



# Digitaalisten palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa

Raija Velez

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## Digitaalisen palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa

Raija Velez  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2024





Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut

Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto

Raija Velez

**Digitaalisten palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa**

Vuosi 2024

Sivumäärä

69

Kehitystyön tavoitteena oli selvittää, minkälaiset digitaaliset palvelut auttaisivat asiakkaita heidän työssään ja kehittää yhteistyössä asiakkaiden kanssa verkkokauppakonsepti.

Digitaalisten palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa - kehitystyö tehtiin toimeksiantona rakennusteollisuusalan yritykselle, osana kohdeyrityksen digitaalisten palveluiden kehittämistä ja asiakaskeskeistä strategiaa. Kehitystyön aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden, ja kehityksen kohteena olevan yrityksen tarpeiden pohjalta.

Työn tietoperustassa kehittämistyötä pohjustetaan tuote-, palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan avaamisella ja kuvataan siirtymää asiakaskeskeiseen logiikkaan. Tietoperustassa tarkastellaan myös digitaalista muutosta ilmiönä ja avattiin, digitalisaation viitekehys, ulottuvuudet ja vaiheet. Lisäksi tarkasteltiin rakennustuoteteollisuuden digitaalista muutosta Suomessa.

Kehittämistyötä tehtiin palvelumuotoilun menetelmin. Kehittämistyössä edettiin Ojasalon mallin mukaan, kolme ensimmäistä vaihetta; Kartoita ja ymmärrä, ennakoi ja ideoi, mallinna ja arvioi. Kehitystyössä, Konseptoi ja vaikuta- vaihe on rajattu kehittämistyön ulkopuolelle. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa kerättiin laadulliseen tutkimukseen perustuen tietoa toimeksiantajayrityksen asiakastyytyväisyyden ja brändin nykytilasta sekä kartoitettiin alustavaa kiinnostusta verkkokauppaan. Aineiston analysoinnissa käytettiin luokittelua sekä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Ennakoi ja ideoi - vaiheessa hyödynnettiin työpajamenetelmää, johon osallistui yrityksen työntekijöitä eri puolilta organisaatiota. Työpajojen tuotoksena syntyivät asiakaspersoonat ja - polku. Ymmärtämällä asiakkaan tarpeita ja toimintaympäristöä sekä hyödyntämällä tietoperustassa kartoitettua tietoa digitaalisten palveluiden ominaisuuksista, koostettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu asiakkaalle. Vaiheessa Mallinna- ja arvioi, suoritettiin ja analysoitiin asiakkaiden haastattelut, joissa yhdessä asiakkaiden kanssa suunniteltiin verkkokauppa ja kartoitettiin digitaalisten palveluiden tarpeita. Aineiston analysoinnissa käytettiin kvalitatiivista menetelmää ja laadullista luokittelua sekä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Suunnittelukriteerien ja arvolupauksen avulla tuotettiin selkeä kuvaus verkkokaupan ominaisuuksista asiakaspersoonan näkökulmasta sekä kiteytetty verkkokaupan arvolupaus asiakkaalle.

Vaikkakin kohdeyrityksen toimialalla on siirrytty hitaasti digitaalisiin palveluihin, on alalla tunnistettu selkeitä toimivia käytäntöjä ja sovelluskohteita, jotka voivat mahdollistaa arvon syntymisen asiakkaalle. Digitaalisten palveluiden suunnittelussa tulee huomioida toimialan toimintaympäristön asettamat haasteet. Digitaaliset palvelut auttavat arvon muodostumisessa asiakkaalle. Yhteiskehittämällä palvelumuotoilun keinoin kartoitetut digitaaliset palvelut sekä verkkokaupasta laadittu konsepti, tarjosivat kohdeyritykselle hyödyllistä aineistoa ja tietoa digitaalisten palveluiden jatkokehittämiseksi.

Asiasanat: digitaalisten palveluiden kehittäminen, verkkokauppa, rakennustuoteteollisuus, yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu



Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Innovative Digital Services of Future

Master of Business Administration (MBA)

Raija Velez

Developing Digital Services Together with the Customer

Year 2024

Pages 69

---

The aim of the study was to investigate what kind of digital services would help customers in their work and to develop an e-commerce concept in cooperation with customers.

The the development work of Developing digital services together with the customer was commissioned by a construction company as part of the company's digital services development and customer-centric strategy. The topic of the development was selected based on its topicality and the needs of the target company.

In the knowledge base of the thesis, the development work is contextualized by examining product-, service- and customer-centric business logic and the transition to a customer-centric logic is described. The knowledge base also examines digital transformation as a phenomenon and explains the framework, dimensions and stages of digitalisation. The digital transformation of the construction products industry in Finland is also examined.

The development work was carried out using service design methods. The development work proceeded according to the first three phases Ojasalo's model; Map and Understand, Anticipate and Ideate, Model and Evaluate. In this development work, the Conceptualise and Influence phase was excluded from the development work. The Map and Understand phase involved qualitative research to gather information on the current state of the client company's customer satisfaction and brand, and to identify initial interest in e-commerce. The data was analysed using categorisation and data-driven content analysis. In the Anticipate and Ideate phase, a workshop method was used, involving company employees from different parts of the organisation. The workshops resulted in the creation of customer personas and a customer journey. By understanding the needs and context of the customer and drawing on the the digital services features identified in the knowledge base, a semi-structured thematic interview with the customer was compiled. In the Modeling and Evaluation phase, customer interviews were conducted and analysed to jointly design the online store with the customer and identify the needs of the digital services. The data was analysed using a qualitative method, qualitative classification and data-driven content analysis. The design criteria and value proposition were used to produce a clear description of the features of the online store from the customer persona's perspective and a crystallised value proposition for the customer.

Although the target company's industry has been slow to move to digital services, it has identified clear best practices and application areas that can enable value creation for the customer.

Given the challenges for digital services in the industry environment, digital services such as guides and e-commerce can help operators. The digital services mapped through co-development using service design methods, as well as the concept of an online shop, provided the target company with useful material and information to pursue digital services.

Keywords: e-commerce, co-development, service design, development of digital services, building products industry, service design

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, divided into three colored segments: pink, blue, and teal.



## Sisällys

<b>1. DIGITAALINEN MUUTOS RAKENNUSTUOTETEOLLISUUDEN INNOVAATIOIDEN KEHITTÄMISESSÄ</b> .....	<b>6</b>
1.1 RAKENNUSTUOTETEOLLISUUDEN DIGITALISAATIO .....	8
1.2 DIGITAALISUUDEN TARKASTELU INNOVAATIOTYYPPIEN AVULLA.....	11
1.3 KEHITYSTYÖN TAVOITTEET, RAJAUS, RAKENNE JA VIITEKEHYS.....	13
<b>2 ASIAKASKESKEINEN LIIKETOIMINTA DIGITAALISESSA MUUTOKSESSA</b> .....	<b>16</b>
2.1 SIIRTYMINEN ASIAKASKESKEISEEN LOGIIKKAAN .....	16
2.2 DIGITALISAATION VIITEKEHYS JA ULOTTUVUUDET .....	21
2.3 DIGITALISAATION VAIHEET .....	30
2.4 DIGITAALISEN MUUTOKSEN SOVELLUKSET RAKENNUSTEOLLISUUDESSA .....	32
<b>3 KEHITTÄMISTYÖ PALVELUMUOTOILUN MENETELMIN</b> .....	<b>33</b>
3.1 PALVELUMUOTOILUN PERIAATTEET JA KÄYTTÖÖNOTTAMINEN .....	36
3.2 PALVELUMUOTOILUN MENETELMÄT JA TYÖKALUT YHTEISKEHITTÄMISESSÄ.....	39
3.3 KEHITYSTYÖN KOHDEYRITYS .....	44
<b>4 DIGITAALISTEN PALVELUIDEN YHTEISKEHITTÄMINEN ASIAKKAAN KANSSA</b> .....	<b>45</b>
4.1 YMMÄRRYS YRITYKSEN ASIAKKAIDEN TYYTYVÄISYDEN NYKYTILASTA JA MAHDOLLISUUKSISTA .....	47
4.2 DIGITAALISEN PALVELUN YHTEISKEHITTÄMINEN HENKILÖSTÖN KANSSA .....	51
4.3 KEHITETÄÄN JA ARVIOIDAAN DIGITAALISIA PALVELUJA YHDESSÄ ASIAKKAAN KANSSA .....	56
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b> .....	<b>63</b>
5.1 KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTÄ OHJAAVIIN KYSYMYKSIIN VASTAAMINEN .....	63
5.2 KEHITYSTYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	66
5.3 SIIRRETTÄVYYS JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	67
5.4 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN REFLEKTOINTI .....	68

## LIITEET



## 1. Digitaalinen muutos rakennustuoteteollisuuden innovaatioiden kehittämisessä

Digitalisaatioon liittyviä termejä ovat "digitisaatio", "digitalisaatio" ja "digitaalinen muutos." Vaikka nämä kolme käsitettä ovat erillisiä merkitykseltään, niitä usein käytetään keskenään vaihtoehtoisesti. Nämä termit kuvaavat myös digitalisaation eri asteita. Ensimmäinen vaihe, digitisaatio, viittaa analogisen muuttamiseen digitaalseksi (esim. siirtyminen paperilaskuista digitaaliseen muotoon). Toisessa vaiheessa, digitalisaatiossa, käytetään digitaalista teknologiaa ja tarkastellaan sen vaikutuksia (esim. prosessin digitalisointi). Lopuksi, digitaalinen muutos on laajin käsite, joka kattaa koko yrityksen, ei vain tiettyä prosessia. Digitaaliseen muutokseen liittyy uusien tapojen suunnittelu, jotka luovat uusia arvonlähteitä ja vaativat organisaation laaja-alaista muutosta. Digitalisaation viitekehys ja ulottuvuudet sekä vaiheet, on esitelty tarkemmin kappaleessa 2. (Bumann & Peter 2019)

Digitalisaatio on käynnistänyt liike-elämässä murroksen, jossa yritykset hyödyntävät uusia teknologioita ja suuria tietomassoja luodakseen täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja. Tämä näkyy kuluttajille ja yritysasiakkaille uusina, innovatiivisina tuotteina ja palveluina, jotka yhdistävät fyysistä ja digitaalista. Digitalisaatio on yksi megatrendeistä, joka voisi pitää yllä suomalaista kilpailukykyä. Suomalaisen digitalisaation tila tällä hetkellä on verrattain vahva ja Suomi on sijoittunut esimerkiksi useissa kansainvälisissä vertailuissa korkealle digitalisaation kehityksessä. (Suomidigi 2023; Valtionkonttori 2023; Ficom.fi 2023) Työelämän keskeisten toimijoiden, kuten Sitran ja Työ- ja Elinkeinoministeriön, mukaan Suomen kilpailukyky halutaan säilyttää digitalisaation avulla ja Suomi halutaan nähdä digitalouden edelläkävijänä. Digitalisaatio on Suomen tiekarttojen ja megatrendien yksi merkittävä ajuri. (Sitra 2023; TEM 2023)

Valtaosa suomalaisista kuluttajista on jo tottuneita digitaalisten palveluiden käyttäjiä. Vuonna 2022, 16-89-vuotiaista suomalaisista 93 % käytti internetiä, 58 % ostanut tavaroita tai palveluita internetistä ja 30 % oli ostanut matkalippuja verkosta viimeisen kolmen kuukauden aikana. Mobiilimaksaminen, sähköiset terveystalvot ja sähköinen asiointi viranomaisten kanssa ovat yleisiä käytäntöjä suomalaisten keskuudessa. Valtaosa suomalaisista on käyttänyt sähköisiä viranomaispalveluja. Sähköisiä viranomaispalveluja käytettiin useimmiten itseään koskevien tietojen hakemiseen, esimerkiksi terveyteen tai verotukseen liittyen, yleisten tiedon hakemiseen viranomais- ja julkisista palveluista, lomakkeiden lataamiseen sekä viestien tai asiakirjojen vastaanottamiseen. Asiakkaiden muuttuva käyttäytyminen edellyttää yritysten uudistumista ja palveluiden digitalisoimista. (Tilastokeskus 2022)

Digitalisaatio vaikuttaa yritysten toimintaympäristöön entistä enemmän. Suomalaisissa yrityksissä internetipohjaisia pilvipalveluita käytetään myös arkipäiväisesti. Tilastokeskuksen

(2022) mukaan maksullisia pilvipalveluita käytti jo 81 % yrityksistä. Yleisimmät palvelut verkon välityksellä ovat sähköpostit, toimisto-ohjelmat ja tiedostojen tallentamiseen käytettävät palvelut. Laskujen digitalisoinnissa, eli verkkolaskutuksessa, Suomi on maailman kärkimaa 92 % digitalisaatioasteella (Valtionkonttori 2023). Silti, vain neljännes eli 25 % yrityksistä myi tuotteita tai palveluita verkossa vuonna 2021 (Tilastokeskus). Suhteutettuna suomalaisten palveluiden ja tavaroiden ostamiseen verkosta (58 %) on monella yrityksellä vielä paljon parannettavaa verkossa myymisen suhteen.

Strategisesti digitalisaatiolla tavoitellaan liiketoiminnan uudistamista ja kilpailukyvyyn säilyttämistä. Kilpailuetua digitalisaatiolla voi hakea esimerkiksi paremmasta asiakaspalvelusta, tehokkaammista liiketoimintaprosesseista ja uusien markkinoiden saavuttamisesta. (Bumann & Peter 2019). Digitalisaatiolla haetaan kasvua ja liiketoiminnan tehokkuutta. Digitaaliset palvelut tarjoavat mahdollisuuden asiakkaiden ostojen aktivointiin, ostotihyeyteen, ostosten koon kasvattamiseen sekä tavoittamalla uusia asiakassegmenttejä ja maantieteellisiä alueita. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 76-118). Digitaalinen muutos vaatii selkeän strategian ja sen sijoittamista liiketoimintastrategian keskiöön. Yritysten menestys digitaalisessa muutoksessa riippuu strategiasta, ei pelkästään teknologiasta (Bumann & Peter 2019). Digitalisaation tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan johtamiseen ja tuottavuuden kehittämiseen. Useat digitaaliset palvelut ovat sujuva osa palvelun tuottamista ja tieto siirtyy sujuvasti myös asiakkaan ja palveluyrityksen välillä. Digitalisaatio mahdollistaa tehokkaamman ja optimoidun tuotannon reaaliaikaisen tiedon, kuten sääolosuhteiden mukaan. (Palvelualojen työnantajat PALTA ry 2016, 12) Digitaalinen verkkolaskutus tuo yrityksille huomattavia kustannussäästöjä vuosittain. Laskujen automaattinen siirtyminen järjestelmästä toiseen helpottaa laskujen käsittelyä ja vapauttaa työntekijöiden aikaa tuottavampaan työhön. Yrityksen digitaloushankkeen (2023) tekemän arvion mukaan tilausprosesseihin kuluvan työn arvo on Suomessa noin 2,7 miljardia euroa vuosittain. Kyseessä on siis huomattava määrä työtä, joka voitaisiin käyttää digitalisaation myötä muihin tehtäviin. (Valtionkonttori 2023; Yrityksen digitalous 2023)

Digitalisaation liittyy useita haasteita, kuten muuttuva asiakaskäyttäytyminen, korkeat sääntelyvaatimukset ja supistuvat katteet. Lisäksi uudet häiriöitä aiheuttavat toimijat ja suuret teknologiayritykset haastavat perinteiset yritykset monilla palvelualoilla. Vuonna 2023 chatbotit, itsepalvelukassat, ruokien ja taksien tilauspalvelut, kuten Wolt ja Uber ovat jo arkipäivää. Mikäli organisaatiot eivät reagoi digitaaliseen muutokseen tai reagoivat vain osittain, voivat ne menettää asemansa markkinoilla ja menettää tuloja ja voittoja. Digitalisaatiota hidastavat johdon ymmärrys ja epävarmuus digitalisaation aiheista, prosesseista ja rakenteesta. (Bumann & Peter 2019)

Digitalisaatio nivotaan yhä enemmissä määrin myös ekologiseen kestävyys. Digitaalinen siirtymä on myös merkittävä Euroopan Unionin tasolla. Euroopan vihreän kehityksen

ohjelmassa EU tavoittelee vihreää ja digitaalista siirtymää, jossa ekologinen kestävyys ja digitalisaatio voivat parhaimmillaan tukea toisiaan. Euroopan komission strategisen ennakkoraportin mukaan (2022) keskeiset synergiat vihreän ja digitalisaation siirtymän välillä ovat ilmastoneutraaliuden saavuttaminen digitaalisuuden mahdollistaman yksilöllisen tiedon valossa. Tämä auttaa kuluttajia jo nyt, esimerkiksi sähkön hinnan seurannan muodossa ja valitsemaan ympäristölle suotuisampia energia muotoja, tai vaikuttamalla kulutuksen ajankohtaan. Digitalisaatiolla nähdään myös entistä enemmän haittoja, kuten energian kulutuksen ja tietotekniikkaromun lisääntyminen.

Digitalisaatio pakottaa myös uudistamaan digitaalisia palveluja koskevaa lainsäädäntöä. Suomessa julkaistiin vuonna 2019 laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta, jonka tavoitteena on edistää digitaalisten palvelujen ensisijaisuutta julkisessa hallinnossa sekä toimeenpanna saavutettavuusdirektiiviä. Muita keskeisiä digitaalisten palveluiden säädöksiä ovat Tietohallintolaki (906/2019), tietosuojalaki (1050/2018) ja tietosuoja-asetus ((EU) 2016/679). (Suomidigi, Digitaalisten palveluiden asiakaslähtöinen suunnittelu, 2020, 3)

### 1.1 Rakennustuoteteollisuuden digitalisaatio

Kehittämistyön kohteena ovat rakennustuoteteollisuudessa toimiva yritys ja sen mahdollisuudet tarjota digitaalisia palveluita ostamisen helpottamiseksi asiakkailleen. Monet teollisuuden, rakennustuoteteollisuuden ja teknisen kaupan yritysten tarjoamat tuotteet ja ratkaisut voivat olla varsin monimutkaisia ja vaativat rankkoja tietojärjestelmien yhteensovittamisia ja standardeja. Siksi seuraavaksi käsittelemme lyhyesti rakennustuoteteollisuutta alana Suomessa.

Rakennettu ympäristö on suomalaiselle hyvinvoinnille ja kilpailukyvyllä merkittävä. Rakennetun ympäristön arvo on 565 miljardia, ja jopa 83 prosenttia kansallisvarallisuudestamme. Asunnot ovat suomalaisten ja koko yhteiskuntamme suurin varallisuuserä. Rakentaminen sekä rakennetun ympäristön ylläpito tarjoavat työmahdollisuuksia joka viidennelle Suomen työssäkäyvälle ja klusteri onkin Suomen suurin työllistäjä. Rakennustuoteteollisuustoimiala jakautuu betoni-, pientaloteollisuus-, rakennusmateriaalit- ja teräsrakenneseleeseen. Vuonna 2020 rakentamisen osuus bruttokansantuotteesta oli noin 8 prosenttia ja rakennusinvestointien osuus investoinneista noin 60 prosenttia. (Rakennusteollisuus 2023) Rakennusyrietysten markkinat ovat kasvaneet Suomessa 38 miljardiin euroon. VTT:n selvityksen mukaan, urakoitsijoiden kate on vain 3 prosenttia rakentamisesta saatavista tuloista. (Rakennusteollisuus RT, 2021)

VTT:n selvityksen mukaan (VTT 2021) teollisuuden työllistävyys Suomessa laskee ja palvelujen sekä rakentamisen osuus kasvavat 2000-luvulla. Alan korkea työllistävyys johtuu pitkistä

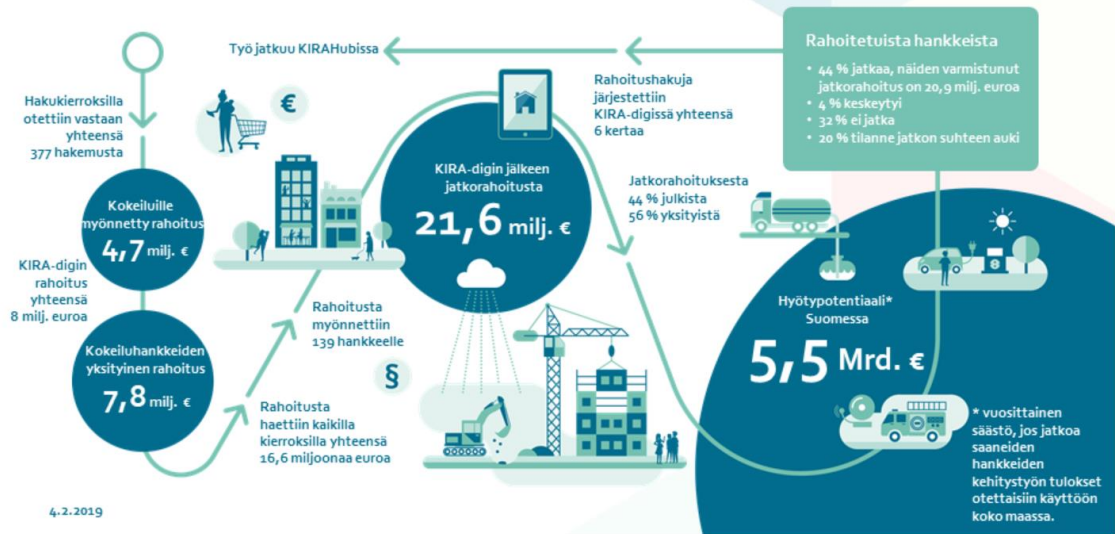
jalostusketjuista ja runsaasta raaka-aineiden, alihankkijoiden ja toisilta toimialoita palveluiden ostamisesta.

