

# Asiakaslähtöinen palvelujohtaminen

**Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista 2022**



Sari Mattinen (toim.)

POHJOISEN TEKIJÄT – LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 4/2023

Esipuhe: FM Sari Mattinen, lehtori, Lapin ammattikorkeakoulu

Kirjoittajat: Antti Kahra, Johanna Kaltiokumpu, Niina Karkiainen, Jarkko Lehtimaa, Marko Manninen, Otto Pesonen, Kati Seppälä, Trifon Suopela, Petri Tuhkanen, Johanna Wickstrand.

Tyyppi: Kokoomajulkaisu

Julkaisija: Lapin ammattikorkeakoulu Oy

Julkaisuvuosi: 2023

Sarja: Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 4/2023

ISSN: 2954-1654 (verkkojulkaisu)

ISBN: 978-952-316-466-6 (pdf)

URL-linkki: <https://pohjoisentekijat.fi/2023/02/21/asiakaslahtoinen-palvelujohtaminen-artikkelikokoelma-yamk-opinnaytetoiden-tuloksista-2022/>

Oikeudet: CC BY-SA 4.0

Kieli: suomi

Kannen kuva: Kati Seppälä

## TIIVISTELMÄ

Monialaisessa opinnäytetyössä opiskelijat tutkivat ja prosessoivat työelämälähtöisiä ajankohtaisia ilmiöitä ja haasteita. Syksyllä 2021 monialaisia opinnäytetöitä lähti työstämään yhteensä 34 opiskelijaa: heistä 32 opiskeli Digiajan palvelujohtamisen, yksi Teknologiaosaamisen johtamisen ja yksi Tiedolla johtamisen asiantuntija - koulutuksissa. Opiskelijoilta nousseet aiheet teemoitettiin kolmeen ryhmään: Uudistuva johtaminen, Tieto- ja teknologia johtamisessa ja Asiakaslähtöinen palvelujohtaminen. Tämä julkaisu kokoaa Asiakaslähtöinen palvelujohtaminen - teemaryhmän tuotokset.

Asiakaslähtöinen palvelujohtaminen -teemaryhmä on pureutunut asiakaslähtöiseen strategiaan, muutosjohtamiseen, asiakasjohtamiseen, digitaaliseen asiakaskokemukseen, monikanavaisuuteen ja saavutettavuuteen. Jokainen yksittäinen opinnäytetyö kuitenkin käsittelee keskeisimpiä käsitteitä eri kontekstissa ja toimintaympäristössä. Tässä julkaisussa esiteltävät opinnäytetyöt on tehnyt kymmenen (10) monialaisen opiskelijan ryhmä, joiden pohjakoulutukset ovat insinööri (AMK), sosionomi (AMK), restonomi (AMK), geronomi (AMK) sekä tradenomi (AMK). Opiskelijat työskentelevät sekä yksityisellä että julkisella sektorilla erilaisissa asiantuntija- ja kehittämistehtävissä. Teemaryhmä on opinnäytetöissään tarkastellut, miten asiakaslähtöistä palvelutuotantoa toteutetaan monella eri tasolla asiakkaan ollessa keskiössä.

# SISÄLLYS

<b>Esipuhe .....</b>	<b>3</b>
----------------------	----------

<b>ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUJOHTAMINEN .....</b>	<b>5</b>
---	----------

Kirjoittajat: Antti Kahra, Johanna Kaltiokumpu, Niina Karkiainen, Jarkko Lehtimaa, Marko Manninen, Otto Pesonen, Kati Seppälä, Trifon Suopela, Petri Tuhkanen, Johanna Wickstrand

<b>ASIAKASLÄHTÖINEN STRATEGIA OSANA HYVINVOIVAA ORGANISAATIOTA .....</b>	<b>30</b>
--	-----------

Tekijä: Kati Seppälä

<b>ALLIANSSIMALLIN SOVELLETTAVUUS ICT-HANKKEISSA.....</b>	<b>70</b>
---	-----------

Tekijät: Tuhkanen Petri & Manninen Marko

<b>DIGITAALISEN SAAVUTETTAVUUDEN JOHTAMINEN .....</b>	<b>101</b>
---	------------

Tekijät: Antti Kahra ja Johanna Wickstrand

## **MONIKANAVAISEN ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISKOHTEET**

<b>ASIAKASNÄKÖKULMASTA .....</b>	<b>144</b>
----------------------------------	------------

Tekijät: Johanna Kaltiokumpu, Niina Karkiainen ja Jarkko Lehtimaa

<b>ASIAKASLÄHTÖISEN HYBRIDITAPAHTUMAN TUOTTAMINEN - CASE TEQU .....</b>	<b>183</b>
---	------------

Tekijät: Otto Pesonen ja Trifon Suopela

## Esipuhe

Digitalisaatio haastaa perinteisen liiketoiminnan. Kun liiketoiminnan kehittymisen keskiössä on tieto, menestyvä liiketoiminta vaatii digiosaamista. Asiakslähtöinen palvelutuotanto edellyttää toiminnan laaja-alaista tarkastelua. Asiakslähtöisyys tulee huomioida läpileikkaavasti koko yrityksen tai organisaation toiminnan. Asiakslähtöinen palveluiden kehittäminen tullut osaksi myös julkishallinnon palveluita. Aito asiakslähtöinen toiminta lähtee asiakkaan tarpeista ja tavoittelee asiakkaan näkökulmasta hyvää asiakaskokemusta, tuottamalla asiakkaan odotuksia vastaavia palveluita. Usein tämä edellyttää siirtymistä monikanavaisiin palveluihin. Monikanavaisen asiakasjohtamisen kulmakivinä voidaan pitää nopeaa kehittämiskykyä niin teknologian, liiketoiminnan kuin tiedon hyödyntämisen saralla. Monikanavissa toimintaympäristössä asiakaskokemus jakautuu usealle alustalle, jolloin asiakslähtöisyys korostuu.

Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus syntyy silloin, kun asiakkaan tarpeet on ymmärretty oikein ja palvelun tarjontaan käytettävät prosessit ja järjestelmät tukevat toisiaan asiakstarpeiden saavuttamisessa sekä verkkopalveluiden käytettävyys ilmentää asiakkaan käyttäytymisen ymmärrystä. Digitaalinen saavutettavuus tarkoittaa, että kaikki pystyvät käyttämään ja ymmärtämään verkkopalvelua ja sen sisältöä. Monikanavaista palvelua kuvaa ajatus siitä, että eri kanavia voidaan käyttää sujuvasti ja toisistaan riippumattomassa järjestyksessä yhtä laadukkaasti, kuin perinteisiä palvelumuotoja. Johtamisessa on ymmärrettävä toiminnan vastuullisuus sekä asiakkaan tietosuojan merkitys toimittaessa verkkoympäristöissä. Monikanavaisuus edellyttää kanavien systemaattista hallintaa ja kehittämistä onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Sekä asiakslähtöisyyden että digitalisaation tuomien muutosten toteuttaminen vaatii yrityksissä ja organisaatioissa huolellista suunnittelua ja muutosjohtamisen osaamista onnistuneen toimintakulttuurin rakentamiseksi.

Digiajan palvelujohtaminen on Lapin ammattikorkeakoulun ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Koulutuksen keskeisiä kompetensseja ovat hajautettujen työympäristöjen johtamisosaaminen sekä monialaisen palvelutalouden kehittämisosaaminen; ne näkyvät myös monialaisten opinnäytetöiden tuotoksissa eri tavoin. Digiajan palvelujohtamisen koulutuksessa opiskelijoiden koulutus ja

työelämätaustat ovat monialaisia. Myös tällä tavalla varmistetaan, että opiskelijat saavat laaja-alaisen ymmärryksen ja osaamisen monialaisesta palvelutaloudesta ja hajautetuista toimintaympäristöistä sekä niiden haasteista ja kehittämistarpeista.

MONT eli monialainen opinnäytetyö on keskeinen osa Digiajan palvelujohtamisen koulutuksen opiskelua. Opiskelijat tutkivat ja prosessoivat työelämälähtöisiä ajankohtaisia ilmiöitä ja haasteita.

MONT-opinnäytetyöprosessi etenee monialaisissa teemaryhmissä jakaantuen teemaryhmän sisällä pienryhmiin ja työpareihin. Tässä ryhmässä opiskelijoilta kerätyt aihevalinnat analysoitiin ja teemoitettiin kolmeen ryhmään: Uudistuva johtaminen, Tieto- ja teknologia johtamisessa ja Monikanavainen palvelujohtaminen. Prosessin aikana Monikanavainen palvelujohtaminen muotoutui opiskelijoiden toimesta Asiakaslähtöinen palvelujohtaminen -muotoon. Tämä julkaisu kokoaa Asiakaslähtöinen palvelujohtaminen -teemaryhmän tuotokset.

Asiakaslähtöinen palvelujohtaminen -teemaryhmä on pureutunut asiakaslähtöiseen strategiaan, muutosjohtamiseen, asiakasjohtamiseen, digitaaliseen asiakaskokemukseen, monikanavaisuuteen ja saavutettavuuteen. Jokainen yksittäinen opinnäytetyö kuitenkin käsittelee keskeisimpiä käsitteitä eri kontekstissa ja toimintaympäristössä. Teemaryhmä on opinnäytetöissään tarkastellut, miten asiakaslähtöistä palvelutuotantoa toteutetaan monella eri tasolla asiakkaan ollessa keskiössä. Asiakaslähtöisen palvelujohtaminen -teemaryhmä muodostui opiskelijoiden ilmoittamien kiinnostuksen kohteiden ja alustavien opinnäytetyöaihioiden perusteella. Joillakin opiskelijoilla oli jo opintojensa alussa toimeksiantaja tiedossa joko omalta työnantajaltaan tai joltakin toiselta organisaatiolta; joidenkin opinnäytetyötä tekevien pienryhmien aihe ja toimeksiantaja varmentui MONT-prosessin aikana. Teemaryhmän sisällä työparit ja pienryhmät muotoituivat pikkuhiljaa syksyn 2021 aikana samalla, kun opinnäytetöiden aiheet tarkentuivat. Lopputuloksena muodostui viisi opinnäytetyötä, joiden artikkelit on koottu tähän julkaisuun. Julkaisussa esiteltävät opinnäytetyöt on tehnyt kymmenen (10) monialaisen opiskelijan ryhmä: Antti Kahra, Johanna Kaltiokumpu, Niina Karkiainen, Jarkko Lehtimaa, Marko Manninen, Otto Pesonen, Kati Seppälä, Trifon Suopela, Petri Tuhkanen ja Johanna Wickstrand. Ryhmän opiskelijoiden pohjakoulutukset ovat

insinööri (AMK), sosionomi (AMK), restonomi (AMK), geronomi (AMK) sekä tradenomi (AMK). He työskentelevät sekä yksityisellä että julkisella sektorilla erilaisissa asiantuntija- ja kehittämistehtävissä. Tämän julkaisun artikkeleissa käsiteltyjen kehittämistöiden toimeksiantajat olivat Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia, Lapin ammattikorkeakoulu, Niilo Mäki Instituutin Nuorten Hahmola hanke ja Lapin ammattikorkeakoulu TEQU -palvelukonsepti. Yksi toimeksiantaja ei halunnut nimeään julkisuuteen.

Jokainen MONT-prosessi on erilainen ja ainutlaatuinen, vaikka oppimistehtävät ja tavoitteet ovat samat. Kukin teemaryhmä toimii hiukan eri tavoin, riippuen paljon esimerkiksi koko ryhmän yhteishengestä ja synergiasta. Asiakaslähtöisen palvelujohtaminen -teemaryhmän sitoutuminen työskentelyyn, on tavoitteellista alusta alkaen. Opiskelijat hioivat yhteistä tietoperustaa huolella ja tuottivat yhdessä laadukkaan yhteenvedon ja kuvauksen, miten palveluprosessiin voidaan tuottaa lisäarvoa suunnittelemalla ne asiakaslähtöisesti ja ottamalla asiakkaat prosessin mukaan. Ainutlaatuinen yhteishenki kantoi jokaisen opinnäytetyön tavoitteeseen ja työt valmistuivat ajallaan.

Ohjaajana haluan kiittää koko ryhmää, teitä jokaista yhdessä ja erikseen. Ohjaava opettaja oppii myös itse aina uutta, kun saa tilaisuuden ohjata asiantuntevia ja sitoutuneita opiskelijoita, joilla on aito halu kehittää työelämää. Tämän kokoomajulkaisun artikkelit tuovat uutta tietoa, toimintamalleja ja työelämän tarpeisiin kehitettyjä ratkaisuja käyttöön otettaviksi ja edelleen jatkokehitettäviksi. Lämpimät kiitokset myös toimeksiantaja antaneille organisaatioille ja niissä kehittämistöiden ohjauksesta vastanneille henkilöille.

Rovaniemellä 30.11.2022

FM Sari Mattinen, lehtori, Lapin ammattikorkeakoulu, Lapin AMK Master School

# ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUJOHTAMINEN

*Kirjoittajat: Antti Kahra, Johanna Kaltiokumpu, Niina Karkiainen, Jarkko Lehtimaa, Marko Manninen, Otto Pesonen, Kati Seppälä, Trifon Suopela, Petri Tuhkanen, Johanna Wickstrand*

## Johdanto

Organisaatioiden perinteisessä palveluliiketoiminnassa palveluntuottaja luo myytävän tuotteen tai palvelun. Tällaisessa mallissa asiakas jää tuotteen tai palvelun suunnittelun ja sen tuottamisen ulkopuolelle. Lisäarvoa palveluprosessiin voidaan kuitenkin luoda ottamalla asiakkaat prosessiin mukaan. Ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja yhteisen arvon tuottamisesta toimii pohjana asiakaslähtöiselle palveluliiketoiminnalle ja sen johtamiselle. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 11.)

Korkiakoski ja Karhinen (2019, 173) kuvaavat asiakaslähtöisen johtamismallin ja vision luomisen keskeisiksi lähtökohdiksi muutoksessa kohti asiakaslähtöistä johtamista. Organisaation johdon on tunnistettava asiakaskeskeisyyden ja asiakaskokemuksen muodostaman menestymisen mahdollisuudet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tulee toimia suoraan asiakasympäristössä ja heidän luonaan. Organisaation omaa sisäistä toimintaa tulee taas tarkistella asiakkaiden kautta.

Asiakaslähtöinen palvelutuotanto edellyttää johtamiselta ja operatiivisilta toiminnoiltaan laaja-alaista tarkastelua. Asiakaslähtöisyyttä tulee huomioida muun muassa strategiassa, suunnittelussa ja kehittämisessä, asiakkaan arkea helpottavissa toiminnoissa ja palveluntuottajan operatiivisessa toiminnassa. Valtiovarainministeriön (2013, 3–4) julkisen hallinnon asiakkuusstrategiaan on kirjattu asiakaskeskeisen palvelutuotannon lähtökohdiksi useita näkökulmia. Asiakkuusstrategiassa korostetaan asiakkaiden moninaisten tarpeiden huomioimista, strategian suunnittelua asiakkaiden kanssa ja sujuvan sekä helppokäyttöisen asioinnin palveluiden piiriä.

Tämä artikkelikokoelma on toteutettu osana Digiajan palvelujohtamisen koulutusohjelmaa. Artikkelikokoelma koostuu viidestä Lapin ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöstä. Jokainen opinnäytetyö ja



tämä artikkelikokoelma on toteutettu monialaisesti. Artikkelikokoelman koostamiseksi eri ammattiryhmistä lähtöisin olevat opiskelijat työskentelevät kollektiivisesti jakaen tietoa ja osaamista (Lapin ammattikorkeakoulu 2022).

Artikkelikokoelman viitekehys (kuvio 1) koostuu kuviossa esitettyjen teemojen ympärille. Kokoelman ajatuksena on yksi pääteema: asiakaslähtöinen palvelujohtaminen. Pääteeman ympärille on määritetty keskeisimpinä käsitteinä digitaaliset palvelut ja asiakaskeskeinen palvelutuotanto. Jokainen yksittäinen opinnäytetyö kuitenkin käsittelee keskeisimpiä käsitteitä eri kontekstissa ja toimintaympäristössä. Kaikkien opinnäytetöiden lopputuloksissa korostuu se, että asiakaslähtöistä palvelutuotantoa toteutetaan monella eri tasolla ja yhteinen toiminta asiakkaan lähellä on keskiössä.



Kuvio 1. Asiakaslähtöinen palvelujohtaminen

Yhteisen tietoperustan keskeisimpien käsitteiden lisäksi, yhteisessä osiossa käsitellään artikkeleissa käytetyimmät tutkimus- ja kehittämismenetelmät, aineistonkeruumenetelmät sekä aineistonanalyysimenetelmät. Lisäksi yhteisessä tietoperustassa tarkastellaan lähtökohdat tutkimusten eettisyydestä ja luotettavuudesta.

## **Asiakslähtöisyys palveluiden kehityksessä**

Puustisen ja Saarijärven (2020, 14) mukaan, organisaation asiakslähtöisyys tarkoittaa taitoa nähdä asiakkaan tarpeet ja kykyä luoda esiin tulleiden tarpeiden pohjalta asiakkaalle tuotteita sekä palveluita. Asiakslähtöinen palveluiden kehitys tarkoittaa Koposen, Nuutisen, Jousilahden ja Malkamäen (2018) mukaan asiakkaan tarpeiden, tavoitteiden sekä haasteiden aitoa tuntemista. Myös Lusch ja Vargo (2014, 72–73) esittävät, että asiakslähtöisyys on osa palvelulähtöistä kehitystä, toisin kuin esimerkiksi organisaatiolähtöinen kehittäminen. Asiakslähtöisellä ja asiakkaan tarpeet tunnistavalla kehittämisellä on hyötyä liiketoiminnalle, sen tuottaessa asiakkaalle arvoa. Kun asiakas kokee saavansa hyvän palvelukokemuksen, hän käyttää palvelua uudelleen. (Stickdorn, Lawrence, Hormes & Schneider 2018, 5.)

Asiakslähtöinen kehittäminen edellyttää vahvaa sidosryhmäyhteistyötä ja hallintorajat ylittävää toimintaa. Asiakkaan ei tule tietää organisaatorajoja ilman erityisen tärkeää syytä. Asiakslähtöisen toiminnan pitäisi lähteä asiakkaasta ja asiakkaan palvelemisesta, ei niinkään organisaation omien tehtävien toimeenpanosta. (Koponen ym. 2018; Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 29–30.) Myös Koivunen (2017) kuvailee, että asiakslähtöisen palveluiden kehittämisen tulisi olla asiakkaiden kanssa yhdessä luotua, ei ainoastaan asiakasta varten tehtyä.

Jotta asiakslähtöinen kehittäminen ja toiminta onnistuu, vaatii se Luschin ja Vargon (2014, 71–73) mukaan toimijoiden ja asiakkaan vahvaa keskinäistä vuorovaikutusta, joka tukee molemminpuolista ymmärrystä. Myös Koivisto, Säynjäkangas ja Forsberg (2019, 166) esittävät, että aidosti asiakslähtöinen organisaatio tavoittelee asiakkaan näkökulmasta hyvää asiakaskokemusta, tuottamalla asiakkaan odotuksia vastaavia palveluita. Asiakslähtöinen palveluiden kehittäminen oli myös yksi valtiovarainministeriössä määritellyistä julkishallinnon periaatteista, jotka määriteltiin vuonna 2016. Digitalisaation yhteisten pelisääntöjen ja periaatteiden mukaan, julkishallinnon asiakkaita tulee palvella tasavertaisesti ja yhtenäisesti (Valtiovarainministeriö 2016).

## **Asiakasjohtamisella asiakaskeskeisempää palvelua**

Asiakasjohtamisella tarkoitetaan yrityksen asiakastuntemusta. Asiakastuntemusta on kyky tunnistaa asiakkaiden arvot, tavoitteet, kehityssuunnat asiakaskäyttäytymisessä

sekä asiakkuuksien tuloksellisuuden kehittyminen (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 116). Gebert ynnä muut (2003) puolestaan kuvaavat artikkelissaan asiakasjohtamista termillä CRM eli Customer Relationship Management, joka tarkoittaa yrityksen sekä asiakkaiden välisen kanssakäymisen merkitystä yrityksen menestymisessä niin, että tavoitteena liiketoiminnan painottaminen ainoastaan niihin palveluihin tai tuotteisiin, jotka nostavat eniten liiketoimintaa. (Gebert, Geib, Kolbe & Brenner 2003.)

Asiakasjohtaminen voidaan jakaa tarkemmin osa-alueisiin, joihin kuuluvat organisaation strategia, asiakkaat, henkilöstö sekä näihin liittyvät erilaiset mittarit. Asiakaskeskeinen yritys menestyy yritysmaailmassa paremmin, mutta asiakaskeskeisen toimintatavan saaminen toimivaksi vaatii useita johtamistoimia. Asiakasjohtamisessa on olennaista ajatella liiketoimintaa myös palvelunäkökulmasta. Palvelunäkökulmasta tarkasteltuna kaikkia asiakkuuksiin liittyviä palveluosa-alueita tulee arvostaa strategiassa korkealle. Palvelujohtamisen malleja ovat muun muassa palvelun laatu, asiakasarvot, tuotantojärjestelmät sekä sisäinen markkinointi. (Grönroos 2009.)

Monikanavaisen asiakasjohtamisen kulmakivinä voidaan pitää nopeaa kehittymiskykyä niin teknologian, liiketoiminnan kuin tiedon hyödyntämisen saralla. Menestyvä liiketoiminta vaatii digiosaamista. Johtamisessa on ymmärrettävä toiminannon vastuullisuus sekä asiakkaan tietosuojan merkitys verkkoympäristöissä. Monikanavissa asiakaskokemus jakautuu usealle alustalle ja asiakaslähtöisyys usean kanavan toimintaympäristössä korostuu. Digiajan johtaminen on ennen kaikkea rohkeutta kokeilla ja kulkea reilusti organisaation omaa polkua liiketoimintaa kehittäessä. (Pyyhtiä 2019.)

Asiakas hankkii hyödykkeitä täyttääkseen jonkin tarpeen. Tarpeen täytyminen muodostaa henkisen ja fyysisen kokemuksen kautta arvokokonaisuuden, joka ollessaan mahdollisimman mielekäs tuottaa hyvää myös organisaatiolle. Arvokokonaisuuteen vaikuttavat olennaisesti tuotteen tai palvelun itsensä lisäksi siihen liittyvät määreet: tuotteen laadukkuus ja tuotanto, asiakaspalvelu ja organisaation strategia ja johtaminen. (Grönroos 2009.) Tällaista asiakkaalle näkyvää arvokokonaisuutta tulee osata johtaa. Arvoajattelun ja sen johtamisen lisäksi Grönroos

(2009) painottaa ottamaan huomioon erityisesti palveluiden ja tuotteiden laatunäkökohdat sekä näiden vaikutukset imagoon.

## **Digitaalinen asiakaskokemus ja saavutettavuus**

Internetin yleistymisen myötä 2000-luvun taitteessa palvelut alkoivat siirtymään kasvavassa määrin verkkoon. Monikanavainen palvelun tarjonta toi nopeasti haasteita, sillä täysin tietoteknisesti suoritettavan palvelun tarjonta erosi selvästi perinteisestä. Digitaalisen kanavan rinnalle syntyi myöhemmin älypuhelimien yleistyttyä myös mobiilikanava. (Filenius 2015, 14.) Tiedon saatavuuden lisäksi asiakaskokemuksen merkitys nousee digikanavissa keskeiseen asemaan. (Komulainen 2018, 23).

Digitaalisten palveluiden haasteena ennen tekniikan kehitystä oli tiedonsiirto. Nykyisin tämä ongelma ei ole enää yhtä arkipäiväinen kuin ennen. Asiakkaista on tullut entistä valveutuneempia ja he olettavat saavansa samanlaatuista palvelua oli kanava mikä tahansa. Palveluntarjoajan onnistumista voidaan mitata onnistuneena asiakaskokemuksena. Löytänen & Korteso (2011, 7) ovat määritelleet asiakaskokemuksen henkilökohtaiseksi ja tunneperäiseksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat niin ennako-odotukset, palvelun toteutus kuin siitä jääneet mielikuvatkin, muodostaen asiakkaan kokeman kokonaisuuden yrityksen toiminnasta.

Digitaalisissa palveluissa on tärkeää, että käyttökokemus on mahdollisimman selkeä ja toimiva prosessi. Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas käyttää mitä tahansa päätelaitetta hankkiessaan palvelua. Kun asiakkaan ensikohtaaminen tapahtuu digitaalisella alustalla, tulee tarvittavan tiedon löytyä helposti ja käyttäjäystävällisesti. (Gerdt & Eskelinen 2015, 57.) Verkossa tarjottavien palveluiden tulee olla kaikilla laitteilla toimivia käyttöliittymältään, sillä huonon käyttöliittymän myötä asiakas vaihtaa nopeasti palveluntarjoajalta toiselle. Komulaisen (2018, 23) mukaan, on tärkeää saada asiakas sitoutumaan palveluntarjoajaan, joka onnistuu hyvän ja selkeän käyttöliittymän kautta.

Fileniuksen (2015, 18) mukaan onnistunut digitaalinen asiakaskokemus syntyy silloin, kun asiakkaan tarpeet on ymmärretty oikein, palvelun tarjontaan käytettävät prosessit ja järjestelmät tukevat toisiaan asiakastarpeiden saavuttamisessa ja verkkopalveluiden käytettävyyttä ilmentää asiakkaan käyttäytymisen ymmärrystä.

Gerdt ja Eskelinen (2018, 56) ovat kiteyttäneet digiajan asiakaskokemuksen neljään osa-alueeseen: palvelun nopeuteen, personointiin ja käyttäjäystävällisyyteen, joita teknologiaympäristö pystyy tukemaan. Varsinkin kun puhutaan monikanavaisesta palvelun tarjonnasta, tulee huomioida päätelaitteiden eroavaisuudet. Tietokoneen näytölle suunnitellut verkkosivut tulee suunnitella responsiivisiksi, eri näytöille optimoiduksi tai erillisiksi applikaatioksi eri laitteille, jotta käyttöliittymä näkymä toimii myös pienemmillä laitteilla kuten puhelimilla ja tableteilla. (Filenius 2015, 61.)

Digitaalinen saavutettavuus tarkoittaa, että kaikki pystyvät käyttämään ja ymmärtämään verkkopalvelua ja sen sisältöä. Digitaalisesti saavutettavaa palvelua voidaan käyttää teknisillä apuvälineillä. Toteutus on virheetöntä, käyttöliittymät ovat selkeitä ja hahmotettavia sekä sisältö on ymmärrettävää. Digitaalisesti saavutettavan palvelun ulkonäköä käyttäjä pystyy mukauttamaan tarpeen mukaan. (Aluehallintovirasto 2022.)

Saatavilla olevista ohjeista ja suosituksista huolimatta monet verkon palvelut ovat käytettävyydeltään vaikeita tai mahdottomia erityisryhmille, kuten vammaisille (Harper & Chen 2011, 86). Erilaiset vammat sekä kuulemiseen, näkemiseen liittyvät rajoitteet sekä motoriset haasteet rajoittavat yksilöiden mahdollisuutta toimia digitaalisessa maailmassa (Schmutz, Sonderegger & Sauer 2016, 611). Saavutettavuuden voi ajatella myös asiakaslähtöisyytenä, kun mietitään asiakaskokemuksen rakentumista. Huomioimalla asiakkaiden erilaisuuden, heidän moninaiset tilanteensa ja tarpeensa, tehdään asiakaskokemuksesta heille parempi. Huomioimalla erilaiset asiakkaat jo suunnitellussa, mahdollistetaan palvelu, jota kaikki asiakkaat voivat käyttää. (Aluehallintovirasto 2022.)

Jotta digitaalista asiakaskokemusta voidaan parantaa, sen toimivuutta tulee mitatta. Esimerkiksi erilaisilla tiedonkeruutavoilla voidaan nähdä, missä vaiheessa digitaalista prosessia ihmiset jättävät palvelun hankkimisen kesken. Palvelun tai tuotteen hankinnan jälkeen voidaan asiakkaalta kysyä palautetta asiakaskokemuksesta tai siitä kuinka suositeltavana hän kokemusta piti. (Filenius 2015, 92–98.) Datan keräämisellä voidaan myös vaikuttaa palvelun personointiin. Palveluntarjoajalla tulee olla tarkka kuva siitä, mitä tietoa asiakkaista kerätään ja miten sitä pystytään hyödyntämään tietosuojalain puitteissa paremman asiakaskokemuksen luonnissa. (Gerdt & Eskelinen 2015, 57–62).

## Strategia ja muutosjohtaminen organisaatiossa

Sutinen ja Haapakorva (2021, 40) kiteyttävät, että strategia on johtamisen työkalu, joka ohjaa arjen valintoja ja priorisoi toimintaa. Kamensky (2015, luku 2) puolestaan tiivistää liikeorganisaation strategian olevan asetettujen tavoitteiden, kannattavuuden ja jatkuvuuden hallintaa. Strategia ohjaa siihen suuntaan, mihin organisaatiota halutaan muutoksella viedä (Sutinen & Haapakorva 2021, 41).

Organisaatiot voivat muodostaa asiakaslähtöistä strategiaa kuten Valtiovarainministeriön (2013, 4) on omassa strategiassaan tehnyt. Merkittävät strategiapohjaiset muutokset tarvitsevat muutosjohtamista muun muassa laajoihin laatu- tai teemaprojekteihin (Kamensky 2015, luku 3). Valtiovarainministeriön asiakaslähtöinen strategia (2013) on esimerkki laajemmasta kokonaisuudesta, jossa tarvitaan muutosjohtamista.

Syvät rakenteet (deep structures) ovat pysyviä järjestyksiä organisaatiossa, jotka voivat hidastaa, rajoittaa tai vahvistaa muutosta. Nämä rakenteet ovat organisaation jäsenten tekemien valintojen tulosta. (Clausen & Kragh, 2019, 222.) Heracleous ja Barret (2001, 758) kuvaavat syviä rakenteita melko pysyviksi, epäsuoriksi ja toistuviksi prosesseiksi tai malleiksi, jotka ohjaavat ja vaikuttavat tapahtumiin ja valintoihin organisaatiossa. Organisaation syvien rakenteiden purkaminen ja muuntaminen luo pysyvää muutosta paremmin kuin muutosvastarinnan tai uhkakuvien kumoaminen (Clausen & Kragh, 2019, 238–239). Muutosstrategian käyttöön ottaminen voisi olla keino päästä kiinni syviin rakenteisiin ja sitä kautta muutoksiin. Muutosstrategialla voidaan tarkoittaa yhdistelmää uniikkeista keinoista, joilla saavutetaan haluttu muutos. Tähän tarvitaan analyysia muutoksen kontekstista ja prosessista, johon ollaan ryhtymässä. (Laine & Kuoppakangas 2015, 337.) Muutosstrategian ja aiemmin kuvattujen muutosjohtamisen prosessien yhdistäminen on siis viisasta, ne tukevat toisiaan muutoksen läpiviemiseksi.

Muutosjohtaminen koostuu vaiheista. Mento ja kumppanit esittävät prosessin seuraavasti: esitetään idea ja sen konteksti, määritellään muutosaloite, arvioidaan muutoksen ilmapiiri, laaditaan muutos suunnitelman, löydetään sponsori, valmistellaan kohderyhmä, varmistetaan kulttuurillinen sopivuus ja kestävä muutos, valitaan muutosjohtajatiimi, motivoidaan, puhutaan muutoksen puolesta, mitataan

muutoksen edistymistä ja integroidaan opitut asiat (Mento, Jones & Dindorfer 2002, 49–57). Schein ja Schein (2016, 323) kuvasivat muutoksen prosessin kolmella vaiheella:

Vaihe 1: Luo motivaatio ja valmius muutokselle.

Vaihe 2: Opeta uudet mallit, uudet merkitykset ja uudet arviointitavat

Vaihe 3: Sisäistä uudet asiat, merkitykset ja standardit.

Muutos organisaatiossa vaatii tahtoa tukea haluttua muutosta, se ei tapahdu ilman organisaation jäsenten ajattelutavan kehittymistä ja sitoutumista. Asenne muutosta kohtaan vaihtelee, siihen vaikuttaa esimerkiksi edelliset kokemukset, tunneäly ja miten muutosta johdetaan organisaatiossa. Muutosvastarinta on yleisempää kuin muutoksen puoltaminen. (Ma Regina, Caringal-Go & Magsaysay 2018, 915; Herold, Fedor & Caldwell 2007, 942.) Erilaiset organisaatiomuutokset ja työelämän muutos ovat kuitenkin nykypäivää ja organisaatiot tarvitsevat yhä enemmän työkaluja muutoksen toteuttamiseen (Kaltainen 2019, 51). Kaltainen (2019, 51) toteaa, että organisaatiomuutokset usein epäonnistuvat saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita.

Kaltainen (2019, 52) esittää, että työn imulla on positiivinen vaikutus muutosten aikana. Työn imulla hän tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, johon kuuluu uppotumista, omistautumista ja tarmokkuutta työhön ja sen vaatimukseen. Työn imun vahvistaminen vähentää uhkakuvia ja kasvattaa mahdollisuuksien näkemistä muutoksessa. Långstedtin ja Mannisen (2021, 352) mukaan muutoksen sovittaminen organisaation jäsenten arvoihin nähdään tärkeänä onnistuneen muutoksen näkökulmasta. Heidän mukaansa muutosviestintä, joka kuvaa sekä onnistuneen muutoksen tuomia positiivisia vaikutuksia että mitä negatiivista nykytilassa pysymisestä seuraa. Muutoksen onnistumisen kannalta arvojen samankaltaisuus on siis tärkeää. (Långstedt & Manninen 2021, 351–352.) Muutosjohtaminen vaatii asennemuutosta organisaatiolta ja sen jäseniltä ja se on aina oppimisprosessi (Viitala & Jylhä 2019, 280). Asennemuutos saadaan aikaiseksi onnistuneella kehittämisprosessilla organisaation työkuultuurissa ja siihen tarvitaan tietoista toimintaa muutoksen eteen.

## Monikanavainen asiakaskokemus

Monikanavaisuutta käytetään monesti yleisterminä, joka sisältää useampia monikanavaisuuden muotoja. Ilmarinen ja Koskela (2015) ovat jakaneet monikanavaisuuden kolmeen tasoon, jossa ensimmäisellä tasolla (multi-channel) tarkoitetaan yritystä, jolla on monia palvelukanavia, esimerkiksi kivijalkakauppa, verkkokauppa ja puhelin. Fileniuksen (2015) mukaan monikanavaisuuden käsite muodostui sillä hetkellä, kun erilaisia palveluja on alettu tarjoamaan perinteisten kanavien lisäksi verkossa. Monikanavaisuuden uusimmaksi osa-alueeksi luokitellaan erilaiset mobiilikanavat. Monikanavaista palvelua kuvaa ajatus siitä, että eri kanavia voidaan käyttää sujuvasti ja toisistaan riippumattomassa järjestyksessä yhtä laadukkaasti, kuin perinteisiä palvelumuotoja.

Monikanavaisuuden peruseriaatteena on myös digitaalisten kanavien kautta saatava tieto asiakkaista. Tämän tiedon hyödyntäminen on tärkeää monikanavaisten palvelujen kehittämisessä. (Filenius 2015.) Vaikka kaikki kanavat ovat osa samaa yritystä, voivat ne toimia hyvinkin itsenäisesti ja jopa kilpailla keskenään (Ilmarinen & Koskela 2015). Monikanavaisella palvelumallilla voidaan tarjota asiakkaalle palvelukokemus, joka tuntuu asiakkaasta sujuvalta. Palvelumallin mukaan asiakaskontaktit löytyvät samasta paikasta, riippumatta siitä, mitä palvelua asiakas on käyttänyt. Asiakaspalvelu voi jatkua siitä, mihin se edellisellä kerralla on jäänyt. Monikanavaisella viestinnällä taas tarjotaan asiakkaan tarpeisiin sopivaa palvelua ja sosiaalinen media on kasvava viestinnän väline. (Vainio, Viinamäki, Pitkänen & Paavola 2017, 34, 41.)

Ilmarinen ja Koskelan (2015) mukaan toisella monikanavaisuuden tasolla (cross-channel) yritys pyrkii ohjaamaan asiakkaita prosessien kannalta parhaaseen kanavaan. Kolmannella monikanavaisuuden tasolla (omni-channel) eri kanavat sulautuvat yhteen yhdeksi 'palvelukokemukseksi, jossa asiakas voi liikkua sujuvasti eri kanavien välillä. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Monikanavaisuutta voidaan tarkastella joko asiakaslähtöisesti tai organisaatiolähtöisesti. Organisaationäkökulmaan kuuluvat tiiviisti monikanavainen liiketoiminta, monikanavainen asiakaskokemus, saumaton monikanava palveluissa sekä laajemmin monikanavainen työympäristö, missä eri kanavakokonaisuudet muodostuvat osaksi laajempaa palveluketjua. Fileniuksen (2015) mukaan



monikanavaista johtamista on yksilöidyn strategian luominen ja monikanavaisuuden ymmärrys. Strategisia seikkoja ovat asiakaspalautteiden hyödyntäminen, erilaiset analytiikkatilastojen käyttäminen, reaaliaikaisten palvelutapahtumien palaute sekä pitkällä aikavälillä tehtävät toiminnan kehittämiskyselyt. Strategian tulee olla asiakaskokemuslähtöinen, jotta monikanavaisuutta osataan ajatella myös asiakkaan näkökulmasta. (Filenius 2015.)

Digitalisaatio haastaa perinteisen liiketoiminnan monikanavassa. Liiketoiminnan kehittymisen keskiössä on tieto. Riskinä on, että asiakas saattaa joskus tietää tarjottavista palveluista enemmän kuin organisaatio. Tämän mahdollistaa puhtaasti se, että tietoa on saatavissa verkkoympäristöissä paljon. Monikanavaisissa palveluissa tulee varmistua siitä, että tieto on yhtä laadukasta kaikissa organisaation tarjoamissa kanavissa. (Filenius 2015.)

Monikanavaisuuden ydinongelmat organisaation näkökulmasta ovat löydettävyys sekä hallinta. Löydettävyyteen liittyvät sekä yrityksen itsensä, sen tarjoamien palveluiden sekä ajankohtaisten kampanjoiden näkyvyys. Hallinta puolestaan liittyy kanavien erityispiirteisiin ja niiden huomioimiseen. Hallintaan liittyviä ongelmia voi syntyä, mikäli eri kanavia hallitaan eri paikoista tai jopa eri tahoilta tai ne on osittain ulkoistettu. (Filenius 2015.)

## **Tutkimus- ja kehittämismenetelmät**

### Määrällinen tutkimus

Määrällisellä eli kvantitatiivisella eli tilastollisella tutkimuksella tutkitaan tietoa numeerisesti (Vilka 2007, 14). Tutkimustuloksia voidaan esittää lukumäärinä ja prosenttiosuuksina (Heikkilä 2014, 15). Vilkan (2007, 19) mielestä määrällisellä tutkimuksella voidaan selittää, kuvata, kartoittaa tai ennustaa. Määrällisellä tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin, mikä, missä, kuinka moni, kuinka paljon, kuinka usein (Vilka 2007, 14; Heikkilä 2014, 16). Määrällisten tutkimuksen yhtenä tavoitteena on esittää asioiden syy-seuraus-suhteita, kuten Vilka (2007, 23) esittää.

Ennen tutkimusaineiston keräämistä, tutkijan tulee laatia tutkimuksen viitekehys muun muassa teorian ja aikaisempien tutkimusten johtopäätösten perusteella. Vilkka (2007, 36) korostaa, että määrällisessä tutkimuksessa on aina tiedettävä, mitä tutkitaan, jotta voi tietää, mitä mitataan. Viitekehyksessä tulee määritellä keskeiset käsitteet. Viitekehysten rajaaminen auttaa tutkimuksen pysymistä hallittavissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140, 159.)

Määrällisen tutkimuksen aineistona voidaan käyttää erilaisia tilastoja, rekistereitä, tietokantoja, aikaisempien tutkimusten tuottamia materiaaleja tai tutkija voi kerätä aineiston itse (Heikkilä 2014, 16, Hirsjärvi ym. 2009, 189). Vilkka (2007, 31) lisää tähän, että aineistoksi kelpaa myös sellainen aineisto, jota voidaan mitata tai se voidaan muuttaa mitattavaan muotoon. Valmista aineistoa pystytään harvoin hyödyntämään sellaisenaan vaan tutkijan tulee muokata, yhdistellä ja tarkistaa sitä. Tavallisesti tutkija kerää itse aineiston. (Heikkilä 2014, 16–17.) Aineiston keräämiseen voidaan käyttää kyselyä, haastattelua tai havainnointia (Vilkka 2007, 27), näistä tyypillisin aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake (Vilkka 2021, 94). Lähdekriittisyys on tärkeä osa tutkimusta, koska aineistojen ja lähteiden laatu vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Hirsjärvi ym. 2009, 113).

### Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena perehtyä tutkittavaan tapaukseen mahdollisimman syvästi. Tällöin tutkimuksessa on perusteltua keskittyä kohtuullisen pieneen määrään tapauksia. Laadullinen tutkimus voidaan aloittaa ilman määritelmiä tai ennako-olettamuksia. Koska laadullisen aineiston määrä on periaatteessa rajaton, on aineiston rajauksesta syytä huolehtia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei lähtökohtaisesti ole ennalta asetettuja oletuksia tutkimuskohteesta tai -tuloksista, vaan tutkimuksen tulisi olla hypoteesiton. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.)

Tutkimusprosessissa edetään tutkimusideasta aiheeseen perehtymiseen, tutkimussuunnitelman laatimiseen, aineistokeruuseen ja analysointiin sekä tutkimuksen raportointiin. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan aineistovetoista, koska aineiston tuottamisella ja analyysillä on keskeinen rooli siinä, millaiseksi tutkimus muodostuu. (Günther & Hasanen.) Aineistotyyppinä on lukuisia, koska aineistoksi

kelpaa lähes mikä tahansa, esimerkiksi haastattelut, havainnointiaineistot, tekstiaineistot, kuvat, audiovisuaaliset aineistot ja materiaallinen ympäristö (Vuori).

### Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tieteenalat ylittävä menetelmä ja se koetaan enemmän tutkimusstrategiaksi kuin metodiksi. Eriksson ja Koistinen (2014, 38) jakavat tapaustutkimuksen 1) yksityiskohtaiseen tiedon tuottamiseen tutkimuksen kohteesta sekä 2) kehittävän tutkimuksen teoriaan, jossa verrataan useampaa ilmiötä toisiinsa. Tapaustutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan useista näkökulmista ja tapaus on osa omaa kontekstia. Näin ollen on tärkeää tutkimuksen kannalta myös pystyä rajaamaan tutkittava asia. (Eriksson & Koistinen 2014, 1–4, 6–7, 37–38.)

Tärkeä osa tutkimusprosessia hyvän lopputuloksen kannalta on jatkuva tapauksen määrittely ja tapaustutkimusta toteutetaankin palaamalla tutkimuksen aikana eri työvaiheisiin. Näin tutkimuksen edistyessä ja ymmärryksen kasvaessa, pystytään tutkimuskysymyksiä tarkentamaan sekä tarvittaessa muokkaamaan selkeämmiksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 6–8, 22–23, 26.) Tutkimuskysymykset on kuitenkin tärkeä asettaa ja rajata alussa, jolloin pystytään välttämään liiallinen aineistomäärä (Yin 2012, 6). Tutkimus voidaan alussa rajata hyvin tarkasti, jolloin sitä kutsutaan positiiviseksi lähestymistavaksi. Jos tutkimuksen annetaan kehittyä tutkimuksen aikana, kutsutaan sitä tulkitsevaksi lähestymistavaksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 26.)

Tapaustutkimuksessa kerätään tutkimusaineistoa määrällisellä tai laadullisilla menetelmillä ja näitä voidaan myös tarvittaessa yhdistää. Yhdistämällä näitä kahta aineistonkeruumenetelmää, lisätään tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson & Koistinen, 2014, 5–6; Yin 2012, 4–5, 13.)

### Konstruktiiivinen tutkimus

McGregor (2013) kuvaa konstruktiiivisen tutkimuksen seuraavasti: Ensin etsitään relevantti ongelma, jolla on tutkimuspotentiaalia. Sen jälkeen hankitaan yleinen ja kattava käsitys aiheesta. Tätä seuraa ongelman ratkaisu, jonka jälkeen osoitetaan ratkaisun toimivuus. Todennetaan ratkaisukonseptin teoreettiset yhteydet ja tutkimuspanos. Lopuksi tarkistetaan ratkaisun toimivuus.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää monenlaisia aineistonkeruumenetelmiä. Aineiston keruumenetelmistä mainittakoon haastattelut ja kyselyt. Tiedon ja tutkimuksen pohjalta on tavoitteena tuottaa uusi palvelu, toimintamalli, prosessi tai laite. (Heikkinen & Sörenqvist, 2005.) Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessin vaiheet esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Konstruktiiivinen tutkimus kaaviona mukailien Ojasalo, Moilanen ja Ritalahtea (2015)

## Aineistonkeruumenetelmät

### Tutkimushaastattelut

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa sen perusteella, kuinka kiinteästi haastattelukysymykset ovat ennalta muotoiltuja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–44). Tiukasti strukturoidut haastattelut ovat lomakehaastatteluita, joissa kysymysten ja väitteiden muoto on ennalta määrätty. Strukturoidussa haastattelussa on käytännössä kyse kyselylomakkeen täyttämisestä ohjatusti. Kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ja haastateltava valitsee sopivan vastauksen valmiista vastausvaihtoehdoista (Eskola & Suoranta 1998, luku 3). Lomakehaastattelu soveltuu parhaiten tapauksiin, joissa on tavoitteena kvantifioida aineistoa ja jatkokäsitellä sitä tilastollisen analyysin keinoin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44).

Puolistrukturoiduissa eli teemahaastatteluissa haastateltaville esitetään lähes samat kysymykset lähes samassa järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44). Teemahaastattelussa voidaan esittää tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, muttei välttämättä käytetä juuri samoja kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa (Eskola & Suoranta 1998, luku 3). Puolistrukturoitu haastattelu on sopiva haastattelumuoto silloin, kun halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville ole tarvetta antaa haastattelutilanteeseen isoja vapauksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006).

Strukturoimattomat eli avoimet haastattelut muistuttavat pitkälti normaalia keskustelua, jossa keskustellaan tietyistä aiheista, mutta kaikkia aiheen teemoja ei käydä läpi. On tyypillistä, että avoimia haastatteluja pidetään useampia kertoja yhdelle haastateltavalle, tavoitteena on tällöin päästä keskusteltavaan aiheeseen syvemmälle. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3.)

## Kysely

Mittaaminen on määrällisen tutkimuksen perusta. Tilastollinen esittämistapa edellyttää kykyä mitata ja esittää tuloksia mittarien avulla. Kyselytutkimuksessa mittaus tehdään kysymyksistä ja mittareista koostuvalla kyselylomakkeella. Lomakkeella mittarit muodostuvat väitteistä ja kysymyksistä, joiden suunnitteluun liittyy niin tilastollisia kuin sisällöllisiä haasteita. (Vehkalahti 2019, 17.)

Kyselytutkimusta voidaan käyttää laajojen aineistojen keräämiseen, koska sillä voidaan tehokkaasti kerätä laaja aineisto. Tunnistettuja haasteita kyselyillä on luotettavuus vastausten laadusta ja vastauskato. Kysely voidaan toteuttaa postikyselynä, verkkokyselynä tai tutkija voi itse jakaa kyselylomakkeet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195–196.)

Onnistunut kyselytutkimus vaatii hyvin suunnittelun kyselylomakkeen, jotta vastaaja ymmärtää kysymykset ja vastaa kaikkiin kysymyksiin. Kysymykset voivat olla avoimia, monivalintakysymyksiä sekä sekamuotoisia kysymyksiä, jotka sisältävät strukturoidun ja avoimen kysymyksen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195, 198–199.) Verkkokyselyissä vastaamiseen vaikuttaa visuaalinen ilme, kuten se kuinka monta kysymystä näytöllä näkyy kerrallaan. Kysymysten asettelun tulee toimia tietokoneen näytöllä ja mobiilinäytöllä. Verkkokyselyissä on mahdollista määrittää pakollisia kysymyksiä, mutta niiden käyttöä pitäisi harkita, koska pakolliset kysymykset voivat ärsyttää vastaajaa. (Schonlau, Fricker & Elliott 2002, 42, 45.) Verkkokyselyn erityisiä haasteita on saadun aineiston laatu ja peittävyys (Miettinen & Vehkalahti 2013, 82).

## Aineiston analyysi

### Sisällönanalyysi

Tämä artikkelikokoelman tutkimukset pohjautuvat kahteen eri tutkimusmenetelmään. Ensimmäinen tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus. Laadullisen

tutkimusmenetelmän yksi yleisin tulosten analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jossa pyritään löytämään kerätyn aineiston avulla tutkittavan aiheen ilmiöitä. Sisällönanalyysissä pyritään käsittelemään aineisto selkeään muotoon ilman oleellisen informaation katoamista. Analyysin pohjalta luodaan selkeä ja luotettava kuvaus ilmiöstä. Tunnistetun ilmiön pohjalta luodaan johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 18–19.)

Sisällönanalyysimenetelmä voidaan yleisesti jakaa aineiston ja teorian analysointimenetelmiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysimenetelmässä tutkimuskysymys ohjaa tutkimusaineiston epärelevantin sisällön karsimista, jotta tunnistetaan tutkimustulosten kannalta merkityksellinen aineisto. Tavoitteena on tunnistaa ja uudistaa tutkittavaa aihetta, joka vaatii aineiston uudelleenryhmittelyä. Toiminta auttaa tunnistamaan teorioita, käsitteitä ja mahdollisia luokitteluja, joita voidaan peilata aiemmin luotuun teoreettiseen viitekehykseen. (Vilkkä 2015, 118–120.)

Tutkimuksen alussa kuvattavan teorian vahvuus korostuu teorialähtöisen sisällönanalyysimenetelmässä. Teorian lisäksi teorialähtöinen sisällönanalyysimenetelmä voi pohjautua tunnistettuun ajatukseen tai toimintaan, mikä ohjaa aineiston keruuta. Tunnistettu toiminta, teoria tai ajatus luo reunaehdot kerättävän aineiston suodattamiselle ja käsittelylle. Kuten aineistolähtöisessä sisällön analyysimenetelmässä, myös teorialähtöisessä sisällönanalyysimenetelmässä pyritään vaikuttamaan tutkittavaan teoriaan, kehittämällä ja uudistamalla jo tiedossa olevaa pohjatietoa. (Vilkkä 2015, 120–121.)

Kyseinen artikkelikokoelma hyödyntää laadullisten tutkimusten lisäksi määrällisiä tutkimuksia. Laadullisia tutkimuksia voidaan käsitellä määrällisen tutkimuksen aineistona, jos tulokset kerätään laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi havaintomatriisiin tarkastelua ja analysointia varten (Vilkkä 2007, 117). Jokaisen artikkelin aineiston analyysimenetelmä on valittu aineiston keruun suunnitteluvaiheessa, kuten Vilkkä ohjeistaa määrällisen aineiston tutkimisessa (Vilkkä 2007, 48). Aineistonkeruumenetelmää valittaessa tulee tutkijan tunnistaa eri analyysimenetelmien haasteet ja edut, sekä soveltuvuus tutkimuskohteessa (Jokivuori & Hietala 2015, 10).

## Kvantitatiivisen aineiston analyysi

Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi ovat tutkimuksen eri osavaiheita (Heikkilä 2014, 120). Aineiston käsittely ja analysointi ovat mahdollisia, kun aineiston keräämisaika on vielä kesken tai vasta sen jälkeen, kun keräämisaika on umpeutunut tai suunniteltu aineisto on kerätty (Vilkka 2007, 106). Aineiston keräämisen jälkeen, aineisto pitäisi käsitellä ja analysoida mahdollisimman pian (Hirsjärvi ym. 2009, 122). Aineiston käsittelyvaiheessa aineistosta tarkistetaan ja poistetaan virheet, tarkistetaan puuttuvat tiedot ja muutetaan aineisto tilasto-ohjelman käyttöä vaativaan muotoon (Vilkka 2007, 106; Hirsjärvi ym. 2009, 221). Käsittelyä nopeuttaa, jos aineiston keräämisessä on käytetty strukturoitua lomaketta, koska tietoja ei tarvitse muuttaa ennen analysointia (Hirsjärvi ym. 2009, 223).

Analyysitapa valitaan sen mukaan, mikä vastaa asetettuun tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Heikkilä (2014, 139) puhuu ajosuunnitelmasta, jolla hän tarkoittaa tilasto-ohjelman käytön suunnitelmaa. Ajosuunnitelmaa ohjaa tutkimuksen viitekehys ja tutkimuskysymys. Ajosuunnitelmaan kannattaa palata analysoinnin eri vaiheissa, jotta tutkija löytää vastaukset tutkimuskysymykseen. (Heikkilä 2014, 140.) Analysoinnilla saadaan tunnuslukuja, mitkä esittävät numeraalista tietoa tutkittavasta asiasta (Vilkka 2007, 120).

Määrällisessä tutkimuksessa voi esittää yhdestä muuttujasta sijaintilukuja kuten keskiarvo ja moodi tai havaintoarvojen poikkeavuutta toisistaan hajontaluvuilla, kuten vaihteluväli ja keskihavainto. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan esittää kahden muuttujan välistä riippuvuutta tai muuttujien vaikutusta toisiinsa esimerkiksi ristiintaulukoinnilla. (Vilkka 2007, 119.) Joskus kerättyä aineisto on niin paljon, että kaikkea ei pysty hyödyntämään tai ei ole tarpeen analysoida (Hirsjärvi ym. 2009, 225). Toisaalta kerätyn aineiston lisäksi, pitää analysoida vastaamatta jättäneet (Vilkka 2007, 107). Analyysin jälkeen tuloksista pitää tehdä johtopäätökset ja vastata tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 229) sekä arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Heikkilä 2014, 178).

## Eettisyys ja luotettavuus

Artikkelikokoelmassa käytettiin hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta. Tämä tarkoittaa tutkimusetiikan näkökulmasta muun muassa tutustumista tarkoin hyvän tieteellisen käytännön yhdeksään keskeiseen lähtökohtaan. Loukkaukset on jaoteltu kahteen kategoriaan, joita ovat vilppi tieteellisessä toiminnassa sekä piittaamattomuus hyvässä tieteellisessä käytännössä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–8.)

Luotettavuuden näkökulmasta tulee huomioida muun muassa olettamusten minimointi. Kyseessä on kokonaisuudessaan Lapin AMK monialainen opinnäytetyöprosessi, jossa mukana on useita opiskelijoita, mikä lisää osaltaan luotettavuutta. Aineistoa on kerätty eri lähteitä ja menetelmiä käyttämällä, mikä lisää luotettavuutta. Esimerkiksi käytettäessä tapaustutkimusta, voidaan tutkimusaineistoa kerätä määrällisellä tai laadullisilla menetelmillä ja näitä voidaan myös tarvittaessa yhdistää. Yhdistämällä näitä kahta aineistonkeruumenetelmää, voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson & Koistinen, 2014, 5–6; Yin 2012, 4–5, 13.)

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Vaikka menetelmien välille on havainnollistettu eroja, menetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia ja parhaimmillaan ne voivat täydentää toisiaan sekä lisätä näin luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–136.) Myös Kananen (2019, 27) toteaa, että tieteellisen tiedon luotettavaan tuottamiseen tarvitaan erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tuloksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi käyttämällä eri lähteistä saatua tietoa, joka johtaa samaan tulkintaan. Eri lähteitä käyttämällä, voidaan sulkea pois myös virheelliset tulkinnat ja tutkijan omien kokemusten tuomat oletukset. (Yin 2012, 13, 15–16.) Esimerkiksi tapaustutkimuksessa laadullisina aineistoina voidaan käyttää muun muassa haastatteluja, media-aineistoja ja havainnointia (Eriksson & Koistinen 2014, 30).



## LÄHTEET

Aluehallintovirasto 2022. Yleistä saavutettavuudesta. Viitattu 15.10.2022 <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/yleista-saavutettavuudesta/>.

Clausen, B. & Kragh, H. 2019. Why Don't They Just Keep on Doing It? Understanding the Challenges of the Sustainability of Change. *Journal of Change Management*, 19 (4), 221–245. Viitattu 11.10.2022 <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.152681>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Viitattu 19.4.2022 <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. 2003. Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management* 7 (5), 107–123. Viitattu 25.3.2022 <https://doi.org/10.1108/13673270310505421>.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos 2015. Helsinki: Alma talent Oy.

Günther, K. & Hasanen, K. Laadullisen tutkimuksen prosessi: Tutkimuksen kulku. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.4.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>.

Harper, S. & Chen, A. 2011. Web Accessibility Guidelines: A Lesson from the Evolving Web. *World wide web (Bussum)* 15 (1), 61–88. Viitattu 11.10.2022 <https://doi.org/10.1007/s11280-011-0130-8>.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Porvoo: Edita.

Heikkinen, V. & Söderqvist, M. 2005. Konstruktiivinen tutkimusote majoitus- ja ravitsemisalan ilmiöiden analysointivälineenä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 7(2), 37–45.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Heracleous, L. & Barrett, M. 2001. Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4), 755–778. Viitattu 11.10.2022 <http://dx.doi.org/10.2307/3069414>.

Herold, D., Fedor, D. & Caldwell, S. 2007. Beyond Change Management. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 942-951. Viitattu 11.10.2022 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta - B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. 1. painos. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Johnson, W. & Parente, D. 2013. Project strategy and strategic portfolio analysis. New York: Business Expert Press.

Jokivuori, P. & Hietala, R. 2015. Määrällisiä tarinoita: Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta 1. painos. Helsinki: Docendo.

Kaltainen, J. 2019. Työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksissa: oikeudenmukaisuus, luottamus, kognitiiviset pärjäämisarvot ja työn imu. *Psykologia* 51 (1), 51–55. Viitattu 11.10.2022 <https://elektra-helsinki-fi.ez.lapinamk.fi/se/p/0355-1067/54/1/tyonteki.pdf>.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Koivunen, K. 2017. Asiakas- tai ihmislähtöisyys – tasavertaisuutta ja vastavuoroisuutta ammattilaisten ja palvelun käyttäjien kanssa. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 62. Viitattu 15.6.2022 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-141-8>.

Komulainen, M. 2018. Menesty Digimarkkinoilla. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koponen, J., Nuutinen, J., Jousilahti, J. & Malkamäki, M. 2018. Lupaus jatkuvasti oppivasta digitaalisen aikakauden julkisesta hallinnosta: Mahdollisuuksia viranomaistoiminnan kehittämiseen. Raportti 1/2018. Demos Helsinki. Viitattu 12.6.2022 <https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/lupaus-jatkuvasti-oppivasta-digitaalisen-aikakauden-julkisesta-hallinnosta-mahdollisuuksia-viranomaistoiminnan-kehittamiseen>.

Lapin ammattikorkeakoulu 2022. Haluatko sinä olla työelämän monialainen kehittäjä? Viitattu 16.10.2022 <https://www.lapinamk.fi/fi/Hakijalle/YAMK-tutkinnot/Monialainen-YAMK-opinnaytetyo>.

Laine, P. & Kuoppakangas, P. 2015. A Reconceptualization of Change Strategy - One Application of Dilemma Theory. *Journal of Change Management* 15 (4), 332-352. Viitattu 11.10.2022 <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1058845>.

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. *Service-Dominant Logic, Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.

Långstedt, J. & Manninen, T. 2021. Basic Values and Change: A Mixed Methods Study. *Journal of Change Management*, 21 (3), 333–357. Viitattu 11.10.2022 <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1837206>.

Löytänen, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

Ma Regina, M., Caringal-Go, J., & Magsaysay, J. 2018. Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (7), 914–925. Viitattu 11.10.2022 <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>.

McGregor, C. 2013. Big Data in Neonatal Intensive Care. *Computer*, 46(6): 54–59. Viitattu 11.10.2022 <https://doi.org/10.1109/MC.2013.157>.

Mento, A., Jones, R. & Dindorfer, W. 2002. A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3(1). Viitattu 11.10.2022 <https://doi.org/10.1080/714042520>.

Miettinen, J. & Vehkalahti, K. 2013. Verkkokyselytutkimusten otosten valinta. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.) *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino, 79–95.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät -uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

Pyyhtiä, T. 2019. *Digiajan johtajan käsikirja*. Books on Demand.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.4.2022 [https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_3.html).

Schein, P. & Schein, E. 2016. Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons, Incorporated.

Schmutz, S., Sonderegger, A. & Sauer, J. 2016. Implementing Recommendations From Web Accessibility Guidelines: Would They Also Provide Benefits to Nondisabled Users. *Human Factors* 58 (4), 611–629. Viitattu 11.10.2022 <https://doi.org/10.1177/0018720816640962>.

Schonlau, M., Fricker, R. & Elliott, M. 2002. Conducting research surveys via e-mail and the web. Santa Monica: RAND Corporation. Viitattu 10.6.2022 <https://doi.org/10.7249/MR1480>.

Stickdorn, M., Lawrence A., Hormes, M. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing, Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'Reilly Media.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 19.4.2022 [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vainio, A., Viinamäki, O., Pitkänen, S. & Paavola, J. 2017. Asiointi julkisessa hallinnossa – Kansainvälinen vertailu. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 63/2017. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 3.9.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-448-1>.

Valtiovarainministeriö 2013. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Yhteistyössä palvelu pelaa! Viitattu 16.10.2022 <https://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>.

Valtiovarainministeriö 2016. Digitalisoinnin periaatteet. Viitattu 20.5.2022 <http://vm.fi/digitalisoinnin-periaatteet>.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 3.9.2022 <http://doi.org/10.31885/9789515149817>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Keuruu: PS-kustannus.

Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen prosessi: Laadullisen aineiston tuottaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.4.2022  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>.

Yin, R. 2012. Applications of Case Study Research. 3. painos. Los Angeles: Sage.

# ASIAKASLÄHTÖINEN STRATEGIA OSANA HYVINVOIVAA ORGANISAATIOTA

*Tekijä: Kati Seppälä*

Customer orientation should be an important part of the company's business strategy. The purpose of the development task is to describe the importance of a customer-oriented strategy from a management perspective and to identify the core issues that can be used to lead customer orientation in the organization.

The results of the development task can be utilized in organizations that create a customer-oriented strategy. The work was guided by a research question: What issues should management take into account in the design of a new customer-oriented strategy in terms of achieving the goal? In this thesis, in addition to customer-oriented strategy, the most important concepts were competence management, interaction and trust, information flow and incomplete description of the organizational structure.

The client of the thesis and thus the operating environment for research was Omnia, where a new strategy is being created, in which the strong income angle is employee involvement and customer orientation. The results of the development task thus played an important role in creating Omnia's new strategy from the perspective of customer orientation. Based on the results and conclusions, an idea was given of the steps required to implement a customer-oriented strategy. In this thesis was created Creating a customer-oriented strategy? -model, that can be used to support the vision of a customer-oriented strategy. The model can be utilized as a tool in the design phase and is open to everyone.

