukana yrityksen johto, tuotekehitys ja tekninen tuki, yrityksen päätoimialojen vastaavat päälliköt sekä henkilöstöä yrityksen myynnin asiantuntijoista. Osa henkilöstöstä osallistui kaikkiin kolmeen työpajaan, osa oli mukana kahdessa työpajassa, riippuen kehitysprosessin vaiheesta ja kussakin käsiteltävästä aihepiiristä. Itse toimin työpajoissa työpajojen vetäjänä ja fasilitaattorina. Yhteiskehittämisellä ja monipuolisella joukolla yrityksen eri sektoreiden asiantuntijoita, pyrittiin kehittämistyöhön saamaan mukaan mahdollisimman useita erilaisia näkökulmia ja ajatuksia, jotka olisivat hyödyllisiä ja tärkeitä lopullisia kehitysehdotuksia laadittaessa

Ensimmäinen työpaja (aloituspalaveri, tuplatiimi- työskentely) järjestettiin toimeksiantajayrityksen toimitiloissa 20.9.2021. Tilaisuuteen osallistui kutsutut yhdeksän henkilöä yrityksen eri toimintosektoreilta. Ensimmäinen työpaja aloitettiin esittelemällä ja tutustuttamalla osallistujat digitaalisen asiantuntijapalvelun kehittämistehtävään ja aihepiiriin. Aikaisemmin asiakkailta haastattelututkimuksella keräämäni tutkimustieto, toimi

hyvänä tukena ja pohjana ohjaten omalta osaltaan tätä vaihetta kehittämistyössä. Aineistosta oli hyötyä myös kehittämistyöhön osallistuvan henkilöstön aihepiiriin perehdyttämisessä. Kehittämistyöhön osallistuvan joukon perehdyttäminen kävi luontevasti ja myös varsin nopeasti, olihan useampikin henkilö yrityksen henkilökunnasta osallistunut jo aikaisemmin asiantuntijapalvelun digitaalisen tuotekehitysprosessin aikaisempiin vaiheisiin.

Kun osallistujat olivat heräteltyjä varsinaiseen tehtävään, käynnistettiin työpajan varsinainen kehittämisvaihe. Kehittämismenetelmänä käytettiin edellisessä kappaleessa tarkemmin esiteltyä tuplatiimi -menetelmää (Kuvio 1). Itse toimin työryhmän vetäjänä ja fasilitaattorina, käynnistin työskentelyn esittämälle osallistujille kehittämisiongelman ja kysymyksen. Millainen uuden digitaaliseen asiointiin perustuvan asiantuntijapalvelun tulisi olla, ja millaisia ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia sen tulisi sisältää? Jokaiselle osallistujalle oli jaettu muistiinpanovälineet, joita hyödyntäen henkilöiden ensimmäinen tehtävä oli yksilötyöskentelynä miettiä ja kirjata ylös omia ajatuksiaan ja ehdotuksiaan vastauksena esitettyyn kehittämisiongelmaan. Tässä vaiheessa osallistujille annettiin täysi työrauha sekä korostettiin että kaikenlaista keskustelua ja kommentointia tulee välttää. Ensimmäiseen vaiheeseen annettiin aikaa käytettäväksi reilut viisi minuuttia.

Seuraavassa vaiheessa osallistujille annettiin ohjeeksi ryhmäytyä parityöskentelyvaiheeseen. Jokainen henkilö löysi joukosta nopeasti itselleen parin. Työpajan vetäjänä annoin seuraavaksi ohjeen, jonka mukaan parien tulisi esitellä ensin omat ideansa toiselle parille, jonka jälkeen parien tulisi yhteistyössä valita tai kehittää ideoiden joukosta kolme kehittämisideaa. Tähän vaiheeseen varattiin aikaa noin 10 minuuttia.

Tuplatiimi -menetelmän mukaisesti, tämän jälkeen edettiin kehittämistyössä vaiheeseen, jossa äsken parityöskentelyä tehneiden parien tuli edelleen ryhmäytyä uudestaan, ja muodostaa nelikkoja. Nelikoille annettiin tehtäväksi esitellä ideansa toinen toisilleen, ja valita ideoista kolme yhteistä ideaa. Vaihtoehtona olisi myös kehittää nelikon toimesta kolme uutta ideaa, mikäli ryhmä näin yhdessä päättäisi. Tähän vaiheeseen antamani työskentelyaika 10 minuuttia, ei aivan riittänyt tehtävävaiheen valmiiksi saattamiseen, ja annoin osallistujien pyynnöstä heille lisääaikaa uudet kymmenen minuuttia.

Annetun lisäajan jälkeen, nelikot olivat saaneet tehtävän valmiiksi, ja ryhmillä oli kullakin esiteltävänä ryhmän yhteiset ideat, jotka kukin sisälsivät kolme kehittämisideaa. Ryhmien tuli tässä Tuplatiimi -menetelmän vaiheessa kirjoittaa ryhmien ideat suurille paperiarkeille ja ripustaa ryhmien ideat seinälle, kaikkien kehittämiseen osallistuvien nähtäviin. Tämän jälkeen ryhmät esittelivät sanallisesti kehittämänsä ideat muulle osallistujajoukolle. Tässä vaiheessa oleellista oli, että muut osallistujat saivat esittää selventäviä kysymyksiä ryhmien esittämistä ideoista, mutta muunlaista kommentointia tai keskustelua ei Tuplatiimi-

menetelmän tässä vaiheessa sallittu. Ryhmien esittämille niin sanotuille ideoiden ”myyntipuheille,” varattiin aikaa muutama minuutti ryhmää kohti.