Rakentamisen ja kiinteistöalan digitalisaatiota on edistetty hankkeiden ja professuurien avulla. Hankkeiden tavoitteena on ollut esimerkiksi, avata rakentamisen ja kaavoituksen julkinen tieto kaikkien käyttöön, sujuvoittaa yhteen toimivat järjestelmät sekä yhtenäistää toimintatapoja ja luoda uutta liiketaloutta. Uusien digitaalisten ratkaisujen odotetaan parantavan rakentamisen tuottavuutta ja laatua, kun prosessit toimivat sujuvammin. (Rakennusteollisuus, 2023)

Rakennusteollisuus keskusliiton lausunnon mukaan rakennusalan digitalisaatio on edennyt suurin harppauksin viime vuosina. (Rakennusteollisuus RT, 2021) KIRA-digi (Kiradigi 2023) on kiinteistö- ja rakentamisalan julkisten palveluiden noin 16 miljoonan digitalisoimisen kärkihanke, jonka rahoittivat valtio ja kiinteistö- ja rakentamisala. Hanke päättyi vuonna 2018 ja siinä myönnettiin rahoitusta 16,6 miljoonan euron edestä rahoitusta 139 hankkeelle digitalisaation edistämiseksi. Kuviossa 1. on esitelty KIRA-digin kokeiluhankkeiden vaikuttavuutta. Rakennusteollisuus näkeekin, että KIRA-digi-hanke voisi tuoda jopa 5,5 miljardia euroa, mikäli kaikki sen toimenpiteet otettaisiin laajamittaisesti käyttöön.

Hankkeella pyrittiin tekemään rakennus- ja kaavoitustiedosta avointa ja helposti saatavilla olevaa, kehittämään saumattomasti yhteensopivia järjestelmiä ja yhdenmukaisia käytäntöjä sekä käynnistämään kokeiluhankkeita, jotka edistävät innovaatioita ja uutta liiketoimintaa alalla. Hankkeen aikana tunnistettiin lainsäädännön kehittämisen kohteet, jotta se tukee rakennusalan digitalisaatiota. KIRA-hanke edisti digitaalisen liiketoimintaekosysteemin syntymistä KIRA-alalle Suomeen.

## KIRA-digin kokeilurahoituksen vaikuttavuus



Kuvio 1: KIRA-digi Kokeiluhankkeet, [www.kiradigi.fi](http://www.kiradigi.fi) (viitattu 23.9.2023)

Digitalisaation nähdään myös mahdollistavan rakennustuoteteollisuuden toimialaa vihreässä siirtymässä. Euroopan komission mukaan (2022), rakennuksia voidaan viherryttää digitalisaation avulla. Esimerkiksi, pitkän aikavälin valintojen suunnitteluvaiheessa tietojen mallintaminen voisi parantaa päätöksentekoa ja lisätä alan energiatehokkuutta. Anonymisoitujen tietojen saatavuus, kuluttajien käytösmallien ymmärtäminen ja älykkäät laitteet mahdollistavat kohdenneet investoinnit peruskorjauksiin.

Rakennusteollisuus kaipaa lisärahoitusta ja TKI-panostuksia yritysten digitalisaatiohankkeisiin sekä vauhdittaakseen alustatalouden kehittymistä kiinteistö- ja rakennusalalla (Rakennustietosäätiö RTS, 2021). Vuonna 2023 rakennusala on murroksessa, sillä korona ja Venäjän hyökkäyssota ovat romahduttaneet rakentamisen ja etenkin asuntotuotannon (RT 2023). Rakennusala Suomessa kokee nyt kolmannen ison taantumansa sodan jälkeisessä taloushistoriassa. Rakentaminen rahoitetaan usein velkarahalla ja nykyinen finanssipolitiikka ja korkojen korotukset näkyvät alalla voimakkaina. Uusien valmistuvien asuntojen määrä Suomessa on romahtanut 1940-luvun tasolle. Tämä asettaa rakennusalalle entistä isompia kannattavuushaasteita ja luo haasteita tehdä päätöksiä investointeihin. Kuitenkin alalla on paljon mahdollisuuksia digitalisaation suhteen ja investoimalla digitaalisiin palveluihin, yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua ja erottua markkinassa. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan digitalisten palveluiden kehittämistä innovaatiotyyppien avulla.

## 1.2 Digitaalisuuden tarkastelu innovaatiotyyppien avulla

Yrityksen digitaalisia mahdollisuuksia voidaan tarkastella innovaatiotyyppien avulla. Innovaatiotyyppittelyjä on useita, mutta tässä kehitystyössä tarkastelen digitaalisia palveluita, 10 innovaatiotyyppin (Ten Types of Innovation) viitekehysten avulla (Keeley ym., 2013, 4, 16-18). Viitekehys auttaa tunnistamaan uusia mahdollisuuksia yrityksen tuotteiden ulkopuolelta ja kehittää elinkelpoisia innovaatioita yrityksen eri toiminnoissa. Viitekehys antaa systemaattisen lähestymistavan innovatiivisten liiketoimintastrategioiden kehittämiseen.

Viitekehys auttaa myös hahmottamaan kehitystyön rajausta. Kymmenen innovaatiotyyppin avulla voidaan tunnistaa ja luoda läpimurtoja tuotteiden, palveluiden ja liiketoimintamallien kehittämisessä. Taulukossa 1, esitellään viitekehys pääpiirteittäin, joka auttaa hahmottamaan ja rajaamaan kehitystyötä.

Viitekehys jakaa innovaatiot kymmeneen innovaatiotyyppiin, jotka ovat: Liiketoiminta- eli ansaintamallit, verkostot, rakenne, prosessit, tuotteen ja palveluiden suorituskyky, tuotantojärjestelmät, palvelu, kanavat, brändi ja asiakkaan sitouttaminen. Nämä innovaatiotyyppit on jaoteltu vielä kolmeen pääluokkaan, jotka ovat: liiketoimintamalli, tuote ja/tai palvelu sekä markkinointi.

Pääluokka	Innovaatiotyyppi	Kuvaus
Liiketoimintamalli	Liiketoimintamallit	Uudet tavat luoda, toimittaa ja saada arvoa.
	Verkostot	Kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntäminen arvon luomisessa.
	Rakenne	Yrityksen erottava tai ylivoimainen tapa työskennellä.
	Prosessit	Tuotantoprosessien ja toimitusketjujen uudistaminen.
Tarjooma	Tuotteen suorituskyky	Tuotteiden ja palveluiden suorituskyvyn uudistaminen erottavaksi tekijäksi
	Tuotantojärjestelmät	Lisätuotteet ja – palvelut.
	Järjestelmäintegraatio	Tuotteiden ja palveluiden integroiminen osaksi laajempia järjestelmiä ja kokonaisuuksia.
	Palvelu	Asiakaskokemuksen parantaminen kaikissa kosketuspisteissä.

Asiakas- kokemus	Kanavat	Palvelun toimittaminen asiakkaalle ja käyttäjille asiakkaan kokemuksen kannalta.
	Brändi	Brändin rakentaminen ja hallinta erottautumiskeinona. Esim. yrityksen arvomaailma, joka resonoi asiakkaiden kanssa.
	Asiakkaan sitouttaminen	Erottuva tapa olla yhteydessä ja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Taulukko 1: 10 innovaatiotyyppiä viitekehys (Keeley ym, 2013,16-17)

Innovatiiviset ansaintamallit etsivät kilpailuetua esimerkiksi yrityksen tarjoomasta, tuotteista, hinnoittelusta tai laskutettavista palveluista. Verkostoinnovaatio pyrkii luomaan yhteistyöverkostoja ja parantaa yhteistyötä kumppaneiden kanssa parantaakseen kustannustehokkuutta ja innovaatioita. Rakenneinnovaatioissa keskitytään järjestämään yrityksen omaisuuserät; aineelliset, inhimilliset tai aineettomat tavoilla, jotka luovat arvoa. Rakenneinnovaatioita tapahtuu henkilöstöhallinnassa, it-osastolla, tutkimuksessa, kehityksessä ja muokkaamalla henkilöstön kannustimia. Nämä innovaatiot ovat tyypillisesti erittäin hankalia kopioida kilpailijoiden toimesta. Prosessi-innovaatio pyrkii tehostamaan liiketoimintaprosesseja ja/tai säästämään kustannuksia, mikä voi johtaa tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi. Tyypillisin esimerkki prosessi-innovaatiosta on lean-tuotanto ja monimutkaisen prosessin standardisoiminen sekä tiedon tuottaminen tulevaisuuden ennustamiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi.

Tuotteen suorituskyvyn parantamisen innovaatiot, kuten yrityksen tarjonnan arvoon, ominaisuuksiin ja laatuun liittyvät innovaatiot pyrkivät löytämään sekä täysin uusia tuotteita tai palveluita, päivityksiä ja malliston laajennuksia. Tuote- ja palveluinnovaatiot ovat helpoiten kopioitavissa. Tuotejärjestelmäinnovaatioiden avulla yhdistetään yksittäiset tuotteet ja palvelut palvelukokonaisuudeksi, tarjotaan lisäpalveluja tai tarjotaan työkaluja, kuten API-rajapintoja, sovelluksia tai suunnittelijoiden työkaluja.

Palveluinnovaatioilla varmistetaan ja parannetaan tarjonnan hyödyllisyyttä, suorituskykyä ja näkyvää arvoa. Ne tekevät tuotteesta helpomman kokeilla, käyttää ja nauttia siitä. Yleisiä esimerkkejä palveluinnovaatioista ovat tuotteen käytön tehostaminen, huoltosuunnitelmat, asiakastuki, koulutus, ja takuut. Kanavainnovaatiot löytävät uusia jakelukanavia ja tapoja saavuttaa asiakkaita, mikä voi laajentaa asiakaskuntaa ja kasvattaa myyntiä. Brändi-innovaatio kehittää brändiä erottuakseen kilpailijoista. Tavoitteena on parantaa tunnettua, imagoa ja kilpailukykyä. Asiakkaan sitouttamiseen liittyvät innovaatiot perustuvat syvällisten toiveiden ymmärtämiseen ja tekemään asiakkaan elämästä helpompaa ja elämyksellisempää. Tavoitteena on käyttää teknologiaa, pakkauksia, eleitä ja muotoilua,

jotka sujuvoittavat yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Sosiaalinen media antaa hyvän alustan asiakkaan sitouttamiseen. (Keeley ym. 2013)

Seuraavassa kuviossa 2, on esitelty viitekehys kolmen ulottuvuuden avulla.



Kuvio 2: Kymmenen innovaatiotyyppiä jaoteltuna kolmen ulottuvuuden avulla (Larry Keeley ym., 2013, 16-17)

Kehitystyön tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta hahmottamalla ja ideoimalla palveluinnovaatioita, erilaisia digitaalisia palveluita. Ymmärtämällä, miten voimme palvella asiakasta paremmin ja tarjoamalla uusia palveluita ja kanavia asiakkaan tilausprosessiin, sujuvoitamme asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta, joka edelleen voi sitouttaa asiakasta.

Malli auttaa hahmottamaan yrityksen sisäisen toiminnan, ansaintamallin, prosessit, palvelut ja asiakkaaseen kohdistuvat toiminta, mutta käytännössä näitä on aika vaikea luokitella erillisinä. Tässä työssä haluamme tarkastella asiakaskokemusta, emmekä uppoudu syvällisesti yrityksen sisäiseen toimintaan.

### 1.3 Kehitystyön tavoitteet, rajaus, rakenne ja viitekehys

Digitalisaatio muuttaa liiketoimintamalleja ja asiakaspalvelun menetelmiä. Kehitystyön tarkoitus on ymmärtää ilmiötä ja tunnistaa uusia, asiakkaalle arvoa tuottavia tapoja palvella asiakasta.

*Kehitystyön tavoitteena on*

- Tunnistaa ja löytää lähestymistapa digitaalisiin palveluihin, jotka helpottavat asiakkaan ostoprosessia ja tuottavat asiakkaalle arvoa
- Luoda yhdessä asiakkaan kanssa konsepti digitaalisesta palvelusta, ennen kuin konseptiin käytetään liikaa resursseja.

Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ovat:

2. Kenelle palvelua halutaan parantaa ja missä toimintaympäristössä asiakas käyttäisi digitaalista palvelua?
3. Mitkä ja minkälaiset digitaaliset palvelut helpottaisivat asiakkaan ostamista ja näin ollen luo arvoa asiakkaalle?

Kehittämistyön keskeiset tuotokset:

1. Asiakaspersonan ja palvelupolun kuvaus, jotta ymmärrämme asiakasta sekä hänen tarpeitaan oikeassa ympäristössä
2. Vertailuanalyysin (benchmarking) avulla ideoita erilaisista digitaalisista palveluista
3. Konsepti digitaalisesta palvelusta, joka helpottaa asiakkaan ostamista, ja sen tärkeimmistä ominaisuuksista.
4. Digitaalisen palvelun arvolupaus asiakkaalle

Kehitystyön rajaus

Kehitystyön ulkopuolelle on rajattu digitaalisen palvelun mallinnus interaktiosuunnittelun ja prototyypin avulla sekä palvelun testaus asiakkaan kanssa. Kehitystyö ei myöskään ota kantaa digitaalisen palvelun kannattavuuteen toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Myös digitaalisen palvelun lanseeraus on rajattu kehitystyön ulkopuolelle.

Kehitystyön rakenne

Kappaleessa 2, analysoidaan teoria siirtyminen asiakaskeskeiseen logiikkaan sekä arvon muodostumisen kehitys. Asiakkaan kokema arvo tapahtuu läpi organisaation vuorovaikutuspisteissä. Siksi on tärkeä ymmärtää miten liiketoimintalogiikat muuttavat edelleen digitalisaation myötä. Kappaleessa käsitellään digitalisaation viitekehys ja ulottuvuudet sekä vaiheet. Kappaleen lopussa käydään läpi digitaalista muutosta rakennustuoteteollisuudessa.

Kolmannessa kappaleessa käsitellään ja perustellaan valitut kehittämisen menetelmät. Lähestymistapana kehitystyössä on palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa. Palvelumuotoilu sopii erityisen hyvin digitaalisten palveluiden kehittämiseen ja varmistaa, että kaikki kosketuspisteet ovat linjassa asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten kanssa.

Yhteiskehittäminen varmistaa, että kehitettävä palvelu on rakennettu asiakkaan näkökulmasta ja tuotettava palvelu on liiketoiminnallisesti järkevä.

Kappaleessa 4 esitellään, miten digitaalista palvelua kehitettiin yhteistyössä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa palvelumuotoilun avulla. Aluksi tunnistetaan asiakastyytyvyyden nykytila ja kartoitetaan mahdollisuuksia. Vertailuanalyysin avulla tunnistettiin minkälaisia digitaalisia palveluita alalla tarjotaan. Tämän jälkeen hyödynnetään henkilöstöä ja luodaan asiakaspersoonat ja palvelupolku. Digitaalisia palveluita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joiden pohjalta luodaan tärkeimmät ominaisuudet sekä arvopaus digitaaliselle palvelulle. Kappaleessa 5, reflektoidaan ja käydään läpi johtopäätökset sekä jatkokehittämissuhteet.

### *Kehitystyön viitekehys*

Digitaalisten palvelujen kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa kehitystyön viitekehys on kuvattu kuviossa 3. Kehittämistyö käsittelee digitaalisen palvelun kehittämistä, tutkimalla asiakaskeskeistä liiketoimintaa ja digitalisaation muutosta sekä palvelumuotoilua asiakaslähtöisenä menetelmänä.



Kuvio 3: Kehitystyön viitekehys

Seuraavassa kappaleessa esittelen palvelulähtöisen ajattelun markkinoinnin teoriassa sekä digitalisaation viitekehysten ja vaiheet.

## 2 Asiakaskeskeinen liiketoiminta digitaalisessa muutoksessa

Digitaalinen muutos pakottaa yritykset uudistamaan liiketoimintastrategiaa. Yrityksen tulee kyseenalaistaa vanhat opit kuten, että asiakkaat haluavat aina henkilökohtaista palvelua tai fyysisessä maailmassa toimineet tavat toimisivat myös digitaalisesti. Yritysten tulee olla valmiita uudistumaan strategisesti sillä asiakaskäyttäytyminen muuttunut ja digitalisaatio mahdollistaa uusia liiketoimintalogiikoita.

Digitalisaatio tuo jokaiselle alalle uusia toimijoita ja muuttaa olemassa olevia rakenteita ja toimintalogiikoita. Digitalisaation tuomat uudet liiketoimintamahdollisuudet näkyivät ensimmäisessä aallossa ohjelmisto-, media- ja teknologiateollisuudessa. Kuitenkin nämä alat tuottavat Yhdysvalloissa vain 10 % koko taloudesta. Näin ollen, perinteisten toimialojen siirtyessä hyödyntämään digitalisaation mahdollisuuksia, voivat muutokset olla sitäkin suuremmat taloudelle. (Westerman 2015, 1)

Aina digitalisaatio ei ole se paras vaihtoehto. Vaikka moni yrityksen prosesseista olisi mahdollista digitalisoida, se ei välttämättä ole kokonaisuuden kannalta kannattavaa. Yrityksen tulee ottaa huomioon digitalisaation tuomat kustannukset, marginaali ja kokonaistulos. Helpoimpia digitalisaation kohteita ovat verkottuminen, tietokannat ja asiakassuhteiden hallintasovellukset. (Andriole 2017, 21) Davenportin (2019, 2) analyysin mukaan, moni yritys on epäonnistunut digitalisaatiossa aloittaessaan liian haasteellisista prosesseista tai tehdessään liian montaa prosessia yhtä aikaa. Vasta kun helpommat prosessit, kuten asiakassuhteeseen liittyvät prosessit, on hyödynnetty, kannattaa lähteä etsimään digitalisaation hyötyjä uusista teknologioista kuten lisätystä todellisuudesta. (Davenport 2019,2; Andriole 2017, 21)

### 2.1 Siirtyminen asiakaskeskeiseen logiikkaan

Yhä useammat eri toimialoilla toimivat organisaatiot kiihdyttävät digitaalista muutostaan, ei pelkästään tehdäkseen prosessejaan nopeammiksi ja tehokkaammiksi, vaan myös vastataksaan asiakkaiden vaatimukseen muuttuvassa ympäristössä (Deloitte, 2021:4). Digitaalisia palveluja, kuten mitä muuta vaihdannan kohdetta tarjottaessa, on tärkeää ymmärtää miten asiakkaan rooli on muuttunut ja miten asiakas kokee arvon muodostumisen.

Markkinoinnissa on käytetty liiketoimintalogiikoita kuvaamaan tuotteiden ja palveluiden arvontuotannon mekanismeja ja asiakaan roolia. Logiikat ovat kehittyneet 1800-luvun ja 1900-luvun alulla vallinneesta tuotekeskeisestä logiikasta, 2000 luvun palvelukeskeiseen logiikkaan; aineettomiin resursseihin ja arvon yhteisluomiseen ja siitä edelleen

asiakaskeskeiseen logiikkaan. Liiketoimintalogiikoiden avulla voidaan ymmärtää erityisesti arvon muodostumista sekä asiakkaan ja yrityksen välistä vaikutussuhdetta. (Vargo & Lusch 2004, 3-4)

Tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa, (Product-dominant logic, PDL) ja tavaralähtöisessä ajattelussa (Goods-dominant logic, GDL) vaihdannan välineenä olivat aineelliset tavarat, joita jaeltiin mahdollisimman tehokkaasti, jotta ne saatiin myytyä. Markkinoinnillisesti tuotekeskeisessä logiikassa, hyöty oli tuotteessa itsessään ja arvo syntyi tuotannon ja jakelun aikana. Arvon määrittäjänä oli tavarantoittaja. Asiakkaan rooli oli hyödykkeiden vastaanottaja. Tuotteen arvo muodostui siitä, että kuluttaja valitsi vastaavien markkinoilla olevien tuotteiden joukosta. Tuotteiden tehokkaan tuotannon takaamiseksi yritys keskittyi tuotannon kontrolliin ja standardointiin. Markkinointi ohjaa kuluttajan käyttäytymistä ja asiakas nähdään markkinoinnin objektina. Markkinoinnissa keskittyi fyysisten tuotteiden aineellisia ominaisuuksien mainostamiseen tietyille kuluttajasegmenteille. (Vargo & Lusch 2004, 5) (Grönroos 2006, 325).

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Service-dominant logic, SDL) vaihdannan välineet ovat näkymättömiä ja aineettomia, kuten tieto, taito ja palvelut. Tieto ja taito ovat liiketoiminnan vaikuttavia resursseja ja tuotteet ja palvelu nähdään erillisinä toisistaan. Yritys pyrkii keskittymään asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakkaan rooli on palvelun yhteistuottaja, toiminnallinen osapuoli. Keskeisenä erona tuotekeskeiseen logiikkaan verrattuna on, että tuotoksen arvo ei synny tehtaassa vaan käytössä. Palvelukeskeisessä logiikassa arvo syntyy, ja on koettu asiakkaan käyttäessä palvelua. Asiakkaan arvo on subjektiivinen ja syntyy käyttökokemuksessa. Yritys korostaa palveluprosessia ja asiakaskokemusta. Markkinoinnin tehtävänä on luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita asiakkaan kanssa, edistää yhteisluomista ja resurssien integroimista. Markkinointi luo arvolupauksia asiakkaille. (Vargo & Lusch 2004, 5-7)

Grönroosin (2009, 16, 60) mukaan vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä voidaan tulkita palveluksi. Vuorovaikutustilanteita voi syntyä kehittämällä ratkaisuja, kuten tavarat, palvelut sekä niiden yhdistelmistä. Yritysten tuotteet, olivatpa ne sitten aineellisia tai aineettomia, pyrkivät aina tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle palvelun muodossa. Tämä ajatus on yhtenevä palvelukeskeisen logiikan kanssa. Perinteisesti palvelut termillä on viitattu palvelualoihin eli talouden sektoriin, mutta palvelut viittaa myös liiketoimintalogiikkaan. Moni teollisuusaloilla toimiva yritys näkee palvelut liiketoimintalogiikkana. Tästä esimerkkinä hissejä valmistavan Koneen liikevaihdosta yli puolet tulee korjaus- ja ylläpitopalveluista. (Grönroos, 2020, 27).