## Johdanto

Sanat asiakas ja asiakaslähtöisyys esiintyvät nykyisin lähes jokaisen yrityksen juhlapuheissa, mutta tämän tulisi olla tiivis osa liiketoimintastrategiaa. Usein saattaa käydä niin, etteivät periaatteet toteudu, mikä johtuu siitä, että teoria, käytäntö ja tavoitteet ovat liian kaukana toisistaan. (Filenius 2015, 130, 133–134.) Filenius (2015, 130, 133–134) esittääkin tärkeän kysymyksen: Kuka vastaa organisaatiossa asiakaskokemuksesta? Kun tämä on ratkaistu, johdon tulee käsitellä

asiakaskokemuksiin liittyen hankkeiden eteneminen, jonka avulla varmistetaan henkilöstön sitoutuminen ja tuki. (Filenius 2015, 130, 133–134.)

Toimintaympäristön muuttuessa organisaatioissa monimutkaisemmaksi sekä myös nopealiikkeisemmäksi, tärkeää on ennakoida tulevaisuutta. Kuten Kamensky (2010, 82) huomauttaa, viime vuosikymmenten menestyksekkäisiin organisaatioihin kohdistuneet tutkimukset osoittavat selkeän vision olleen näitä organisaatioita yhdistävä tekijä. Myös Talvela ja Stenman (2012, 7) esittävät, että tulevaisuuden tavoitteisiin voidaan päästä päämäärätietoisilla ja aktiivisilla toimenpiteillä huomioiden, että kaikilla osallisilla on sama suunta.

Kuten Korhonen ja Bergman (2019, 58) kirjoittavat, organisaatorakenne ja henkilöstön roolit tulee olla yhteydessä suunniteltavan vision sekä strategian kanssa. Tällaiseen synkroniaan päästään, kun johto osaa viestiä tavoitteen selkeästi niin, että jokainen organisaation työntekijä tunnistaa roolinsa (Korhonen & Bergman 2019, 58). Juutinen (2016, 141) mainitsee, että tärkeää on kuunnella ja etsiä myös sellaisia sidosryhmiä, jotka eivät ole aktiivisimpien osallistujien joukossa, mutta joilla saattaa olla tulevaisuuden näkymän kannalta tärkeää tietoa.

Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta muun muassa Boltonin (2016, 9) sekä Sticdornin, Lawrencen, Hormesin ja Schneiderin (2018, 5) mukaan huomionarvoista on tunnistaa asiakkaan kokemus saamastaan palvelusta. Virtanen (2018, 107) toteaa asiakastarpeiden ennakoinnin sekä asiakkaiden aktiivisen osallistumisen prosessiin tärkeäksi. Asiakaskokemukseen vaikuttavat organisaation strategiset valinnat ja kuten Fischer ja Vainio (2014, 165) tuovat esille, arvoketju muodostuu henkilöstön osaamisesta sekä vuorovaikutuksesta.

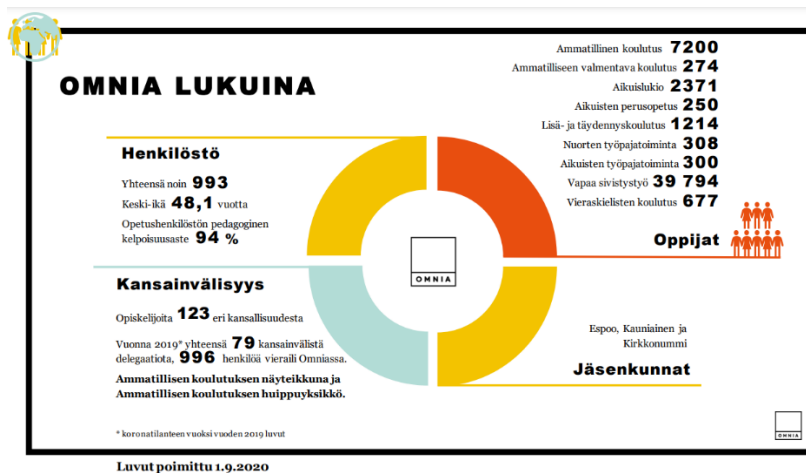
Kehittämistehtävän tarkoituksena oli kuvata asiakaslähtöisen strategian merkitys johtamisen näkökulmasta sekä kartoittaa ydinasiat, joiden avulla asiakaslähtöistä strategiaa voidaan organisaatioissa johtaa. Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa tietoa aiheesta sekä luoda malli asiakaslähtöisen strategian suunnitteluun liittyvistä vaiheista johtamisen näkökulmasta. Mallin tarkoitus on tarjota johtamiseen tukea ja toimia mahdollisesti uutena työvälineenä. Mallin avulla voidaan turvata organisaation asiakaslähtöisen strategian tavoitteen toteutuminen. Kehittämistehtävästä saatuja

tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa suunnitellaan tai kehitetään asiakaslähtöistä strategiaa.

Kehittämistehtävän keskeisimmät käsitteet olivat asiakaslähtöisen strategia, osaamisen johtaminen, vuorovaikutus ja luottamus sekä tiedonkulku ja siiloutuminen organisaatiossa. Kehittämistehtävää ohjasi tutkimuskysymys: Mitä asioita johdon tulee huomioida uuden asiakaslähtöisen strategian suunnittelussa tavoitteeseen pääsyn kannalta?

## Toimintaympäristönä omnia

Kehittämistehtävän toimeksiantaja oli Omnia. Omnia tarjoaa ammatillista toisen asteen koulutusta ja lukiokoulutusta, nuorten ja aikuisten työpajoja, ammattitutkintoja ja vapaan sivistystyön kursseja sekä koulutusta, ammatillisia kursseja ja rekrytointitukea yrityksille. Omniassa henkilöstöä on noin 1000 ja opiskelijoita tuhansia. (Omnia 2022a.)



Kuvio 1. Omnia lukuina. (Omnia 2022b.)

Omniassa luodaan parhaillaan uutta strategiaa, jossa vahvana tulokulmana on henkilöstön osallisuus ja asiakaslähtöisyys. (Omnia Kuntatyö 2030, 2022.) Kehittämistehtävästä saadut tulokset asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, ovat täten merkittävässä osassa Omnian uuden strategian luontia. Strategian eli suunnitelman merkitys korostuu, että yritys pystyy mukautumaan muuttuvan toimintaympäristöön ja kasvattamaan liiketoimintaa (Blackburn, Hart & Wainwright 2013).



Nykyisellään Omniassa ei ole erillistä asiakaspalvelustrategiaa, mutta asiakaslähtöisyys on tiivis osa organisaation toimintaa. Asiakaslähtöistä strategiaa luodaan yhdessä organisaation henkilöstön kanssa muun muassa työpajatyöskentelyn avulla. Työpajoissa pyrittiin tarkastelemaan strategisten tavoitteiden merkitystä myös sidosryhmien näkökulmasta. Työpajoissa huomioitiin seuraavat sidosryhmät: Omnian koulutuspalveluihin hakevat henkilöt, jo palvelussa olevat henkilöt, nykyiset asiakkaat, yritysasiakkaat sekä Omnian henkilöstö. Työpajoissa esiin tulleiden asioiden sekä toimenpidetarkastelujen avulla asiakaslähtöistä strategiaa pyritään jalkauttamaan organisaatiossa läpinäkyvästi. Asiakaslähtöisen strategian luonnissa henkilöstön näkemys on tärkeä erityisesti toimivan asiakaspalvelun kannalta. Osallistava toimintatapa lisää henkilöstön kuulluksi tulemistä sekä näin strategian tavoitteisiin sitoutumista. (Omnia Kuntatyö 2030, 2022.)

Omniassa on tunnistettu strategisten tavoitteiden toimenpiteiksi myös asiakaspalvelun prosessien uudistaminen. Omnian yhtenä tavoitteena on lisätä asiakastyytyväisyyttä digitaalisten yhteydenottokanavien sekä digitaalisten palveluiden kehityksellä. Tähän tavoitteeseen nojaten huomioitavaa on henkilöstön osaamisen nykytila ja osaamisen johtaminen. Jotta Omnian henkilöstö pystyy parhaalla mahdollisella tavalla toteuttamaan ja sitoutumaan asiakaslähtöisen strategian tavoitteisiin, tulee uudistuksen eri vaiheissa huomioida henkilöstön näkökulma asiaan. (Omnia Kuntatyö 2030, 2022.)

Organisaation strategia ei ole yksiselitteinen ja sitä voidaan määritellä, käyttää ja hyödyntää monin eri tavoin. On tärkeä muistaa, että oikein johdettuna strategia tukee ja ohjaa organisaation kehittymistä eteenpäin. (Kamensky 2015, luku 2.) Yrityksen tulisi kirjata strategiaan osia esimerkiksi osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämällä on pystytty osoittamaan, että määrätietoisesti osaamista kehittämällä tavoitetaan taloudellisia hyötyjä. Osaamisen kehittäminen lisää yrityksen tuottavuutta sekä sosiaalista pääomaa, joka puolestaan on yrityksen imagolle hyväksi esimerkiksi erilaisissa kilpailutilanteissa. (Garavan, Hogan & Cahir-O'Donnell 2020, 60–61.)

## Asiakslähtöisyys strategiassa

Strategiaa voidaan luoda organisaatiolähtöisesti tai asiakslähtöisesti. Organisaatiolähtöisessä strategiassa yrityksellä jokin tuote, josta kilpaillaan, kun taas asiakslähtöisessä strategissa yritykset hankkivat kilpailuetunsa asiakkaiden tarpeiden kautta. Asiakslähtöisessä strategiassa yritys siis tuntee asiakkaansa ja näin myös asiakkaansa tarpeet, joten ero organisaatiolähtöiseen strategiaan on huomattava. (Filenius 2015, 178–179; Lusch & Vargo 2014, 72–73.)

Asiakslähtöinen organisaatio huomioi toiminnassaan nykyisten asiakkaisen lisäksi myös tulevien asiakkaiden tarpeet. Jotta yritys tai organisaatio voi onnistua tässä, edellyttää se strategista suhtautumista asiakslähtöisyyteen. (Mäkilä 2020; Puustinen & Saarijärvi 2020, 14.) Strategian avulla yritys määrittelee toimintansa suunnan ja laajuuden pitkällä aikavälillä. Strategian avulla yritys määrittelee, miten se aikoo tuottaa arvoa asiakkailleen ja saavuttaa kilpailuedun markkinoilla. (Day & Moorman 2010; Kaplan & Norton 2002.)

Johtajan tehtävänä on tukea henkilökuntaa toimimaan asiakslähtöisten strategioiden ja toimenpideohjelmien mukaisesti ja kannustaa henkilökuntaa saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Johtaja mahdollistaa asiakslähtöisen osaamisen kehittymisen työyhteisöissä luomalla foorumeita yhteisille keskusteluille ja osaamisen reflektoinnille. Johtaja edistää toiminnallaan myös työyhteisön ilmapiirin luomista asiakslähtöisyyttä tukevaksi. Onnistuakseen tässä asiakslähtöisyys sisällytetään koko organisaatiota koskevaksi toimintatavaksi. (Crandall, White, Schuldheis & Talerico 2007.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi strategia pitää esitellä henkilöstölle konkreettisten esimerkkien kautta ja kertoa mihin tähdätään. Tässä hyvänä apuna ovat erilaiset visuaaliset ratkaisut. Viestinnän rooli strategian läpiviennissä on erittäin suuri, johtajan tulee toistaa asioita, kertoa tarinoita ja puhua tavoitteista. Kokonaisuutena tulee muistaa, että henkilöstö sisäistää strategian hyvin erilaisilla aikatauluilla. (Korhonen & Bergman 2019 48–50.)

Strategian yksinkertainen tausta-ajatus Lindroosin ja Lohiveden (2010, 17–18, 24–25) mukaan, on hyödyn tuottaminen asiakkaille. Yrityksen tulee tietää, kuka on asiakas ja mitä asiakas haluaa. Tulevaisuuden näkymä eli visio on strategian

merkityksellinen osa, sen määritellessä yrityksen tahtotilan. Vision tulee olla mitattavissa, todenmukainen, selkeä sekä innostava. (Santalainen 2006, 25, 31–32.)

Myös strategian onnistumista tulee mitata ja johdon tulee valita tähän soveltuva menetelmä. Onnistumisen mittarointia tulisi toistaa pitkäjänteisesti huomioiden, ettei mittarointia toteuteta irrallisena muusta toiminnasta. Näin syntyy synergia liikevaihdon, kannattavuuden ja asiakaskokemuksen välille. Se, miten organisaatiossa asiakaskokemus otetaan osaksi toimintaa ja strategiaa, syntyy johdon ymmärryksestä aihetta kohtaan. Kun ymmärrys syntyy, syntyy myös tahtotila viedä asia käytäntöön. Tämä edellyttää konkreettista viestintää läpi organisaation. (Filenius 2015, 130, 133–134.)

## **Osaamisen johtaminen osana organisaation asiakaslähtöisyyttä**

Määriteltäessä osaamisen johtamista, on hyvä avata lyhyesti mitä tarkoitetaan osaamisella. Kuten Moisanen (2018, 63–64) kirjoittaa, osaaminen määritellään usein uskomukseksi ja sitä luodaan aktiivisesti organisaatioiden ja yksilöiden välisissä tilanteissa. Huomattavaa kuitenkin on, että jos tilanteissa ei ole konsensusta, asia jää lähinnä tiedon jakamiseksi. Tämä taas ei lisää itse osaamista. (Moisanen 2018, 63–64.) Ollilan (2006, 79–80) mukaan, osaamisen johtaminen on suuri kokonaisuus, jonka avulla ohjataan henkilöstön jo olemassa olevaa sekä muokattavaa tietoa ja osaamista. Osaamisen johtamista voidaankin ajatella työkaluna, jolla yksilöiden sekä organisaation osaamista voidaan kehittää. Oikeanlaisella osaamisen johtamisella voidaan parhaimmillaan uudistaa osaamista niin, että se tukee strategisiin tavoitteisiin pääsyä. (Moisanen 2018, 63–64.)

Osaamisen johtamisella innovoidaan ja uudistetaan henkilöstön osaamista kohti organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista ja strategiaa tukevaa osaamista (Moisanen 2018, 69). Lindroos ja Lohivesi (2010, 162–177) ovat esittäneet, että strategian johtamisessa ja sen toteuttamisessa työntekijät ovat avainhenkilöitä. Jotta strategian tavoite toteutuu, Lindroos ja Lohivesi (2010, 162–177) mainitsevat tärkeimpinä asioina henkilöstön kommunikoinnin ja viestimisen sekä osaamisen ja koulutuksen tukemisen. Näihin panostamalla motivoitetaan henkilöstöä. Martin, Elg, Gremyr, & Wallo (2021, 362) esittävät artikkelissaan, että vuorovaikutuksella on suuri merkitys osaamisen vahvistamisessa ja johtamisessa. Osaamiseen johtaminen

voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat ihmissuhdetaidot, tekniset taidot sekä käsitteelliset taidot ja pätevyys. Tarkastelemalla näitä ulottuvuuksia, voidaan paremmin erottaa todellinen osaamisen tarve ja näin kohdentaa osaaminen oikein. (Martin, J., Elg, M., Gremyr, I. & Wallo, A. 2021, 374.)

Organisaation osaamisesta käytetään eri termejä, kuten strateginen osaaminen, ydinosaaminen ja avainosaaminen (Viitala & Jylhä 2013, 295–297; Ojala 2008, 53). Kuten Ojala (2008, 53) esittää, organisaation toimintatapa ja yhteinen näkemys toiminnasta tulisi olla yhteisesti omaksuttu. Perustana osaamiselle voidaan Ojalan (2008, 53) mukaan pitää yksilöiden osaamista ja kun yksilön osaamista jaetaan, se muuttuu yhteisesti koko organisaation osaamiseksi. Osaaminen on Hailan, Jauholan, Oosin ja Rausmaan (2020) mukaan erilaisia tietoja ja taitoja, jotka voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat laaja-alainen yleisosaaminen, työelämäosaaminen sekä ammattikohtainen osaaminen. Edellisestä voidaan tulkita, ettei osaaminen koostu ainoastaan esimerkiksi tutkintonimikkeestä, vaan se sisältää ihmisen motivaation, oppimiskyvyn sekä asenteen. (Haila, Jauhola, Oosi & Rausmaa 2020; Valtioneuvosto 2020). Henkilöstön osaaminen tulee tehdä näkyväksi organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Organisaatioissa ja tiimeissä tarvitaan erilaista ja eritasoista osaamista, riippuen työntekijöiden tehtävistä ja asemasta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Osaaminen pohjautuu Hätösen (2003, 7) mukaan, yksilön tietojen ja taitojen lisäksi organisaation prosesseihin, tietovarantoihin ja käytäntöihin.

Osaamisen johtamiseen liittyy johdon sisäinen luottamus ja vuorovaikutustaidot, sillä kun johdolla on avoin ja keskustelevalta tapa toimia keskenään, vaikuttaa se positiivisesti henkilöstön ilmapiiriin sekä motivaatioon (Ollila 2006, 79–80). Lisäksi osaamisen johtamiseen liittyy muutosjohtaminen. Organisaatiossa muutosjohtamisella on tarkoitus ohjata ihmisiä lähtemään mukaan toteuttamaan muutosta, jotta pystytään ratkaisemaan uudenlaisia haasteita ja saavuttamaan uudet tavoitteet. Samalla on tärkeää välttää muutoksesta seuraavia negatiivisia seikkoja. (Juuti & Virtanen 2009, 140–147.) Myös strategia on muutossuunnitelma, jossa on arvioitu, millaisella aikataululla muutoksen ja siitä seuraavien tulosten pitäisi toteutua. (Hackselius-Fonsén 2017, 14–16.)

## **Vuorovaikutustaidot ja luottamus asiakaslähtöisyyden avaimena**

Vuorovaikutus on kehitettävää ja vastavuoroista toimintaa. Vuorovaikutustaitojen opettelulla on merkittäviä vaikutuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen, niin työssä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Rakentava vuorovaikutus ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen ymmärtäminen auttaa meitä tunnistamaan erilaisia vuorovaikutustilanteita ja toimimaan tilanteissa itseä sekä muita arvostavalla tavalla. Käytöksen tunnistamisen opettelulla voidaan tilanne johtaa ymmärtävään ja avoimeen ilmapiiriin, joka taas on onnistuneen vuorovaikutustilanteen yksi tärkeimmistä elementeistä. (Talvio & Klemola 2017, 7.) Myös Kamensky (2015 5.1) ottaa teoksessaan kantaa vuorovaikutuksen merkityksellisyyteen, esittäen vuorovaikutussuhteiden tapahtuvan pitkälti verkostoissa. Myös vallan käyttö käsitteenä on Kamenskyn (2015 5.1) mukaan jäänyt vähälle käsittelylle, vaikka sen merkitys organisaatioiden, liiketoiminnan sekä ihmisten johtamisessa on suuri.

Vuorovaikutuksessa tulee huomioida myös kuulijakunnan monialaisuus ja kieli. Vuorovaikutteiseen viestintään voidaan hyödyntää esimerkiksi strategian keskeisimmistä asioista luotu yhteenveto, mikä pohjautuu pitkän aikavälin kehittämisen tavoitteisiin, korostaen henkilöstön tehtävänkuvia strategian tavoitteen onnistumisessa. Usein uuden strategian myötä tehtävänkuvuihin liittyy muutoksia, esimerkiksi uusien työmenetelmien oppimista. Vanhoista rutiineista luopuminen on yksi strategiaa koskettava haaste ja jos asiaa ei viestitä tarpeeksi selkeästi ja avoimesti, on hyvin todennäköistä, että henkilöstö ei sitoudu odotetulla tavalla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 161–163; Järvinen 2008, 27–30.)

Luottamuksesta syntyvä vuorovaikutus kehittää suhdetta kestävämmäksi. Kuten Ollila (2006, 79–80.) kirjoittaa, myös johdon keskinäinen avoin viestintä ja kommunikaatio vaikuttavat positiivisesti työyhteisön luottamukseen, motivaation ja ilmapiirin luomiseen. Kehittymisen edellytys on johdon rakentavan palautteen vastaanottamisen sekä antamisen taito (Korhonen & Bergman 2019, 173.) Erilaiset aktivoivat ja osallistavat työskentelymenetelmät voivat olla avuksi, kun vuorovaikutus kaipaa parannusta sekä helpottaa vuorovaikutuksen käynnistämisessä ja ylläpitämisessä (Kupias, Pirinen & Peltola 2014).

## **Asiakaslähtöinen tiedonkulun tehostaminen estää siiloutumista**

Johtamisessa tulee huomioida riittävä ja tehokas tiedonkulku, niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin vuorovaikutuksessa (Ollila 2006, 79–80). Monimutkaisen asian viestiminen saattaa olla strategian näkökulmasta haasteellista. Tärkeän asian viestiminen suurelle joukolle edellyttää selkeän ja yksinkertaisen kokonaiskuvan luontia aiheen esittäjältä. Esityksen pohjalta kuulijoilla täytyy olla myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 161–163.)

Organisaation siiloutumisella tarkoitetaan, että toiminnalliset rakenteet ja kokonaiskuva organisaatiosta eivät ole selkeitä. Kun kuva on epäselvä, tapahtuu siiloutumista eli kehittämisprosessiin kuuluvia toimenpiteitä ei pystytä hahmottamaan ja kytkemään toisiinsa, mikä taas johtaa usein päällekkäisen työn tekemiseen ja tehokkuuden häviämiseen. (Järvinen 2008, 33; Viitala & Jylhä 2011, 215) Nämä esteet aiheuttavat tiimien yhteistyössä esimerkiksi tietokatkoja ja väärinymmärryksiä, mikä saattaa johtaa vuorovaikutuksellisiin haasteisiin ja pahimmassa tapauksessa jopa tiimien keskinäiseen kilpailamiseen, vaikka tavoite olisi yhteinen. Tällöin haasteeksi siiloutuneessa organisaatiossa muodostuu, miten saada tiimit toimimaan samaan suuntaan. (Järvinen 2008, 33; Viitala & Jylhä 2011, 215; Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., Von Fossen 2021, 2–3.)

Myös sidosryhmien näkökulmasta läpinäkyvällä toiminnalla on merkityksellinen asema. Luottamus syntyy osana läpinäkyvää viestintää ja läpinäkyvyyden tarve onkin Luoma-Ahon, Taimisen, Poutasen, Melginin, Haran, Uskalin ja Huhtisen (2015, 12–13) mukaan kasvussa. Tämä johtuu Luoma-Ahon, Taimisen, Poutasen, Melginin, Haran, Uskalin ja Huhtisen (2015, 12–13) mukaan havainnosta, että läpinäkyvyyden puuttuminen vaikeuttaa yksilöiden ja organisaatioiden toimintaa ja näin sidosryhmätoiminta ei toimi.

## **Menetelmällinen toteutus ja aineistonkeruu**

### **Laadullinen tutkimus**

Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sen tutkiessa uutta ilmiötä, uudesta kehitettävästä aiheesta. Kuten Vilka (2015, 76) esittää, laadullisen

tutkimuksen tavoite on selvittää tulkitsemalla ja päättelemällä ihmisten toimintojen perusteella piilossa olevia kokemuksia sekä käsityksiä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteenä on, että tutkittavaa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kattavasti. Tutkijan tulee huomioida muun muassa puolueettomuus ja omien arvojen vaikutus. Laadullisessa tutkimuksessa tavoite on löytää tutkimuksen kohteena olevasta uusista tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.) Rosenthal (2016, 509) kirjoittaa, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan näkemys, miksi ja miten ihmiset osallistuvat erilaisiin toimiin.

Tuloksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi käyttämällä eri lähteistä saatua tietoa, joka johtaa samaan tulkintaan. Eri lähteitä käyttämällä, voidaan sulkea pois myös virheelliset tulkinnat ja tutkijan omien kokemusten tuomat oletukset. (Yin 2012, 13, 15–16.)

### **Tapaustutkimus**

Tarkemmassa tarkastelussa tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kehittämismenetelmänä tapaustutkimusta. Menetelmä soveltuu työhön, kun se käsittelee monimutkaista ilmiötä, johon tarvitaan uutta tietoa. Myös kehittämistehtävässä käytettyjen strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun sekä havainnoinnin aineistonkeruumenetelmien näkökulmasta, tapaustutkimus soveltuu työn kehittämismenetelmäksi. Tapaustutkimuksessa laadullisina aineistoina voidaan käyttää muun muassa haastatteluja, media-aineistoja ja havainnointia (Eriksson & Koistinen 2014, 30). Tapaustutkimuksen tarkempi määrittely on kuvattu yhteisessä tietoperustassa.

Tapaustutkimus eli case study, on tutkimusmenetelmä, jonka avulla saadaan yksityiskohtaisia tietoja toisiinsa liittyvistä tapauksista ja sen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen sekä uusien havaintojen luominen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135.) Tapaustutkimusta käytetään yleisesti laadullisissa tutkimuksissa, joiden kohteina on jokin yritys, yksikkö tai prosessi. Tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimus soveltuu yleensä, kun tekijät kykenevät määrittelemään tutkimuksessaan tapauksen. Tapaustutkimuksen avulla ei yleensä tutkita useaa tapausta saman aikaisesti ja sitä kuvataan empiiriseksi tiedonhauksi jonkin ilmiön kautta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005; Yin, 2012.) Tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esiin

yksityiskohtaisia tietoja tutkittavasta aiheesta ja kuten Eisenhardt (1989, 534), Eriksson ja Koistinen (2014, 37–38) sekä Yin (2012, 7) esittävät, menetelmä sopii monimutkaisten ilmiöiden tutkimiseen ja niiden kehittämiseen.

### **Aineistonkeruu**

Kehittämistehtävän kannalta tärkeä osa ennen itse aineistonkeruuta oli keskustelu toimeksiantajan kanssa nykytilanteesta ja kehittämistyöstä saatavien tulosten tarpeesta. Keskustelu selkeytti aiheen kokonaisuuden hahmottamisessa. Keskustelun jälkeen aineistonkeruu aloitettiin hahmottamalla kokonaisuutta ajatuskartan avulla. Näin saatiin myös lisävahvistus tutkimuksen kannalta tärkeimpien käsitteiden valinnalle.

Koska kehittämistehtävän tuloksista haluttiin mahdollisimman kattavia ja luotettavia, käytettiin aineistonkeruussa eri menetelmiä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 83) mainitsevat laadullisen tutkimuksen aineistonkerukeinoiksi soveltuvat muun muassa havainnointit, erilaiset kyselyt ja haastattelut. Kehittämistehtävän aineistonkeruumenetelmiksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu (Liite 2), lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu (Liite 1) sekä havainnointi. Aineistonkeruuta varten haettiin Omnian tutkimuslupa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010,164) toteavat teoksessaan, että laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu toteutetaan todellisissa tilanteissa. Tutkimukseen valitut aineistonkeruumenetelmät olivat tasa-arvoisia toisiinsa nähden ja tuloksia kyettiin tarkastelemaan johdonmukaisesti.

### **Teemahaastattelu**

Kehittämistehtävässä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Microsoft Teams -verkkotapaamisen avulla toteutettuun teemahaastatteluun osallistui yksi Omnian johtoa edustanut henkilö. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2017) kirjoittavat, teemahaastattelu sisältää suullisia kysymyksiä, joiden vastaukset taltioidaan. Teemahaastattelun etuja ovat muun muassa mahdollisuus tarkentaa tai toistaa kysymyksiä, mutta myös tarkemman keskustelun käyminen tarvittaessa. Halutessaan haastattelija voi muodostaa kysymyksistä hyvinkin tarkkoja ja selkeitä. Haastattelija voi luoda kysymysjärjestyksen haluamallaan tavalla, joka voi olla tutkimusongelman kannalta merkityksellistä.



Tärkeää haastattelun kannalta on, että haastateltavilla on ymmärrys ja tietoa aiheesta. Haastateltavat tulisi olla opastettu aiheeseen etukäteen. Teemahaastattelussa on päätetty teemat etukäteen, mutta asioita voidaan tarvittaessa täsmentää lisäkysymysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 71–73.)

Omnian johdon edustajalle tehty teemahaastattelu toteutettiin huhtikuussa 2022. Haastattelussa pyydettiin lupa verkkotapaamisen nauhoitukseen. Haastattelukysymykset (Liite 2.) oli toimitettu haastateltavalle etukäteen katsottavaksi. Haastattelun ollessa puolistrukturoitu eli teemoitettu, siihen oli valittu teemat, jotka oli luotu teorian sekä aiemmin toteutettujen havainnointien perusteella. Teemoja oli kolme: Asiakaslähtöisen strategian nykytila, uuden asiakaslähtöisen strategian tavoite ja toimenpiteet sekä asiakaslähtöisen strategian tulevaisuus. Teemojen pohjalta muodostuivat kysymykset myös henkilöstölle suunnattuun verkkolomakekyselyyn, jolla pyrittiin saamaan synergia tuloksiin sekä johtopäätöksiin. Haastattelukysymykset (Liite 2) luotiin teemojen alle ja kysymykset pidettiin selkeinä, jolloin pysyttiin aikataulussa ja aiheessa. Kohderyhmänä haastattelussa oli yksi organisaation johdon edustaja. Tuloksissa ei julkaistu nimiä.

### **Lomakehaastattelu**

Toisena aineistonkeruumenetelmänä kehittämistehtävässä käytettiin lomakehaastattelua eli strukturoitua haastattelua, joka kohdennettiin Omnian organisaation henkilöstölle. Lomakehaastattelun tavoitteena tutkijalla on saada vastaus jokaiseen kysymykseen siinä järjestyksessä, kun tutkija on ne lomakkeeseen asettanut. Lomakehaastattelussa pyritään saamaan vastaukset tutkimuksen ongelmanratkaisun kannalta merkityksellisiin asioihin oikeilla kysymysten asettelulla ja tämän lisäksi tärkeää on huomioida myös perustelut kysymyksille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

Lomakehaastattelu toteutettiin huhtikuussa 2022. Lomakehaastattelu lähetettiin Microsoft Forms verkkokyselynä Omnian henkilöstöstä 12 henkilölle ja siihen vastasi viisi henkilöä. Henkilöstölle suunnattu verkkokysely (Liite 1.) mukaili samoja teemoja sekä kysymyksiä, kuin johdon edustajalle tehty puolistrukturoitu haastattelu. Näin saatiin synergia kaikkien haastattelujen välille, joka lisäsi selkeyttä ja luotettavuutta tulosten analysointiin. Kysymyksiä oli yhdeksän ja ne pohjautuivat puolistrukturoidun haastattelun teemoitukseen. Kun haastattelija osaa valita vastaajat oikein niin, että

nämä tuntevat tutkittavat aiheen tai ilmiön, heiltä löytyy paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Alasuutari 2011, 209.) Näin ollen tarkoin valitut kysymykset sekä vastaajat voivat tuoda hyvinkin paljon lisäarvoa tutkimuskohteesta. Lomakehaastattelun osallistujia tiedotettiin haastattelun tarkoituksesta sähköpostilla sekä itse verkkolomakkeen alkuun kirjoitetulla ingressillä. Hyvänä käytäntönä on toimittaa kysymykset haastateltaville etukäteen, joka lisää tutkimuksen eettisyyttä, mutta myös luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63).

## **Havainnointi**

Täydentävänä aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin havainnointia, joka toteutettiin Omnian henkilöstölle järjestetyn, strategian ympärille kootun kahden työpajan avulla. Havainnoinnin (observointi) avulla voidaan seurata ja tarkastella, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Havainnointi ei ole satunnaista seurailua vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointia voidaan käyttää tutkimusaineiston keruumenetelmänä täydentämään tai tukemaan esimerkiksi haastatteluissa saatua tietoa. Havainnointi voi mahdollistaa pääsyn autenttisiin ympäristöihin seuraamaan tilanteiden, ihmisten, ryhmien tai organisaation toimintaa ja käyttäytymistä. Havainnointi on hyvä menetelmä myös tapauksissa, jossa ei voida olla täysin varmoja, että haastateltava on kertonut kaikkea tai suoraan. (Hirsjärvi ym. 2004, 201–203.)

Havainnoitsija voi olla ulkopuolisena tarkkailijana (ei-aktiivinen) tai osallistua (aktiivinen) toimintaan. Havainnointitekniikka voi olla hyvinkin systemaattista ja standardoitua tai strukturoimatonta ollen hyvinkin joustavaa ja väljää. Jotta sopiva toimintatapa voidaan valita, olisi tutkittavasta alueesta oltava etukäteen sellaista tietoa, jotta havainnoinnin toimintatapa sekä ajankohta voidaan päättää. Jos halutaan mahdollisimman monipuolista tietoa, voidaan valita strukturoimaton toimintatapa. Tällöin hyödynnetään tutkittavan ilmiön teoriaa taustatukena ja voidaan tehdä ennakko-oletuksia tulevasta. Kuitenkin havainnoinnin tavoitteet määrittävät valittavan menetelmän. (Anttila 1996, 218–224; Flick 1998, 137.)

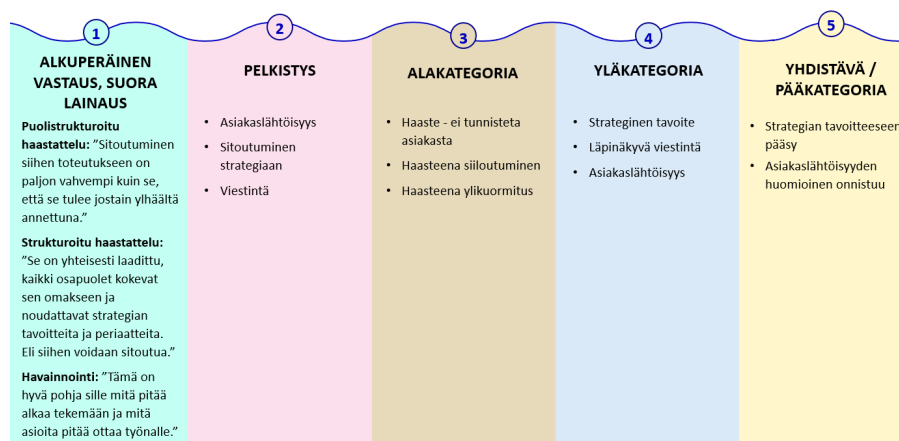
Havainnointi toteutettiin huhtikuussa 2022. Havainnot tehtiin kirjaamalla työpajaan osallistuvien henkilöstön edustajien kommentteja ja huomiota organisaation asiakaslähtöisen strategian suunnittelusta. Havainnoinnin aikana esiin tulleet huomiot kirjattiin muistioon ja tutkija ei itse osallistunut työskentelyyn. Havainnoinnin tulokset

luotiin teemoittain aikaisempien aineistonkeruiden mukaisesti. Strategian ympärille kootun kahden työpajan havainnointi perustui systemaattiseen havainnointiin. Havainnoinnista tiedotettiin työpajoihin osallistuneita.

## Aineiston analyysi ja tulokset

### Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Kuten Kylmä ja Juvakka (2007, 112–113) kirjoittavat, menetelmä on soveltuva laadullisessa tutkimuksessa, kun se kunnioittaa tutkimuksen aineistoa. Koska kehittämistehtävässä tutkimusmenetelminä käytettiin sekä haastatteluja että havainnointia, se soveltuu hyvin menetelmäksi. Latvala ja Vanhanen-Nuutinen (2003, 23) kirjoittavat, että kerätty aineisto tiivistetään ja näin saadaan nostettua esiin yleistävät ilmiöt. Aineistolähtöisessä analyysissä esiin tulleet ilmiöt ja sisällöt luokitellaan ryhmiksi ja teemoiksi (Kananen 2014, 99–100, 109). Luokittelun jälkeen havaintoja tulkittiin, joka on myös Erikssonin ja Koistisen (2014, 33) mukaan yksi analyysin tärkeistä vaiheista. Kehittämistehtävässä käytettyä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä kuvataan alla.



Kuvio 2. Esimerkki etenevästä sisällönanalyysistä.

### Tulokset asiakaslähtöisen strategian nykytilasta

#### Teemahaastattelu

Teemahaastattelun ensimmäisen teeman kysymyksenä käsiteltiin Omnian nykytilannetta strategian suhteen. Haastateltava tarkensi nykyisen strategian olevan

enemmän strateginen viitekehys, joka lähtee asiakkaan tarpeesta sekä asiakkaan tilanteen tunnistamisesta. Haastateltava kertoi, että nykyisellään strategiaa toimeenpannaan vahvasti vuosisuunnittelun kautta. Perussopimuksen mukaiset tehtävät määrittävät toimeenpanoa, joskin tehtävät ovat suurpiirteisiä. Näiden kautta kuitenkin on saatu määriteltyä suunta, jonka tavoitteena on kehittää toimintaa asiakasmäärien kasvattamiseksi ja toiminnan vaikuttavuuden kasvattamiseksi.

*”Ja sitten vaikuttavuus on juurikin sitä, että me pystytään vastaamaan siihen asiakkaan tarpeeseen, jolloinka asiakashan on kaiken tekemisen keskiössä.”*

Teemahaastattelun ensimmäisen teeman toisessa kysymyksessä käsiteltiin nykyisen strategian kehitettäviä asioita. Haastateltava kertoi, että nykytilanteesta on kerätty sisäisesti palautetta henkilöstölle suunnattujen kyselyjen avulla. Palautetta on kerätty myös ulkoisilta asiakkailta sekä sidosryhmiltä. Haastateltava kertoo tunnistetuista kehityskohdista ja asioista, joita tulisi parantaa tulevaisuudessa. Kun strateginen viitekehys julkistettiin muutamia vuosia sitten, sai se ulkopuolisilta positiivista palautetta edelläkävijyydestä sekä sitoutumisesta kestävän tulevaisuuden tekoon liittyen. Sisäisesti palautteissa näkyi kuitenkin tarve konkreettisille keinoille tavoitteeseen pääsyyn. Haastateltava koki, että syynä oli tuolloin epäonnistunut viestintä:

*”Silloin kun se lanseerattiin, sitä ei mitenkään meinaan rummutettu kauhean isosti, niin siitä vaan niinku ilmestyi yhteinen johtamispuhe.”*

Viestintään liittyen haastateltava kertoi, että aiemmasta tilanteesta oltiin opittu ja tilanne on organisaatiossa parantunut. Haastateltava mainitsi, että opitun perusteella muun muassa viestintää on systemaattisesti parannettu. Strategian toimeenpanossa haastateltava koki tärkeimpänä opittuna asiana huolellisen suunnittelun ja strategian tekemisen kaikille ymmärrettäväksi. Uutta strategiaa oltiin luomassa yhdessä henkilöstön kanssa muun muassa erilaisten osallistavien työpajojen avulla. Haastateltava toi esille, että strategian toimeenpanossa on hyvin tärkeä ottaa mukaan henkilöstö suunnittelemaan toimintaa:

*”Sitoutuminen siihen toteutukseen on paljon vahvempi kuin se, että se tulee jostain ylhäältä annettuna.”*

Haastateltava esitti myös konkreettisten tavoitteiden asettamisen tärkeyden. Sen lisäksi että henkilöstölle osoitetaan suunta, haastateltava mainitsi, että henkilöstölle tulee kertoa konkreettiset toiminnan askeleet ja mitä tekoja tavoitteeseen pääsy vaatii. Haastateltava kertoi myös tavoitteeseen pääsyn keinoista. Hän totesi, että kun suunta ja tahtotila oli kartoitettu ylätasolla, saatiin tarkennettua strategiset tavoitteet paremmin. Tästä muodostui toiminnan valinnat, joilla voidaan tulevaisuudessa menestyä.

*”Tarkoituksen jälkeen lähdettiin ikään kuin miettiin sitä, että mikä on se suunta, mikä on meidän tahtotila ikään kuin ylätasolla, minkälainen me halutaan olla ja mihin ja miten ja millä valinnoilla me menestyään tulevaisuudessa ja sitten niistä lähdettiin.”*

#### Verkkokysely

Henkilöstölle suunnatun verkkokyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajilta tuntevatko he organisaationsa nykyisen strategian. Vastausvaihtoehdot olivat *kyllä, ei* tai *osittain*. Kaksi vastaajista vastasi *kyllä* ja kolme vastasi *osittain*. Verkkokysely eteni toiseen kysymykseen, jonka avulla vastaajilta kartoitettiin mitkä asiat olivat heidän mielestään strategian tärkeimmät tavoitteet. Vastaajat kuvailivat tärkeimmiksi tavoitteiksi tasa-arvoisemman työyhteisön, asiakaspalvelun parantamisen, ihmisarvoisuuden, hiilineutraalisuuden ja kiertotalouden. Yksi vastaajista kuvaili strategian tärkeimmäksi tavoitteeksi yhteisesti laaditun strategian:

*”Se on yhteisesti laadittu, kaikki osapuolet kokevat sen omakseen ja noudattavat strategian tavoitteita ja periaatteita. Eli siihen voidaan sitoutua.”*

Verkkokyselyssä pyydettiin vastaajia mainitsemaan organisaatiosta tiimejä ja toimintoja, jotka liittyvät omaan työhön. Vastaajat luettelivat laajan määrän erilaisia tiimejä ja tahoja, kuten asiakaspalvelu, asiakas- ja hakeutumispalvelut, opiskelijahuolto, opiskelijat, koulutuspäälliköt, opettajat, elinvoima- ja työllisyyspalvelut sekä Omnian ulkopuoliset koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset. Eräs vastaajista esitti yhdeksi työhön liittyväksi toiminnoksi lisäksi erilaisuuden hyväksymisen.

#### Havainnointi

Myös havainnoinnin kohteena olleissa työpajoissa käytiin paljon keskustelua strategian nykytilasta. Työpajan osallistujat pohtivat nykyistä asiakaspalvelustrategiaa, mutta eivät tieneet onko organisaatiossa kyseistä dokumenttia. Eräs osallistuja muisti nähneensä asiakkuuden vuosikellon, mutta paikalle olleet eivät tieneet mistä dokumentaatio löytyisi. Asiakas ja asiakkuus käsitteinä olivat työpajojen keskiössä. Kuitenkin kävi ilmi, että termi asiakkuus oli monelle epäselvä:

*”Omnian asiakkuus, ei ymmärretä tai tulkita oikein tai se tulkitaan eri tavalla.”*

*”Omnian asiakas, ei siis loppuasiakas? Eli sisäinen asiakas?”*

Osallistujat pohtivat palveluiden olevan nykyisellään organisaatiolähtöisiä ja kokivat ettei se ole avuksi asiakkaille. Eräs osallistujista painotti, että oppijan tulee aina olla suunnitelmien keskiössä. Osallistujat pohtivat myös kehityksen suuntaa ja asiakkuuden merkitystä:

*”Pahimmassa tapauksessa voimme kehittää palveluja ilman oppijaa.”*

*”Ollaan toinen toistemme asiakkaita ja se päätee Omnialaisten välillä”*

## **Tulokset tulevan asiakaslähtöisen strategian tavoitteista sekä toimenpiteistä**

### Teemahaastattelu

Teemahaastattelun toisessa teemassa käsiteltiin tulevaa strategiaa ja mitä toimenpiteitä siinä tavoitellaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Haastateltu johdon edustaja koki tärkeäksi osaksi strategiset työpajat, joiden avulla osallistettiin henkilöstöä strategian tekemisen eri vaiheisiin. Haastateltava kertoi myös keinoista, joiden avulla dataa oli kerätty tarpeiden kartoitusta varten:

*”Me tehdään luottamus- ja mainetutkimus vuosittain. Se on yks tausta aineisto ja sitten meillä on ollut erilaisia kyselyjä auki henkilöstölle ja tuota opiskelijoille ja sitten tehty sidosryhmä haastatteluja.”*

Toisen teeman kysymyksessä käsiteltiin, miten strategiset tavoitteet on suunniteltu viestittäväksi henkilöstölle. Haastateltava kertoi, että viestintää tapahtuu säännöllisesti

ja isona osana viestintää on myös yhteinen työskentely, erilaiset kyselyt sekä läpinäkyvyys toiminnan ohjauksessa:

*”Sitten on työstetty arvoja, että minkä arvojen pohjalta me toimitaan. Sitten niitä kysymyksiä kerättiin. Kyllä tässä on tavallaan sitä meidän ohjausrakennetta myös tällä työllä tehty niinku tietoisesti näkyväksi ja henkilöstöä tietoiseksi.”*

### Verkkokysely

Henkilöstön verkkokyselyssä kysyttiin kokevatko vastaajat, että voivat vaikuttaa uuden strategian luomiseen. Vastausvaihtoehdot olivat *kyllä*, *ei* tai *osittain*. Yksi vastasi *ei*, kolme *osittain* ja yksi *kyllä*. Kyselyssä haettiin myös vastauksia siihen, miten strategiassa suunnitellut toimenpiteet olisi hyvä viestiä henkilöstölle. Yksi vastaajista listasi keinoiksi yhteiset palaverit, Microsoft Teamsin sekä sähköpostin. Toinen vastaaja luetteli keinoiksi parhaimmin tavoittavat kanavat, organisaation intranetin sekä henkilöstöfoorumit. Konkreettisuus ja selkeys keinoissa oli myös erään vastaajan mielestä tärkeä keino viestiä toimenpiteistä:

*”Tarpeeksi selkeästi ja miten ne konkretisoituvat omassa työssä eli esimerkkejä konkretisoitumisesta. Strategiatyö pitää olla johdettua arjen tekemiseen saakka, ettei se jää sanahelinäksi ja kaukaiseksi.”*

Verkkokyselyssä vastaajilta kysyttiin, mitä asioita johdon tulisi huomioida uuden strategian jalkautuksessa. Kysymykseen vastattiin avoimen vastauskentän avulla. Eräs vastaajista kirjoitti asioiden yhdessä päättämisen ja tekemisen. Yhdessä vastauksessa mainittiin asioiden selkeys ja johdon vastaus kysymykseen siitä, miten visio toteutetaan. Yksi vastaajista kuvaili, että olisi hyvä tuntee kokonaisuudet ja että oman esihenkilön kautta tulisi saada ne oleelliset tiedot, jotka vaikuttavat omaan työarkeen. Yhdessä vastauksista tärkeiksi huomioiksi kuvailtiin kuulluksi tulemisen tunnetta ja arjen tekemisen tuntemista:

*”Henkilökunnalla tulisi olla kokemus, että heitä on kuunneltu ja ovat päässeet vaikuttamaan strategiatyöhön. Tuntevat ja kokevat sen omakseen. Johdon tulisi avata miten käytännössä strategia näyttäytyy arjen tekemisessä.”*

Verkkokyselyssä kysyttiin millaista uutta osaamista vastaajat kokevat tällä hetkellä tarvitsevansa. Vastaajat listasivat kattavasti erilaisia osaamiseen liittyviä asioita. Yksi vastaajista kuvaili, että vaikka perusosaaminen on jo olemassa, tärkeää olisi saada syvennettyä osaamistaan. Samainen vastaaja tarkensi, että vaikka iso kuva olisi tiedossa, tarkempia tietoja sekä laaja-alaisempaa osaamista tulisi voida kartuttaa. Vastaajat listasivat myös lainsäädännön osaamisen, ohjausosaamisen, sähköisten järjestelmien osaamisen, oman työn johtamistaitojen syventämisen ja organisaatorakenteen paremman tuntemuksen lisäämisen. Verkkokyselyssä kysyttiin, miten osaamista voitaisiin tukea. Yksi vastaajista painotti vastauksessaan organisaation eri toimijoiden yhteistyön:

*”Organisaation eri toimijoiden/pisteiden paremmalla yhteistyöllä. Tehtäisiin enemmän asenteella, että olemme kaikki yhtä suurta kokonaisuutta ja kaikki työ on tärkeää, koska teemme työtä, jolla on merkitystä.”*

Yksi verkkokyselyyn vastanneista kirjoitti prosessikuvausten tärkeydestä erityisesti uuden työntekijän näkökulmasta. Vastauksessaan hän kuvaili, että tarkkuustaso tulisi prosessikuvauksessa suunnitella niin, että uusi työntekijä osaisi seurata sitä. Samaisessa vastauksessa painotettiin perehdytysmateriaalin riittävyyttä:

*”Lisäksi kattava perehdytysmateriaali riittävän yksityiskohtaisena olisi hyödyllinen paitsi perehtyjille, myös kokeneemmille silloin, kun eteen tulee jotakin, minkä kanssa on harvemmin tekemisissä, tai kokonaan uusia tehtäviä, jotka eivät vielä hoidu ulkomuistista.”*

Kyseinen vastaaja esitti, että perehdytysmateriaaliin tulisi sisältyä prosessikuvaukset ja pääsy niihin. Lisäksi osaamiseen tukemiseen vastaaja ehdotti seuraavanlaisesti:

*”Lisäksi tarpeellisen osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä voitaisiin tukea osaamisen hallinnan prosessilla, joka mahdollistaa osaamisen johtamisen. Tällöin luotaisiin tiimin osaamiskartta osaamistasoineen, johon sisältyy tiimiläisten tiimin toiminnan ja työtehtävien hoitamisen kannalta tarvittavat osaamisalueet.”*



Vastaaja painotti, että osaamisen arviointia tulisi toteuttaa yhdessä ja osaamisen tasoa tulisi arvioida suhteessa työtehtäviin. Tämä edistäisi vastaajan mukaan osaamisen hankkimisen suunnittelua. Vastauksessa korostettiin henkilösidonaisuuden vähentämisestä seuraavasti:

*”Näin voitaisiin haluttaessa myös varmistaa sitä, että tiimin toiminnan kannalta kriittisimmät osaamisalueet eivät ole vain yhden henkilön takana sekä rekrytoitaessa hyödyntää osaamiskuvauksia.”*

Yksi vastaajista toi esille myös osaamiskartoituksen:

*”Osaamiskartoitus olisi tuki hyödyllisintä tehdä koko organisaation tasolla miettien osaamisalueet strategialähtöisesti ja valuttaa sieltä tiimitasolle.”*

#### Havainnointi

Havainnoinnin kohteena olevissa työpajoissa käytiin aktiivista keskustelua uuden, tulevan strategian näkökulmista. Yksi osallistuja pohti työn aloitusta suhteessa strategiatyön aloitukseen ja koki tämän hyväksi. Hän koki myös hyvänä, että työ aloitetaan tunnistamalla asiakkaat. Osallistujat pohtivat yhteisesti, että asiakkuus on kuvattu edellisellä strategiakaudella ylätasolla, mutta tulevassa strategiassa konkreettinen määrittely ja työhön kiinteänä osana sidottuna sitouttaa paremmin:

*”Tämä on hyvä pohja sille mitä pitää alkaa tekemään ja mitä asioita pitää ottaa työnalle.”*

Työpajojen osallistujat olivat yksimielisiä, että tulevassa strategiassa tulee näkyä jatkuvan kehittämisen kulttuuri ja sen tukeminen. Osallistujat pohtivat, että osaamiseen ja kehittymiseen tulee panostaa ja se vaatii myös henkilöstön halukkuutta kehittyä ja oppia uutta. Keskustelua käytiin henkilöstön jatkuvasta kouluttamisesta ja osaamiseen liittyvästä yksilöllisestä suunnitelmasta. Osaamisen tunnistamiseen eräs osallistuja kommentoi:

*”Mikä on tarvittava osaaminen nimenomaan tähän asiakaslähtöisyyden lisäämiseen? On monia Omnian työtehtäviä, joissa ei olla yhteydessä loppuasiakkaaseen. Näiden tehtävien osalta voidaan määritellä kunkin*

*henkilön kohdalla heidän työhönsä kohdistuvat asiakasryhmät ja tarjotaan osaamista tähän.”*

Osaamisen lisääminen liittyi työpajojen osallistujien näkökulmasta paljon asiakaskokemukseen ja sen parantamiseen. Yksi osallistujista mainitsi, että kun henkilöstöllä on paljon aitoa tietoa asiakaspalvelusta, tulee tehdä aitoja kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä osaamisen kehittämiseen liittyen, erityisesti asiakaskokemuksen ja palautteen kautta. Osallistajat pohtivat keinoja asiakaslähtöisyyden kehittämiseen ja esiin nousi erilaiset ammattilaisten koulutukset sekä perehdytys. Asiakkaan tunnistaminen kulki työpajoihin osallistujien keskusteluissa:

*”Joka välissä pitää esittää kysymys: Miten tämä auttaa asiakasta?”*

Työpajojen osallistajat ottivat esiin myös siiloutumisen. Eräs osallistuja kaipasi organisaatorakenteen parempaa tuntemusta ja selkeytystä. Hän mainitsi, että jos yhteisesti ymmärretään organisaatorakenne, selkiyttää se päällekkäisen työn tekoa ja sujuvoittaa toimintaa. Siiloutumiseen liittyen osallistajat keskustelivat myös asiakaspolkujen kuvaamisesta. Yksi osallistuja pohti siiloutumisen vähentyvän, kun asiakaspolun kautta jokainen työntekijä kykenisi hahmottamaan oman roolinsa ja tunnistaisi myös riippuvuudet paremmin.

Eräs työpajan osallistuja mainitsi organisaation paremmalla tuntemisella olevan vaikutusta myös työhyvinvointiin, sen lisätessä yhteisöllisyyden tunnetta. Hyvinvointiin liittyi myös työpajoihin osallistujien keskustelu resurssien tarkastelusta ja aidosta mahdollisuudesta toimia strategian toimenpidetavoitteiden mukaisesti. Osallistajat pohtivat muun muassa uusien asioiden ja osaamisen kehittämisen tarvetta verraten nykyiseen työkuorman määrään sekä ajankäyttöön. Henkilöstön yhteisöllisyys ja hyvinvointia kuvattiin seuraavasti:

*”Yhteisöllisyyden vahvistaminen on tärkeätä, se lisää niinku hyvinvointia. Omnian oma sisäinen henki tulee olla asiakashenkisyyttä tukeva.”*

## **Tulokset asiakaslähtöisen strategian tulevaisuudesta**

Teemahaastattelu

Teemahaastattelun kolmannen teeman ensimmäisessä kysymyksessä käsiteltiin asiakaslähtöisen strategian tulevaisuuden unelma tilannetta. Vastausta haettiin koko organisaation näkökulmasta. Haastateltava koki asiakaslähtöisyyden arvosanan nousevan aiheen suhteen korkealle. Vastauksessaan haastateltava korosti myös asiakkaan kanssa yhdessä tehtäviä päätöksiä ja näin arvon tuottamista asiakkaalle. Haastateltava esitti asiakkaan yksilöllisyyden tärkeäksi teemaksi:

*”Niin se, että nyt on päästävä siihen, että tämä koko meidän mieletön palvelutarjonta olisi mahdollista hyödyntää sillä tavalla, että yksilölliset polut oikeasti toteutus ja se on ohjauksen ja opetuksen kannalta äärimmäisen kriittinen juttu.”*

Strategian unelmatilanteeseen pääsyyn haastateltu koki tarvittavan sellaista organisaatiokulttuuria, jossa hyvinvointitekijät on huomioitu sekä henkilöstön että asiakkaiden näkökulmasta. Haastatellun vastauksista ilmeni syy-seuraussuhteiden ymmärrys hyvinvoivan henkilöstön ja asiakaspalvelun välillä:

*”Se kausaliteetti olemassa, että jos sinulla on hyvinvoiva henkilöstö, joka on orientoitunut asiakasarvon tuottamiseen, niin sinulla on paljon paremmat onnistumisen mahdollisuudet kuin se, että jos sä kohdennat kaiken effortin siihen asiakkaan hyvinvointiin, että jotenkin näissä pitää myös tunnistaa sen vipuvarren millä näitä asioita tehdään. Meilläkin se, että henkilöstön hyvinvointi on äärimmäisen tärkeä sen takia, että henkilöstö tuottaa sen asiakasarvon. Ja sitten se, että hyvinvointi on yksi vetovoimatekijä, myös se, että ja panostamalla laajasti siihen, että on hyvät työskentelyolosuhteet.”*

Teemahaastattelun työhyvinvointiin liittyneessä vastauksessaan haastateltu painotti hyvää johtamiskulttuuria sekä työnantajan roolia muun muassa osaamisen kehittämiseen liittyvissä aiheissa. Haastateltu kertoi myös vetovoiman lisääntyvän, kun toimintakulttuuri on arvostavaa. Tämä johtaa haastateltavan mukaan kestävään asiakasarvoon.

Teemahaastattelun kolmannen teeman toisessa kysymyksessä pureuduttiin tulevaisuuden strategiaan johdon näkökulmasta. Haastateltava koki tärkeäksi selkeän yhteisen suunnan, josta kaikilla on yhteinen ymmärrys ja selkeät askeleet

tavoitteeseen pääsyyn. Haastateltava vertasi nykytilannetta tulevaisuuden unelmien tilanteeseen, pohtien ylätasoa suunnitelmia ja käytännön toimintaa keskenään:

*”Sellainen hierarkkinen linjajohtaminen ei oikein toimi, koska ei me voida toimeenpanna asioita niin että kaikki tekee kaiken samalla tavalla, koska se ei vaan yksinkertaisesti tuota sitä asiakasarvoa, yhteisen suunnan pitäisi olla selvillä.”*

Haastateltavan vastauksista kävi esille myös johdon vahvan usko siihen, että yhteisesti tehty strategia on väline myös yhteisen suunnan sanoittamisen löytymiseen. Myös läpinäkyvyys ja sen lisääminen oli haastateltavan mielestä yksi tärkeä tavoite kohti unelmien asiakaslähtöistä strategiaa. Haastateltava kertoi, että läpinäkyvyyttä ja tavoitteisiin pääsyä tullaan tarkastelemaan yhdessä henkilöstön kanssa.

#### Verkkokysely

Henkilöstön verkkokyselyn viimeisenä kysymyksenä vastaajilta kysyttiin, mitkä asiat tulevaisuuden unelmien strategiassa edistäisivät asiakkaan saamaa hyvää palvelukokemusta. Yksi vastaajista kertoi vastauksessaan, että asiakaskokemus tulisi nivoutua kaikkeen toimintaan. Erään vastaajan mukaan, palvelut tulisi olla kaikille tavoitettavia ja reagoinnin mahdollisuus tulisi olla ketterää. Eräästä vastuksesta kävi ilmi asiakaslähtöisyys ja siihen liittyvät toiminnot:

*”Asiakaslähtöisyys, asiakasta kuunnellaan ja ollaan häntä varten. Tämä vaatii Omniaalta resursseja, että käytännössä voi toteutua. Liian vähällä henkilöstömäärällä tai liian suurella työmäärällä ei tavoitteeseen päästä. Strategiatyö pitää olla myös johdettua käytäntöön.”*

#### Havainnointi

Havainnoinnin osalta myös työpajoihin osallistuneet pohtivat unelmien strategiaa tulevaisuuden näkökulmasta. Osallistujat kokivat, että asiakaspalvelustrategia on yhteinen suunta eri toimintoihin Omniassa. Osallistujat kokivat yhteisesti, että unelmien strategiassa tiedottaminen ja tiedonkulku olisi läpinäkyvää, palvelut toimivat saumattomasti ja sisäinen viestintä toimii. Unelmien strategiassa nähtiin myös tärkeinä toimivina teemoina työhyvinvointi ja arvostava kulttuuri. Osallistujat kuvasivat

unelmien tilannetta yhteisesti toimivaksi kokonaisuudeksi, jossa johto on sitoutunut muutokseen ja tukee henkilöstöä matkalla. Osallistujat kokivat myös vahvaa yhteenkuuluvuutta unelmien tilanteessa:

*"Me kaikki liitytään toistemme tekemisiin"*

*"Me ei olla yksin mitään"*

## **Tutkimustulosten tarkastelu**

### **Yhteisellä suunnittelulla kohti asiakaslähtöistä strategiaa**

Tutkimuksen päätemaana toimiva käsite asiakaslähtöinen strategia, nousi haastatteluissa sekä havainnoinnissa selkeästi esille. Teemahaastattelun vastauksista voidaan nähdä johdon vahva tahtotila uuden asiakaslähtöisen strategian onnistumiseen liittyen. Johdolla oli myös selkeä kokemus kehitettävistä asioista aiemman strategisen viitekehityksen osalta. Vaikka visioinnilla ja strategisella ajattelulla pyritään katsomaan tulevaisuuteen, toimiva strategia tarvitsee myös taitoa katsoa menneisyyteen ja osaamista hyödyntää opittua. Myös Kamensky (2010, 82) määrittelee organisaation vision olevan yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila ja näkemys siitä, millaisena organisaation tulevaisuus halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä.

Tärkeiksi kehitettäviksi toimenpiteiksi asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi teemahaastattelussa tunnistettiin konkreettiset toimenpiteet sekä selkeä viestintä. Myös lomakehaastatteluun vastanneet henkilöstön edustajat kokivat tärkeäksi osaksi asiakaslähtöisyyttä yhdessä päättämisen sekä selkeän viestimisen. Tuloksista voidaan tulkita, että henkilöstöllä tarve on saada konkreettisia vastauksia siihen, miten asiakaslähtöisen strategian visioidut toimenpiteet toteutetaan aidosti.

Asiakaslähtöisyys strategian suunnittelussa esiintyi usein työpajoissa. Työpajoihin osallistuneet henkilöstön edustajat eivät tieneet onko organisaatiossa olemassa asiakaslähtöistä strategiaa tai missä dokumentaatio sijaitsee. Tästä voidaan tulkita tarve selkeälle ja yhteisesti luodulle strategialle. Havainnoinnissa osallistujat kokivat palveluiden olevan nykyisellään enemmän organisaatiolähtöisiä, joka ei tue

asiakaslähtöisyyden periaatteita. Tästäkin voitiin tulkita tarve yhteiselle visioinnille, matkalla asiakaslähtöisen strategian luomista. Työpajoihin osallistuneet kokivat, että aloitusaika strategiatyölle on oivallinen ja konkretian esiintuominen sitouttaa jatkossa paremmin. Tästä voitiin tulkita selkeyden ja vaiheiden konkretisoinnin tärkeys työn tekemisen sekä priorisointien suhteen.

Teemahaastattelun tuloksista voitiin tulkita, että organisaation johto on ottanut yhdeksi strategiseksi toimenpiteeksi henkilöstön osallistamisen, joka on osa asiakaslähtöistä strategiaa. Uutta strategiaa oltiin toteuttamassa yhdessä, osallistaen henkilöstöä visiointiin ja toimenpiteiden tarkasteluun erilaisten työpajojen sekä kyselyiden avulla. Myös lomakehaastatteluun vastanneet henkilöstön edustajat kokivat, että yhteisesti laaditun strategian myötä kyetään toteuttamaan toimenpiteitä sovitusti ja näin ollen se myös sitouttaa paremmin. Havainnoinnin tulokset mukailevat haastatteluista saatuja tuloksia ja niistä voidaan tulkita tarve kokonaisuuden yksinkertaistamiselle, joka johtaa päällekkäisyyden vähenemiseen ja parempaan sitoutumiseen. Tästä voitiin tulkita, että henkilöstön mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun auttaa strategiaan suunniteltuihin tavoitteisiin pääsyssä.