Ryhmien pidettyä ideoitansa esittelevät puheenvuorot, annoin ryhmille mahdollisuuden keskustella hetken aikaa keskenään. Tässä vaiheessa ryhmällä oli myös vielä mahdollisuus lisätä ideoiden joukkoon yksi uusi idea, kirjoittaa se paperiarkille ja viedä se seinälle muiden ehdotusten joukkoon ja kaikkien nähtäville. Tämä mahdollisti sen, että mikäli ryhmät havaitsivat jonkun mielestään keskeisen ja hyvän idean puuttuvan muiden joukosta, oli se vielä mahdollista saada muiden ehdotusten mukaan. Tätä mahdollisuutta käytettiin hyväksi, ja ehdotusten joukkoon ilmestyi uusi idea.

Seuraavaksi menetelmän mukaisesti edettiin kehittämisprosessissa äänestysvaiheeseen, jossa ryhmät antoivat tukensa parhaiksi katsomilleen ideoille. Ryhmien ideat olivat nyt kaikki kirjoitettuna paperiarkkeille sekä kiinnitetty kaikkien näkyville samalle seinälle. Ryhmät saivat käyttää äänioikeutensa siten, että kukin ryhmä sai antaa kolme plusmerkintää esitetyille ideoille ja ajatuksille, kuitenkin niin, että ryhmä sai antaa vain yhden plussan ryhmän itse esittämälle idealle. Ryhmien antamat plussat merkittiin seinällä oleviin paperiarkkeihin, joista muodostunut kokonaistilanne oli näin ollen helppo havaita. Kun plussat oli käytetty, annoin ryhmille vielä yhden mahdollisuuden lisätä yhden plussan tarvittaessa sellaisen erityisen hyvän idean kohdalle, joka ryhmän mielestä olisi sellaisen aikaisemmasta kannatuksen puutteesta huolimatta ansainnut.

Ryhmät olivat nyt antaneet kannatuksensa, ja minun oli työpajan vetäjänä aika koota ideoinnin lopputulokset yhteen. Ensimmäiseksi poistin kannatusta saamattomat ideat ja paperiarkit muiden joukosta seinältä. Vaikka plussattomat ideat eivät nyt saaneet kannatusta ryhmiltä ja niitä ei äänestetty jatkoon, nämäkin ideat säästettiin ja dokumentoitiin mahdollisia myöhempiä käyttötarpeita varten talteen. Kannatusta saaneet ideat puolestaan ryhmiteltiin sisältönsä puolesta yhteisten teemojen alle, silloin kun ideoissa oli nähtävissä selvää yhdenmukaisuutta ja samankaltaisuutta. Tämä vaihe tehtiin kehittämistiimin kanssa yhteisesti keskustellen ja argumentoiden, pyrkimyksenämme löytää aineistosta samankaltaisuuksia.

Tähän menetelmän viimeiseen vaiheeseen käytettiin aikaa noin reilut 20 minuuttia, jonka jälkeen käytettävissämme oli ryhmän aikaansaannokset parhaista ideoista ja ajatuksista alussa esittämäni kehittämiskysymyksen. Aikaa tähän vaiheeseen päästyämme olimme käyttäneet noin reilun tunnin ja vartin, joka oli hieman pidempään kuin olin ennakkoon ajatellut. Varsin runsaslukuisten ideoiden käsittely ja esittely ryhmissä vei kuitenkin oman aikansa, eikä sitä ollut syytä kiirehtiä enempää. Asioiden riittävän perusteellinen käsittely ennemminkin tuki ryhmien työskentelyä, sekä sitoutumista esitettyihin ideoihin ja ajatuksiin sekä itse työskentelyn päämäärään.

Ensimmäisen työpajan ja tuplatiimi- työskentelyn lopputuloksena, kohdeyrityksen käyttöön luovutettiin joukko kehittämistyöryhmän laatimia ehdotuksia aihekokonaisuuksista, joita voitaisiin käyttää ja hyödyntää uuden digitaalisen palvelutuotteen kehittämisen myöhemmissä vaiheissa. Lopputulokset liittyivät seuraaviin digitaalisen palvelun sisältöihin ja toiminnallisuuksiin.

- 1) Pilvipalvelu (SaaS- malli)
- 2) Modulaarinen ohjelmistorakenne ja skaalautuvuus
- 3) Tiedon ajantasaisuus ja helppo hyödynnettävyys
- 4) Asiakkuuksien ja käyttäjäryhmien erilaisten tarpeiden huomioiminen
- 5) Muutostilanteiden hallinta ja kilpailuttaminen
- 6) Palvelukuvausten ja työohjeiden reaaliaikaisuus
- 7) Kohdetietojen ja tunnuslukujen vertailu



Kuvio 2. Tuplatiimi työskentelyä

Kehittämistehtävään liittyvä toinen työpaja (kehittämisen lopputulosten varmistaminen ja vahvistaminen) järjestettiin 4.10.2021 kohdeyrityksen toimitiloissa. Osallistumiskutsut lähetettiin tilaisuuteen kaikkiaan viidelle henkilölle, joista kaikki kutsutut pääsivät osallistumaan mukaan. Tilaisuudessa olivat lisäksi läsnä toimialojen vastaavat päälliköt,

kehittämisestä vastaava päällikkö, tukipalveluvastaava sekä yrityksen ylin johto. Minä toimin itse työpajan vetäjän roolissa, ohjaten keskustelua ja yhdessä tekemistä kehittämistehtävämme mukaisesti.