Palveluliiketoiminnan logiikka (Service Logic, SL) vie palvelut askeleen pidemmälle ja sen mukaan kaikki liiketoiminta perustuu palveluihin. Palveluliiketoiminnan logiikka korostaa

palveluiden roolia arvon luomisessa ja asiakassuhteissa. Lähtökohtana on, että tuotteista ja palveluista ei enää puhuta erillisinä, vaan yritysten tulisi keskittyä asiakkaalle annettavaan palveluun eli palvelun tuomaan hyötyyn tai arvoon asiakkaalle. Kun asiakas ostaa tuotteen tai palvelun, ostaa hän itselleen siitä saaman hyödyn. Asiakas tyydyttää näin ratkaisun tarpeista syntyneeseen ongelmaan ja arvioi saamansa palvelun hyödyn. Arvo syntyy asiakkaan palvelukokemuksen aikana. Palvelu arvo nähdään selkeästi yhteisluomisprosessina, jossa asiakkaat ja palveluntarjoajat työskentelevät yhdessä. Palveluliiketoiminnan logiikassa yritys palvelut on integroitu kaikkialle yrityksen liiketoiminnan osa-alueille. Yritys voi toiminnallaan helpottaa arvon muodostumista keskittymällä palvelukokemukseen ja asiakkaan osallistamiseen palveluprosessissa. Markkinointi keskittyy palvelukokemuksen parantamiseen, asiakassuhteen hallintaan ja asiakkaan osallistamiseen palveluprosessissa. (Vargo & Lusch 2006, 44, Grönroos, 2006, 313-337.) Palvelun laadun arvioimiseksi asiakkaan näkökulmasta, on luotu palveluiden laatumalleja ja ne auttavat ymmärtämään, että mikä muodostaa palvelun ja palvelun laadun asiakkaalle. palvelun laatu muodostuu paitsi teknisestä sisällöstä eli mitä tarjotaan asiakkaalle sekä toiminnallisesta sisällöstä eli miten palvelua tuotetaan asiakkaalle. (Grönroos 2000, 63).

Palveluiden taloudellinen merkitys yritysten liiketoiminnassa on kasvanut aina 1970-luvulta ja se on johtanut yritysten liiketoiminnan painopisteen muuttumiseen palvelullistamisen suuntaan. Palvelullistamisessa painopiste siirtyy tuotteesta kohti palvelua: joko vahvistamalla olemassa olevien tuotteiden palvelullisia puolia tai luomalla täysin uusia palvelukeskeisiä liiketoimintoja. Tämä voi tarkoittaa palveluiden lisäämistä tuotteisiin tai jopa koko liiketoimintamallin uudistamista palvelulähtöiseksi. (Koivisto ym. 2019, 17-18)

Grönroosin (2000, 17) mukaan palveluilla on nouseva merkitys hyvinvoinnin lähteenä monin tavoin, ja useimmat länsimaat ovat joko siirtymässä palveluyhteiskuntaan tai ovat jo täysin palvelupainotteisia. Sekä yksityisten että julkisten palveluorganisaatioiden ja -yritysten osuus bruttokansantuotteesta sekä työvoimasta kasvaa jatkuvasti. Palvelualat ovat yhä keskeisempiä yhteiskunnan vaurauden ja työllisyyden kasvun kannalta. Palvelut ovat länsimaissa jo suurin talouden ala, ja esimerkiksi Suomessa niiden osuus bruttokansantuotteesta oli vuonna 2019 noin 70 prosenttia. Korkea osuus bruttokansan tuotteesta kertoo palvelullistamisen merkityksestä yrityksille ja yhteiskunnalle. (Koivisto ym. 2019, 232.)

Palvelukeskeisen yrityksen lähtökohtina ovat asiakasymmärrys, palvelukeskeisyys ja arvon luomisen näkökulma yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tällöin keskiössä ovat aineettomat resurssit, suhteiden merkitys ja arvon yhteisluonti (Lusch & Vargo 2006, 285-287). Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvontuotanto nähdään ensisijaisesti asiakkaan kokemana hyötynä, mutta sen taustalla vaikuttavat edelleen osittain tuotantokeskeiset

periaatteet, joissa arvon luonti tapahtuu yrityksen omissa järjestelmissä ja prosesseissa. (Grönroos & Gummerus 2014, 211-212, Heinonen & Strandvik 2015, 474).

Palvelukeskeisestä logiikasta on siirrytty asiakaskeskeiseen logiikkaan. Asiakaskeskeisessä logiikassa (Customer Dominant Logic, CDL) asiakas on palvelun sijaan keskiössä. Tällöin halutaan ymmärtää mitä palveluita ja miten asiakas käyttää tyydyttääkseen tarpeensa. Palvelukeskeisessä logiikassa pyritään ymmärtämään asiakkaan elämää, kiinnostuksen kohteita, suunnitelmia ja toimintoja. (Heinonen ym. 2010, 530-544.) Yrityksille on kannattavampaa kehittää palveluita yhteistyössä asiakkaan kanssa, kuin etsiä tuotteelle tai palvelulle paikkaa asiakkaan toiminnassa. Palvelumuotoilu auttaa yritystä ymmärtämään asiakasta paremmin ja kehittämään asiakkaalle arvoa tuottavia palveluita. (Heinonen ym. 2010, 543-545.)

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua. Esimerkiksi, asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa hallinnolliset rutiinit kuten laskutus, reklamaatiot, tilaus, muutetaan kilpailueduksi. Asiakaskeskeisen logiikan vaihdannan kohteena on palvelu, jotka muodostavat asiakaskokemuksen. Arvo muodostuu palvelun käytön yhteydessä. Yritys pyrkii ymmärtämään ja auttamaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla tutkimalla asiakkaan kokemuksia ennen ja jälkeen palvelun käytön. Koko palvelun elinkaari vaikuttaa arvon muodostumiseen. Yritys voi osallistua asiakkaan toimintaan ja tukea arvonmuodostusta vuorovaikutuksellaan. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa panostetaan entistä enemmän asiakassuhteeseen ja vuorovaikutustilanteisiin. (Heinonen ym. 2010, 542; Grönroos, 2020, 24).

Markkinoinnin rooli yrityksessä ja toimintatavat ovat muuttuneet merkittävästi. Markkinointi tulisi nähdä asiakashallintaprosessin avulla, johon osallistuu suuri osa organisaatiosta. Asiakkaiden käsitys tuotteiden laadusta, arvosta ja luotettavuudesta perustuu asiakassuhteiden vuorovaikutustilanteisiin läpi organisaation. Näin ollen perinteinen markkinointi joka perustuu mainontaa, ei enää toimi. Markkinalähtöinen eli asiakaskeskeinen liiketoiminta huolehtii, että koko organisaatio on valjastettu ymmärtämään asiakkaan tarpeet, arvojärjestelmät ja sisäiset prosessit. (Grönroos, 2020, 36)

Markkinoinnin keskeiseksi käsitteeksi on noussut arvo ja se muuttaa markkinoinnin taktisesta strategiseksi, se on toiminnon sijasta yrityksen strateginen perusta. Markkinointi keskittyy tuotteen sijaan vuorovaikutuksen korostamiseen ja vuorovaikutustilanteiden hallintaan. Markkinointi osallistuu yritystoiminnan johtamiseen, liikevaihdon ja kilpailukyvyyn varmistamiseen sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Markkinointi ei ole enää yhden osaston tehtävä, vaan sen tulisi olla johtoryhmän asia, joka laatii strategioita. Markkinointi ei ole rajoittunut liiketoiminnalliseen arvon tuotantoon vaan myös laajempaan yhteiskunnalliseen

viitekehykseen. (Saarijärvi, 2018; Heinonen & Strandvik 2015, 477, Grönroos, 2020, 36-42, 76)

Alla olevaan taulukkoon 2 on kuvattu neljä eri liiketoimintalogiikkaa, sekä käsitelty vaihdannan kohde, tuotteiden ja palveluiden suhte, arvon määrittäjä, arvon muodostumine, asiakkaan ja markkinoinnin rooli.

	Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (Goods Dominant Logic, GDL)	Palvelukeskeinen logiikka (Service dominant logic, SDL)	Palvelulogiikka (Service Logic, SL)	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, Customer dominant logic, CDL
<b>Vaihdannan kohde</b>	Tavarat. Kilpailuetu syntyy tuotteiden tuottamisesta ja jakelemisesta mahdollisimman tehokkaasti.	Asiakkaat ostavat aineetonta palvelua, joka muodostuu taidosta ja tiedosta. Palvelut ovat tärkeä osa arvon luomisessa ja asiakassuhteissa. Arvon mittarina toimii ympäristössä toiminen ja hyvinvointi.	Erottaa palvelun ja palvelut. Vaihdannan välineenä on erikoistuneiden kykyjen, tiedon ja taidon soveltaminen toisen hyväksi eli palvelu. Laajentaa palvelukeskeistä logiikkaa, kaikki liiketoiminta perustuu palveluihin.	Palvelusta muodostuva asiakaskokemus. Painottaa asiakkaan roolia arvonluojana ja painottaa asiakasymmärrystä ja -suhteiden hallintaa sekä asiakasarvon maksimointia.
<b>Tuotteiden ja palveluiden suhde</b>	Tuote on keskeinen arvon luomisen väline, ja sen ominaisuudet ja laatu ovat ratkaisevia asiakkaan kokemuksen kannalta.	Tuotteet ja palvelut nähdään erillisinä. Tavarat ovat aineettomien hyötyjen välittäjiä. Palvelu on keskeinen arvon luomisen väline.	Palvelu on liiketoiminnan ydin ja integroituu kaikkiin organisaation toimintoihin ja prosesseihin. Tuotteet voivat olla osa palvelua, mutta palvelu itsessään on pääasiallinen arvon lähde. Palvelu on osa jokaista liiketoiminnan osa-aluetta.	Palvelu on keskeinen arvon lähde, ja sen laatu, räätälöinti ja asiakaskokemus ovat ensisijaisen tärkeitä asiakkaan tyytyväisyydelle. Tuotteet voivat täydentää palvelua, mutta palvelu on pääasiallinen arvon tuottaja. Tuotteet, palvelut ja asiakkaiden tukemisen toimintojen prosessit ovat palveluja.
<b>Arvon määrittäjä</b>	Tuottaja	Asiakas	Asiakas, tuki asiakkaan toiminnassa	Asiakas, asiakaskokemus
<b>Arvon muodostuminen</b>	Tuote itsessään tuo arvoa asiakkaalle. Yritys luo arvon tavarantoiminnassa. Arvo sisältyy myytyyn tuotteeseen.	Arvo muodostuu palvelun tai taidon tarjoamasta hyödyistä asiakkaalle yrityksen ja asiakkaan yhteistuotantona.	Arvo syntyy asiakkaan kokemuksista ja osallistumisesta vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan kanssa. Asiakas on aktiivinen osapuoli. Arvo syntyy käytössä, käyttäjän luomana ja määrittelemänä.	Arvoa ei luoda vaan se syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa eli kun asiakkaat sisällyttävät prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän jokapäiväisessä toimissaan. Yritys voi muuttaa hallinnolliset rutiinit kilpailueduksi (laskutus, reklamaatiot, tilaus)
<b>Asiakkaan rooli</b>	Kuluttajalla ei ole roolia arvon tuotannossa. Asiakas valitsee verrattuna muihin tuotteisiin.	Asiakas on palvelun yhteistuottaja. Asiakas on aktiivinen ja keskeinen arvontuotannon prosessissa. Yritys tarjoaa palveluita ja luo arvoa yhdessä asiakkaan kanssa.	Asiakas osallistuu palveluprosessiin ja kokemukseen. Asiakkaan itsensä tuntema kokemus on palvelun keskiössä.	Arvo syntyy, asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua. Yritys pyrkii täyttämään asiakkaan odotukset ja tukemaan arvon muodostumista vuorovaikutuksella.
<b>Markkinoinnin rooli</b>	Markkinointiosastot segmentoivat asiakkaat. Korostaa fyysisten tuotteiden ominaisuuksien hyötyjä	Markkinointi tekee asioita vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Markkinointi tuottaa arvolutapauksia asiakkaalle	Markkinointi tuo palvelut näkyväksi ja tukee asiakkaan toimintaa. Yritys voi osallistua arvon yhdessä luomiseen.	Ylimmän johdon vastuulla, organisaation läpi leikkaavaa. Palveluiden markkinoinnista, palveluiden johtamiseen. Näkymättömät ja mentaaliset toiminnot.

Taulukko 2: Liiketoiminnan logiikoiden ja arvon käsityksen muutos (Gröönroos, 2020, Grönroos & Gummerus 2014; Heinonen ym. 2010, Heinonen & Strandvik 2015, 477, Koivisto ym. 2019, Vargo & Lusch 2004)

Seuraavaksi käsitellään digitalisaation viitekehystä ja ulottuvuuksia ja miten asiakaskeskeisyys huomioidaan digitaalisten palvelun kehittämisessä.

## 2.2 Digitalisaation viitekehys ja ulottuvuudet

Digitaalisuus muuttaa ja mahdollistaa erilaisia ja uusia tapoja olla asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa, mikä on erityisen tärkeää asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan yrityksille. Digitaalinen transformaatio on määritelty uusien digitaalisten teknologioiden, kuten mobiili-, tekoäly-, pilvi-, lohkoketju- ja esineiden internet-teknologioiden (IoT), käytöksi, jolla mahdollistetaan merkittäviä liiketoimintaparannuksia asiakaskokemuksen lisäämiseksi, toimintojen virtaviivaistamiseksi tai uusien liiketoimintamallien luomiseksi. (Warner, K. S.R. and Wäger, M., 2019, 1). Digitalisoituminen itsessään ei luo digitalisaatiota, vaan muutos ihmisten käyttäytymisessä, markkinoiden dynamiikassa sekä yritysten ydinliiketoiminnan kehittämisessä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23). Digitalisaation mahdollisuuksien, prosessien, rakenteiden sekä kehityksen vaiheiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään ilmiötä ja hyödyntämään digitaalisen muutoksen mahdollisuuksia yrityksissä.

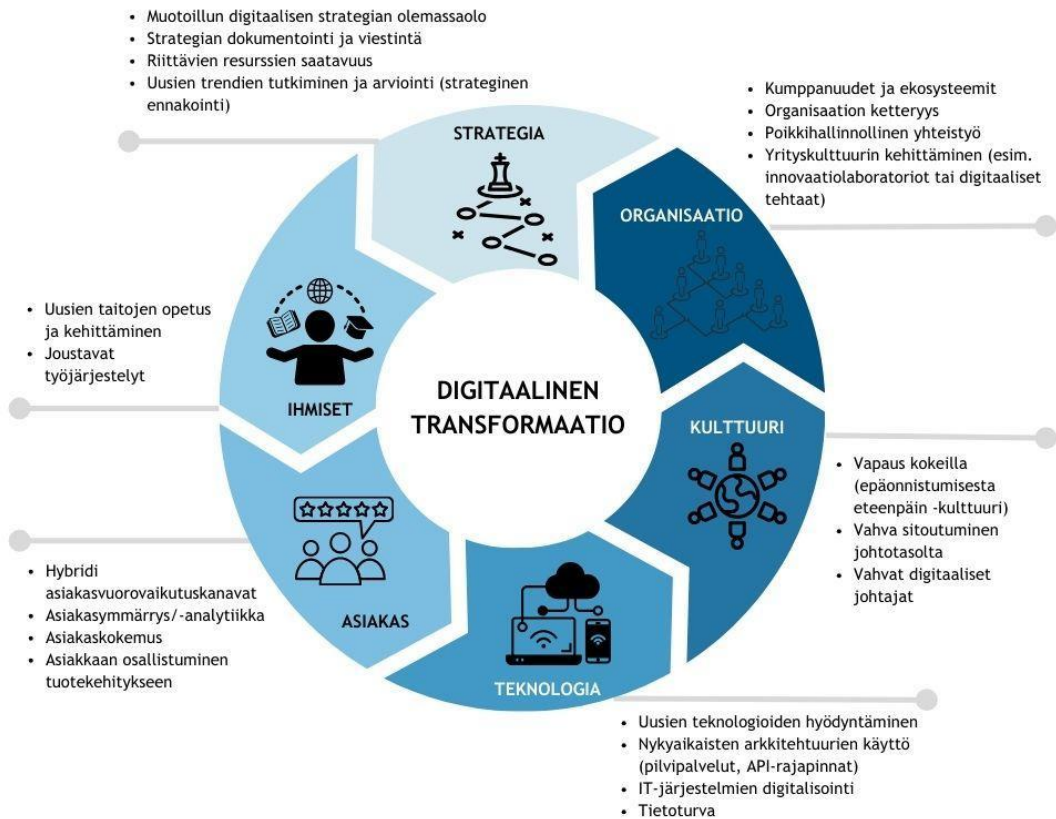
Digitalisaation tasoja voidaan tarkastella yrityksen, markkinoiden ja yhteiskunnan tasoilla. Digitalisaation vaikuttavat liiketoimintamallien, markkinalogiikoiden sekä yhteiskuntarakenteiden ja ihmisten käyttäytymisen muutos. Myös monet rinnakkain tapahtuvat markkinoiden, teknologioiden sekä asiakaskäyttämisen murrokset vaikuttavat digitalisoitumiseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23, 52). Yrityksen tasolla, digitalisaatioksi kutsutaan organisaation tarvetta hyödyntää yrityksen ydinprosessien ja palveluiden kehittämiseksi digitaalisten teknologioiden avulla (Mergel ym. 2019, 1). Erot digitalisaation omaksumisessa toimialojen kesken ovat edelleen suuret, mutta myös toimialan sisällä yritykset voivat olla hyvin eri vaiheessa digitalisaatiossa. (Bumann & Peter 2019, 13) Myös yrityksen sisällä voidaan havaita eri tasoja, joku työntekijä voi olla hyvinkin tottunut työskentelemään digitaalisten mahdollisuuksien mukaan, toiset vasta sinnittelevät alati muuttuvien ohjelmien kanssa. (Palta, 2016, 6-7)

Digitalisaation vaiheita kuvaavia malleja on erilaisia erilaisille toimialoille. Digitaalinen muutos (Digital transformation, DX) on tärkeä prosessi asiakaslähtöisille yrityksille, jotka pyrkivät parantamaan tehokkuuttaan, asiakaskokemustaan ja kilpailukykyään. Kypsyysmallit (Maturity Model, MM) ovat kehyksiä, jotka ohjaavat organisaatioita tässä muutoksessa tarjoamalla tiekartan parannuksille. Näitä käsitellään kappaleessa 2.2.. Digitaalisen

muutoksen kypsyysmallit (Digital Transformation Capability Model, DX-CM) auttavat organisaatioita arvioimaan nykyisiä digitaalisen muutoksen kyvykkyksiään, suorittamaan puuteanalyysjä ja luomaan kattavia etenemissuunnitelmia parannuksia varten. (Gökalp, E. & Martinez, 2021)

Buman & Peter (2019) ovat analysoineet kirjallisuuskatsauksen perusteella kahdeksantoista validoitua digitaalista kypsyysmallia ja kehystä, jotka kuvaavat erilaisia ulottuvuuksia tai toiminta-alueita, jotka on otettava huomioon digitaalisen muutosstrategian kannalta. Taulukossa 3 on kuva Bumanin ja Peterin analyysistä, jossa analysoitiin kahdeksantoista eri digitaalisuuden kypsyysmallia ja yli sata ulottuvuutta digitalisaatioon. (Buman & Peter, 2019) Taulukko auttaa vertailemaan digitaalisen muutoksen malleja ja kehyksiä niiden ominaisuuksien perusteella. Mallissa on vertailussa huomioitu strateginen ymmärrys, liiketoimintamallien uudistaminen, asiakaslähtöisyys, operatiivinen selkeys, kulttuurin ja johtamisen muutos, teknologian hyödyntäminen, datan eli tiedon hallinta, käyttäjäkokemuksen suunnittelu, sisäinen tehokkuus, ketterät kehitysmenetelmät, yhteistyö ekosysteemin kanssa, kansainvälistyminen, käytäntöön vieminen sekä mittaristo.





Kuvio 4: Digitaalisen muutoksen viitekehys (Buman & Peter, 2019)

Seuraavaksi esittelen tarkemmin kuusi digitalisaation muutoksen viitekehysten ulottuvuutta.

### **Strategia**

Strategia on digitaalisen muutoksen yksi kulmakivistä. Strategia kertoo mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja millä keinoin se erottuu kilpailijoistaan pyrkiessään päämääräänsä. Alahuhta (2016) nostaa esille, että moni yritys pystyy tekemään hyvän strategian, mutta vaikeinta on sen muuttaminen teoksi ja asiakaskokemukseksi.