### **Osaamisen johtaminen osaksi asiakaslähtöistä strategiaa**

Yhtenä tutkimuksen tärkeimmistä tunnistetuista käsitteistä oli osaamisen johtaminen ja siihen liittyvät teemat. Myös haastatteluiden sekä havainnoinnin perusteella, tuloksista voidaan päätellä osaamisen johtamisen olevan tärkeä teema asiakaslähtöisen strategian luonnissa. Teemahaastattelun tuloksista voitiin tulkita, että johto koki osaamisen kehittämisen olevan osa työhyvinvointia, joka edellyttää hyvää johtamiskulttuuria. Voitiin myös tulkita, että johto halusi panostaa aiheeseen ja koki aiheen yhdeksi organisaation vetovoimatekijäksi.

Myös lomakehaastatteluun vastanneet henkilöstön edustajat kokivat osaamisen johtamisen sekä kehittämisen tärkeäksi osaksi asiakaslähtöistä strategiaa. Tuloksista kävi esille erilaisia keinoja osaamisen johtamisen teemaan ja vastaajat kokivat tärkeäksi syventää osaamistaan. Tulosten perusteella osaamisen johtamista tulisi tarkastella esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla, joka tukisi myös strategiaan tavoitteisiin pääsyssä. Kuten Kupias, Peltola & Pirinen (2014) kuvaavat osaamiskartoitusta, on se osaamisen mittari ja kehittämisen strateginen työkalu, jolla selvitetään vahvuudet, kehittämisalueet ja osaamisen yleistaso niin yksilö- kuin

yritystasolla. Kartoituksella saadaan selville nykyosaamisen vahvuudet ja puutteet sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Havainnoinnissa esiin tulleet pohdinnat osaamiseen liittyvässä teemassa mukailivat haastatteluissa esiin tulleita asioita. Tuloksista voitiin tulkita, että jatkuvan kehityksen kulttuuri ja sen tukeminen tulisi olla osa asiakaslähtöistä strategiaa, joka vaatii niin johdon kuin henkilöstönkin panostusta. Työpajojen havainnoinnin tuloksista voidaan päätellä, että jatkuvan kehityksen kulttuuri tulisi jalkauttaa ja johtaa läpileikkaavasti.

### **Asiakaslähtöinen vuorovaikutus lisää luottamusta**

Vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys näyttäytyi merkittävänä osana haastatteluissa ja havainnoinnin tuloksissa. Johdon edustajan teemahaastattelussa yksi vuorovaikutukseen liittyvistä aiheista näyttäytyi muun muassa sisäisen palautteenkeruun tärkeytenä sekä osallistavien työpajojen osuudessa. Johdon näkemyksen mukaan läpinäkyvyys lisää luotettavuutta ja selkeyttää toimintaa, jota tulosten perusteella tullaan myös tarkastelemaan vuosittain. Tuloksista voidaan päätellä, että johdon tahtotila on olla läpinäkyvässä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, joka edesauttaa luottamuksen syventymistä. Lindroos ja Lohivesi (2010, 161–163) sekä Järvinen (2008, 27–30) mainitsevat teoksissaan, että asiantuntijuuden ja koulutustasojen lisääntymisen myötä on myös huomioitava, että henkilöstö on yhä kiinnostuneempia organisaation suunnitelmista, arvoista ja strategiasta, mikä edellyttää johtoa aktiiviseen vuorovaikutukseen ja viestimiseen henkilöstön kanssa.

Myös henkilöstön lomakehaastattelun vastausten perusteella voitiin tulkita, että läpinäkyvyys oli osa vuorovaikutusta ja luottamusta. Tuloksissa painotettiin kuulluksi tulemisen tunteen syventämistä ja mahdollisuutta vaikuttaa strategiatyöhön. Tuloksista voitiin tulkita, että henkilöstön arjen työn tuntemus lisäisi luottamusta ja johtaisi parempaan sitoutumiseen. Vaikka johdon haastattelussa sekä henkilöstön lomakekyselyssä kävi vastausten perusteella ilmi osallistavat työpajat, henkilöstöstä vain yksi koki selkeästi voivansa vaikuttaa uuden strategian luomiseen. Kolme vastaaja koki voivansa vaikuttaa vain osittain ja yksi ei ollenkaan. Näin ollen tuloksista voitiin tulkita, että osallistumisen mahdollisuutta tulisi tarkastella vielä lisää vuorovaikutuksen ja myös luottamuksen näkökulmasta.

Työpajoihin osallistuneet henkilöt liittivät vuorovaikutuksen ja luottamuksen yhteisöllisyyteen ja sen tukemiseen niin, että myös johto on sitoutunut tähän. Tulosten perusteella läpinäkyvällä tiedottamisella sekä tiedonkululla koettiin olevat tärkeä merkitys vuorovaikutukseen. Tuloksista voitiin tulkita, että osallistujat kokivat myös ”me-hengen” vaikuttavan hyvään vuorovaikutukseen. Vuorovaikutukseen liittyvät teemat kulkivat käsi kädessä arvostavan työkultuurin kanssa ja tulosten perusteella tärkeäksi sekä luottamusta lisääväksi toiminnaksi voitiin tulkita organisaation sisäisen asiakashenkisyyttä tukevan ajattelutavan.

### **Tehokas tiedonkulku lisää asiakaslähtöisyyttä ja estää siiloutumista**

Tuloksista voidaan tulkita, että myös tiedonkulkua ja siiloutumista organisaatiossa käsiteltiin haastatteluissa sekä työpajoissa. Teemahaastattelun tuloksissa nähtiin viestinnän tärkeys ja säännöllisyys tiedonkulun osalta. Myös yhteinen työskentely ja läpinäkyvyys toiminnanohjauksessa oli tulosten mukaan osa sujuvaa tiedonkulkua. Lomakekyselyssä aihe esiintyi tulosten perusteella laajana määränä erilaisia tiimejä ja toimintoja, jotka olivat liitoksissa vastaajien omaan työhön. Tuloksista voitiin tulkita vastaajien halukkuus ymmärtää muiden tiimien riippuvuudet omaan työhön, mutta organisaatorakenne oli vastaajien mukaan vaikeasti hahmotettavissa. Organisaatorakenteen parempaa tuntemusta toivottiin saatavan enemmän esimerkiksi koulutusten yhteydessä. Tuloksista voitiin tulkita, että henkilöstö on halukas hyödyntämään organisaatorakenteen tuntemusta oman työn tehokkuuden lisäämiseksi.

Kuten Hamilton (2012), Järvinen (2008, 33) sekä Viitala ja Jylhä (2011, 215) esittävät, ilman selkeää organisaatorakenteen tuntemusta, tavoitteisiin pääsy saattaa estyä. Tuloksista voitiin havaita uuden strategian jalkauttamisen ja organisaatorakenteen yhteys toisiinsa. Kokonaisuuksien tuntemisella ja riippuvuuksien tunnistamisella sujuvoitettaisiin henkilöstön työarkea. Keinoina organisaatorakenteen selkeyttämiselle tuloksissa esiintyi vierailut eri toimipisteisiin. Tulosten perusteella konkreettisella tutustumisella eri toimintoihin, voidaan parantaa ymmärrystä ja lisätä asiakaspalveluhenkisyyttä.

Organisaation siiloutuminen oli aiheena myös työpajoissa. Havainnoinnin tulosten perusteella osallistujat kaipasivat lomakehaastatteluun vastanneiden mukaisesti, organisaatorakenteen parempaa tuntemusta. Tuloksista ilmenee toiveet yhteisesti



ymmärrettävästä rakenteesta, joka auttaisi vähentämään muun muassa päällekkäistä työtä. Tuloksista selvisi, että henkilöstö oli motivoitunut esimerkiksi asiakaspolkujen luomisen avulla vähentämään siiloutumista.

## **Johtopäätökset**

Johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymykseen tärkeimpien tutkimuksessa esiintyvien käsitteiden ja tutkimuksen tuloksista saatujen tietojen pohjalta. Asiakaslähtöisen strategian suunnittelu vaatii organisaatorakenteen laajaa ymmärrystä ja toimintojen riippuvuuksien tunnistamista. Organisaation johdon tulee myös ymmärtää ero organisaatiolähtöisen ja asiakaslähtöisen strategian välillä. Tämän tunnistaminen edellyttää vankkaa ymmärrystä organisaation henkilöstöstä sekä asiakkaista. Ymmärrys henkilöstön erilaisista työnkuvista vahvistaa johdon ymmärrystä strategisten tavoitteiden päätöstenteossa.

Keinoina organisaatorakenteen selkiyttämiseen ja riippuvuuksien tunnistamiseen johto voi hyödyntää osallistavia työskentelymalleja toiminnassaan. Erityisesti asiakaslähtöisen strategian näkökulmasta, organisaatiossa tulee tunnistaa ne tahot ja tiimit keiden kanssa työskennellään. Ilman organisaatorakenteen tunnistamista, saattaa tapahtua sisäistä siiloutumista, joka pahimmillaan johtaa tavoitteiden epäonnistumiseen. Osallistavalla toiminnalla mahdollistaan henkilöstön yhteys asiakaslähtöisen strategian toimintojen suunnitteluun, jolloin jokainen työntekijä kykenee tunnistamaan roolinsa kokonaisuudessa. Henkilöstön osallistavalla toiminnalla kehitetään johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta vahvemmaksi, joka lisää myös luottamusta.

Asiakaslähtöisen strategian yhteisen suunnittelun tuomat konkreettiset toimenpiteet tukevat tavoitteeseen pääsyä. Johdon ja henkilöstön yhteisellä kokonaiskuvan ymmärtämisellä voidaan päästä tavoitteeseen hyvinkin tehokkaasti. Tämä johtuu, että kaikilla osapuolilla on selkeä kuva oman työn merkityksellisyydestä suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Tiedonkulun ja näin viestinnän näkökulmasta askelmerkit kohti tavoitteita tulee olla ymmärrettävässä muodossa. Organisaation yhteinen kieli ja oikeat viestintätavat lisäävät luottamusta ja vähentävät myös siiloutumisen mahdollisuutta. Jargonian eli erikoiskielen vähentämisellä ei ainoastaan viestitä selkeästi, vaan osoitetaan kunnioitusta ja aitoa halua onnistua yhdessä.

Strategisten tavoitteiden tuoma uudenlaisen osaamisen tarve tulisi lähteä nykyisen osaamisen tunnistamisesta. Esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla organisaatio tunnistaisi jo olemassa olevan organisaation sisäisen osaamisen, mutta myös uudenlaisen osaamisen tarpeen. Kuten Viitala ja Jylhä (2013, 295–297) esittävät, määritettäessä tulevien vuosien tavoitteita, organisaation johdon tulisi tarkastella mitä osaamista tavoitteisiin pääsyyn tarvitaan. Jotta onnistuminen ja tavoitteeseen pääsy voidaan todentaa, tulee organisaation valita onnistumisen mittari. Mittarin valinta voidaan toteuttaa osallistamalla henkilöstöä valintapäätökseen, joka osaltaan lisää ymmärrystä tavoitteeseen pääsyn tärkeydestä, mutta myös sitouttaa henkilöstöä paremmin. Matkalla tavoitteeseen voidaan tehdä väliaika mittarointia, muun muassa henkilöstön työhyvinvoinnin suhteen ja johdon tulisi huomioida myös palkitsemisen mahdollisuus. Palkitseminen konkretisoi asian tärkeyttä ja lisää motivaatiota.

Kaikissa tuloksissa asiakas oli keskiössä ja näin voitiin tehdä johtopäätös yhteisestä tahtotilasta onnistua asiakaslähtöisen strategian luomisessa. Tämä lähtökohta lisää onnistumisen mahdollisuutta mennessä kohti asiakaslähtöisen strategian suunniteltuja toimenpiteitä.

### **Asiakaslähtöisen strategian onnistuminen ja tärkeät vaiheet mallina**

Kun organisaatorakenne on selkeästi kuvattu, riippuvuudet tunnistettu, johdon ja henkilöstön yhteisymmärrystä kasvatettu, toimenpiteet kuvattu, osaamisen tarve kartoitettu, resurssit tarkasteltu, viestintä on onnistunut ja onnistumisen mittarit valittu, voidaan strategiaa lähteä jalkauttamaan. Jotta nämä kaikki askeleet voitaisiin hyödyntää saumattomana ketjuna suunnittelussa, kehittämistehtävän myötä toteutettiin Asiakaslähtöistä strategiaa luomassa? -malli (Liite 3). Mallin avulla voidaan seurata, että jokainen tärkeä kohta suunnittelun eri vaiheissa on huomioitu.

Mallissa on haluttu kiteyttää kehitystehtävän myötä tulleet asiat teemoiksi, jotka tulisi huomioida strategiaa suunnitellessa. Mallissa olevat teemat nousevat kehitystehtävän tärkeimmistä käsitteistä sekä aineistonkeruun myötä nousseista huomioista. Mallia voidaan käyttää työvälineenä suunnitteluvaiheessa ja se on avoimesti hyödynnettävissä kaikille. Alla kuvattuna mallin vaiheet ja halutessaan sen voi tulostaa itselleen kehittämistehtävän liitteistä.



Kuvio 3. Asiakaslähtöistä strategiaa luomassa? -malli

## EETTISET LÄHTÖKOHDAT JA LUOTETTAVUUS

Tämän opinnäytetyön yhteisessä tietoperustassa määritellään tarkemmin tutkimustoimintaan liittyviä eettisyyden sekä luotettavuuden kriteereitä ja käsitteitä. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin parhaalla mahdollisella tavalla toteuttamaan Hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta. (TENK Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–8.)

Opinnäytetyötä varten on tehty erillinen aineistonhallintasuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että opinnäytetyössä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja huolehditaan, ettei tutkimusaineisto vaarannu missään vaiheessa. Aineistonhallintasuunnitelmassa kuvataan, miten aineisto hankitaan, miten aineistoa käytetään, minne aineisto tallennetaan, miten sitä säilytetään ja mitä aineistolle tapahtuu opinnäytetyön valmistuttua.

Tässä kehittämistehtävässä ei käsitelty henkilötietoja eikä ihmisten yksityisyyden suojaan liittyviä asioita. Kehittämistyön lopullinen tuotos on julkinen ja kaikki tutkimusmateriaali tuhoetaan asianmukaisesti. Kehittämistehtävä noudattaa Lapin ammattikorkeakoulun opinnäytetyö ohjeistusta. Haastateltavia sekä havainnoinnin kohteena olevia henkilöitä informoitiin selkeästi ja ennakoiden tutkimuksesta. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin ajankohtaista kirjallisuutta, ohjeiden mukaista lähde- ja viittaustekniikkaa sekä luotettavuutta lisättiin useiden aineistonkeruumenetelmien avulla.

Tapaustutkimuksen osalta työssä käytettiin kahta seuraavaa syvällisemmin menetelmää avaavaa teosta, Yinin (2012) *Applications of Case Study Research* ja Eriksson ja Koistisen (2014) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kehittämistyön prosessi polkuna: Suunnittelu- ja ideointivaihe, tavoitteen ja tutkimuskysymysten asettelu, toimeksiantajan ja toimijoiden kanssa tapaaminen ja tutkimuksen tavoitteen käsittely, työn rajaaminen ja kehittämismenetelmien valinta, sopimusten luonti ja allekirjoitus, konkreettinen tekeminen eli haastattelut ja aineiston keruu, aineiston analysointi ja arviointi sekä lopputuotoksen tuottaminen. (Toikko & Rantanen, 2009.)

## **POHDINTA JA JATKOTUTKIMUS**

Tutkimuksessa yhteinen nimittäjä oli tarkastella asioita johdon sekä henkilöstön näkökulmasta ja korostaa rakentamaan omaa strategiaa ja toimintasuunnitelmaa sen mukaan, että asiakas olisi keskiössä. Tutkimuksessa nousi esille myös, että oleellista on saada jalkautettua ja johdettua johdon suunnittelema strategia käytäntöön. Jotta kokonaisuus toimii suunnitellusti, jokaisen toimijan organisaationketjussa on tiedettävä, mikä on heidän roolinsa osana kokonaisuutta.

On ymmärrettävä, millaista osaamista jo on ja mitä tarvitaan lähitulevaisuudessa sekä pidemmällä aikavälillä. Näihin tulee kyetä reagoimaan proaktiivisesti ja tarjota organisaation sisällä myös kasvun mahdollisuuksia mahdollisten uusien osaamistarpeiden lisäksi. Osaamisen ennakkoinnin tulisi kulkea tiiviisti strategiatyön rinnalla.

On välttävää siiloutumista ja keskinäistä kilpailua eri toimijoiden kesken, jolla voi olla vaarana eriyttää tekemistä ja rikkoa toiminnan yhteen pelaavuus. Yhteiset tavoitteet ja asioiden selkeä tiedotus ovat oleellisia osa-alueita. Asioiden sanoittamisessa tärkeää on jokaisen ymmärtää asiat samalla tavalla ja välttää heikon viestinnän aiheuttamat väärinymmärrykset, eriävät tavoitteet tai toimintamallit.

Tutkimuksen myötä korostui hyvän, asiakaslähtöisen johtamisen merkitys, jossa saadaan strategian jalkauttamisen lisäksi yhdistettyä eri toimijat toimimaan yhdessä, yhteisen tavoitteen eteen. Monen eri osa-alueen summana saadaan aikaan toimiva lopputulos ja johtamisen haaste on sekä tunnistaa, että osata johtaa läpileikkaavasti kokonaisuutta. Tämä kaikki lisää henkilöstön hyvinvointia, jonka avulla asiakaslähtöistä strategiaa voidaan johtaa ja jalkauttaa niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan.

## **Jatkotutkimus**

Koska tässä kehittämistehtävässä tutkittiin Omnian tulevan asiakaslähtöisen strategian visiointivaihetta ja siihen liittyviä toimenpidetarpeita, jatkotutkimusaiheena olisi luontaisesti strategian toteuttamisvaihe. Jatkotutkimuksella voidaan saada tuloksia siihen, miten strategian visiossa suunnitellut vaiheet jalkautetaan käytäntöön ja onko organisaation johto onnistunut strategian viestinnässä sekä tavoitteissaan.

Jatkotutkimuksessa tulisi haastatella henkilöstön kokemuksia strategiassa ilmenevien toimenpiteiden onnistumisesta esimerkiksi haastattelujen avulla. Peilaaminen myös Kuntatyö 2030 sparraus -työpajojen antiin olisi tärkeää, sillä johto voisi tarkastella tätä kautta henkilöstön sitoutumista strategiaan.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy.

Blackburn, R A, Hart, M & Wainwright, T. 2013. Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 20, no. 1, 8–27. Viitattu 25.2.2022  
<https://www.proquest.com/docview/1288078425?pqorigsite=primo&accountid=27297>

Bolton, R. 2016. *Service Excellence: Creating customer experiences that build relationships*. New York: Business Expert Press. Viitattu 23.3.2022  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/ramklibraryebooks/detail.action?docID=4508881>

Crandall, L.G., White, D.L., Schuldheis, S. & Talerico, K. A. 2007. Initiating personcentered care practices in long term care facilities. *Journal of Gerontological Nursing* 2007. Viitattu 15.11.2021 <https://doi.org/10.3928/00989134-20071101-08>

Day, G. & Moorman, C. 2010. *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. New York: McGraw-Hill.

Eisenhardt, KM. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Research*, 14: 4, 532–550. Viitattu 14.12.2021  
<https://doi.org/10.2307/258557>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä*. 2014: 11. Viitattu 14.12.2021  
<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>

Filenius, M. 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.

Flick, U. 1998: *An introduction to qualitative research*. London: SAGE.

Garavan, T., Hogan, C. & Cahir-O'Donnell, A. 2020. *Learning & development in organisations: Strategy, evidence and practice*. Cork: Oak Tree Press.

Hackselius-Fonsén, R. & Similä, P. 2017. *Muutosjohtajan matkassa*. Brand Agency Punda Oy.

Haila, K., Jauhola, L., Oosi, O. & Rausmaa, S. 2020. Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja* 2020:28. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.3.2022  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-561-4>

Hamilton, M. 2012. Organizing for Successful Software Development. Harris Kern's Enterprise Computing Institute. Viitattu 13.12.2021. <http://www.harriskern.com/wp-content/uploads/2012/05/Organizing-for-Successful-Software-Development.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Liettua: BALTO print.

Järvinen, P. 2008. Onnistu esimiehenä. 7. painos. Juva: WSOY.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Alma Talent.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Talentum.

King, KG. 2017, Measuring teamwork and team performance in collaborative work environments. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol.5 (2), 196–205.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., Von Fossen, J. 2021. Leading Virtual Teams. Organizational Dynamics Vol. 50, 1–11. Elsevier.

Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) teoksessa Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, 21–43.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3.uudistettu painos. Juva: WSOY.

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-Dominant logic, premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.

Luoma-aho, V., Taiminen, K., Poutanen, P., Melgin, E., Hara, M., Uskali, T. & Huhtinen, A. 2015. Läpinäkyvä viestintä. Helsinki: ProCom. Viestinnän ammattilaiset ry. Sarja ProComma Academic. Viitattu 16.3.2022 <http://hdl.handle.net/10138/286180>

Martin, J., Elg, M., Gremyr, I. & Wallo, A. 2021. Towards a quality management competence framework: Exploring needed competencies in quality management. Total quality management & business excellence, 32(3-4), 359–378. Viitattu 25.2.2022 <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1576516>

Melatie, J. 2017. YAMK Teknologiaosaamisen koulutusohjelma: Palveluistamisen tulevaisuus, Case Mobiililaittevalmistajat. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 170. Grano Oy. Jyväskylä. Viitattu 25.2.2022 [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn\\_isbn\\_978-952-612775-0.pdf?sequence=1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn_isbn_978-952-612775-0.pdf?sequence=1)

Mäkilä, J. 2020. Strateginen asiakaslähtöisyys: Määrittely, suunnittelu ja toteutus. Pro gradu tutkielma. Viitattu 15.11.2022 <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020051335453>

Rosenthal, M. 2016. Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. Currents in Pharmacy Teaching and Learning, Vol. 8, Issue 4, July-August 2016, 509. The University of Mississippi School of Pharmacy, Oxford, Mississippi. Published by Elsevier Inc. Viitattu 23.3.2022 <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2016.03.021>

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Sosiaali- ja terveyshallinto. Acta Wasaensia nro 156. Vaasan yliopisto, Vaasa. Viitattu 12.9.2021 [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn\\_952-476-129-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Omnia 2022. Omnia Kuntatyö 2030. Vain sisäisessä jakelussa. Viitattu 17.5.2022.

Omnia 2022a. Omnian organisaatio. Viitattu 23.4.2022 <https://www.omnia.fi/tietoa-omniasta/omnian-organisaatio>

Omnia 2022b. Omnia lukuina. Viitattu 23.4.2022 <https://www.omnia.fi/tietoa-omniasta/omnian-organisaatio#anchor-omnia-lukuina>.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY pro.

Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 170. Grano Oy. Jyväskylä 2018. Viitattu 18.11.2021 [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn\\_isbn\\_978-952-612775-0.pdf?sequence=1](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn_isbn_978-952-612775-0.pdf?sequence=1)

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020 Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docento.



Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.1.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Santalainen, T., 2005. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sticdorn, M., Lawrence, A., Hormes, M., & Schneider, J. 2018. This is service design doing, applying service design thinking in the real world. A parctitioners' handbook. E-kirja. Canada: O'Reilly Media Inc.

Talvela, J. & Stenman, K. 2012. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 23.3.2022 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47132/tutu\\_kirja\\_web\\_ver3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47132/tutu_kirja_web_ver3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Talvio, M. & Klemola, U. Toimiva vuorovaikutus. 2017. Jyväskylä: PS-kustannus

TENK Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 31.12.2021 [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press: Taju.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turun kauppakorkeakoulu. Pro gradu tutkielma. Viitattu 14.1.2022 <https://www.utupub.fi/handle/10024/149556>

Valtioneuvosto 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Valtioneuvosto Viitattu 5.3.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-610-5>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R., & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.–5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 23.3.2022 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.

Yin, R.K. 2012. Applications of Case Study Research. 3. painos. Los Angeles: Sage.

## LIITTEET

- Liite 1. Strukturoitu lomakekysely henkilöstölle
- Liite 2. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset
- Liite 3. Asiakaslähtöistä strategiaa luomassa? -malli

# Liite 1. Strukturoitu verkkokysely henkilöstölle

## Kysely asiakaslähtöisestä strategiasta

Hei!

Pyydän teitä osallistumaan kyselyyn, jonka vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia.

**Kysely on anonyymi eli kyselyssä ei kerätä tai tallenneta nimiä.** Vastauksia hyödynnetään Lapin AMK (yamk) opinnäytetyössä, jonka tarkoitus on kuvata asiakaslähtöisen strategian merkitys sekä sen vaiheiden ydinasiat. Kyselyn avulla pyritään saamaan henkilöstön näkökulma aiheeseen, joka on hyvin tärkeä osa asiakaslähtöistä strategiaa.

### Avaan alle kyselyssä esiintyviä termejä:

- Anonyymi = Nimetön / tuntematon.
- Strategia = Organisaation tulevaisuuden suunnitelma, joka sisältää keinoja sekä toimintoja, joiden avulla suunnitelmassa kuvattu tavoite saadaan toteutettua.
- Asiakas = Voi olla työntekijä tai palvelun käyttäjä esim. oppilas.
- Asiakaslähtöisyys = Ajatusmalli, jossa asiakas ja hänen tarpeet laitetaan etusijalle.
- Organisaatio = Ihmisten yhdessä luoma rakenne, jonka toiminta on järjestäytyntä ja tavoitteellista.

Kysely on auki 1.5.2022 saakka.

Lämmin kiitos vastauksistasi!

...

\* Pakollinen

1. Tunnetko oman organisaation strategian? \*

- Kyllä
- Osittain
- En

2. Mitkä ovat mielestäsi strategian tärkeimmät tavoitteet? \*

Kirjoita vastaus

3. Koetko, että voit vaikuttaa uuden strategian luomiseen? \* [?]

- Kyllä
- Osittain
- En

4. Miten strategiassa suunnitellut toimenpiteet olisi hyvä viestiä henkilöstölle? \*

Kirjoita vastaus

5. Mitä asioita johdon tulisi huomioida uuden strategian jalkautuksessa? \*

Kirjoita vastaus

6. Mitkä kohdat mielestäsi strategiassa edistävät asiakkaan saamaa hyvää palvelukokemusta, kohti unelmien asiakaspalvelua? \*

Kirjoita vastaus

7. Mainitse työympäristössäsi (organisaatorakenteessa) niitä tiimejä ja toimintoja, joihin oma työsi liittyy? \*

Kirjoita vastaus

8. Millaista uutta osaamista koet tällä hetkellä tarvitsevasi? \*

Kirjoita vastaus

9. Miten osaamista voitaisiin tukea? \*

Kirjoita vastaus

Lähetä

## Liite 2. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

### Haastattelukysymykset

f

#### **Teema 1: Asiakslähtöisen strategian nykytila**

Kysymys 1: Miten asiakslähtöisyys nähdään nykyisessä strategiassa?

Kysymys 2: Mitä kehitettävää nykyisessä strategiassa on erityisesti huomattu?

#### **Teema 2: Uuden asiakslähtöisen strategian tavoite ja toimenpiteet**

Kysymys 1: Mitä toimenpiteitä tulevassa strategiassa tavoitellaan asiakslähtöisyyden näkökulmasta?

Kysymys 2: Miten strategiset tavoitteet on suunniteltu viestittäväksi henkilöstölle?

#### **Teema 3: Asiakslähtöisen strategian tulevaisuus**

Kysymys 1: Millainen on unelmien asiakslähtöinen strategia koko organisaation näkökulmasta?

Kysymys 2: Millaisena tulevaisuuden strategia nähdään johdon näkökulmasta?

### Liite 3. Asiakaslähtöistä strategiaa luomassa? -malli



Asiakaslähtöistä strategiaa  
luomassa? –malli  
- Ota haltuun askeleet ja onnistu! -

**Selkeytä organisaatorakenne:**  
Keiden kanssa työskentelemme?

**Määrittele:**  
Kuka on asiakas?

**Osallista:**  
Millä tavoin henkilöstö osallistetaan suunnittelun eri vaiheisiin ja miten tietoa hyödynnetään?

**Konkretisoi:**  
Millä toimenpiteillä tavoitteeseen?

**Viesti ymmärrettävästi ja läpinäkyvästi:**  
Termit auki, millainen on yhteinen kieli? Mitkä ovat parhaat viestintäkanavat?

**Tunnista osaaminen:**  
Mitä osaamista on jo? Mitä uutta osaamista tarvitaan ja miten se resursoidaan?

**Mittaa:**  
Millä mittareilla mitataan tavoitteen onnistuminen ja henkilöstön työhyvinvointi/tyytyväisyys?

# ALLIANSSIMALLIN SOVELLETTAVUUS ICT-HANKKEISSA

*Tekijät: Tuhkanen Petri & Manninen Marko*

The focus of the study was to understand if the project alliance model is applicable for ICT alliance projects. In addition, the objective was also to understand what kind of ICT projects the alliance model is suitable for and what kind of challenges were faced in previous projects. The project alliance model was created in the early 90's for a construction engineering project. The fundamental idea in project alliance is cooperative work, risk sharing and building the best team with required competence to achieve project goals. Only few known ICT alliance projects have been conducted globally so far and they were in Finland.

The thesis was conducted as a case study which included analyzing existing literature about project alliances and collecting information from public and private sector specialists. The study material mostly leans on the construction engineering field materials as ICT alliance concept is in practice almost untouched. Six specialists who were involved in ICT alliance projects in Finland were interviewed for this study.

It was discovered that the project alliance model based on the construction engineering field model is not directly suitable for ICT alliance projects. The study results showed that the contract model is not suitable for ICT projects which are mostly executed with agile project methods. The results also presented that the targeted budget and incentive models are not eligible for ICT alliance projects. However, it was found that the alliance model is suitable for ICT projects if the estimated budget is substantially high, the project has complex issues to solve, and comprehensive knowledge is needed from multiple stakeholders or suppliers.

## **Johdanto**

Opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, soveltuuko rakennusteollisuudessa jo kolmisenkymmentä vuotta käytössä ollut allianssimalli tieto- ja viestintäteknologia- eli ICT-hankkeisiin. Allianssimalli on hankkeiden toteuttamismalli, jonka laajempi kehittäminen käynnistyi 1990-luvulla Australiassa öljynporaukseen liittyvässä rakennusteollisuudessa (Australian Government 2015, 26). Tutkimustyö rajattiin

allianssimallilla toteutettavien ICT-järjestelmien hankinta- ja projektivaiheisiin. Työssä haluttiin myös selvittää, millaisiin ja minkä suuruisiin hankkeisiin malli sopii parhaiten.

Selvityksen perusteella maailmalta löytyy tähän mennessä vain muutama allianssimallilla toteutettu ICT-hanke eli ICT-projektiallianssi, esimerkiksi Väyläviraston Velho- (Väylävirasto 2002b) ja Ihku-hankkeet (Väylävirasto 2022a). Tieteellistä tutkimusaineistoa rakennusteollisuuden alliansseista on runsaasti, mutta nimenomaan ICT-projektialliansseihin sitä on saatavilla hyvin rajallisesti. Teemu Lapin väitöskirjan yksi taustatutkimus (Lappi, Aaltonen & Kujala 2019) oli havaintojen mukaan ainoa ICT-projektialliansseja käsittelevä tieteellinen julkaisu.

Teemahaastatteluissa tavoitettiin sekä tilaajan että toimittajien asiantuntijoita molemmista Väyläviraston ICT-projektialliansseista. Haastatteluissa saatiin ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä, kuinka ICT-toimialalla uusi malli toimii ja suositellaanko mallin käyttöä myös tulevaisuuden ICT-hankkeissa.

## **Toimintaympäristön kuvaus**

### **Lapin ammattikorkeakoulu toimeksiantajana**

Lapin ammattikorkeakoulu eli Lapin AMK on toimintansa vuonna 2014 aloittanut ammattikorkeakoulu, joka muodostettiin Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulujen fuusiossa. Korkeakoulu on osakeyhtiömuotoinen ja sen omistavat Lapin yliopisto sekä Rovaniemen, Kemin ja Tornion kaupungit. Ammattikorkeakoulun koulutusalat ovat 1) Kauppa ja hallinto, 2) Maa- ja metsätalous, 3) Palvelualat, 4) Sosiaali- ja terveysala, 5) Taiteet ja kulttuuri, 6) Tekniikka, teollisuus ja rakentaminen, 7) Terveys ja hyvinvointi sekä 8) Tietojenkäsittely, tieto- ja viestintätekniikka. Lapin ammattikorkeakoulussa voi suorittaa päiväopintoina alemman ammattikorkeakoulututkinnon ja monimuoto-opintoina sekä alemman että ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Näiden lisäksi koulu tarjoaa avoimia korkeakouluopintoja sekä erikoistumis-, muunto- ja henkilöstökoulutuksia. Lapin ammattikorkeakoulussa on 5600 tutkinto-opiskelijaa sekä 370 työntekijää. (Lapin ammattikorkeakoulu 2022.)

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Lapin ammattikorkeakoulu. Toimeksiantajalla on halu saada uutta näkemystä ja tietoa onnistuneiden ICT-hankkeiden läpiviemiseksi. Lisäksi toimeksiantaja näkee haasteina hankkeidensa lopputuotosten määritystenmukaisuuden, tarjonnan kartoituksen sekä budjetti- ja aikatauluongelmat. Näin ollen tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, voiko allianssimallilla toteutettu hanke toimia toimeksiantajan organisaatiossa pohjana hankemallin kehittämiseksi. Myös toimeksiantajan edustaja haastateltiin, jotta ymmärrettäisiin syvällisemmin haasteiden taustoja.

### **Projektiallianssi toimintaympäristönä**

Hietajärven (2017, 29) mukaan projektiallianssi voidaan määrittää usean osapuolen sopimusjärjestelyksi, jossa sitoudutaan työskentelemään yhteistyössä. Projektiallianssissa hankkeen omistaja tai omistajat sekä yksi tai useampi palveluntuottaja työskentelevät yhtenäisenä ryhmänä tuottaakseen sovitun projektin lopputuloksen. Tällaisessa mallissa käytetään puitesopimusta, jonka yhteiset liiketoiminnalliset intressit on kohdistettu projektin lopputulokseen. Rossin (2003, 1) mukaan projektiallianssissa sen osapuolet

- ottavat kollektiivisen vastuun projektin lopputulosten saavuttamisesta,
- omistavat yhdessä projektin riskit ja mahdollisuudet sekä
- jakavat projektin taloudelliset voitot ja tappiot.

Perinteisessä projektisopimusmallissa vastuut ja riskit ovat jokaisen eri toimijan omalla vastuulla. Näin ollen myös liiketoiminnalliset seuraamukset kohdistuvat yksittäisille toimijoille, mikäli he epäonnistuvat. Ross (2003, 1.)

Projektiallianssilla tarkoitetaan siis yksittäistä ja hankekohtaisesti sovittavaa toimintamallia. Strateginen allianssi on puolestaan useita projekteja tai hankkeita kattava tai muunlaista pitkäkestoista yhteistyötä koskeva järjestely. (Lahdenperä 2009, 13.)

### **Organisaation strateginen hankintatoimi toimintaympäristönä**

Organisaatiot organisoivat ja johtavat hankintatoimintaansa eri tavoin. Hankintoja voidaan toteuttaa hajauttamalla tai keskittämällä hankintaprosessin tehtäviä, ratkaisuoikeuksia sekä hankintavastuita. Organisoititapaan voivat vaikuttaa



esimerkiksi organisaatiokulttuuri, organisaation koko ja rakenne sekä tarve päätösvallan ja vastuiden keskittämiseen. Viime vuosina hankintatoimen keskittämiseen pyrkivillä toimilla on tavoiteltu kustannushyötyjä päällekkäistä ja turhaa työtä poistamalla. Hyötyjä pyritään ulosmittaamaan johtamalla hankintoja strategisena kokonaisuutena. (Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus KEINO 2022.) Myös julkisella sektorilla organisaation strategisten linjausten tulisi olla pohjana hankintasuunnittelulle ja niiden tulisi myös näkyä hankintatoimen käytännön toiminnassa. Talouden pitkän tähtäimen suunnittelu on nykyään välttämätöntä myös hankintatoimen osalta. (Kontio ym. 2017, 37.)

## **Projektiallianssi digiaikakaudella**

### **Strategia hankkeissa**

Allianssi strategisena valintana

Markkinat tai asiakkaat usein vaativat jaettua taitoa, osaamista ja resursointia. Strategiset allianssit tai yhteishankkeet tarjoavat mahdollisuuden jakaa riskejä ja optimoida resursseja, jotka voivat olla haasteellisia yhdelle organisaatiolle. (Walker & Hampson 2003, 74–75.) Allianssin ja kumppanuuksien välinen ero on riskien ja onnistumisien jakamisessa. Kumppanuuksissa kukin toimija vastaa riskeistä ja onnistumisista itsenäisesti myös sopimuksellisesti. Allianssi muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden, jossa riskit ja onnistumiset ovat yhteisiä. (Walker & Hampson 2003, 98). Lappi ym. (2019, 5) kuvaavat teoksessaan, että aikaisemmat kokemukset alliansseista hanketoimintaa käyttävillä toimialoilla olivat lähinnä strategisia, ja niihin sisältyi teknologioiden, tuotekehityksen ja palveluiden yhteensovittamista sekä yhteistyötä organisaatioiden välillä. Walker ja Hampson (2003, 98) tiivistävät yhteistoiminnan, yhteiserikoistumisen sekä oppimisen ja sisäistämisen tärkeimmiksi teemoiksi, jotta allianssin muodostaminen on kannattavaa.

Allianssin soveltaminen hankkeissa

Allianssihankemalli on alun perin syntynyt 1990-luvulla Australiassa (Australian Government 2015, 26). Hankemallia sovellettiin ensimmäisen kerran Pohjanmeren öljy- ja kaasuprojekteissa 90-luvun alussa, ja sen jälkeen Australiassa (Morwood, Scott & Pitcher 2008, 14). Allianssimalli kehittyi tarpeesta toteuttaa hankkeet

oikeudenmukaisemmalla riskien jakamisella haastavissa projekteissa. Mallilla haluttiin lisäksi kehittää ratkaisukeskeisempää hankkeen toteuttamistapaa, yhteistyöhön pohjautuvaa työskentelymallia ja yhteisen luottamuksen sekä kunnioituksen luomista. (Morwood ym. 2008, 18.)

Moorwoodin ym. (2008, 38) mukaan päätös allianssimallilla toteuttavasta projektista ei ole yksiselitteinen. Heidän mukaansa päätös muodostuu useammasta tekijästä, joita ovat muun muassa projektin kompleksisuus, epämääräinen laajuus, tiukka aikataulu ja osapuolten korkea mielenkiinto. Allianssin soveltaminen projektin toteutusmuotona ei sovellu kaikkiin projekteihin. Hankintastrategiaa on mietittävä huolellisesti, jotta organisaation tavoitteet ovat linjassa projektin sisällön kanssa. Moorwood ym. (2008, 42) kuvaavat, että allianssimallilla toteutetulla hankkeella on paremmat mahdollisuudet saavuttaa tavoitteet.

### **Allianssimalli hankkeen toteutusmuotona**

Rossin (2003, 1) mukaan allianssimallilla toteutetussa projektissa omistaja ja yksi tai useampi palveluntuottaja toimivat yhteisenä tiiminä projektin tavoitteisiin pääsemiseksi. Mallissa käytetään puitesopimusta, jonka yhteiset liiketoiminnalliset intressit on kohdistettu projektin lopputulokseen. Projektin omistajuus on yhteinen, jolloin riskit ja mahdollisuudet ovat yhteisiä. Projektin lopputuloksista riippuen myös voitot ja tappiot jaetaan. Perinteisissä sopimusmuodoissa vastuut ja riskit kohdistetaan eri osapuolille ja oikeudelliset seuraukset yksittäisille osapuolille, jos he eivät pysty hallitsemaan riskejään tai toteuttamaan asianmukaisesti sopimusvelvoitteitaan.

Suomi on rakennusteollisuudessa Euroopan johtava projektiallianssien maa (A-Insinöörit, 2019), samoin lienee tilanne ICT-projektialliansseissa, koska allianssimallilla toteutettuja ICT-hankkeita löydettiin vain muutama ja nekin kaikki Suomesta, esimerkiksi Väyläviraston Velho (Väylävirasto 2022b) ja Ihku (Väylävirasto 2022a). Näin ollen kokemusta allianssimallin soveltamisessa tietojärjestelmien kehittämisessä on vielä hyvin rajoitetusti.

### **Hybridiallianssi**

Rakennusteollisuudessa allianssimallilla toteutetut hankkeet ovat olleet kooltaan suuria. Hyvät kokemukset allianssimallista ovat johtaneet siihen, että on pyritty löytämään soveltamistapoja allianssimallin hyödyntämiseen myös pienemmissä

hankkeissa. A-Insinöörien Esa Suomalaisen (2021) mukaan hybridiallianssi syntyi tarpeesta kehittää kevyempi yhteistoimintamalli keskisuuriin, noin 5–20 miljoonan euron suuruisiin ja jollain tapaa kompleksisiin rakennushankkeisiin. Se sopii kohteisiin, joihin perinteinen allianssimalli on liian raskas ja kallis malli. Murtomäen Projektuutisiin kirjoittaman blogin (2020) mukaan A-insinöörien Marko Yli-Rantala kertoo, että hybridiallianssi on käytännössä varsinaisen allianssin ja projektinjohtourakan (Kaunisvirta 2019) välimuoto.

Queensland Government Chief Procurement Officen (2008, 10) mukaan hybridiallianssi eroaa perusmuotoisesta allianssista muun muassa siinä, että hybridiallianssissa voidaan

- ottaa välimiesmenettely mukaan mahdollisessa allianssin purkumenettelyssä,
- sovittaa ja rajoittaa allianssin tilaajapuolen vastuu kiinteään maksimimäärään,
- jakaa yksittäiset projektiriskit yhdelle osapuolelle sen sijaan, että kaikki projektiriskit jaetaan kaikille,
- luoda niin kutsuttu allianssiurakoitsija, joka vastaa hankkeen tulosten toimittamisesta ja
- jättää osapuolen vastuiden laiminlyönti uusintatyökustannusten ulkopuolelle.

Tutkimuksen tekijöiden näkemyksen mukaan ICT-hankkeissa mahdollisesti sovellettava allianssimalli olisi perinteisestä rakennusteollisuudessa käytettävästä mallista sovellettu malli, käytännössä siis ICT-hankkeiden hybridiallianssi.

### **Allianssisopimus**

Allianssissa osapuolet solmivat yhden yhteisen, monen toimijan välisen sopimuksen sen sijaan, että sopimukset laaditaan useina, mahdollisesti erihenkisinä kahdenvälisinä sopimuksina (Lahdenperä 2019, 13). Lapin ym. (2019, 340–341) mukaan sopimus sisältää kaikille yhteiset kannustimet ja riskit ja se mahdollistaa osapuolille avoimen talouden seurannan ja viestinnän. Pääpaino sopimuksessa on toiminnan tuloksissa, joissa kaikki osapuolet joko voittavat tai häviävät. Yksi allianssimallin peruspiirteistä, myös ICT-alliansseissa, on yhteistyön kulttuuri. ICT-toimialaa voidaan pitää erittäin vastaanottavaisena tällaiselle kulttuurille, koska yhteistyö on myös keskeinen osa ketteriä ohjelmistokehitys- ja projektinhallintamenetelmiä. ICT-projektiallianssia voidaan pitää jopa luonnollisena

seuraajana ketterille kehittämismenetelmille. Ketterät menetelmät pohjautuvat inkrementaaliseen lähestymistapaan tuottaen ohjelmistomääritykset, kehitystyö ja julkaisut (Sommerville 2011, 59). Lappi ym. (2019, 341) toteavat ICT-toimialan asiakkaiden hyväksyvän sen, ettei heillä ole parasta ymmärrystä markkinoiden tarjoamista teknologioista, mikä lisää ICT-toimittajien roolia. Tällöin avoimeen yhteistyöhön perustuva allianssimalli voi sopia hyvin ICT-ratkaisujen kehittämiseen asiakkaalle.

Rakennusteollisuuden allianssisopimuksissa tyypillinen hinnoittelutapa on tavoitehintaan perustuva malli, jossa tavoitekustannuksen alituksesta toimittajia palkitaan ja ylitys puolestaan sanktioidaan (Takamaa 2013, 46). Tutkimuksen tekijöiden näkemyksen mukaan ICT-toimialalla käytössä oleva ketterän kehittämisen malli haastaa tavoitehinnoittelun, koska siinä tavoiteltava lopputulos on oltava suhteellisen tarkasti etukäteen tiedossa, jotta tavoitehinnoittelun tavoitekustannustaso voidaan määrittää. Ketterässä kehittämisessä tavoiteltava lopputulos saadaan muodostettua tarkalla tasolla vasta kehittämisen aikana, ei vielä alkuvaiheessa.

### **Yhteistyö allianssissa**

Projektiallianssin yksi keskeisimmistä elementeistä on ratkaisukeskeinen ja toisia tukeva kulttuuri tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektiallianssissa keskitytään yhteiseen ongelman ratkaisuun, mikä erottaa sen muista projektitoteutusmuodoista. Ratkaisukeskeisyys hankkeessa edellyttää jatkuvaa etenemistä eikä haasteita kohdatessa juututa paikoilleen. (Morwood ym. 2008, 25.) Davis ja Love (2011, 445) kertoo julkaisussaan allianssien ja kumppanuuksien olevan laajasti käytetty malli yhteistyön edistämiseen sekä hanketoteutuksien parantamiseksi.

Allianssimallilla toteutetussa hankkeessa painotetaan lopputulosta, jossa kaikki osapuolet joko voittavat tai häviävät. On huomioitavaa, että allianssissa on useampia fundamentaalisia teemoja, jotka perustuvat yhteiseen toimintaan. Näitä ovat Morwoodin ym. (2008, 25) mukaan muun muassa

- kollektiivinen vastuu riskeistä ja onnistumisista,
- avoin toiminta,
- ei-syyttämisen kulttuuri sekä
- päätöksenteko ja resursointi ”projektin parhaaksi” -filosofiaa käyttäen.

Lahdenperän (2009, 14) mukaan projektiallianssin ajatuksena on luoda parempaa ja yhtenäisempää toimintaa projektissa. Hänen mukaansa tehokkaan yhteistoiminnan ja tiedon välittämisen mahdollistamiseksi voidaan käyttää Bigroom-työskentelytapaa, tietojärjestelmiä sekä ennakkoon määritettyjä päätöksentekoperiaatteita.

### **Resursointi ja osaamisen tarpeet allianssissa**

Hankkeen omistajan mahdollisuus vahvaan osallistumiseen projektiallianssissa on tärkeää. Tarvittavat resurssit hankeomistajan organisaation puolelta mahdollistavat hyvän hanketoteutuksen, eikä allianssimallin valinta hankemuodoksi pelkästään vielä takaa onnistunutta projektia. Näin ollen omistajaorganisaation on tärkeää olla mukana kaikissa projektin vaiheissa ja tarjota vahvaa asiantuntijuutta, jotta projektin johtaminen onnistuu projektikumppaneiden kanssa. (Australian Government 2015, 66.) Allianssissa omistajan on lisäksi valittava kumppanuudet siten, että ne pystyvät toimittamaan tavoitteiden mukaisen lopputuotteen ja sitoutumaan pitkäaikaiseen kumppanuuteen omistajan kanssa (Morwood ym. 2008, 32).

Australian Governmentin (2015, 69) mukaan allianssissa on kahden tasoista omistajuutta. Ensimmäisessä tasossa on projektin ulkopuolinen omistaja, joka toimii allianssiryhmän ulkopuolella ja on vastuussa hankkeen lopputuloksesta esimerkiksi valtion toimijalle. Toisessa omistajuustasossa puhutaan allianssiryhmän sisällä olevasta omistajuudesta, joka vastaa muun muassa allianssin johtamisesta ja hallinnasta toimitusvaiheen aikana.

Projektiallianssissa projektiomistajan ja osallistuvien kumppanien tulisi nimetä henkilöresurssit siten, että ne ovat parhaat hankkeen hyväksi. Näin voidaan muodostaa korkealaatuinen tiimi, jolla on mahdollisuudet saavuttaa projektin tavoitteet. Projektin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi projektiomistajan tulisi erilaisista rajoitteista huolimatta työskennellä mahdollisimman tiiviisti allianssiryhmän sisällä. (Australian Government 2015, 74.) Kumppaniorganisaatioiden tulisi osoittaa hankeomistajalle, että heillä on tarvittavat resurssit ja avainhenkilöt tuottamaan onnistuneita ratkaisuja sekä saavuttamaan projektille asetetut tavoitteet (Morwood ym. 2008, 80). Hietajärvi, Aaltonen ja Haapasalo (2017, 410–411) kuvailevat tekstissään, että halukkuus sitouttaa osaavia resursseja hankkeelle on tärkeää. Kumppaniorganisaatioita valittaessa usein suositaan organisaatioita, joilla on kokemusta allianssista ja jotka ovat kehitysmyönteisiä, avoimia sekä yhteistyöhaluisia.

Perinteisessä projektihallinnassa puhutaan usein suunnittelusta, aikataulutuksesta ja resurssien hallinnasta tai niiden optimoinnista. Nykyisin tarpeet projektihallinnassa keskittyvät entistä enemmän projektiorganisaation tiimitaitoihin ja sosiaalisen pääoman muodostamiseen. Projektiallianssiin osallistuvilta tahoilta vaaditaan kykyä kehittyä ja sopeutua uusiin prosesseihin, jotka johtavat yhteiseen oppimiseen sekä uusiin innovaatioihin. Osaavien yksilöiden tärkeys allianssitiimissä korostuu, mutta pelkän osaamisprofiilin tai teknisten taitojen lisäksi tulisi keskittyä yhtenäiseen henkilöstöön. (Hietajärvi 2017, 37–39.) Morwood ym. (2008, 118) mainitsevat yhdeksi tärkeimmistä teemoista menestyvissä projektialliansseissa rakentavan ja ylläpitävän tiimikulttuurin johtamisen. Johtajuus ei ole ainoastaan tiimin tai organisaation yläpuolella, vaan se usein muodostuu niiden sisältä.

## **Hankinnasta toteutukseen**

Organisaation tuottamien tuotteiden tai palveluiden pohjana on hankinta. Hankinnalla ostetaan organisaation ulkopuoliselta yritykseltä edellytykset pyörittää organisaation ydin- ja tukitoimintoja. Organisaatio voi jaotella hankinnat strategisiksi ja operatiivisiksi. Strateginen hankinta tähtää pitkän tähtäimen suunnitelmiin ja keskittyy liiketoiminnalliseen näkökulmaan. Operatiiviset hankinnat ovat arkisia toimintoja, kuten pienostotilauksia ja niiden käsittelyä. Hankinta on ulkoisten resurssien hallintaa ja kilpailukyvyyn varmistamista luomalla kustannustehokkuutta sekä lisäarvoa asiakkaille. Lisäksi onnistuneen projektin takaamiseksi sopivan hankintastrategian valinta on kriittistä (Australian Government 2015, 39). Organisaation menestys voidaan taata hyvällä kilpailu- ja suorituskyvyllä, jota tukee tehokkaasti hallitut prosessit ja resurssit. Muodostamalla menestyksekkäitä hankintoja organisaatio pystyy vaikuttamaan omaan suoritus- ja kilpailukykyynsä. (Nieminen 2016, luvut 1.2 ja 1.5.)

Julkisia hankintoja ohjaavat Euroopan unionissa toimintamallit, joita varten on luotu hankintadirektiivit. Jokaisella EU-maalla on oma hankintalainsäädäntö ja Suomessa menetellään hankintalain (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) mukaisesti. Pääajatus julkisissa hankinnoissa on olemassa olevien markkinoiden kilpailutus, julkisten varojen järkevä ja tarkoituksenmukainen käyttö sekä toimittajien tasapuolinen kohtelu hankintaprosessissa. Julkiset hankinnat perustuvat lisäksi avoimeen toimintaan. Hankintalain oleellisin asia on hankintojen

kilpailuttamisvelvollisuus. (Nieminen 2016, luku 11.1.) Suomessa hankinnat ilmoitetaan HILMA-portaalissa, jolla taataan hankinnan avoimuus (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022).

### **Päätös allianssimallilla toteutettavasta hankkeesta**

Sopivalla projektijohtamisen toteutusmallilla parannetaan todennäköisyyttä saattaa projekti päätökseen annetussa aikataulussa ja budjetissa sekä tuottaa tyytyväisyyttä eri sidosryhmille. Projektijohdon on tällöin ymmärrettävä projektin luonne ja osattava muokata toteutusmalleja projektille sopivaksi. Tehokkaita projektijohtamisen toteutusmalleja voidaan räätälöidä toimintaympäristön ja hankkeen tarpeiden mukaiseksi. Näin ollen toteutusmallien tulisi olla joustavia ja mallien tulisi auttaa projektiryhmää ymmärtämään projektin laajuus, tavoitteet sekä se, millaisilla työkaluilla projekti toteutetaan valitun toteutusmallin sisällä. (Chin, Spowage & Yap 2012, 107.) Kerznerin (2013, 91) julkaisun mukaan yhden ja saman organisaatiotason toteutusmallin käyttäminen jokaiseen projektiin ei ole todennäköisesti mahdollista. Mikäli organisaation käyttämän yhden toteutusmallin mukauttaminen projektin tarpeisiin ei onnistu, tarvitaan todennäköisesti useampaa kuin yhtä toteutusmallia.

Riippuen tapauksesta, allianssimalli saattaa olla ainoa käytännönläheinen tapa toteuttaa hanke. Päätös allianssimallin käytöstä ei ole kuitenkaan selkeä valinta, joten hankkeen omistajan tulee valita hankkeelle sopiva sopimusmalli kriittisen arvioinnin perusteella. (Ross 2003, 22.) Allianssi ei sovellu jokaiseen hankkeeseen, mutta tietyt hankkeen ominaispiirteet tekevät allianssimallin valinnasta perustellun (Laedre, Tadayon & Young, 2016, 835). Arvioinnissa on huomioitava, minkälaiset riskit ja mahdollisuudet kohdataan allianssimallilla toteutetussa hankkeessa verrattuna muuhun kuin allianssiin perustuvaan hankemalliin. Projekti itsessään saattaa olla sopiva allianssimallilla toteutettavaksi, mutta esteenä tälle voi olla tilaajaorganisaation rajoitukset muodostaa allianssi, sopivien allianssikumppaneiden puute tai kumppaneiden edellytykset toimia allianssissa. (Ross 2003, 22.)

Australian Governmentin (2015, 39) mukaan hankkeen omistajan päätös allianssin käytöstä vaatii strategista arviointia. Päätös vaatii myös ymmärrystä rahallisen arvon tuottamisesta omistajalle ja sen, että tilaajaorganisaatiolla on mahdollisuudet toteuttaa projekti. Allianssimallin valinnassa on huomioitava myös hankkeen kynnsarvot, jotka määrittävät valintaa. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta on yksinkertainen hanke, jonka

kustannusarvio ei ole useita miljoonia, koska allianssin hallintokustannukset ovat korkeat. Toisena esimerkkinä ovat tilaajaorganisaation riittävät resurssit, jotta organisaation etuja voidaan edistää ja hallita allianssiorganisaation sisällä.

Australian Governmentin (2015, 40–41) mukaan projektiallianssi voidaan ottaa harkintaan muun muassa silloin kun

- hankkeen riskejä ei voida selkeästi mitoittaa,
- riskien siirtämisestä aiheutuvat kulut ovat suuret markkinaan nähden,
- on tarve hankkeen pikaiselle käynnistämiseksi ilman projektin riskien tai laajuuden tunnistamista,
- tilaajaorganisaatiolla on ylivoimainen ymmärrys, tietotaito ja mahdollisuus vaikuttaa sekä osallistua projektin toteuttamiseen ja
- yhteinen lähestyminen riskien hallintaan muodostaa paremman lopputuloksen.

Hankkeen korkeat riskit ja haastavuus yleensä ovat tunnusomaisia asioita projektiallianssille. Pelkästään korkeat riskit eivät ole peruste allianssin käytölle, joten hankkeen toteuttamiseksi myös perinteisempi sopimusmalli riskien jakamiseksi voi olla sopiva. Tilaajaorganisaation on osattava näyttää liiketoimintatarkastelussaan, ettei perinteinen hankemalli sovi saavuttamaan projektin tavoitteita ja tuottamaan rahallista arvoa. (Australian Government 2015, 40–41.) Lisäksi Laedre, Tadayon & Young (2016, 836) nostavat esiin julkaisussaan osapuolten useat kompleksiset haasteet, jotka ovat usein tyypillisiä allianssiprojektissa.

### **Allianssimalli julkisissa hankinnoissa**

Pekkala, Pohjonen, Huikko ja Ukkola (2019, luku 19) mukaan julkisessa hankintalainsäädännössä ei ole erityisiä kirjauksia allianssimallilla toteutettavan hankkeen kilpailuttamisesta. He toteavat, että allianssihankinta tehdään tyypillisesti joko neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä. Vertailuperusteena käytetään yleensä allianssiin tarjottavien henkilöiden allianssikyvykkyyttä. Sillä tarkoitetaan muun muassa avainhenkilöiden yhteistyökykyä, innovatiivisuutta sekä päätöksenteko- ja itsearviointikykyä. Kyvykkyksiä arvioidaan erityisissä kehitystyöpajoissa, joissa henkilöt suorittavat kilpailutuksen kohteena olevaan kokonaisuuteen liittyviä tehtäviä. Kyvykkyysien arvioinnin lisäksi



valintaperusteena käytetään esimerkiksi toimittajien yleiskulut ja katteen sisältämää palkkioprosenttia sekä suunnitelmaa hankkeen toteuttamiseksi.

Julkisten hankintojen lainsäädäntö mahdollistaa allianssimallin hyödyntämisen. Suomen Itämeri-instituutin (2019) mukaan allianssimalli ei ole julkisten hankintojen menettelytapa, vaan kilpailutetun hankkeen toteuttamistapa. Julkisen hankinnan kilpailutusta ei siis toteuteta allianssimallilla, vaan kilpailutuksessa noudatetaan normaalia julkista hankintaprosessia. Instituutin mukaan parhaana menettelytapana puolestaan toimii yleensä rajoitettu menettely.

### **Toteuttamismallit**

Hankkeen toteuttamisen voi jakaa neljään vaiheeseen. Projektijohtamisessa yleisimmin käytetään käynnistys-, suunnittelu-, toteuttamis- ja päätös vaiheita. (PMI 2004.) Ohjelmistokehityksessä käytetty Systems Development Life Cycle -malli (SDLC) lähestyy järjestelmän tai tuotteen kehittämistä vakioprosessien kautta. Mallissa käytetään vaiheita ja tehtäviä tuotteen kehittämiseksi. Prosessi alkaa alustavasta suunnittelusta ja käy läpi toteuttamisvaiheen päättyen tukivaiheeseen. Vuosien kuluessa erilaisia SDLC-menetelmiä on kehitetty vastaamaan erilaisten projektien tarpeita. Yksi ensimmäisistä menetelmistä oli vesiputousmalli, joka muodostettiin rakennustekniikan projektien pohjalta. Muita kehitettyjä SDLC-menetelmiä on muun muassa Scrum ja Extreme Programming. (Brewer & Dittman 2018, 38.) Sharma, Sarkar ja Gupta (2012, 984) kuvaavat Scrum- ja Extreme Programming -menetelmiä ketterinä kehitystapoina, joissa on kyky omaksua muutoksia. Ohjelmistokehityksessä voidaan käyttää ketteriä menetelmiä korkeamman asiakastytyvyyden saavuttamiseksi. Ketterissä menetelmissä keskitytään muun muassa asiakaspalautteeseen, kevyeen suunnitteluun ja työn jakamiseen pieniin osakokonaisuuksiin. (Sharma ym. 2012, 892–894).

Vesiputousmallia pidetään perinteisenä lähestymisenä ohjelmistokehityksessä. Mallissa edetään lineaarisesti ja jokaisella vaiheella on selkeä tavoite. Jokaisen vaiheen lopputulos valmistee seuraavaa vaihetta ja mallissa edetään nimensä mukaisesti vesiputouksen omaisesti, missä ei palata edelliseen vaiheeseen. Vesiputousmallin vahvuuksia ovat sen ymmärrettävyys ja helppo hallittavuus, eikä siinä aseteta vaatimusta kokeneelle henkilökunnalle. Heikkouksia ovat puolestaan muun muassa kyvyttömyys sopeutua muutoksiin sekä se, että kaikki vaatimukset on

tiedettävä sekä tunnistettava toteutuksen alussa. Vesiputousmallissa ei myöskään ole mahdollisuutta iteratiiviselle työskentelylle. (Brewer & Dittman 2018, 38–39.)

Lappi ym. (2019, 1) kuvailevat ICT-projekteja haastaviksi organisaatioiden ja teknologioiden mutkikkuuden sekä epävarmuuksien vuoksi. Usein haasteelliset projektit eivät sovi olemassa oleviin projektihallinnan malleihin. Projektin johto pyrkii näissä tilanteissa sopeuttamaan projektihallinnan malleja tietyille projekteille sopivaksi (Wysocki 2019, 406). Wysocki (2019, 407) kuvailee näitä projektikohtaisia johtamisen malleja hybridimalleiksi. Härmä (2022) kuvaa blogitekstissään, ICT-projektien kontekstissa, hybridiprojektimallin olevan eri projektimallien yhdistelmä. Hybridimallissa yhdistetään vesiputousmallin ja ketterän projektinhallinnan menetelmät.

Scrum on kehittämisen viitekehys sellaisiin projekteihin, joissa on ratkaistavana haastavia ongelmia. Kehittämismalli sopii myös projekteihin, jotka vaativat jatkuvaa sopeutumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehitystiimin jäsenet keskittyvät jatkuvaan havainnointiin ja lean-ajatteluun, jotta keskittyminen on tärkeimmissä asioissa. Työskentely keskittyy iteratiiviseen työhön ja tiimi pyrkii saamaan tarvittavan osaamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Schwaber & Sutherland 2020, 3–5.) Extreme programming -menetelmä keskittyy vahvasti asiakastyytyväisyyteen, mitä luodaan tiiviin asiakaskommunikaation kautta. Asiakkaan vaatimukset tai muutokset otetaan vastaan avoimesti, mutta priorisointi, työmäärän arviointi toteutukselle ja mukautuminen uusille tarpeille on tärkeää. Lisäksi jokaiselle toteutukselle on saatava hyväksyntä. (Sharma ym. 2012, 894–895.)

Sharman ym. (2012, 896–897) mukaan ketterissä kehitysmenetelmissä, kuten kaikissa muissakin menetelmissä, on vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuuksina voidaan pitää kykyä sopeutua muutoksiin, asiakastyytyväisyyden luomista ja dokumentaation vähentämistä. Heikkoutena voidaan taas pitää asiakkaan epäselviä vaatimuksia, jotka tekevät kehittämisestä haastavaa, dokumentaation puutteellisuutta tiedon välittämiseksi toiselle kehittäjälle tai hukattua resursointia alati muuttuvissa vaatimuksissa.