Edellisestä työpajasta oli tässä vaiheessa kulunut aikaa noin kaksi viikkoa, ja meillä kaikilla uuden digitaalisen palvelutuotteen kehittämiseen osallistuvilla oli ollut hyvää aikaa sisäistää ja jäsentää ajatuksiamme edellisen tuplatiimi -vaiheen jälkeen. Tässä vaiheessa kehittämisprosessia, kävimme työpajassa yhdessä kertaalleen läpi ne ideat ja ajatukset, jotka ensimmäisen työpajan aikana olimme saaneet aikaiseksi, ja jotka olimme yhteisesti valinneet vietäviksi eteenpäin kehittämistyön seuraaviin vaiheisiin. Sen lisäksi, että refleктоimme ideoitamme ja ajatuksiamme suhteessa asettamaamme kehittämistyön päämäärään ja uudelta digitaaliselta palvelutuotteelta vaadittaviin ominaisuuksiin ja toiminnallisuuksiin, tämän työpajan tärkeänä tehtävänä oli sopia niistä käytännön vaiheista, joilla ryhtyisimme viemään ideoitamme kohti konkretiaa ja käytäntöä. Pidetyin työpajan jälkeen, olimme ryhmänä pystyneet varmistumaan siitä, että edellisessä vaiheessa kehitetyt ideat ja ajatukset olivat edelleenkin niitä palvelun toteuttamisen ja käytettävyyden kannalta oleellisia ja tärkeitä. Olimme siten työpajan päätteeksi saaneet varmistuksen kehityksen oikeasta suunnasta ja käsityksen siitä, miten lähdemme viemään käytännön toteutusta projektinomaisesti eteenpäin seuraavissa vaiheissa.

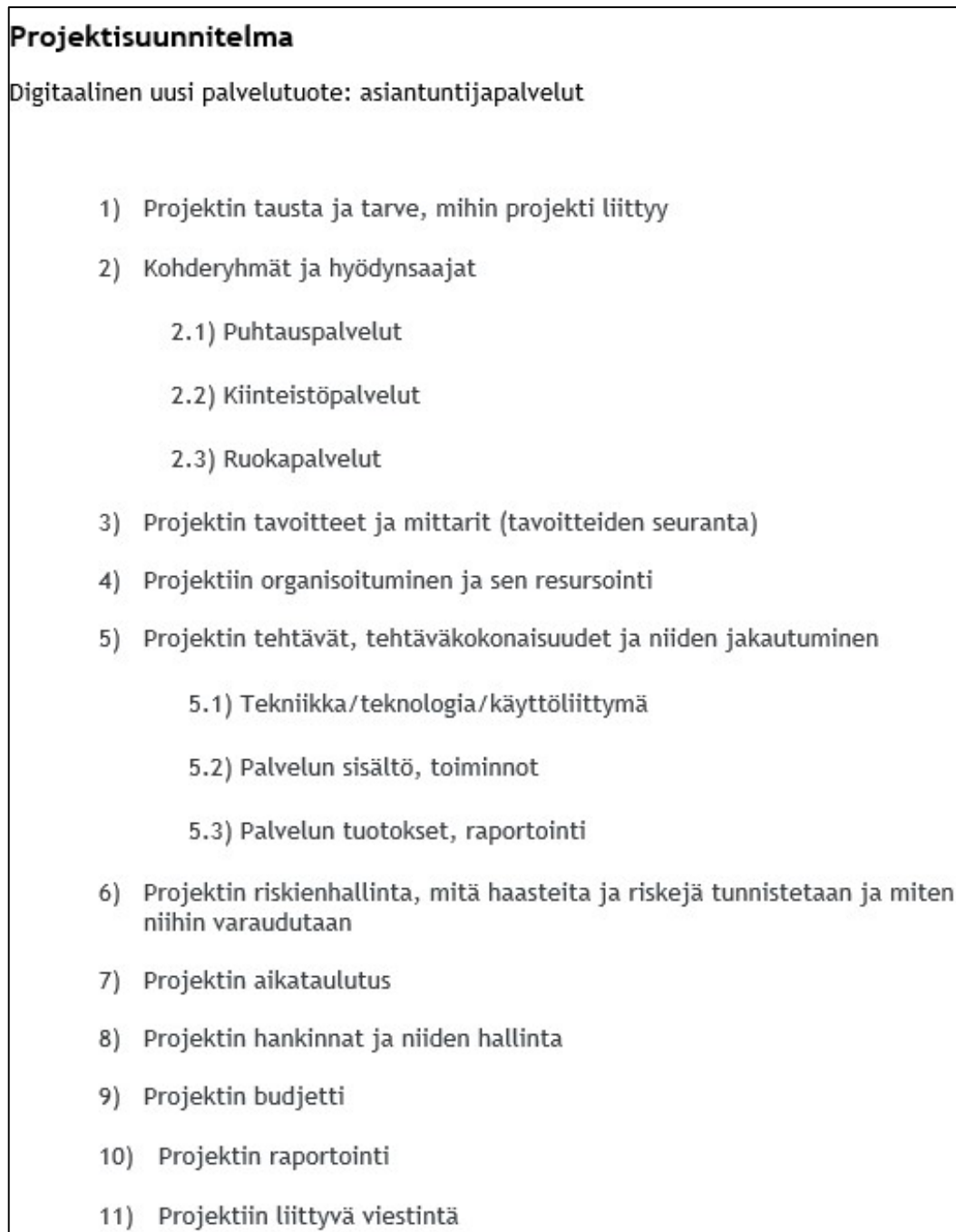
Tämän opinnäytetyön digitaalisen asiantuntijapalvelun kehittämisprosessin kolmas ja viimeinen työpaja (projektisuunnitelman tekeminen ja vahvistaminen) pidettiin 18.10.2021 Teams- palaverina. Työpajan osallistujajoukko noudatti samaa ryhmää, kuin edellisessä työpajassa numero kaksi. Työpajan tärkeimpänä päämääränä ja tarkoituksena oli luoda projektisuunnitelmaa mukaileva runko niistä kehittämisprosessin tulevista toteuttamisen vaiheista, joiden avulla asiantuntijapalvelun digitaalinen toteuttaminen voidaan viedä myöhemmin käytännössä toteutukseen vaihe kerrallaan.