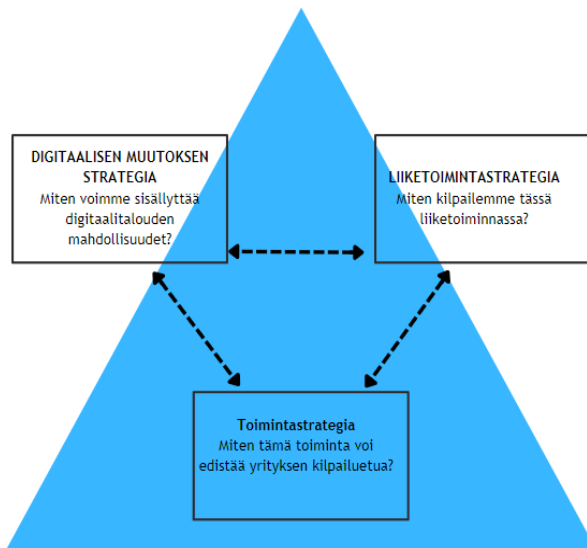
Digitaalisen muutoksen aikaan saaminen edellyttää digitaalisen strategian laatimista ja toteuttamista. Tämä sisältää organisaation digitaalisten tavoitteiden ja tavoitteiden määrittämisen sekä keskeisten teknologioiden ja kykyjen tunnistamisen, joita tarvitaan niiden saavuttamiseen. Digitaalisen strategian paikasta on erilaisia näkemyksiä, mutta digitaalinen muutos on strategisesti ohjattu prosessi, joka vaatii selkeän ja itsenäisen strategian. Teknologian merkitys on toissijainen verrattuna siihen, miten organisaatio suunnittelee ja toteuttaa digitaalista muutosta liiketoimintastrategiansa osana. Useat tutkijat, kuten Ismail, Khater & Zaki (2017) ja Kane ym. (2015), ovat todenneet, että menestyvien yritysten kilpailuaseman parantuminen riippuu ensisijaisesti strategioista, joita niiden johtajat toteuttavat, ja toissijaisesti niistä teknologioista, joita ne ottavat käyttöön. Tästä syystä

digitaalinen muutos on ohjattu strategiasta, ei teknologiasta. Digitaalinen muutos on asiakaslähtöinen muutos, joka edellyttää monialaisia organisaatiomuutoksia ja digitaalitekniikan käyttöönottoa. Organisaatioiden on sisällytettävä digitaalinen näkökulma strategiaansa, ja tämä strategia tulee ulottaa koko yrityksen kattavaksi kokonaisuudeksi, joka käsittelee digitaalisen teknologian tuomat mahdollisuudet ja riskit. Näin organisaatiot voivat menestyksekkäästi navigoida digitaalisen muutoksen haasteissa ja hyödyntää digitaalisen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet kilpailuetuna. Tämä strateginen näkökulma on elintärkeä organisaatioille, jotka haluavat menestyä digitaalisessa liiketoimintaympäristössä. (Bumann & Peter 2019)

Strateginen uudistuminen ei ole yksityiskohtainen ohjelma, vaan joukko käytäntöjä, joiden avulla tuleva muutos tapahtuu. Binnsin (2014, 2) mukaan ylimmän johdon rooli on rakentaa strategia, kokeilla sitä sekä toteuttaa muutosprosessi nykypäivän rakenteisiin. Keskeistä strategian muutosprosessissa on luoda yhteinen visio, joka antaa toiminnalle kirkkaan suunnan (Alahuhta 2016, 51).

Yritys voi onnistua strategisessa uudistuksessa ensiksi valitsemalla yrityksen kasvun tavoitteet, joihin ihmisten on helppo sitoutua emotionaalisesti. Toisekseen strategiasta kannattaa keskustella vuoropuheluna asiakirjapohjaisen suunnitteluprosessin sijaan. Kolmanneksi, strategiaa kannattaa tutkia pienin askelin käytännössä ja sitouttaa yrityksen kyvykkyyksiä laajasti. (Binns 2014, 2) Kirjallisuudessa on erilaisia näkemyksiä siitä tulisiko strategian uudistumista johtaa päivittäisten työtehtävien ohella vai allokoida sille omat resurssit. Kokemukseni mukaan strategisten projektien läpiviemiseen on erittäin harvoin tarjolla allokoituja resursseja, sen sijaan niitä vedetään oman työn ohessa. Tämä asettaakin käytännön jalkautuksen vaakalaudalle. Jotta sudenkuopilta vältytään, tulee prioriteeteista käydä avoin keskustelu.

Kuvio 7 visualisoi digitaalisen muutoksen strategian suhteen liiketoimintastrategian- ja osastojen toiminnallisten strategioiden suhteen. Liiketoimintastrategia vastaa kysymykseen, kuinka meidän tulisi kilpailla tässä markkinassa? Osastojen toiminnalliset strategiat vastaavat kysymykseen, kuinka tämä osasto voi edistää yrityksen kilpailukykyä? Digitaalisen muutoksen strategia vastaa kysymykseen kuinka voimme hyödyntää digitaalitalouden mahdollisuuksia? Kun digitaalinen muutos on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa, voi yritys hyödyntää edut parhaiten.



Kuvio 5: Digitaalisen muutoksen strategian sijainti liiketoiminta- ja toiminnallisten strategioiden kontekstissa (Bumann & Peter 2019)

Onnistuakseen digitaalinen muutos vaatii, kuten mikä muu tahansa strategia, riittävät resurssit, dokumentoinnin ja toistuvaa viestintää. Strategia tulee laittaa käytäntöön, testata toimiiko se ja aktiivisesti päivittää strategiaa tarpeen tullen. Digitaalisen strategian tiekartta hahmottaa visuaalisesti digitaalista muutosprosessia ja tutkii aktiivisesti asiakkaan tarpeita ja uusia trendejä. (Bumann & Peter 2019)

Strategisessa uudistumisessa esimerkeiksi nousevat Kodak, joka epäonnistui strategisessa uudistumisessa sekä Nokia, joka epäonnistui tunnistamaan ja muuttumaan muuttuneessa markkinassa. Strategisen uudistumisen onnistuja ja oppikirjaesimerkki on IBM, joka onnistui luomaan nahkansa ohjelmistotalosta konsultointiin, analyytikkaan sekä alakohtaisiin ratkaisuihin. (Binns 2014, 1) Unilever on esimerkki yrityksestä, joka on soveltanut digitaalista muutosstrategiaa menestyksekkäästi. Haasteena sen valtavasta koosta huolimatta, 2,5 miljardin päivittäisen asiakkaan ja 300 tuotantolaitoksen myötä ympäri 190 maata, Unilever on tehnyt investointeja räätälöityyn ohjelmistokehitykseen. Yritys on kehittänyt data-analytiikkainfrastruktuuriaan ja kerännyt huomattavan määrän kuluttajatietoja, jotka mahdollistavat tarkemmat kysynnän ennusteet ja tuotannon suunnittelun. Lisäksi Unilever on lanseerannut kymmenen uutta tiedolla ohjattua brändiä, jotka tuovat uudet tuotteet markkinoille alle kuudessa kuukaudessa. (Dobrowolska 2020)

### **Organisaatio**

Organisaatioulottuvuus viittaa organisaation uudelleenjärjestelyyn digitaalisen muutoksen tukemiseksi. Asiakassuhteen digitalisoimisessa lähtökohtana tulee olla aina asiakas ja

yrittäjien prosessien tulee tukea asiakkaan koko elinkaaren ymmärrystä. (Bumann & Peter 2019) Useimmat yritykset ovat organisoituneet perinteisesti vahvasti osastoittain ja osastojen välillä tiedon siirtyminen on ollut hankalaa ja vähäistä. Moderneissa yrityksissä tavoitteena on joustava tiedonkulku eri osastojen välillä ja tiedon tuottaminen elinkaaren jokaisesta vaiheesta koko yrityksen käyttöön. (Davenport 2019, 3)

Jotta yritykset varmistaa jatkuvuutensa, on niiden jatkuvasti panostettava kehitystyöhön, tunnistettava muutosvaatimukset, ja kohdattava nykyaajan haasteet. (Ilmarinen & Koskela 2015, 232). Kilpailukyvyyn varmistamiseksi, etenkin tuottaakseen oikeita palveluita oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan, ovat yritykset ottaneet asiakasymmärryksen strategiseksi painopisteeksi. Tämä on johtanut strategiseen uudistumiseen; organisaation muokkaamiseen ja uusien roolien syntyymiseen. Tietoa kerätään tekoälysovellusten avulla ja tiedon analysointiin on palkattu analyytikoita sekä osastojen ylittävät rooleja kuten kasvujohtajia (Head Of Growth), jonka tehtävänä on tehdä yhteistyötä osastosta riippumatta ja etsiä kasvun kohteita data-analyytikon tuottaman datan pohjalta. Tavoitteena on kasvun löytäminen nykyisestä liiketoiminnasta, tai jopa kokonaan uuden liiketoimintamahdollisuuden löytämisestä. Muita digitalisaation muuttamia tai uusia rooleja ovat markkinointijohtaja joka yhdistää markkinoinnin ja digitaalisen muutoksen osaamisen (CMO, Chief Marketin Officer) sekä digitaalisen toiminnan johtaja (CDM, Chief Digital Officer). Digitaalisen transformaation tukemiseksi saatetaan tarvita lisäksi erillinen digitaalisen muutoksen johtoryhmä ja monialaisia tiimejä, joiden tehtävänä on digitaalisten aloitteiden tekeminen ja mahdollistaa uusien innovaatioiden nopeampi markkinoille pääsy. Organisaatiomallin on otettava huomioon kuinka digitalisaatio muuttaa nykyisiä rooleja ja vastuualueita tukeakseen paremmin uutta digitaalista toimintaympäristöä. (Bumann & Peter 2019)

Jotta yritys voi reagoida nopeasti teknologian tai markkinaympäristön muutoksiin, on organisaatioiden oltava ketteriä. Perinteiset hierarkiat eivät mahdollista riittävän nopeaa tiedonkulkua ja päätöksen tekemistä. (Bumann & Peter 2019) Menestyvän organisaation tunnusmerkkejä ovat läpinäkyvyys, avoimuus, nopeus ja päätöksen teon hajauttaminen tiimeille. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 9) Yrityksen on nopeasti tunnistettava markkinatilanteen muutos, ja muuttua ketterästi sen mukana tai olla itse muuttamassa markkinaa. (Humble ym 2017, 3)

Digitaalisessa muutoksessa organisaatio käsittää myös kumppanuuksien ja ekosysteemien yhteistyön mahdollisuuden osana strategiaa. Myös yrityksen kilpailijat voidaan nähdä kumppaneina ja toistensa vahvuuksia hyödyntävinä. Yritysten on varmistettava, että ne voivat tuoda oman lisäarvonsa säilyttääkseen hallinnan asiakassuhteeseen. (Bumann & Peter 2019)

### ***Kulttuuri***

Organisaatio ja kulttuurinen ulottuvuus ovat toisistaan hyvin riippuvaisia. Kulttuurinen ulottuvuus digitaalisessa muutoksessa on yhtä tärkeä kuin teknologinen ulottuvuus. Muutokselle ja innovaatiolle avoin, ja jopa intohimoinen kulttuuri on olennainen edellytys digitaalisten teknologioiden onnistuneelle käyttöönotolle.

Digitaalisesti edistyneiden yritysten organisaatiokulttuureissa yhteisiä piirteitä ovat nopea kokeilu, lisääntynyt riskinottohalu ja panostus lahjakkuuteen. Myös johtajien pehmeää osaamista arvostetaan enemmän kuin teknistä vahvuutta. Tämä on olennaista, jotta organisaation saadaan kokeileva, luova ja jopa riskejä ottava kulttuuri. Kokeileva kulttuuri vaatii ylimmän johdon vankkaa sitoutumista, sillä aina kaikki kokeilut eivät päädy positiiviseen investointiin. (Bumann & Peter 2019)

### ***Teknologia***

Digitaalisen muutoksen strategiassa olennaista on organisaatioiden lähestymistapa uusiin teknologioihin. Menestyvät yritykset etsivät, testaavat ja hyödyntävät uusia teknologioita aktiivisesti, kuten tekoälyä, koneoppimista, lohkoketjua tai esineiden internetiä. Tietoturvahaukien ja kyberrikollisuuden lisääntyessä on löydettävä hyvä balanssi ja toimintatavat uusien teknologioiden kokeilussa, siksi toimiva organisaatorakenne on olennainen osa uusien teknologioiden käyttöönotossa. Menestyäkseen kilpailussa, ei yritys voi kuitenkaan piiloutua liian tiukoihin säädöksiin tai vanhoihin, joustamattomiin IT-järjestelmiin. Suojautuakseen kyberrikollisuudelta, yrityksen työntekijöiden tulisi noudattaa tiukasti tietoturvamääräyksiä, ja organisaatioiden tulisi testata erilaisia uhkatilanteita varmistaakseen IT-toimintojen ja tietojen saatavuus. (Bumann & Peter 2019)

Big datan hyödyntäminen on auttanut esimerkiksi Starbucksia parantamaan tuloksiaan. Starbucks hyödynsi tekoälypohjaista työkalua, Deep Brew'ta uusien ravintoloiden sijaintien valintaan analysoimalla tietoja, kuten väestötietoja, tulotasoa ja liikennettä. Tekoälypohjaisen työkalun avulla yritys kykenee ennustamaan tuloja ja voittoja. Big datan laaja hyödyntäminen kanta-asiakasohjelman keräämän tiedon avulla mahdollisti myös valikoiman optimoinnin myynnin edistämiseksi. (Dobrowolska 2020)

### ***Asiakas***

Digitaalisen strategian on lähdettävä asiakkaan tarpeista. Asiakkaiden muuttuva käyttäytyminen ja digitaalisten kanavien kasvava suosio pakottavat organisaatiot yhdistämään digitaalisen ja fyysisen maailman tarjoamalla saumattomia hybridisiä vuorovaikutuskanavia. Yritysten on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen sama kokemus halusipa asiakas olla vuorovaikutuksessa fyysisiä tai digitaalisia kanavien hyödyntäen. Yritykset voivat hyödyntää digitaalista teknologiaa keräämällä hyödyntämällä asiakastietoa tarjotakseen asiakkaille yksilöllisiä tuotteita ja palveluita sekä parempaa asiakaskokemusta. Nykyään asiakkaat

odottavat, että yritykset jopa ennakoivat heidän tarpeitaan ja ottavat heidät mukaan yrityksen liiketoiminnan ja palveluiden kehittämiseen. (Bumann & Peter 2019)

Autovalmistaja Porsche on integroinut digitalisaation kaikkiin toimintoihinsa, alkaen tutkimuksesta ja kehityksestä aina asiakaspalautteen keräämiseen. Yhtiö on luonut uudentyyppisen CRM-järjestelmän, joka kerää kattavasti asiakastiedot. Nämä tiedot mahdollistavat entistä yksilöllisempien asiakaskokemusten tuottamisen jokaisessa kohtaamisessa asiakkaiden kanssa, mikä puolestaan edistää asiakastyytyvää ja parantaa myyntituloksia. Tämä asiakaskeskeinen lähestymistapa digitaalisessa ympäristössä on osoitus siitä, kuinka perinteinen valmistaja voi hyödyntää nykyteknologiaa liiketoimintansa elävöittämiseen. (Dobrowolska 2020)

Myös LEGO, joka oli taloudellisten vaikeuksien partaalla vuonna 2004, toteutti laajan digitaalisen muutoksen. Yritys digitalisoi toimitusketjunsä vuonna, siirsi HR-sovelluksensa keskitettyyn järjestelmään ja otti käyttöön digitaalisen tuotantjärjestelmän. Vuoteen 2016 mennessä LEGO oli kehittänyt digitaalisia ratkaisuja tukevan yritysinfrastruktuurin. LEGO uudisti päätöksentekoprosessejaan ja loi asiakasportaalin, jossa asiakkaat voivat ehdottaa tuoteideoita, kuten Minecraftin, joka osoittautui erittäin menestyksekkääksi. (Team Capacity 2021)

### **Henkilöstö**

Henkilöstöulottuvuus käsittää erityisesti työntekijät ja heidän taitonsa ja digitaalisen kyvykkyyden. Vanhat ja ennalta sovitut käytännöt eivät riitä, vaan yrityksen tulee kehittää strategiseen uudistumiseen tarvittavia kyvykkyyksiä (Binns 2014, 2).

Onnistunut digitaalinen muutos edellyttää teknologisten resurssien lisäksi uusia inhimillisiä taitoja ja kokemuksia erilaisista digitaalisista teknologioista. Organisaatioiden on kehitettävä ja koulutettava henkilöstöään kognitiivisten kykyjen, järjestelmätaitojen ja monimutkaisten ongelmanratkaisutaitojen osalta. Koulutustapojen on vastattava henkilöstön tarpeita joustavuudesta ja mahdollistettava uudet teknologiat ja tavat oppia. Uusia tapoja ovat esimerkiksi työntekijöiden boot campit, hackathonit, massiiviset verkkokurssit ja työnkierto. Verkostoitumalla ja tekemällä yhteistyötä oppilaitosten ja yliopistojen kanssa, voivat yritykset saada käyttöönsä viimeisimmät alan tutkimukset. (Bumann & Peter 2019)

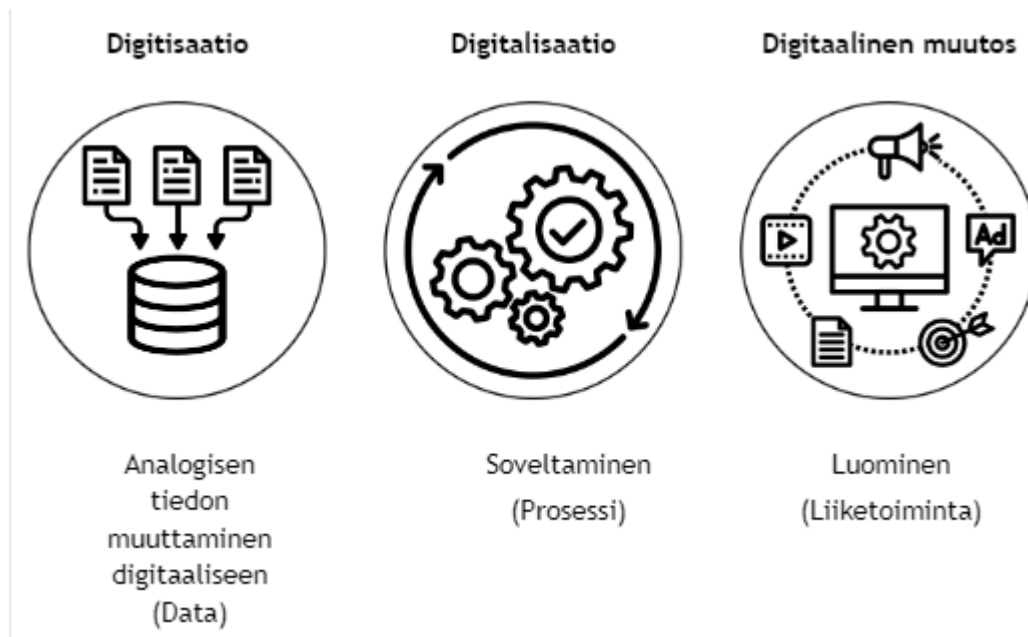
Huolimatta yrityksen toimialasta, yritykset, jotka haluavat olla asiakaskeskeisiä, tulee heidän panostaa seuraaviin keskeisiin osaamisalueisiin: palvelumuotoiluun, muotoilututkimukseen, käyttöliittymäsuunnitteluun ja visuaaliseen muotoiluun. (Lamarre ym, 2023, 161-162)

Yllä esitelty kuusi ulottuvuutta digitaalisessa muutoksessa tarjoavat viitekehyksen organisaatioille hallita digitaalista muutosta.

Digitaalisen viitekehksen hyödyntäminen asiakaslähtöisessä ajattelussa vaatii asiakaspolkujen syvällistä ymmärrystä ja uudelleensuunnittelua, nopeaa oivallusten generointia ja ketterää toimintatapaa. Lisäksi on tärkeää keskittyä asiakassuhteen syventämiseen ja asiakasarvon maksimointiin koko digitaalisen muutoksen ajan. (Lamarre ym, 2023, 117)

### 2.3 Digitalisaation vaiheet

Digitaalista muutosta voidaan kuvata kypsyyssasteen avulla. Digitaalinen muutos voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: digitisaation, digitalisaation ja digitaalisen muutoksen. Digitisaatio viittaa analogisen tiedon muuttamiseen digitaalseksi. Digitisaatio keskittyy tiedon eli datan digitointiin. Tämä on perusta seuraaville vaiheille. Seuraava vaihe, digitalisaatio kattaa digitaalisen tiedon ja teknologian käytön sekä sen vaikutusten arvioinnin, kuten prosessien digitalisoinnin. Digitaalinen muutos on laajin käsite ja koskee koko organisaatiota, mukaan lukien uusien tapojen luomista, jotka tuottavat uusia arvonlähteitä. (Buman & Peter, 20019)



Kuvio 6: Digitisaation, digitalisaation ja digitaalisen transformaation määritelmä (perustuu Maltaverne, 2017; Bullman & Peter, 2019)

Suomessa Palvelualojen työnantajat, Palta ry 2016 (2016, 6-7) tutki digitalisaation kehitystä porrastamalla kehityksen viiteen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla tunnustetaan digitalisaatio, mutta digitalisaation luomat mahdollisuudet eivät ole strategisena tavoitteena eikä toimenpiteitä ole tehty. Toisella tasolla otetaan digitalisaation ensimmäiset askeleet hyödyntämällä teknologiaa ja digitaalisia palveluita tehokkuuden ja kannattavuuden parantamiseksi. Kolmannella tasolla digitalisaation mahdollisuudet omaksutaan ja

digitalisaatio on osana strategisia tavoitteita. Digitalisaation avulla on jo saavutettu tehokkuutta ja tuottavuutta, palveluissa ja tuotteissa hyödynnetään digitalisaatiota sekä asiakkaita palvelemaan monikanavaisesti. Neljännellä tasolla digitalisaatio on arkipäivää ja keskeisenä osana strategiaa. Yrityksen sisäiset prosesseja digitalisoidaan, uusia digipalveluita ja -tuotteita tarjotaan ja kehitetään. Viidennellä tasolla digitalisaatio on uusi normaali, jolloin yrityksen prosessit ovat digitaalisia, ja liiketoimintamallissa sekä tarjoamassa hyödynnetään laajalti digitalisaation mahdollisuuksia. Yrityksen päätöksen tekeminen pohjautuu tietoon ja sen analysoimiseen. Alan saavuttaessa laajasti digitalisaatiota, yritykset jotka eivät hyödynnä digitalisaatiota, poistuvat markkinoilta. Alla oleva kuvio kuvaa digikehityksen viittä tasoa Paltan mukaan. (Palvelualojen työnantajat PALTA ry 2016, 6-7)



Kuvio 7: Digikehityksen viisi askelmaa palveluyrityksessä (Palta ry 2016, 6.)