## **Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset**

ICT-hankkeisiin liittyy valitettavan usein paljon erilaisia haasteita ja epäonnistumisia. Hankkeen lopputulos ei tyydytä tilaajaa tai loppukäyttäjiä, hankkeen budjetti ylittyy tai aikataulut myöhästyvät. (Talouselämä 2021.) Nämä teemat myös ilmenivät toimeksiantajan kanssa käydyssä kokouksessa, jossa aihetta esiteltiin ensimmäistä kertaa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, soveltuuko allianssimalli ICT-hankkeisiin. Selvitystä voidaan hyödyntää yleisesti ICT-alan yrityksissä koskien järjestelmähankintoja ja mahdollisesti myös Lapin ammattikorkeakoulussa opetustarkoituksiin. Keskeinen tavoite on lisäksi laatia konkreettista hyötyä tuottava selvitys allianssimallin hyödyllisyydestä ICT-hankkeissa, tuottaa ymmärrystä ja jakaa tietoa mallin hyödyistä ja luoda alalle yleispätevä selvitys, jota voidaan hyödyntää pohjana tuleville hankintamalleille. Lisäksi tutkimuksen tekijät haluavat itse ymmärtää syvällisesti mallia, mikä voi auttaa toimimaan myöhemmin vastaavissa hankkeissa sekä lisätä kykyä konsultoida.

Tapaustutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita on selvittää kokonaisuuksia, joista ei löydy nykyisellään tietoa ja joita halutaan tarkemmin selvittää. Tavoitteena on myös selvittää monimutkaisia ja pitkään jatkuneita ilmiöitä. Tapaustutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi ja miten. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 10.)

Opinnäytetyön taustaksi on asetettu kaksi pääkysymystä sekä yksi alikysymys. Kysymykset ohjaavat tutkimuksen tavoitteita ja selkeyttävät työn rajausta. Pääkysymykset ovat: soveltuuko allianssimalli nykyistä laajamittaisemmin ICT-hankkeisiin sekä sopiiko allianssimalli mihin tahansa ICT-hanketyyppeihin. Pääkysymyksiin sidottu alikysymys on, soveltuuko perinteinen allianssimalli ICT-hankkeisiin vai soveltuvatko erilaiset hybridimallit paremmin?

## **Kehittämismenetelmälliset valinnat tämän työn kannalta**

Ennen varsinaisen kehittämismenetelmän tai -menetelmien valintaa on syytä valita lähestymistapa, jolla kehittämistyötä viedään eteenpäin. Lähestymistapa ei ole menetelmä tai tekniikka, vaan se liittyy kokonaisvaltaisemmin kehittämisen tavoitteisiin. Vaikka lähestymistavat ovat osin päällekkäisiä, kategorisesti eri

lähestymistapojen soveltuvuus kehittämiseen voidaan jakaa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita ja ratkaisuehdotuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36.)

Tapaustutkimuksessa on pyrkimyksenä tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta ja sen avulla ymmärtää kehittämiskohdetta realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen perusfundamentti on saada selville suppeasta kohteesta paljon, eikä laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimus selvittää, kuinka jokin asia on mahdollista tai kuinka se tapahtuu, eikä sitä, kuinka yleistä jokin asia on. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi erityisen hyvin silloin, kun halutaan ymmärtää kehittämiskohdetta syvällisesti ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimuksen tyypillinen etenemisprosessi jakaantuu 1) alustavan kehittämistehtävän määrittämiseen, 2) ilmiöön perehtymiseen ja kehittämistehtävän täsmentämiseen, 3) aineiston keruuseen ja analysointiin eri menetelmillä, kuten haastattelut, kyselyt, havainnoinnit sekä 4) kehittämis ehdotusten tai -mallien laatimiseen. (Ojasalo ym. 2015, 52–54.)

Tapaustutkimus onnistuessaan edellyttää selkeitä tutkimuskysymyksiä, kirjallisuuden perusteellista ymmärrystä, selkeää ja tarkkaa tutkimussuunnitelmaa sekä kykyä hallita suuria tietomassoja haastatteluista, muistiinpanoista ja havainnoista. Nämä tuottavat teoreettisesti ja vakuuttavasti perustellut johtopäätökset. (Klenke, Martin & Wallace 2016, 61.)

## **Aineiston keruu ja analysointi**

Kehittämistyössä on käytettävissä useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, jotka sopivat erilaisiin lähestymistapoihin. Eri menetelmät tuottavat tutkimustyön tueksi tietoa ja monenlaisia näkökulmia. Tyypillisesti ne jaetaan määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. On suositeltavaa, että tutkimustyössä käytetään useita menetelmiä rinnakkain täydentämään toisiaan, jotta tutkimustuloksiin luodaan lisää varmuutta. Tyypillisiä tapaustutkimukseen soveltuvia aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ovat muun muassa kyselyt ja haastattelut. (Vilka 2021, luku 5.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä monipuolinen aineistojen hyödyntäminen. Aineistoa voidaan kerätä eri lähteistä ja sitä voidaan käyttää rinnakkain samassa tutkimuksessa. (Eriksson & Koistinen 2014, 27.) Useita lähteitä käytettäessä voidaan syventää

ymmärrystä tapauksesta, joka parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja lopputulosta (Eriksson & Koistinen 2014, 31). Saldaña (2011, 32) kertoo, ettei aineistonkeruu ole pelkästään havainnointia ja puhtaaksi kirjoittamista. Aineistokeruu on tutkijan omien ajatusten ja tunteiden havainnointia tutkimusprosessin aikana, jotka voidaan myös kirjata tutkimusaineistoksi. Saldaña (2011, 32.)

Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistokeruumenetelmistä on haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Haastattelun pohjimmainen ajatus on selkeä; halutaan ymmärtää, mitä henkilö ajattelee. Henkilöä haastatteleamalla saadaan luotua lisäksi joustavuutta. Tämä tarkoittaa, että tutkija voi muun muassa täsmentää kysymyksiä, selventää itseään ja muodostaa keskustelua haastateltavan kanssa. Tutkimushaastattelussa voidaan muuttaa kysymysten järjestystä, joka myös luo haastattelulle joustavuutta. Haastateltava on hyvä tutustuttaa haastattelun teemoihin tai aiheeseen etukäteen, jotta saadaan kerättyä laajasti tietoa aiheesta. Yksi haastattelun eduista on se, että tutkija voi valita ihmisiä, joilla on tutkittavasta aiheesta tietoa tai kokemusta. Toisaalta haastattelun huonona puolena voidaan pitää siihen sitoutuvia ajallisia ja rahallisia resursseja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63–64.) Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa liikutaan ennalta valittujen teemojen ympärillä. Teemat pitävät haastattelun raiteillaan, jotta tutkimukselle tarkoituksenmukaisia vastauksia voidaan saavuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64–65.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja syventämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat olivat osallistuneet aikaisemmin toteutettuihin ICT-allianssiprojekteihin, joten teemahaastatteluilla saatiin kerättyä tärkeää kokemuspohjaista tietoa tutkimusaiheesta. Teemahaastattelun avulla pystyttiin myös tarkentamaan tutkimuksen teemoja haastateltaville ja esittämään tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Haastatteluiden keskusteleva ote syvensi havainnoimaan haastateltavien henkilökohtaisia tunnetiloja ja yleistä ilmapiiriä tutkittavasta aiheesta.

Aineiston analyysin avulla saadaan tiivistetysti aineistoon ymmärrettävyyttä, joka muodostaa paremmin uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Eriksson & Koistinen (2014, 33) jakavat analyysin tavoitteet kolmeen alueeseen, jotka ovat aineiston järjestäminen, analysointi ja tulkinnat. Näin luodaan aineistosta löydetuille havainnoille

pääsisältö, jolle kuvataan selityksiä, muodostetaan yhteyksiä ja luodaan johtopäätelmiä. (Eriksson & Koistinen 2014, 33.)

Yksi laadullisen tutkimuksen perusanalyyseistä on sisällönanalyysi. Erilaisiin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiin linkittyy usein sisällönanalyysi, mikäli sillä viitataan kuultujen, kirjoitettujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Sisällönanalyysissä aineistot voidaan luokitella, kategorisoida tai teemoittaa. Tapaustutkimukseen on luotu täsmällisempiä analysointimenetelmiä, joista esimerkkinä kaavan muodostaminen. (Eriksson & Koistinen 2014, 34.) Kerätystä aineistosta voidaan nostaa tutkimuksen kannalta suotuisia teemoja, jotka edesauttavat niiden vertailua ja ilmaantuvuutta aineistoissa. Teorian ja empirian välinen keskustelu on oleellista, jotta teemoitus onnistuu. (Eskola & Suoranta 1998, 100–112 & 126.)

Opinnäytetyössä kerätyn aineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysiä. Tutkimuksen aineisto pohjautuu teemahaastatteluihin, dokumentteihin, julkaisuihin ja kirjoihin. Aikaisemmin julkaistut kirjalliset aineistot pohjautuvat pääasiassa rakennusteollisuuden näkökulmiin. Näin ollen teemahaastatteluista kerätty aineisto on tutkimuksen kannalta oleellista, koska aikaisempia tutkimuksia aiheesta löytyy hyvin vähän. Opinnäytetyössä kerätty aineisto on analysoitu teemoittamalla. Teemoituksessa aineistosta poimittiin usein havaittuja aiheita, samankaltaisuuksia ja eroavuuksia haastateltavien kokemuksista sekä näkemyksistä. Apuna teemoituksessa käytettiin tietokonetta ja ohjelmistoa, jonka avulla voitiin etsiä ja yksilöidä haastatteluissa esiin nousseita oleellisia teemoja.

## **Eettisyys ja luotettavuus**

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta ja osana aineistonkeruuta suoritettiin muutamia haastatteluja. Lisäksi kerättiin tietoa kirjoitetuista tieteellisistä teksteistä ja mediatiedotteista.

## **Opinnäytetyön eettisyys**

Prosessin alkuvaiheessa opinnäytetyön aihe esiteltiin toimeksiantajalle ja opinnäytetyöprojekti käytiin läpi pääpiirteittäin. Toimeksiantajan varmistuttua muodostettiin toimeksiantosopimus Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n kanssa. Arene

ry:n suosituksissa kerrotaan, että toimeksiantosopimuksella sovitaan työtä koskevista yhteisistä säännöistä, kuten aihe ja aikataulu, ohjaus ja tutkimusdata sekä tuotosten käyttöoikeuksista ja omistuksesta (Arene 2019, 6). Työn aiheen ja toimeksiantajan valinnoissa huomioitiin myös mahdollinen esteellisyys, jotta varmistettiin puolueettomuus koko projektille.

Opinnäytetyön suunnittelun alkuvaiheessa tehtiin oma eettinen ennakoarviointi. Työssä nojaututaan eettisiin periaatteisiin, joita on kuvattuna tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeessa vuodelta 2019. Yksi näistä peruseriaatteista on tutkimuksen toteutus ilman, että se aiheuttaa harmia tai vahinkoa tutkittavalle henkilölle, yhteisölle tai muulle tutkimuskohteelle (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8). Tämä on yksi oleellisimmista peruseriaatteista, joka myös koskettaa tätä opinnäytetyötä. Voidaan kuitenkin todeta, ettei tutkimustyössä käsitelty aiheita, jotka tulisi hyväksyttää eettisessä ennakoarviointiprosessissa.

Tutkimuseetiikan eurooppalaisissa käytännöissä ja ohjeistuksissa kerrotaan, että sepittäminen, vääristely ja plagiointi ovat kolme eri vilpin muotoa. Tutkimuseettisten loukkauksien näkökulmasta edellä mainitut vilpin muodot ovat hyvin vakavia. (ALLEA 2020, 10.) Näin ollen tutkimustyötä tehdessä huolehdittiin, ettei tekaistuja tutkimustuloksia raportoida aitoina tai ettei tutkimusaineistoja manipuloida. Tutkimuksessa huolehdittiin oikeista viittauksista muiden tutkijoiden muodostamiin aineistoihin. Tutkimuseettisyys huomioidaan läpi koko tutkimusprosessin kaikissa sen vaiheissa, kuitenkin sen estämättä tutkimustyötä.

### **Hyvät tutkimuskäytännöt**

Sekä tutkimuseettinen neuvottelukunta että ALLEA kuvaavat ohjeistuksissaan hyvien tutkimuskäytäntöjen käyttöä tutkimustyössä. Hyviin tutkimuskäytäntöihin ALLEA listaa neljä peruseriaatetta, jotka ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (ALLEA 2020, 4). Tutkimuseettinen neuvottelukunta taas kuvaa ohjeistuksissaan käytännöt kattavammin, mutta ne ovat pohjimmiltaan hyvin samanlaiset. Neuvottelukunnan ohjeistuksista poimittiin työhön ohjenuorina 1) sovelletaan tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, 2) tutkimuksen luomat tietoaineistot tallennetaan tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti sekä 3) otetaan huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6–7.)

## **Tietosuojasäädökset opinnäytetyössä**

Opinnäytetyön prosessia ja tuotoksia säätelee yleinen EU:n tietosuoja-asetus. Asetuksesta työtä koskettaa muun muassa henkilötietojen käsittely, joka on tietosuoja-asetuksen mukaisesti luonnollisten henkilöiden perusoikeus (EU tietosuoja-asetus 2016/679). Tutkimustyössä huolehditaan henkilön tietosuojan lisäksi siitä, ettei kenestäkään kerätä tunnistettavia tietoja. Tiedonkeruussa sovelletaan EU:n tietosuoja-asetuksen mukaisia toimenpiteitä sekä käsitellään ja säilytetään saatuja tietoja EU:n tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Kerättyjä tietoja ei myöskään välitetä kolmansille osapuolille tai kerätä tietoja ilman henkilön antamaa lupaa. Haastatteluihin viitataan MONT-ohjeistuksen mukaisesti, jos haastateltava on antanut luvan tietojensa julkaisuun. Mikäli haastateltava ei antanut lupaa julkaista tietoja, niin silloin tiedot anonymisoitiin.

Opinnäytetyön aineistonkeruussa käytettiin tietosuojan riskianalyysiä. Mikäli haastatteluissa ilmenee esimerkiksi tietoja, jotka ovat tunnistettavia, tulee nämä anonymisoida. Voidaan todeta, että tieto on tunnistettavissa, mikäli sen pohjalta pystytään tunnistamaan yksittäinen henkilö tai havaintorypäs (Tietoarkisto 2022a).

## **Aineistonhallinta**

Tutkimusaineistot kuuluvat osana hyviin tieteellisen tutkimuksen käytäntöihin. Tämä on myös työn luotettavuuden edellytys. Tutkimustyöhön liittyy aineistonhallintaa, joka on myös rahoitettavien tutkimuksien edellytys. Tutkimusaineistot ja niihin liitetty tieto on luotu, tallennettu sekä järjestelty siten, että aineisto pysyy luotettavana ja käytettävänä. Lisäksi on huolehdittava aineiston tietoturvasta ja tietosuojasta siihen asti, kunnes se tuhotaan. (Tietoarkisto 2022b.)

Opinnäytetyön aineiston käsittelyssä huolehdittiin, että aineistonhallinta ja luodun tiedon käytettävyys varmistetaan jatkossa, aineistonhallinta suunniteltiin, aineistoon liittyvät oikeudet ja sopimukset huomioitiin, aineiston tietosuoja ja tietoturva varmistettiin esimerkiksi tiedon mahdollisella anonymisoinnilla. Lisäksi varmistettiin, että aineisto on sisällöllisesti oikein muodostettu ja hyvän tavan mukainen.



## **Asiantuntijoiden teemahaastattelut**

Teemahaastattelut suoritettiin huhti-kesäkuun 2022 aikana. Kuudessa eri haastattelutilaisuudessa haastateltiin kaikkiaan seitsemää henkilöä. Haastateltavista kuusi oli Väyläviraston Velho- ja IHKU-projektiallianssien henkilöitä; osa viraston eli tilaajan henkilöitä ja osa kahden eri IT-toimittajan henkilöitä. Lisäksi haastateltiin myös toimeksiantajan Lapin ammattikorkeakoulun henkilöä.

### **Yhteistyö ICT-projektiallianssissa**

Haastatteluissa korostui hankeosapuolten välisen yhteistyön ja tiedonkulun merkitys kompleksisen hankkeen läpiviennin onnistumisen edellytyksenä. Haastateltavien mukaan allianssimalli mahdollistaa monipuolisen osaamisen keräämisen projektiin ja kiinteän yhteistyön hankeosapuolten välillä muun muassa yhteisten pelisääntöjen, sopimuksen ja päämäärän myötä. Yhteistyö ja tiedonkulku on samalla myös ehdoton edellytys onnistuneen projektiallianssin läpiviennille ja tämän vuoksi allianssimallin edellyttämä sitoutuminen yhteiseen tekemiseen, tavoitteeseen ja toimintatapoihin on varmistettava sekä palveluntuottajien että tilaajien puolelta. Allianssimallin tiivis ja yhteistyöhakuinen työskentelytapa sekä osapuolten tasavertainen rooli hankkeessa edesauttavat eteen tulevien haasteiden ja ongelmien ratkaisemisessa. Allianssimalliin kiinteästi kuuluva hankkeen parhaaksi -periaate mahdollistaa hankinnan kohteen vaatimusten ja toiminnallisuuksien tehokkaan määrittelyn ja toteutuksen.

Haastatteluissa selvisi, että Bigroom-työskentelytapa, jossa yhteiseen, joko fyysiseen tai virtuaaliseen työskentelytilaan kootaan yhteen hankkeen eri toimijaosapuolet, on yksi tärkeimmistä onnistuneen yhteistyön ja tiedonkulun mahdollistajista. Allianssimallin etuna nähtiin myös se, että asiantuntijaresurssia ja osaamista saadaan allianssiosapuolilta joustavasti hankkeen käyttöön. Allianssimalli helpotti myös hankkeen päätöksentekoa. Hanketasolla voitiin tehdä paremmin yhteistyötä ilman, että jokaista asiaa piti hyväksyttää johtoryhmässä. Hankkeessa ei ollut kädenvääntöä budjetista, koska se oli kaikille yhteinen. Lisäksi hankkeessa hallintorakenne oli yhtenäinen. Näin ollen tilaajan ja toimittajan välistä vastakkainasettelua ei samalla tavalla muodostu kuin perinteisessä hankemallissa. Tämä loi avoimuutta hankkeeseen ja olemassa oleva tieto oli kaikkien nähtävillä. Allianssimallin mahdollistama tiivis ja tehokas yhteistyö vaatii myös veronsa. Verrattuna perinteisiin

hankemalleihin, alliansseissa tilaajan on resursoitava ja sitoutettava myös omaa henkilöstöään muita malleja enemmän.

### **Hankintamenettely**

Allianssihankinta tehdään tyypillisesti joko neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä. Haastattelussa Väylä-viraston Velho-hankkeessa käytettiin kilpailullista neuvottelumenettelyä. Hankkeen mukaan menettely sopii hyvin erityisesti silloin, jos tavoiteltava ratkaisu on osin vielä epäselvä tai on tarve selvittää useiden ratkaisuvaihtoehtojen sopivuutta.

### **Allianssisopimus ja hankkeen vaiheistus**

Allianssimallia on käytetty pääosin rakennusteollisuudessa, jonka pohjalta myös hankkeiden sopimuskäytänteet ovat muodostuneet. Haastatteluissa, sekä tilaaja- että toimittajapuolella, todettiin yksimielisesti, etteivät rakennushankkeiden sopimusmallit sovi ICT-projektialliansseihin.

Rakennusteollisuuden allianssisopimusmalli on itsessään jäykkä, joten se aiheutti ICT-alalle tutussa ketterässä kehittämisessä haasteita. ICT-projektiallianssiin olisi järkevintä muodostaa sopimus, joka tukee ketterää kehittämistoimintaa. Hankkeen tavoitteiden määrittäminen perinteisen rakennusteollisuuden projektiallianssin ja ICT-projektiallianssin välillä on erilainen. Rakennusteollisuudessa tavoite on usein selkeämpi, kun ICT-hankkeissa puolestaan on paljon enemmän muuttujia eivätkä tavoitteet ole aina selkeitä.

Haastateltavien mukaan allianssimallin kaupallinen osuus vaatisi tulevissa ICT-alliansseissa vielä kehittämistä. Vaikka allianssimallin yksi perusajatus on riskien jakaminen allianssiosapuolten kesken, koetaan tilaajan kuitenkin käytännössä maksavan riskien aiheuttamat kustannukset. Haastateltavien kokemuksen perusteella hankkeet olisi syytä jakaa jatkossa pienempiin osaprojekteihin ja asettaa jokaiselle vaiheelle omat tavoitebudjetit. Tyypillisesti suurissa ICT-hankkeissa on paljon muuttujia, joihin ei pysty varautumaan yhdellä isolla kokonaisbudjetilla.

Haastatteluissa tuli ilmi, että allianssisopimusta pyrittiin sovittamaan rakennusalan sopimusmallista ICT-hankemalliin. Projektimallina sopimuksessa käytettiin vesiputousmallia. Sopimuksen mukainen toiminta hankkeessa oli raskasta ja yksi

haasteista oli ketterän kehittämismallin puute. Tulevissa ICT-alliansseissa sekä sopimus että toteutustapa olisi syytä muuttaa ketterään kehittämismalliin soveltuvaksi. Vesiputousmalli voisi toimia, mikäli hanke olisi selkeä jatkokehityshanke, jolloin ICT-ratkaisusta on olemassa jo kehittämisen pohjana oleva toteutus.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että allianssimalli lyhentää hankkeen toteutusaikaa huomattavasti, koska mallissa ei tarvita erillisiä määrittely-, suunnittelu- ja toteutusvaiheita ja näihin liittyviä ja aikaa kuluttavia toimeksiantoprosesseja. ICT-kehittäminen sisältää hyvin allianssimalliin sopivia elementtejä ja toimintatapoja, kuten ketterä kehittäminen sekä prosessit ja työnkulut.

### **ICT-projektiallianssin tavoitehinta- ja kannustinmalli**

Rakennusteollisuuden projektialliansseissa on perinteisesti käytetty hinnoittelumallina tavoitehintamekanismia (Ross 2003, 4–6), joka sisältää tietyt toimittajien bonus- ja sanktiojärjestelyt. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, ettei kyseinen hinnoittelumalli sovi ICT-projektialliansseihin, eikä ylipäänsä ketterään kehittämiseen. Tästä haastateltavat olivat täysin yksimielisiä.

Koska ICT-hankkeissa lopputuote on usein lähes mahdotonta määritellä riittävän tarkasti, jää hankkeen tarkka tavoitehintabudjetti liian epävarmalle tasolle, jotta siihen voitaisiin soveltaa tavoitehinnoittelua. Myös rakennuspuolella käytettyjä bonus-/sanktiojärjestelyn pohjalla olevia avaintulosaluemittareita on vaikea luoda ICT-kehittämistoimintaa aidosti ohjaaviksi. ICT-toteutuksen laatu ja sille asetetut tavoitetasot ovat käytännössä liukuva käsite, jolloin tavoitetasoihin ylttäminen kattaa niin suuren osan resurssien käytöstä, että yleensä ICT-hankkeissa päädytään toteuttamaan niin paljon kuin maksimibudjetissa kyetään. ICT-kehittämisessä työmäärien ennakoarviointi on osoittautunut selkeästi rakennusteollisuutta vaikeammaksi.

Tavoitehinnoittelun soveltuvuushaasteena on muun muassa se, että hankkeen korvattaviin kustannuksiin voidaan sisällyttää myös muita kuin allianssin onnistumiseen ja tuloksiin vaikuttavia kuluja. Haastateltavien mukaan myöskään taloudellisia säästöjä verrattuna muihin hankintamalleihin ei välttämättä tule, eikä allianssimalli muuta myöskään sitä tosiseikkaa, että hankkeen taloudelliset riskit ovat pääosin edelleen tilaajalla.

ICT-projektiallianssin budjetointi ei käytännössä toimi, jos se pohjautuu rakennusalan kiinteisiin budjetteihin. ICT-kehittämisessä tehdään työtä iteratiivisesti, jolloin hankkeessa kehitetään ominaisuuksia siihen asti, kun budjetissa on tilaa. Käytössä oleva budjetti ei myöskään välttämättä riitä, koska kokonaislopputulos ei hankkeen alussa ole selkeä. Rinnastettuna rakennusalan hankkeisiin ICT-kehitysprojektit toimivat eri tavalla, koska käytännössä kehittämistä toteutetaan jatkuvan mallin mukaisesti.

### **Allianssimallin soveltuvuus erilaisiin ICT-hankkeisiin**

Tutkimuksen tekijöiden käsityksen mukaan maailmalla on vasta muutama allianssimallilla toteutettu ICT-hanke. Tutkimuksessa oli mahdollisuus haastatella hankkeiden edustajia sekä tilaaja- että toimittajapuolelta ja näin saada ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä, kuinka uusi malli toimii ja suosittelevatko he mallin käyttöä myös tulevissa ICT-hankkeisissa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että malli todellakin toimii ICT-kehittämisessä. Soveltuvuuden reunaehdoissa oli sen sijaan eroavaisuuksia.

Haastateltavien mukaan allianssimallin hyödyntäminen ei ole yhden toimittajan hankkeessa järkevää. Sen sijaan siitä, voidaanko allianssimallia hyödyntää yhden tilaajan hankkeessa, oli erilaisia näkemyksiä. Tässä kohtaa on syytä huomioida, että Väyläviraston hankkeista Velhossa on tilaajana vain virasto itse, kun taas IHKU-hankkeessa tilaajia on useita.

Osa haastatelluista ei suosittele allianssimallia nykyisiä hankkeita pienempiin eli alle kymmenen miljoonan euron kokonaisuuksiin. Toisten mukaan allianssimalli sopisi nykyisiä hieman pienempiinkin hankkeisiin. Allianssisopimus on hallinnaltaan melko raskas ja mallin tarkoitus on myös osallistaa allianssitoimijoita pidempään yhteistyöhön, joten kovin pieniin hankkeisiin malli ei välttämättä ole senkään puolesta järkevä valinta. Esimerkiksi yhden miljoonan euron projektiallianssissa kuluisi projektihallintoon suhteettoman paljon resursseja. Mikäli hankkeessa on vaikeasti saavutettavat ja epäselvät tavoitteet, saadaan allianssimallilla paremmin ratkaistua haasteita ja mallin käyttö on tällöin perusteltua. Kahden haastateltavan mukaan allianssimallia voisi hyvin käyttää tulevaisuudessa myös paljon pienempiin, jopa miljoonan euron hankkeisiin. Riittää kun hankkeessa on monitoimittajamalli. Hankkeen euromäärä ei heidän mukaansa ole oleellista, kunhan hanke sisältää jonkin

kompleksisen ongelman, joka pyritään monitoimittajaryhmittymän avulla ratkaisemaan.

Haastatteluiden perusteella allianssimallin käyttöä puoltavia seikkoja ovat muun muassa

- hankinnan kohde on suhteellisen laaja ja monitahoinen ja siinä vaaditaan sekä syvällistä substanssi- että teknologiaosaamista,
- hankinnan kohteelle on tilaajan toimesta määritelty tavoitteet, mutta itse tekninen ratkaisu ei ole selvillä,
- perinteiset hankintamallit eivät sovellu hankinnan monitahoisuuden ja laajuuden takia ja
- allianssimallin hyviä puolia voidaan ottaa hankintalain puitteissa käyttöön myös muissa hankintamalleissa.

## **Keskeiset tulokset, johtopäätökset ja pohdinta**

### **Tiivis yhteistyö ICT-projektiallianssin menestyksen ta**

Allianssimalliin kiinteästi kuuluva hankkeen parhaaksi -periaate mahdollistaa myös ICT-projektialliansseissa tehokkaan määrittelyn ja toteutuksen hankinnan kohteen vaatimuksille ja toiminnallisuuksille. Malli mahdollistaa monipuolisen ja tarvittavan osaamisen keräämisen projektiin sekä kiinteään yhteistyön hankeosapuolten välillä muun muassa yhteisten pelisääntöjen, sopimuksen ja päämäärän myötä. Allianssimallin tiivis ja yhteistyökeskeinen työskentelytapa sekä osapuolten tasavertainen rooli hankkeessa edesauttavat eteen tulevien haasteiden ja ongelmien ratkaisemisessa. Korkeatasoinen yhteistyöryhmä takaa paremmin onnistuvan toteutuksen. Pelkästään tiivis yhteistyö ei vielä takaa onnistumista. Hankkeen yhteistyöryhmän tulee muodostua hyviä tiimitaitoja omaavasta henkilöstöstä, jolla on kyky kehittää ja oppia uusia hankkeelle vaadittavia prosesseja.

Allianssimallin tiivis ja tehokas yhteistyö toisaalta vaatii, että tilaajan on resursoitava ja sitoutettava omaa henkilöstöään muita malleja enemmän. Allianssihankeeseen osallistuvilta ei-tilaajaosapuolilta vaaditaan kykyä ja tarvittavaa osaamista saavuttaa projektin tavoitteet. Fyysiseen tai virtuaaliseen työskentelytilaan perustuva Bigroom-

työskentelytapa on yksi tärkeimmistä onnistuneen yhteistyön ja tiedonkulun mahdollistajista.

### **Hankinta tehdään neuvottelumenettelyllä**

Allianssihankinnat tehdään neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä. Näistä kilpailullinen neuvottelumenettely sopii hyvin etenkin silloin, kun haluttu lopputulos on vielä epäselvä tai on tarve selvittää useiden ratkaisuvaihtoehtojen tai toimittajien sopivuutta.

### **ICT-projektialliansseille oma sopimusmalli**

Tulosten perusteella rakennushankkeisiin pohjautuvat allianssisopimusmallit eivät sovi ICT-projektialliansseihin. Rakennusteollisuuden jäykkä allianssisopimusmalli on haasteellinen ICT-alalle tutussa ketterässä kehittämisessä ja olisikin järkevää muodostaa ICT-toimialalle oma allianssisopimusmalli. Tämä auttaa toteutusvaiheessa valitsemaan sopivimmat toteutusmenetelmät, joissa muutoksia osataan odottaa ja hallita paremmin. Lisäksi muun muassa mittaroinnin ja raportoinnin työkaluja voidaan työstää ICT-projektille sopivammiksi.

Hankkeen tavoitteiden määrittäminen perinteisen rakennusteollisuuden allianssihankkeen ja ICT-allianssihankkeen välillä on erilainen. Rakennusteollisuudessa tavoite on usein selkeämpi, kun taas ICT-hankkeissa on paljon enemmän muuttujia eivätkä tavoitteet ole aina selviä. Tästä syystä suurissa ICT-hankkeissa on tyypillisesti vaikea varautua yhdellä isolla kokonaisbudjetilla ja hankkeet olisikin syytä jakaa jatkossa pienempiin osaprojekteihin ja asettaa jokaiselle vaiheelle omat tavoitebudjettinsa. Tämä puoltaakin ketterien menetelmien hyödyntämistä ICT-projektiallianssissa.

### **Rakennushankkeiden tavoitehintaj- ja kannustinmalli ei sovi ICT-projektialliansseihin**

Rakennusteollisuuden allianssihankkeissa käytetty tietyt toimittajien bonus- ja sanktiojärjestelyt sisältävä tavoitehintamekanismi ei sovi ICT-projektialliansseihin, eikä ylipäänsä ketterään kehittämiseen. ICT-hankkeissa lopputuote on usein lähes mahdotonta määrittellä riittävän tarkasti, jolloin hankkeen tarkka tavoitehintabudjetti jää liian epävarmalle tasolle, jotta siihen voitaisiin soveltaa tavoitehinnoittelua. Tämä myös aiheuttaa budjettien ylityksiä ja lisärahoituksen hakemisen kesken projektin.

ICT-toteutuksen laatu ja sille asetetut tavoitetasot ovat käytännössä liukuva käsite. Tavoitetasoihin yltäminen kattaa niin suuren osan resurssien käytöstä, että yleensä ICT-hankkeissa päädytään toteuttamaan niin paljon kuin maksimibudjetissa kyetään. ICT-kehittämisessä työmäärien ennakoarviointi on selkeästi rakennusteollisuutta vaikeampaa. Sen vuoksi iteratiivista työskentelyä suositetaan, koska jokaisesta vaiheesta saadaan palautetta ja uutta tietoa siitä, onko tuote tai sen osa valmis vai vaaditaanko vielä lisätyötä. Lisäksi ohjelmistotuotteen osalta ei käytännössä ole käsitettä ”valmis”, koska kehittäminen jatkuu koko tuotteen elinkaaren läpi.

### **Allianssimalli soveltuu suuriin kompleksisiin monitoimittaja-ICT-hankkeisiin**

Allianssimalli toimii ICT-kehittämisessä, mutta yhden toimittajan hankkeessa siitä ei saada riittävästi hyötyjä irti suhteessa mallin vaatimiin panostuksiin. Allianssiprojektin hallintorakenne ja käynnistyskustannukset ovat varsin suuria, joten pieniin projekteihin ei ole perusteltua käyttää allianssimallia. Allianssimallilla läpivietävän ICT-hankkeen euromääräistä minimikokoa on vaikeaa tarkkaan määrittää, mutta suuruusluokaltaan se on noin viisi miljoonaa euroa.

Hankkeen euromäärää merkittävämpi kriteeri mallin valinnalle on kuitenkin se, kuinka kompleksinen hanke on ja kuinka paljon eri osaamista siinä tarvitaan. Kompleksisuutta aiheuttavat vaatimus mallin soveltuvuudesta tilaajaorganisaation strategiaan, projektin riskien määrittelyn puutteet, projektin laajuuden epämääräisyys sekä tilaajaorganisaation henkilöstön tietotaidon taso. Lisäksi tilaajaorganisaatiolla tulee olla riittävät resurssit projektin jokaiseen vaiheeseen ja vahva sitoutuminen läpi projektin.

### **Työn merkitys**

Ottaen huomioon sen, kuinka vähän kirjoitettua tutkimustietoa ICT-projektialliansseista on tarjolla ja kuinka vähän käytännön kokemusta allianssimallin käytöstä ICT-hankkeissa on, teemahaastatteluiden avulla saatiin hyvin kattava kuva tämänhetkisistä kokemuksista mallin käytöstä. Tutkimuksen ansiosta hankintaorganisaatiot voisivat rohkaistua kokeilemaan tai ainakin harkitsemaan allianssimallia tulevilla ICT-hankkeissaan. Uskotaan myös, että työstä on hyötyä tuleville opinnäytetoille ja jatkotutkimuksille teemaan liittyen.

## **Jatkokehittämisaiheet**

Kuten tuloksissa esitetään, rakennusteollisuuden allianssisopimusmallit ovat osoittautuneet sopimattomiksi ICT-projektialliansseihin. ICT-hankkeissa on enemmän muuttujia ja hankkeen tavoitteet ovat usein epäselviä. Rakennusteollisuuden allianssihankeissa käytetty tavoitehintamekanismi ei suoraan sovi ketterän kehittämisen ICT-projektialliansseihin. Projektin toteutusmuotona tulisi olla myös ketterän kehittämisen mallit, jotta toteutusvaiheessa ei päädytä ristiriitaisiin tilanteisiin.

Tulevissa opinnäytetöissä ehdotetaan kehitettäväksi ICT-projektialliansseihin sopivaa sopimusmallia ja hinnoittelumekanismia. Etenkin hinnoittelumallin ja budjetoinnin jatkotutkiminen tuottaisi uutta tietoa siitä, mitä muutoksia nykyinen allianssisopimusmalli vaatii, jotta se sopisi paremmin ICT-projektialliansseihin. Seuraavissa tutkimuksissa tulisi keskittyä kokonaisvaltaisesti muutoksiin, jotka ratkaisevat tässä opinnäytetyössä kuvattuja ongelmia. Tutkimustulosten perusteella pelkästään sopimusmallia, hinnoittelua ja budjetointia muuttamalla ei välttämättä ratkaista tässä tutkimuksessa havaittuja haasteita. Tästä esimerkkinä koetaan, että tulevaisuuden tutkimuksissa tulisi arvioida ketterien kehittämismallien tai eri toteutusmallien yhdistelmän eli hybridimallin soveltuvuutta ICT-projektiallianssissa.



## LÄHTEET

ALLEA 2020. Tutkimuseetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus. Berliini: ALLEA - All European Academies. Viitattu 9.1.2022 [https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish\\_European\\_Code\\_of\\_Conduct\\_digital-final.pdf](https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish_European_Code_of_Conduct_digital-final.pdf).

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisen suositukset. Viitattu 9.1.2022 [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTE%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTE%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382).

Auerbach, C. F. & Silverstein, L. B. 2003. Qualitative data: An introduction to coding and analysis. New York: New York University Press.

Australian Government – Department of Infrastructure and Regional Development 2015. National Alliance Contracting Guidelines - Guide to Alliance Contracting. Viitattu 29.12.2021 [https://www.infrastructure.gov.au/sites/default/files/migrated/infrastructure/ngpd/files/National\\_Guide\\_to\\_Alliance\\_Contracting.pdf](https://www.infrastructure.gov.au/sites/default/files/migrated/infrastructure/ngpd/files/National_Guide_to_Alliance_Contracting.pdf).

Brewer, J. & Dittman, K. 2018. Methods of IT Project Management: Third Edition. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press.

Chin, M., Spowage, A. & Yap, E. 2012. Project Management Methodologies: A Comparative Analysis. Vol. 4 Issue: 1, pp. 106-118. Viitattu 7.7.2022 DOI:10.37265/japiv.v4i1.102.

Davis, P. & Love, P. 2011. Alliance contracting: adding value through relationship development. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 18 Issue: 5, pp.444-461. Viitattu 27.8.2022 <https://doi.org/10.1108/09699981111165167>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2022. Julkiset hankinnat. Viitattu 7.7.2022. <https://ek.fi/tavoitteemme/yrittajalainsaadanto/julkiset-hankinnat/>.

Eriksson, P. & Koistinen K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 1.5.2022 <http://hdl.handle.net/10138/153032>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679. Viitattu 27.8.2022 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>.

Hietajärvi, A. 2017. Capabilities for managing project alliances. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 30.7.2022 <http://urn.fi/urn:isbn:9789526215402>.

Hietajärvi, A., Aaltonen K. & Haapasalo, H. 2017. What is project alliance capability? International Journal of Managing Projects in Business. Vol. 10 No. 2, pp. 404-422. Viitattu 30.7.2022 <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2016-0056>.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Huomo, A. 2022. Väylävirasto. Haastattelu 18.5.2022. Haastattelijoina Manninen M. & Tuhkanen P.
- Härmä, M. 2022. Hybridi-projektimalli – ketteryydellä läpinäkyvyyttä, itseohjautuvuutta ja monistettavuutta vesiputousmallin sisään. Tieturi-blogi. Viitattu 5.7.2022 <https://www.tieturi.fi/blogi/hybridi-projektimalli/>.
- Kaunisvirta, L. 2019. Urakkamuodot vertailussa – Valitse oikea toteutusmuoto rakennushankkeelle. FIRA Blogi. Viitattu 19.6.2022 <https://www.fira.fi/blog/valitse-oikea-toteutusmuoto-rakennushankkeelle-urakkamuodot-vertailussa/>.
- Karhu, J. 2019. Allianssimalli rakentamisessa – 10 kysymystä ja vastausta yhteistoiminnallisesta toteutusmuodosta. A-Insinöörit Oy. Viitattu 13.6.2022 <https://www.ains.fi/asiantuntija-artikkelit/allianssimalli-rakentamisessa-10-kysymysta-ja-vastausta>.
- Kerzner, H. & Kerzner, H. 2013. Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat: käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laedre, O., Tadayon, A. & Young, B. 2016. The Characteristics of Australian Infrastructure Alliance Projects. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology. Viitattu 27.8.2022 <http://dx.doi.org/10.1016/j.egypro.2016.09.145>.
- Lahdenperä, P. 2009. Allianssiurakka - Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. Espoo: VTT. Viitattu 26.6.2022 <https://www.vtresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2009/T2471.pdf>.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. 2008. Helsinki: Gaudeamus.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397. Viitattu 17.9.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>.
- Lapin ammattikorkeakoulu 2022. Organisaatioesittely. Viitattu 5.3.2022 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely>.
- Lappi, T., Aaltonen, K. & Kujala, J. 2019. The birth of an ICT project alliance. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 12 No. 2, pp. 325-355. Viitattu 27.8.2022 <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2018-0036>.
- Murtomäki, I. 2020. Lempäälä-talo uuden kuntakeskuksen veturi. Projekti uutiset. Viitattu 19.6.2022 <https://www.projekti uutiset.fi/lempaala-talo-uuden-kunta-keskuksen-veturi/>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät : Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2019. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 8., uudistettu laitos (10. painos). Helsinki: Tietosanoma.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Project Management Institute PMI 2004. Project managing the SDLC. Viitattu 22.2.2022 <https://www.pmi.org/learning/library/project-managing-sdlc-8232>.

Queensland Government Chief Procurement Office 2008. Relational Procurement Options - Alliance and Early Contractor Involvement Contracts. Viitattu 19.6.2022 <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/06/Queensland-Government-Chief-Procurement-Officer-ND-Relational-Procurement-Options-Alliance-and-Early-Contractor-Involvement-Contracts.pdf>.

Ross, J. 2003. Introduction to Project Alliancing. Sydney: Jim Ross. Viitattu 12.10.2021 <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/05/Ross-J.15-2003-%E2%80%98Introduction-to-Project-Alliancing-on-engineering-construction-projects-April-2003-update%E2%80%99.pdf>.

Ruoho, T. 2022. Arkance Systems Oy. Haastattelu 25.4.2022. Haastattelijoina Manninen M. & Tuhkanen P.

Saldaña, J. 2011. Fundamentals of qualitative research. New York: Oxford University Press.

Sarjo, E. 2022. Väylävirasto. Haastattelu 29.4.2022. Haastattelijoina Manninen M. & Tuhkanen P.

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2020. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Viitattu 22.6.2022 <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>.

Sharma, S., Sarkar, D. & Gupta, D. 2012. Agile Processes and Methodologies: A Conceptual Study. Viitattu 22.6.2022 [https://www.researchgate.net/publication/267706023\\_Agile\\_Processes\\_and\\_Methodologies\\_A\\_Conceptual\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/267706023_Agile_Processes_and_Methodologies_A_Conceptual_Study).

Sommerville, I. 2011. Software Engineering. 9th ed. Viitattu 17.9.2022 <https://engineering.futureuniversity.com/BOOKS%20FOR%20IT/Software-Engineering-9th-Edition-by-Ian-Sommerville.pdf>.

Suomalainen, E. 2021. Hybridiallianssimalli tarjoaa ratkaisuja rakennushankkeisiin – viisi kiteytystä mallista. Projektimaailma.fi Viitattu 19.6.2022 [https://www.projektimaailma.fi/artikkelit/hybridiallianssimalli\\_tarjoaa\\_ratkaisuja\\_rakennushankkeisiin\\_-\\_viisi\\_kiteytysta\\_mallista.1467.news](https://www.projektimaailma.fi/artikkelit/hybridiallianssimalli_tarjoaa_ratkaisuja_rakennushankkeisiin_-_viisi_kiteytysta_mallista.1467.news).

Suomen Itämeri-instituutti, Interreg Europe – iBuy project 2019. Allianssimalli palveluiden kilpailuttamiseen. Viitattu 20.6.2022 [http://www.baltic.org/wp-content/uploads/2020/07/iBuy-tietopaketti\\_Allianssimalli-palveluiden-kilpailuttamiseen.pdf](http://www.baltic.org/wp-content/uploads/2020/07/iBuy-tietopaketti_Allianssimalli-palveluiden-kilpailuttamiseen.pdf).

Takamaa, J. 2013. Allianssimalli liikenteen infrahankkeen toteutusmuotona. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 4.8.2002 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/21929/takamaa.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Tietoarkisto 2022a. Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Viitattu 9.1.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>.

Tietoarkisto 2022b. Aineistonhallinta. Viitattu 9.1.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/miksi-aineistonhallintaa-ja-jatkokaytto/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Viitattu 9.1.2022 [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Varjos, M. 2022. Solita Oy. Haastattelu 27.5.2022. Haastattelijoina Manninen M. & Tuhkanen P.

Vilkkä, H. 2021. Tuki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Väylävirasto 2022a. Ihku-allianssin kotisivut. Viitattu 13.6.2022 <https://ihkuallianssi.fi/>.

Väylävirasto 2022b. Velho-allianssin kotisivut. Viitattu 13.6.2022 <https://vayla.fi/tietoa-meista/tutkimus/tieverkon-kunnonhallinta/velho-allianssi>.

Walker, D. & Hampson, K. 2003. Procurement strategies: A relationship-based approach. Oxford: Blackwell Science.

Wysocki, R. 2019. Effective project management: Traditional, agile, extreme, hybrid. Eighth edition. Indianapolis: Wiley.

# DIGITAALISEN SAAVUTETTAVUUDEN JOHTAMINEN

*Tekijät: Antti Kahra ja Johanna Wickstrand*

The aim of this thesis was to see how web accessibility challenges organizations in the public sector and what those organizations need to do to manage the requirements of web accessibility. Aim of the study was to survey what the requirements are, what is already done to answer them and how people working in organizations see web accessibility affecting their work. The other result of this study was a series of change management proposals for organizations that need to satisfy the requirements of web accessibility. Other result of this thesis was to work as a foundation for a manual about web accessibility and how public sector organizations can manage it. Manual will be published by Niilo Mäki Institute in 2022.

The approach for this study was the constructive research method. The survey was made to receive information about attitudes people have about web accessibility requirements. The survey was managed by Hahku and it contains both structured and open questions. It was sent to affiliated organizations and other interested parties.

According to the answers, web accessibility requirements are well known and recognized as an important part of any organization's services. The answers showed that what people need is guidance on how to implement those requirements in their work and how to manage the time it takes to make something accessible. The proposed solution to this is change management at the organizational level, recognition of the target audience and readiness to learn new skills to meet the requirements.

## JOHDANTO

Yhdenvertaisuus ja saavutettavuus ovat viime vuosina olleet paljon esillä, koska Euroopan Unionin saavutettavuusdirektiivi astui voimaan vuonna 2016 ja sen siirtymäaika on päättynyt. Verkkosivujen tulee olla kaikkien käytettävissä. Saavutettavuusdirektiivi koskee julkisia toimijoita sekä julkisella rahoituksella toimivia yhdistyksiä. Saavutettavuusdirektiivin toteutusta säätelevät WCAG-ohjeet. Digitaalinen saavutettavuus tulee laajenemaan ja koskemaan kaikkia toimijoita

esteettömyysdirektiivin myötä. Sen kansallinen lainsäädäntö on valmistunut vuonna 2022 ja siirtymäaika on vuoteen 2025 asti.

Yhdenvertaisuuden pitäisi olla perusoikeus, mutta digitaalisessa maailmassa se ei vielä toteudu. Opinnäytetyömme aiheen valintaan vaikutti huomiot, että on paljon ihmisiä, joille digitaalisten palveluiden saavuttaminen ja käyttäminen on vaikeaa. Osalle jopa niin vaikeaa, että he jäävät harrastusten tai koulutusten ulkopuolelle. Saavutettavuudesta hyötyy yli miljoona ihmistä Suomessa (Aluehallintovirasto 2022b). Lähdimme etsimään ratkaisuja ja menetelmiä, miten voisimme parantaa selviytymistä digitalisoituvassa maailmassa. Toimeksiantajamme Niilo Mäki Instituutin Nuorten Hahmola -hankeen myötä kohderyhmäksi tarkentui hahmottamisvaikeuksia omaavat 15–19-vuotiaat nuoret. Työmme on tietopohja ja sisällön kartoitus oppaalle, jonka avulla on helpompi tuottaa saavutettavaa materiaalia eri kohderyhmille sekä johtaa muutosta. Tavoitteena on, että saavutettavan materiaalin tuottaminen muodostuu uudeksi toimintatavaksi. Opas tulee hyödyntämään laajemmin kaikkia digitaalisen materiaalin tuottajia. Opas julkaistaan 12.12.2022 toimeksiantajan sivuilla.

## **TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Kehittämishanke, johon opinnäytetyömme liittyy, on Nuorten Hahmola. Nuorten Hahmola on kolmas hahmottamisvaikeuksia koskeva Niilo Mäki Instituutin hanke. HAHKU, lyhenne Niilo Mäki Instituutin hahmotusvaikeuksia koskevalle hanketoiminnalle (kolme hanketta vuosina 2014–2024). Hankkeissa on tuotettu mm. hahmotusvaikeuksien tietopalvelu. Niilo Mäki -säätiö ylläpitää Niilo Mäki Instituuttia, jonka missiona on tuottaa tutkimusperustaista tietoa ja keinoja tukea lapsia ja nuoria, joilla on esteitä oppimisessa. Niilo Mäki Instituutti on toiminut vuodesta 1990 ja yhteistyöprojekteja on ollut ympäri maailmaa. (Niilo Mäki Instituutti 2022.) Kehittämishankkeen toimeksiantaja on Nuorten Hahmola -hanke. Kehittämishanke on valtakunnallinen. Nuorten Hahmolan kohderyhmä on 15–19-vuotiaat nuoret, joilla on hahmottamisen vaikeus. Hankkeessa tuotetaan tietoa, tukea ja tunnistamisen välineitä nuorille, heidän läheisilleen ja nuorten kanssa toimiville. Nuorten Hahmola saa STEA rahoitusta. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen eli STEA rahoitusta saavat järjestöt luokitellaan julkisoikeudellisiksi laitoksiksi, joita koskevat saavutettavuus vaatimukset (Aluehallintovirasto 2022a).

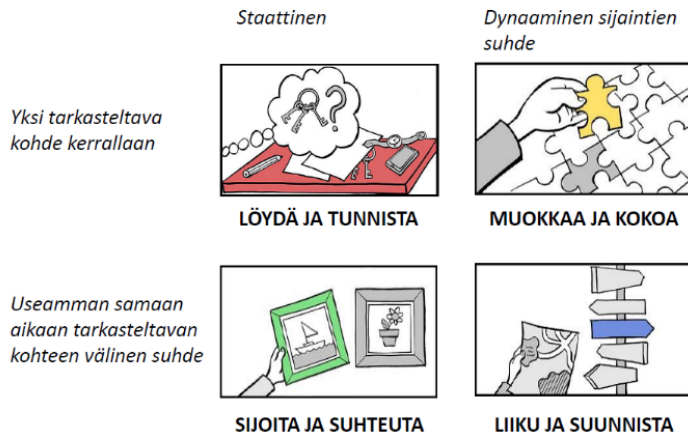
Nuorten Hahmola -hankkeen ja Hahku hankkeen yhteistyökumppaneina toimivat ADHD-liitto ry, Aivoliitto ry, Autismiliitto, Suomen CP -liitto ry, Erilaisten oppijoiden liitto ry, Kuntoutussäätiö ja Jyväskylän Nuorten Talo -hanke. Yhteistyötä tehdään Ammattiopisto Spesian ja Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian kanssa. Nuorten Hahmola -hankkeessa koulutetaan HAHKU-mentoreita oppilaitoksiin ympäri maata. Mentorikoulutus on suunnattu yläkouluissa ja toisen asteen koulutuksessa toimiville opettajille, koulupsykologeille, koulunkäynnin ohjaajille, koulunkäyntiavustajille ja erityisopettajille. Lisäksi nuorille järjestetään vertaisryhmätoimintaa sekä tuotetaan nuorille suunnattu digitaalinen kohtauspaikka ja oppimisympäristö jo olemassa olevan Hahmolan yhteyteen. (Hahku 2022.)

Nuorten Hahmola -hanke tuo digitaaliseen tietopakettiin oman erityisosaamisen hahmottamisen vaikeudesta ja asiantuntemusta digitaalisten palveluiden saavutettavuuden tunnistamiseen hahmottamisen vaikeuden näkökulmasta. Hankkeesta oppaan tekoon osallistuvat hankevastaava Suvi Ylönen ja projektisuunnittelijat Mika Haapoja ja Marjo Naukkarinen. Opinnäytetyössä tuotetaan tietoperusta saavutettavuuteen ja muutosjohtamiseen.

## **HAHMOTTAMISEN VAIKEUDET**

Hahmottamisella on sanana erilaisia merkityksiä. Sillä voidaan viitata esimerkiksi visuaalisen aistitiedon käsittelyyn, suunta- ja tilasuhteiden huomaamiseen ja taitoon tunnistaa miten osat liittyvät toisiinsa. (Räsänen, Ylönen & Talvinen 2019, 374.) Suomen kielessä hahmottamisella tarkoitetaan usein sellaista ymmärtämistä tai tunnistamista, mitä ei välttämättä voi pukea lainkaan sanoiksi. Hahmottaa voi olla myös esimerkiksi huomata, havaita, tajuta, oivaltaa, mieltää, jäsentää tai ymmärtää. (Ylönen 2022.) Näiden lisäksi hahmottamisessa on kyse mielikuvien luomisesta (Räsänen 2022). Neuropsykologisesti visuaalisessa hahmottamisessa on kyse nähdyn ymmärtämisestä ja spatiaalinen hahmottaminen on tilallisen aistitiedon ymmärtämistä (Ylönen 2022).

# Hahmottamisen toiminnallista jaottelua



© Suvi Ylönen 2021

Kuvio 1. Hahmottamisen toiminnallinen jaottelu nelikenttänä (Ylönen 2022)

Hahmottamisen vaikeuksista puhutaan, kun hahmottamiseen liittyvät taidot tai ajattelu on puutteellista ja se haittaa yksilön arkea (Räsänen 2022). Hahmottamisen vaikeuksilla ei ole tautiluokituksessa omaa diagnoosia vaan toiminnalliset luokitukset (Ylönen 2022). Hahmotusvaikeudet näkyvät useimmiten osana muita diagnosoituja vaikeuksia, kuten tarkkaavuuden ja toiminnanohjauksen haasteita, autismikirjon häiriötä tai CP-oireyhtymää (Räsänen yms. 2019, 381). Hahmottamisen vaikeutta voidaan tarkastella siten, millä hahmottamisen osa-alueella on vaikeuksia (kuvio 1).

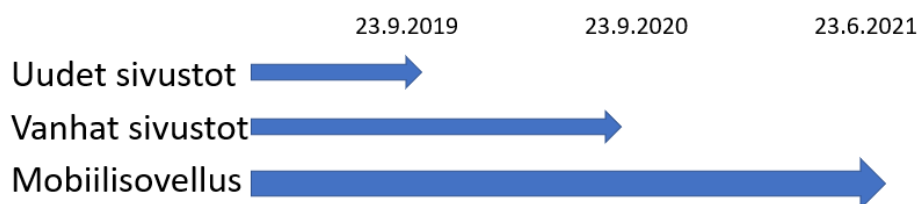
## SAAVUTETTAVUUS

### Saavutettavuusdirektiivi

Saavutettavuusdirektiivi on tullut voimaan 2016 (Valtionvarainministeriö 2022). Saavutettavuusdirektiivin siirtymäkausi on päättynyt (kuvio 2). Saavutettavuusdirektiivi koskee julkista sektoria ja yleishyödyllisiä järjestöjä, jotka saavat esimerkiksi STEA rahoitusta. Saavutettavuusdirektiivi koskee julkisen sektorin verkkosivustoja ja mobiilisovellusten saavutettavuutta. Suomessa on yli miljoona ihmistä, jotka hyötyvät saavutettavuudesta (Aluehallintovirasto 2022b). Saavutettavuusdirektiivin tehtävä on edistää yhdenvertaisuutta ja yksinkertaisesti saavutettavuus tarkoittaa helppokäyttöisempiä verkkopalveluita (Valtionvarainministeriö 2022).



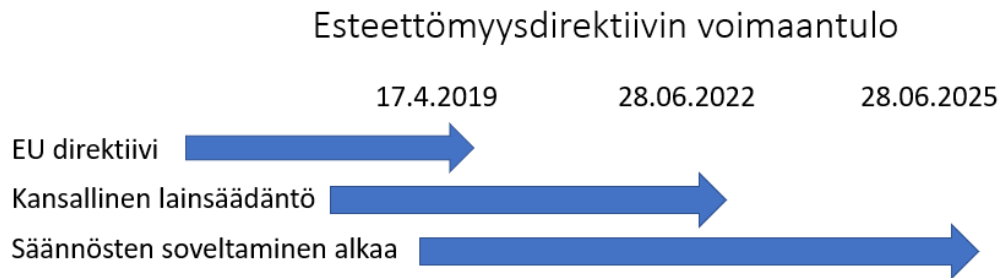
## Saavutettavuusdirektiivin voimaantulo asteittain



Kuvio 2. Saavutettavuusdirektiivi on tullut voimaan asteittain ja siirtymäkausi on päättynyt. Saavutettavuus tarkoittaa kuitenkin eri asioita eri kohderyhmille. Sokeat toimivat pelkän kuulon varassa, heille verkkopalvelut tulisi olla varustettuna ruudunlukuohjelmalla ja olla käytettävissä pelkällä näppäimistöllä. Näkövammaisille visuaalisuuden tulee olla selkeä. Heille, joilla on fyysisiä ja motorisia haasteita tulisi ohjelmien olla näppäimistöllä käytettäviä, eikä tulisi vaatia sormi- tai hiirinäppäryyttä. Viittomakieli on heidän äidinkieltensä, joilla on kuulovaikeuksia. Sivut eivät voi olla vain äänimuodossa, vaan ne on tekstitettävä. Lukihäiriöisille tekstin tulisi olla helposti ymmärrettävää, hahmotettavaa ja luettavaa. (Etelä-Suomen Aluehallintovirasto 2022.) Hahmotusvaikeuksien näkökulmasta ei vielä tiedetä riittävästi siitä, mitkä asiat tukevat saavutettavuutta.

### Esteettömyysdirektiivi

Esteettömyysdirektiivi tulee koskemaan myös yksityisiä toimijoita. Direktiivi velvoittaa, että laitteet kuten tietokoneet, älypuhelimet ja itsepalvelupäätteet ovat esteettömiä. Palveluista direktiivin piiriin kuuluvat verkkokaupat, liikenteeseen liittyvät palvelut ja sähköiset kirjat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Esteettömyysdirektiivin kansallinen lainsäädäntö pitäisi valmistua kesäkuussa 2022 (Eduskunta 2022) ja laki alkaa velvoittamaan kolmen vuoden siirtymäkauden jälkeen vuonna 2025 (kuvio 3). Esteettömyysdirektiivi velvoittaa siihen, että palvelut ovat esteettömiä kaikille (Directive (EU) 2019/882 of the European parliament and of the councils). Laki ei ota kantaa siihen, miten palvelut tulee toteuttaa. Tuotteen tai palvelun käyttäjä voi ilmoittaa puutteista esteettömyyden osalta valvovalle viranomaiselle, jonka tulee ryhtyä toimenpiteisiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022).



Kuvio 3. Esteettömyysdirektiivi on siirtymäkauden jälkeen tulossa voimaan 2025

### **Digitaalinen saavutettavuus – verkkomaailman esteettömyys**

Digitaaliset palvelut ovat palveluja, jotka ovat saatavilla digitaalisina transaktioina internet-protokollan yli (Williams, Chatterjee & Rossi 2008). Eli internetissä olevia palveluja, joita voidaan käyttää tietokoneella, tabletilla tai mobiiliversiolla. Digitaalinen saavutettavuus tarkoittaa, että kaikki pystyvät käyttämään ja ymmärtämään verkkopalvelua ja sen sisältöä. Digitaalisesti saavutettavaa palvelua voidaan käyttää teknisillä apuvälineillä. Toteutus on virheetöntä ja standardien mukaista. Digitaalisesti saavutettavan palvelun ulkonäköä käyttäjä pystyy mukauttamaan tarpeen mukaan. (Aluehallintovirasto 2022a.) Samalla tavalla kuin liikuntarajoitteisille rakennetaan liuska helpottamaan liikkumista, tulee julkaisuista tehdä sellaisia, että kaikki pystyvät ymmärtämään niiden sisältöä (Selovu 2019, 11).

Saatavilla olevista ohjeista ja suosituksista huolimatta monet verkon palvelut ovat vaikeita tai mahdottomia käytettäviä vammaisille (Harper & Chen 2011, 86). Esimerkiksi kehitysvammat sekä kuulemisen, näkemisen ja motoriset vaikeudet rajoittavat digitaalisessa maailmassa toimimista (Schmutz, Sonderegger & Sauer 2016, 611). Applikaatiot ja sisällöt, jotka mahdollistavat joustavuuden ja helppokäyttöisyyden kaikille ovat vaikeita ja haastavia rakentaa, mutta toisaalta äärettömän tarpeellisia. Ensimmäinen iso askel olisi verkossa olevien dokumenttien saaminen muotoon, jossa ne ovat kaikkien käytettävissä. (Kurt 2017, 199; Harper & Chen 2011, 86.)

## **WCAG verkkosisällön saavutettavuusohjeet**

Verkkopalveluiden saavutettavuutta ohjaa WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) -standardi. WCAG-standardi toimii arviointityökaluna saavutettavuudelle (Directive (EU) 2016/2102 of the European Parliament and of the Council). WCAG sisältää ohjeita, joilla verkkosivujen saavutettavuutta voi parantaa niille, joilla on rajoitteita tai vammoja kuulon, puheen, näön tai liikkumisen alueella. Joitakin parannuksia niille, joilla on rajoitteita oppimisen, ymmärtämisen tai muilla kognitiivisilla alueilla. Ohje jaetaan neljään pääkohtaan: havaittava, hallittava, ymmärrettävä ja toimintavarma.

**Havaittava** osuus sisältää ohjeita tekstitykseen, mukautuvuuteen ja erottuvuuteen. **Hallittava** osuus sisältää ohjeita näppäimistöllä käytettävyyteen, aikarajojen poistoon, navigointiin ja syötetapoihin. **Ymmärrettävä** osuudessa käsitellään luettavuutta, ennakoitavuutta, syötteen avustusta ja ohjeita. **Toimintavarmuus** tulee olla eri päätelaitteilla, käyttöjärjestelmillä ja selaimilla. Vaatimukset luokitellaan kolmeen tasoon. A on perustaso, joka on helppo saavuttaa. AA taso vaatii jo enemmän sitoutumista. AAA taso on jo asiantuntijatasoa. AA taso on se mihin tulisi pyrkiä, niin sivut olisivat jo laajasti saavutettavissa. (WCAG 2022.)

## **WAI-ARIA**

WAI = Web Accessibility Initiative (suom. internetin esteettömyysaloite). ARIA = Accessible Rich Internet Application Suite (suom. saavutettavuutta rikastavat ominaisuudet). WAI-ARIA-lähdekoodeilla ei ole merkitystä näkeville ihmisille. Ne helpottavat ruudunlukuohjelmien käyttöä ja puheohjausta. Teknologia mahdollistaa laajentamisen ja mukauttamisen. WAI-ARIA ei kuitenkaan korvaa huonoa HTML-koodia. Hyvin toteutettuna ja testattuna WAI-ARIA antaa käyttäjälle palautetta sekä lisätietoa siitä, mitä sivulla tapahtuu. Huonosti toteutettuna voi tehdä sivuista vielä huonommin saavutettavan. (W3C 2022.)