Tässä vaiheessa kehittämistyössä hyödynnettiin projektityöskentelyn periaatteita. Projektinomainen toimintatapa, on hyvin yleinen tapa lähestyä erilaisia kehittämisen ongelmia ja -kohteita organisaatioiden ja yritysten toiminnassa. Purkamalla tehtäväkokonaisuus projektin mukaisiksi pienemmiksi osavaiheiksi, kokonaisuutta on myös helpompi hallita ja ohjailla kohti projektin haluttua suuntaa ja päämäärää. Sama pätee mitattavuuteen ja tulosten arviointiin siitä, kuinka hyvin kussakin osavaiheessa ja aikataulussa on pysytty. (Mäntyneva 2016, 9.)

Työpajan aikana täydensimme ja tarkensimme yhdessä laatimaani projektisuunnitelmaa (Kuvio 3) ja valitsimme kullekin suunnitelman osavaiheelle siitä vastaavan henkilön. Lisäksi projektisuunnitelman osavaiheille määriteltiin alustavat tavoiteaikataulut. Projektisuunnitelma toimii hyvänä työkaluna arvioidessamme myöhemmin projektin

etenemistä, aikataulussa pysymistä sekä mitatessamme sitä, kuinka hyvin olemme onnistuneet tavoitteissamme projektin eri vaiheissa (Mäntyneva 2016, 49-50).

Projektin tarkkaa yksityiskohtaista sisältöä, projektityöskentelyä eikä projektin jatkovaiheita kuvata tarkemmin tämän opinnäytetyön yhteydessä. Projektin käytännön toteuttaminen jatkuu kohdeyrityksessä omana kokonaisuutenaan.



Kuvio 3. Projektisuunnitelman runko (mukaillen Mäntyneva 2016)

5 Tutkimus- ja kehittämistehtävän yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä keskeisinä aihepiireinä käsiteltiin digitalisaatiota, asiakasymmärrystä ja käyttäjäkokemusta. Lisäksi perehdyttiin tärkeään ja nykyaikana hyvin yleiseen teemaan, digitaaliseen käyttäjäkokemukseen. Opinnäytetyö tehtiin osana kohdeyrityksen digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotekehitysprojektia, jonka tarkoituksena oli luoda tietoa ja mahdollisuuksia yrityksen palveluliiketoiminnan sektoriin kuuluvan asiantuntijapalvelun kehittämiseen kohti digitaalista pilvipalveluna toteutettavaa ohjelmistopalvelua. Ennen kuin tämä olisi mahdollista ja uutta digitaalista palvelutuotetta voitaisiin konkreettisesti lähteä tekemään ja toteuttamaan, tuli opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön avulla ensin selvittää uuden palvelutuotteen kehittämiseen vaikuttavia taustatekijöitä tarkemmin.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämishanke koostui kahdesta selkeästä vaiheesta, tutkimuksellisesta tiedonkeruuvaiheesta haastatteluineen ja aineiston analysointineen sekä varsinaisesta kehittämisvaiheesta, jossa hyödynnettiin osallistavan ongelmanratkaisun- ja ideoinnin sekä projektityöskentelyn menetelmiä. Kummallekin osavaiheelle oli myös asetettu omat päämääränsä ja tavoitteensa, jotka yhdessä tukivat digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotekehitysprojektia kokonaisuutena.