Paltan mallin voidaan yksinkertaistaa Bullmanin ja Petering mallin mukaisesti digitioon, digitalisaation ja digitaaliseen muutokseen. Paltan mallin ensimmäinen askel, digitalisaatio tiedostettu sekä toinen askel, ensimmäiset askeleet, korostavat tiedon muuttamista digitaaliseen muotoon. Mallin vaiheet kolme ja neljä ovat vaiheita, jotka keskittyvät organisaatioiden prosessien muokkaamista digitaalisiksi. Viides vaihe, uusi normaali hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia organisaatiossa ja liiketoiminnassa ja tuottaa uutta liiketoimintaa hyödyntäen digitalisaatiota.

Kirjallisuus tarjoaa monenlaisia jaotteluita eri vaiheiksi. Digitalisaation vaiheiden tunnistaminen auttaa yrityksiä hahmottamaan omaa asemaa muutoksessa. Vaiheiden määrää tärkeämpänä on ymmärtää, miten yritys siirtyy digitaatiosta digitaaliseen muutokseen työstämällä eri ulottuvuuksia kuten edellisessä kappaleessa kuvattiin.

## 2.4 Digitaalisen muutoksen sovellukset rakennusteollisuudessa

Digitaalinen muutos rakennusalalla muuttaa alan rakenteita ja toimintatapoja. Digitaalinen muutos tarkoittaa uusien digitaalitekniikoiden käyttöä asiakaskokemuksen parantamiseksi, toimintojen tehostamiseksi ja uusien liiketoimintamallien luomiseksi. Uusien teknologioiden soveltamisella rakennusprojekteihin on haetaan kustannussäästöjä, ajan ja riskien hallintaa koko projektin elinkaaren ajan. Tietomallinnus, (Building Information Modelin, BIM), ja esineiden internet (IOT, Internet of Things) sekä dronet ovat merkittäviä rakennusteollisuuden muutoksia. (Musarat, et al., 2021.) BIM eli suomeksi tietomallinnus, on prosessi, joka kokoaa yhteen kaikki oleelliset rakennusprojektin tiedot yhteen keskitettyyn tietomalliin. BIM-malli sisältää rakennuksen fyysiset ja toiminnalliset ominaisuudet koko elinkaaren ajan. BIM-mallinnus auttaa projektin osapuolia ymmärtämään rakennusprosessia paremmin ja tehostaa suunnittelua, toteutusta ja ylläpitoa. Se tukee päätöksentekoa koko rakennuksen elinkaaren ajan, alkaen suunnittelusta aina purkuun saakka. BIM:ä on käytetty Suomessa ovat esimerkiksi monimutkaisessa Länsimetron rakennusprojektissa ja suurissa sairaalahankkeissa. Uusiutuva Maanrakennuslaki edellyttää tietomallia rakennusluvan saamiseksi. (Nordic BIM Group, 2024)

Rakennustuoteteollisuuden digitaaliset ratkaisut ovat usein yritykseltä yritykselle, eli B2B kauppaa. Voimmekin tarkastella rakennusalan verkkokauppamahdollisuuksia B2B - verkkokaupan näkökulmasta. Sähköisen kaupan osuus yritysten liikevaihdosta vuonna 2021 oli 22 prosenttia, ja näin olleen B2B-verkkokauppa Suomessa on edellä Euroopan unionin keskitasoa. Tutkimuksessa ei ole eroteltu rakennustuoteteollisuutta erikseen. (Posti.fi 2022)

Etenkin B2B-verkkokaupassa tulisi parantaa asiakaskokemusta, erityisesti käytettävyyden näkökulmasta. Jopa 30 % ostajista koki B2B-verkkokauppojen käytön vaikeammaksi verrattuna kuluttajakauppoihin. Yrityksen panostaminen oman logistiikkaprosessin ja koko toimitusprosessin kuntoon laittamiseen voi tuoda B2B-myyjille kilpailuetua. (Posti.fi 2022)

Jopa 81 % ammattipäätäjistä aloittaa ostamisen verkkohaulla. Rakennustuoteteollisuuden ostajat ovat kokeneita ja tietävät tarkasti, mitä haluavat. He osaavat kilpailuttaa, asettaa tarkat kriteerit toimittajille, neuvotella hintoja ja vaatia tiukkoja sopimusehtoja. (Särkikangas 2016)

Suomalainen, teollisuuden ja teknisen kaupan toimialan digitaalisten palveluiden toimittaja teki verkkokyselyn, johon sai vastaajaksi 123 teollisuuden ja teknisen kaupan alan yritysten asiakasta, jotka käyttävät työssään erilaisia digitaalisia asiointipalveluita. Verkkokysely antaa aika tuoretta näkökulmaa, sillä se on toteutettu 2022, ja on kohdistettu kehitystutkimuksen näkökulmasta relevantille toimialalle.



Kuvio 8: Tärkeimmät osa-alueet B2B verkkokaupassa, e21.fi, (2022, 7)

Kyselyn mukaan 99 prosenttia vastaajista määrittelee tuotetiedon luotettavuuden tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi ominaisuudeksi. Kaikki listatut ominaisuudet saavat vähintään 60 prosentilta vastaajista arvioksi erittäin tärkeän tai tärkeän. (e21 2022, 7) Tuotekohtaisten varaosien haku ja tilaaminen on merkittävä haaste monille yrityksille. Tämän haasteen tärkeys korostuu, ja se nousee jopa neljänneksi eniten haasteita tuottavaksi tekijäksi. Suuri osa vastaajista pitää tätä ominaisuutta erittäin tärkeänä tai vähintäänkin tärkeänä, ja se saa enemmän painoarvoa kuin esimerkiksi tilausten seuranta. Siksi varaosapalvelun integrointi osaksi ostoprosessia voi olla harkinnan arvoinen kehityskohde yrityksille. (e21 2022, 5)

Teollisuuden ja teknisen kaupan toimialan tarjoamien digitaalisten palveluiden kysyntä tulee lisääntymään merkittävästi lähivuosina. Yllättävää tutkimuksen tuloksissa oli, että lisääntyvän digityökalujen hyödyntämisen myötä ostajat eivät välttämättä kaipaa vahvaa henkilökohtaista asiakassuhdetta. Tämä korostuu erityisesti teknisen verkkokaupan asiakkailla. (e21 2022, 22)

### 3 Kehittämistyö palvelumuotoilun menetelmin

Edellisessä kappaleessa on esitelty arvon muodostumisen, asiakaslähtöiseen ajatteluun ja digitalisuuden taustaa. Tietoperustan avulla on avattu miten tärkeässä roolissa asiakas ja

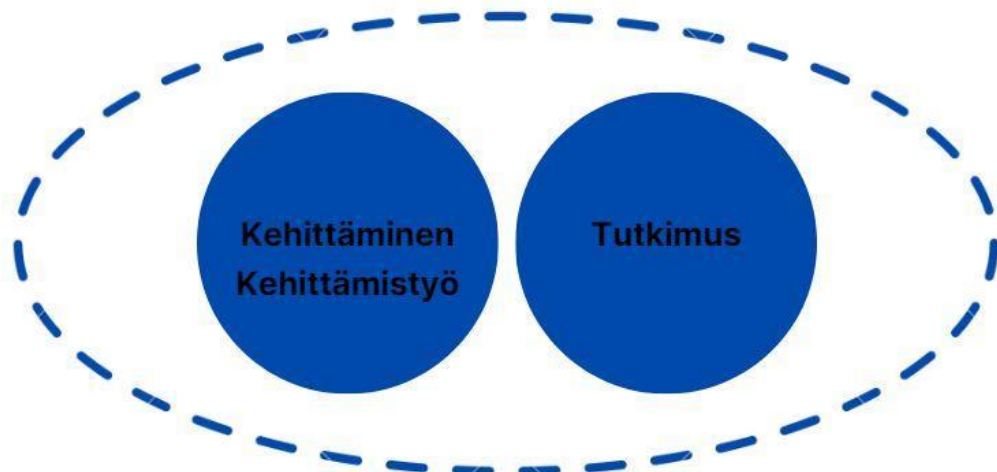
digitaalisen muutoksen mahdollisuudet ovat yritysten arjessa. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen laadulliseen tutkimukseen nojautuvat kehittämishanke. Kehitystyö tehtiin palvelumuotoilun keinoin viemällä läpi kolme palvelumuotoilunprosessin perusvaihdetta: ymmärrys, ideointi ja mallinnus. Kehitystyön tuloksena on konseptin kuvaus, eli mallinnus. Kehitystyön ulkopuolelle on rajattu verkkopalvelun interaktiivinen suunnittelu, konseptin testaus, arviointi ja käytännön toteutus.

Kehitystyö tehtiin käyttäen apuna olemassa olevaa tietoa, työpajoja ja haastatteluja hyödyntäen. Kyselyillä ja työpajojen havainnoinnilla pyrittiin selvittämään yleisiä asenteita ja odotuksia digitaalisille palveluille sekä pyrittiin etsimään liiketoiminnalle tärkeitä kehityskohteita.

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin kehittämistutkimusta, kehittämistutkimuksen viitekehystä, palvelumuotoilua menetelmänä ja digitaalisen palvelun kehittämistä palvelumuotoilun avulla.

#### ***Tutkimuksellinen kehittäminen***

Opinnäytetyöksi valikoitui tutkimuksellisen kehittämisen menetelmä, joka sopii erityisen hyvin työelämälähtöiseen tutkimukseen. Tutkimuksellisen kehittämisen tarkoituksena on tuottaa toimivia käytännön ratkaisuja. Tutkimuksellisessa kehittämisessä vuorottelevat kehittäminen ja tutkimus. (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012, 19-21, 27, 43)



Kuvio 9: Tutkimuksellisessa kehittämisessä yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012, 19)

Kehittämistutkimuksessa teoria ja käytännön suhde on abductio eli vuorovaikutuksessa. Tässäkin opinnäytetyössä, käytännön tekeminen kehittämisen ja tutkimuksen osalta tapahtuivat vuorotellen ja toisiaan ruokkien. Kehittämistutkimus on joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä, jossa käytetään tilanteen ja kehittämiskohteen kannalta sopivimpia menetelmiä. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät sekä kvalitatiivinen, että kvantitatiivinen tutkimusmenetelmät. Kehittämistyö on tieteellinen menetelmä kun se on tehty todennettavasti, tieteellisiä menetelmiä hyödyntäen uuden tiedon tuottamiseksi. Kehittämistutkimuksen tavoite ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan tuottaa muutosentiseen tai parannus, joka koskee kehittämisen kohteena ollutta ilmiötä. (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012, 19-21, 27, 43). Tämän kehittämistyön tavoitteena on tunnistaa uusia tapoja palvella asiakasta digitaalisesti sen ostoprosessissa.

### ***Kehittämistyön käsitteet ja ilmiöt***

Asiakaskeskeisyys ja palvelumuotoilu muodostavat yhdessä tehokkaan strategian, joka keskittyy mahdollistamaan arvon syntymisen asiakkaille ja varmistamaan, että palvelut kehitetään tavalla, joka todella vastaa käyttäjien odotuksiin ja parantaa heidän kokemuksiaan. Kehitystyö avaa asiakaskeskeistä liiketoimintaa digitaalisessa muutoksessa käsittelemällä palvelua, asiakaskeskeistä logiikkaa, digitalisaation vaiheita sekä digitalisaation viitekehystä ja ulottuvuuksia. Nämä käsitteet on avattu teoriaosuudessa, kappaleessa 2.

Kehitystyön lähestymistapa on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilusta avataan sen periaatteet ja käyttöönotto yrityksessä sekä kehittämistyön tekemisen prosessi palvelumuotoilun avulla. Kuvio 13, kuvaa kehittämistyön keskeisiä ilmiöitä ja käsitteitä.



Kuvio 10: Kehittämistyön keskeiset käsitteet ja ilmiöt

Seuraavaksi esitellään palvelumuotoilun periaatteet ja miten palvelumuotoilun käyttöönotto edistyy yrityksissä.

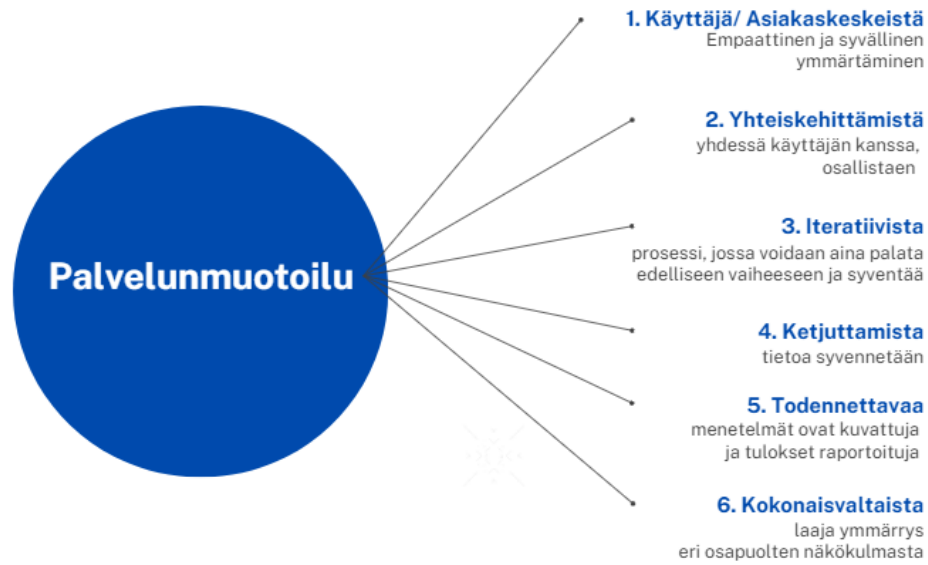
### 3.1 Palvelumuotoilun periaatteet ja käyttöönotto

Kehitystyön, digitaalisten palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu. Palveluiden kehittämisen tueksi on kehitetty lukuisia palvelumuotoilun prosessimalleja. Tuulaniemen (2016) mukaan palvelumuotoilun prosesseja yhdistää luovan ongelmanratkaisuperiaatteiden noudattaminen. Prosessi etenee loogisesti ja se on jaettu eri vaiheisiin projektin eri tehtävien helpottamiseksi. (Tuulaniemi 2016, 26)

Palvelumuotoilu sopii organisaatioille, jotka arvostavat asiakaslähtöistä arvoajattelua ja joissa taloudelliset paineet ovat läsnä. Stickdorn et al. (2018) mukaan palvelumuotoilu on palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmillä. Palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36-38). Tuulaniemen (2011) mukaan, palvelumuotoilu on palveluiden tai tuotteiden kehittämistä asiakastarve ja organisaation liiketoiminta

huomioiden. Yritysten näkökulmasta tämä tarkoittaa mahdollisuutta luoda vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palveluita. Palvelumuotoilu auttaa luomaan kokonaisvaltaisia ja yhtenäisiä asiakaskokemuksia, jotka sekä ilahduttavat asiakasta että ovat taloudellisesti järkeviä toteuttaa. (Tuulaniemi & Tuulaniemi 2011, 24-27)

Palvelumuotoilulle voidaan määrittää kuusi periaatetta.



Kuvio 11: Palvelumuotoilun kuusi periaatetta (Stickdorn 2018, 26-27)

Palvelumuotoilussa ovat keskiössä asiakasymmärrys ja asiakaskokemus. Käyttäjakeskeisyys tarkoittaa, että palvelun käyttäjän ja eri toimijoiden tarpeita, toiveita ja toimenpiteitä pyritään ymmärtämään mahdollisimman hyvin muodostaen syvällinen ja empaattinen käsitys osapuolista. Palvelumuotoilun tavoitteena voi olla innovaation tuottaminen, mutta innovaatioprosessista erottavana tekijänä siinä on käyttäjä ja hänen toiveiden, tarpeiden syvällinen ymmärtäminen eli käyttäjakeskeisyys. Palvelumuotoilun tavoitteena voi olla myös palvelukokemuksen optimointi, kuten esimerkiksi palvelun parempi toimivuus, taloudellisuus, kestävyys, ekologisuus ja esteettisyys. Palvelumuotoilu sopii hyvin myös, kun halutaan ymmärtää miten digitaaliset palvelut voivat auttaa asiakasta. Palvelumuotoilussa korostuu käyttäjän kokemuksellisuuden korostaminen. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä, ja haluttavia palvelukokemuksia. Palveluyrityksen näkökulmasta tavoitteena on luoda, vaikuttavia, tehokkaita ja kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2014, 36-38) Lähtökohtaisesti palvelumuotoilussa keskitytään selvittämään mikä palvelussa on hyvää, ei niinkään siihen mikä palvelussa on väärin. Palvelumuotoilija havainnoinnin avulla kiteyttää asiakkaiden palveluiden tarpeet, myös ne joita asiakkaat eivät ole vielä ajatelleet. (Löytänä & Korteso 2011, 118-119.) Tämä korostuu myös tässä kehitystyössä.

Palvelumuotoilua auttaa ymmärtämään, mikä saa asiakkaan ostamaan palvelua, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja millaisia odotuksia heillä on. Arvon muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan odotukset, tottumukset ja tarpeet. Muita keskeisiä asioita ovat palvelun hinta, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta.

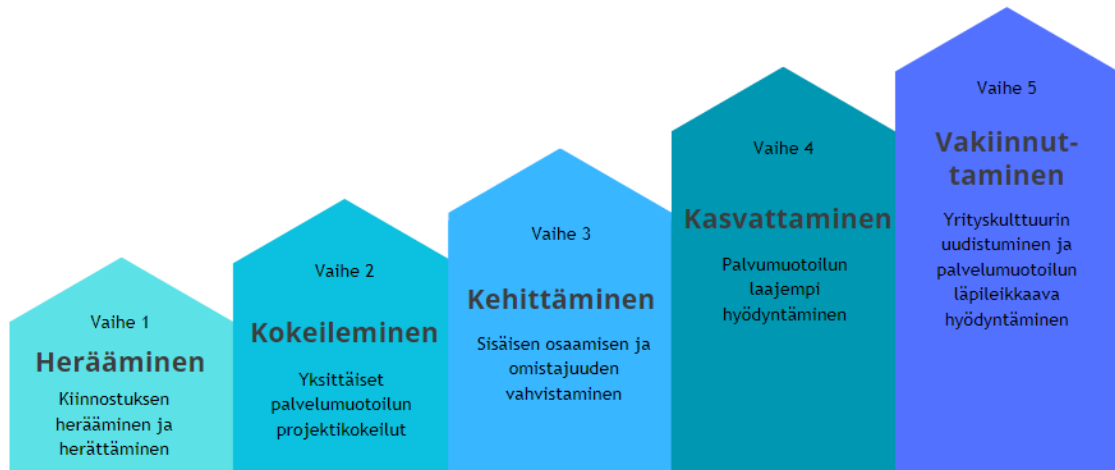
Asiakaskokemus voidaan nähdä kolmen eri tason kautta: toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminta liittyy tuotteen kykyyn vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, kuten prosessien sujuvuuteen ja palvelun käytettävyyteen. Tunnetasolla asiakkaalle syntyy tunteuksia esimerkiksi kokemuksen miellyttävyydestä, helppoudesta ja tunnelmasta. Merkitystaso tuo esille vielä mielikuva- ja merkitysulottuvuudet, unelmat, suhteen asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. (Tuulaniemi & Tuulaniemi 2011, 71-75)

Palvelumuotoilu sopii palveluliiketoimintaan kehittämiseen ja sitä voidaan hyödyntää yrityksen kaikissa elinkaaren vaiheissa ja tasoissa. Palvelumuotoilussa voi olla kohteena yrityksen eri toiminnot ja siksi kehittämistyön teoriaosuudessa tutustutaan myös Keeleyn (2013) 10 innovaatio tyyppin viitekehykseen joka kuvaa hyvin yrityksen keskeisimmät toiminnot. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on havainnollistanut, miten kaikki liiketoiminta on palvelua, joka tukee asiakkaiden arvontuotantoa. Palvelumuotoilulla voidaan muotoilla niin strategiaa, organisaation kulttuuria, kehittää asiakaslähtöisiä palvelukonsepteja sekä digitaalisia palveluita. Digitaaliset palvelut kehittyvät koko ajan ja ne ovat laajoja kokonaisuuksia. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin, menetelmät ja työkalut, jotka helpottavat käyttäjän asettamista keskiöön, konkretisoida ja testata aineettomia palveluita. (Ojasalo ym. 2014, 36-38, 72-73)

Asiakasymmärryksen lisäksi, palvelun suunnittelua ohjaavat liiketoiminnalliset tavoitteet sekä palvelun tuottamiseen käytettävät resurssit. Suunnittelutyön ja liiketoiminnan tavoitteiden tulee olla linjassa keskenään. Asiakasymmärrys on välttämätöntä tavoitteiden asettamisessa. (Tuulaniemi 2016, 103-104.)

Kehitystyö auttaa opinnäytetyön tilaajayritystä vakiinnuttamaan palvelumuotoilun osaamista yrityksessä. Kehitystyö ei keskity muotoilun kypsyysmallien esittelemiseen tarkemmin, vaan tässä on tarkasteltu yhtä mallia, jotta hahmotamme muotoilun asemaan kehitystyön tilanneen yrityksessä. Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019, 200) viisivaiheisen palvelumuotoilun haltuun ottamisen malli on esitelty kuviossa 13, Palvelumuotoilun haltuun ottamisen malli (Koivisto ym. 2019, 200).