## **ERI KÄYTTÄJÄRYHMIEN ERITYISTARPEET**

**Sokeille käyttäjille** kaiken sisällön tulee olla tekstimuodossa, jotta ruudunlukuohjelma ymmärtää sen. Kuvista tulee olla vaihtoehtoinen teksti eli alt-

teksti. Tekstissä tulee olla riittävästi väliotsikoita ja sisältö jaoteltuna loogisiin sisältökokonaisuuksiin. Sivua tulisi pystyä käyttämään näppäimistöllä. Jos jokin asia on linkin takana, niin linkin tekstin pitäisi kertoa mihin linkki vie. Ladattavat tiedostot tulee olla toteutettu saavutettavasti. (Selovuo 2019, 108.) **Heikkonäköisille käyttäjille** tekstin tulee olla tarpeeksi suurta ja rivivälin on oltava riittävä. Rakenteen tulee kestää selaimen zoomaus vähintään 200 %. Kirjasintyyppin tulee olla selkeä ja helppolukuinen. Taustan ja tekstin välinen kontrasti on oltava riittävä, eikä väri yksistään saa antaa sisällölle merkitystä. HTML-elementtejä tulee käyttää oikeaoppisesti ja sivun rakenne on oltava selkeä ja looginen. (Näkövammaistenliitto 2022.)

**Kuuloaistin vajavuuden huomioiminen.** Mitään sisältöä ei voi esittää vain äänimuodossa. Videoissa tulee olla tekstitys tai esittää se myös viittomakielellä. Videon sisältö voi olla tekstimuodossa, jolloin video on vain mediavastine ja auttaa esimerkiksi henkilöitä, joilla on lukivaikeuksia. Sisällön tulee olla selkeissä kokonaisuuksissa ja esittämisessä on hyödynnetty visuaalisia keinoja. Yhteystietona on oltava muutakin kuin puhelinnumero. (Papunet 2022.) **Fyysiset ja motoriset rajoitteet.** Kaikkia sivun toimintoja pitäisi pystyä käyttämään näppäimistöllä. Kosketusnäytön toiminta tulee olla suunniteltu niin, että sitä on mahdollista käyttää yhdellä sormella. Kaikkien valittavien elementtien tulee olla riittävän suuria ja erottuvia sekä riittävän etäällä toisistaan. Pääotsikko ja ingressi tulee olla sijoitettuna niin ylös, että ne näkyvät ilman sivun vierittämistä. Toimintoihin ei tule asettaa aikarajoitetta. (Selovuo 2019, 114.)

**Kognitiiviset ja kielelliset rajoitteet.** Tekstin tulee olla selkeää. Yhteen lauseeseen vain yksi asia. Kielikuvien ja sanontojen käyttöä tulee välttää. Sisältö lyhyttä ja yksinkertaista, joka on paloitetu selkeiksi kokonaisuuksiksi väliotsikoilla, listoilla ja kuvilla. Keskeisin sisältö tulee korostaa visuaalisesti. Sisältöä voi tukea kuvilla, videoilla ja ääninauhotteilla. Tekstissä ei tule käyttää tehosteina alleviivauksia, lihavoitua eikä kursiivia. Myös isoilla kirjaimilla kirjoittamista tulee välttää. Teksti tulee tasata vasempaan reunaan. Käytettävät värit tulee olla selkeitä ja hillittyjä. Linkit ja toiminnot tulee olla selkeitä ja informatiivisia. Toimintoja tulee ohjeistaa niin, että ne ovat ennakoitavissa. Jos sivuilla on liikkuvaa tai välkkyvää toimintaa, niin ne tulee olla helposti kytkettävissä pois. (Celia 2022b.)

**Kielelliset rajoitteet.** Asiat tulee ilmaista lyhyesti ja selkeästi. Kielen tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Asiat selostetaan yksi kerrallaan loogisessa järjestyksessä. Lukemista helpotetaan kuvaavilla väliotsikoilla. Tekstissä ei käytetä erikoistermistöä ja kaikki tarvittavat termit on selostettu. Vaikeita asioita selkeytetään esimerkein, kuvilla sekä kaavioilla. (Celia 2022c.)

## **RATKAISUJA ERITYISTARPEISIIN**

### **Typografia**

Digitaalinen aineisto omaa huomattavasti enemmän mahdollisuuksia saavutettavuuden kannalta kuin perinteinen painettuaineisto. Käytettävissä on kuvanlukijoita ja tekstintunnistusohjelmia (Lamminen 2020). Tekstiä tulee voida suurentaa vähintään 200 % tai käyttää tekstin puheeksi muuttavia ominaisuuksia. Saavutettavuutta lisätään kirjasintyyppin valinnalla sekä muilla tekstiin luettavuuteen vaikuttavilla valinnoilla. Tällaisia on esimerkiksi kirjainten pehmennysominaisuudet ja vihjeistäminen. Kirjasintyyppiä on kehitetty huomioiden käyttäjien erilaiset tarpeet. Pehmennysominaisuudet ovat käyttöjärjestelmässä. Vihjeistäminen on kirjasintyyppin ominaisuus, jossa tekstiä korjataan selkeämmäksi mustana tai valkoisena. Varhaisimpia vihjeistettyjä kirjasintyyppiä ovat Verdana ja Georgia.

Muita tekstin lukua helpottavia keinoja on kirjasinkorkeuden säätö, joka helpottaa pitkien rivien lukua. Rivikorkeuden tulee olla vähintään 1,5 kertaa kirjasinkorkeus. Linjakorkeudella säädetään tekstirivien etäisyyttä toisistaan. (Hume 2005.) Välistys lisää tilaa merkkien ja sanojen väliin (Timo 2006). Kirjainten väli on oltava vähintään 0,12 kertaa kirjasinkoko. Sanojen väli tulee olla 0,16 kertaa kirjasinkoko. Kokonaisuuden helpottamista lisää riittävä kappaleväli, joka tulee vähintään kaksi kertaa kirjasinkoko. Kontrastilla ja tekstinvärillä voidaan vaikuttaa tekstin luettavuuteen valaistuksesta huolimatta (Celia 2022a). Lisätty todellisuus tuo uusia mahdollisuuksia (Jensen 2018). Oppimisvaikeuksista voidaan helpottaa lisäämällä kirjoitettu teksti myös videona.

## Värien käyttö

Värien käytössä tulee huomioida erilaiset käyttäjät. Mitään asiaa ei saa osoittaa pelkästään väreillä, eikä värien poistaminen saa vaikuttaa sisällön merkitykseen. Värien kontrasti tulee olla riittävä ja värit tulee erottua selkeästi toisistaan myös värisokeille (kuvio 4). Kuitenkaan ei tule käyttää ylisaturoituja eli erittäin voimakkaita värejä. Hyvä vaihtoehto on hillitty perusväri. Värit eivät saa johtaa harhaan ja värien merkitys eri kulttuureissa tulee myös huomioida. (Selovuo 2019, 106.)



Kuvio 4. Pelkillä väreillä ei voi ilmaista asioita, koska värisokeat näkevät värit eri tavalla

## Huomioitavat seikat

Huomioimalla muutamia seikkoja ennen asiakirjan, Excelin tai Power Point-esityksen teon aloitusta, niin saadaan lopputulos, joka on saavutettava. Työn jälkikäteen muuttaminen on huomattavasti työläämpää. Ulkonäöllisesti on mahdoton arvioida, onko julkaisu saavutettava. Wordissa tulee käyttää ohjelman omia tyylejä sekä automaattimuotoiluja otsikoissa ja taulukoissa. Kuville tulee lisätä vaihtoehtoinen teksti tai merkitä ne koristeelliseksi. Koristeelliseksi merkityn kuvan lukuohjelma ohittaa. Wordin oman taulukon lukuohjelma pystyy lukemaan, mutta muualta lisättyä ei. Tehosteena voi käyttää lihavoitinta, mutta ei alleviivausta eikä tikkukirjaimia. Ohjelmien tiedot kohdasta pystyy tehdä tarkastuksen helppokäyttöisyyden varalta ja korjata ongelmat. Samat perusohjeet pätevät Excel ja Power Point ohjelmiin. Kun tiedoston muuttaa PDF muotoon, niin se säilyttää saavutettavuuden, kun käyttää luo PDF/XPS toimintoa. (eOppiva 2022.)

## **SAAVUTETTAVUUDEN TARKISTAMINEN**

Digitaalisten palveluiden saavutettavuutta arvioidaan automaattisilla tarkistustyökaluilla, simuloinnilla, käyttäjätestauksella ja apuvälineillä. WAVE on yksinkertainen WebAIMin kehittämä työkalu, joka raportoi sivujen saavutettavuusongelmista. Vastaava työkalu on myös Siteimprove. Simuloinnin työkaluja ovat Funkify ja NoCoffee Niillä voi testata käyttäjäkokemusta erilaisten haasteiden näkökulmasta. Ruudunlukuohjelmista mainittakoon Windowsin Narrator ja NVDA sekä Macin VoiceOver. Verkkosivusto tulee testata liikkumalla näppäimistön avulla, koska ruudunlukuohjelmat käyttävät näppäimistöä liikkumiseen. Oman haasteensa saavutettavuuden tarkistamiseen tuo eri käyttöjärjestelmät, laitteet, selaimet ja niiden eri versiot. Uudemmat teknologiat tukevat paremmin saavutettavuutta. Lisätietoa näistä työkaluista valmistajien sivuilta (liite 3).

### **Saavutettavuusseloste**

Saavutettavuusseloste on oltava palvelussa helposti saatavilla ja saavutettavassa muodossa. Saavutettavuus selosteesta tulee ilmetä, miltä osin digitaalinen palvelu ei täytä saavutettavuusvaatimuksia ja perustelut poikkeuksista saavutettavuusvaatimuksille. Selosteesta täytyy löytyä ohjeet, miten käyttäjä voi saada tiedon tai palvelut, jotka ei täytä saavutettavuusvaatimuksia. Palautteen antoon tulee olla palvelutarjoajan sähköiset yhteystiedot sekä linkki valvontaviranomaisen sivulle, jossa voi tehdä saavutettavuuskantelun tai selvityspyynnön. (Digipalvelulaki 306/2019.)

### **Kantelut**

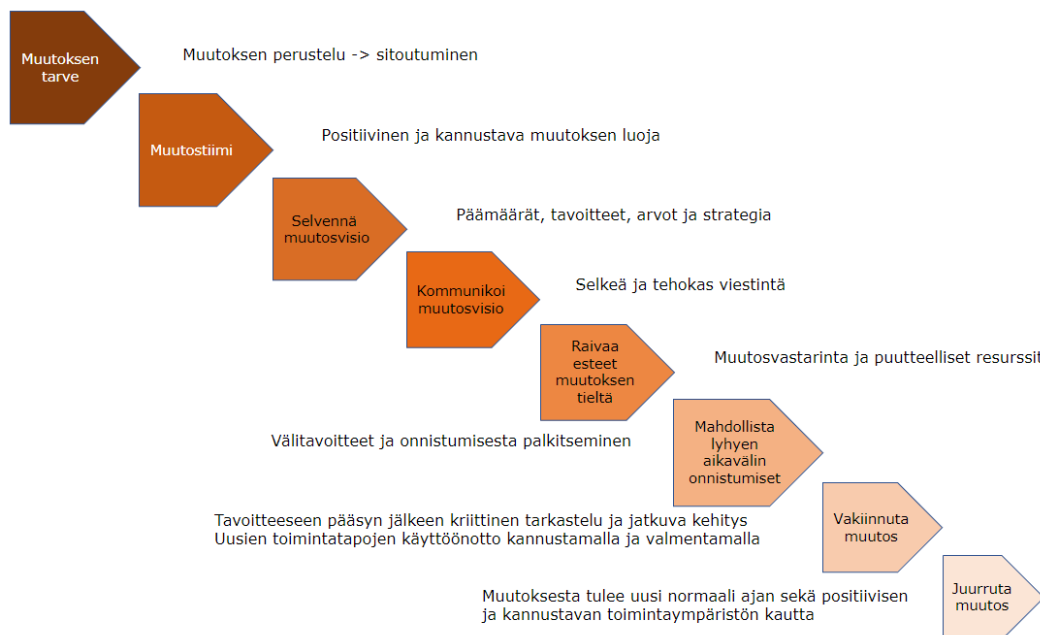
Saavutettavuusdirektiivin mukaan digitaaliset palvelut on oltava kaikille saavutettavia. Jos näin ei ole, niin asiasta voi tehdä kantelun Aluehallintovirastolle, yhdenvertaisuusvaltuutetulle, eduskunnan oikeusasiamiehelle, oikeuskanslerille tai Valviralle. Ensisijainen ja mahdollisesti nopein tapa, on ottaa yhteyttä palvelun julkaisijaan. Aluehallintoviraston sivuilla on sähköinen lomake kantelun tekoa varten. (Aluehallintovirasto 2022a). Ennakkotapauksena voidaan pitää lokakuussa 2021 tehtyä kantelua, joka koski videoiden tekstitystä. Video tulee olla 14 vuorokauden sisällä tekstitettyä. Kantelu koski toimintatapaa, että video poistetaan 12 vuorokauden jälkeen. Päätöksessään Aluehallintovirasto toteaa tämän

menettelytavan laittomaksi. Videoiden poistoa ei voi estää, mutta jos se tehdään tekstitysvastuun takia, on se lain vastaista. (Suonpää 2022.)

## Muutosjohtaminen

Muutosjohtamista on käsitelty tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tässä kappaleessa nostetaan esille asioita, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä, sillä näitä asioita esitettiin Hahkun työpajassa keväällä 2022 ratkaisuksi järjestökentän haasteisiin liittyen digitaaliseen saavutettavuuteen. Tutkimuksen tekijät näkivät, että muutosjohtamisen prosessi on sellainen, jolla voitaisiin saada pysyviä muutoksia aikaiseksi järjestökentän organisaatioissa.

Viitala ja Jylhä (2019, 284—286) esittävät John Kotterin (1995) ajatuksen muutosjohtamisen prosessista kahdeksan askeleen matkana (kuvio 5). Ilman näiden vaiheiden läpikäymistä johtaja ei voi olettaa, että organisaatioissa tapahtuisi pysyvää muutosta. Tämän opinnäytteen kannalta olennaista on muutoksen tarpeen ja muutosvision saaminen läpi organisaatioissa. Ilman niiden onnistumista ei saavutettavuus saa tarpeellista tärkeyttä ja näin ei pääse syntymään vakiintunutta muutosta. Tämä seuraa myös Kotterin (2017, 21) omaa ajatusta, jos tarve muutokselle jää syntymättä, muutos ei tule olemaan pysyvää.



Kuvio 5. John Kotterin ajatuksista mukailtu kaavio muutosjohtamisen askeleista



Muutosvision puute vaivaa monia muutosprojekteja, kaikista suunnitelmista, ohjeista ja muutosohjelmista huolimatta. Tämä johtuu myös muutosvision puutteesta. Kotter toteaaakin, että jos et pysty esittämään muutosvisiota viidessä minuutissa ja saa sellaista reaktiota, joka näyttäisi kuulijan ymmärtäneen ja kiinnostuneen muutoksesta, muutosvisio ei ole valmis. (Kotter 2017, 23.) Organisaatio siis tarvitsee sisäisen motivaation toimia halutun muutoksen mukaisesti. Sisäisen motivaation elementtien vahvistaminen organisaatiossa olisi muutenkin tärkeää, mutta erityisesti muutosprosessin läpi viemisen aikana (Martela 2015).

## **TUTKIMUSPROSESSI**

### **Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietopohja julkaistavaan materiaaliin, joka antaa uutta tietoa, neuvoa ja vinkkejä siitä, miten digitaalista saavutettavuutta parhaiten toteutetaan ja miten siihen vaadittavaa muutosta johdetaan. Julkaisu tehdään yhdessä Hahkun kanssa. Materiaali julkaistaan 12.12.2022 Hahkun verkkosivuilla. Opas ohjeistaa ja ohjaa digitaalista muutosta, jolla varmistetaan saavutettavuuden toteutuminen. Julkaisuun tulee opinnäytetyössä saatuja tuloksia ja niitä tuodaan esille valtakunnallisesti. Tämän tavoitteen saavuttamiseen yhteistyökumppaneilla on tärkeä rooli. Toinen tavoite on lisätä tietoisuutta hahmottamisen vaikeuksista ja yhdenmukaisista ratkaisuista liittyen digitaalisiin palveluihin. Yhdenvertaisuus ja saavutettavuus ovat kulmakiviä, kun mietitään arkista elämää ja aktiivisena kansalaisena toimimista.

### **Kysymyksenasettelu**

Tässä tutkimuksessa vastaamme seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä ohjaa digitaalista yhdenvertaisuutta ja saavutettavuutta?
  - Mitä saavutettavuus on eri käyttäjäryhmien näkökulmasta?
- Mikä haastaa saavutettavuuden toteutumista järjestökentän työssä?
  - Kuinka hyvin saavutettavuusasiat tunnetaan?

### **Tutkimusmenetelmät, aineistonhankintamenetelmä ja aineistoanalyysi**

Opinnäytetyömme on laadullinen tutkimus. Konstruktiiivisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta voidaan pitää laadullisena. Prosessi etenee kysymysten asettelusta

teorian kautta todellisen ongelman ratkaisuun. (Heikkinen & Sörenqvist, 2005.) Opinnäytetyön tekoon ja sen pohjalta tuotettavaan materiaaliin on käytetty konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään normaalein aineistonkeruumenetelmin. Aiheeseen perehdytään kirjallisuuden ja muiden tutkimusmenetelmien avulla. Vaihtoehtoina on kysely, haastattelu, tapaustutkimus ja sisällön analyysi. Tietoa kerätään, kunnes ollaan sisällön asiantuntijoita. Tämän jälkeen tähdätään uuteen konstruktion. Testataan tietoja käytäntöön ja osoitetaan niiden toimivuus. Tavoitteena on tuottaa uusi palvelu, laite, prosessi tai toimintamalli. (Heikkinen & Sörenqvist 2005.)

Työn pohjalta tullaan tuottamaan materiaalia, joka sisältää ohjeistusta digitaalisen saavutettavuuden parantamiseen ja muutosjohtamiseen. Materiaalia tullaan testaamaan toimeksiantajan ja kokemusasiantuntijoiden kanssa ennen laajempaa jakelua. Konstruktivinen tutkimusmenetelmä sisältää hyviä puolia, jotka tukevat opinnäytetyön tavoitteiden saavutusta. Konstruktivinen tutkimus alkaa käytännöllisyyden ja teoreettisuuden mietinnällä, näin tutkimusongelman relevanssi tulee varmistettua (Lukka 2001). Konstruktivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti syntyy hyvällä suunnittelulla, kurinalaisella toteutuksella ja laatimalla korkeatasoinen tutkimusraportti. Validiteetti tarkoittaa, että löydetty ratkaisu on käyttökelpoinen ja todettu toimivaksi tutkitussa tapauksessa. (Jokinen 2021.) Tehtävän asettelu, aineisto ja käytettävät resurssit kohtaavat parhaiten tässä tutkimusmenetelmässä.

Konstruktivinen tutkimusmenetelmä on nivoutunut yhteisöllisiin tiedonkeruumenetelmiin, työpajoihin ja aivoriihiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Yhteisöllisillä ideointimenetelmillä tarkoitetaan erilaisia luovuusmenetelmiä ja työkaluja, joiden tavoitteena on tuoda erilaisia ja uusia näkökulmia kehittämisen tueksi. Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä käytetään erityisesti palvelumuotoilussa ja innovaatioiden tuottamisessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 158.) Tässä opinnäytteessä yhteisölliset ideointimenetelmät olivat käytössä työpajoissa Hahkun kanssa.

### **Kyselytutkimuksen rakenne**

Yhdessä Hahkun kanssa järjestimme digitaalista saavutettavuutta käsittelevän kyselyn helmi- ja maaliskuussa 2022. Kyselyyn oli mahdollista vastata anonyymisti hyvin vähäisin pohjatiedoin. Vastaajista ei ole kerätty henkilörekisteriä, jota tulisi

käsitellä tietoturvalain säätelemällä tavalla. Kyselyn vastaukset ovat Hahkun hallinnassa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja kaikille mahdollista. Näin kyselyn tuloksia voidaan pitää siltä osin luotettavina. Epävarmuustekijänä voidaan pitää sitä, ovatko kaikki ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla ja kuinka paljon vastauksiin on vaikuttanut tietämys digitaalisesta saavutettavuudesta. Kyselyllä kartoitettiin digitaalisen saavutettavuuden johtaminen -oppaan tarvetta ja sen sisältöä. Kysely tehtiin standardoituna survey -kyselynä, eli kaikille oli täysin sama kyselylomake. Kyselylomake on liitteenä (liite 1).

Vastauksia kyselyyn saapui 31. Vastausten määrä on melko pieni, mutta vastausten yhdensuuntaisuus riitti antamaan vastauksia oppaan tarpeellisuudesta ja viitteitä sen sisällöstä. Vastausprosenttia ei voida laskea, koska kysely oli internetissä vapaasti vastattavissa. Kyselyn alussa oli kymmenen valintatehtävää, jossa käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa. Vastausvaihtoehdot olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Nämä vastaukset on analysoitu kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Prosenttiosuudet vastaajista valittiin tulosten esittämistavaksi, koska se kuvasi vastauksien jakautumista parhaiten. Laskemalla kahden ylimmän ja alimman vaihtoehdon vastaukset yhteen saadaan erittäin konkreettisia vastauksia kysymyksiin. Vastausten jakautuminen on liitteenä (liite 2).

Kyselyn toinen osuus koostui kysymyksistä, joihin oli mahdollisuus vastata vapaasti. Avointen kysymysten vastauksissa on käytetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä tutkittu tieto analysoidaan systemaattisesti useasta näkökulmasta. Yksinkertaistettuna aineisto käsitellään kolmevaiheisesti: redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Miles & Huberman 1994). Avoimet kysymykset ovat täydentämässä strukturoituja kysymyksiä. Näin on ollut mahdollisuus kertoa lisää jo vastattuihin strukturoituihin kysymyksiin. Yleisesti avoimet kysymykset laskevat vastausprosenttia. Mitä vaikeampia kysymykset ovat, niin sitä vähemmän niihin vastataan. Tämä oli havaittavissa myös tässä kyselyssä. Kuitenkin noin kaksi kolmasosaa vastasi kaikkiin muihin paitsi viimeiseen kysymykseen.

Aineistoa kerättiin myös tarkkailemalla aivoriihissä ja suunnittelutyöpajassa. Niistä saatuun tietoon käytettiin myös aineistolähtöistä sisältöanalyysiä ja niitä verrattiin

keskenään sekä yhdistettiin niistä saatu tieto. Laadullinen tutkimustapa on siitä joustava, että analyysimenetelmiä voi vaihtaa saadun aineiston perusteella. Tässä tutkimuksessa ei tullut tarvetta vaihtaa analyysimenetelmiä.

## **Prosessikuvaus**

Opinnäytetyö prosessi lähti liikkeelle yhteistyötahon etsinnästä syksyllä 2021. Yhteistyötahoksi haluttiin järjestö tai toimija, joka teki valmiiksi työtä saavutettavuuden toteuttamisen eteen. Lähetimme sähköposteja useammalle taholle ja ensimmäinen palaveri Niilo Mäki Instituutin Nuorten Hahmola-hankkeen (tästä eteenpäin Hahku) kanssa pidettiin joulukuussa 2021.

Hahkun kanssa keskusteltiin opinnäytteen tavoitteista, saavutettavuudesta, Hahkun tekemästä työstä ja erilaisista näkökulmista, joista opinnäytettä voitaisiin lähestyä. Myös Hahkun omat intressit ja tavoitteet olivat osa keskustelua. Esille nousi seuraavia näkökulmia:

- Tekniikan asettamat rajoitukset
- Opas järjestöille digitaalisuudesta ja hahmotuksen vaikeuksista
- Hahkun Moodle-alustalle sisällön tuottaminen
- Digitaaliset tavoittamisen mallit ja johtaminen
- Mitä digitaalisia ratkaisuja on olemassa ja miten niitä voidaan käyttää?
- Miten muutosta johdetaan?
- Miten tekniikka ja sisällöt voivat kulkea yhdessä?

Joulukuun palaverin jälkeen syntyi nopeasti päätös, että yhteistyötä Hahkun kanssa halutaan jatkaa, jolloin ilmoitettiin muille toimijoille yhteistyökumppanin löytymisestä. Käydyn keskustelun teemoista lähdettiin miettimään opinnäytetyön fokusta. Toisessa tapaamisessa keskustelu jatkui myös siitä, mitä teemoja ja aiheita tällaisessa oppaassa tulisi olla. Keskusteluun nousi seuraavia aiheita: kenen ehdoilla saavutettavuutta tehdään, miten tehdyt valinnat perustellaan eettisesti ja erilaisten käyttäjien näkökulmat. Onko mahdollista, että saavutettavuus haittaa käyttäjiä jotenkin. Onko kohtuullisuusperiaate mahdollinen, kun puhutaan saavutettavuudesta.

Tässä palaverissa Hahku aloitti kyselyn valmistelun, josta tuli osa myös opinnäytettä. Tarkoituksena kyselyssä oli kartoittaa ennakkotietoja, asenteita ja kysymyksiä, joita Hahkun hanketyöntekijöillä ja yhteistyötahoilla oli saavutettavuudesta. Nämä vastaukset ohjaisivat oppaan tekoa ja antaisivat tietoa siitä, mihin olisi hyvä keskittyä. Kysely lähetettiin myös äsken listattujen tahojen ulkopuolelle, Hahkun luvalla. Kyselyä jaettiin mm. Facebookissa ja tutkimuksen tekijöiden työyhteisöissä. Kyselyn vastauksista pääosa tuli vastauksia helmi- ja maaliskuussa. Vastauksista huomattiin nopeasti, että oppaalle olisi kysyntää. Vastauksia tuli lopulta 31 kappaletta.

Kevään aikana keskusteltiin myös saavutettavuuden johtamisesta ja siitä, kuinka sitä tulisi johtaa. Järjestökentän todellisuus haastaa johtamista, kun työtä tehdään projekteina, joihin haetaan rahoituksia vuosittain. Rahoituksen saamisesta on kiinni työn jatkuminen. Tämä johtaa siihen, että aina ei voida varata aikaresurssia saavutettavuudelle. Käynnissä olevan hankkeen kohdalla resurssien lisääminen saavutettavuuteen on pois hankkeen muusta tuloksellisuudesta, joita rahoittajapuoli odottaa järjestöltä. Tämä keskustelu jatkui kesäkuussa, jolloin aikatauluvaatimukset, hankerahoituksen kilpailukyky ja rahoittajapuolen arvoalinnat nousivat osaksi tätä keskustelua. Pitkäjänteisyys muutoksen johtamisessa ei ole aina mahdollista hanketyössä, vaan sen pitäisi lähteä enemmän organisaatiosta, jossa hanke toteutetaan. Hankkeiden muutosjohtamisen mittakaava, aikataulu ja vastuu olivat kysymyksiä, joita jäätiin pohtimaan kesäksi.

Toukokuussa järjestettiin digitaalisen saavutettavuuden työpaja Zoom-alustalla. Tutkimuksen tekijät valmistelivat työpajaan alustuksia opinnäytteen aiheen pohjalta. Alustukset pidettiin seuraavista aiheista: digitaalinen saavutettavuus, keväällä tehdyn kyselyn tulokset ja muutosjohtamisen tuomia ratkaisuja saavuttavuuden toteuttamisen haasteisiin. Hahku puolestaan esitteli sitä, miten he ovat lähteneet ratkomaan saavutettavuutta omassa toiminnassaan. Työpajaan osallistui 18 osallistujaa kuudesta eri oppimisvaikeuksiin keskittyvästä järjestöstä. Palaute työpajasta oli hyvää ja työpajaa pidettiin hyödyllisenä. Muutama osallistuja lupautui kirjoittamaan oman työnsä näkökulmasta asiasta tietoa tulevaan materiaaliin. Työpajalle toivottiin jatkoa syksyille.

Kesäkuussa käytiin läpi tulevia vaiheita oppaan suhteen Hahkun kanssa. Eräs Hahkun työntekijä totesi erään kokemuksensa pohjalta, että **“nyt tehdään hyvää työtä**

[saavutettavuuden eteen]”. Työpajan jälkeen julkaistavan materiaalin tarpeelle oli nyt enemmän näyttöä kuin aiemmin. Aihe on ajankohtainen ja kriittinen järjestöpuolen toimijoille. Mietinnässä oli myös muutosjohtaminen ja miten sitä sovellettaisiin järjestöpuolella: millainen on oikea mittakaava ja aikataulu tai kenen johtamana sitä kuuluisi toteuttaa järjestöissä.

Syksyllä 2022 prosessi Hahkun kanssa jatkuu edelleen. Toinen työpaja pidettiin lokakuussa, mutta siitä saatuja tulokisa ei ole otettu mukaan tähän opinnäytetyöhön, mutta niitä hyödynnetään oppaan teossa. Opinnäytetyö digitaalisen saavutettavuuden johtaminen on tietoperustaa toimeksiantajan sivuilla 12.12.2022 julkaistavaan materiaaliin.

## TULOKSET

Tämän opinnäytetyön pohjalta valmistuu opas yhteistyössä Hahkun kanssa. Opas keskittyy digitaalisen saavutettavuuden edistämiseen erityisesti järjestöissä, mutta opas on luonteeltaan yleishyödyllinen. Oppaassa esitetään ratkaisuja digitaalisen saavutettavuuden toteuttamiselle ja neuvoja muutoksen johtamiselle. Muutosjohtamiselle on tarvetta, kun työtä halutaan tehdä uudella tavalla. Opinnäytettä varten saatiin tietoa eri lähteistä: palaverit Hahkun kanssa ja toukokuun työpaja, joissa teimme havaintoja sekä Hahkun toteuttama kysely. Niistä saadut tulokset käydään läpi alla.

### Palaverit Hahkun kanssa

Palavereita järjestettiin noin kaksi kertaa kuukaudessa koko opinnäyteprosessin, alkaen joulukuusta 2021. Palaverien fokus oli oppaan teemojen ideoinnissa, rajauksessa ja toteutuksessa sekä saavutettavuuden ”vaatimuksista” eri käyttäjäryhmille. Palavereihin osallistui Hahkulta yleensä 2–3 työntekijää ja ne toteutettiin Teams-kokouksina. Näistä palavereista saatu tieto ja havainnot muuttivat ja ohjasivat oppaan valmistumista konstruktivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Työskentelyissä käytettiin myös yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, kuten aivorihtä.

Palavereista opittiin, että **hahmottamisen vaikeudet ovat laaja termi**, joka sisältää monia, toisistaan eroavia haasteita. Tämä **tekee erilaisesta sisällön tuottamisesta**

**haastavaa**, kun yksi valittu ratkaisu ei välttämättä toimi kaikille. Saavutettavan sisällön tuottaminen vaatii kohdeyleisön mietintää ja huomioimista erityisellä tavalla: kenelle tämä sisältö on ja kenelle se ei ole. ”Yhtä paljon kaikille ei ole yhtä paljon kaikille” oli lause, joka toistui palavereissa useasti.

Myös **järjestöjen rahoitusmalli haastaa saavutettavuuden toteuttamista halutulla tavalla**. Saavutettavuuteen käytetty aika on pois tavoitteista, jotka on ilmoitettu rahoitushakemuksessa. Toteutuneet työt tulee raportoida vuosittain. Esille nousi esimerkki kahdesta järjestöstä, joista toinen tekee esimerkiksi kahdeksan videota vuodessa ja toisesta, joka tekee neljä, mutta saavutettavasti. Kumpi tällöin saa rahoituksen? Riippuen rahoitushakemuksen ehdoista ja tavoitteista, vastaus ei ole välttämättä ilmiselvää. Järjestöt ja projektit, kuten Hahku, katsotaan julkisoikeudellisiksi laitoksiksi, jos ne saavat vähintään puolet rahoituksestaan esimerkiksi STEA:lta. Näitä järjestöjä velvoittaa saavutettavuusdirektiivi.

Hanke-luonteisessa työssä pitkäjänteisyyden tai varman jatkuvuuden puuttuminen haastaa työn kehittämistä. Muutosjohtaminen vaatii aikaa, työtä ja suunnittelua, mihin järjestökentällä ei välttämättä ole resursseja. **Epävarmuus työntekijöiden ja projektien jatkuvuudesta luo tilanteen, missä kehittämistyöhön ei välttämättä voida ryhtyä kovin nopeasti**. Asenteisiin vaikuttaminen on silti avainasemassa, että muutos saadaan aikaiseksi. Asian, tässä tapauksessa saavutettavuuden, välttely vie enemmän aikaa kuin sen opetteleminen. Muutoksen prosessi pitäisi aloittaa, vaikka ei olla ihan varmojen millainen lopputulos tulee olemaan tai kuka lopulta vastaa prosessin viemisestä loppuun.

### **Työpajan tulokset**

Hahkun kanssa järjestettiin työpaja toukokuussa 2022 johon osallistui 18 henkilöä kuudesta eri järjestöstä. Työpajaan oli avoin ilmoittautuminen ja se järjestettiin Zoom-palaverina. Tärkeimmät tulokset tästä työpajasta liittyivät oppaan kehittämiseen. Aiheen ajankohtaisuus nousi teemana esille. Tällaiselle oppaalle on tilausta järjestöpuolella. **Saavutettavuus on aiheena ajankohtainen ja kriittinen monille toimijoille**, mutta aikaa ratkaisujen miettimiseen on vähän. Toinen esille noussut teema oli se, että työ oppaan kanssa on menossa oikeaan suuntaan. Pidetyt alustukset digitaalisesta saavutettavuudesta ja muutosjohtamisesta saivat kiitosta, samoin Hahkun osuus heidän omasta tilanteestaan asian kanssa. Kolmas teema liittyi

järjestöihin ja heidän osaamiseensa: havaittavissa oli paljon halukkuutta ottaa oppaan asiat haltuun ja soveltaa niitä oman kohderyhmän kanssa. Kaikkien ei siis tarvitse olla jokaisen kohderyhmän ammattilaisia, vaan osaamisen yhdistäminen toimijoiden välillä on tulevaisuutta.

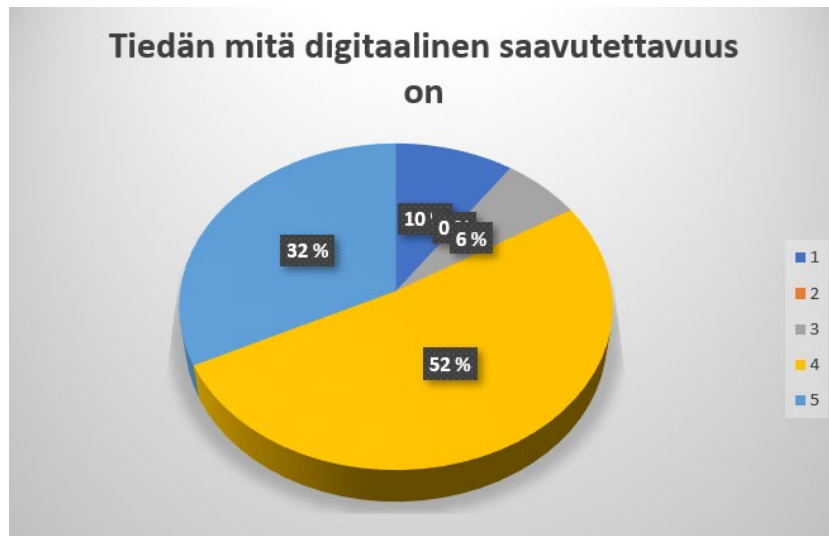
### **Kyselyn tulokset**

Valtaosa vastaajista tietää mitä digitaalinen saavutettavuus tarkoittaa. Kuitenkin saavutettavuusdirektiivin sisältö tarkemmin on jo paljon vähemmän tunnettu. Digitaalisen saavutettavuuden arviointia ja varmistamista pidettiin vaikeana. Yleisesti digitaalista saavutettavuutta pidetään hyvänä asiana, joka koskee meitä kaikkia.

*”Toki saavutettavuusvaatimukset palvelevat erityisesti erityisryhmiä ja heille se on ensiarvoisen tärkeää, mutta samalla ne hyödyttävät kaikkia digitaalisten palvelujen käyttäjiä selkeyttämällä esimerkiksi verkkosivujen tekstejä, kuvia, taulukoita, videoita sun muita.”* -vastaus kysymykseen ”miksi ja ketä varten digitaalista saavutettavuutta tehdään?”

Vastauksissa suurimmat erot näkyivät eroina vastaajien kokemukseen ja osaamiseen saavutettavan materiaalin tuottamisessa. Mitä vähemmän oli kokemusta ja osaamista sitä työläämpänä digitaalinen saavutettavuus koettiin. Harvalle vastaajalle saavutettavan materiaalin tuottaminen oli jo rutiinia. Kun asian oli opetellut, niin sitä ei koettu mitenkään vaikeana ja aikaa vievänä. Hyvin ymmärrettiin, että vastuu digitaalisesti saavutettavasta materiaalista on meillä kaikilla. Paljon toivottiin, että siitä vastaisi joku tietty taho tai ainakin joku tarkistaisi materiaalit. Apua haluttiin konkreettisilla esimerkeillä ja ohjeilla.





Kuvio 6. Vastaajista 84 % tietää mitä digitaalinen saavutettavuus on

Digitaalisen saavutettavuuden koettiin edistävän tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Omasta työstä käsin katsottuna vastauksissa nousi esille myös negatiivisia asenteita. Asiasta koetaan epävarmuutta, osaamattomuutta ja digitaalisen saavutettavuuden vaatimaa lisätyötä pidetään suurena. Vaikeimpina asioina esille nousi osaamisen puuttuminen niin teknisellä puolella, kuin itse asian ymmärtämisessä. Siitä huolimatta, että iso osa vastaajista tietää mitä digitaalinen saavutettavuus on (kuvio 6). Vaikeana koetaan myös digitaalisen saavutettavuuden tuoma lisätyö ja työhön tarvittavan ajan löytäminen. Moni toivoi apua ihan alusta asti, esimerkiksi opasta ja tarkistuslistaa minkä kanssa voisi edetä, kun tuottaa digitaalisesti saavutettavaa materiaalia. Helpoimmiksi koetaan selkeän ja helposti luettavan tekstin tuottaminen, kuvien ja tekstin rytmitys sekä selkeä yleisilme. Myös kuvia osataan arvioida saavutettavuuden näkökulmasta.

Tuloksena voidaan pitää sitä, että **oppaalle on tarvetta** ja vastauksista saatiin vinkkejä oppaan sisältöön. Kokemusasiantuntijat ja heidän tietonsa hyödyntäminen nousi vastauksissa esiin. Oppaan toimivuus on tärkeä testata kokemusasiantuntijoilla. Työmäärän lisääntyminen ja siihen tarvittavan ajan organisointi nousivat vastauksissa esiin ja havaittavissa oli myös muutosvastarintaa. Julkaistavan materiaalin olisi siis hyvä sisältää tietoa **muutosjohtamisesta**.

## Johtopäätökset

### Esille nousseet teemat

Saaduista tuloksista ja havainnoista voidaan nostaa esille teemoja, jotka toistuvat jokaisessa työn kohdassa. Yksi teema on aiheen **ajankohtaisuus**. Saavutettavuus ja saavutettavuusdirektiivi on toimijoiden tiedossa ja käsitys siitä, että asialle pitäisi tehdä jotain. Kuitenkin valmiiden mallien ja toimintatapojen puuttuminen hidastaa saavutettavuuden huomioimista toiminnassa. Samoin tietoa ja ymmärrystä siitä, millaista saavutettavan sisällön pitäisi olla, on vähän tai työntekijät ovat epävarmoja asian suhteen. Kuitenkin yhdenvertaisuuden toteutuminen saavutettavuusdirektiivin tarkoittamalla tavalla vaatii toimintaa ja tekoja nyt. Direktiivin mukaan palveluiden on oltava kaikille saavutettavia. Se ei jätä mahdollisuutta toimia hitaasti tai jättää tekemättä.

Toinen teema on **muutoksen johtaminen** ja sen vaikeus järjestöissä. Tämä nousee erityisesti esille Hahkun kanssa tehdystä yhteistyöstä, mutta myös kyselyn vastauksista. Muutosjohtaminen vaatii aikaa ja johdetun prosessin. Muutos ei tapahdu sellaisella nopeudella kuin järjestöissä ehkä toivottaisiin. Ajattelutavan ja toiminnan muutokseen sekä muutokseen sitoutumiseen ei ole oikoteitä. Muutos vaatii muutosstrategian, hyvää viestintää ja aikaa kokeilla, mahdollisuuden epäonnistua ja yrittää uudelleen. Tämän vuoksi asian välttelyllä ei saada mitään aikaiseksi, vaan tarvitaan askel tuntemattomaan.

Järjestökentän ulkopuolelta katsottuna projekti- ja hankeluonteissa toimintatavassa on suuria mahdollisuuksia. Muutosvastarinta voi olla vähäisempää, kun hankkeella on vaihtuvuutta työntekijöissä tai kokonaan uudet työntekijät. Uuden hankkeen alussa voidaan ohjeistaa, miten toimitaan digitaalisesti saavutettavaa materiaalia tuottaessa, mitään muuta toimintamallia ei esitetä hankkeen työntekijöille. Tällöin vastuu ja haasteet ovat hankkeen johdolla.

Teemallisesti muutokseen liittyy myös kolmas teema **työajan johtaminen**. Kaikissa tiedon keräämisen vaiheissa esille nousi työajan riittämättömyys saavutettavuuden toteuttamiselle: jos videon tekstittäminen vie 16 tuntia / video, se on aina pois jostain muusta. Tämä korostuu julkisen rahoituksen varassa toimivissa järjestöissä.

Henkilöstön työajan järkevä käyttö vaatii esihenkilöltä viisautta ja myös oppimista, mikä on olennaista ja mikä taas ei ole. Saavutettavuusdirektiivi ei kuitenkaan anna mahdollisuutta vedota työajan vähyyteen, vaan sisältöjen on oltava saavutettavia.

Neljäs toistuva tulos liittyy **saavutettavuuden koettuun vaikeuteen**. Kyselyn vastauksissa ja työpajassa toivottiin apua teknisiin ratkaisuihin, joilla saavutettavuutta toteutetaan. Tällaisia kysymyksiä nousi muun muassa esille: mikä olisi paras tapa tekstittää videot, miten fonttien ja värien sopivuus tarkistetaan, kuka opettaa tai tarkastaa tekemään saavutettavaa sisältöä. Useimmin kuultu toive liittyy henkilöön, jonka puoleen voisi näissä asioissa kääntyä. Koulutuksen lisääminen on yksi ratkaisu mutta myös sisällöntuottajilta vaaditaan omaa opettelua ja aiheeseen tutustumista.



Kuva 7. Saavutettavuuden haasteet eri tasoilla

Saavutettavuus haastaa saatujen tulosten ja esille nousseiden teemojen valossa niin työntekijöitä, esihenkilöitä kuin organisaation kokonaisuudessaan (kuvio 7). Työntekijän näkökulmasta suurimmat haasteet ovat lisääntynyt työ, siitä syntynyt riittämätön työaika ja epätietoisuus siitä, mitä oikeastaan pitäisi tehdä. Esihenkilön näkökulmasta taas tiimin työajan organisoiminen sekä tiimin työtapojen muutos ovat isoimmat haasteet. Organisaatiotasolla saavutettavuusdirektiivin vaatimuksiin vastaaminen on haaste, mutta se on myös imago kysymys: olemmeko toimija, jonka sisällöt ja palvelut ovat saavutettavia? Näitä näkökulmia tulee kaikkia pystyä

ratkomaan. Käytännön vinkkejä ja malleja voi saada esimerkiksi Niilo Mäki Instituutin julkaisusta, joka käsittelee digitaalista saavutettavuutta.

### **Yleistettävyyys ja eettisyys**

Nämä tulokset ovat luonteeltaan hyvin globaaleja ja yleistettävissä monille toimijoille. Aihe on erittäin ajankohtainen, uudet asetukset ja direktiivit vaativat muutosta ja uutta johtamista. Koettu vaikeus saavutettavuusasioissa voi olla tulos, jota ei voi välttämättä yleistää jokaiselle toimijalle. Voi hyvin olla, että Hahkun kyselyssä toivottuja henkilöitä, jotka vastaavat saavutettavuudesta löytyy joiltain toimialoilta. Tulokset olivat odotetun kaltaiset, mutta antoivat uutta näkökulmaa aiheeseen ja saavutettavuuden koettuun vaikeuteen.

Läpi tutkimusprosessin tulee noudattaa hyviä tieteellisiä käytänteitä ja huolellisuutta aineiston hankinnassa ja esittämisessä. Aiemmat tutkimukset tulee huomioida ja antaa niille kuuluva kunnia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2022.) Tietosuojalaki täydentää EU:n tietosuoja-asetusta ja kansallisia säädöksiä (Finlex 2022). Tietosuojan piiriin kuuluvat kaikki ne asiat, joista henkilö on tunnistettavissa. Kyselyä tehtäessä ei ole kerätty henkilötietoja. Kyselyyn vastaajia ei voida tunnistaa, mutta heidät voidaan erotella avovastauksissa koodin perusteella. Tutkimuksen aihe sisältää eettisiä kysymyksiä saavutettavuuden välttämättömyydestä sekä liikkumavarasta liittyen sen vaatimukseen. Erilaisten käyttäjäryhmien erityistarpeet voivat olla sellaisia, että niiden toteutustavat ovat keskenään ristiriidassa. Tämä aiheuttaa paljon huolta ja pohdintaa järjestöissä. Voidaanko materiaalia tuottaa omalle kohderyhmälle ja jättää toteuttamatta jonkin toisen käyttäjäryhmän tarpeet? Vaihtoehtona on tuottaa materiaalia, joka ei täysin tue mitään käyttäjäryhmää ja on saavuttamatonta lähes kaikille. Näitä kysymyksiä tulee tarkistella saavutettavuusohjeen kautta.

### **Jatkotutkimus**

Opinnäytetyön teon yhteydessä tulivat tutuksi myös toimeksiantajan sidosryhmät. Sidoryhminä oli monia järjestöjä. Nämä järjestöt edustavat usein jotain tiettyä ryhmää, joilla on samanlaisia haasteita tai erityispiirteitä, joihin he tarvitsevat tukea. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkemmin tutkia sitä, miten näiden järjestöjen kohderyhmien henkilöt hyötyvät saavutettavuudesta. Saavutettavuusdirektiivi ja sen

WCAG-ohjeistus antavat tietoa, miten huomioida erilaiset käyttäjäryhmät. Eettiset valinnat saavutettavuuden saralla voisi olla myös yksi jatkotutkimuksen aihe.

Tuotettavan oppaan vastaanotto, käyttö ja sen ohjeilla tehdyt materiaalit voisivat olla jatkotutkimuksen kohteena. Sidosryhmiin kuuluu hyvin erilaisia järjestöjä, joiden jäsenillä on erilaisia tarpeita. Jokaisessa järjestössä vastaanotto ja oppaan hyödyntäminen on varmasti erilaista. Tutkimalla ja havainnoimalla sekä vertaamalla niitä keskenään, pystyisi tuottamaan uutta tietoa järjestökentän erilaisesta muutosjohtamisesta. Kiintoisaa voisi olla myös kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen saavutettavuuden näkökulmasta. Tämä voisi täydentää eettisten kysymysten tutkimusta ja tuottaa tietoa siitä, millä tavoin sisällöt ovat aidosti tuotettavissa kaikille saavutettavasti.

## LÄHTEET

Aluehallintovirasto 2022a. Tee saavutettavuuskantelu tai pyydä selvitystä. Viitattu 18.6.2022 <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/kayttajan-oikeudet/tee-saavutettavuuskantelu-tai-pyyda-selvitysta/>.

Aluehallintovirasto 2022b. Kenelle saavutettavuus on tärkeää? Viitattu 12.9.2022 <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/yleista-saavutettavuudesta/kenelle-saavutettavuus-on-tarkeaa/>.

[Celia 2022a. Saavutettavasti.fi, ohjeita ja vinkkejä verkkosisältöjen saavutettavuuteen. Viitattu 9.7.2022 https://www.saavutettavasti.fi/](https://www.saavutettavasti.fi/).

Celia 2022b. Verkkosisältöjen saavutettavuus. Viitattu 9.7.2022 <https://www.saavutettavasti.fi/verkkosisaltojen-saavutettavuus/>.

Celia 2022c. Saavutettavuus. Viitattu 9.7.2022 <https://www.celia.fi/saavutettavuus/>.

Eduskunta 2022. Hallituksen esitys HE 41/2022 vp. Viitattu 18.06.2022 [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_41+2022.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_41+2022.aspx).

eOppiva 2022. Saavutettavat asiakirjat verkossa. Työnantajan tarjoama verkkokurssi.

Etelä-Suomen Aluehallintovirasto 2022. Kenelle saavutettavuus on tärkeää. Viitattu 20.05.2022 <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/yleista-saavutettavuudesta/kenelle-saavutettavuus-on-tarkeaa/>.

Finlex. Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Digipalvelulaki 306/2019. Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta.

Directive (EU) 2016/2102 of the European Parliament and of the Council of 26 October 2016 on the accessibility of the websites and mobile applications of public sector bodies.

Directive (EU) 2019/882 of the European parliament and of the councils on the accessibility requirements for products and services.

Hahku 2022. Niilo Mäki -säätiön hanketoiminnan esittely. Viitattu 20.05.2022 <https://www.hahku.fi/hankkeen-esittely/>.

Harper, S. & Chen, A. 2011. Web Accessibility Guidelines: A Lesson from the Evolving Web. *World wide web (Bussum)* 15 (1), 61–88. Viitattu 12.08.2022 <https://doi.org/10.1007/s11280-011-0130-8>.

Heikkinen, V. & Söderqvist, M. 2005. Konstruktiivinen tutkimusote majoitus- ja ravitsemisalalan ilmiöiden analysointivälineenä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 7(2), 37–45.

Hume, A. 2005. The Anatomy of Web Fonts Article Viitattu 6.3.2022 <https://www.sitepoint.com/anatomy-web-fonts/>.

- Jensen 2018. Mitä on lisätty todellisuus? Viitattu 6.3.2022  
<https://kotimikro.fi/yhteiskunta/uusi-teknikka/mita-on-lisatty-todellisuus>.
- Lamminen, V. 2020. Hyvä tietää ruudunlukuohjelmista. Viitattu 6.3.2022  
<https://www.saavutettavasti.fi/hyva-tietaa-ruudunlukuohjelmista/>.
- Jokinen, T. 2021. Konstruktiivinen tapaustutkimus ja suunnittelutiede – kaksi insinööritieteisiin soveltuvaa tutkimusoteta. Viitattu 25.1.2022  
<https://blogi.oamk.fi/2021/02/19/konstruktiivinen-tapaustutkimus-ja-suunnittelutiede-kaksi-insinooritieteisiin-soveltuvaa-tutkimusotetta/>.
- Kotter, J. 2017. Leading change: why transformation efforts fail. Accountancy SA, 19–29. Viitattu 12.08.2022 <https://www.proquest.com/trade-journals/leading-change-why-transformation-efforts-fail/docview/1937382081/se-2>.
- Kurt, S. 2019. Moving toward a universally accessible web: Web accessibility and education. Assistive Technology 31 (4), 199–208. Viitattu 12.08.2022  
<https://doi.org/10.1080/10400435.2017.1414086>.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 24.1.2022  
<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.
- Martela, F. 2015. Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina. Viitattu 18.9.2022  
[https://www.youtube.com/watch?v=2KI-PsQqFAI&t=988s&ab\\_channel=Senaatti-areena](https://www.youtube.com/watch?v=2KI-PsQqFAI&t=988s&ab_channel=Senaatti-areena).
- Miles, M. & Huberman, A. 1994. Qualitative data analysis. 2. painos. California: Sage
- Niilo Mäki Instituutti. Niilo Mäki -säätio. Viitattu 20.5.2022 <https://www.nmi.fi/hallinto/>.
- Näkövammaisten liitto. Saavutettavuus ja esteettömyys. Viitattu 9.7.2022  
<https://www.nkl.fi/fi/saavutettavuus>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Papunet 2022. Saavutettavuus, ohjeita ja oppaita. Viitattu 9.7.2022  
<https://papunet.net/saavutettavuus/ohjeita-ja-oppaita>.
- Räsänen, P., Ylönen, S. & Talvinen, A. 2019. Hahmotusvaikeudet. Teoksessa Oppimisen vaikeudet. Toim. Ahonen, T., Aro, M., Aro, T., Lerkkanen, M. & Siiskonen, T. 374–391. Jyväskylä: Niilo Mäki Instituutti.
- Räsänen P. 2022. Mitä hahmotushäiriöt ovat. Viitattu 12.9.2022  
<https://www.hahku.fi/mita-hahmotushairiot-ovat/>.
- Schmutz, S., Sonderegger, A., Sauer, J. 2016. Implementing Recommendations From Web Accessibility Guidelines: Would They Also Provide Benefits to Nondisabled Users. Human Factors 58 (4), 611–629. Viitattu 12.8.2022  
<https://doi.org/10.1177/0018720816640962>.
- Selovuoto K. 2019. Saavutettavuusopas. Eura: Euraprint.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Esteettömyysdirektiivi. Viitattu 12.9.2022  
<https://stm.fi/esteettomyysdirektiivi>.

Suonpää, S. 2022. Porin Teljän seurakunta sai huomautuksen, koska jätti netin jumalanpalveluksia tekstittämättä – Kirkkoherra Kaisa Huhtala kertoo tekstittäneensä hartautta tunnin ja saaneensa valmiiksi vain puoli minuuttia. Satakunnan Kansa 24.7.2022.

Timo 2006. Saavutettavaa typografiaa – osa 2. Viitattu 6.3.2022  
<https://saavutettava.fi/2006/04/16/saavutettavaa-typografiaa-osa-2/>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 24.1.2022 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>.

[Valtionvarainministeriö 2022. Saavutettavuus. Viitattu 20.05.2022](https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi)  
<https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

W3C. WAI-ARIA Overview. Viitattu 30.07.2022 <https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/aria/>.

WCAG 2022. Viitattu 6.3.2022 <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>.

Williams, K., Chatterjee, S. & Rossi, M. 2008. Desing of emerging digital services: a taxonomy. European Journal of Information Systems, Vol 17 (5), s.505–517. Viitattu 20.5.2022 <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.38>.

Ylönen, S. 2022. Nuorten Hahmola -hanke 2021. Henkilökohtainen tiedonanto.



## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Kyselyn valintatehtävien kvantitatiivinen analysointi
- Liite 3. Lisätietoa työkaluista, joilla voi varmistaa digitaalisen materiaalin saavutettavuutta.

## Digitaalinen saavutettavuus HAHKU



Tervetuloa vastaamaan Nuorten Hahmola -hankkeen kyselyyn *digitaalisesta saavutettavuudesta*.

Kyselyyn vastataan nimettömästi. Vastauksia käytetään Nuorten Hahmola -hankkeen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen ja Lapin Ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelijoiden "*Digitaalisen saavutettavuuden johtaminen*" -opinnäytetyön tausta-aineistona.

Nuorten Hahmola -hanke julkaisee myöhemmin "*Hahmotusvaikeudet ja digitaalinen saavutettavuus*" -oppaan, joka on tarkoitettu digitaalisia sisältöjä tuottaville tahoille, mutta myös niille, joiden täytyy työssään arvioida digitaalisten sisältöjen saavutettavuutta omassa työssään.

### Väittämät

Alla on 10 väittämää koskien digitaalista saavutettavuutta.

1= Täysin eri mieltä....5=Täysin samaa mieltä

---

#### 1. Tiedän mitä digitaalinen saavutettavuus on. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

#### 2. Tiedän mitä saavutettavuusdirektiivi pitää sisällään ja mihin se velvoittaa. \*

- 1

**Liite 1 2(6)**

2

3

4

5

**3. Digitaalisen saavutettavuuden varmistaminen on vaikeaa. \***

1

2

3

4

5

**4. Osaan arvioida valmiin digitaalisen sisällön saavutettavuutta. \***

1

2

3

4

5

**5. Saavutettavuusdirektiivi vaikeuttaa työtäni. \***

1

2

3

4

5



**Liite 1 3(6)**

**6. Digitaalisen saavutettavuuden toteuttaminen on jo rutiinia työssäni. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**7. Tiedän kuka omassa organisaatiossa vastaa sisältöjen digitaalisesta saavutettavuudesta. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**8. Digitaalisesta saavutettavuudesta ei ole kenellekään haittaa. \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**9. Minun tulee työssäni tietää miten tuottaa digitaalisesti saavutettavaa sisältöä.**  
\*

**Liite 1 4(6)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**10. Toivoisin konkreettista apua ja tukea saavutettavien digitaalisten sisältöjen tuottamiseen. \***

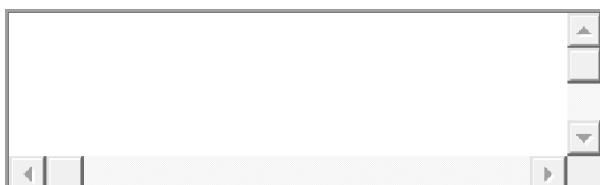
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

---

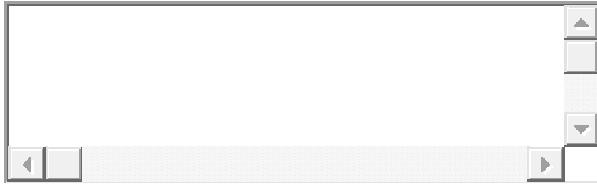
## **Avoimet kysymykset**

Alla on muutama avoin kysymys, johon toivoisimme sinun vastaavan oman organisaatiosi/työnkuvasi näkökulmasta.

**11. Millaisia ajatuksia digitaalisen saavutettavuuden toteuttaminen osana työtäsi herättää?**

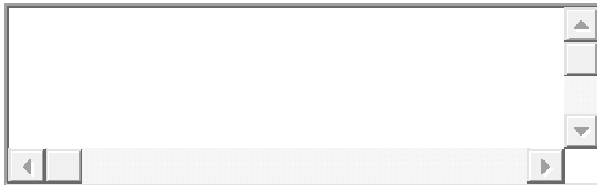
An empty text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently empty.

**12. Minkä koet helpoksi digitaalisen saavutettavuuden suunnittelussa ja/tai arvioinnissa?**

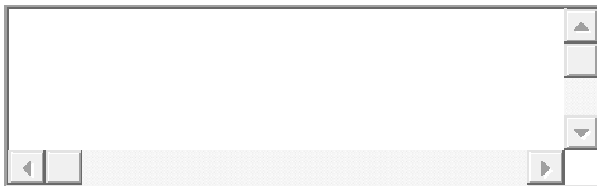


**Liite 1 5(6)**

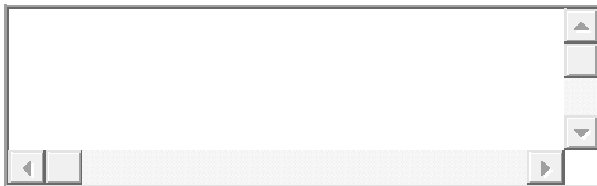
**13. Minkä koet vaikeaksi digitaalisen saavutettavuuden suunnittelussa ja/tai arvioinnissa?**



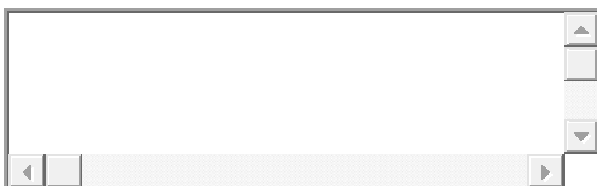
**14. Mihin toivoisit apua digitaalisen saavutettavuuden suunnittelussa ja/tai arvioinnissa?**



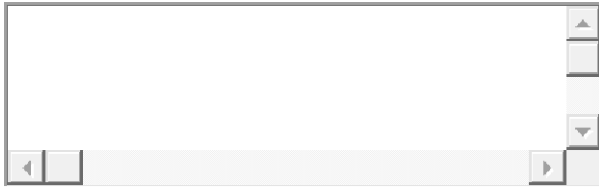
**15. Miksi ja ketä varten digitaalista saavutettavuutta tehdään? Kenelle on tärkeää, että digitaaliset sisällöt ovat saavutettavia?**



**16. Kenen tehtävänä mielestäsi on huolehtia organisaatiosi/hankkeesi/työhösi liittyvien digitaalisten sisältöjen saavutettavuuden toteutuksesta ja arvioinnista??**

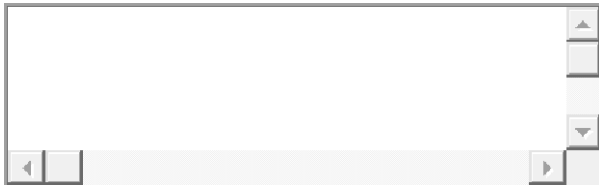


**18. Millä tavalla digitaalisesta saavutettavuudesta voisi olla jollekin haittaa?**

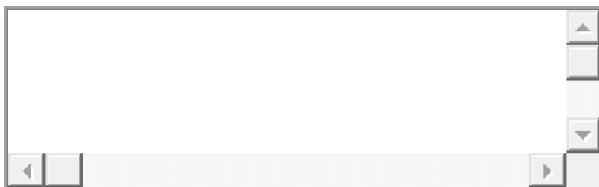


**Liite 1 6(6)**

**19. Jaa vinkkisi digitaalisen saavutettavuuden varmistamiseen tai arvioimiseen.**



**20. Haluaisitko kertoa tai kysyä vielä jotain digitaaliseen saavutettavuuteen liittyen?**



---

**Taustatiedot**

**Työssäni \***

- Tuotan digitaalisia sisältöjä
- Käytän digitaalisia sisältöjä itse
- Käytän digitaalisia sisältöjä ammattiroolissani asiakkaiden/oppilaiden/opiskelijoiden tms. kanssa

**Työskentelen \***

- Oppilaitoksessa
- Järjestössä
- Asiantuntijaorganisaatiossa
- Työllisyyspalvelussa
- Viranomaisorganisaatiossa
- Jossain muualla, missä?