Tutkimuksellisessa vaiheessa tärkeimpinä tavoitteina oli selvittää kohdeyrityksen nykymuotoisen asiantuntijapalvelun asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen nykytilaa sekä parantaa ymmärrystä asiakasorganisaatioiden tärkeimmistä syistä ja motiiveista kohdeyrityksen tarjoamien asiantuntijapalveluiden käyttöön. Lisäksi tutkimusvaiheessa selvitettiin asiakaskunnan ajatuksia digitalisaatiosta sekä digitaalisten palveluiden käyttämisestä ja hyödyntämisestä heidän omilla toimialoillaan ja työssään. Tiedoilla haluttiin selvittää tietoja asiakkaiden yleisistä ja erityisistä valmiuksista, käyttäjätarpeista sekä yleisestä kiinnostuksesta digitaalisten palveluiden käyttöönottamiselle tulevaisuudessa. Kaikkea tätä asiakkaiden haastattelututkimuksella kerättyä tietoa, hyödynnettiin aktiivisesti jo ennen kehittämisvaiheeseen siirtymistä. Tiedot vahvistivat niitä digitaalisen palvelun kehittämisen kannalta tärkeitä asioita, jotka tulisi ottaa huomioon kehittämistyön myöhemmissä vaiheissa.

Kehittämisvaiheen tärkeimpänä tavoitteena oli luoda ja laatia kohdeyritykselle ehdotuksia digitaalisessa palvelussa toteutettaviksi sisällöiksi ja toiminnoiksi. Tavoitteeseen pääsemiseksi, kehittämistyössä hyödynnettiin osallistavan ongelmanratkaisun- ja ideoinnin menetelmää, tuplatiimi- työskentelyä. Ideoinnin lopputuotosten jatkokehittämiseen ja ideoiden saattamiseen kohti käytännön toteuttamista, käytettiin kehittämistyössä puolestaan projektityöskentelyä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana työskentelyssä edettiin välillä syklisesti, palaten takaisin sen aikaisempiin ja edeltäviin vaiheisiin, tarkastelemaan tarkemmin

tietoperustaa sekä haastattelututkimuksella kerättyä aineistoa, ennen kuin työssä edettiin sen seuraaviin vaiheisiin. Tietoperustaan valitut aihepiirit antoivat tutkimus- ja kehittämistyöhön runsaasti käyttökelpoista tietoa ja kuvasivat usein ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Riittävä aikaperspektiivi työn eri vaiheiden välillä, auttoi minua tutkijana, kehittäjänä ja opinnäytetyön tekijänä, sisäistämään ja ymmärtämään käsiteltäviä teemoja sekä asioiden välisiä riippuvuussuhteita paremmin. Oli myös mukavaa huomata, kuinka haastattelututkimuksen aineiston sekä käytetyn tietoperustan välille löytyi yhtenevyyttä ja korrelaatiota. Syklinen työskentelytapa mahdollisti puolestaan sen, että tarvittaessa voitiin palata vaiheissa aina askel takaisinpäin. Oli siten mahdollisuus täydentää, kehittää ja samalla oppia lisää, ja vasta sitten siirtyä tehtävässä eteenpäin.

Laadullisen puolistrukturoidun haastattelututkimuksen runsaslukuinen aineisto sekä kehittämisvaiheen aikana yhteiskehittämiseen perustuvat ideat, ajatukset ja aihesisällöt, antoivat kohdeyrityksen käyttöön paljon hyödyllistä tietoa ja aineistoa kehittämisen kohteena olevasta aihepiiristä tuotekehitysprojektin jatkoa ajatellen.

Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät mahdollistivat laajan ja monipuolisesti tutkimusongelmaa käsittelevän tiedon keräämisen tutkimusvaiheessa. Kehittämisvaiheessa osallistavien yhteiskehittämiseen perustuvien menetelmien hyödyntäminen puolestaan lisäsi kehittämiseen osallistuneen ryhmän luottamusta ja sitoutuneisuutta yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään.

Hyvärilän ja Vuokila-Oikkosen (2020) mukaan, Tynjälä (1991) mainitsee laadullista tutkimusta arvioitavan usein kolmen vaiheen kautta. Ensimmäinen on tutkimusaineiston kerääminen, toinen aineiston analysointi ja kolmas on tutkimuksen raportointi.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineiston luotettavuudesta voidaan tehdä seuraavia päätelmiä. Haastattelututkimuksen aineisto kerättiin opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen palveluja käyttäneiden asiakkaiden keskuudesta, tutkimus toteutettiin sen aidossa ja luonnollisessa ympäristössään. Haastateltavat edustivat samaa käyttäjäjoukkoa ja kohderyhmää, joiden tarpeisiin myös kehittämistyön kohteena olevaa digitaalista palvelua ollaan kehittämässä.

Haastattelukysymykset laadittiin yhtä kysymystä lukuun ottamatta avoimiksi, jolloin haastateltavat pystyivät käsittelemään aihepiiriä vapaasti ja monipuolisesti. Haastatteluissa onnistuttiin saavuttamaan hyvä vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavien välille, jolloin haastattelutilanteet olivat ilmapiiriltään ja luonteeltaan avoimia ja välittömiä.