## PALVELUMUOTOILUN HALTUUN OTTAMISEN MALLI



Kuvio 12: Palvelumuotoilun haltuun ottamisen malli (Koivisto ym. 2019, 200)

Palvelumuotoilun haltuun ottamisen mallissa on viisi vaihetta; herääminen, kokeileminen, kehittäminen, kasvattaminen ja vakiinnuttaminen. Vaiheet kuvaavat palvelumuotoilun aseman kehittymistä organisaatiossa. Malli auttaa tunnistamaan palvelumuotoilun tason ja seuraavan vaiheen saavuttamiseen sisältyvät kehityskohteet ja kehittämisen keinot. (Koivisto ym. 2019, 200-201.) Kehitystyö auttaa yritystä vahvistamaan palvelumuotoilun osaamisen tasoa ottamalla mukaan yrityksen henkilöstöä kehittämisen vaiheisiin mukaan ja konkreettisesti hyödyntämällä palvelumuotoilun työkaluja.

### 3.2 Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut yhteiskehittämisessä

Palvelumuotoilu on monipuolinen kehittämismenetelmä, jossa yhdistyvät tutkimuksellinen lähestymistapa ja palvelun käyttäjien aktiivinen osallistaminen. Yritykset voivat hyödyntää palvelumuotoilua monenlaisten osa-alueiden kehittämiseen, kuten tuotekehitysprosessien, palveluideoiden, palveluprosessien ja niiden kohtaamispisteiden, palveluvalikoiman, palveluviestinnän, myynnin, markkinoinnin, sisäisen toiminnan ja yleisen liiketoiminnan kehittämiseen. (Vilka 2021, 36)

Kehittämistyössä tiedon keräämiseen ja aineiston hankintaan on monia eri menetelmiä, ja oikean menetelmän valinta riippuu tavoitteista ja tutkittavasta aiheesta. Tässä kehitystyössä menetelmien valinta lähti liikenteelle ensin perehtymällä eri menetelmiin ja sitten kehitystyön kysymysten kautta valitsemalla niistä sopivimmat.

Aineistonkeruumenetelmät voidaan luokitella perinteisiin, mukailtuihin ja innovatiivisiin menetelmiin. Perinteisiin menetelmiin kuuluvat muun muassa markkinatutkimukset, kohderyhmätutkimukset ja kyselyt. (Vilkkä 2021, 67)

Palvelumuotoilun menetelmä on systemaattinen lähestymistapa tai prosessi, joka ohjaa tiedon keräämistä, analysointia ja ideointia palvelun kehittämiseksi. Menetelmät auttavat ymmärtämään käyttäjien tarpeita, tunnistamaan ongelmia ja löytämään ratkaisuja. Ne tarjoavat rakenteen ja suuntaviivat kehittämisprosessille. (Stickdorn 2018, 125; Ojasalo ym. 2014, 36-38) Tässä kehitystyössä palvelumuotoilun menetelmiksi valikoitui toiminnallisia menetelmiä, kuten työpajatyöskentely ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen sisältöanalyysillä sekä haastattelut. Näiden avulla kerättiin olemassa olevaa tietoa sekä syvennettiin ja hankittiin uutta tietoa suoraan asiakkailta ja potentiaalisten palveluiden käyttäjiltä.

### Sisältöanalyysi

Sisällönanalyysi eli sisältöanalyysi, ei ole nimenomaan palvelumuotoilun menetelmä, vaan yleinen tutkimusmenetelmä, jota voidaan soveltaa monilla eri aloilla. Palvelumuotoilussa sisältöanalyysiä voidaan käyttää esimerkiksi asiakaspalautteen, haastattelujen tai sosiaalisen median keskustelujen analysointiin. Sisältöanalyysissä kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti tai sisältöä erittelemällä numeerisen tiedon pohjalta. Sisältöanalyysi vaatii kehitystyön tekijältä tulkintaa, mikä voi johtaa subjektiivisuuteen. Eri kehittäjät voivat tulkita samaa aineistoa eri tavoin. Mikäli sisältöanalyysi keskittyy yksittäisiin sanoihin tai lauseisiin, voi se jättää kontekstin huomioimatta. Sisältöanalyysi voi jäädä pintapuoliseksi, jos se keskittyy vain aineiston ilmeisiin sisältöihin eikä huomioi piileviä merkityksiä.

Sisältöanalyysi on hyödyllinen menetelmä, kun sitä käytetään oikein ja sen rajoitukset otetaan huomioon. Luotettavan lopputuloksen saamiseksi, kannattaa sisältönanalyysi yhdistää muihin menetelmiin, kuten haastatteluihin tai havainnointiin, jotta saadaan monipuolisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Ojasalo ym 2009, 121-122)

### Työpaja

Työpaja on keskeinen palvelumuotoilun menetelmä yhteiskehittämisessä ja ne tarjoavat mahdollisuuden tuoda yhteen eri sidosryhmät, kuten asiakkaat, työntekijät ja johto. Työpajojen avulla voidaan luoda yhteistä ymmärrystä ongelmasta, ideoida ratkaisuja ja testata niitä nopeasti käytännössä (Stickdorn 2018, 202). Työpajatyöskentely tarjoaa mahdollisuuden osallistaa ihmisiä, tässä tapauksessa henkilöstöä ja laajentaa aineistonkeruun keinoja. Työpajat ovat tavoitteellisia ryhmätyöskentelytapauksia, joissa käsitellään ennalta määritettyä aihetta. Ne ovat hyödyllisiä tiedon keräämisessä, jalostamisessa, uusien ideoiden luomisessa ja innovaatioiden edistämässä palvelumuotoilussa. Työpajan onnistuminen edellyttää, että ohjaajalla on selkeä suunnitelma työpajan kulusta ja käytettävistä

menetelmistä, jotka valitaan tavoitteen mukaisesti. Osallistujille on tärkeää viestiä työpajan tarkoitus ja miten sen tuloksia hyödynnetään. Vaikka ohjaaja johtaa työpajaa, hänen roolinsa on olla passiivinen keskustelun seuraaja ja mahdollistaa osallistujien aktiivinen osallistuminen. Työpajoissa hyödynnetään palvelumuotoilun työkaluja, valmiita pohjia, (canvas) kuten asiakaspersoonaa ja asiakaspolku sekä arvokartta. Visuaaliset työkalut auttavat osallistamaan ja innostamaan osallistujia. Työpajat tuottavat konkreettisia tuloksia yhteisen ymmärryksen pohjalta. (Vilkkä 2021, 67, 87; Stickdorn 2018, 202-203)

## Haastattelu

Haastattelun avulla saadaan syvällistä tietoa kehitettävästä kohteesta sekä käyttäjien tarpeiden ymmärtämisestä. Haastattelut soveltuvat esimerkiksi tiedon keräämiseen käyttäjiltä, ideoimiseen sekä yhteiskehittämiseen. Haastattelun avulla yksilön on mahdollista tuoda asioita vapaasti esille ja se auttaa haastateltavaa muistamaan yksityiskohtaisempia asioita. Haastattelut kannattaa tehdä aidossa toimintaympäristössä, sillä se mahdollistaa vielä syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista ja auttaa haastateltavaa paremmin muistamaan. Haastattelu usein dokumentoidaan esimerkiksi videoimalla tai äänittämällä ja valokuvaamalla. (Ojasalo et al 2014, 106, Stickdorn 2018 156)

Haastattelussa on tärkeää tehdä avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset auttavat saamaan syvällisempää ymmärrystä käyttäjistä, aktivoivat osallistujia ja kannustavat jakamaan omia ideoita ilman rajoituksia. Avoimet kysymykset voivat johtavat uusiin oivalluksiin ja luoda yhteistä ymmärrystä. Avoimet kysymykset eivät ohjaa tiettyyn suuntaan ja poistavat ennakkoletuksia. (Ojasalo et al 2014, 106, Stickdorn 2018, 156)

Haastatteluita tehtäessä on tärkeää kuunnella ja kunnioittaa haastateltavan kokemusta. Ne ovat mahdollisuus rakentaa luottamusta ja empatiaa käyttäjien kanssa. Haastattelut voivat auttaa palvelumuotoilijoita ymmärtämään käyttäjien näkökulmaa ja kehittämään palveluja, jotka vastaavat heidän todellisiin tarpeisiinsa.

Kehitystyössä käytettiin palvelumuotoilun työkaluja kuten asiakaspersoonaa, asiakaspolkua ja arvokarttaa. Palvelumuotoilun työkalut ovat konkreettisia apuvälineitä, jotka tarjoavat visuaalinen esitystavan, jota käytetään tiedon jäsentämiseen, ideoiden visualisointiin ja kommunikointiin. Palvelumuotoilun työkalut auttavat päätöksen tekemisessä sekä yhteistyössä. Kehitystyössä käytettiin palvelumuotoilun yleisiä työkaluja, erilaisia canvaksia eli karttoja tai malleja, jotka auttavat ajatuksen konkretisoimiseen. Nämä työkalut auttavat pitämään keskustelun ennalta sovitussa raameissa ja ne auttavat selvittämään, määrittämään, kehittämään ja innovoimaan. Näiden pohjien avulla on helpompi ryhmitellä ja tiivistää tietoa. Työkalut auttavat hahmottamaan ja konkretisoimaan abstrakteja käsitteitä, tekemään yhteistyötä ja jakamaan ymmärrystä sidosryhmien kesken ja näin ollen sopivat erinomaisesti yhteiskehittämiseen. (Stickdorn 2018 70, Vilkkä 2021, 88, Ojasalo 2014, 69)

## Asiakaspersoonat

Asiakaspersoona (Customer Persona) on fiktiivinen, ihmismäinen kuvaus kohderyhmään kuuluvasta persoonasta (Stickdorn 2018, 128, Ojasalo et al 2014, 77,). Tuulaniemi (2011, 156) kuvaa asiakaspersoonia asiakasprofiileiksi, mutta sisällöltään termi vastaa Stickdornin ja Ojasalon kuvausta. Asiakaspersoona muodostetaan yleensä olemassa olevan tiedon pohjalta hyödyntämällä asiakastutkimuksista saatua tietoa ja kiteyttämällä tämä tieto visuaalisesti. Tiedon keräämisen menetelminä on tyypillisesti käyttäjätutkimuksen, kuten haastattelujen, kyselyjen ja havainnointia (Ojasalo ym., 2009). Persoonan avulla kuvataan konkreettisesti asiakkaiden käyttäytymismallia, motiiveja, tarpeita ja elämäntilanteita. Visuaalisella kuvauksella asiakaspersoonalle annetaan nimi, ikä, kasvot, mahdollinen motto, jolla kuvataan arvomaailmaa. Lisäksi kuvauksessa on taustatietoja, käyttäytymismalli, toiminnan motiivit tai muita asioita, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvomuodostusta. (Stickdorn 2018, 128, Ojasalo et al 2014, 77, Tuulaniemi 2011, 156)

Asiakaspersoonat auttavat palvelun kehittäjiä ymmärtämään paremmin käyttäjien tarpeita, motivaatioita ja käyttäytymistä. Empaattiset asiakaspersoonat kuvaavat ratkaisun asiakkaan todellisiin ongelmiin (Stickdorn 2018, 128). Persoonat luodaan tyypillisesti käyttäjätutkimuksen, kuten haastattelujen, kyselyjen ja havainnoinnin, pohjalta. Asiakaspersoonan avulla viestintä on sujuvampaa ja sen avulla palvelua on helpompi ideoida aidosti asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspersoonia tulee kehittää eli iteroida systemaattisesti tiedon karttuessa ja tilanteiden muuttuessa (Ojasalo et al 2014, 77, Tuulaniemi 2011, 156). Ymmärtämällä asiakaspersoonan tarpeita, myös niitä tarpeita joita asiakkaat eivät edes itse osaa ajatella, on helpompi kasvattaa asiakasuskollisuutta sekä muuttaa asiakaskäyttäytymistä palvelun tarjoavan yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja mittareiden mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 156)

## Asiakaspolku

Asiakaspolku (Customer Journey) on palvelumuotoilun työkalu, joka kuvaa asiakkaan kokemuksen eri vaiheissa hänen vuorovaikutuksessaan palvelun tai tuotteen kanssa. Se on visuaalinen esitys asiakkaan matkasta, joka alkaa ennen ostopäätöstä ja jatkuu usein vielä oston jälkeenkin. Asiakaspolun tarkoituksena on auttaa palvelumuotoilijoita tunnistamaan asiakkaan kohtaamispaikat, ymmärtämään asiakkaan näkökulmaa, tunnistamaan heidän tarpeitaan, kipupisteitään, mahdollisuuksia ja odotuksiaan eri vaiheissa asiakaspolkua. (Stickdorn 2018, 25)

Asiakaspolku kuvaa kaikki asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta loppuun asti. Tämä prosessin avulla muodostunut kuvaus asiakkaan polusta mahdollistaa asiakkaan toimintojen, rationaalisten ja emotionaalisten tarpeiden sekä palveluun liittyvien tunteiden kuvaamisen. (Ojasalo et al 2014, 73). Tuulaniemen (2011, 78-80) mukaan hallitsemalla asiakaskokemusta

voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Asiakkaan kokemus on hyvä jakaa osiin, jotta sitä on helpompi suunnitella. Palveluntarjoaja voi vaikuttaa asiakaskokemukseen näiden kontaktipisteiden kautta hyödyntäen kaikkia aisteja äänen, valon, värin, tuoksun, maun ja materiaalien avulla. Asiakkaan kokemus muodostuu palvelusta. Näin ollen kaikkien kontaktipisteiden on toimittavana yhtenäisenä ketjuna ja välittäen oikeaa viestiä. Asiakaspolkua voidaan käyttää palvelumuotoilun eri vaiheissa kuten tutkimus-, ideointi-, suunnittelu- sekä toteutusvaiheessa. (Vilkka 2021, 88)

### Arvokartta

Arvokartta (Value Proposition Canvas) on työkalu, joka auttaa palvelumuotoilijoita ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja yrityksen tarjoaman arvon välistä suhdetta ((Stickdorn & Schneider, 2018 124-125). Työkalu on kehitetty asiakassegmentin ja arvolutauksen määrittämiseen. Se koostuu kahdesta osasta asiakasprofiilista (Customer Profile) ja arvokartasta (Value Map). Arvokartassa tehdään asiakasprofiilin ja valitun asiakassegmentin tarpeista, joita kuvataan kolmivaiheisesti. Ensimmäinen kohta on tehtävät (jobs), mitä kuviteltu asiakas yrittää tehdä. Seuraava kohta on ongelmat (pains), joka kuvastaa ongelmia tavoitteen saavuttamiseksi. Viimeinen kohta on hyödyt (gains), vastaa mitä asiakas tarvitsee tuotteelta tai palvelulta. (Voorhorst 2013, Tuulaniemi 2011, 168.)

Arvokartta muodostuu kolmesta ulottuvuudesta. Ensimmäinen on tuotteet ja palvelut (product and services). Seuraava ulottuvuus on haittojen lievittäjät (pain relievers). Tässä tuodaan esille, miten tuotteet ja palvelut ovat ratkaisu asiakkaan ongelmiin. Viimeinen asia on hyödyn luojat (gain creators). Tässä kuvataan hyötyjä, joita asiakas tuntee ja saavuttaa tuotetta tai palvelua käyttäessään. Lopuksi asiakasprofiilia ja arvokarttaa verrataan toisiinsa. Jokainen tunnistettu tekijä, joka joko vähentää haittaa tai lisää hyötyä, arvioidaan sen varmistamiseksi, että se liittyy suoraan asiakkaan tehtävään, kokemaan haittaan tai saamaan hyötyyn. Arvokartan ja asiakasprofiilin tulee vastata toisiaan ja ne sovitetaan yhteen (fit), näin on saatu yhdistettyä asiakkaan tarve sekä organisaation tuottama arvo. (Osterwalder et al 2014, 34-47.)

Arvokartta nivoutuu vahvasti asiakaslähtöiseen ajatteluun, sillä se pakottaa yrityksen tarkastelemaan palveluaan asiakkaan näkökulmasta. Sen avulla voidaan tunnistaa asiakkaan todelliset tarpeet ja varmistaa, että tarjottu arvo vastaa näihin tarpeisiin (Vilkka, 2021). Tämä auttaa kehittämään palveluja, jotka eivät ainoastaan tyydytä asiakkaan tarpeita, vaan myös ylittävät heidän odotuksensa.

Arvokartta on erityisen hyödyllinen uuden palvelun kehittämisessä, mutta sitä voidaan käyttää myös olemassa olevien palveluiden parantamiseen (Voorhorst, 2013). Se auttaa tunnistamaan asiakkaan kannalta tärkeitä tekijöitä ja priorisoimaan kehitystoimenpiteitä. Arvokartta voi

myös toimia viestintävälineenä eri sidosryhmien välillä, varmistaen, että kaikki ymmärtävät asiakkaan tarpeet ja yrityksen tarjoaman arvon (Stickdorn & Schneider, 2018 124-125).

### 3.3 Kehitystyön kohdeyritys

Tämän tutkimuksen kohteena on rakennustuoteteollisuuden yritys. Kehitystyö lähti liikkeelle yrityksen halusta tuoda asiakas keskiöön. Kehityshanke keskittyy yhteen merkittävään segmenttiin ja heidän ja rakennustuoteteollisuuden yrityksen väliseen ostoprosessiin. Kehitystyön toimeksiantaja haluaa pysyä nimettömänä, eikä kehitystyön tuloksia haluta julkistaa. Yritys kokee, että koska ala Suomessa on pieni, tarjoaa kehitystyön tulokset julkistettuna mahdollisesti kilpailuetua kilpailijoille.

Rakennustuoteteollisuuden yritys haluaa tarjota asiakkailleen entistä sujuvampaa palvelua ja edesauttaa asiakkaiden liiketoiminnan sujuvuutta ja kilpailukykyä tarjoamalla liiketoiminnan kannalta keskeisimmät digitaaliset palvelut.

Pelkkä verkkokysely tai haastattelu ei välttämättä aina anna riittävän kattavaa kuvaa, siitä millaiset palvelut aidosti helpottaisivat asiakkaan arkea toimiessaan yhteistyössä tavarantoimittajan kanssa. Yhteiskehittämällä palvelumuotoilun menetelmin saadaan syvällistä tietoa ja kokonaiskuva asiakkaan prosessista, johon toimeksiantajayritys voi tarjota räätälöityjä palvelujaan. Yhteiskehittämällä varmistetaan että kehitettävät digitaaliset palvelut ovat sellaisia, joita asiakkaat todella käyttävät.

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yhdessä asiakkaiden kanssa miten ostamista voisi helpottaa digitaalisten palvelujen avulla. Digitalisoimalla palveluita, yritys voi kasvattaa ostoja myymällä enemmän tai laiveampaa sortimenttia, ja sitouttaa asiakkaita sujuvalla palvelulla. Antamalla asiakkaille mahdollisuuden valita sopiva palvelukanava, voi resursseja vapauttaa muuhun asiakastyöhön.

Menestyäkseen kilpailussa tulee yrityksen tarjota asiakkaalleen palvelukokemuksia, joita asiakkaat haluavat käyttää ja toisaalta yrityksen puolesta kannattavia, vaikuttavia ja tehokkaita palveluita. Organisaation tulee huolehtia, että sen arvoa tuottavat prosessit on suunniteltu riittävän hyvin. Yrityksen arvoa tuottavat prosessit tulee tehdä niin, että ne auttavat yrityksen mahdollisuutta tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltainen palvelu onnistuneesti (Grönroos 2015, 60).

Seuraavassa luvussa käydään läpi digitaalisten palveluiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa palvelumuotoilun työkaluin.

#### 4 Digitaalisten palveluiden yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa

Tässä luvussa käsitellään digitaalisten palveluiden kehittämistä rakennustuoteteollisuuden yritykselle yhteiskehittämällä palvelumuotoilun menetelmin. Kehitystyön tavoitteena on tuottaa yhdessä asiakkaan kanssa konsepti digitaaliselle palvelulle ja arvioida millaisista palveluista olisi hyötyä yritykselle.

Digitalisaatio sekä asiakaskeskeinen strategia edellyttävät asiakaskokemuksen ymmärtämistä. Tutkimuskirjallisuudessa palveluajattelun teoreettiseen viitekehykseen sisältyvät asiakkaan arvon muodostuminen ja asiakaskokemuksen tarkastelu. Palvelumuotoilu, käytettynä menetelmänä, yhdistää teorian ja käytännön siten, että se ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja mahdollistaa toivottujen digitaalisten palveluiden kehittämisen. Muotoilun on vaikuttavaa kun, kun se on osa yrityksen strategiaa ja kulttuuria. Muotoilu voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisena suunnitteluna ja toteutuksena, joka pohjautuu käyttäjän tarpeisiin, huomioi käyttöympäristön ja korostaa kestävyyttä. Muotoilu on yritykselle investointi parempaan asiakaskokemukseen ja palvelun sujuvuuteen, ja sen merkitys on kasvanut yritysten kilpailukyvyyn vahvistajana ja erottautumisen välineenä. Palvelumuotoilun avulla yritykset ovat voineet erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa kilpailuetua nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä. (TEM 2023, Koivisto ym. 2019, 27-28.)

Syvällinen asiakasymmärrys suunnittelun perustana mahdollistaa palveluiden kehittämisen ja innovatiivisten ratkaisujen luomisen, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet ja tuovat lisäarvoa heidän jokapäiväiseen elämäänsä. Jotta digitaaliset palvelut vastaavat rakennustuoteteollisuuden asiakkaiden tarpeita, tulee näiden asiakkaiden osallistua koko asiakasmatkan palveluiden kehittämiseen.

Palvelumuotoilu tarjoaa keinon toteuttaa käyttäjakeskeistä yhteiskehittämistä käytännössä. Tavoitteena on osallistaa palveluntarjoajan puolelta niin asiakasrajapinnassa toimivat kuin taustalla palvelua tuottavat henkilöt sekä muut palvelun toteutukseen osallistuvat organisaation jäsenet. (Tuulaniemi 2011, 116-117.)