**Missä roolissa vastasit kyselyyn? \***

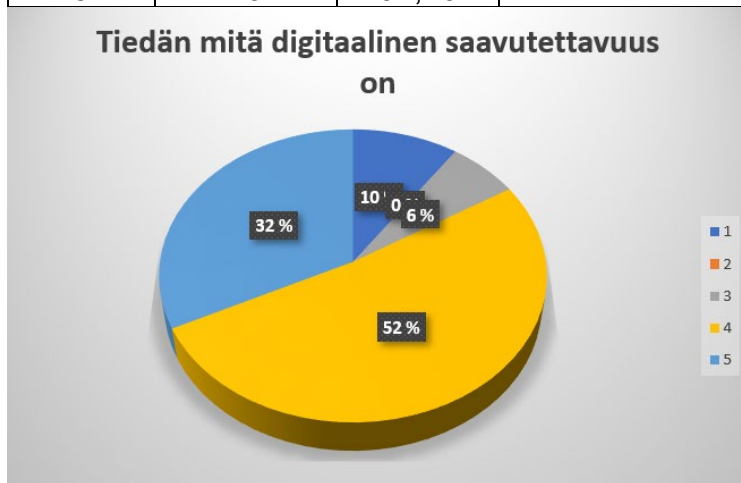
- työntekijä
- esimies
- vapaaehtoistyöntekijä
- opiskelija
- Muu



Liite 2 1(5) Kyselyn valintatehtävien kvantitatiivinen analysointi

Vastaus vaihtoehdot 1 täysin eri mieltä, 2 eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä

Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	3	9,68	
2	0	0	9,68
3	2	6,45	
4	16	51,61	
5	10	32,26	83,87



Taulukko 1. Tiedän mitä digitaalinen saavutettavuus on

Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	5	16,13	
2	4	12,90	29,03
3	5	16,13	
4	12	38,71	
5	5	16,13	54,84



Taulukko 2. Tiedän mitä saavutettavuusdirektiivi pitää sisällään

**Liite 2 2(5)**

Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	0	0	
2	6	19,35	19,35
3	12	38,71	
4	11	35,48	
5	2	6,45	41,94



Taulukko 3. Digitaalisen saavutettavuuden varmistaminen on vaikeaa

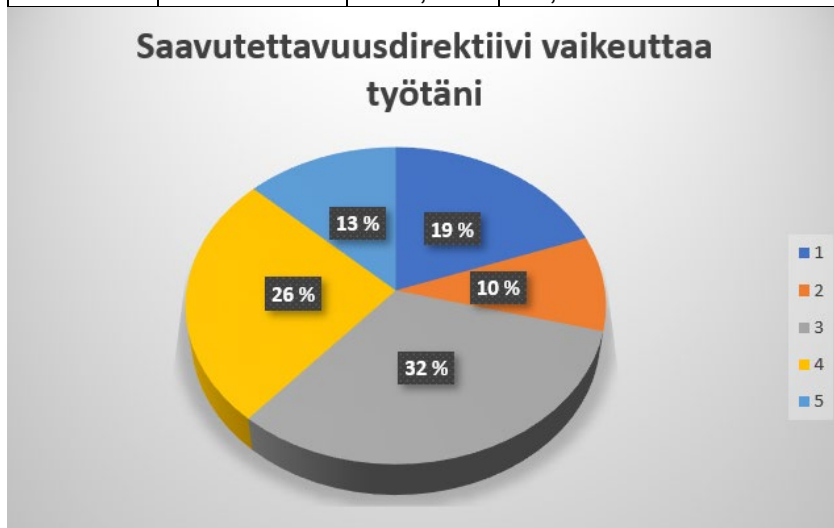
Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	3	9,68	
2	4	12,90	22,58
3	14	45,16	
4	9	29,03	
5	1	3,25	32,26



Taulukko 4. Osaan arvioida valmiin digitaalisen sisällön saavutettavuutta

#### Liite 2 3(5)

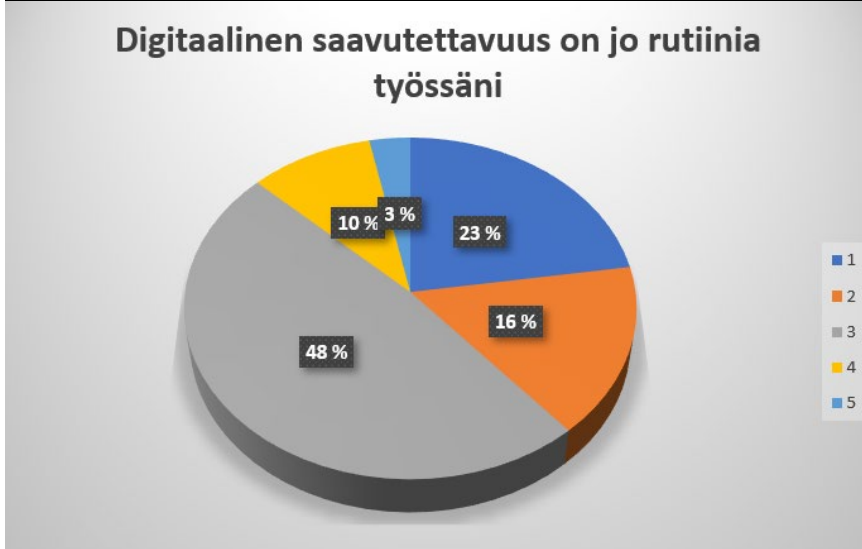
Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	6	19,35	
2	3	9,68	29,03
3	10	32,26	
4	8	25,81	
5	4	12,90	38,71



Taulukko 5. Saavutettavuusdirektiivi vaikeuttaa työtäni

Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	7	22,58	
2	5	16,13	38,71

3	15	48,39	
4	3	9,68	
5	1	3,23	12,90



Taulukko 6. Digitaalinen saavutettavuus on jo rutiinia työssäni

**Liite 2 4(5)**

Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	11	35,48	
2	6	19,36	54,84
3	6	19,35	
4	5	16,13	
5	3	9,68	25,81



Taulukko 7. Tiedän kuka omassa organisaatiossani vastaa digitaalisesta saavutettavuudesta

Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	0	0	
2	1	3,23	3,23
3	7	22,58	
4	5	16,13	
5	18	58,06	74,19



Taulukko 8. Digitaalisesta saavutettavuudesta ei ole kenellekään haittaa

### Liite 2 5(5)

Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	2	6,45	
2	2	6,45	12,90
3	4	12,90	
4	7	22,58	
5	16	51,61	74,19



Taulukko 9. Minun tulee työssäni tietää miten tuottaa digitaalisesti saavutettavaa sisältöä

Asteikko	vastauksia	%osuus	Kaksi ylintä ja alinta yhteenlaskettu %osuus
1	3	9,68	
2	4	12,90	22,58
3	4	12,90	
4	9	29,03	
5	11	35,48	64,51



Taulukko 10. Toivoisin konkreettista apua digitaalisesti saavutettavien sisältöjen tuottamiseen

Liite 3

VoiceOver. Viitattu 6.3.2022

<https://www.apple.com/finland/voiceover/info/guide/1121.html>.

Funkify. Viitattu 6.3.2022 <https://www.funkify.org/>.

Leventhal, A. 2013. [NoCoffee – Vision Simulator for Chrome](https://accessgarage.wordpress.com/). Viitattu 6.3.2022 <https://accessgarage.wordpress.com/>.

Narrator. Viitattu 6.3.2022 <https://support.microsoft.com/en-us/windows/complete-guide-to-narrator-e4397a0d-ef4f-b386-d8ae-c172f109bdb1>.

NVDA. Viitattu 6.3.2022 <https://www.nvaccess.org/about-nvda/>.

Siteimprove. Viitattu 6.3.2022 <https://siteimprove.com/finland/accessibility/>.

WAVE. Viitattu 6.3.2022 <https://wave.webaim.org/>.



# **MONIKANAVAISEN ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISKOHTEET ASIAKASNÄKÖKULMASTA**

*Tekijät: Johanna Kaltiokumpu, Niina Karkiainen ja Jarkko Lehtimaa*

In the last decade, the trade sector has expanded online and will continue to do so in the coming years. At the same time, the number of service channels in which customers expect to receive service has increased. This article aims to find suggestions for the development of company X's various service channels from the customers' point of view.

The purpose of the research was to produce proposals for company X to find out which digital customer service channels they should develop according to the customers in the next years. It was particularly interesting to discover the relative importance of different service channels. Would social media channels become important in this context?

The data was collected through a quantitative survey in May 2022. The survey link was attached in the company's customer mail and a total of 1700 responses were received.

The data obtained in the survey was available as an Excel file from the client as soon as the survey was completed. Through the analysis, key figures such as mean, mode, median and dispersion were obtained from the data. A cross-tabulation was made of the data in order to find out the dependencies from the perspective of the research questions.

Based on the survey results customers still prefer traditional service channels such as e-mail and telephone despite of the fact that the amount of different digital channels, e.g. Twitter, have increased.

## **Johdanto**

Kauppan alalla suurimpia muutoksia viime vuosien aikana on kivijalkamyymälöiden laajentuminen ja osittain kokonaan verkkokauppoihin siirtyminen. Palveluiden laajentuessa on asiakaspalvelunkin pitänyt siirtyä useampiin eri kanaviin perinteisten puhelin- ja sähköpostipalveluiden lisäksi. (Piipari, Puttonen & Terho 2021, 79–82.) Korona-aikana digitaalisten asiakaspalvelukanavien asiakaskokemus herätti yritykset



kehittämään erityisesti digitaalisia kanavia. Toiminnassa tulee jatkuvasti pohtia, mitkä palvelukanavat ovat toiminnan kannalta oleellisia ja mihin tulisi jatkossa keskittyä. (Piipari, Puttonen & Terho 2021, 12.) Artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa monikanavaisuutta kuvataan yksinkertaisimmillaan organisaation toiminnaksi tai palveluksi, jota tarjotaan useassa kanavassa, kuten verkossa, kivijalkaliikkeessä tai puhelimessa (Ilmarinen & Koskela 2015).

Monikanavaisen asiakaspalvelun johtaminen tulee toteuttaa niin, että asiakaskokemus tuntuisi mahdollisimman mutkattomalta ja välittömältä. Asiakasta tulee ymmärtää. (Korkiakoski 2019). Asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys ja asiakaspalvelun merkitys korostuvat. Asiakaskokemus pitää sisällään asiakkaan näkökulmasta tarkasteluna kaikki ne palveluun kuuluvat kohtaamispisteet, joissa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa (Saarijärvi & Puustinen 2020).

Työn tavoitteena oli selvittää asiakkaille suunnatun kyselyn avulla monikanavaisen asiakaspalvelun nykytilaa ja esittää tulosten pohjalta ehdotuksia asiakaspalvelun kehittämiseksi. Kehittämistyössä vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten monikanavaista asiakaspalvelua tulisi kehittää? Mitä asiakaspalvelukanavia asiakkaat aikoivat käyttää tulevaisuudessa?

Kehittämistyön toimeksiantajana toimi valtakunnallinen kaupan alan yritys X, jolla on sekä myymälä- että verkkokauppatoimintaa. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, miten yritys X:n monikanavaista asiakaspalvelua tulisi kehittää tulevaisuudessa. Yritys X:llä on suunnitelma kehittää palvelukanavia, joten tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle oli tärkeä ja ajankohtainen. Aiheen ajankohtaisuus lisäsi myös tutkimuksen toteuttajien mielenkiintoa kehittämistyötä kohtaan.

Kehittämistyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena asiakkaille tehdyn strukturoidun kyselyn avulla. Kysely valikoitui tutkimuksen toteuttamismuodoksi sen vaivattoman toteuttamisen myötä ja toisaalta sen avulla kehittämistarpeiden kartoitus onnistui parhaiten. Opinnäytetyötä rajattiin käsittelemään vain digitaalisia asiakaspalvelukanavia, joten myymäläpalvelua ei kehittämistyössä käsitelty. Tutkimusta varten kirjoitettiin tietoperusta, johon kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten avulla selvitettiin monikanavaisuutta, asiakaspalvelua sekä asiakaskokemuksen merkitystä asiakkaan näkökulmasta.

## Toimialaesittely

Kaupan toimiala jakaantuu vähittäiskauppaan ja tukkukauppaan sekä tuotevalikoimiensa puolesta erikoistavara-, päivittäistavara- ja tekniseen kauppaan. Erikoiskaupat tarjoavat erikoistavaroita ja niihin liittyviä palveluita, kuten vaate-, huonekalu- tai kodinkonekauppa. Päivittäistavaroihin luetaan muun muassa ruoka ja juomat. Marketkaupan lisäksi päivittäistavaroiden vähittäiskauppaan lasketaan elintarvikkeiden erikoismyymälöiden, huoltamoiden ja halpakauppojen päivittäistavaroiden myynti. Tekninen kauppa on yritysten välistä kauppaa. (Kaupan liitto 2022c.) Vuonna 2021 kaupan alan liikevaihto oli noin 118 miljardia euroa, yrityksiä alalla on noin 40 000 ja työntekijöitä noin 300 000 (Suomi lukuina 2022, 33; Kauppa liitto 2022b).

Kaupan alan uskotaan kasvavan seuraavien parin vuoden aikana, mutta tunnistettuja riskejä kasvamiselle ovat koronapandemian jatkuminen, julkisen sektorin velkaantumisesta johtuvat veronkorotukset, väestön vanheneminen ja kaupungistuminen sekä epävarma kansainvälinen tilanne (Kurjenoja 2022, 30). COVID-19 pandemia aiheutti kaupan alalle muutoksia muun muassa kuluttajien käyttäytymiseen, tuotteiden saatavuuteen, kaupan alan merkittävyyteen ja varautumisen ennakkoon myös muunlaisiin odottamattomiin muutostilanteisiin liittyen (Härkin 2020, 30).

Kaupan liitto on visioinut, että kaupan ala pyrkii vastaamaan ilmastonmuutoksen hillitsemiseen. Kaupan liitto uskoo, että vuonna 2035 suomalaiset kaupan alan yritykset ovat pystyneet muuttumaan alustamaiseksi toiminnaksi ja pystyneet luottamuksella syrjäyttämään ulkomaalaiset alustapalvelijat. (Kaupan liitto 2020, 28.) Kaupan alalla eletään murrosaikaa digitalisaation, alustatalouden ja kansainvälisen kilpailun vuoksi (Kaupan liitto 2022a). Digitalisaatiolla voi olla negatiivisia vaikutuksia ja lähipalveluista voi tulla maksullisia. Haasteena voi olla palvelujen ylikallistuminen ja sähköisten asiointimahdollisuuksien käytön vähäisyys. (Dufva & Wäyrynen 2020.)

Kanta-asiakkuuden merkitys kasvaa, asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen korostuvat yritysten strategiassa ja yritysten eri järjestelmien yhdistämällä tiedolla päästään yksilöllisempään asiakkuuksien johtamiseen. Kansainväliset kilpailijat kuten Google, Microsoft tai Amazon ovat tässä kilpailussa edelläkävijöitä. (Mitronen &

Närvänen 2020, 84–85, 87–88.) Tulevina vuosina tullaan näkemään robotiikan ja tekoälyn vaikutukset yrityksiin ja yhteiskuntaan. Edellä mainitut suuret teknologiayhtiöt kehittävät kilpaa tekoälyä sekä muita moderneja teknologioita. Nämä suuret yhtiöt, jotka ovat kulkeneet jo pitkään digitalisaation kärjessä ja kehittäneet vahvat toimintamallit, levittäytyvät uusille toimialoille olemassa olevien asiakaskuntien avulla. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.)

## **Asiakasjohtamisella kohti sujuvampaa monikanavaista asiakaskokemusta**

### **Asiakasjohtaminen asiakaspalvelun perustana**

Yhteisessä tietoperustassa asiakasjohtamista kuvataan asiakkaiden tuntemiseksi: on tiedettävä minkälaisia arvoja, tavoitteita, tulevaisuuden näkymiä sekä asiakaskokemuksia yrityksen asiakkailta on, jotta asiakasjohtamista voidaan toteuttaa (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 116). Asiakaspalvelu voidaan kuvata asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisenä kohtaamisena, jossa asiakaspalvelija edustaa yrityksen arvoja ja asiakkaan arvostamista (Aarnikoivu 2005, 16). Grönroosin (2009, 59) määritelmän mukaan palvelu koostuu aineettomista toiminnoista eli ratkaisuisista asiakkaan ongelmiin.

Asiakaspalvelun ja asiakasjohtamisen kehittämiseksi organisaation johdon tulee tuntea ja tietää toiminnan tavoitteet sekä tuntea saman alan kilpailijat. Ei riitä, että tarjottava palvelu tai tuote on kilpailukykyinen hinnaltaan tai laadultaan, vaan on ajateltava koko asiakaskokemusta asiakkaan näkökulmasta. (Grönroos 2020.) Rajalan (2018, 65) tutkimuksen mukaan onnistunut monikanavainen asiakaskokemus vaatii johtamiselta informaation hyvää jakamista ja asiakaspalvelijoiden muutosvastarinnan torjumista.

Asiakaslähtöisen ajattelutavan hyväksyminen edellyttää johtamiselta palvelunäkökulman hyväksymistä strategiseksi lähestymiskeinoksi. Johtamisen kannalta on tärkeää osata asettaa myös muut strategian osa-alueet tasapainoon ja ajatella strategiaa asiakassuhteiden kautta. Strategiassa on suuri merkitys sillä, onko organisaatiolle tärkeintä tehokkuus ja tuottavuus vai keskitytäänkö enemmän asiakkaan kokeman vuorovaikutuksen laatuun. (Grönroos 2020.)

Johtamisstrategiassa tulee valita selkeästi omat suuntaukset ja lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä (Korkiakoski 2019).

Asiakkaan näkökulmasta erinomaista johtamista asiakaspalvelutilanteessa kuvaa sujuva yhteistyö, luottamuksen tunne, huolto tai asiakaspalautuksien teon helppous, hyvä palvelun laatu sekä palautteiden käsitteleminen viipymättä ja järjestelmällisesti. Läpinäkyvyyttä asiakastasolla voidaan lisätä avoimella hinnoittelulla, avoimilla asiakaspalautteilla sekä tuotteiden saatavuustiedoilla. Organisaationäkökulmasta asiakasjohtaminen voi vaatia johtamismallien muutosta. Asiakaslähtöinen toimintatapa tuo organisaatiolle kustannussäästöjä. (Korkiakoski 2019; Grönroos 2020.)

### **Asiakaspalvelusta asiakkaan monikanavaiseen palveluun**

Yritys voi tarjota asiakaspalvelua monien eri kanavien kautta kuten kasvotusten, puhelimella, sähköpostilla, verkkosivuilla chatilla tai yhteydenottolomakkeella sekä sosiaalisen median kautta. Monikanavaista asiakaspalvelusta on käsitelty laajemmin yhteisessä tietoperustassa. Yrityksen tulee olla läsnä kaikilla valitsemillaan alustoilla ja vastata siellä esitettyihin kysymyksiin tai välittää niitä eteenpäin (Lahtinen 2013, 243). Sähköisissä palveluissa nopeus on valttia (Valvio 2010, 23). Mitä nopeammin yritys reagoi, sitä parempaa palvelua asiakas saa. Mitä pitempi on vastausaika, sitä huonompi on asiakaskokemus. Sähköpostia ei pidetä reaaliaikaisena palveluna, mutta asiakas alkaa odottaa vastausta heti, kun hän on lähettänyt sähköpostin. (Lahtinen 2013, 243.) Sähköpostiin verrattuna chat on nopea keino ottaa yhteyttä (Kortesuo 2014, 141–142) ja sillä voidaan Meron (2018, 215) tutkimuksen mukaan saavuttaa virtuaalinen asiakaskokemus, millä luodaan vuorovaikutus asiakkaisiin. Tutkimuksen kohteena olleiden yritysten ulkoistetun chatin asiakkaat olivat tyytyväisiä palveluun. Hyvin hoidettu ulkoistettu chat voi olla yksi mahdollisuus yrityksille. (Mero 2018, 215.) Ammattitaitoinen asiakaspalvelija havaitsee, milloin asian käsittely ei enää ole järkevää chatissa ja siirtyy toisen kanavan käyttöön. (Kortesuo 2014, 50–51, 53.) Kun palvelut muuttuvat ja saavat asiakkaiden käyttäytymisen muuttumaan, muutostarve siirtyy johonkin muuhun (Valvio 2010, 22).

Jotta asiakas saisi kokea palvelutapahtuman mahdollisimman positiivisena asiakaskokemuksena, tulisivat asiakaspalveluun liittyvät johtamisratkaisut pyrkiä tekemään mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa. Asiakaspalvelijalla tulisi olla

mahdollisimman selkeät ja laajat valtuudet tehdä asiakaskohtaamista koskevia päätöksiä reaaliajassa. Riittävän selkeä johtamismalli sekä selkeät työntekijöiden valtuuksien asemoinnit mahdollistavat edellä kuvatun toiminnan. Tällöin myös asiakkaalle päin näyttää siltä, että toiminta on johdettua ja oikein organisoitua. (Grönroos 2020.) Asiakkaalle päin hyvää asiakasjohtamista on esimerkiksi asiakaspalvelijan riittävät valtuudet hyvitysten antamiseen niin, että asiakkaan tilanne tulisi hoidettua yhdellä kerralla (Löytänä & Kortesus 2011, 119). Rajalan (2018, 65) mukaan digitalisaatio on mahdollistanut asiakaspalvelijoiden vastuiden ja valtuuksien kasvattamista, koska tietoa on saatavilla enemmän ja helpommin.

Valvion (2010, 28) mukaan palvelualalla on ensisijaisesti kysymys asiakkaiden toiveiden ja odotusten täyttämisestä ja poikkeustilanteissa odotusten ylittämisestä (Löytänä & Kortesus 2011, 122). Toisaalta, jos odotukset ovat epärealistiset, voidaan hyvä laatu kokea huonoksi (Grönroos 1990, 65). Johtoporras, joka on jaettu sopivan pieniin osiin, helpottaa työnjohtoa ja lisää työn joustavuutta. Asiakaspalautteiden sekä henkilöstölle tehtävien mittauksien avulla voidaan helposti tarkkailla, miten johdon asettamat strategiset tavoitteet on saavutettu ja tuloksia analysoimalla voidaan tehdä johtopäätöksiä henkilöstörakenteen muutostarpeesta tai esimerkiksi osaamistarpeiden lisäämisestä. (Grönroos 2020.) Jauhiaisen (2020, 61–61) tutkimuksen perusteella siirtymällä monikanavaisuudesta kaikkikanavaisuuteen yritys voi erottua kilpailijoista. Järjestelmien yhteensovittamisen takia asiakaskokemusta voidaan parantaa laajentamalla asiakaspalvelijoiden osaamista.

Asiakaspalvelun tehtäviin kuuluu hoitaa myös asiakkaiden vaikeat tilanteet. Kyseessä voi olla tuoterekламаatio, huono kokemus tai jokin muu virhe. Näissä tilanteissa asiakas on pettynyt, eikä yritys ole täyttänyt odotuksia (Löytänä & Kortesus 2011, 114). Yritysten ei tulisi pelätä virheitä tai tuotteen vikatilanteita (Aarnikoivu 2005, 88), vaan yrittää saada niistä lisää tietoa (Valvio 2010, 148). Asioita tulee tehdä hyvin, mutta epäonnistumiselle tulee jättää mahdollisuus (Kortesus 2014, 97–98). Aarnikoivun (2005, 88) mielestä reklamaatiotilanteet tulisi nähdä mahdollisuuksina, sillä asiakkaan luottamus kasvaa yritystä kohtaan, kun yritys ottaa vastuun virheestä. Asiakaspalvelijoille tulisi olla suunnitelma ongelmatilanteiden varalta ja näitä tilanteita tulisi harjoitella. (Parasuraman, A ym. 1994, 38–39.) Reklamaatiot aiheuttavat yleensä kuluja (Lahtinen 2013, 245), mutta huonosti hoidettu reklamaatio voi lopettaa koko

asiakassuhteen (Löytänä & Korteso 2011, 119) ja hyvin hoidettuna se voi vaikuttaa asiakassuhteeseen ja yrityksen maineeseen (Lahtinen 2013, 245). Kivinevan (2018, 78) tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaiden aikaisemmat kokemukset vaikuttavat nykyisessä kokemuksessa.

### **Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen**

Korteso ja Löytänä (2015, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Asiakaskokemus muodostuu aina asiakkaan perspektiivistä katsottuna ja se on kokonaisvaltainen ja subjektiivinen kokemus. Se muodostuu niissä kosketuspisteissä ja hetkissä, joita asiakkaalla ja organisaatiolla on vuorovaikutustilanteissa. Nykypäivänä useat yritykset ja organisaatiot pitävät yhtenä tärkeimpänä kilpailutekijänä kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Ensimmäisenä asiakaskokemusta ajatellessa, tulevat mieleen ne yrityksen toiminnot, jotka ovat yleisimmin kosketuksissa asiakkaiden kanssa. Näitä toimintoja ovat yleensä markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. Yrityksissä on kuitenkin monia muitakin toimintoja, jotka vaikuttavat asiakkaalle muodostuvaan asiakaskokemukseen, esimerkiksi verkkopalveluista vastaava ITC-osasto, laskuista vastaava talousosasto sekä tuotteiden käytettävyydestä vastaava tuotekehitys. (Löytänä & Korteso 2015, 24.)

Asiakaskokemus ei ole vain puhetta ja unelmia, vaan kovinta ydintä organisaation johtamisessa. Sillä on kuitenkin ollut taipumus jäädä irralliseksi osaksi johtamisjärjestelmissä. Vain harvoissa organisaatioissa asiakaskokemus on saatu läpäisemään koko organisaation ja näkymään jokapäiväisessä toiminnassa pelkkien sanojen sijaan. Syynä tähän voi olla se, että asiakaskokemus on monelle käsitteenä epämääräinen ja vaikeasti rajattava. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 22.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on lähtökohtana luoda asiakkaalle jokaisesta sen yrityksen kanssa käymästä kohtaamisesta merkityksellinen kokemus, joka lisää yrityksen asiakkaalle synnyttävää arvoa. Näitä kohtaamispisteitä syntyy monissa eri vaiheissa, joissa asiakas on kosketuksissa yritykseen esimerkiksi myynnin, asiakaspalvelun, tuotteiden ja markkinoinnin kautta. (Löytänä & Korteso 2015, 21).

Jos asiakas kokemukset yrityksestä ovat positiivisia ja hän kokee saavansa arvoa palveluista, tuotteista tai ratkaisuksista, on hänen helppo levittää positiivista sanaa ja mieluisaa tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 24.)

Uusien teknologioiden määrä, joilla asiakaskokemusta voidaan kehittää, kasvaa jatkuvasti. Nykyisessä digitalisoituvassa yhteiskunnassa erinomaisen asiakaskokemuksen luominen on yritykselle liki mahdotonta ilman teknologiaan tehtävää panostamista. (Gerdt & Eskelinen 2018, 17.) Nykypäivänä digitaaliseen asiakaskokemukseen törmää monessa muussakin paikassa, kuin tietokonetta, kännykkää tai tablettia käyttäessä. Näitä kohtaamisia tapahtuu esimerkiksi kauppojen ja ravintoloiden maksupäätteitä sekä astiapesukoneen digitaalista näyttöä käyttäessä. (Filenius 2015, 76.)

Vaikka teknologia kehittyy nopeasti ovat asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvittavat elementit edelleen samoja. Kehittämistyössä on huomioitava kokonaisuus, joka koostuu yrityksen prosesseista, brändistä, kulttuurista, sisäisistä kyvykkyyksistä sekä mittamisesta (kuvio 1). Vahvasti kehittynyt teknologia on tullut avuksi näiden osa-alueiden kehitystyöhön. Yrityksen sisäisistä kehityskohteista muun muassa prosessien tehostamisen, henkilöstön koulutuksen ja ammattitaitoisen johtamisen lisäksi tarvitaan myös halua muuttua itse, jatkuvasti kiihtyvän työelämämuutoksen keskellä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.)



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen kehittämisen elementit (Gerdt & Eskelinen, 12)

Asiakkailla näkyviä asiakaskokemukseen liittyviä prosesseja, joiden kehittäminen on tärkeää, ovat esimerkiksi eri yhteydenotto-kanavat ja niiden saumaton yhteen

toimiminen, nopeat vastausajat, palvelun jatkuva saatavuus, olemassa olevien tietojen hyödyntäminen sekä ennakoivat jälki- ja jatkopalvelut. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.)

Suurin osa asiakaspalvelusta hoidetaan Suomessa edelleen puhelimitse, Korkiakosken mukaan jopa 90 prosenttia tapauksista. Korkiakoski toteaa myös jo yli 65 prosentin haluavan palvelua myös digitaalisissa kanavissa. Yrityksillä on siis tarvetta kehittää puhelinpalvelun rinnalle myös muita, erityisesti digitaalisia, palvelukanavia. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että asiakaskokemuksen kehittäminen on muutakin kuin vain digikehittämistä, kuten valitettavan moni yritys asian tulkitsee. Digitalisaation kasvun ja merkityksen hyödyntäminen on tärkeää, mutta se ei automaattisesti paranna asiakaskokemusta. (Korkiakoski 2019.)

Puhelinpalvelu on hyvin vakiintunutta isoissa suomalaisissa organisaatioissa. Puhelinpalveluiden ylläpitäminen on kallista, eikä niiden kautta tuotettava lisäarvo ole suuri, niihin kohdistuu monesti paljon kritiikkiä. Digitaaliset palvelukanavat ovat sen sijaan kustannustehokkaampia ja sen vuoksi ne yleistyvätkin maailmalla kovalla vauhdilla. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Digitalisaation ja tekoälyn kehittymisen myötä, ympärivuorokautisesti tavoitettavat, botit tulevat yleistymään. Esimerkiksi chatboteilta asiakkaat voivat kysyä vastauksia mihin vuorokauden aikaan tahansa ja pystyvät saamaan vastauksen välittömästi. Aluksi botein kyky vastata kysymyksiin on rajallisempi, mutta kyky kasvaa teknologian kehittyessä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 28.)

## **Tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimuksen tekohetkellä asiakas sai yhteyden yritys X:n asiakaspalveluun puhelimitse, sähköpostilla, chatilla sekä sosiaalisessa mediassa Facebookin, Instagramin ja Twitterin välityksellä. Kaikkien näiden kanavien kautta asiakaspalvelu sai yhteydenottoja yhteensä noin kahdeksantuhatta kappaletta kuukauden aikana. Tästä määrästä hieman yli puolet oli sähköposteja, kolmannes puheluita ja loput yhteydenottoja chatin ja sosiaalisen median kautta.

Kuukausittaisten yhteydenottomäärien perusteella maanantai on viikonpäivistä kiireisin päivä asiakaspalvelussa. Muiden päivien yhteydenottojen määrät vaihtelivat päiväkohtaisesti ollen kuitenkin melko lähellä toisiaan. Asiakaspalvelu on avoinna toimisto-aikaan, joten reaaliaikaiseen yhteydenottoon iltaisin tai viikonloppuisin ei ole



mahdollisuutta. Sähköpostin ja sosiaalisen median kautta viestejä voi lähettää vuorokaudenajasta riippumatta, mutta vastaukset niihin annetaan asiakaspalvelun aukioloaikoina.

Yritys X:llä oli jo opinnäytetyön tekoaikaan toteutusvaiheessa olevia suunnitelmia asiakaspalvelun kehittämiseksi. Opinnäytetyön avulla pyrittiin selvittämään kokemusta monikanavaisesta asiakaspalvelusta ja asiakaskokemuksesta sekä asiakkaiden näkemys, mihin suuntaan monikanavaisia palveluita tulisi kehittää. Kyselyssä pyrittiin tavoittamaan myös niiltä asiakkailta, jotka eivät ole ottaneet yhteyttä yritys X asiakaspalveluun.

### **Määrällinen tutkimus**

Tutkimuksen toteuttaminen tehtiin määrällistä tutkimustapaa hyödyntäen. Määrällisen tutkimustapa on käsitelty laajemmin yhteisessä tietoperustassa. Määrällinen tutkimustapa sopi tutkimukseen, koska haluttiin kuvata yritys X:n asiakaspalvelun tilannetta, ennustaa tulevaa (Vilka 2007, 14) ja saada numeerista tietoa asiakaspalvelusta. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yritys X:n monikanavaista asiakaspalvelua asiakasnäkökulmasta. Opinnäytetyöllä pyrimme löytämään vastauksia kysymyksiin: Mitä asiakaspalvelukanavia asiakkaat aikovat käyttää tulevaisuudessa? Mihin suuntaan digitaalisia asiakaspalveluja tulisi kehittää?

### **Itsevalikoitunut verkkotutkimuskysely**

Verkkokyselyn etuna on nopea ja edullinen tapa toteuttaa sekä vastata ja saada suuri määrä vastauksia. Aineisto on heti käytettävissä sähköisessä muodossa, jolloin aineiston käsittelyvirheitä ei muodostu. (Valli & Perkkilä 2018, 100–102.) Sähköisiin kyselyihin on käytettävissä erilaisia työkaluja ja palvelupaketteja kuten SurveyPal ja Webropol (Räsänen & Sarpila 2013, 68). Opinnäytetyön kyselylomake tehtiin SurveyPal – ohjelmalla (SurveyPal 2022). Aineiston kerääminen verkkokyselyllä vaatii kohderyhmän tuntemista ja pitää huomioida, ketkä jäävät aineistonkeräämisen ulkopuolelle. Aineiston kerääminen verkkokyselyllä ei noudata todennäköisyysperiaatteita, joten se tulee huomioida aineiston analyysivaiheessa. Opinnäytetyössä käytetty aineisto kerättiin itsevalikoituneella verkkotutkimuskyselyllä, jolloin kyselyyn pystyi vastaamaan kuka tahansa uutiskirjeen tilaaja (Miettinen & Vehkalahti 2013, 81).

Verkkokyselyn haasteena on peittävyys. Suuri määrä vastauksia ei vielä tuota luotettavaa aineistoa vaan aineiston tulisi kattaa mahdollisimman hyvin kohderyhmä. Itsevalikoituneessa verkkokyselyssä ei voida olla varmoja, kuka kyselyyn vastaa (Miettinen & Vehkalahti 2013, 90–91). On tunnistettu, että verkkokysely sulkee kyselyn ulkopuolella kaikki, jotka eivät käytä internetiä (Valli & Perkkilä 2018, 102.) Tutkimuksemme kysely toteutettiin verkossa tiedostaen, ettei se tavoita asiakkaita, jotka eivät käytä sähköpostia. Toisaalta halusimme tietää digitaalisten palveluiden käyttäjistä, joten he, jotka eivät käytä näitä palveluita, eivät kuuluneet kohderyhmäämme.

### **Kyselyn suunnittelu**

Kysely suunniteltiin tiiviisti yhdessä yritys X:n asiakaspalvelupäällikön kanssa. Kyselylomakkeen ulkoasu toteutettiin yritys X:n graafisen ohjeistuksen mukaisesti. Ulkoasua suunniteltaessa otimme huomioon kyselyyn vastaamisen mahdollisuus tietokoneella, älypuhelimella tai tabletilla. Mobiilinäkymässä tuli ottaa huomioon näytön pyyhkäisytoiminto, koska se vaikutti lomakkeen ulkoasuun ja pituuteen. (Valli & Perkkilä 2018, 100.) Huonosti suunniteltu lomake voi vaikuttaa siihen, että vastaaja keskeyttää kyselyn tekemisen (Schonlau, Fricker & Elliott 2002, 42). Kyselylomaketta testattiin suunnittelun eri vaiheissa ulkopuolisilla vastaajilla sekä yritys X:n asiantuntijoilla. Palautteiden perusteella kysymysten järjestystä parannettiin loogisemmaksi, kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sanavalintoja ja lauserakenteita parannettiin ja tarpeettomat kysymykset poistettiin.

Kysely jaettiin kahteen teemaan: asiakaskokemus yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta ja yritys X:n monikanavaisen asiakaspalvelun kehittäminen. Kyselyssä olevat kysymykset olivat strukturoituja lukuun ottamatta yhtä sekamuotoista kysymystä. Sekamuotoista kysymystä voidaan käyttää silloin, kun asiakkailta voi olla tiedossa jokin muu menetelmä (Heikkilä 2014, 50), jota ei ole osattu ennakoida. Kysely oli 12 sivuinen, kysymyksiä yhdellä sivulla oli 1–3 kappaletta. Kyselyssä oli kysymyksiä 15 kappaletta, joista toimeksiantajan kysymyksiä oli 1 kappaletta, taustakysymyksiä 2 kappaletta ja suositteluindeksi 1 kappaletta. Kysymyksistä pakollisia oli 13 kappaletta, vaikka pakolliset kysymykset voivatkin ärsyttää vastaamista (Schonlau ym. 2002, 43). Vastausvaihtoehtojen määrää oli rajoitettu, että vastauksia ei tarvitse tulkita kuten paperisessa kyselyssä voi käydä (Valli & Perkkilä 2018, 102).

Kyselyn yhdessä kysymyksessä esitettiin neljä eri väittämää. Vastauksessa käytettiin asenneasteikoista Likertin asteikkoa, johon vastaaja otti kantaa asteikolla täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä. Kyselyyn valittiin 4-portainen asteikko, koska sillä voitiin pakottaa vastaaja valitsemaan mielipide (Heikkilä 2014, 52). Kyselyn tuloksissa 1= Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=Osittain samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä.

## **Aineistonkeruu**

Yritys X lähetti 9.5.2022 sähköpostiuutiskirjeiden tilaajille viikoittaisen uutiskirjeen, jonka mukana oli linkki kyselyyn. Sähköpostiuutiskirjeiden tilaajia on noin 400 000. Uutiskirjeen tilaajat ovat yritys X kiinnostava kohderyhmä. Linkin avaamisen jälkeen asiakas ohjautui saatekirjeeseen (liite 1) ja pääsi osallistumaan kyselyyn (liite 2). Yritys X arpoi kyselyyn osallistuneiden kesken 3 kappaletta 50 euron arvoisia lahjakortteja. Toimeksiantaja keräsi samalla kyselyllä omaan käyttöönsä aineistoa. Yritys X luovutti kyselyaineiston opinnäytetyön tekijöille käsittelemättömänä lukuun ottamatta osiota, jossa kysyttiin yhteystietoja arvontaan osallistumista varten. Opinnäytetyön tekijät eivät käsitelleet asiakkaiden yhteystietoja eikä kyselyyn osallistuneiden henkilöllisyyttä ja vastauksia pystynyt yhdistämään.

## **Aineistoanalyysi**

### **Määrällisen aineiston analyysi**

Kyselyssä saatu aineisto saatiin käyttöön käsittelemättömänä toimeksiantajalta heti kyselyn päätyttyä Excel-aineistona. Määrällisen aineiston analyysia on käsitelty tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Aineistosta tarkistettiin virheelliset rivit. Analysoinnilla tuotettiin aineistosta tunnuslukuja kuten keskiarvo, moodi, mediaani ja hajonta. Aineistosta tehtiin tutkimuskysymysten näkökulmasta ristiintaulukointia riippuvuuksien selvittämiseksi.

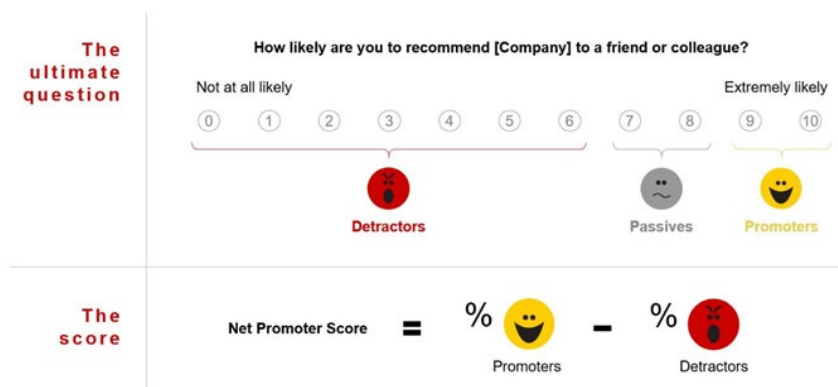
### **Sekamuotoisen kysymyksen analyysi**

Kyselyssä selvitettiin asiakkaiden mielipidettä siitä, mikä olisi luontevin ja mukavin kanava asioida yritys X:n asiakaspalvelussa. Kysymykseen vastaaja sai valita jonkin vaihtoehdoista tai vaihtoehdon muu, joka oli avoin vaihtoehto. Avoimen vastauksen analysointiin valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jolla saatiin kuvattua aineisto

yleisessä muodossa. Sisällönanalyysiä on käsitelty yhteisessä tietoperustassa. Aineiston käsittely eteni vaiheita ja viimeisessä vaiheessa aineisto kvantifioitiin eli laskettiin, kuinka monta kertaa sama asia toistui. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86, 91–93, 99.) Kvantifioinnilla voitiin havaita numeerisesti, onko asiakkaiden esittämissä yhteydenottokanavissa merkittävästi muita vaihtoehtoja.

## Net promoter score eli suositteluindeksi

Asiakaspalvelun laadun määritelmä vaihtelee ja laadun mittaukseen on kehitelty monia eri menetelmiä. Ennen mittaamista ja arviointia tulisi yrityksen tunnistaa asiakkaiden näkökulmasta tärkeät ominaisuudet ja määritellä niille tavoitearvot (Salminen 2014). Net promoter score (myöhemmin NPS®) on kehitetty mittaamaan asiakasuskollisuutta ja suositteluvuutta (Reichheld 2003). NPS® käytetään laajasti erikokoisissa yrityksissä kysymällä asiakkailta todennäköisyyttä suositella (Picoult 2019). NPS®:ssä kysytään yleensä ”Kuinka todennäköisesti suosittelet meitä ystäväillesi tai kollegallesi tai työkaverillesi?” asteikolla nolasta kymmeneen. Arvosanan 0–6 antajat ovat arvostelijoita, arvosanan 7–8 ovat neutraaleja ja arvosanan 9–10 antajat ovat suosittelijoita. NPS® tulos saadaan, kun suosittelijoista vähennetään arvostelijoiden osuus. (Bain & Company 2022; Tuulaniemi 2011, 244.) Kuvio 2 on esitetty NPS® tuloksen muodostuminen. Hyvänä tuloksena pidetään, jos tulos on yli 0 ja erinomaisena jos tulos on yli 50 (Tuulaniemi 2011, 244).



Kuvio 2. NPS® tuloksen muodostus (Bain & Company 2022).

Tulosten analyysin avulla pyrittiin löytämään mahdollisia jatkotutkimustarpeita sekä antaa yritys X:lle tietoa monikanavaisen asiakaspalvelun kehittämissuunnista. Analyysivaiheen lopuksi pohdimme tulosten vastauskatoa ja kyselyn luotettavuutta.

## **Vastauskatoanalyysi**

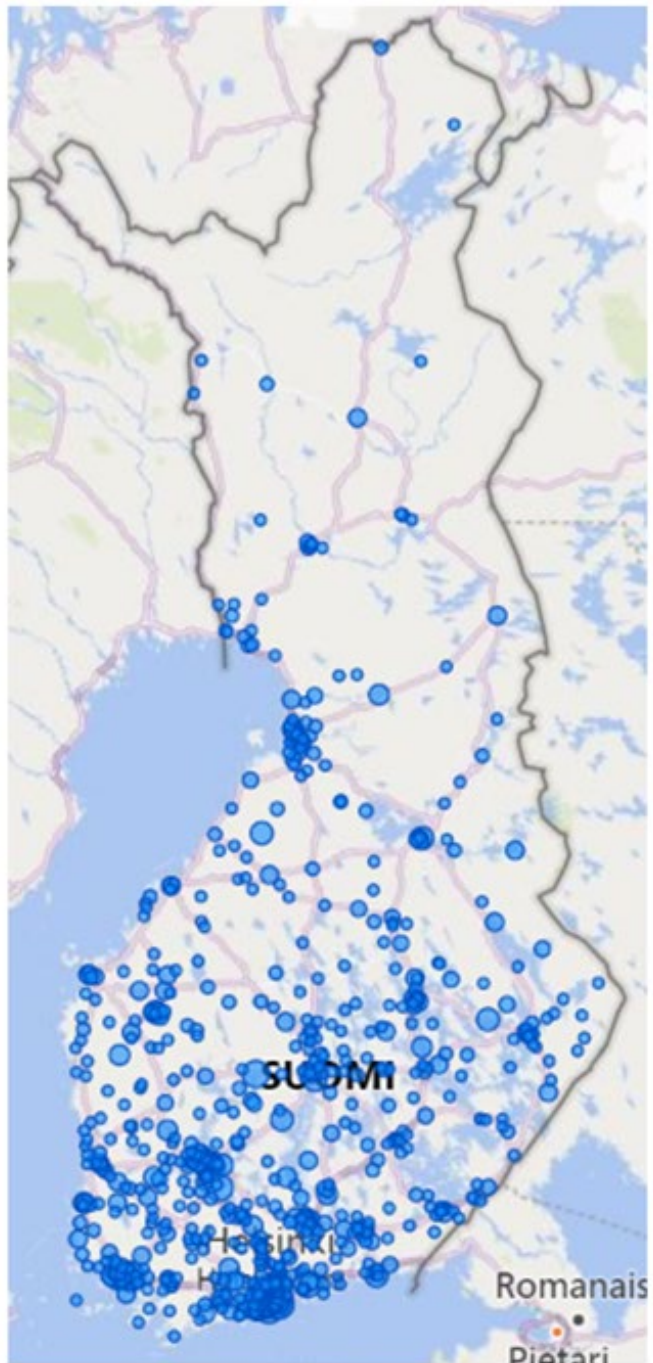
Kyselyn tuloksista tehtävät johtopäätökset voivat olla virheellisiä, jos kyselyn vastaamiseen kohdistuu kato. Vastauskato muodostuu, kun osa jättää vastaamatta tai osa vastauksista joudutaan hylkäämään. Vastauskadon vuoksi voi olla, että tulokset eivät edusta kohderyhmää. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 41). Verkkokyselyssä vastaamatta jättämiseen voi vaikuttaa kysymysten asettelu, visuaalinen ja kyselynäkymän selkeys (Miettinen & Vehkalahti 2013, 93). Bosnjak, Tuten & Bandulla (2001, 11–12) on kuvannut verkkokyselyiden vastauskadon seitsemän eri tyyppiä: 1) täydelliset vastaajat, 2) vastaamattomat, 3) vastaamisen keskeyttäneet, 4) urkkijat, 5) keskeyttäneet urkkijat, 6) osittain vastaajat ja 7) keskeyttäneet osittain vastaajat. Samaa kuvausta on käyttänyt myös Miettinen & Vehkalahti (2013, 94) ja tyyppien suomenkieliset versiot ovat heidän teoksestaan.

## **Tulokset ja analyysi**

Kyselyyn vastasi ensimmäisen viikon aikana odotettua vähemmän vastaajia, mutta kyselyn vastausmäärä nousi selkeästi toisella viikolla. Saatekirjeen avasi 3502 ja kyselyyn vastasi 1700 henkilöä. Oletuksena oli, että vastauksia olisi tullut enemmän. Kyselyn tuloksista oli havaittavissa, että asiakkaat olivat olleet tyytyväisiä asiakaspalveluun ja asiakaskokemus kanavasta riippumatta oli ollut hyvä. Asiakaspalvelukanavissa perinteiset kanavat olivat suosituimpia. Mieluisin yhteydenottoajankohta oli arkisin toimistoaikaan ja iltaisin. Asiakkaat ovat valmiita odottamaan asiakaspalvelun vastausta reaaliaikaisissa palveluissa muutaman minuuttia muutamaan minuuttiin. Sähköpostiin ja sosiaalisen median kautta esitettyihin kysymyksiin asiakkaat odottivat saavansa vastauksen saman päivän kuluessa.

## **Taustatiedot**

Vastaajista reilu neljäkymmentäprosenttia oli iältään 66–80 vuotta. Vastaajista neljäkymmentäprosenttia oli iältään 51–65-vuotiaita. Vähiten vastaajia oli ikäluokissa alle kaksikymmentävuotiaat ja 21–30-vuotiaat. Vastaajien postinumeroita ilmoitettiin yhteensä 1699 kappaletta. Vastaajat jakautuivat postinumeron perusteella tasaisesti Etelä- ja Keski-Suomen alueelle. Lapista Meri-Lapin seutu sekä Rovaniemi korostuvat vastausalueina. Vastausten jakautuminen maantieteellisesti on esitetty kuviossa 3.



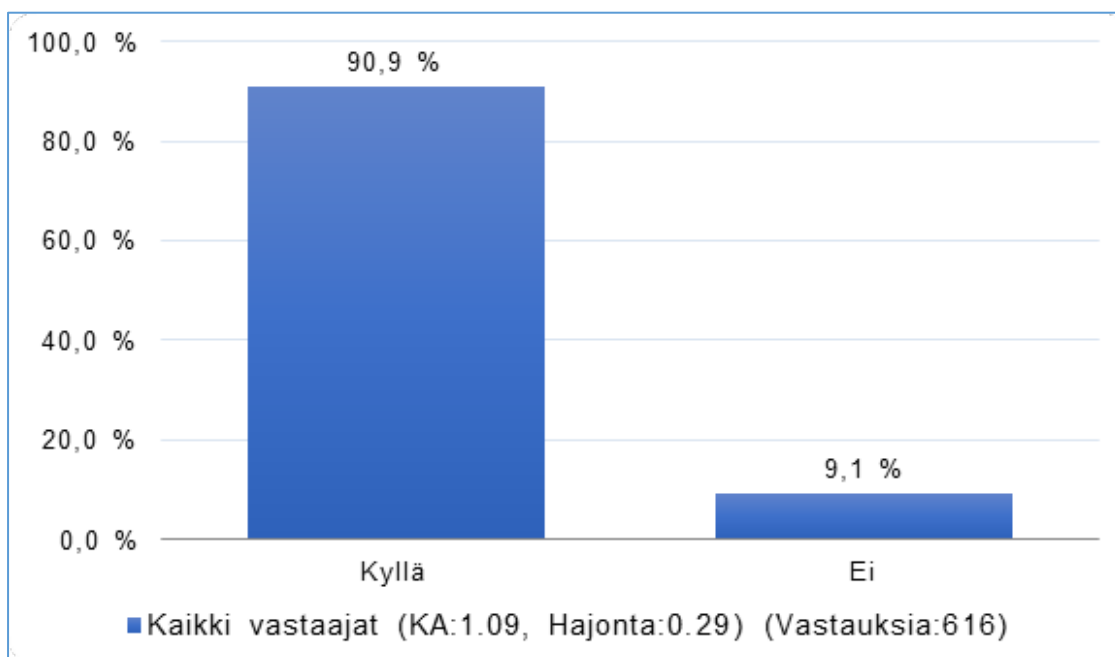
Kuvio 3. Vastaajien maantieteellinen sijainti.

### **Asiakaskokemus monikanavaisesta asiakaspalvelusta**

Kyselyn aluksi vastaajilta kysyttiin, miten hän oli ottanut aiemmin yhteyttä yritys X:n asiakaspalveluun. Vastanneista 44,6 prosenttia eli 757 henkilöä oli ottanut yhteyttä yritys X:n asiakaspalveluun. Eniten yhteyttä oli otettu sähköpostitse ja vähiten Twitter-yhteisöpalvelun kautta. Ikäluokkaa ja yhteydenottotapaa ristiintaulukoitaessa havaittiin, että sähköposti oli merkittävin yhteydenottokanava. Facebook oli yli

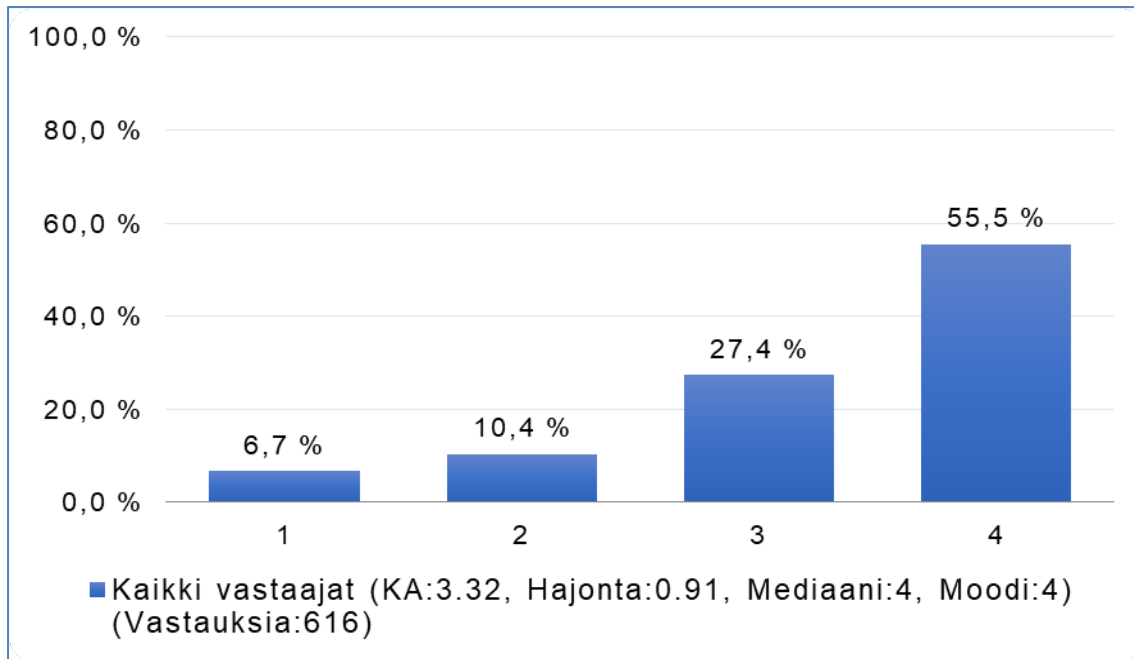
kahdeksankymmentävuotiailla merkittävä yhteydenottokanava. Chattia yhteydenottokeinona oli käyttänyt eniten 21–50-vuotiaat.

Yli kahdeksankymmentä prosenttia vastanneista oli löytänyt asiakaspalvelun yhteystiedot yritys X:n kotisivuilta helposti. Viimeisimmästä yhteydenotosta asiakaspalveluun oli valtaosalla kulunut aikaa joko alle kuusi kuukautta tai kuudesta kahteentoista kuukautta. Puolet vastaajista ilmoitti yhteydenottosyyksi tiedontarpeen jonkin tuotteen saatavuudesta. Muita yleisimpiä yhteydenottosyitä olivat toimituksen tilannetta ja tuotteen vaihtoa tai palautusta koskevat yhteydenotot. Noin kymmenen prosenttia vastaajista teki yhteydenotolla reklamaation. Kolmetoista prosenttia ilmoitti myös muun syyn yhteydenottosyyksi. Ainoastaan kymmenesosa ilmoitti vastauksissa, ettei yritys X:n asiakaspalvelu pystynyt ratkaisemaan yhteydenoton asiaa kuten kuvio 4 voidaan havaita.



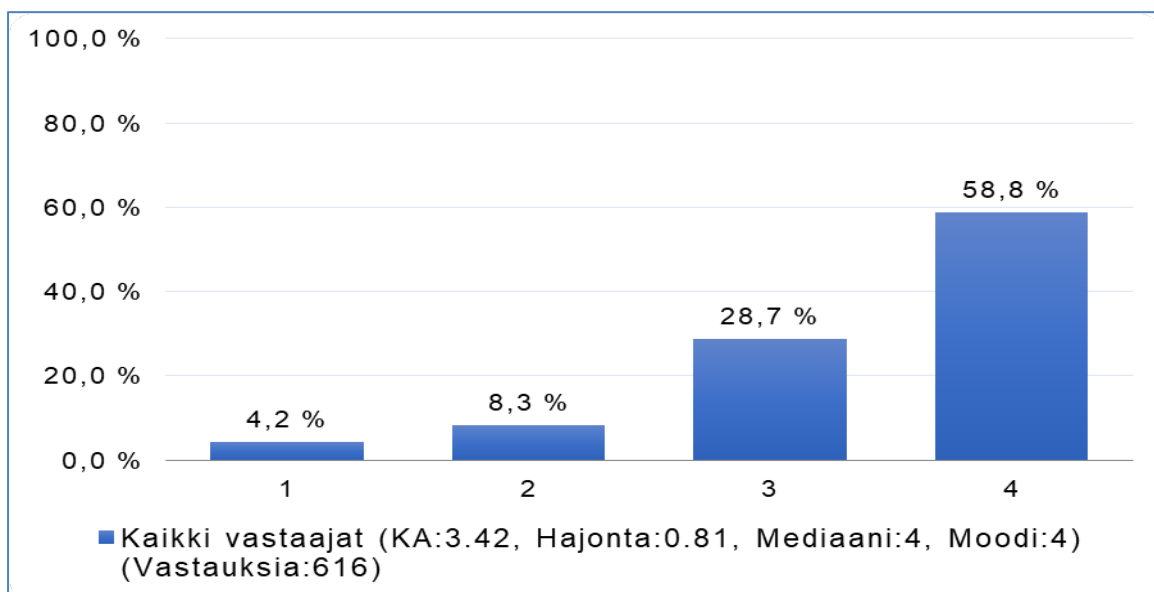
Kuvio 4. Onnistuimmeko ratkaisemaan asiasi?

Yli puolet vastaajista kertoi, että asiakaspalvelussa käsitelty asia ratkesi nopeasti. Yhteensä 82,9 prosenttia vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä väitteen “Asiani ratkesi riittävä nopeasti” – kanssa (kuvio 5). Vastaajista 17,1 prosenttia oli kuitenkin täysin tai osittain eri mieltä ja koki, ettei asia ratkennut riittävän nopeasti.



Kuvio 5. Asiani ratkesi riittävän nopeasti. (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä 3 = Osittain samaa mieltä 4 = Täysin samaa mieltä)

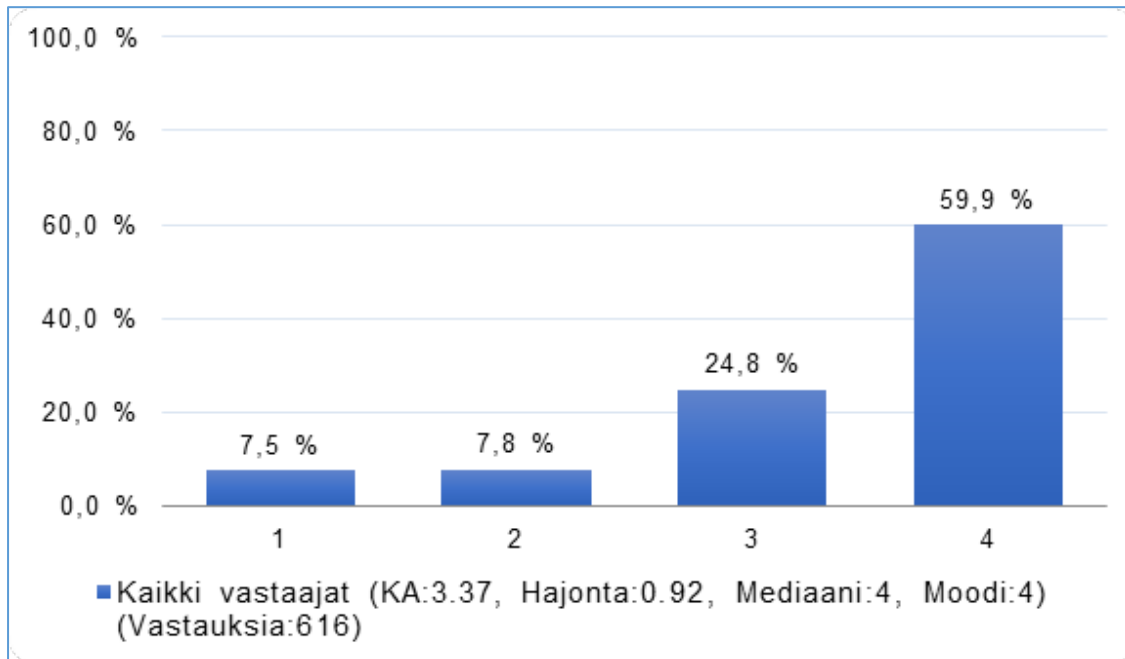
Kysyttäessä asiakaspalvelun ammattitaitoisuudesta vastaajista 87,5 prosenttia oli sitä mieltä, että asiakaspalvelu oli ammattitaitoista. Väitteen kanssa eri mieltä oli 12,5 prosenttia vastaajista (kuvio 6). Lukema on verrannollinen niiden vastaajien lukumäärään, jotka kokivat asiansa jääneen ilman ratkaisua tai asian ratkaiseminen kesti liian kauan. Lähes seitsemänkymmenen prosentin mielestä asiakaspalvelu oli ystävällistä ja yli kuudenkymmenen prosentin mielestä erittäin ystävällistä.



Kuvio 6. Asiakaspalvelu oli ammattitaitoista. (1 = Täysin eri mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä)



Kuvion 7 mukaan yritys X:n asiakaspalvelun ratkaisuihin oltiin pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä. Vastaaajista 15,3 prosenttia oli täysin tai osittain eri mieltä. Tyytymättömät asiakkaat eivät ole pelkästään niitä, jotka kokevat asiansa jääneen ilman ratkaisua, vaan osa vastaajista kokee saaneensa ratkaisun asiaansa, mutta ovat siihen tyytymättömiä.



Kuvio 7. Olin tyytyväinen ratkaisuun? (1 = Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä 3 = Osittain samaa mieltä 4 = Täysin samaa mieltä)

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin yritys X:n suosittelutodennäköisyyttä ystävälle tai läheiselle arvosana-asteikolla 0–10. Arvosanan 0–6 antoi 7 prosenttia vastaajista, arvosanan 7–8 antoi 42 prosenttia vastaajista ja arvosanan 9–10 antoi 50 prosenttia vastaajista. NPS® eli suositteluindeksi tulos tämän perusteella on 43.

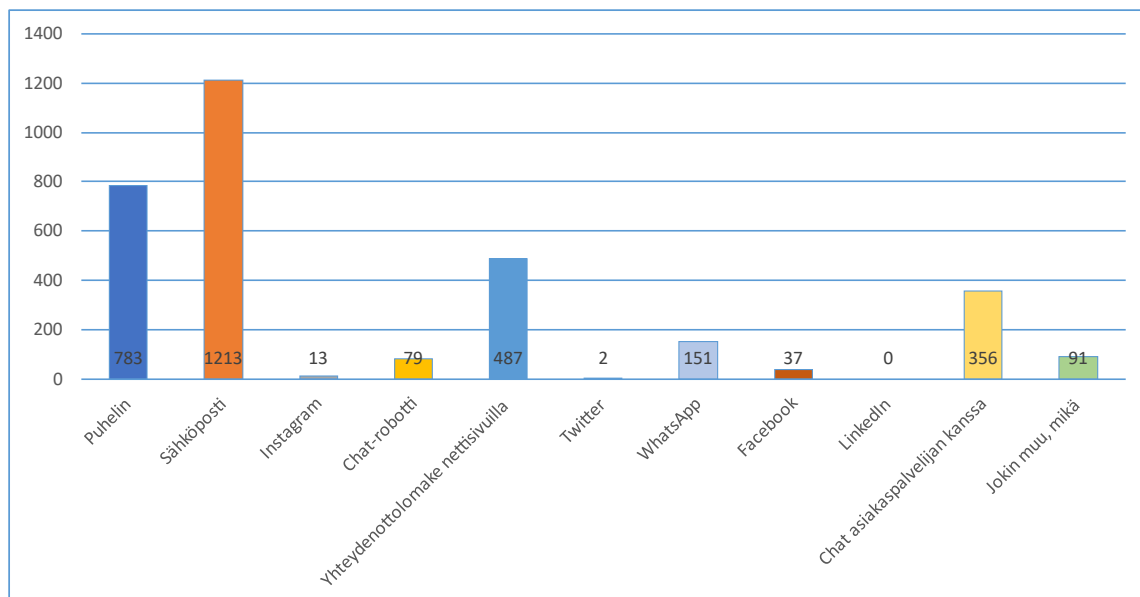
Grönroos (2009) painottaa osaamisen merkitystä, mikä näkyy asiakasnäkökulmasta sujuvana asiakaspalveluna. Tällaisen toiminnan mahdollistavat selkeä johtamismalli sekä organisointi. Kysymykset koskien ammattitaitoisuutta, asiakaspalvelutilanteen onnistumista sekä ystävällisyyttä, ovat yritys X:ssä myös hyvällä tasolla. Kehitettävää vastausten perusteella on erityisesti reklamaatioiden käsittelyssä. Teorian mukaan huonosti hoidettu reklamaatio voi lopettaa koko asiakassuhteen, sen vuoksi ongelmatilanteita tulisi harjoitella etukäteen. Kyselyn perusteella asiakkaat olivat tyytyväisiä yritys X:n asiakaspalveluun, ja asiakaspalvelun ratkaisukyvykkyys on

hyvällä tasolla. Toisaalta asiakkaan kokemus on voinut olla, että vastaus ei ole miellyttänyt tai asian ratkaiseminen on kesken.