Haastatteluihin varattiin myös riittävästi aikaa, jolloin se mahdollisti aihepiirien monipuolisen ja kokonaisvaltaisen käsittelyn ilman kiirehtimistä. Keskusteluissa haastateltavien kanssa, usein myös sivuttiin uusia asioita ja näkökulmia, jotka nousivat luontevasti mukaan haastattelijan ja haastateltavan välisissä keskusteluissa. Tämä näkyi osaltaan myös runsaana

litteroituna aineistona, vastaukset olivat monipuolisia ja monesti pitkiä. Litterointi suoritettiin sanatarkasti, jolloin haastateltavien vastaukset olivat käytettävissä täydellisinä ja edustivat niiden todellista muotoa. Litteroinnin jälkeen haastatteluaineisto analysoitiin haastattelun teemojen mukaan sekä tutkimuksessa selvitettävänä olevan käyttäjäkokemuksen, asiakastyytyväisyyden nykytilan sekä digitaalisen asiantuntijapalvelun kehittämisen näkökulmista, päämääränä löytää vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Analysoinnissa käytettiin tutkimusaineiston luokittelua ja tyypittelyä sekä hyödynnettiin sisällönanalyysin keinoja, eli aineiston järjestämistä siihen muotoon, että yksittäiset vastaukset voitiin irrottaa aineistosta kohti yleisempää käsittelyn tasoa.

Haastattelun teemat ja tarkat haastattelukysymykset on liitetty osaksi tätä opinnäytetyötä (Liite 1), jolloin ne ovat lukijan tarkastettavissa. Tutkimustuloksia tässä opinnäytetyössä esiteltäessä, nostettiin myös osa haastatteluvastauksista suorina lainauksina mukaan tulosten raportointiin, jolloin vastausten vertaaminen niistä tehtyyn analyysiin on myös lukijalle helpompaa.

6 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja yleistettävyys

Opinnäytetyö tarjoaa näkökulmia ja ajatuksia yritysten ja organisaatioiden kehittämishankkeisiin, joissa kehittämisen kohteena ovat erilaiset sähköiseen asiointiin ja digitaalisuuteen pohjautuvat tuotteet ja palvelut. Hyvään lopputulokseen pyrittäessä, on tuotekehityshankkeiden aikana asiakas- ja käyttäjäkokemukseen vaikuttavat tekijät kartoitettava ja selvitettävä sekä otettava kehittämisessä huomioon kokonaisvaltaisesti. Ilman oikeaa ymmärrystä asiakkaan todellisista ratkaistavista ongelmista ja tarpeista, on myöskään vaikeaa luoda edellytyksiä aidolle arvon syntymiselle. Digitalisaatio tarjoaa yrityksille monia mahdollisuuksia teknologisesti innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Tärkeää on kuitenkin aina muistaa se, kenelle ja mihin käyttötarkoituksiin uusia innovaatioita luodaan ja lanseerataan.

Opinnäytetyö antaa mahdollisuuden tutustua digitalisaation, asiakas- ja käyttäjäkokemuksen sekä digitaalisen asiakaskokemuksen tietoperustaan. Työ esittelee digitalisaation määritelmiä, historiaa ja kehityskulkua, sen uudistavaa ja vanhaa tieltään raivaavaa voimaa, sekä erilaisia digitalisaation ilmenemiä yhteiskunnallisesti tarkasteltuna. Opinnäytetyö antaa myös näkökulmia asiakas- ja käyttäjäkokemuksen teorioihin sekä siihen, kuinka tietoisella ja tavoitteellisella asiakaskokemuksen johtamisella, voidaan yrityksissä ja organisaatioissa saavuttaa lukuisia sisäisiä ja ulkoisia hyötyjä, sekä suoraa kilpailuetua suhteessa muihin markkinoilla toimiviin kilpailijoihin.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän luvussa esitellään case-, eli tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaa, laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä ja tunnusomaisia piirteitä, haastattelututkimusta laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä sekä erilaisia menetelmiä haastatteluaineiston litterointiin, käsittelyyn ja analysointiin.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ja kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä, voidaan hyödyntää monenlaisissa kehittämistöissä toimialasta ja kehittämisen kohteesta riippumatta.

Lähteet

Painetut

- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Docendo Oy. Helsinki.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Talentum. Helsinki.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Alma Talent. Helsinki.
- Grönroos, C. 2009. Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 351-359.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka! - Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän Keskusliitto. Helsinki.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Printon. Viro.
- Kowalkowski, C. & Ulaga, W. 2017. Service strategy in action. Lightning Source UK Ltd.
- Kvedare, M. & Nymand, C. 2021. The virtual sales handbook. A hands-on approach to engaging customers. CPI Group. UK.
- Lehto, P. 2011. Alkusanat. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tammerprint Oy, 9-11.
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio - murroksen koko kuva. Tammi. Helsinki.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2015. Asiakaskokemus. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Printon. Viro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2021. Strategiana asiakaskokemus. Docendo Oy. Jyväskylä.

Schwab, K. 2016. The Fourth Industrial Revolution. Crown Publishing Group. U.S.

Suomi, M. 2016. Kansainvälisen kaupan innovaatiot. Yrityskatsaus 2/2016. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Yrityskatsaus 2/2016.

Villanen, J. 2020. Kehitä tai kuihdu. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Virkkala, V. 1994. Luova ongelmanratkaisu. Vammalan kirjapaino.

Wright, T. & Snook, C. 2017. Digital sense. Wiley. USA.

Sähköiset

Brennen, S. & Kreiss, D. Digitalization and Digitization. 2014. Viitattu 2.11.2021.

<https://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>

Coprotolab. 2021. Tuplatiimi. Viitattu 11.2021.