Kehitystutkimuksen lähestymistapa noudattaa Ojasalo ym. (2014, 75) palvelumuotoilun mallia, joka on esitelty kuviossa 14. Palvelumuotoilulle tyypillisesti, työssä korostuu laaja tiedonkeruu. Kehitystyössä hyödynnetään sekä laadullista, että kvantitatiivisia menetelmiä.

Kehitysprosessi on jaoteltu 4 vaiheeseen. Ensimmäisessä kartoita ja ymmärrä -vaiheessa keskitytään asiakasymmärrykseen, arvoihin, piileviin tarpeisiin ja asenteisiin sekä nykytilanteen ymmärtämiseen. Ennakoi ja ideoi -vaiheessa osallistetaan henkilöstöä sekä asiakkaita ja asioita tutkitaan ideointityöpajoissa. Mallinna ja arvioi -vaiheessa mallinnetaan ja testataan kehitettyä palvelua visuaalisia menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilun viimeinen vaihe, konseptoi ja testaa -vaiheessa kehitetty palvelu otetaan käytäntöön ja

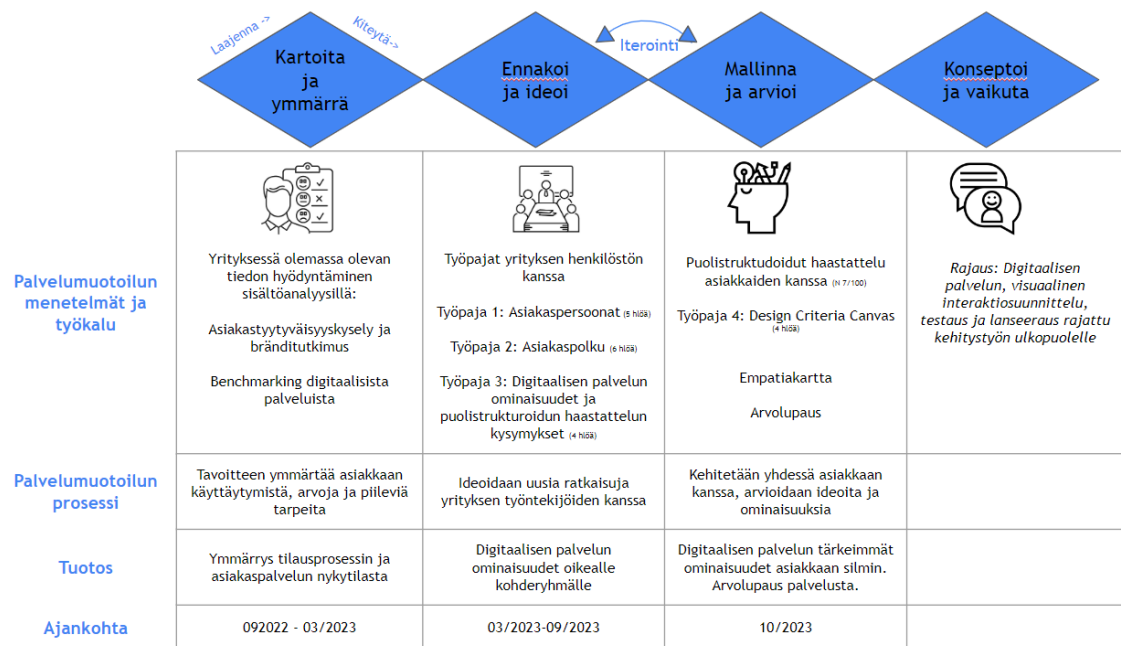
arvioidaan liiketoimintamallityökalun (Business Model Canvas) avulla liiketoiminnan hyötyjä eri toimijoille. (Ojasalo ym. 2014, 74-76) Opinnäytetyössä Konseptoi ja vaikuta- vaihe eli palvelun tuotanto, käyttöönotto ja testaus on rajattu kehittämistyön ulkopuolelle.

Kehitystyön kartoitusvaiheessa hyödynnettiin asiakaskyselyä ja sen tuloksia. Asiakaskyselyssä selvitettiin yrityksen asiakkaiden tarpeita ja haasteita. Myös brändimielikuvatutkimuksen tuloksia hyödynnettiin. Ennakoi ja ideoi -vaiheessa hyödynnettiin organisaation työntekijöitä. Yhdessä työntekijöiden kanssa järjestettiin työpajoja, jonka tuloksia arvioitiin sisältöanalyysin avulla. Workshopin tuloksena syntyi asiakaspersoonaa ja asiakaspolku.

Mallinna ja arvioi - vaiheessa haastateltiin asiakkaita puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Palvelumuotoilulle ominaisesti prosessi ei edennyt suoraviivaisesti vaan välillä konseptointiin, ja taas jälleen kartoitettiin asiakkailta lisätietoja eli iteroitiin. Tämä on tyypillinen tapa toimia digitaalisissa hankkeissa. Asiakashaastatteluiden tulosten pohjalta laadittiin digitaaliselle palvelulle arvolupaus sekä konseptointiin tärkeimmät palvelun ominaisuudet.

Valitettavasti opinnäytetyön aikarajoitukset ja yrityksen mahdollisuus lanseerata kehitetyt digitaaliset palvelut, aiheuttivat sen, että prototyypin kehitys konseptin perusteella sekä digitaalisen palvelun lanseeraus jäivät opinnäytetyön ulkopuolelle. Seuraavat prosessin vaiheet olisivat olleet testaus ja lanseeraus. Testaus ja lanseeraus antaisivatkin hyvän mahdollisuuden jatko kehittää digitaalista palvelua yhteistyössä asiakkaan kanssa. Jatkokehityksessä voisi selvittää ovatko esimerkiksi palvelun suunnitteluun osallistuneet yritykset sitoutuneimpia käyttöön palvelun käyttöön kuin ne yritykset, jotka jäivät kehityksen ulkopuolelle.

Kuviossa 14, kuvataan Digitaalisen palveluiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa palvelumuotoilun prosessia ja työkaluja noudattaen. Seuraavassa kappaleessa käsitellään kunkin vaiheen tavoitteet ja tulokset palvelumuotoilun mallin mukaan.



Kuvio 13: Digitaalisten palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun prosessia mukailen (Ojasalo ym. 2014, 75)

#### 4.1 Ymmärrys yrityksen asiakkaiden tyytyväisyyden nykytilasta ja mahdollisuuksista

Kartoita ja ymmärrysvaihe koostui olemassa olevan tiedon analysoinnista ja digitaalisten palveluiden vertailuanalysistä kohdeyrityksen alalla.

##### 4.1.1 Nykytilan ja potentiaalin kartoitus

Kehitystyö lähti liikkeelle konkreettisesti, kun yrityksessä mietittiin asiakastytyväisyyskyselyn tekemistä. Yrityksessä pohdittiin useita kysymyksiä: Mikä on asiakkaiden tyytyväisyys tämän hetken tilaus- ja toimitusprosessiin? Mikä lisäisi asiakastytyväisyyttä? Voisimmeko tarjota asiakkaalle jotain uutta? Miten voisimme palvella asiakkaita paremmin? Voisimmeko kysyä asiakkailta suoraan tarvittavista uusista palveluista? Osaisivatko asiakkaat kertoa tarpeistaan kyselyllä?

Sähköpostilla lähetettävää, digitaalista asiakaskyselyä oli toteutettu yrityksessä systemaattisesti aikaisemminkin, mutta kehitystyön vuoksi, syksyn 2022 asiakaskyselyyn lisättiin kysymys siitä, kuinka asiakkaat haluaisivat tehdä tilauksen. Vastausvaihtoehtoihin lisättiin verkkokauppa yhdeksi vaihtoehdoksi muiden tilauskanavien rinnalle. Haluaisitko tehdä tilauksen puhelimitse asiakaspalvelusta, sähköpostilla asiakaspalvelusta, sähköpostilla myyjältä tai puhelimitse myyjältä? (Yrityksen asiakaskysely 09/2022)

Kehitystyön tekijä vastasi tulosten analysoinnista. Tätä helpottivat digitaalinen kyselytyökalun käyttäminen, joka analysoi tulokset automaattisesti. Laadulliset vastaukset analysoitiin sisältöanalyysin avulla ryhmitellen Google Sheetissä. Asiakaskyselyn tulosten perusteella asiakaspalvelun, NPS (Net Promoter Score) oli hyvällä tasolla. Toisaalta, asiakaspalvelun tulos oli heikompi kuin yleinen tyytyväisyys yritykseen, mutta siltikin alan keskiarvoa korkeampi. Koska asiakaspalvelun tulos oli heikoimpia verrattuna muihin yrityksen toimintoihin, kuten esimerkiksi myynti tai logistiikka oletettiin, että asiakaspalvelussa voisi olla parantamisen varaa. Kyselyn vastausten perusteella, asiakkaat toivoivat nopeaa vastausta puhelimeen, oikein tehtyjä tilauksia, ja tietoa mikäli tuote ei ole saatavilla (Yrityksen asiakaskysely 09/2022). Mahdollisuutta verkkokauppaan päätettiin selvittää enemmän puolistrukturoidulla haastatteluilla.

Yrityksen tilannetta kartoitettiin myös ulkopuolisen tekemän Bränditutkimuksen tulosten pohjalta keväällä 2022. Kysely suoritettiin sekä digitaalisen kyselylomakkeen avulla, mutta myös puhelinhaastatteluiden avulla tutkimustoimiston toimesta riittävän vastausprosentin varmistamiseksi. Tulokset oli analysoitu ulkopuolisen toimesta käyttämällä kvalitatiivista sekä kvantitatiivista tapaa. Tutkimusyritys toimitti kyselyn avoimet kysymykset yritykselle kokonaisuudessa nähtäväksi Google Sheetillä. Tulosten mukaan yrityksen tuotteet olivat markkinoiden tunnetuimpia ja asiakkaat luottivat yrityksen brändiin. Verrattaessa yrityksen tarjoamia palveluita muiden yritysten palveluihin, havaittiin kilpailun olevan hieman tasaisempaa. (Yrityksen Bränditutkimus 03/2022)

Molemmassa kyselyssä, nousi esille, että vaikka yrityksen asiakkaat olivat tyytyväisiä, oli asiakaspalvelu yrityksen toiminnoista se jota voisi kehittää. Asiakaskyselyn ja bränditutkimuksen tuloksia analysoitiin sisältöanalyysin menetelmänä, tavoitteena kartoittaa ja tehdä päätelmiä olemassa olevasta tiedosta. Sisältöanalyysissä kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti tai sisältöä erittelemällä numeerisen tiedon pohjalta. (Ojasalo ym 2009, 121-122) Asiakaskysely ja bränditutkimus yritettiin pitää mahdollisimman rajattuina, jotta asiakkaat jaksavat vastata kyselyihin. Kyselyiden huono puoli on myös että asiakkaat vastaavat hyvin rajallisesti kysymyksiin, eikä aitoa vuorovaikutustilannetta pääse syntymään. Siksi asiaa kartoitettiin vielä puolistrukturoidulla haastattelulla.

#### 4.1.2 Vertailuanalyysi digitaalisista palveluista alalla

Kehitystyössä selvitettiin millaisia digitaalisia palveluita rakennusteollisuuden yritykset tarjoavat. Tässä käytettiin apuna hakukonetta ja hakusanoina; digitaaliset palvelut rakennustuoteteollisuudessa, rakennustuoteteollisuus verkkokauppa sekä haastatteluissa nousseita palveluita. Jotta tuloksista saatiin merkittäviä, yrityksiä rajattiin segmentoinnin avulla vertailun ulkopuolelle. Vertailuanalyysiin kartoitettiin kolmea B2B rakennusalan yritystä tarkemmin. Tarkasteltavat yritykset olivat: kivi- ja betoniainestoimittaja Rudus ja

teollisuuden, rakentamisen ja kunnossapidon työkaluja ja tarvikkeita tarjoava Würth sekä kaasuja tarjoava Linde. Kevyen vertailuanalyysin tulokset ovat alla olevassa taulukossa numero 4.

Yritys	Digitaaliset palvelut	Verkkokauppa	Maksaminen
<p><b>Rudus</b></p> <p>Kivi- ja betonirakennusmateriaalit</p> <p>www.rudus.fi</p> <p>Viitattu 24.09.2023</p>	<p>BetoPlus online - reaaliaikaisen betonin lujuudenkehityksen seurantaan. Palvelun avulla voidaan ennakkoon suunnitella betonirakenteiden lujuuden- ja lämmönkehitystä erilaisissa valuolosuhteissa.</p> <p>Mobile Jobsite - työmaan valmisbetoni- ja kiviainestoitusten seurantaan reaaliaikaisesti sovelluksella. Palvelun avulla voi tarkastella työmaan reaaliaikaista edistymistä ja seurata tilausmääriä. Toimituksen tila näyttää onko auto lähtenyt, missä toimitus on menossa ja milloin toimitus saapuu työmaalle. Voit seurata menneiden (14 vrk) ja tulevien (30 vrk) toimitusten tietoja.</p> <p>Asiakasportaali - Kuormakirjojen tiedot ja kuvat ovat saatavissa digitaalisesti. Portaalista on haettavissa kohteiden kuormakirjatiedot; hakuheutona toimii mm. päiväys, kuormakirjan tai laskun numero ja toimitusosoite.</p> <p>Rudusplanner - auttaa piirtämään ja laskemaan muureja</p>	<p>Kiviaines, piha- ja maisematuotteet, betoni ja infraelementit, kaivot ja putket.</p>	<p>VismaPay (verkkopankkitunnuksilla, lompakolla, maksukorteilla (Credit/debit) tai osamaksulla</p>
<p><b>Linde.fi</b></p> <p>Linde tarjoaa kaasuja ja laitteistoja.</p>	<p>Digital Service Hub tarjoaa kootusti digitaaliset palvelut:</p> <p>Suojakaasuopas - Auttaa valitsemaan oikean suojakaasun.</p> <p>eLearning: Opit käsittelemään kaasupulloja turvallisesti ja täyttämään lainvaatimukset.</p> <p>ChatBot - saat vastauksia vuorokauden ympäri laskuista, tilauksista, tuotteista, vuokrauksista</p> <p>Raportit - teet fiksumpia päätöksiä tiedon pohjalta. Näet kulutuksen, sopimusten tilan ja eri sopimusten hintavaihtoehdot.</p> <p>Varaston vaihtuvuusraportti - voit optimoida kaasupullojen käytön ja tunnistaa, milloin on aika palauttaa tyhjät pullo.</p>	<p>Verkkokauppa - Kaasun ostaminen, kulutus, vuokraaminen.</p> <p>Voit tilata tuotteita skannaamalla.</p>	<p>Maksuvaihtoehdot eivät ole näkyvillä ilman kirjautumista.</p> <p>Huomioitavaa: Näet verkkokaupassa hinnat ilman tai ALV:n kanssa.</p>
<p><b>Würth.fi</b></p> <p>teollisuuden, rakentamisen ja kunnossapidon työkaluja ja tarvikkeita</p>	<p>Tuoteluettelot kategorioittain</p> <p>Käyttöturvatiiedotteet</p> <p>Orsy Online - tarjoaa työvälineet, kalusto ja resurssit hallintaan digitaalisesti.</p>	<p>Click &amp; collect: eShopin kautta ja noudat valmiiksi kerätyt tuotteet valitsemaltasi Centeriltä 60 min kuluttua.</p> <p>Tilaukset voi tehdä suoraan työmaalle 1-3 työpäivässä.</p>	<p>Myynti vain yritysasiakkaille</p>

Taulukko 4: Rakennusteollisuuden digitaalisia palveluja, Velez 2023

Rakennustuoteteollisuudessa havaittuja digitaalisia palveluita olivat erilaiset työkalut menekin laskentaan, tuotteiden suunnitteluun detaljeineen, reaaliaikaiset seurantatyökalut materiaalin sekä työmaan edistymisen seurantaan. Nopeimmillaan verkkokaupparatkaisut tarjoavat tuotteiden noutoa 60 minuutin kuluttua verkkokauppatilauksesta (würth.fi). Tilausten seurantatyökalut näyttävät jopa autojen reaaliaikaisen seurannan (rudus.fi).

Linde.fi tarjosi verkkokaupassa myös valinnan, näytetäänkö tuotteiden hinnat arvonlisäveron kera tai ilman.

Fyysisen tuotteen voi myös skannata ja lisätä suoraan verkkokauppaan (Linde.fi). Skannauspalvelu helpottaa tuotteiden tilaamista ja varastoarvojen seuranta.

Asiakasportaalit tarjoavat tietoa kuvista, tilauksista, laskuista ja kierrätysdokumentaatiota. Verkkokurssit tarjoavat tietoa tuotteista, tuotteiden säilytyksestä ja kuinka käyttää tuotteita turvallisesti. Linde.fi tarjoaa myös maksullisia lisäkursseja. Raportointipalvelut tarjoavat tietoa asiakkaan tuotteiden menekistä, sopimuksista ja apua inventaarioon.

Digitalisiin työkaluihin asiakaspalvelun parantamiseksi kuuluu myös chatbotit. Niiden tarkoituksena on antaa asiakkaalle tietoa laskuista, tuotteista ja ostamisesta. Mikäli botti ei osaa antaa vastausta, ohjataan kysymys automaattisesti asiakaspalvelulle tai myynnille. Muita sivuilla havaittuja liidi-, ja asiakaspalvelutyökaluja oli Leadoon tarjoama chatbot, joka ohjaa oikealle sivulle helpommin tai halutessasi voit jättää suoraan yhteydenottopyynnön.

Vertailun perusteella rakennusalan yrityksille voidaan kehittää monipuolisia digitaalisia palveluita, jotka kattavat koko rakennusprosessin eri vaiheet:

- Suunnittelu ja laskenta: Työkalut, jotka auttavat menekin laskennassa, tuotteiden yksityiskohtaisessa suunnittelussa ja kustannusarvioiden laatimisessa.
- Reaaliaikainen seuranta: Työkalut, jotka mahdollistavat materiaalien saatavuuden, toimitusten ja työmaan edistymisen reaaliaikaisen seurannan.
- Verkkokauppa ja tilaukset: Nopea ja helppokäyttöinen verkkokauppa, jossa on mahdollisuus noutaa tuotteita jopa tunnin sisällä tilauksesta, tuotteiden skannausominaisuus ja reaaliaikainen toimitusseuranta.
- Asiakasportaalit: Kattavat portaalit, jotka tarjoavat asiakkaille tietoa tuotteista, tilauksista, laskuista, kierrätysdokumentaatiosta ja verkkokursseista.
- Raportointipalvelut: Raportit, jotka auttavat asiakkaita seuraamaan tuotteiden menekkiä, sopimuksia ja inventaariota.
- Asiakaspalvelutyökalut: Chatbotit ja muut työkalut, jotka tarjoavat asiakkaille nopeasti tietoa ja ohjausta, sekä helpottavat yhteydenottoa yritykseen.

Nämä palvelut voivat parantaa merkittävästi rakennusalan yritysten tehokkuutta, asiakaskokemusta ja kilpailukykyä. Näistä palveluista keskusteltiin yhteiskehittämisvaiheessa asiakkaan kanssa.

## 4.2 Digitaalisen palvelun yhteiskehittäminen henkilöstön kanssa

Ennakoi- ja ideoi -vaiheessa, kartoitettiin ja kiteytettiin yrityksen työntekijöiden arvokasta kokemusta ja asiantuntemusta asiakkaista. Menetelminä olivat työpajat, jotka kuvattuna edellä kappaleessa 3.2. Työpajaprosessi on kuvattuna alla henkilöstön kanssa (Stickdorn 2011; Ojasalo ym., 2009):

**Valmistelu:** Työpajan tavoitteet määriteltiin selkeästi ja osallistujat valittiin huolellisesti eri osastoilta. Työpajaa varten valmisteltiin tarvittavat materiaalit, kuten fläppitaulut, tussit ja post-it-laput sekä valittiin käytettävät digitaaliset työkalut ja pohjat, kuten Mural.com. Kutsut työpajoihin lähetettiin noin kahta viikkoa ennen työpajaa. Kutsu sisälsi ennakkoon kerätyn tiedon bränditutkimuksesta sekä asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista.

**Työpajan aloitus:** Työpajan alussa esiteltiin tavoitteet ja luotiin rento ilmapiiri keskustelemalla. Varsinaista jäänmurtaja harjoitusta ei tehty, sillä osallistujat olivat entisestään toisille tuttuja ja yhdessä työskentely oli arkipäiväistä.

**Tiedon jakaminen ja ideointi:** Osallistujat jakoivat tietämystään ja kokemuksiaan asiakkaista sekä ideoivat yhdessä ratkaisuja.

**Tulosten kokoaminen ja visualisointi:** Työpajan aikana syntyneet ideat ja oivallukset koottiin ja visualisoitiin asiakaspersonien, asiakaspolkujen tai muiden työkalujen avulla kehitystyön tekijän toimesta.

**Yhteenveto ja jatkosuunnitelmat:** Työpajan lopussa käytiin läpi tulokset ja sovittiin jatkotoimenpiteistä.

### **Työpajat ja niiden tulokset:**

Jokainen seuraavista työpajoista toteutettiin eri päivänä edellä kuvatun prosessin mukaisesti noin kahden viikon välein syksyllä 2023:

**Työpaja 1:** Tavoitteena oli luoda asiakaspersonat. Tuloksena saatiin selkeät kuvaukset tyypillisistä asiakasryhmistä ja heidän tarpeistaan.

**Työpaja 2:** Tavoitteena oli kartoittaa asiakaspolku. Tuloksena saatiin visuaalinen esitys asiakkaan nykyisestä ja tulevaisuuden polusta digitaalisten palveluiden käytössä.

**Työpaja 3:** Tavoitteena oli laatia haastattelurunko asiakkaille. Tuloksena saatiin strukturoitu kysymyspatteristo asiakashaastattelujen tueksi.