## Monikanavaisen asiakaspalvelun kehittäminen

### Palvelukanavat

Vastaajilta kysyttiin, mikä olisi heille mieluisin tapa asioista yritys X:n asiakaspalvelun kanssa. Vastaajat saivat valita kolme mieluisinta vaihtoehtoa. Vastaajille kaikkein mukavin ja luontevin kanava asioida asiakaspalvelun kanssa on kyselyn mukaan sähköposti. Sähköpostin lisäksi puhelinasiointi, yhteydenottolomake nettisivuilla sekä chat asiakaspalvelijan kanssa koettiin tärkeiksi yhteyskanaviksi (kuvio 8).



Kuvio 8. Mikä olisi sinulle mukavin ja luontevin kanava asioida yritys X:n asiakaspalvelun kanssa? Vastaajat saivat valita kolme mielestään mukavinta ja luontevinta yhteydenottotapaa.

Vähiten toivottiin eri yhteisöpalveluiden yhteydenottokanavia. WhatsApp-viestintäpalvelu sai eniten vastauksia kaikista yhteisöpalveluista. Avoimessa vastausvaihtoehdossa korostuivat selkeästi takaisinsoittopyyntö mahdollisuus sekä asiakaspalvelussa kasvotusten liikkeessä asiointin mahdollisuus.

Asiakaspalvelukanavien kehittämisessä yritys X:n tulee pohtia, missä asiakaspalvelukanavissa se haluaa seuraavina vuosina tarjota asiakaspalvelua. Lahtisen (2013, 243) mukaan kaikissa yrityksen valitsemassa yhteydenottokanavissa tulee kuitenkin olla läsnä ja mitä kauemmin asiakas joutuu vastausta odottamaan, sitä heikommaksi asiakaskokemus muodostuu. Kyselyn perusteella ja tehokkaan

resurssoinnin näkökulmasta, kaikissa kanavissa ei välttämättä tarvitse ylläpitää palveluja. Yhtenä mahdollisuutena olisi pilotoida eri kanavien käyttöä, jolloin kanavien kehittämiseen osallistuisivat asiakkaat ja asiakaspalvelijat. Pilotoinnista saatujen kokemusten perusteella olisi mahdollista jatkaa kanavien kehittämistä.

Vaikka asiakaspalvelussa käytettävät teknologiat ovat monipuolistuneet digitalisoitumisen myötä, pysyivät puhelut pitkään käytetyimpänä yhteydenottotapana (Gerdt & Eskelinen 2018). Suurimpana syynä tähän oli puheluiden nopeus, vastauksen kysymykseen sai kaikkein nopeimmin soittamalla. Puheluiden vahva suosio näkyi edelleen myös yritys X:n asiakaspalveluun liittyvän kyselyn tuloksissa, jonka lisäksi vastaajat toivoivat myös takaisinsoittopyyntö mahdollisuutta.

Tulevaisuudessa asiakkaat odottavat saavansa vastauksen kysymyksiinsä entistä nopeammin. Vastaamisprosessin nopeuttamiseksi voitaisiin yrityksissä turvautua virtuaalisiin asiakaspalvelijoihin, kuten chatbotteihin (Gerdt & Eskelinen 2018, 28). Kyselyn tulosten mukaan asiakkaat haluavat keskustella chatissa asiakaspalvelijan kuin robotin kanssa. Aikaisemmat huonot kokemukset voivat vaikuttaa nykyiseen kokemukseen (Kivineva 2018, 78). On siis tärkeää, että toteutus tehdään huolella, jos yritys X päättää lähteä kehittämään myös virtuaalista asiakaspalvelua. Tämä voisi olla hyvä jatkotutkimusaihe yritykselle.

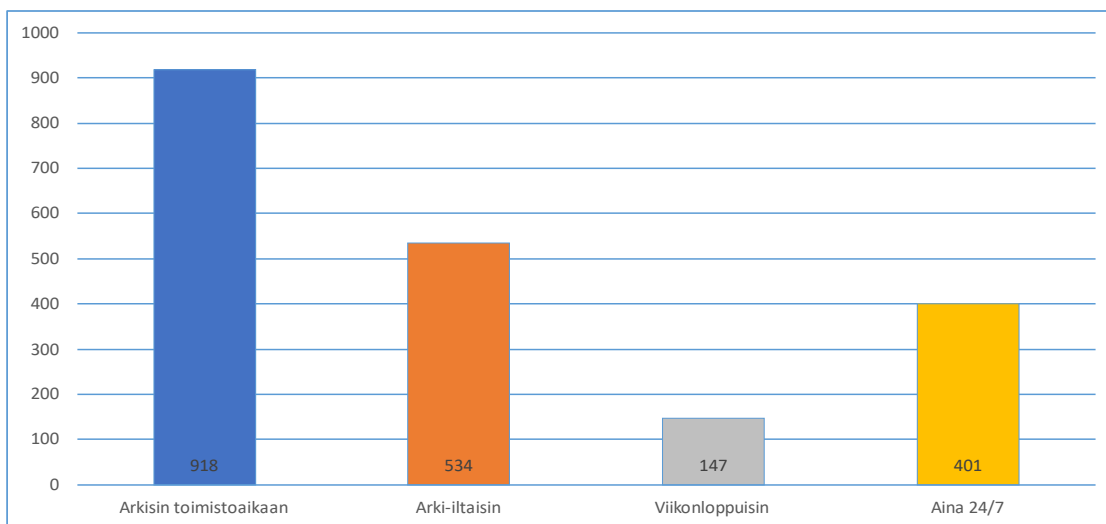
Tulosten perusteella chat asiakaspalvelijan kanssa oli vastaajien mielestä neljänneksi mieluisin yhteydenottokanava. Chat on reaaliaikainen ja nopea yhteydenottokanava (Kortesuo 2014, 141–142), joka voi ulkoistettuna olla toimiva palvelu (Mero 2018, 215). Yritys X:llä on käytössä verkkosivuillaan ulkoistettu chat, jota ei ole tarkoitettu ensisijaiseksi yhteydenottokanavaksi. Chat on verkkosivuilta vaikeasti löydettävissä ja chatissa esitettyihin kysymyksiin vastataan rajattuihin aihealueisiin. Meron (2018, 215) mukaan chatilla voidaan luoda virtuaalinen asiakaskokemus, joten yritys X voisi laajentaa chattia. Se voisi olla yritys X:n itse ylläpitämä, jotta se olisi yhdenvertainen reaaliaikainen palvelukanava. Chatin tulisi toimia kaikilla laitteilla, niin tietokoneilla kuin mobiililaitteilla. Asiakaspalvelija voisi siirtyä käymään keskustelua toisessa kanavassa, jos asian käsittely chatissa ei ole järkevää. Lisäksi asiakaspalvelijoilla olisi palvelukanavasta riippumatta sama tieto käytettävissä. Tasavertaisena reaaliaikaisena palvelukanavana chat voisi vähentää puheluiden määrää.

Sosiaalisen median merkitys yhteydenottokanavana jäi vastausten perusteella pienemmäksi kuin olisi ennakkoon voinut olettaa. Kyselyn perusteella ei käynyt varsinaisesti ilmi miksi vastaajat pitivät enemmän toisista palvelukanavista kuin toisista.

Toimeksiantajan näkökulmasta voisi pohtia, miten asiakkaat saataisiin käyttämään enemmän muitakin digitaalisia palvelukanavia kuin puhelin tai sähköposti. Uusia digitaalisia palveluita voisi pilotoida. Pilotoinnin avulla yritys keräisi tärkeää kokemusta ja tietoa palveluiden kehittämiseen. Samalla asiakkaat oppisivat uusien palveluiden käyttöä ja voisi mahdollistaa puhelin- ja sähköpostipalveluiden vähenemisen. On todettu, että puhelinpalvelu on kallista ja niihin kohdistuu kritiikkiä (Korkiakoski & Gerdt 2016). Tutkimuksen perusteella perinteiset yhteydenottokanavat olivat mieluisimpia ja perinteiset palvelukanavat tulee säilyttää vielä pitkällä aikavälillä, jotta asiakaskokemus ei heikkene nopeasti.

### Yhteydenottoajankohta

Kyselyssä kysyttiin asiakkailta kolme mieleisintä ajankohtaa, milloin he haluaisivat asioida yrityksen asiakaspalvelun kanssa. Eniten vastauksia keräsivät vaihtoehdot arkisin toimisto-aikaan sekä arki-iltaisin. Vähiten yhteydenottoa haluttiin tehdä viikonloppuisin (kuvio 9).



Kuvio 9. Jos otat yhteyttä yritys X:n asiakaspalveluun, mihin aikaan teet sen mieluiten? Vastaaja sai valita yhden tai useamman itselleen parhaiten sopivan.

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että eniten asiakaspalvelua tarvitaan arkisin toimisto-aikaan sekä arki-iltaisin.

## **Vastausaika**

Kyselyssä kysyttiin, kuinka nopeasti vastaajat toivovat asiakaspalvelun vastaavan heidän viesteihinsä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin aikaa puheluihin vastaamisessa. Vastauskaala oli välillä nollasta kymmeneen minuuttiin. Neljänneksen mielestä puhelimeen tulisi vastata noin minuutin kuluessa soitosta, mutta lähes neljännes oli sitä mieltä, että voisi odottaa vastausta kaksi minuuttia. Kymmenen prosenttia olisi valmis odottamaan vastausta kolme minuuttia. Loput vastaukset jakautuivat tasaisesti nollan ja kymmenen minuutin välille. Vastausten mediaaniksi muodostui kaksi minuuttia.

Chat-palvelun vastausnopeudessa eniten vastauksia keräsi minuutti, kaksi minuuttia sekä viisi minuuttia. Vastaajista yli kuusi prosenttia olisi ollut valmis odottamaan chatissa jopa yli kymmenen minuuttia. Sähköpostilla asioidessa yli tuhat vastanneista odottaa yhteydenottoa saman päivän aikana. Neljännes olisi valmis odottamaan yhdestä kahteen päivään, mutta toinen neljännes odottaa vastausta myös muutaman tunnin sisällä. Facebook-yhteisöpalvelussa vastausta odotetaan eniten saman päivän aikana.

Tulosten perusteella puhelimesta ja chatissa asiakkaat odottavat saavansa vastauksen yhteydenottoon minuutista kahteen minuuttiin. Sähköpostiin ja sosiaalisen median kautta esitettyihin kysymyksiin asiakkaat odottavat saavansa vastauksen saman päivän aikana.

## **Asiakasjohtaminen**

Kyselyn tulosten perusteella yritys X:n asiakasjohtamisessa on kehitettävää. Gebert, Geib, Kolbe & Brenner (2003) mukaan jaoteltujen asiakasjohtamisen osa-alueiden osalta erityisesti esiin kyselyn vastausten perusteella nousivat henkilöstö sekä asiakasjohtamisen mittaamisen tarve. Henkilöstön tarpeeksi laajoilla oikeuksilla toimia sekä selkeillä esimiestasolta annetuilla toimintatavoilla asiakastilanteissa voidaan parantaa asiakasjohtamista sekä toisaalta parantaa myös asiakaskokemusta (Grönroos 2020). Asiakasjohtamisen kehittymistä tulisi mitata säännöllisesti. Asiakasjohtamisen näkökulmasta kehitettäviä asioita ovat palvelukanavien kehittäminen ja mahdollisesti uusien kanavien tarjoaminen, asiakaspalvelun

aukioloaikojen tarkistaminen sekä asiakkaan näkökulmasta reklamaation käsittelyprosessin kehittäminen.

## **Vastauskatoanalyysi**

Tulosten analyysin jälkeen tehtiin vastauskatoanalyysi. Tulosten perusteella voitiin todeta, että kysymysten asettelu oli onnistunut. Kysymykset oli mietitty tarkoin ja niillä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tehtyä johtopäätökset. Toisaalta aineistoon kohdistui melko suuri vastauskato, joiden syitä on syytä pohtia laajemmin.

Vastauskadon pohtimiseen olemme käyttäneet teoriassa esitettyä jakoa 1) täydelliset vastaajat, 2) vastaamattomat, 3) urkkijat ja keskeyttäneet urkkijat 4) vastaamisen keskeyttäneet, osittain vastaajat ja keskeyttäneet osittain vastaajat.

Vastaamattomat eivät avanneet kyselyyn johtanutta linkkiä lainkaan. Syitä tähän ovat mahdollisesti ne, että uutiskirjeen lukija ei ole lukenut uutiskirjetä, on lukenut uutiskirjeen, mutta ei ole havainnut linkkiä kyselyyn tai on lukenut uutiskirjeen ja havainnut linkin, mutta ei ole ollut kiinnostunut kyselyyn vastaamisesta. Linkki ei vielä kertonut kyselystä, joten se voi olla yksi syy siihen, että uutiskirjeen lukija ei ole kiinnostunut kyselystä. Linkissä on ollut tieto, että kyselyyn vastaamisesta voi voittaa lahjakortin, mutta se ei ole motivoinut vastaamaan. Laajemman tavoittamisen kannalta kyselyä olisi pitänyt jakaa sosiaalisen median kanavissa ja yrityksen verkkosivuilla.

Vastaamisen keskeyttäneet ovat aloittaneet kyselyn tekemisen, mutta eivät olleet motivoituneita tekemään kyselyä loppuun. Urkkijat ja keskeyttäneet urkkijat lukivat saatteen, mutta eivät aloittaneet kyselyn tekemistä tai aloittivat kyselyn tekemisen, mutta jättivät kesken. Syitä tähän on mahdollisesti kyselyn sisältö, joka on voitu kokea hankalaksi. Kyselyn aihe ei ole ollut mielenkiintoinen tai ei ole motivoinut vastaamaan. Kyselyn avaajalla ei ole ollut kokemusta yrityksen asiakaspalvelusta, joten hän ei ole halunnut vastata kyselyyn. Kysely on voinut olla osittain hankalasti saavutettavissa.

Kyselyyn täydellisesti vastanneista yli puolet olivat iältään 51–80-vuotiaita. Kysely lähetettiin sähköpostilla, joten sen tavoitti mahdollisesti parhaiten vanhemman ikäryhmän ja heillä oli motivaatio vastata kyselyyn kokonaan. Kysely ei tavoittanut ikäryhmää 20–50-vuotiaat. Tämä voi johtaa siihen, että sosiaalisen median alustoja ei pidetty mieluisimpina vaihtoehtoina. Tulosten perusteella mieluisimmat

yhteydenottoajat olivat arkipäivisin toimisto-aikaan ja arki-illat. Vastaamattomien vastauksissa olisi voinut korostua ilta-ajat ja viikonloppu.

## **Johtopäätökset**

Jatkuvassa muutoksessa tulee toteuttaa aktiivista kehittämistä yhtä lailla asiakaspalvelutoiminnoissa kuin muissakin yrityksen toiminnoissa. Yrityksen eri asiakaspalvelukanavat, tässä tapauksessa muut kuin myymälässä tapahtuva asiakaspalvelu, toimivat myös yrityksen eräänlaisena käyntikorttina. Tämä voi välillä jäädä huomaamatta, jos myyntitoiminnot ja markkinointi vievät suurimman huomion. Asiakaspalvelu on tärkeä toiminto asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaan yhteydenotto sinne on kriittinen. Yhteydenottotilanteiden hoitaminen voi vaikuttaa ostopäätöksen syntymiseen sekä asiakkaalle syntyvään brändimielikuvaan (Filenius 2015, 70).

Grönroos (2009) painottaa yrityksen johtotason tietoisuutta liiketoiminnan tavoitteista, jotta asiakasjohtamista voidaan toteuttaa tuloksellisesti. Palvelunäkökulmasta ajateltuna voidaan todeta, että palvelun laatu, joita kyselyssä koskivat muun muassa asiakaspalvelun vastausajat sekä käytössä olevien kanavien määrä on riittävä, mutta kyselyn perusteella tietyt kanavat nousivat merkittävämmiksi kuin toiset ja toisaalta tulosten perusteella yrityksellä olisi mahdollisuus ottaa käyttöön uusia asiakaspalvelukanavia.

Kyselyssä ja sen tulosten pohdinnassa keskityttiin yritys X:n muissa asiakaspalvelukanavissa kuin myymälässä tapahtuvaan palveluun, mutta on tärkeä muistaa näiden linkittyvän toisiinsa tiiviisti. Tämä kaikkien palvelukanavien kokonaisuus on lopulta kuitenkin se, jonka perusteella muodostuu yrityksen asiakaspalvelun kokonaislaatu. Asiakasjohtamisessa ei tule unohtaa perinteisen asiointikanavan eli kasvokkain käytävän asioinnin mahdollisuutta.

Toimiva monikanavainen asiakaspalvelu vaatii yrityksen sitoutumista kehittää toimintoja sekä varmistaa asiakaspalvelussa työskentelevien riittävä osaaminen.

## Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää monikanavaisen asiakaspalvelun nykytilaa ja esittää artikkelissa tulosten pohjalta kehittämisehdotuksia asiakaspalvelun kehittämiseksi asiakasnäkökulmasta. Kehittämistyössä vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten monikanavaista asiakaspalvelua tulisi kehittää? Mitä asiakaspalvelukanavia asiakkaat aikoivat käyttää tulevaisuudessa?

Tulosten analysoinnin ja teorian perusteella opinnäytetyöryhmä nimesi seuraavat seitsemän kehittämiskohdetta merkittävimiksi monikanavaisen asiakaspalvelun kehittämiseksi asiakasnäkökulmasta:

Ensimmäinen kehittämiskohde on palvelukanavien priorisointi. Palvelukanavien kehittäminen suositellaan aloitettavaksi yrityksen sisällä, missä palvelukanavissa se haluaa olla tavoitettavissa. Teorian mukaan, kaikissa valituissa kanavissa tulee olla läsnä asiakaspalvelun saavutettavuuden vuoksi. Sosiaalinen media ei noussut tulosten perusteella merkittäväksi mieluisimmaksi ja luontevimmaksi palvelukanavaksi, joten yksi mahdollisuus olisi luopua asiakaspalvelumahdollisuudesta jossain sosiaalisen median kanavissa.

Toinen kehittämiskohde on helposti saavutettavissa oleva chat yrityksen asiakaspalvelijan kanssa. Tällä hetkellä chat on hankalasti löydettävissä ja se pystyy vastaamaan vain rajoitettuun aiheeseen. Tulosten perusteella chat on kuitenkin toivottu palvelukanava. Chat parantaisi asiakaspalvelun saavutettavuutta reaaliaikaisena palveluna puhelinpalvelun rinnalla.

Kolmas kehittämiskohde on yhteydenottolomake yrityksen verkkosivuille. Yhteydenottolomakkeella voisi valita valmiiksi asetettujen aiheiden perusteella yhteydenottosynn. Parhaimmillaan lomakkeen käsittelijä havaitsee heti yhteydenoton synn ja pystyy joko ratkaisemaan tai ohjaamaan ratkaistavan asian oikealle henkilölle nopeasti.

Neljäs kehittämiskohde on takaisinsoittopyyntö mahdollisuus. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää erityisesti digitaalisia palvelukanavia, mutta asiakkaat toivoivat takaisinsoittopyyntö mahdollisuutta. Takaisinsoittopyyntöpalvelun



kehittämällä voidaan parantaa puhelimitse asioivia parempaan asiakaskokemukseen.

Viides kehittämiskohde olisi kokeilla jotain uutta palvelukanavaa. Tulosten perusteella WhatsApp voisi olla erilainen mahdollisuus ottaa yhteys asiakaspalveluun.

Kuudes kehittämiskohde on asiakaspalvelun aukioloaikojen tarkastelu. Kyselyn mukaan yli kolmekymmentä prosenttia vastaajista ottaa mieluiten yhteyttä asiakaspalveluun arki-iltaisina.

Seitsemäs kehittämiskohde on kiinteä asiakaskysely yrityksen verkkosivuilla. Kyselyn tarkoituksena olisi saada jatkuvaa palautetta asiakaspalvelun onnistumisesta. Jatkuvan palautteen etuna on mahdollisuus havaita mahdolliset puutteet ja kehittämiskohteet ja toisaalta hyväksi koetut toimintatavat.

## **Eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta on käsitelty laajemmin yhteisessä tietoperustassa. Tutkimuksessamme olemme noudattaneet rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta koko opinnäytetyön ajan. Tietoperustan lähteet sisältävät kirjallisuutta, vertaisarvioituja artikkeleita sekä vastaavia tutkimuksia. (TENK 2013, 6–7.) Kyselyn saatesanoissa on kuvattu kyselyn tarkoitusta ja mihin vastaaja voi kyselyllä vaikuttaa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan termeillä reliabiliteetti ja valideetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen tulokset ovat ei-sattumanvaraisia (Holopainen & Pulkkinen 2013, 17). Jos tutkimus toistetaan, tutkimuksen tulos olisi sama riippumatta tutkimuksen tekijästä (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että mittari tai tutkimusmenetelmä on mitannut sitä asiaa, mitä tutkija on tarkoittanut (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Kyselylomakkeen kysymyksiin ei saa jäädä tulkinnanvaraakaan tai tutkija ei saa mitattua tarkoittamaansa asiaa (Vilkkä 2021, 193). Tutkimustuloksia verrattaessa muiden vastaaviin tutkimuksiin, voi tuloksissa havaita erityistä poikkeamaa. Tutkimusraportissa tulisi pohtia virheen tai virheiden syitä. (Vilkkä 2021, 194.)

Vastauskatoanalyysin perusteella tutkimuksen kysymykset mittasivat sitä, mitä oli tarkoitus. Aineistokeruu ei onnistunut eikä tutkimusta toistettaessa välttämättä saataisi samansuuntaisia tuloksia. Tämän takia tutkimus ei ole täysin yleistettävissä. Aineistokeruumenetelmää kehittämällä on mahdollista saada luotettavampia tuloksia. Tutkimuksen tulokset monikanavaisen asiakaspalvelun kehittämisestä ovat edellä mainituin varauksin ja muutosehdotuksin käytettävissä muille kaupan alan toimijoille.

## **Pohdinta**

Asiakaspalvelun on todettu olevan kuin yrityksen käyntikortti. Hyvin hoidettuna se sitouttaa asiakkaan yritykseen ja huonosti hoidettuna voi lopettaa koko asiakassuhteen. Viime vuosien muutos kaupan alalla on osoittanut toimivien digitaalisten asiakaspalvelukanavien merkityksen asiakkaille. Toimeksiantaja on ollut rohkea lähtiessään kehittämään ennakkoluulottomasti palvelukanavia asiakasnäkökulmasta.

Opinnäytetyössä saimme kerättyä aineistoa, jonka avulla voidaan hakea suuntaviivoja palvelukanavien kehittämiseen ja asiakasjohtamiseen. Johtamisessa tulee keskittyä toteuttamaan strategian mukaiset tavoitteet monikanavaisen asiakaspalvelun toteutumiselle ja luoda edellytykset monikanavien kehittämiselle. Toimintaa tulee seurata ja mitata säännöllisesti. Mittausten perusteella toiminnan suuntaviivat ja resurssit voidaan priorisoida parhaalla mahdollisella tavalla.

Me opinnäytetyön tekijät opimme asiakasjohtamisesta ja eri palvelukanavien merkityksestä asiakkaille. Opinnäytetyö tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja yhteistyö oli sujuvaa. Monikanavaisen asiakaspalvelun merkitys ei tule vähentymään tulevaisuudessa.

## **Jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksemme oli yritys X:n asiakaspalvelukanavien kehittäminen asiakasnäkökulmasta. Toivomme, että kysely innostaisi yritys X jatkossakin kysymään asiakkaiden näkökulmaa palveluiden toimivuudesta ja haastatteleamalla asiakkaita kyselyn tueksi. Jatkokyselyssä voisi vielä tarkemmin kysyä syitä mieluisimpien palvelukanavien valintaan. Tutkimuksemme ja aikaisempien tutkimusten perusteella

toimivaan asiakaspalveluun vaaditaan osaavat asiakaspalvelijat sekä yhteensopivat ja toimivat järjestelmät, joten asiakaspalvelukanavien kehittämiseen tulisi ottaa mukaan yrityksen asiakaspalvelijat ja sitouttaa heidät muutoksen toteuttamiseen.

Asiakaspalvelukokonaisuuden parantamiseksi olisi hyvä kehittää myös yritys X:n sisäisiä prosesseja. Asiakaspalvelijoilla tulisi olla yhdessä sidosryhmien kanssa sovitut selkeät toimintamallit siitä, kuinka vastataan asiakkaiden kysymyksiin ja palautteisiin mahdollisimman nopeasti ja ammattimaisesti. Näiden prosessien tutkiminen ja kehittäminen voisi olla jatkotutkimusaihe. Sisäisten prosessien kehittämiseksi yritys X:n työntekijöille voisi toteuttaa kyselyn tai haastattelun organisaationäkökulmasta monikanavaisten asiakaspalvelukanavien kehitystarpeista.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Alma Talentum Oy.
- Bain & Company 2022. Measuring Your Net Promoter Score. Net Promoter SystemSM. Viitattu 17.6.2022 <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>.
- Berry, L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V. 1994. Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management* 8 (2), 33–52. Viitattu 7.4.2022 <https://www.jstor.org/stable/4165187>.
- Bosnjak, M., Tuten, T., & Bandilla, W. 2001. Participation in web surveys: a typology. *ZUMA Nachrichten* 25 (48), 7–17. Viitattu 5.7.2022 <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-207973>.
- Dufva, M. & Wäyrynen, A. 2020. Teknologia tuo koronan jälkeiseen aikaan paljon mahdollisuuksia – ja muutamia uhkia. *Sitra*. Viitattu 14.6.2022 <https://www.sitra.fi/artikkelit/teknologia-tuo-koronanjälkeiseen-aikaan-paljon-mahdollisuuksia-ja-muutamia-uhkia/>.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. 2003. Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management* 7 (5), 107–123. Viitattu 25.3.2022 <https://doi.org/10.1108/13673270310505421>.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palvelulla. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum. E-kirja.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Porvoo: Edita
- Hellman, K., Peuhkurinen E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Helsinki: AlmaTalent.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. 5.–8.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Härkin, N. 2020. Kaupan toimialan tulevaisuusselonteon kirjallisen kuulemisen yhteenveto. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:49. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 14.6.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-529-4>.

Jauhiainen, R. 2020. Kaikkikanavastrategia ja saumattoman monikanavaisen asiakaskokemuksen edellytykset. Pro gradu, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.8.2022 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202002252165>.

Kaupan liitto 2020. Uusiutuva kauppa 2035. Elinkeinoelämän suurimman toimialan yritysten ääni ilmastonmuutoksen torjuntaan. Viitattu 14.6.2022 <https://kauppa.fi/tavoitteet/vastuullisia-ymparistotokeja/kaupan-vahahiilisyystiekartta/>.

Kaupan liitto 2022a. Digitaalisuus. Viitattu 14.6.2022 <https://kauppa.fi/kaupan-ala/digitaalisuus/>.

Kaupan liitto 2022b. Kauppa lukuina. Viitattu 14.6.2022 <https://kauppa.fi/kaupan-ala/kauppa-lukuina/>.

Kaupan liitto 2022c. Toimialat. Viitattu 14.6.2022 <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>.

Kivineva, J. 2018. Kaupan digitaaliseen teknologiaan liittyvän asiakaskokemuksen piirteet. Pro gradu, Tampereen yliopisto. Viitattu 29.8.2022 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201806011952>.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: AlmaTalent.

Kortesuo, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Helsinki: Kauppakamari.

Kurjenoja, J. 2022. Kaupan näkymät 2022–2024. Kaupan liitto. Viitattu 14.6.2022 <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/korjattu-versio-tiedotteen-liitteeksi-maailmanmarkkinahintojen-nousu-nostaa-kauppojen-liikevaihtoa-tyollisyys-hiipuu.html>.

Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Laine, A. 2010. Dialogin aika. Markkinoinnin ja viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Porvoo: Infor Oy.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, P., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M., 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2015. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mero, J. 2018. The effects of two-way communication and chat service usage on consumer attitudes in the e-commerce retailing sector. *Electronic Markets* 28 (2), 205–217. Viitattu 27.6.2022 <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0281-2>.

Miettinen, J. & Vehkalahti, K. 2013. Verkkokyselytutkimusten otosten valinta. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.) *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino, 79–95.

Mitronen, L & Närvänen, E. 2020. Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:55. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 14.6.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-532-4>.

Piipari, R., Puttonen, M. & Terho, T. 2021. Kaupan toimialan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:28. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 31.8.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-627-7>.

Picoult, J. 2019. What Fred Reichheld taught me about the true value of net promoter score? *Forbes* 25.11.2019. Viitattu 17.6.2022 <https://www.forbes.com/sites/jonpicoult/2019/11/25/what-fred-reichheld-taught-me-about-the-true-value-of-net-promoter-score/?sh=55b8b3034801>.

Rajala, K. 2018. Digitalisaation vaikutukset ja haasteet asiakaspalvelussa. Pro gradu, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.7.2022 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806253334>.

Reichheld, F. 2003 The one number you need to grow. *Harvard Business Review* 12/2003. Viitattu 17.6.2022 <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>.

Räsänen, P. & Sarpila, O. 2013. Internet-lomake vai ei? Teoksessa S., Laaksonen, J., Matikainen & M., Tikka (toim.), *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino, 65–78.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Salminen, S. 2014. Mitä laatu on? Osaammeko määritellä sen?. Viitattu 27.3.2022 <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2014/mita-laatu-on-osaammeko-maaritella-sen>.

Schonlau, M., Fricker, R. & Elliott, M. 2002. Conducting research surveys via e-mail and the web. Santa Monica: RAND Corporation. Viitattu 10.6.2022 <https://doi.org/10.7249/MR1480>.

Suomi lukuina 2022. Tilastokeskus. Viitattu 14.6.2022 [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/185257/yyti\\_sul\\_202200\\_2022\\_25505\\_n\\_et.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/185257/yyti_sul_202200_2022_25505_n_et.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

SurveyPal 2022. Palautteenhallintaratkaisut. Viitattu 11.10.2022 <https://surveypal.fi/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 27.8.2022

[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Yi-Wen, F. & Ku, E. 2010. Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: the effect of knowledge sharing. *The Service Industries Journal* 30 (2), 203–223. Viitattu 23.3.2022  
<https://doi.org/10.1080/02642060802120141>.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsingin seudun kauppakamari.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 117–128.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Keuruu: PS-kustannus.

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje kyselyyn yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta

Liite 2. Kyselylomake yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta



Liite 1. Saatekirje kyselyyn yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta

Kysely yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta

Tämän kyselyn tarkoituksena on kehittää yritys X:n **digitaalisia asiakaspalvelukanavia**. Vastauksesi on meille arvokas.

Kyselyyn vastaaminen vie noin **viisi minuuttia**. Vastaukset ovat anonyymeja eikä niitä voida yhdistää vastaajaan.

Kyselyn lopussa voit jättää yhteystietosi osallistuaksesi **lahjakorttien arvontaan**.

Arvomme kolme 50€:n arvoista lahjakorttia.

Yhteystietoja ei tallenneta tämän kyselyn yhteyteen.

Kyselyn vastausaikaa on 9.5.-22.5.2022.

## Liite 2 1(5) Kyselylomake yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta

\* - merkityt kysymykset ovat pakollisia

Miten olet ottanut yhteyttä yritys X:n asiakaspalveluun? \*

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Puhelinsoitto yritys X:n asiakaspalveluun
- Sähköposti yritys X:n asiakaspalveluun
- Chat
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Jokin muu
- En ole ottanut yhteyttä yritys X:n asiakaspalveluun

Löysitkö asiakaspalvelun yhteystiedot helposti?

- Kyllä
- En

Edellinen

Seuraava

Kuinka kauan edellisestä yhteydenotostasi on aikaa?

- 6kk
- 6kk-12kk
- 12kk-24kk
- 24kk-

Edellinen

Seuraava

## Liite 2 2(5) Kyselylomake yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta

### Miksi otit yhteyttä asiakaspalveluun? \*

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Yritys X:n oma kysymys
- Tarvitsin lisää tietoa tuotteen ominaisuuksista (mitoista, väristä jne.)
- Kysyin tietoa tuotteen saatavuudesta.
- Kysyin neuvoa verkkokauppatilauksen tekemiseen.
- Kysyin verkkokauppatilaukseni toimituksen tilanteesta.
- Kysyin ostamani tuotteen vaihdosta tai palauttamisesta.
- Ehdotin tuotetta yritys X:n valikoimaan
- Tein tuoterekламаation.
- Annoin positiivista palautetta.
- Annoin negatiivista palautetta.
- Muu syy

Edellinen

Seuraava

### Onnistuimmeko ratkaisemaan asiasi? \*

- Kyllä
- Ei

Edellinen

Seuraava

### Arvioi seuraavia väittämiä \*

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4
Olin tyytyväinen ratkaisuun. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiani ratkesi riittävän nopeasti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu oli ammattitaitoista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu oli ystävällistä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

## Liite 2 3(5) Kyselylomake yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta

Mikä olisi sinulle mukavin ja luontevin kanava asioida yritys X:n asiakaspalvelun kanssa? \*

Valitse 1-3 mieluisinta vaihtoehtoa.

- Puhelin
- Sähköposti
- Instagram
- Chat-robotti
- Yhteydenottolomake nettisivuilla
- Twitter
- WhatsApp
- Facebook
- LinkedIn
- Chat asiakaspalvelijan kanssa
- Jokin muu, mikä

Edellinen

Seuraava

Jos otat yhteyttä yritys X:n asiakaspalveluun, mihin aikaan teet sen mieluiten? \*

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

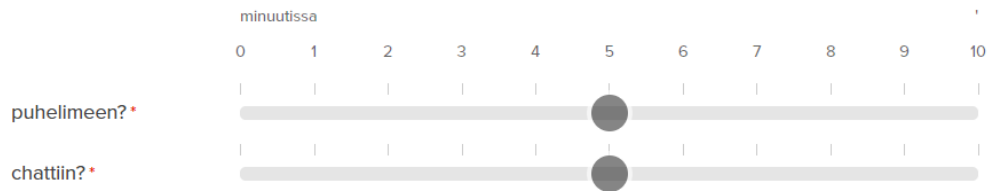
- Arkisin toimistoaikaan
- Arki-iltaisin
- Viikonloppuisin
- Aina 24/7

Edellinen

Seuraava

## Liite 2 4(5) Kyselylomake yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta

Kuinka nopeasti toivoisit asiakaspalvelun vastaavan \*



Kuinka nopeasti toivoisit asiakaspalvelun vastaavan sähköpostiisi? \*

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- muutamassa tunnissa
- saman päivän aikana
- 1-2 päivää
- 3-4 päivää

Kuinka nopeasti toivoisit asiakaspalvelun vastaavan Facebookissa tai muissa somekanavissa? \*

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- tunnin sisällä
- 1-2 tuntia
- saman päivän aikana
- seuraavana päivänä

## Liite 2 5(5) Kyselylomake yritys X:n monikanavaisesta asiakaspalvelusta

Vastaajan ikä \*

- 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-65
- 66-80
- 81-
- En halua kertoa

Edellinen

Seuraava

Vastaajan postinumero \*

Edellinen

Seuraava

Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritys X:ä läheisellesi tai ystävällesi? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Edellinen

Lähetä vastaukset

# ASIAKASLÄHTÖISEN HYBRIDITAPAHTUMAN TUOTTAMINEN - CASE TEQU

*Tekijät: Otto Pesonen ja Trifon Suopela*

With the global COVID-19 pandemic, hybrid event production has grown explosively. In the event production industry, it has been necessary to react very quickly to the modification of operating models, as a result of which the customer-oriented management of hybrid events has experienced a rapid change. This article deals with the implementation of a customer-oriented hybrid event, where TEQU Talk hybrid events serve as the subject of research. The aim of the research carried out during the article was to find out what the customer needs in hybrid events and how this type of activity is managed.

In the research section of the article, data collection took place in three parts. In the first part, the identified characteristics of hybrid events and customer-oriented management in a cost-effective manner were mapped on a global level. In the second section, a structured form survey was implemented, which was aimed at those who participated in the spring 2022 TEQU Talk event. In the third stage, the implementers of the hybrid events were interviewed.

The generalizability of the article's results should be viewed critically, as the theory has been collected from a global level, the interviews from the Finnish level, and the customer orientation from the Finnish Lapland level, in which case the regional differences are highlighted. As is well known, Lapland operates on a global level with a delay, which is also reflected in the generalizability of the study in question. The generalizability of the results presented in the article should consider regional differences and special features. The article was commissioned by the Lapland University of Applied Sciences' research, development and innovation group called TEQU. The work has been carried out mirroring the customer group of the client, where the aim is to identify the special features of the operations in the area and the characteristics of the future. Based on the results, the reader can recognize the general characteristics of hybrid events globally and discover the special characteristics of the Lapland region. Based on the results of the article, the manager of the production of a customer-oriented hybrid event will gain an understanding of the implementation of event production and the importance of communication.

## JOHDANTO

Digitalisaation myötä niin yritykset kuin palvelutkin ovat siirtyneet entistä enemmän verkkoon. Samalla kun palveluiden tarjonta on kasvanut ja niiden saavutettavuus on helpottunut, ovat myös ihmisten odotukset niitä kohtaan lisääntyneet. Tiedon saatavuuden lisäksi, digikanavissa keskeiseen rooliin nousee myös asiakaskokemus, (Komulainen 2018, 23) joka muodostuu asiakkaan henkilökohtaisista ja tunneperäisistä odotuksista ja kokemuksista palvelua kohtaan ennen sitä kuin myös sen toteutuksen aikana. (Löytänen & Korteso 2011, 7)

Tapahtumatuotanto alana on kehittynyt 2010 luvun aikana uusien teknologiamahdollisuuksien myötä siihen suuntaan, ettei asiakkaan fyysisellä sijainnilla ole enää juuri merkitystä. Webinaarit ja videokonferenssit ovat olleet arkipäivää jo kauan, mutta tv-tuotantoa muistuttavat hybriditapahtumat nousivat ihmisten tietoisuuteen vasta 2019-2021 aikana kun maailmanlaajuinen pandemia muutti tapahtumien luonteen. Tapahtumat siirtyivät nopeasti täysin verkossa järjestettäväksi, kunnes maailmantilanteen parannuttua ihmiset pystyivät taas osallistumaan myös fyysisesti tapahtumiin, samalla kun tapahtumiin pystytään osallistumaan myös verkon välityksellä. Tällaista kahdessa tai useammassa kanavassa järjestettyä tapahtumaa kutsutaan hybriditapahtumaksi.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin toimeksiantajan pyynnöstä, kuinka tapahtumista olisi mahdollisuus saada parempia asiakaskokemuksia ja ne olisivat asiakaslähtöisempiä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin minkälaista aktivointia tai vaikuttamismahdollisuuksia tapahtuman kulkuun etäyleisö kaipaisi ja kuinka asiakaslähtöisenä he olivat järjestetyn tapahtuman kokeneet. Aineistoa yleisön kokemuksista ja kehitysideoista kerättiin lomakekyselyllä Lapin ammattikorkeakoulun tutkimus-kehittämis ja innovaatiotoiminnan (TKI) yksikön järjestämän TEQU Talk -tapahtumaan osallistuneilta ihmisiltä.

Koska asiakaskokemus on ihmisten henkilökohtaisesti kokema kokonaisuus, asiakaslähtöisyydellä on oma rooli sen onnistumisessa. Asiakaslähtöisyys tulisi nähdä strategisena voimavarana ja työkaluna, joten tutkimuksessa selvitettiin haastatteleamalla kolmea tapahtuma-alan ammattilaista siitä, kuinka heidän mielestä



asiakslähtöisyyttä voi parantaa tapahtumatuotannossa ja kuinka siihen johtavaa toimintaa tulisi johtaa.

## **TOIMEKSIANTAJANA LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUSSA TOIMIVA TEQU**

Lapin ammattikorkeakoulu (myöhemmin tekstissä Lapin AMK) palvelee aluetta niin tutkintoon johtava korkeakouluopetuksen kuin TKI-toiminnan kautta. Lapin AMK ensimmäisenä tehtävänä on tuottaa tutkintoon johtavaa korkeakouluopetusta, joka palvelee alueen työelämän ja kehittämisen tarpeita, unohtamatta tutkimuksen ja taiteiden tarpeita. Toisena tehtävänä on palvella opetusta ja alueen työelämää vahvalla TKI-toiminnalla sekä kehittää alueen elinkeinorakennetta soveltavan tutkimus- ja kehittämistyön kautta. Lapin ammattikorkeakoulun TKI-toiminnot jakautuvat eri osaamisalueisiin, joita ovat: tulevaisuuden terveystaloudet, vastuulliset palvelut, digitaaliset ratkaisut, tulevaisuuden biotalous, uudistuva teollisuus, osallisuus ja toimintakyky sekä älykäs rakennettu ympäristö. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta pohjautuu sekä suoriin palveluliiketoimintarahoituksiin alueen toimijoilta, että erinäisten julkisten rahoitusinstrumenttien käyttämiseen. Rahoitusinstrumenttien käyttäminen on täysin projektituotoista ja Lapin AMKilta löytyy noin 150 käynnissä olevaa projektia, painottuen kaikille yllä mainituille osaamisalueille. (Lapin AMK 2022.)

TEQU on Lapin ammattikorkeakoulussa luotu palveluliiketoimintakonsepti, jonka tavoitteena on lisätä alueellisen yritystoiminnan kasvua ja innovaatiokykyä. TEQU painottaa toimintansa ICT-, energia- ja rakentamisosaamiseen, jota tuetaan liiketoiminnan, muotoilun ja videotuotannon osaamisella. Toiminta ei pohjautu perinteiseen ja hitaaseen hanketoimintaan, vaan TEQU:n tavoitteena on kääntää tämä ongelma pääläelle. Toiminta pohjautuu nopeuteen ja ketteryteen, joka poikkeaa perinteisestä korkeakoulukentän toiminnasta. (TEQU 2022a.)

TEQU:n nopean toiminnan perusajatuksena on teknologinen osaaminen perinteisissä insinööri- ja muotoilun ammattilaisissa, johon on tuotu muotoilun ja liiketoiminnan ammattilaiset osaksi toimintaa. Nopean tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan suuntaaminen alueen pk-yrityksille, on TEQU:n toiminnan tarpeellisuuden pohja. Nopeuden avulla TEQU

pystyy palvelemaan useampia alueen yrityksiä tehokkaasti sekä kattavasti. Toiminnan keskiössä on asiakas, jonka tarpeiden tunnistaminen ja teknologisen osaamistason tietämys tekevät mahdolliseksi nopean tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan. Kartoitetun tason pohjalta TEQU pystyy luomaan asiakkaalle arvolupauksen, joka palvelee useita alueen yrityksiä sekä auttaa muita toimijoita näkemään mahdollisuuden toimia ketterästi eri toiminnoin. (TEQU 2022a.)

TEQU:n toimintaa tuo ihmisten näkyville TEQU Talk -tapahtumat. Konsultti vetoisten koulutustapahtumien tavoitteena on luoda laadukas koulutustapahtuma päivän polttavista aiheista. Tapahtumissa panostetaan sisältöön, laadukkaisiin tarjoiluihin sekä visuaaliseen sisustussuunnitteluun. Koulutustapahtumat on viety pois perinteisistä luokkahuoneista virikkeelliseen tilaan, jossa osallistujan on helpompi kohdata mielekkäät koulutustapahtumat. COVID-19 pandemian seurauksena TEQU Talk-tapahtumat ovat ottaneet käyttöön hybriditapahtumatuotannon, jossa sekä liveyleisö, että etäyleisö voivat kokea TEQU:n arvolupauksen laadukkuudesta ja elämyksellisyydestä. TEQU Talk-tapahtumat pohjautuvat Euroopan sosiaalirahaston rahoitusinstrumenttiin ja ovat projektiluontoisia tapahtumasarjoja. Tapahtumien luonne ja sisältö määräytyvät projektien tavoitteiden mukaan ja näin tuotetut tapahtumat voivat olla teemoiltaan laaja-alaisia. (TEQU 2022b.)

## **TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA JA TOTEUTUS**

### **Asiakaslähtöisyys**

Asiakaslähtöisyys on palveluyrityksien toiminnan kulmakivi. Lähes jokainen palvelu on joiltain osin räätälöity asiakaslähtöiseksi, sillä asiakkaat odottavat, että palveluntarjoaja pystyy huomioimaan heidän yksilölliset tarpeensa. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29.) Helander ynnä muut (2013), kuvaavat asiakaslähtöisen palvelun keskeisiksi käsitteiksi asiakaslähtöisyyden ja asiakasläheisyyden rakentamisen. Asiakaslähtöisyys on toimintaa, jossa palveluntarjoajan toimintakulttuuriin kuuluu systemaattinen asiakastarpeiden selvittäminen. Asiakastarpeiden selvittämiseen tulee panostaa asiakaslähtöisessä toimintatavassa. Tarpeiden selvitykseen voidaan käyttää erilaisia ennusteita,

mittauksia, tutkimuksia ja luotuja skenaarioita, joilla pystytään tuottamaan tietoa asiakkaiden nykyisistä kuin myös tulevista tarpeista. (Helander ym. 2013, 29–30.)

Asiakaskeskeisessä toiminnassa sen keskiössä on nimenomaa asiakkaat. Kysynnän riittävyys ja kannattavuus ovat asiakaskeskeisen toiminnan tunnistettuja haasteita, mutta taustalla olevat ongelmat ei välttämättä johdu asiakkaista, vaan palveluntarjoajan omissa toimintamalleissa. Omia tuotteita ja toimintaa tulisi kehittää, niin että asiakkaat kokevat tarjottavan palvelun olevan parempaa kuin kilpailijoilla. On tärkeää, että yrityksessä niin johto kuin henkilökunta tunnistavat asiakkaidensa tarpeet toiveet ja pystyvät vastaamaan heidän ongelmiinsa. Asiakaskeskeinen toiminta vaatii rohkeutta muuttaa omaa toimintaa asiakkaiden toiveiden mukaan. Kun asiakastarpeet muuttuvat, myös palveluiden on muututtava. (Lämsä & Uusitalo 2009, 35.)

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ei kuitenkaan aina riitä kilpailuedun saavuttamiseksi, jolloin asiakaslähtöisyydestä tulisi tehdä strateginen valinta, jolla pyritään luomaan asiakasläheisyyttä. Asiakasläheisyys on strateginen lähestymistapa, joka vaatii yritykseltä syvällistä ymmärrystä, siitä miten läheinen asiakassuhde vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Asiakasläheisyydellä viitataan räätälöityihin palveluratkaisuihin, joilla pystytään tyydyttämään niin julkituodut, kuin myös piilevät asiakastarpeet. (Helander ym. 2013, 29–31.)

Jotta asiakasläheisyys saavutetaan, tulee toimintakulttuurin ja ajattelutavan muuttua enemmän asiakkaan kanssa yhdessä tekemisen suuntaan, kuin pelkästään asiakkaalle tuottamisen sijaan (Helander ym. 2013, 29–31.) Asiakaslähtöisessä kehittämisessä, tulisi hyödyntää asiakkaiden tietoja ja kokemuksia, heidät voi sitouttaa jo palveluiden suunnitteluvaiheessa mukaan esimerkiksi uusien palvelukonseptien kokeiluvaiheessa (Larjovuori, Nuutinen. Heikkilä-Tammi & Manka 2012, 6).

Asiakaslähtöisen toiminnan voi nähdä kilpailuetuna sellaisissa palveluissa, joilla on monia tarjoajia. Tapahtuma-alalla varsinkin COVID-19-pandemian tuomien rajoitusten aikana, virtuaalisten tapahtumien ja webinaarien suuren tarjonnan myötä ihmisille tuli eräänlainen “tapahtumaähky”. Tämän myötä on entistä tärkeämpää saada tapahtumat kohdennettua oikeille kohderyhmille ja tarjota heitä kiinnostavaa sisältöä, jotta tapahtumiin saadaan osallistujia.

## **Tapahtumatuotanto**

Suomessa tapahtumateollisuus on 2,35 miljardin euron arvoinen toimiala, jossa toimii 3200 yritystä työllistäen samalla noin 175 000 ihmistä vuosittain, joista 20 000 ihmistä työskentelee vakituisesti (Kuusisto & Sahlsted 2021, 12–13). Globaalisti toimiala on 958 miljardin US\$ arvoinen ja toimialan arvon oletetaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2028 mennessä (Bloomberg 2022).

Tapahtumat voivat esimerkiksi elämyksellistä viihdettä kuten taidetta, kulttuuria, urheilua tai ne voivat ammatillisia kohtaamisia, kuten messut, seminaarit, koulutukset tai uusien tuotteiden julkaisemiseen liittyviä tilaisuuksia. Tapahtumiin osallistutaan ensisijaisesti kiinnostavan sisällön takia, mutta syy voi olla myös halu rentoutua tai irtautua arjesta (Huhtaniska, Tirronen, Turunen, Asikainen, Ahlavuo, & Heinonen 2019, 22). Yhteistä tapahtumille on kuitenkin se, että niiden tavoitteena on sitouttaa ihmisiä ja luoda eräänlaista yhteisöllisyyttä asiakkaiden ja yritysten välille. Tapahtumat voivat olla kertaluonteisia tai toistuvia ja ne voivat tapahtua joko fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa. (Kuusisto & Sahlsted 2021 14.) Huhtaniska ynnä muut (2019, 23) kuvaavat tapahtumat palveluksi, joita ei voi testata ja todeta onnistuneiksi ennen kuin siihen on osallistunut, näin ollen tapahtuma tuotteena perustuukin mielikuviin.

Digitalisaatio on muokannut lähes kaikkia toimialoja, eikä tapahtumateollisuus ole tässä poikkeus. Viimeistään COVID-19 pandemian johdosta virtuaali- ja hybriditapahtumat nousivat suuressa määrin esiin. Tapahtumien siirtyminen verkkoon sujui suhteellisen kivuttomasti varsinkin yritysasiakkaille kohdennetuissa tapahtumissa, ja niitä järjestettiin Suomessa lukumäärällisesti lähes yhtä paljon kuin aiempina vuosina. Virtuaalitapahtumissa liiketoimintavolyymi jää kuitenkin lähes murto-osaan perinteisiin tapahtumiin verrattuna, sillä ne lähinnä työllistävät alihankintaketjusta vain teknologiatoimittajia. (Kuusisto & Sahlsted 2021, 42–43.)

## **Hybriditapahtuma**

Teknologinen kehitys on muuttanut tapahtumien ja tapaamisten järjestämisen yhä enenevässä määrin virtuaalisiksi- tai hybriditapahtumiksi. Morellin (2010) mukaan hybriditapahtuma tapahtuu yhdessä tietyssä fyysisessä tilassa, tapahtumaa voidaan kuitenkin seurata tilan ulkopuolelta ja siihen voidaan osallistua etäyhteydellä. Vuonna 2010 mobiiliteknologia ja sosiaalinen media olivat vasta kehittymässä siihen, mitä ne

nykyisin ovat ja ne ovat näin ollen mahdollistaneet modernien hybriditapahtumien synnyn.

Hybriditapahtumassa teknologia yhdistyy perinteisiin tapahtumakäytäntöihin, luoden uudenlaista osallistujakokemusta ja sisällön jakamisen tapoja. Käsitteenä se sisältää minkä tahansa kokouksen tai tapahtuman, jossa vähintään yksi ryhmä on kasvokkain keskenään, ja he ovat muodostaneet digitaalisen yhteyden toisessa, tai useammassa paikassa oleviin osallistujiin. (Fryatt, Janssen, John, Garriga Mora & Smith 2012a, 2-4.)

Morellin (2010) mukaan hybriditapahtuma sisältää kaksi elementtiä, reaaliajassa kasvotusten tapahtuvan ja virtuaalisen elementin. Esimerkiksi tapahtumassa paikan päällä oleva puhe on kasvotusten tapahtuva elementti. Virtuaalinen elementti on esimerkiksi, tv-lähetys tai internetin välityksellä lähetetty suora lähetys (puhekielessä striimi), jota voi seurata etänä. Tämä ei kuitenkaan ole vielä täysin hybriditapahtuma vaan paikalla olevien ja etänä olevalla yleisöllä tulee olla mahdollisuus keskinäiseen vuorovaikutukseen. Näin ollen hybriditapahtumaa voi seurata ja siihen voi osallistua tapahtumapaikalla, mutta sieltä voi olla vuorovaikutuksessa etäyleisön kanssa esimerkiksi Twitterissä tai muussa käytössä olevassa keskustelukanavassa. (Morell 2010.) Nykyteknologia mahdollistaa myös monesti tapahtuma-alustan välityksellä kommunikoinnin paikalla olevan ja etäyleisön välillä kuin myös muita ominaisuuksia, jotka muistuttavat ominaisuuksiltaan fyysisissä tapahtumissa olevia vuorovaikutusmahdollisuuksia.

Layman (2020) on määritellyt internetissä koettavat tapahtumat virtuaalitapahtumiksi, joihin hybriditapahtumat kuuluvat. Hänen jaottelunsa perustuu neljään eri pääluokkaan, jotka on avattua taulukossa 1.

Taulukko 1. Määritelmät virtuaalitapahtumien pääluokille (mukaiillen Layman 2020)

<b>Luokka</b>	<b>Määritelmät</b>
Webinaari	Osaamista lisäävä ja ainutkertainen virtuaalitapahtuma, jossa osallistuja

	katsoo tapahtuman. Kesto yleensä 45-80min.
Virtuaalinen konferenssi	Fyysinen konferenssi virtuaalisia apuvälineitä käyttäen.
Sisäiset hybriditapahtumat	Organisaation sisäinen tapahtuma, jossa informaatiota jaetaan sekä paikalla oleville sekä etäosallistujille.
Ulkoiset hybriditapahtumat	Jaetaan informaatiota organisaation ulkopuolisille osallistujille, jolloin tuotetun materiaalin visuaalinen laatu on korkeampaa ja mahdollistaa lähes saman kaltaisen kokemuksen kuin paikan päällä.

Hybriditapahtumaa voidaan hyödyntää tapahtuma muotona silloin kun kaikki osallistujat eivät pääse tapahtumapaikalle. Hybriditapahtumassa osallistuja tulee huomioida tuottamalla laadukasta sisältöä, mutta myös antaa mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa paikan päällä sekä etänä olevan yleisön kanssa. (Fenich 2016) Hybriditapahtuman suunnittelu on käytännössä kahden eri tapahtuman suunnittelua yhdellä kerralla. Tämä omalta osaltaan voi tehdä hybriditapahtuman järjestämisen kalliimmaksi, mutta samalla myös kustannustehokkaammaksi, sillä tavoitettava yleisömäärä on huomattavasti suurempi kuin aiemmin. (Nilsson 2020, 13) Suomessa vuonna 2020 tehtyjen tapahtumatuotantoalaa käsittelevistä selvityksistä nähdään, että hybriditapahtumat vaativat uutta osaamista, kuin myös uusien liiketoimintamallien kehitystä. (Wiren ym. 2020)

### **Asiakaslähtöisyys hybriditapahtumassa**

Asiakaslähtöinen toiminta vaatii ymmärryksen asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Tapahtumatuotannossa on tärkeää tietää, mikä yleisöä kiinnostaa, jotta he osallistuisivat itse tapahtumaan. Tapahtuman sisällön ollessa asiakkaiden mieleen heidät saadaan osallistumaan, mutta miten asiakkaista pidetään kiinni tapahtuman

aikana varsinkin, kun etänä osallistuvilla asiakkailla kynnys poistua tapahtumasta on hyvin pieni?

Kuten aiemmin mainittu, niin hybriditapahtumatuotantoa voidaan ajatella kahden eri tapahtuman tuotantona yhdellä kerralla. Varsinkin etänä osallistuvan asiakkaan kohdalla asiakaslähtöisyyden sijaan voidaan puhua paremminkin digitaalisesta asiakaskokemuksesta, josta voi lukea lisää artikkelikokoelman yhteisestä tietoperustasta. Asiakaslähtöisyyttä voidaan myös tarkastella asiakkaan sitouttamisena, varsinkin etäyleisön kohdalla, sillä heitä ei voi samalla tavalla ottaa huomioon kuin paikalla olevaa yleisöä. Tapahtumien aikana kaikki palvelutilanteet, kohtaamiset ja vuorovaikutus järjestäjän ja asiakkaan välillä vaikuttaa tapahtuman luomaan kokemukseen, joten näiden kaikkien toteuttaminen tulisikin suunnitella hyvin jo ennen tapahtumaa. (Huhtaniska ym. 2019, 29.) Monesti tapahtumissa paikalla olevalle yleisölle on tarjolla oheistoimintaa, kuten ständejä, ruokaa ynnä muuta pientä sivuohjelmaa. Paikalle saapuneet ihmiset ovat jo varanneet omaa aikaansa saapuakseen tapahtumapaikalle ja viettääkseen aikaansa siellä. Näin ollen he ovat jo lähtökohtaisesti sitoutuneempia tapahtumaan kuin etänä seuraava yleisö.

Tavaresin (2020) mukaan etäyleisön mielenkiintoa ja kokemusta voidaan parantaa monilla eri tavoin. Tärkeää on tietenkin tarjota kiinnostavaa ja ennen kaikkea laadukasta sisältöä, eli toisin sanoen tuotantoarvon tulee olla suuri. Hybriditapahtuman toteuttamista etäyleisön näkökulmasta voi verrata perinteiseen tv-viihteeseen, urheilulähetyksen tai uutisten seuraamiseen (Fryatt ym. 2012b, 3). Hybriditapahtumassa on tärkeää luoda etäyleisölle virikkeitä ja lähes reaaliaikainen osallistumismahdollisuus itse tapahtumaan. Erilaisten kyselyiden ja viestien lähettämisen mahdollisuus on tärkeää virtuaalialustoilla etäyleisön mielenkiinnon ylläpitämisessä. (Tavares 2020.) Visuaalisilla ärsykkeillä voidaan myös pitää katsojien keskittyminen paremmin hallinnassa. Esimerkiksi nopeat leikkaukset noin 10 sekunnin välein, kuten tv-uutisissa voi toimia myös hybriditapahtumissa (Kridel 2022).

Nilssonin (2020) tutkimuksesta selvisi, että tapahtuman moderaattorin on tärkeä tietää, kuinka tekniikka toimii, jotta hän voi puhua luontevasti niin liveyleisölle kuin etäyleisölle. Kuten Tavares (2020), myös Nilsson (2020) korostaa, että kuvan- ja äänenlaatu ovat suuressa roolissa etäyleisön mielenkiinnon ylläpitämisessä. (Nilsson 2020, 37–39.)

Nilsson (2020) muodosti tutkimuksessaan koonnin hybriditapahtumien mahdollisuuksista ja niiden tuomista haasteista, jotka on esitetty kuviossa 1. Vaikka hybriditapahtumien järjestäminen on haastavampaa kuin täysin fyysisen tai verkossa olevan tapahtuman, niin se samalla tarjoaa huomattavasti enemmän syitä niiden järjestämiselle. (Nilsson 2020, 38.)

<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Haasteet</b>
Ei tarvitse matkustaa tai viettää enemmän aikaa kuin tarvitsee tapahtumapaikalla	Vaatii enemmän järjestäjiltä (2 eri tapahtumaan)
Vähentää hiilijalanjälkeä	Tekniset ongelmat
Keskittyy koulutukseen	
Mahdollisuus tavoittaa laajempi joukko ihmisiä	
Skaalautuvuus ja toistettavuus	
Ei matkustus- tai muita liikkumisrajoituksia, kuka tahansa voi osallistua	
Mahdollistaa sisällön, ideoiden ja kokemusten jakoa yli maantieteellisten rajojen	
Tapahtumasta jää digitaalinen kopio, jota voidaan hyödyntää uudelleen	

Kuvio 1. Hybriditapahtumien mahdollisuudet ja haasteet (mukaillen Nilsson 2020, 38)

Hybriditapahtumien selvänä etuna nähdään, monia ympäristöä tukevia hyötynäkökulmia. Esimerkiksi matkakustannuksista ja erityisesti ajasta pystytään säästämään etänä olemisen mahdollisuuden myötä. Etäosallistuja voi osallistua tapahtumaan sillä hetkellä, kun hänelle parhaiten sopii, tai häntä kiinnostavaa sisältöä on tarjolla. Tämän myötä on tärkeää, että myös etäyleisölle on tapahtuman kulku, aikataulu ja esimerkiksi yleisesti kysytyjen kysymysten (FAQ) tietopaketti tarjolla, jotta he saavat tapahtumasta kaiken irti. (Tavares 2020.)

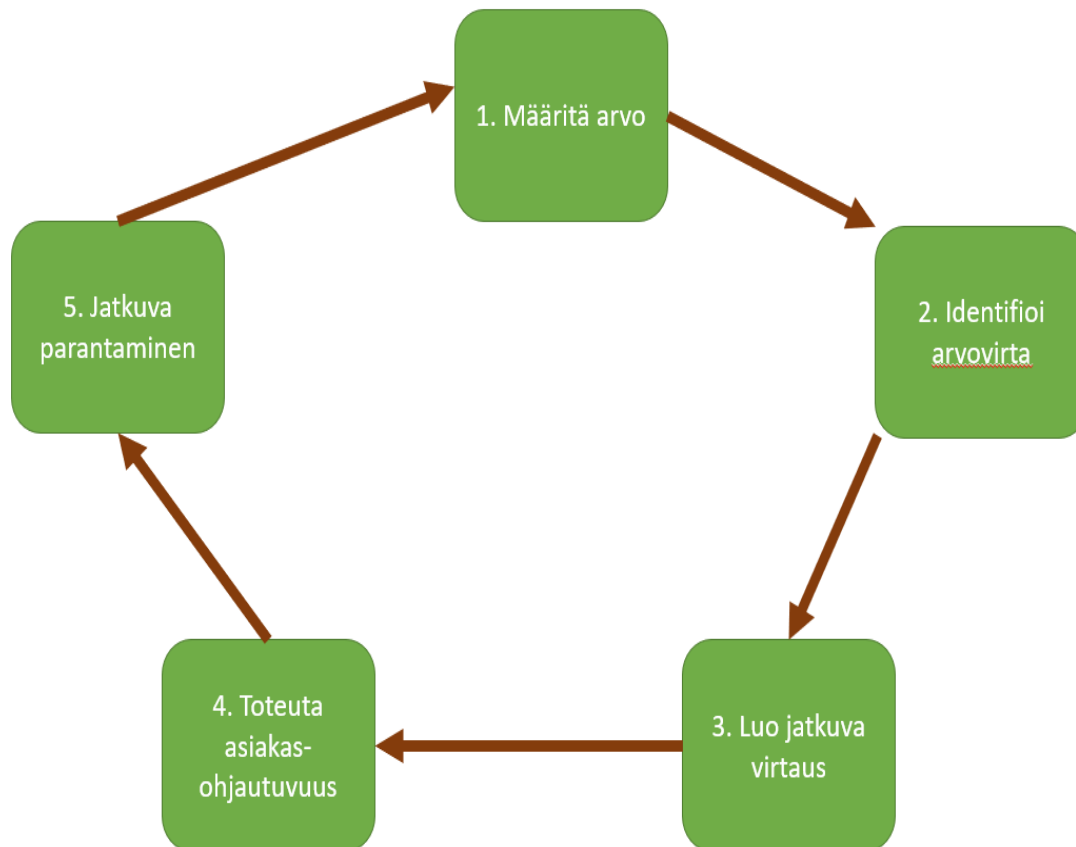


## Johtamismenetelmät tapahtumatuotannossa

Tapahtumatuotannon toiminta perustuu suuressa määrin ihmisten intohimoon ja vapaehtoisuuteen tuottaa ja luoda uutta ja elämyksellisyyttä, tai olla osana sitä. Tällöin ihmisen johtaminen pohjautuu oikeudenmukaisuuteen ja luottamukseen johtajan ja ohjattavan välillä. (Sydänmaalakka 2004, 129.) Johtajan perustarkoitus on luoda merkitys johdettavan toiminnalle (Sydänmaanlakka 2004, 29). Transformaalisen johtamisen avulla pystytään toimintaa tehostamaan, sillä he osaavat tunnistaa johdettavien tarpeet ja motiivin, jonka mukaan johtaja osaa suhteuttaa toimintansa oikealle tasolle. Loistava transformaallinen johtaja osaa hyödyntää yksilötason vaikuttamista, huomioimista, motivointia ja stimulointia eri tilanteissa (Sydänmaanlakka 2004, 43–45).