<https://coprotolab.fi/menetelmat/ideointimenetelmat/ideointi/tuplatiimi/>

Davalos, J. 2021. DoorDash to Buy Finnish Delivery App Wolt for \$8 Billion. Bloomberg.

Viitattu 11.11.2021. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-11-09/doorsdash-to-buy-finnish-food-delivery-app-wolt-for-8-billion>

Dörner, K. & Edelman, D. 2015. What 'digital' really means. McKinsey & Company. Viitattu

2.11.2021. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>

Gamestorming. 2021. Viitattu 10.11.2021. <https://gamestorming.com/about/>

Gartner. IT Glossary. 2021. Digitalization. Viitattu 2.11.2021.

<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0

(Päivittyvä verkkoaineisto). Diak. Helsinki. Viitattu 18.11.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020042722617>

Jiang, L., Jun, M. & Yang, Z. 2012. Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. Viitattu 13.10.2021.

https://www.researchgate.net/publication/240917798_Measuring_consumer_perceptions_of_online_shopping_convenience

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. (E-kirja) Alma Talent. Helsinki.

Viitattu 11.9.2021.

Lappalainen, N. 2021. Onnistunut työpaja - mitä se edellyttää? (Verkkosivu) Proinno. Viitattu

13.11.2021. <https://proinno.fi/blogi/onnistunut-tyopaja-mita-edellyttaa>

Lindroos, J. E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. (E-kirja) Alma Talent Oy. Viitattu

12.11.2021.

Metcalfe, J. 1998. Evolutionary Economics and Creative Destruction. (E-kirja) Proquest Ebook

Central. Viitattu 12.11.2021.

Nash, R. 2010. The Active Workshop: Practical Strategies for Facilitating Professional Learning. (E-kirja) Proquest Ebook Central. Viitattu 13.11.2021.

Opetushallitus. 2021. Tuplatiimi. Viitattu 11.11.2021.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/110912_tuplatiimi.pdf

Opintokeskus. 2021. Osallistavat menetelmä. Tuplatiimi. Viitattu 11.11.2021.

<https://www.tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille/jasentilaisuudet/osallistavat-menetelmat/tuplatiimi>

Palvelualojen työnantajat PALTA ry. Digitalisaatio palvelualoilla. Pysykö Suomi mukana digikehityksessä? Viitattu 7.9.2021. http://www.oamk.fi/files/6515/0694/3421/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyko-Suomi-mukana-digikehityksessa_FINA...pdf

Talouselämä. 2011. Wolt-kauppa on Suomen yrityskauppahistorian toiseksi suurin diili.

Viitattu 10.11.2021. <https://www.talouselama.fi/uutiset/wolt-kauppa-on-suomen-yrityskauppahistorian-toiseksi-suurin-diili/d090201e-fb4d-4df2-9bdc-9b80aff4df83>

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Unigrafia Oy. Helsinki. Viitattu 5.11.2021.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio - Suomen kasvun mahdollisuudet. Viitattu 7.9.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEMjul_12_2015_web_30032015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kuviot

Kuvio 1: Tuplatiimi-menetelmän vaiheet	49
Kuvio 2: Tuplatiimi työskentelyä	54
Kuvio 3: Projektisuunnitelman runko	56

Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake..... 67

Liite 1: Haastattelulomake

Haastateltavan taustatiedot

Titteli ja toimenkuva organisaatiossa:

Pääasiallinen toimiala (puhtauspalvelut/kiinteistöhoito- ja huolto/ruokapalvelut):

Työkokemus (vuosina):

Haastattelututkimus - asiantuntijapalvelun digitaalinen kehittäminen

Käyttäjäkokemukset kohdeyrityksen nykymuotoisesta asiantuntijapalvelusta

- 1. Mikä tai mitkä olivat ne tärkeimmät syyt ja tarpeet organisaatiollenne, joiden perusteella päädyitte käyttämään yrityksen asiantuntijapalvelua työmäärälaskennan mitoittamiseen?*
- 2. Miten hyvin käyttämänne palvelu ratkaisi organisaationne tarpeet ja vastasi ennako-
odotuksiinne?*
- 3. Miten yhteistyö/viestintä toimi projektin aikana yrityksen asiantuntijan kanssa?*
- 4. Miten kehittäisit konsultointiprojektin aikaista tilaajan ja toimittajan välistä
yhteistyötä/viestintää?*
- 5. Kuinka hyödyllisiksi arvioisit käyttämäsi palvelun lopputulokset (pdf-
tiedostomuotoiset raportit, analyysit, tulosteet, käsitellyt/väritetyt
kohdepiirustukset)?*
- 6. Mikä/mitkä niistä olivat sinulle ja organisaatiollesi kaikkien tärkeimpiä?*
- 7. Olisitko toivonut joitakin muutoksia tai lisäyksiä palvelun sisältöön tai
lopputuloksiin?*
- 8. Miten, missä ja kuinka usein olet hyödyntänyt palvelun lopputuloksia (raportit,
analyysit, käsitellyt/väritetyt kohdepiirustukset jne.) projektin valmistumisen
jälkeen?*

9. *Tiedätkö, saavuttiko organisaationne hankitun palvelun avulla jonkinlaisia kustannussäästöjä toiminnassaan (henkilöressit, muut kustannukset yms.)?*

10. *Kuinka todennäköisesti käyttäisit yrityksen palvelua nykyisessä muodossaan jatkossakin?*

- *hyvin todennäköisesti*
- *melko todennäköisesti*
- *en osaa sanoa*
- *melko epätodennäköisesti*
- *en käyttäisi*

11. *Asiakkaan vapaa kommentti (optio)*

Digitalisaatio käsitteenä

12. Miten ymmärrät käsitteet digitalisaatio ja digitaaliset palvelut? Voit antaa myös esimerkkejä.

Digitalisaation vaikutukset omaan työhösi ja organisaatiosi toimintaan

13. Millaisia digitaalisia palveluita käytät itse tällä hetkellä työssäsi?

14. Millainen digitaalisten palveluiden käyttäjä mielestäsi olet, millaisia tuntemuksia niiden käyttäminen sinussa herättää?

15. Miten digitaalisten palveluiden käyttäminen on mielestäsi vaikuttanut omaan työhösi ja työskentelytapoihisi?

16. Millainen on mielestäsi/kokemustesi perusteella hyvä digitaalinen palvelu?

17. Millaiset valmiudet (digitaalinen osaaminen, tekninen käyttöympäristö, koulutusmahdollisuudet, muutosvalmius uudenlaisten toimintamallien käyttöönottoon) organisaatiossasi mielestäsi on hyödyntää digitaalisuuteen perustuvia tuotteita ja palveluja tällä hetkellä?

18. Onko organisaatiossasi tehty ns. digistrategiaa, jolla pyritään huomioimaan ja hyödyntämään digitaalisuuden mahdollisuudet liiketoiminnassa/ organisaation toiminnassa?

19. Millaisia mahdollisia heikkouksia ja uhkia näet digitalisaatiossa oman työsi, organisaatiosi ja toimialan kannalta?

Asiantuntijapalvelun digitaalinen kehittäminen - käyttäjälähtöiset tarpeet

20. Mitä mieltä olet siitä, jos asiantuntijapalvelun lopputulokset (pdf- tiedostomuotoiset raportit, analyysit, tulosteet, käsittelyt/väritetyt kohdepiirustukset) olisivat käytettävissäsi yrityksen ylläpitämän verkossa käytettävän tietoturvallisen 24/7 pilvipalvelun kautta?

21. Mikä/mitkä ominaisuudet tai toiminnallisuudet olisivat kyseisessä digitaalisessa palvelussa sen hyödynnettävyyden kannalta sinulle ja organisaatiollesi kenties kaikkein tärkeimpiä?
22. Jos peilaat kokemuksiasi nykymuotoisesta asiantuntijapalvelusta, millaisia uusia ominaisuuksia tai toiminnallisuuksia toivoisit uuteen digitaaliseen ohjelmistopalveluun sisältyvän?
23. Mitä etuja ja hyötyjä näkisit oman työsi ja organisaatiosi kannalta siirtymisessä digitaaliseen ohjelmistoalustaan pohjautuvaan palvelutuotteeseen (vrt. perinteinen palvelumalli)?
24. Entä mahdollisia heikkouksia tai haittoja?
25. Tulisiko mielestäsi mitoitettavien kohteiden perustiedot, tilaluettelot, pinta-alat, pohjapiirustukset jne. pystyä siirtämään suoraan sähköisesti palveluun (ilman että tarvitaan tiedostojen siirtelyä sähköpostin välityksellä)?
26. Mikäli palveluun kirjaututtaisiin käyttäjäkohtaisilla tunnuksilla, keiden henkilöryhmien organisaatiostanne tulisi päästä kirjautumaan palveluun?
27. Tarvittaisiinko palveluun mielestäsi eri tasoisia käyttäjäryhmiä (käyttäjäroolien mukainen näkyvyys palveluun ja lopputuloksiin)?
28. Tulisiko organisaationne eri toimialojen mitoitustiedot (kuten puhtauspalveluiden, kiinteistöpalveluiden ja ruokapalveluiden mitoitusten lopputulokset) olla sisällytettynä ja raportoivissa samasta ohjelmistopalvelusta?
29. Pitäisikö palvelun lopputuloksia päästä jakamaan palvelun kautta myös oman organisaation ulkopuolisille tahoille (omat asiakkaanne tai sidosryhmienne edustajat)?
30. Miten palvelun lopputulosraportointia tulisi mielestäsi kehittää, jotta se vastaisi jatkossa paremmin organisaationne tarpeisiin (työnjohdon tarpeet, muun johdon tarpeet, muut tarpeet)?
31. Projektin aikainen viestintä tilaajan ja palvelun toimittajan välillä - tulisiko palveluun mielestäsi sisällyttää osapuolten välinen ns. ”chat- kanava” projektin aikaista viestintää varten?
32. Jos palvelun kautta käyttäjällä olisi mahdollisuus laajentaa toimintoja työmäärälaskennan mitoittamisen lisäksi palvelujen laadun seurantaan (kohteiden laatukierrokset, auditoinnit jne.) tai toiminnanohjaukseen (tilojen, tehtävien töiden valmiiksi kuittaaminen, lisälaskutettavien töiden kirjaaminen ja hyväksyminen jne.), olisitko sinä ja organisaatiosi kiinnostunut näistä ominaisuuksista?

Kiitos osallistumisestasi haastatteluun!