Työn tilaajana toimivan TEQU:n toiminta perustuu arvolupauksiin sekä määriteltyjen arvojen ympärille (TEQU 2022). Toimintatapa nojaa vahvasti Lean-menetelmään, jossa arvot määrittelevät sidosryhmiin suhtautumisen. Lean-menetelmä mahdollistaa toimijan valita oikeat menetelmät ja työtavat tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta sidosryhmä kokee saavansa tuloksia tuottajan toiminnalla ja miellyttää heidän arvomaailmaansa. (Vuorinen 2013, 71–72.)

Karkeasti Lean-menettely voidaan jaotella kuvan 2 mukaisiin vaiheisiin: 1) määritä arvo, 2) identifioi arvoketju, 3) luo virtaus, 4) toteuta asiakasohjautuvuus ja 5) jatkuva parantaminen (Womack & Jones, 2003). Tapahtumatuotantoalalla, kuten muillakin toimialoilla, palveluiden osaoptimointiajattelu tulee muuttaa arvoketjuajatteluksi, jossa tuotetun palvelun koko matkan ajan mukana kulkee tavoite jatkuvaan parantamiseen. Tavoitteena on poistaa koko palveluprosessista mahdolliset hukat. Näin voidaan vähentää koko palveluprosessissa tarvittavaa työn määrää, käytettyä aikaa, tarvittavaa pääomaa sekä virheitä. Toiminnassa tunnistettujen hukkien poistamiseksi, johtajan tulee löytää optimaaliset tavat tuoda henkilöstölle selkeästi esille prosessien hyödyt ja tavoitteet, jotta Lean-menetelmä voidaan toimivasti ja luontevasti ottaa käyttöön organisaation vakiintuneessa toimintamallissa. Kuvion 2 mukaiset pääperiaatteet tuovat selkeästi esille Lean-menetelmän strategisen tavoitteen, jotka helpottavat ja konkretisoivat organisaatiota tehostamaan Lean-menetelmän käyttöönottoa. (Holbeche 2015, 101–102.)



Kuvio 2. Lean ajattelun viisi pääperiaatetta (mukaillen Womack & Jones, 2003)

Tapahtumatuotannossa pyritään luomaan uutta ja mielenkiintoista toimintaa, jossa luovuus on suuressa osassa toimintaa. Lean-menetelmässä hukan minimointi on kulmakivi, jotta toiminnasta saadaan tehokasta. Luovuuden ja osaamisen hyödyntäminen toiminnassa on tunnistettu Lean-menetelmässä yhdeksi hukan kohteeksi, joka usein rajoittaa innovatiivista toimintaa. Kun toiminta ei mahdollista luovuutta, päätöksenteossa näkyy vain johtajan osaaminen ja luovuus. (Petersson 2018, 33, 85b.)

Lean-menetelmä pyrkii kehittämään toiminnan niin, että hukkaa aiheuttavat toimet olisi minimoitu suhteessa asiakkaan tarpeisiin nähden. Tapahtumatuotantoalalla on kuitenkin tunnistettu, että suurimpana toiminnan kehityskohteena ovat operatiivinen toiminta ja johtaminen. Näiden lisäksi tapahtumatuotantoalalla on tunnistettu vakiintuneilla toimijoilla kehittämiskohteiden tarpeita myös markkinoinnissa, viestinnässä, teknologiassa ja rahoituksessa. (Newbold ym. 2015.)

Vastaavan toiminnan johtamisessa hyödynnetään usean Lean-menetelmän lisäksi Agile-menetelmää, joka on tunnusomainen työskentely- ja johtamismenetelmä ketterissä organisaatioissa. Agile-menetelmä perustuu pitkälti Lean-menetelmän tyyppiseen ajattelutapaan, jossa hukan ja asiakasymmärryksen työkaluja hyödynnetään toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. (Holbechen 2015.) Näiden menetelmien lisäksi HPO-menetelmä (High Performance Organization) on noussut viime vuosina yhdeksi trendikkäiksi johtamismenetelmiksi. HPO-menetelmä pohjaa johtamisen toimintamallin pitkälle tähtäimelle asetettuihin tavoitteisiin ja suuntauksiin, prosessien jatkuvaan kehittämiseen ja jatkuvaan toiminnan parantamiseen. (Waal 2006, 180.)

### **Tequ Talk -tapahtumatuotannon tausta**

TEQU Talk -konseptin alkujuuret johtavat Euroopan Unionin sosiaalirahastosta rahoitettuihin TKI-hankkeisiin. TEQU-nimi sai alkunsa Lapin AMKin rakentamisen ja ICT-osaamisryhmien TKI-yksiköiden sulaututtua yhteen vuonna 2017–2018. ICT-osaamisryhmä vastaa tieto- ja viestintäteknikasta. Tälle ryhmälle luotiin TEQU-brändinimi, jonka toiminta perustuu nopeiden prototyyppien luomiseen palveluliiketoiminnan kautta. TEQU Talk-alakonsepti syntyi samoihin aikoihin “Älykkään ympäristön teknologiat -Osaaminen” -hankkeessa, jossa tavoitteena oli järjestää 30 koulutuspäivää rakentamisen ja ICT teemojen alla. Hankkeen aikana toteutustiimi huomasi, ettei tavanomaiset koulutustapahtumat tavoita riittävästi alueen pienten ja keskisuurien yritysten yrittäjiä (pk-yrittäjä), joten viimeinen koulutustapahtuma järjestettiin messutyypisenä tapahtumana, jossa oli esillä monia muita hankkeita, Lapin ammattikorkeakoulun osaamista sekä erityyppisiä konsulttipuhujia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Tapahtuman pohjalta luotiin uusi Euroopan sosiaalirahastoon pohjautuva hanke, GET10, joka keskittyi digitaalisuuden tuoman työkuulttuurimuutoksen vaikutuksiin. Hankkeessa järjestettiin messutyypisiä tapahtumia, joissa oli esillä TEQU-tiimin tuotoksia, hankkeita sekä osaavia kouluttajia. Tässä ajanjaksossa TEQU Talk-konsepti vahvistui sekä löysi oman selkeän toimintaraamin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021).

GET10-hankkeen loppupuolella käynnistyi Hehku-hanke, jonka kantavana teemana oli digitalisaation tuomat mahdollisuudet yrityksen liiketoiminnassa. Hehku-hankkeen merkittävänä taustatekijänä oli myös COVID-19, joka muovasi TEQU Talk -konseptia

niin, että kaikkiin Talk-tapahtumiin pystyi osallistumaan myös etänä. (TEQU 2022b.) Nykyisin TEQU Talk -konsepti pitää sisällään laadukkaan tapahtumatoteutuksen, jossa otetaan huomioon tapahtumatilan toiminnallinen ja visuaalinen suunnittelu ja toteutus, laadukas striimi, laadukkaat puhujat ja esiintyjät, laadukas tarjoilu sekä kokonaisvaltainen tapahtumaohjaaminen (TEQU 2022c).

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin TEQU Talk -konseptin tuottaman Bisneksen Supersankarit -tapahtuman asiakastyytyväisyyskyselyä. Kyseinen tapahtuma järjestettiin 18.5.2022 Rovaniemellä Lapin ammattikorkeakoulun Showroom-tilassa. Tapahtuman teemana oli sisällöntuottaminen markkinoinnin näkökulmasta, jossa pääpuhujina toimivat Kari Ketonen, Elise Pietarila, Jari Lähdevuori sekä Jarkko Nordlund. Lisäksi lavalla toimi juontajina TEQU:n Jorma Mölläri sekä Matti Vatanen. Sirkusesityksistä puhujien välissä vastasi Sirkus Taika-aika. (TEQU 2022c.) Kyseiseen tapahtumaan pystyi osallistumaan paikan päällä sekä etänä Youtuben kautta.

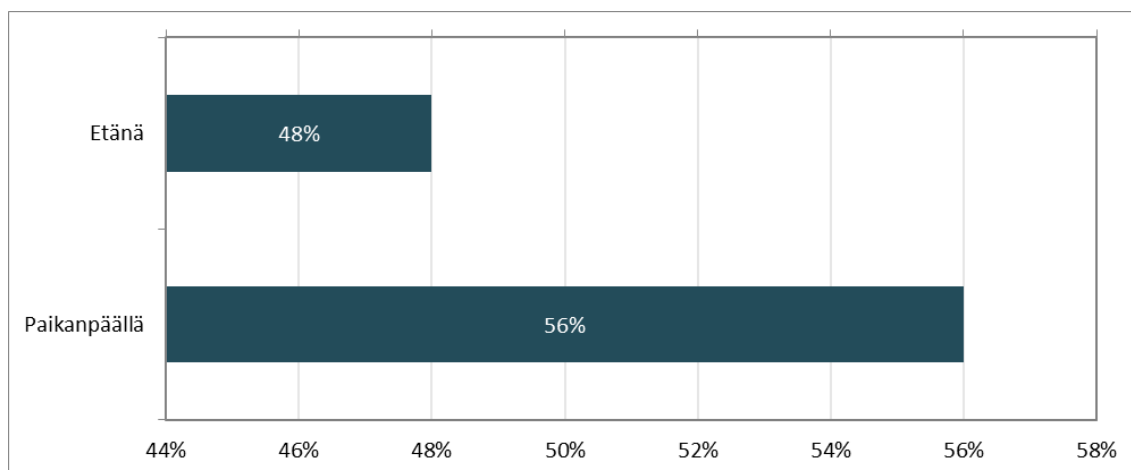
## **TUTKIMUKSEN TOTEUTUS MONIMENETELMÄTUTKIMUKSELLA**

Tutkimus toteutettiin kahdella erillisellä menetelmällä. Hybriditapahtumatuottamisen johtamista tutkittiin puolistruktroidulla teemahaastattelulla. Asiakaslähtöisyyttä tutkittiin strukturoidulla lomakekyselyllä. Asiakaskyselyn toteutti Hehku-hanke, kyselyssä hyödynnettiin Webropol-kyselytyökalua. Kyseinen alusta tarjoaa analysointityökalut, joita hyödynnettiin tutkimustuloksia käsiteltyssä. Kysely toteutettiin strukturoituna lomakekyselynä. Kysely suunnattiin 18.5.2022 järjestetyn TEQU Talk tapahtuman osallistujille, joille lähetettiin kyselyn web-linkki sähköpostitse tapahtuman jälkeen. Kyselyn tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys tapahtumaan ja eroavaisuudet sekä kehitysideat tulevia tapahtumia varten. Kyseinen TEQU Talk oli hybriditapahtuma, johon pystyi osallistumaan paikan päällä sekä etänä Youtuben kautta. Kyselyn kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata. Vastajilla ei ollut mahdollisuutta vastata "En osaa vastata", jonka vuoksi tuloksissa voi olla keveitä vääristymiä.

Asiakaskyselyn lisäksi tutkimuksessa haastateltiin hybriditapahtumien alustatoimijoita ja hybriditapahtumien järjestäjiä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kysymykset kysyttiin strukturoidusti, johon haastateltavat vastasivat avoimilla vastauksilla. Tarkentavia lisäkysymyksiä kysyttiin mahdollisuuksien mukaan. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams ohjelmaa hyödyntäen, jossa haastattelut tallennettiin ja litteroitiin hyödyntäen Microsoft Word ohjelmaa. Haastattelut toteutettiin 15.6-22.6.2022 välisenä aikana. Haastatteluiden tuloksia peilattiin aiemmin kerättyyn teoriaan sekä asiakaskyselyn tuloksiin. Tulosten perusteella luotiin synteesi, josta nostettiin esille suuret poikkeavuudet sekä tutkittiin teorian pohjalta poikkeavuuksien syitä.

### Lomakehaastattelun tulokset

Tapahtumaan osallistuneille suunnatun strukturoidun lomakekyselyn vastausprosentti oli 17 %. Tapahtumaan osallistui 48 % etänä ja 56 % paikan päällä (Kuvio 3). Lomakekyselyyn vastaajia oli 26 henkilöä. Osa osallistujista oli osallistunut tapahtumaan paikan päällä aluksi ja seurannut lopputapahtuman etänä, mistä johtuu osallistumistavan prosentuaalinen heitto. Vastanneista valtaosa oli osallistunut TEQU Talk tapahtumaan yksi tai kaksi kertaa.

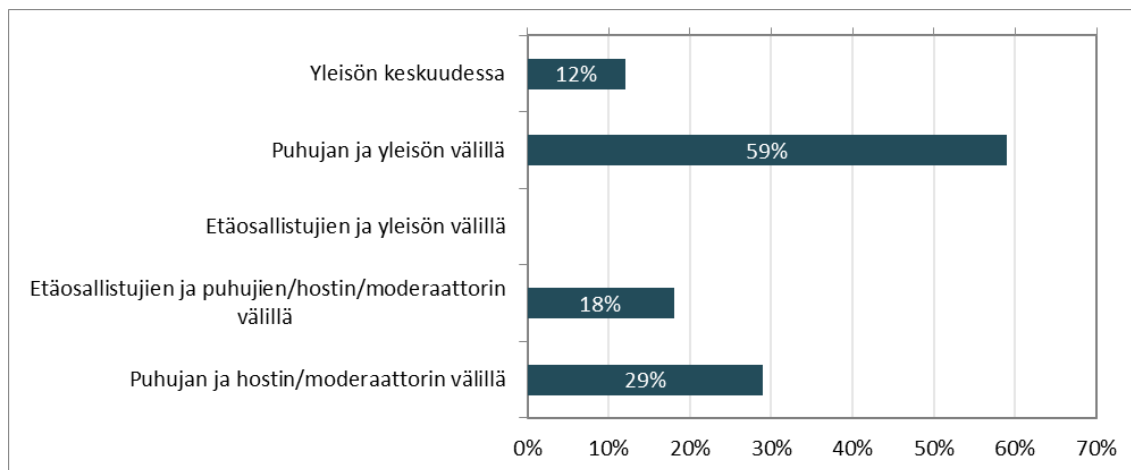


Kuvio 3. Osallistujien osallistumistavan jakautuminen tapahtumassa

Kyselyn perusteella nousi esille, että osallistujien osallistumismotivaatio oli selkeästi nähä tietty puhuja. TEQU Talk tapahtumat ovat puhujavetoisia, joten on luonnollista, että suurin motivaattori osallistumiselle on puhujan näkeminen läheltä. Tapahtumien luonne on koulutustyyppinen ja toiseksi suurin motivaattori osallistumiselle oli juuri uuden oppiminen. Tutkimuksessa nousi esille, ettei tapahtuman aikana tapahdu

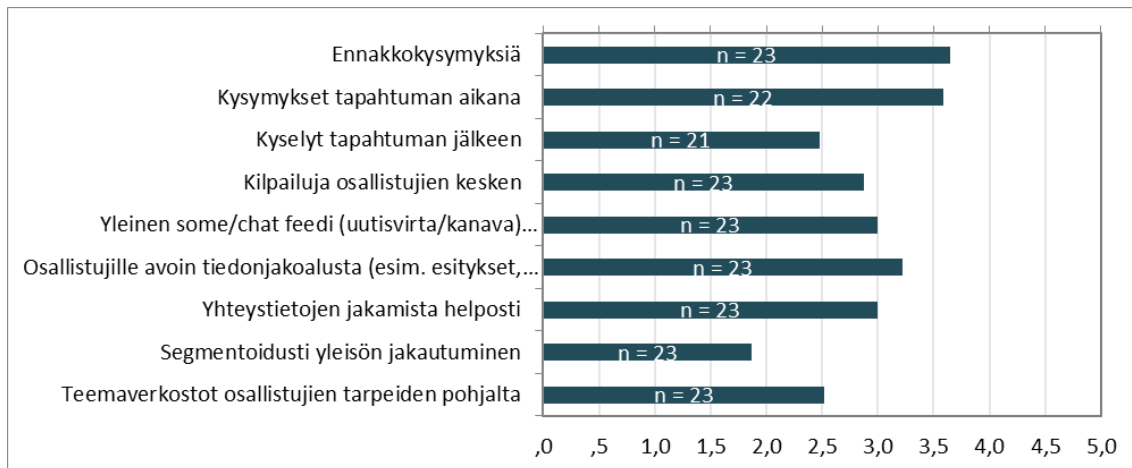
juurikaan toivottua verkostoitumista, osallistumistavasta (paikalla tai etänä) huolimatta. Huomioitavaa on, että osallistujat eivät tulosten mukaan kuitenkaan halua aktivointia keskenään tapahtuman aikana. Tulosten perusteella osallistujat haluavat kuitenkin aktivointia puhujan ja moderaattorin toimesta, esimerkiksi kysymällä yleisöltä. Nilsson (2020) nostaa esille tutkimuksessaan moderaattorin tärkeyden, jonka on tunnettava hybriditapahtuman tekniikka, jotta toiminta on luontevaa niin etäosallistujien kuin liveyleisön välillä ja näin vaikuttaa merkittävästi yleisön aktivoimiseen (Nilsson 2020, 37–39).

Etäosallistujat eivät halua varsinaisesti vaikuttaa tapahtuman kulkuun esimerkiksi osallistumalla keskusteluun. Tulosten mukaan paikalla olevat osallistujat haluaisivat kuitenkin lisää keskustelua puhujan ja yleisön välillä. Etäosallistujat eivät kokeneet tätä kovinkaan tarpeelliseksi (Kuvio 4). Kridel (2022) nostaa julkaisussaan kuitenkin esille yleisön aktivoimisen tärkeyden, joka TEQU Talk tapahtumasta toteutetun kyselyn perusteella on ristiriidassa ainakin tässä tapauksessa. Tulokseen voi vaikuttaa tapahtuman luonne, sillä kyseessä on koulutustapahtuma, jossa osallistujat pyrkivät lähtökohtaisesti keskittymään uuden oppimiseen.



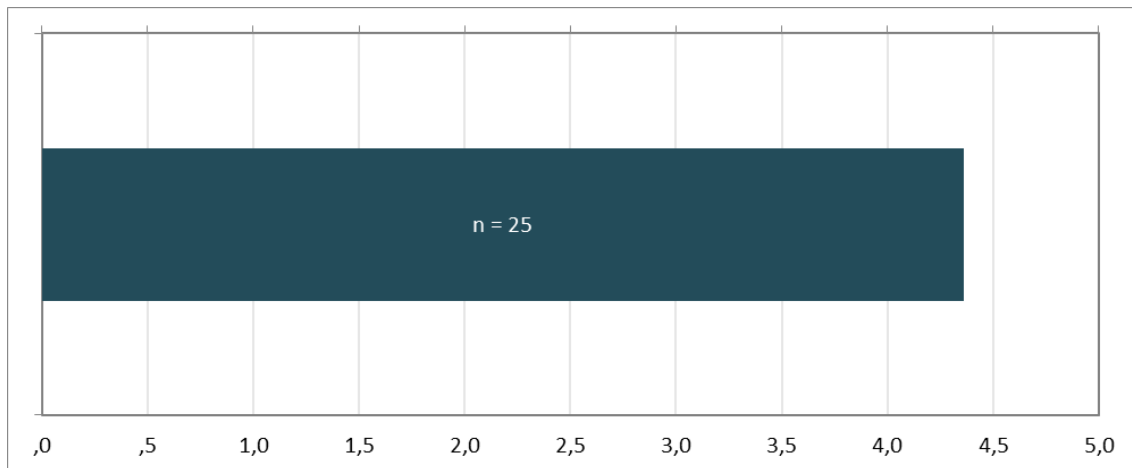
Kuvio 4. Vastanneiden jakauma, millä tavalla he haluaisivat kommunikoida tapahtumassa. Tapahtuman kulun osalta osallistujat kokevat tärkeiksi mahdollisuuden lähettää ennakkokysymyksiä puhujille ja tapahtuman aikana kysymysten esittäminen koetaan myös tärkeäksi. Lisäksi verkossa käytävän keskustelun näkyvyys tapahtumassa koetaan tärkeäksi, erityisesti paikalla olevien osallistujien keskuudessa (Kuvio 5).

Kuten Larjovuori, Nuutinen. Heikkilä-Tammi & Manka (2012, 6) nostavat esille asiakkaan osallistamisen ja sitouttamisen tärkeyden. Tutkimustulosten pohjalta voidaan havaita, että TEQU Talk tapahtumien osallistujat haluavat myös sitoutua tapahtumaan perinteisen vaikutuskeinojen kautta.



Kuvio 5. Osallistujien haluamien aktivointitapojen jakauma

Tulosten perusteella nousi esille, että tapahtumaan kaivataan avointa tiedonjakoalustaa, jossa voidaan jakaa helposti puhujien esityksiä sekä muita materiaaleja, kuten yhteystietoja. Osallistujat eivät kuitenkaan halua segmentointia, joka on luonnollista johtuen tapahtuman kokoluokasta (noin 100 henkilöä/tapahtuma). Kokonaisuutena tapahtuma koettiin tulosten perusteella asiakaslähtöisesti suunnitelluksi, joka näkyi tutkimustuloksissa. Kuten Helander ynnä muut (2013) mainitsevat, palvelun tuottamisessa keskeistä on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja rakentaa asiakasläheisyyttä tunnistettujen tarpeiden pohjalta (Helander ym. 2013 29–30). Sama toimintamalli toteutuu TEQU Talk tapahtumissa. Kyseinen TEQU Talk tapahtuma sai asiakastytyvyydeksi 4,2/5, joka on erittäin hyvä arvosana (Kuvio 6).



Kuvio 6. TEQU Talk -tapahtuman osallistuneiden henkilöiden tyytyväisyys tapahtumaa kohtaan

### Haastattelututkimuksen tulokset

Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin lomakehaastattelun vastapainoiksi tuomaan näkemystä, miten tapahtuma-alan ammattilaiset näkevät hybriditapahtumien ominaisuudet ja tulevaisuuden ja sen miten asiakaslähtöistä hybriditapahtumatuotantoa tulisi johtaa. Haastatteluun valikoitui kolme tapahtumalalla toimivaa henkilöä, joiden edustamansa yrityksen kokoluokka ja kokemus hybriditapahtumista vaihteli muutamasta järjestetystä tapahtumasta useiden satojen tapahtumien järjestämiseen. Haastatellut henkilöt on pseudonymisoitu tekstissä nimiksi Yritys A, Yritys B ja Yritys C.

Teemoina olivat hybriditapahtumat ja osallistujan aktivointi, tekniikka ja tiimi, johtaminen & kehittäminen ja hybriditapahtumien tulevaisuus. Haastattelut toteutettiin Teamsillä 15.6.2022 - 22.6.2022, ne tallennettiin ja litteroitiin. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastattelututkimuksen kysymykset (LIITE 2) olivat kaikille lähestulkoon samat, mutta haastattelussa mahdollistettiin syvempien kysymysten esitys tarpeen vaatiessa.

### Hybriditapahtumat ja miten osallistujaa aktivoidaan?

Haastateltavien näkemykset hybriditapahtumien vahvuuksista verrattuna normaaliin livetapahtumaan olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Kaikkien mielestä hybriditapahtuma mahdollistaa suuremman osallistujamäärän, antaa asiakkaalle mahdollisuuden valita osallistuuko etänä vai tuleeko paikalle. Hybriditapahtumien heikkouksia kysyessä esiin kaikilta nousi se että, ne ovat huomattavasti haastavampia



järjestää, niin teknisesti kuin myös projektin hallinnan kannalta. Oikeiden teknisten kumppanien valintaa korostettiin, kuin myös viestinnän tärkeyttä virtuaali- ja livepuolen tekijöiden välillä. Vastaukset olivat hyvin linjassa Nilssonin (2020, 38) tutkimuksen tuloksien kanssa.

*Yritys B ”Sun pitää pystyä kohtelemaan niitä kuin kahta eri tapahtumaa, että jos haluaa tehdä hyvän tapahtuman niin se on hankala tehdä, koska järjestät käytännössä kaks tapahtumaa yhtä aikaa”*

Asiakkaan aktivointitapoja kysyttäessä korostettiin kaikkien toimesta, että markkinoinnin tulee olla kunnossa ja riittävän aktiivista ennen tapahtumaa, jotta ihmiset muistavat myös osallistua etänä tapahtumaan.

*Yritys A: ”No online toteutukset on aika brutaaleja, jos ei siellä ole hyvää viestintää tehtynä niin niin tota aika harva sitten muistaa tulla paikan päälle, vaikka se kalenterissa olisikin ja näin. Mutta että semmoista niinku selkeää kohdennettua ajastettua viestintää”*

Tapahtuman aikana tapahtuvaan aktivointiin nähtiin sopivan parhaiten keskustelualusta tapahtumaan osallistujille ja poll-kyselyt. Näissä korostettiin myös, että online-puolella puhujalle esitettyjen kysymysten tulisi myös näkyä paikalla olevalle yleisölle, eikä pelkästään puhujalle, että paikalla olevakin yleisö tietää mihin puhuja on oikein vastaamassa.

Tapahtuman jälkeen kaikki haastatellut toimijat pyrkivät vähintään keräämään asiakaspalautetta siitä, kuinka tapahtuma onnistui. Tapahtumien laatua voi arvioida erilaisilla mittareilla, mutta avoimen palautteen analysointi koettiin myös toimivaksi ratkaisuksi. Kiitos-viestien ja palautekyselyjen lisäksi mainittiin, että tapahtumaan osallistumattomillekin, jotka olivat kuitenkin ilmoittautuneet, on hyvä lähettää viestiä asiakassuhteen ylläpitämiseksi, jossa voidaan samalla mainostaa vaikka seuraavaa tapahtumaa.

Etäyleisön aktivointi nähtiin huomattavasti haastavammaksi kuin paikalla olevan yleisön, jotka ovat nähneet jo vaivaa saapuessaan paikalle, toisin kuin etänä olevat osallistujat, jotka ovat yhden napin painalluksen päässä tapahtumasta poistumisesta. Tapahtumassa esiintyvän puhujan/esiintyjän roolin tärkeys nostettiin esiin etäyleisön

aktivoinnin kannalta, puhujan tulisi saada etäyleisö aktivoitumaan heille tarjottavilla keskustelukanavilla.

Yritys B: *“Jonkinnäköinen ice breakkeri siellä vaikka alussa, että ensimmäiset ihmiset laittaisi niitä viestejä, koska mikäänhän ei ole pahempaa kuin tyhjä palsta, minne pyydetään kommentteja, minne kukaan ei ole kommentoinut, niin se on pelottavaa, mutta sitten kun siellä olisi jo viestejä niin asia on toinen. Jos saadaan alussa esimerkiksi hei jakakaa LinkedIn profiilinne tai että hei mistä päin olette, laittakaa chattiin viestiä, että mistä päin osallistutte, niin siellä saadaan jo aloitettua semmoinen että, OK, täällä siis muutkin ihmiset juttelee kuin minä ja näin ollen saadaan sitten sitä interaktiota.”*

Tapahtuman taukojen aikana etäosallistujille tulisi tarjota, jotain muutakin sisältöä kuin ”jatkuu kohta”- teksti. Kuten Fryatt ynnä muut. (2012b, 3) mainitsivat hybriditapahtumaa voi verrata tv-viihteeseen, joten sen tulisi tarjota ärsykeitä asiakkaan sitouttamiseksi koko keston ajan. Fyysisesti tapahtumassa paikalla oleville on tauoilla monesti tarjolla kohtaamisia, ständejä tai tarjoiluja, mitä etäosallistujalle ei ole tarjolla. Etäyleisölle voi esimerkiksi näyttään ennakkoon nauhoitettua materiaalia tai käytettävästä alustasta riippuen mahdollisuus keskustella muiden osallistujien kanssa pienryhmissä tai tarjota vierailun mahdollisuus esimerkiksi virtuaalisilla ständeillä. Lyhyesti sanottuna laadukkaassa hybriditoteutuksessa etäosallistujalla tulisi olla mahdollisuus tehdä ja kokea ruokailua lukuun ottamatta kaikki samat asiat kuin fyysisesti paikalla olevankin, mutta tämä on monesti teknisesti haastavaa toteuttaa.

### **Minkälainen tiimi tulisi olla hybriditapahtuman tuottamisessa?**

Tapahtumatuotanto vaatii paljon eri roolin henkilöitä ja rooleja tapahtuman järjestäjän lisäksi: Käsikirjoittaja, suunnittelija, viestinnän hallitsija, tekniikka, livepuolen henkilöstö ja tuottaja. Kuten aiemmin mainittu, niin hybriditapahtuman tuottaminen on kuin kahden eri tapahtuman tuottamista. Onnistuneen hybriditapahtuman suunnittelun alkuvaiheessa on tärkeää löytää tekninen kumppani joko ulkopuolelta tai talon sisältä tekemään online-puolen toteutus. Haastattelujen mukaan parhaat toteutukset syntyvät silloin kun online-puolesta vastaa pääasiallisiksi töikseen tekniikan parissa työskentelevä kumppani ja livepuolesta vastaa tapahtuma-alan ammattilaiset.

Yritys C: *“Elikkä pitää olla erikseen se fyysisen puolen live tapahtumajärjestäjä ja sitten erikseen tiimi tälle virtuaalipuolelle, koska niissä on molemmissa periaatteessa samat niinku askelmerkit, mutta sitten se toteutus on niin erilainen, että mun mielestä pitää olla omat tiimit”*

Kaikki haastateltavat olivat yhtenäisiä siitä, että tekniikan tulee toimia hyvin. Kuvan ja varsinkin äänen pitää olla moitteetonta, jotta etänä osallistuvat pysyvät tapahtumassa mukana. Etäosallistumisen tulee olla myös mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista käyttöliittymältään, jottei osallistuminen jää siitä kiinni. Asiakkaalle annettavaan ensivaikutelmaan kannattaa siis panostaa, kuten Gerdt & Eskelinen (2015, 57) kertovat.

### **Tuotannon johtaminen**

Kaikki kolme haastateltavaa olivat yhtä mieltä, että tapahtuman tuottajan tai jonkun muun vastuuhenkilön tulee olla perillä siitä, mikä tapahtuman tavoite on, jotta hän pystyy toimimaan saumattomasti niin live- kuin fyysisen tapahtuman johdossa.

Yritys A: *“Pitää olla kattava ymmärrys siitä kokonaisuudesta ja kuulijan näkökulmasta sieltä molemmin puolin niinku molemmista puolista ja sitten tavallaan antaa vapaudet molemmille toteutuksille, et kyl mä näen et niis on niinku kahta hyvin eri osaamista mitä tarvitaan.”*

Yritys B: *“Kutsutaan sitä nyt sitten vaikka projektijohtajaksi niin, että kuka tietää mikä se tavoite on ja miten sinne päästään ja pitää sen homman hanskassa, että se on loppujen lopuksi yleensä, vaikka mun vastuulla, että ne tapahtumat tulee tehtyä, vaikka mä en kaikkea sinne itse tekisikään.”*

Yritys C: *“Siinä keskellä olisi niinku sitten se tuottaja, joka vähän niinku katsoo, että molemmat toimii.”*

Yksi haastatelluista kuvaili, että tapahtumatuotannon johtajan tulisi olla kokeileva ja rohkea persoona, joka on kuitenkin avoin ja ymmärtäväinen muita kohtaan. Tapahtumatuotanto vaatii paljon henkilöstä, jolloin on tärkeää, että jokainen työntekijä haluaa tehdä juuri sitä kyseistä tapahtumaa ja tuntee siinä työskentelyn tärkeäksi. Tämä on hyvin linjassa Sydanmaanlakan (2004, 29 & 129) kuvaukseen, että

tapahtumatuotanto perustuu suuressa määrin ihmisten haluun luoda ja tuottaa uusia elämyksiä toisille ja olla mukana siinä.

Tuotannon johtamiseen kannattaa myös peilata aiempien tapahtumien onnistumisia. Jokainen tapahtuma tulisi analysoida, että missä onnistuttiin ja missä olisi vielä parantamisen varaa, jotta samoja virheitä ei tehdä uudestaan. Johtajan tulisi pystyä hyväksymään, että aina ei voi onnistua, mutta rohkeilla kokeiluilla voidaan joskus saavuttaa erityisen hyviä lopputuloksia. Aina kannattaa kuitenkin muistaa tehdä riskianalyytit, sillä kaikkea ei välttämättä tarvitse kokeilla, mikäli riskit ovat hyötyjä suuremmat.

### **Miten johtamisessa otetaan huomioon asiakaslähtöisyys?**

Haastateltavat olivat yhtenäistä mieltä, että asiakaslähtöinen tapahtuma tarjoaa sitä mitä asiakas haluaa. Suoraan kysyminen asiakkaalta on toimivin tapa, tämän voi toteuttaa esimerkiksi ilmoittautumisen yhteydessä kysymällä, mitä asiakas odottaa tapahtumalta tai miksi hän haluaa siihen osallistua?

*Yritys B: "Me totta kai aluksi lähetään kutsut ja näin, että saadaan ihmiset ilmoittautumaan niinku lähtökohtaisesti. Mut me pyritään yleensä poimimaan sieltä tota etukäteen ennakkokysymyksiä, että miten että mitä haluaisit kuulla? Mikä sua kiinnostaa, mikä, miksi sä haluat tulla tänne ylipäättänsä?"*

Myös asiakasrajapinnassa työskenteleviä kannattaa jututtaa, sillä he tietävät monesti mitä "kentällä puhutaan". Varsinkin viime vuosien aikana tapahtumien tulva on saattanut aiheuttaa osallistujille kyllästymisen tunteen tapahtumia kohtaan, tämän takia on tärkeää, että tapahtumat mieluummin spesifioidaan tiettyyn asiakassektoriin, eikä yritetä järjestää tapahtumaan, jossa kaikille on vähän jotakin.

*Yritys B: "Kuuntele, kokeile ja ole valmis muuttamaan omaa näkökulmaa. Asiakas on monesti oikeassa ja jättää tulematta"*

*Yritys B: "Kohderyhmästä kiinnostaa mitä ne haluaa kuulla, minkälaista sisältöä ne haluaa? Haluaako ne edes tapahtumiin? Onko se välttämättä tälle kohderyhmälle oikea webinaari? Haluaisiko ne mieluummin jonkun tiivistetyn 4 minuutin videon tästä aiheesta, että onko se tapahtuma aina se paras vaihtoehto niin niitä on hyvä niinku tasaisin väliajoin arvioida."*

Asiakaskokemuksen tulee olla toimiva ja mutkaton, joten johtajan tulee tarkistaa, että tapahtuman viestintä on selkeää ja käydä läpi asiakkaan polku tapahtumaan osallistumiseen, että se on mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Tekninen tuki on myös tärkeä tapahtuman aikana, jotta joku voi auttaa etäosallistujaa hänen kohdatessa mahdollisia ongelmia. Tiivistetysti haastattelun tulokset muistuttavat hyvinkin paljon Gerdt & Eskelisen (2015, 56) kuvailemaan digiajan asiakaskokemusta, joka koostuu palvelun nopeudesta, personoinnista ja käyttäjäystävällisyydestä, jota teknologia ympäristö tukee.

Haastateltavat näkevät, että tapahtumasta kerättävällä datalla on myös suuri merkitys asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen parantamisessa. Perinteisten palautekyselyjen lisäksi tapahtumista kerätään paljon muutakin dataa, jota voidaan hyödyntää markkinoinnissa, jälkimarkkinoinnissa ja asiakastiedon rikastamisessa. Online tapahtumasta voidaan kerätä tietoa siitä, milloin asiakas poistuu tapahtumasta ja mikäli jossain kohtaa on huomattavan suuri poikkeama siinä, niin se kannattaa avata ja etsiä syy sille. Kaikkien haastateltujen mielestä dataa saadaan hybriditapahtumista valtavasti, mutta sen hyödyntämisessä on vielä paljon parannettavaa.

### **Hybriditapahtumien tulevaisuus**

Haastateltavat olivat yhtä mieltä hybriditapahtumien jäämisestä tapahtuma-alan toimintakentälle. Hybriditapahtumien kustannukset ovat korkeat, joten isoissa tapahtumissa tullaan näkemään vahva kasvu hybridituotannon osalta, mutta webinaariset tuotokset vähenevät hybridituotannon osalta. Osittain syyksi haastateltavat näkivät tarpeen kasvattaa etäosallistujan aktivoimista.

Haastateltavat näkivät yksimielisesti, että hybriditapahtumatuotannon teknologia tulee tulevaisuudessa kehittymään merkittävästi. Erityisesti etäyleisön aktivoimiseksi tapahtumien pelillistäminen tai lisätyn todellisuuden teknologioiden uskotaan kehittyvän ja yleistyvän tapahtumissa. Hybriditapahtuman toteuttamisalusta nähdään haastateltavien mielestä merkittävässä roolissa, jotta tulevaisuudessa pystytään toimimaan jouhevasti eri tekniikoiden parissa. Tapahtumien tuotantolaatu kasvaa hybriditoteutuksissa jatkuvasti, joka aiheuttaa haastateltavien mielestä asiakkaiden laatuvaatimusten kasvamisen samalla.

Kaikkien haastateltavien mielestä tulevaisuudessa hybriditapahtuman johtaminen muuttuu entistä haastavammaksi, sillä tapahtumat ovat laaja-alaisempia kokonaisuuksia. Jokaiselta haastateltavalta nousi esille tiedonjakamisen ja viestinnän tärkeys. Haastateltavat mainitsivat johtamistapojen muuttumisen ja jatkuvan opponoinnin tarpeen, jotta omaa palvelua pystyy kehittämään. Tiimin tekemistä tulee seurata aktiivisesti ja avoimesti, mutta myös asiakkaan toimintaa ja sen palautteita tulee seurata yhtä aktiivisesti, jotta toiminta johtaa asiakaslähtöiseen tavoitetilään.

## **YHTEENVETO**

Asiakaskyselyn ja teemahaastattelun tuloksena saatiin selkeä kuva hybriditapahtuman asiakaslähtöisestä johtamisesta ja ominaispiirteistä. Asiakaskyselyn pohjalta tunnistettiin TEQU Talk tapahtumaan osallistuneiden tarpeita ja alueen ominaispiirteitä, kun teemahaastattelu avasi hybriditapahtumatuottamisen kulmakivet johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa nousi selkeästi esille, että hybriditapahtumille on jatkossakin jalansijaa tapahtumatuotantoalalla. TEQU Talk tapahtumien luonteelle ominaista on kouluttautuminen, jolloin asiakaskunta olettaa lähtökohtaisesti tapahtuman olevan hybriditapahtuma. Luonnollisesti oletamus vaihtelee tapahtuman luonteen mukaisesti.

Teemahaastattelun tulokset ja teoria poikkesivat asiakaskyselyn tuloksissa etäyleisön aktivoimisen osalta. Teoria ja haastattelut nojasivat vahvasti etäyleisön aktivoimiseen, kun taas tapahtuman asiakkaat eivät kaivanneet juurikaan aktivointia. Etäyleisö halusi ainoastaan mahdollisuuden välittää kysymyksiä puhujille ja moderaattorille. Teoria, haastattelut sekä asiakaskysely olivat yhtä mieltä siitä, että hybriditapahtuman tuotanto (kuva ja ääni) tulee olla laadukasta ja kehittyä jatkuvasti.

Teemahaastatteluissa nousi esille, että tulevaisuudessa hybriditapahtuman teknologia tulee kehittämään tapahtumia pelillistävään muotoon, jota kautta saadaan osallistujat aktivoitumaan tapahtuman aikana. Tapahtuman virtuaalialusta nähdään merkittävässä roolissa, jotta se ei rajoita eri teknologiota ja toteutustapoja pois. Johtamisen näkökulmasta merkittäväksi tekijäksi nousi teemahaastatteluissa tiedon kulku sekä tiimin tekijöiden tunteminen ja avoimuus. Tulokset eivät ole yllättäviä, kun näitä verrataan tulevaisuuden megatrendeihin työkalukulttuurin muutoksen osalta.

## POHDINTA

Tapahtumatuotantoalalla on selkeä haaste yhdistää luovuuden ja tehokkuuden tekijät. Taidokkaalla johtamisella ja oikein valituilla toimintamenetelmillä tapahtumatuotantoalalla on mahdollista luoda taloudellisesti toimivia organisaatioita, joiden toiminta voi tulla merkittäväksi tekijäksi tulevaisuudessa. Tapahtumatuotantoalan haasteena ja samalla mahdollisuutena on sen nuorehko ikä toimialana, jolloin markkinoille tuleminen ja uuden tulijan potentiaalinen vaikuttavuuden merkitys on mahdollista toteuttaa kevyemmällä investoinneilla.

Potentiaalisten markkinarakojen löytäminen ja hyödyntäminen erityisesti hybriditapahtumien saralla on merkittävästi muuttunut COVID-19 aikana, minkä seurauksena toimiala elää suuressa murroksessa. Teknologian valtavien harppausten myötä tapahtumatuotantoalan tutkimuksellinen potentiaali on suuri alan nopean uudistumisen myötä. Toimialan käytännön ja toiminnan muutokset ovat olleet viime vuosien aikana merkittäviä, jonka seurauksena toimiala on vielä tutkimuksellisesti avonainen kenttä, josta puuttuu paljon kerättyä ja analysoitua dataa. Erityisesti johtamisen näkökulmasta toimiala haastaa eri toimintamallit ja niiden toteuttamistavat.

Opinnäytetyössä tehtyjen haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta nousee kysymys, miksi teoria ja teemahaastatteluiden tulokset eivät tue asiakaskyselyn vastauksia yleisön aktivoimisen osalta. Asiakaskyselyn mukaan TEQU Talk-hybriditapahtumaan etäosallistuneet eivät kaipaa merkittävästi aktivointia tapahtuman aikana, mutta teorian ja teemahaastatteluiden pohjalta etäosallistujia pitäisi aktivoida. Ristiriita voi johtua joko asiakastarpeiden tunnistamattomuudesta tai asiakas ei tunnista, että häntä aktivoidaan tapahtuman aikana. Asiakas ei välttämättä kaipaa aktivointia, jos hän ei ole osallistunut aiemmin sellaiseen hybriditapahtumaan, jossa vahvasti aktivoidaan osallistujia. Lisäksi etäosallistujia ei välttämättä osaa ajatella teknologiaa ja aktivointia tarpeeksi mielenkiintoiseksi tulevaisuudessa, joten he eivät osaa kaivata sitä vielä. Kysymys kuuluukin: Luodaanko toimintatapa, jolle ei ole kysyntää ainakaan vielä? Teknologia voi mahdollistaa tulevaisuudessa pelillistämisen helposti ja ketterästi, mutta toiminta vaatii tapahtuman johtajalta selkeätä asiakasymmärrystä, jotta aktivointi on mielekästä ja ennen kaikkea tarpeellista etäyleisölle.

Teemahaastatteluuissa nousi orastavasti esille hybriditapahtumien kilpailuasetelman muutos. Hybriditapahtumien ja varsinkin webinaarien tarjonta on pandemian ja liikkumisrajoitusten myötä kasvanut räjähdysmäisesti ja sen seurauksena osallistujien aktivoiminen ja innostaminen ovat olleet teemahaastateltavien mukaan entistä haastavampia. Ylitarjonnasta on seurannut luonnollinen kilpailuasetelma onnistuneen ja epäonnistuneen hybriditapahtuman järjestämisessä. Haastatteluiden pohjalta voidaan arvioida, että tulevaisuudessa nähdään isompia ja pidempiä hybriditapahtumia sen kustannusrakenteen vuoksi. Hybriditapahtumat hakevat selkeästi vielä muotoansa ja selkeyttä, mikä määrittellään laadukkaaksi hybriditoteutukseksi. Tällä hetkellä hybriditapahtuma voi olla yhden kameran webinaari, tai massiivinen monikamera-ajettu konferenssi. Osallistujien oletukset ovat usein monikameratoteutuksessa laadukkaasti tuotetun striimin ääriellä. Tulevaisuudessa nähdään tapahtuman tuottajia, jotka ovat määritelleet, mikä on laadukas hybriditapahtuma ja mitä tapahtuman asiakaslähtöinen johtaminen vaativat, jotta toiminta on kustannustehokasta.

## **TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS**

Kyseisen artikkelin luotettavuudessa tulee huomioida tutkijoiden subjektivisuus, koska molemmat henkilöt työskentelevät tilaajan alaisuudessa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jolloin tutkijoiden kriittisyys korostuu tuloksia tulkittaessa (Eskola & Suoranta 1998, 152). Nämä tulee huomioida tutkimuksen johtopäätöksissä sekä reliabiliteetissa. Tutkimuksen tulosten pohjalta syntyneet pohdinnat ovat henkilöiden itse tuottamia tutkimustuloksia, joissa tulee muistaa huomioida, että heillä on jo entuudestaan tuntemusta tilaajan toimintaympäristöstä ja tutkittavasta kohteesta.

Artikkelissa toteutettu tutkimus käytti monimenetelmä tutkimusta, jossa hyödynnettiin strukturoitua lomakekyselyä sekä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineiston analyysimenetelmänä toimi aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Saatuja tuloksia peilattiin kerättyyn aiempaan teoriaan. Tuloksia tulkittaessa tulee huomioida heikko vastausprosentti (17 %) lomakekyselyssä, joka näkyi myös tuloksia analysoidessa. Samoin lomakekyselyn tuloksissa tulee huomioida, ettei vastaajilla ollut vaihtoehtoa



“En osaa sanoa”. Heikon vastausprosentin myötä saadut tulokset eivät saavuttaneet kriittistä pistettä, jossa tulokset olisivat alkaneet saturoitumaan. Saturoitumisen myötä, tutkimuksessa saadut tulokset olisivat olleet luotettavampia (Eskola & Suoranta 1998, 47).

Lomakekyselyn kohteena olivat lappilaiset pienet ja keski-suuret yrittäjät, kun teoria sekä haastattelut olivat Suomen sekä globaalien tason toimijoilta kerättyä. Lomakekyselyn tulokset eivät näin ollen ole suoraan yleistettävissä, sillä TEQU Talk - tapahtuman osallistujat rajoittuvat juuri Lapin alueen PK-yrittäjiin. Voidaan kuitenkin olettaa, että globaalit trendit (jotka nousivat teemahaastattelussa sekä teoriassa) saapuvat pienellä viiveellä myös Lappiin, tai vastaavasti alueen toimijat ovat alueen ominaispiirteiltään poikkeavia. Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti, on tärkeää huomioida toisten tutkijoiden tutkimukset aiheeseen liittyen (Vilka 2015, 27). Sama käytäntö tulee huomioida tämän artikkelin tuloksia tarkasteltaessa, sillä teoria ja teemahaastattelut olivat selkeästi yhtä mieltä löydöksistään.

## **MAHDOLLISUUDET JATKOTUTKIMUKSEEN**

Opinnäytetyössä saatujen tulosten pohjalta ei voida nostaa esille selkeitä syyseuraussuhteita, sillä TEQU Talk -tapahtumiin osallistuneet henkilöt eivät edusta laajalla otannalla alueen toimijoita. Haastatteluiden pohjalta nousi esille tulevaisuuden tekniikan mahdollisuudet, jotka tulevat varmasti muuttamaan hybriditapahtumien kulkua. Yhtenä merkittävänä selvityksen aiheena on löytää ne tekniset toteutustavat, joita tulevaisuudessa hyödynnetään hybriditapahtumien tuottamisessa. Kyseessä voi olla AR-tekniikka tai muu vastaava tekoälyllinen tekniikka.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta yhtenä jatkotutkimuksen aiheena nousi esille myös tarve hyödyntää hybriditapahtumatuotannossa palvelumuotoilua. Käyttämällä palvelumuotoilua hybriditapahtuman tuottamisessa, mahdollistaisi se uuden tyyppisen hybriditapahtumakonseptin syntymisen, jossa kohtaisi tapahtumatuotannolliset sekä asiakaslähtöiset tarpeet. Jatkotutkimuksessa on huomioitava niin asiakaslähtöisesti osallistujien tarpeet, mutta myös tapahtumatuotantoalan johtamiskulttuurin käänteet. Tapahtumatuotantoalan johtamiskulttuurin tutkiminen ja toimivien johtamistapojen

tunnistaminen ominaispiirteitä hyödyntäen erityisesti Suomessa, on alan murroksen myötä tulossa entistä merkittävämmäksi tekijäksi.

## LÄHTEET

Bloomberg 2022. Events Market Size Worth \$1,965.99 Billion, Globally, by 2028 at 11.1% CAGR - Exclusive Report by The Insight Partners. Viitattu 8.9.2022 <https://www.bloomberg.com/press-releases/2022-05-24/events-market-size-worth-1-965-99-billion-globally-by-2028-at-11-1-cagr-exclusive-report-by-the-insight-partners>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fenich, G. G. 2016. Meetings, expositions, events, and conventions: An introduction to the industry. Fourth edition, global edition. Harlow: Pearson.

Fryatt, J., Janssen, R., John, R., Garriga Mora, R. & Smith, S.J. 2012a. How to Guide: Hybrid Meetings. MPI Foundation. Viitattu 19.10.2021 [https://www.mpi.org/docs/default-source/covid-19/hybridmeeting\\_howto.pdf?sfvrsn=e903c050\\_2](https://www.mpi.org/docs/default-source/covid-19/hybridmeeting_howto.pdf?sfvrsn=e903c050_2)

Fryat, J., Garriga Mora, R., Janssen, R., John, R. & Smith, S.J. 2012b. Hybrid Meetings and Events. MPI Foundation. Viitattu 13.4.2022 <https://studylib.net/doc/14368113/hybrid-meetings-and-events>.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki. Alma Talent.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere 2013. ISBN 978-951-44-9128-3.

Holbeche, L. 2015. The Agile Organization. How to build an innovative, sustainable and resilient business. London: Kogan Page

Huhtaniska, T., Tirronen, J., Turunen, J., Asikainen, A., Ahlavuo, H. & Heinonen, J. 2019. Fakta ja Fiilistä tapahtumatuottajalle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuusisto, K. & Sahlsted, M. 2021. Tapahtumateollisuus vuonna 2021. Toimialaselvitys 5/2021. Business Finland. Viitattu 12.4.2022 <https://www.tapahtumateollisuus.fi/wp-content/uploads/2021/09/Tapahtumateollisuuden-toimialaselvitys-2021.pdf>.

Komulainen, M. 2018. Menesty Digimarkkinoilla. 1.Painos. Helsinki: Kauppakamari

Kridel, T. 2022. Why hybrid events won't just be a feature of the pandemic. Inavate. Viitattu 13.4.2022 <https://www.inavateonthenet.net/features/article/why-hybrid-events-wont-just-be-a-feature-of-the-pandemic>.

Lapin Ammattikorkeakoulu 2022. Esittely. Viitattu 11.4.2022 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely>.

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi - opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu

11.4.2022 <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/ea53676f-asiakkaat-kuntapalveluiden-kehittajiksi.-opas-tehokkaan-osallistumisen-tyokaluihin.pdf>.

Layman, M. 2020. Virtual Events in 2020: The Ultimate Guide. Viitattu 19.10.2021 <https://www.cvent.com/en/blog/events/virtual-events>.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. 5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Löytänen, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Morell, K. 2010. How to use hybrid meetings to drive attendee engagement. Meetings Today. Viitattu 19.10.2021 <https://www.meetingstoday.com/articles/122421/how-use-hybrid-meetings-drive-attendee-engagement>.

Newbold, C., Maughan, C., Jordan, J. & Bianchini, F. 2015. Focus on Festivals. Contemporary European Case Studies and Perspectives. Tourism Analysis, Vol. 22, pp. 591–596

Nilsson, L. 2020. Hybrid events: Breaking the borders. Transferring your hybrid event into an engaging and inclusive experience for different audiences and stakeholders. Master's thesis. LAB university of applied sciences. Viitattu 12.4.2022 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344231/Nilsson\\_Linda.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344231/Nilsson_Linda.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blucher, D. & Alsterman, H. 2018. Johtajuus – Tee Leanista menestys. Bromma, Ruotsi: Part Media

Tavares, A. 2020. Running Virtual Events? Keep Your Attendees Engaged. Beamian. Viitattu 13.4.2022. <https://beamian.com/virtual-events-attendee-engagement/>.

TEQU 2022a. TEQU:n tarina. Viitattu 11.4.2022 <https://www.tequ.fi/fi/about-tequ/>.

TEQU 2022b. Hehku. Viitattu 11.4.2022 <https://www.tequ.fi/fi/project-bank/hehku/>

TEQU 2022c. TEQU Talk - Tapahtumatuotanto. Viitattu 22.6.2022 <https://www.tequ.fi/fi/tequ-talk-tapahtumatuotanto/>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Älykkään ympäristön teknologiat - Osaaminen. Viitattu 22.6.2022 <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S20917>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. GET10. Viitattu 22.6.2022 <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S21503>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Hehku. Viitattu 22.6.2022 <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S22000>.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Waal, A. 2007. The characteristics of a high performance organization. Business Strategy Series. Vol. 8. No. 3. 179-185

Wiren, M., Westerholm, T. & Liikamaa, A. 2020. Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus osa 1. Tapahtumateollisuus ry. ISBN: 978-952-94-3551-7 <https://research.utu.fi/converis/portal/detail/Publication/51262347>.

Womack, J. & Jones, D. 2003. Lean Thinking - Banish waste and create wealth in your corporation (revised and updated). London: Free Press.

## LIITTEET

Liite 1. TEQU Talk – Bisneskarnevaalit 18.5.2022 asiakaskysely

Liite 2. Haastattelututkimuksen kysymykset



## **TEQU Talk – Bisneskarnevaalit 18.5.2022 asiakaskysely**

Kiva, kun osallistuit TEQU Talk - Bisneskarnevaaleihin. Haluaisimme nyt kuulla mielipiteesi menneestä tapahtumasta ja toiveita tulevaisuuden tapahtumista. Halutessasi voit osallistua jättämällä kyselyn loppuun sähköpostiosoitteen, jolla osallistut 3x 50€ S-ryhmän lahjakortin arvontaan. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5 minuuttia.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Mikäli osallistut arvontaan, jättämäsi sähköpostiosoitetta ei voida yhdistää vastauksiin. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja, eikä näin ollen edellytä EU:n tietosuoja-asetuksen mukaista tietosuojailmoitusta. Osallistuaksesi lahjakorttien arvontaan, jätä yhteystietosi (sähköposti) kyselyn lopussa olevaan paikkaan. Tieto käsitellään EU:n tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Tietoja ei luovuteta eteen päin. Tietoja käytetään vain voittajien kontaktoimiseen, jonka jälkeen tiedot hävitetään.

Tämän kyselytutkimuksen tarkoitus on selvittää asiakastyytyväisyyttä ja kehittää TEQU Talk -hybriditapahtumien konseptia. Tutkimuksen tuloksia käytetään myös YAMK opinnäytetyössä “Asiakaslähtöisen hybriditapahtuman tuottaminen - CASE TEQU”, jonka tekijät ovat Trifon Suopela & Otto Pesonen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja kohdennettu pelkästään TEQU Talk -tapahtumaan osallistuneille. Voit halutessa keskeyttää osallistumisesi tai kieltäytyä vastaamasta missä vaiheessa tahansa tutkimusta, jolloin vastauksesi eivät ohjaudu analysoitavaksi.

Nähdään marraskuussa TEQU Talkeissa!  
Kesäterveisin TEQU Talk tiimi

## Liite 1. TEQU Talk – Bisneskarnevaalit 18.5.2022 asiakaskysely 2 (6)

### 1. Osallistuin tapahtumaan

Etänä

Paikanpäällä

### 2. Mikä sai sinut osallistumaan tapahtumaan?

Halusin verkostoitua

Halusin nähdä tietyn puhujan

Halusin oppia uutta

Joku muu, mikä?

### 3. Mistä kuulit tapahtumasta?

Facebook Instagram

Sähköposti

Puhelin

TEQU:n kotisivut

Lapin AMK kotisivut

Kuulin tutulta

Joku muu, mikä?

---

### 4. Kuinka moneen TEQU-talk tapahtumaan olet osallistunut?

1-2

3-4

5-6

7+



## Liite 1. TEQU Talk – Bisneskarnevaalit 18.5.2022 asiakaskysely 3 (6)

### 1. Yleiset fiilikset TEQU Talk- Bisneskarnevaalit tapahtumasta

	1	2	3	4	5
Kuinka todennäköisesti suosittelet tapahtumaa kaverillesi (1=en todellaakaan, 5= todellakin)					
Millaisen arvosanan annat tapahtumasta (1=tosi huono, 5= aivan loistava)					
Miten paljon sait etukäteen infoa tapahtumasta (1= hyvin huonosti, 5= todella hyvin)					
Millainen oli mielestäsi tapahtuman pituus (1= liian lyhyt, 5= liian pitkä)					
Saitko tapahtumassa uusia kontakteja (1=en yhtään, 5= todella paljon)					

### 2. Arvio tapahtuman eri osa-alueet (1= todella huono, 5= todella hyvä)

	1	2	3	4	5
Teema & Aihealueet					
TEQU Talkin tunnettavuus tapahtuman järjestämisessä					
Ilmapiiri					
Henkilökunta/TEQUlaiset					
Tapahtuman aikataulu					
Tarjoilut					
Puhujat					
Tilasuunnittelu & visuaalinen ilme					
Streamin laatu/tekninen toteutus					
Miten hyvin tapahtuman host/moderaattorit onnistuivat					

**1. Mistä et pitänyt tapahtumassa?**

---

---

---

---

---

**2. Olisiko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa yleisesti tapahtumasta?**

---

---

---

---

---

**3. TEQU Talkit tulevaisuudessa**

	1	2	3	4	5
Koetko TEQU-Talk tapahtumien olleen asiakaslähtöisiä? (1= en todellakaan, 5= todallakin)					
Kaipaako tapahtumassa enemmän yleisön aktivointia? (1= en todellakaan, 5= todallakin)					
Haluaisitko etäosallistujana osallistua tapahtuman kulkuun enemmän? (1= en todellakaan, 5= todallakin)					

**4. Kaipaako enemmän keskustelua ja vuoropuhelua?**

Yleisön keskuudessa

Puhujan ja yleisön välillä

Etäosallistujien ja yleisön välillä

Etäosallistujien ja puhujien/hostin/moderaattorin välillä

Puhujan ja hostin/moderaattorin välillä

**1. Minkälaisia aktivointitapoja kaipaisit TEQU Talk -tapahtumaan? Arvioi tärkeys (1=ei tärkeä, 5= todella tärkeä)**

	1	2	3	4	5
Ennakkokysymyksiä					
Kysymykset tapahtuman aikana					
Kyselyt tapahtuman jälkeen					
Kilpailuja osallistujien kesken					
Yleinen some/chat feedi (uutisvirta/kanava) tapahtuman ajan					
Osallistujille avoin tiedonjakoalusta (esim. esitykset, omat tiedot jne.)					
Yhteystietojen jakamista helposti					
Segmentoidusti yleisön jakautuminen					
Teemaverkostot osallistujien tarpeiden pohjalta					

**2. Millä muilla tavoilla haluaisit, että sinua aktivoitaisiin tapahtumassa**

---

---

---

---

---

**3. Koetko nykyisen streamausalustan (Youtube) kuinka hyväksi (1= huono, 5= todella hyvä)**

	1	2	3	4	5

**4. Kuinka tyytyväinen olet TEQU Talk-tapahtumien nykyiseen konseptiin (1= täysin tyytymätön, 5= todella tyytyväinen)**

	1	2	3	4	5

Liite 1. TEQU Talk – Bisneskarnevaalit 18.5.2022 asiakaskysely 6 (6)

**1. Mitä uudistuksia kaipaavat TEQU Talk -tapahtumiin?**

---

---

---

---

---

**2. Vapaa sana ja terveiset TEQU -tiimille**

---

---

---

---

---

## Liite 2. Haastattelututkimuksen kysymykset

### **Taustakysymykset**

Mikä on yrityksenne rooli hybriditapahtumassa

Yrityksen koko (mistä tiiminne koostuu)

Minkä verran olette järjestäneet tapahtumia

Minkä kokoisia tapahtumia järjestätte

Milloin olette aloittaneet hybriditapahtumien kanssa toimimisen

### **Hybriditapahtumat ja osallistujan aktivointi**

Mitkä ovat hybriditapahtuman 3 suurinta heikkoutta ja vahvuutta

Koetaanko hybriditapahtumat kiinnostaviksi (asiakkaan näkökulmasta)

Miten näette, että asiakasta voisi aktivoida?

Ennen tapahtumaa

Tapahtuman aikana

Tapahtuman jälkeen

Miten tapahtumassa etäosallistujia aktivoidaan vs. livenä paikalla olijoita (eroavaisuudet)

### **Tekniikka ja tiimi**

Mitkä ovat tärkeimmät tekniset ominaisuudet hybriditapahtuman järjestämisessä (etäyleisö)

Millä keinoilla etäyleisö voi vuorovaikuttaa mielestäsi parhaiten tapahtumaan?

Minkälainen tiimi tulisi olla hybriditapahtuman tuottamisessa?

### **Johtaminen ja kehittäminen**

Miten tätä tiimiä/kokonaisuutta tulisi johtaa ja kehittää?

Miten johtamisessa otetaan huomioon asiakaslähtöisyys ja asiakkaan toiveet?

Miten tapahtumasta kerättävä data tulisi hyödyntää?

### **Hybriditapahtumien tulevaisuus**

Miten näet hybriditapahtumien tulevaisuuden, seuraavat askeleet

Tapahtumien luonne ja kesto

Teknologia (esim. AI)

Asiakkaiden tarpeiden muutos

Tiimin johtaminen muutos