Nämä työpajat tuottivat arvokasta tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan, mikä mahdollisti asiakaslähtöisten digitaalisten palveluiden kehittämisen.

#### 4.2.1 Asiakaspersoona

Jotta palvelu rakennetaan oikealle kohderyhmälle, pidettiin työpaja yrityksen työntekijöiden kesken asiakaspersoonan tunnistamiseksi. Työpajatyöskentelyn periaatteiden mukaan, työpajan vetäjä kutsui koolle henkilöt, valitsi käytettävän työkalun ja järjesteli työpajan tarvittavat työkalut ennen tilaisuutta. Asiakaspersoonan kuvaamiseksi hyödynnettiin netistä saatavaa valmiita pohjaa, Persona Canvas. (Design a Better Business, 2023). Pohjaa, ei noudatettu tarkkaan, vaan pohjasta otettiin otsikot ja muokattiin visuaalisesti erilainen.

Työpajaan 1, fasilitaattorin, järjestämään työpajaan osallistui kaikki kutsutut eli kolme myyjää sekä yksi asiakaspalvelija. Työpaja oli hyvän kokoinen ottaen huomioon yrityksen työntekijöiden määrän sekä työpajassa työskentelyn kannalta. Työpajassa käytiin läpi yrityksen asiakkaiden luokittelua segmentteihin ja sitä kautta valittiin segmentti, jonka uskottiin hyötyvän digitaalisista palvelusta. Työpajassa tunnistettiin kolme erilaista yritystyyppiä. Näiden pohjalta hahmoteltiin kolme erilaista persoona. Alla on kuva erilaisista asiakaspersoonista, mutta tulokset on peitettyä, toimeksiantajayrityksen toimeksiannon mukaan.

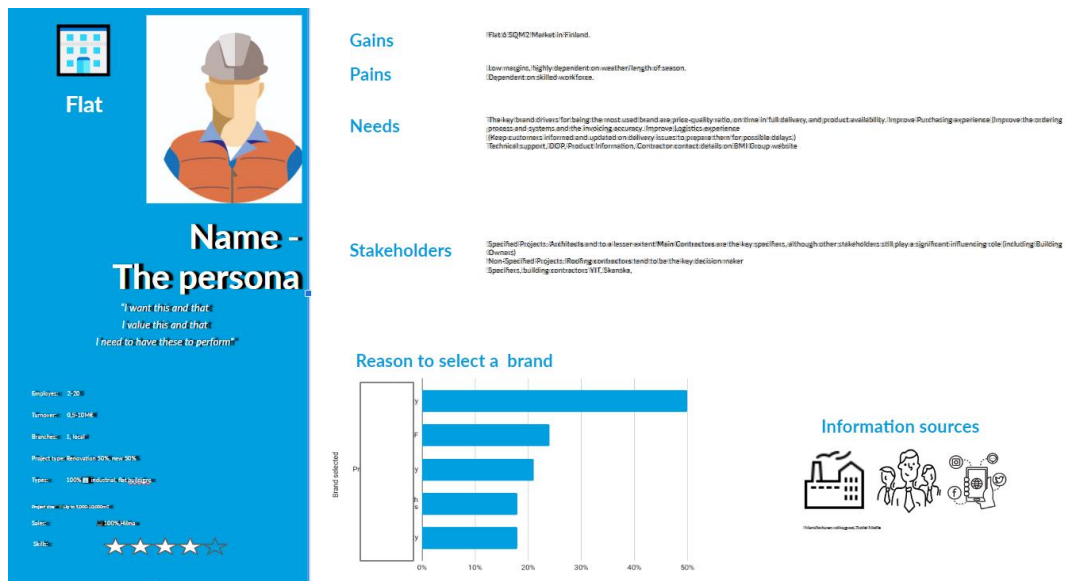


Kuvio 14: Erilaisia asiakaspersoona

Työpajassa kukin kirjoitti post-it lapulle omat vastaukset jonka jälkeen vastaukset koottiin yhteen fläppitauluun. Vastauksista keskusteltiin yhdessä ja valittiin osuvin. Aikaa työpajaan meni noin 3h. Työpajan tuloksena tehtiin kuvitteellinen rakennusalan yrityksen henkilöhaamo, asiakaspersoona. Työpajan tavoitteena oli tuottaa persoona, joka käyttäisi digitaalisia

palveluita ja ymmärtää asiakasta persoonattomia segmenttejä paremmin. Persoonalle on annettu nimi, kuva ja kuvaus, eli rooli. Sen alle on kiteytetty erottava tekijä muista persoonista. Tämä erottautuminen oli juurikin palvelumuotoilun asiakaspersoonan kuvauksessa käytetty persoonan tunne. Kuvaukseen on kiteytetty pelot, haaveet, mahdollisuudet ja tarpeet. Asiakaspersoonaan on kuvattu tyypillinen yritys, jossa persoona työskentelee. Yrityksiä kuvattiin tyypillisillä luokitteluilla, kuten koko, liikevaihto, henkilöstö sekä yrityksen tyypillisin tarjoama, mutta myös taitojen taso ja palvelun tarve yritykseltä.

Kustakin persoonasta kuvailtiin tarkemmin tavoitteet työssään, mitä persoona tavoittelee ja toivoo, mitkä ovat hänen tarpeensa ja haasteet työssään sekä palvelua hankkiessa palvelun tarjoajalta. Lisäksi persoonaan kuvailtiin myös yrityksen sidosryhmät, jotka vaikuttavat persoonan käyttäytymiseen. Tässä tapauksessa hyödynnettiin myös yrityksen aiempia asiakaskyselyitä ja selvitettiin asiakkaiden suhtautumista brändiin. Asiakaspersoonaan on myös tiivistetty tyypilliset tietolähteet ja mitä kautta asiakkaaseen voi vaikuttaa. Kuviossa 16, on esimerkki yhden persoonan kuvauksesta.



Kuvio 15: Kuvaus persoonasta

Asiakaspersoonan tuottamiseen on usein ohjeistettu puolesta tunnista eteenpäin (Design A Better 2023). Työpajan aikana tunnistettiin, että asiakaskunta johon kuuluu noin 100 yritystä, jakautuu kolmeen erilaiseen persoonaan. Näin 2,5 h aikana saatiin tehtyä 3 persoona. Hyödyntämällä aikaisempia kyselyitä sekä henkilöstön pitkää kokemusta tuli persoonista hyvin kuvaavia ja tunnistettavia.

## 4.2.2 Asiakaspolku

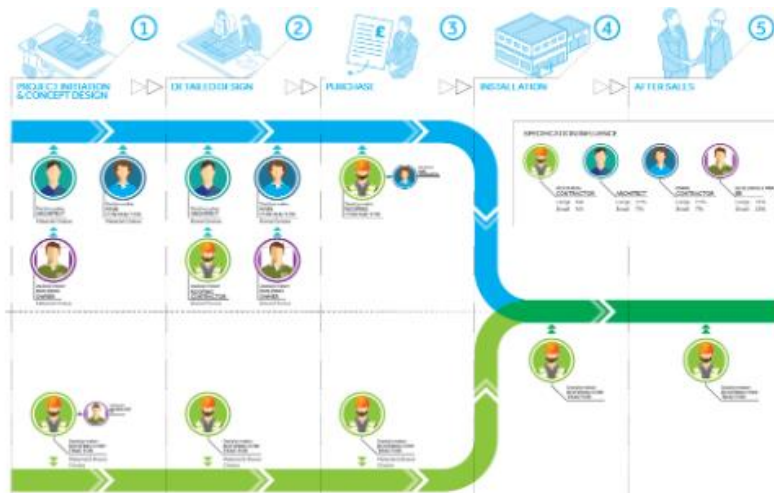
Nykyisen asiakaspolun hahmottamiseksi järjestettiin toinen työpaja noin kaksi viikkoa edellisen työpajan jälkeen. Työpajaan kutsuttiin edellisen työpajan osallistujien lisäksi, 1 liiketoimintajohtaja sekä logistiikan henkilö. Kutsujen yhteydessä osallistujille jaettiin edellisen työpajan tulokset ennakkoon tutustuttaviksi. Osallistujia oli kaikkiaan 5 hlöä ja facilitaattori, ja kaikki kutsutut osallistuivat työpajaan. Näin varmistettiin kokonaiskäsitys asiakkaan toimista, aina ennen yrityksen kontaktointia, mutta myös yrityksen kontaktoinnin jälkeen. Työpaja tehtiin etänä ja siinä hyödynnettiin Mural.com tarjoamia palvelumuotoilun työkaluja ja pohja muodostettiin Muralin työkalulla soveltaen Design Better Businessin asiakaspolku pohjaa (Design Better Business, 2023; Mural.com). Työpajan pitäminen etänä onnistui yllättävän hyvin ja kaikki osallistuivat aktiivisesti työskentelyyn. Vaikka henkilöstö ei ollut aiemmin käyttänyt Muralia työkaluna, kirjoittivat he rohkeasti uusia lappuja digitaaliselle seinälle. Etänä tehty palaveri helpotti tuloksien yhteen vetämistä sillä laput olivat jo valmiiksi kirjoitettuja ja jäsenneiltyjä asiakaspolun varrelle.

Asiakaspolku visuaalisesti auttaa hahmottamaan asiakaspolun tärkeimmät vaiheet konseptista, suunnittelusta, oston, asennukseen sekä jälkimyyntiin. Tässä kohtaa on hyvä muistaa, että asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen tulee ulottua ennen palveluiden käyttöä sekä niiden jälkeen. Aikaisempaan tietoon ja osallistujien osaamiseen perustuen, asiakkaan tekemät päätökset, mietteet, tarpeet ja kipukohtat palveluun liittyen kerättiin jaoteltuna työkalun. Lappuja väri koodattiin digitaalisten ja fyysisten palvelupisteiden erottamiseksi. Asiakaspolussa huomioitiin digitaalisten palvelujen mahdollisuus eri prosessin vaiheessa ja mitä se muuttaisi nykykäytännössä. Kuviossa 16 on kuvattuna asiakaspolku Mural-työkalun avulla etänä.



Kuvio 16: Asiakaspolku etätyöskentelynä Mural-työkalulla

Työpajan jälkeen asiakaspolku siistittiin selkeämmäksi prosessikuvaukseksi (kuvio 17) ja siihen merkittiin tärkeimmät päätöksen tekijät ja asiakaspalvelun kosketuspinnat. Hyödyntämällä alalle tyypillisiä grafiikoita, tuli esityksestä helpommin ymmärrettävä. Työpajan tulokset jaettiin osallistujille sähköpostitse workshopin jälkeen.



Kuvio 17: Asiakaspolku vaiheittain

#### 4.2.3 Idea digitaalisista palveluista

Työpaja kolme järjestettiin noin 2 viikkoa edellisen jälkeen. Työpajaan osallistui facilitaattorin lisäksi 2 hlöä markkinoinnista ja käyttöliittymäsuunnittelija. Kaikki kutsutut osallistuivat työpajaan. Työpajassa käytiin aluksi työpajan tavoite tehdä haastattelurunko asiakkaisen osallistamiseksi sekä asiakaspolun vahvistamiseksi asiakkaan näkökulmasta. Työpaja alkoi aiemmin kerätyn tiedon katsauksella jonka jälkeen tietoa ryhmiteltiin Google Sheetin avulla. Työpajan tuloksena laadittiin lista tavoiteltavista asiakkaista, joiden kanssa palvelua haluttiin yhteiskehittää. Vastajiksi valikoitui työmaapäälliköitä ja yrittäjiä tai toimitusjohtajia yrityksen koosta riippuen. Työpajan tuotoksena syntyivät haastattelukysymykset.

Haastatteluiden avulla haluttiin ymmärtää asiakkaiden tämän hetkistä verkkokaupakäyttäytymistä työssään yleisellä tasolla. Tämä antoi ymmärrystä, kuinka tottuneita digitaalisten palveluiden käyttäjiä asiakkaat olivat jo entuudestaan. Seuraavaksi kyselyssä kartoitettiin toiveita uusista palveluista, jotka helpottaisivat ostamista toimeksiantajayritykseltä. Kysymysten ideoimisessa hyödynnettiin kappaleessa 2.4. Digitalisuus rakennusteollisuudessa, esiteltyjä b2b-verkkokauppojen ominaisuuksia, sekä vertaisanalyysin avulla kartoitettuja rakennusalan digitaalisia palveluita. Kysymykset

laadittiin asiakaspolun avulla prosessia tukien; ennen tilausta, tilauksen aikana, tilauksen jälkeen ja tavarantoimitukseen.

Työpajan tuloksena syntyivät kysymykset puolistrukturoituun haastatteluun. Menetelmäksi valittiin avoimia kysymyksiä sekä kvantitatiivisesti mitattavia digitaalisen palvelun ominaisuuksia. Käyttöliittymäsuunnittelijan antama palaute oli arvokasta, sillä se toi kyselyyn laajempaa näkökulmaa ja varmisti, että haastattelu antaa riittävän kuvauksen asiakkaiden nykyistä digitaalisten palveluiden käyttämisestä ennen kuin siirrytään uuden palvelun ideoimiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä herätti asiakkaan mielenkiinnon ja auttoi pohtimaan miksi joku digitaalinen palvelu toimii tai miten sen tulisi toimia jotta se sitä käyttäisivät.

#### 4.3 Kehitetään ja arvioidaan digitaalisia palveluja yhdessä asiakkaan kanssa

Asiakastarpeen syvällinen ymmärtäminen on asiakaslähtöisen palvelun perusta. Asiakasymmärrystä voi syventää yhteiskehittämisen menetelmillä, joita ovat työpajat, haastattelu ja kyselyt, havainnointi, prototypointi sekä yhteisöfoorumit (Ojasalo 2019, 100-129; Seddon 2017, 41-66).

Mallinna ja arvioi -vaiheessa toteutettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut asiakkaiden kanssa sekä hyödynnettiin palvelumuotoilun työkaluja palvelun konseptointiin. Palvelun kehittämisprosessissa tiivis yhteistyö mahdollistaa arvon luomisen yhdessä. (Grönroos 2015; Vargo & Lusch 2004; Seddon 2017, 46). Menetelmäksi valikoituivat haastattelut, sillä yritykset olivat keskenään kilpailijoita eikä työpaja näin ollen tullut kysymykseen eikä havainnointia voinut suorittaa niin pitkästä prosessista, johon osallistuu useita henkilöitä. Haastattelut myös syventävät menetelmänä työpajatyöskentelyä ja palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluu erilaisten menetelmien yhdistely. Vastaajat halusivat pysyä nimettöminä. Haastattelut antoivat mahdollisuuden suunnitella palvelua yhdessä asiakkaan kanssa sekä antoivat selkeät ehdotukset kehitettäväksi palveluksi.

Digitaalisissa palveluissa sekä asiakaslähtöisessä palvelumallissa, maksimoidaan asiakasarvoa ja minimoidaan tarvittavien palvelutapahtumien määrää. Toisinaan, minimointia tärkeämpää voi olla kokonaisvaltaisen palvelupolun tukeminen. Tyydyttämällä asiakkaan tarve palvelulle voidaan vähentää palvelutapahtumien määrää ja säästää näin myös kokonaisuuden hoitamiseen tarvittavia resursseja. Tämä kuvaa ns. häiriökysynnän vähentämistä. (Grönroos 2015; Seddon 2017, 156)

#### 4.3.1 Puolistrukturoidut haastattelut asiakkaan kanssa

Rakennustuoteteollisuuden alalla, jota toimeksiantajayritys edustaa on varsin pieni joukko yrityksiä Suomessa. Näin ollen oli laadullinen lähestyminen haastatteluissa tärkeää. Yhteiskehittämiseen osallistui seitsemän henkilöä, jotka edustivat valittua persoonaa. Nämä asiakkaat valikoitiin myynnin asiakastuntemuksen perusteella noin sadasta potentiaalista yrityksestä. Luottamuksen rakentamiseksi sekä oikean tiedon varmistamiseksi, asiakkaita lähestyttiin ensimmäisenä puhelimitse, jolloin kerrottiin kehitystyöstä ja sen periaatteista. Puhelun aikana keskusteltiin kehitystyön tavoitteista ja varmistettiin, että valittu henkilö vastaa persoonaa. Puhelussa sovittiin haastattelu-aika ja paikka asiakkaan aikataulun perustella noin viikon tai kahden viikon päähän soitosta. Puhelun jälkeen vastaajille lähetettiin sähköpostitse taustatietoa tutkimukseen osallistujalle (Liite 1). Vastaajilla oli mahdollisuus nähdä kysymykset ennakkoon digitaalisessa palvelussa. Kullekin päivälle sovittiin vain yksi haastattelu, jotta välittömästi haastattelun jälkeen oli mahdollista litteroida ja analysoida tuloksia. Kaikki 7 valikoitua vastaajaa saatiin osallistumaan haastatteluihin, mutta se vaati lukuisia uudelleen aikataulutuksia. Toimeksiantajayritys ei halunnut julkaista kyselyn tuloksia tai kyselylomaketta, sillä se paljastaisi liikaa yrityksen toiminnasta ja helpottaisi vastaavan palvelun tuottamista. Näin ollen haastattelun tuloksia ei kerrottu myöskään osallistuneille yrityksille ja tämä kommunikointi heille jo ennen haastatteluun osallistumista. Kaikki osallistuneet halusivat jatkaa tulevan palvelun mahdollisina pilotoijina.

Haastatteluja tehtiin monella eri menetelmällä asiakkaiden saatavuuden ja maantieteellisen sijaintiin riippuen. Haastatteluista kaksi tehtiin kasvotusten, neljä puhelinhaastatteluna ja yksi haastateltavista vastasi kyselyyn nettilomakkeella. Kasvotusten ja puhelinhaastattelussa päästiin välittömästi kysymään lisäkysymyksiä, mutta myös nettilomakkeella vastanneelle asiakkaalle soitettiin perään ja kysyttiin vielä täsmentäviä kysymyksiä.

Haastattelukysymykset koostuivat 22 kysymyksestä. Kukin kysymys tuli arvioida asteikolla 1 - 5, jossa 1, tarkoitti ei ollenkaan tärkeä ja 5, tarkoitti erittäin tärkeää. Kvantitatiivinen osuus tarjosi mahdollisuuden arvottaa erilaisia digitaalisen palvelun ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet on avattu kappaleessa 4.3.2. Laadulliset, avoimet kysymykset antoivat vastauksia empatiakarttaan ja arvolupauksen tekemiseen.

Palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluu, että keskitymme asiakkaan toimintaympäristön ja tarpeiden ymmärtämiseen, eikä pelkästään nykytilan ja sen ongelmien ratkaisemiseen. (Stickdorn 2018, 103) Ensimmäiseksi, kysyimme asiakkailta yleisesti millaisia digitaalisia palveluita asiakkaat käyttävät rakennusmateriaalien osalta ja syitä miksi he käyttävät, tai eivät käytä digitaalisia palveluita.

Vain 2/7 vastaajista ilmoitti käyttävänsä säännöllisesti verkkokauppoja rakennusmateriaalien ostamiseen. Suurimpana syynä verkkokauppojen käyttämättömyyteen olivat huono

käytettävyys, toimintaympäristö, tilausten kiireellisyys ja nykyisen tilaamisen helppous puhelimitse. Asiakkaat myös nostivat esille, että rakennusmateriaalit ovat ammattilaistuotteita ja he haluavat tukea ostamiseen ammattilaiselta. Myös sosiaalinen kontakti myyjän kanssa koettiin tärkeäksi. Asiakkaat kokivat saavansa myyjiltä ammattitaitoista ja joustavaa palvelua puhelimitse.

Toisessa osassa kyselyä, selvitettiin asiakkaiden ajatuksia potentiaalisesta toimeksiantajan verkkokaupasta. Ostaisivatko he rakennusmateriaaleja verkkokaupasta toimeksiantajayritykseltä ja mitkä ominaisuudet olisivat tärkeimpiä? Kysymysten avulla kartoitettiin lisätietoa ympäristöstä, jossa asiakas toimii päivittäin.

Vastaajat näkivät, että verkkokauppa voisi auttaa heitä tilauksen tekemisessä. He kokivat, että verkkokauppa lisäisi tilauksen luotettavuutta ja voisi jopa helpottaa heidän tilausprosessia. Verkkokaupparatkaisuja käyttävät työmaapäälliköt kokivat, että suurin syy verkkokauppatilauksille oli, että toimittajan kanssa on sovittu, että tilaukset tapahtuvat verkossa. Tämä vastaus oli odotettavissa haastatteluja tehtäessä ja siksi haastatteluissa keskityttiin tarkemmin ymmärtämään verkkokaupan ominaisuuksia.

Kolmannessa osassa kartoitettiin mitä muita digitaalisia palveluita asiakkaat toivoivat toimeksiantajayritykseltä. Koska kysymys oli avoin ilman vastausvaihtoehtoja, eivät vastaajat kokeneet tarvitsevänsä muita digitaalisia palveluita. Kun vastaajalle avattiin erilaisia digitaalisia palveluita kuten ostamisen oppaat, verkkokurssit, reaaliaikainen seuranta, varaston hallinta, kokivat vastaajat, että ne voisivat olla kivoja, mutta eivät välttämättömiä. Vastausten perusteella kävi selväksi, etteivät vastaajat osanneet hahmottaa millaisia palveluita he tarvitsisivat.

#### 4.3.2 Design Criteria Canvas

Palveluiden on mahdollistettava asiakkaan arvon muodostuminen asiakkaan arjessa ja toiminnoissa (Grönroos 2006, 317 - 333). Digitaalisia palveluja kehitettäessä voidaan käyttää Design Criteria Canvasia apuna määriteltäessä digitaalisten palveluiden tarpeellisuutta ja ominaisuuksia. Design Criteria Canvas on palvelumuotoilun työkalu, jota käytetään suunnitteluprosessin ohjaamiseen ja päätöksenteon tukemiseen. Pohja auttaa määrittämään ja priorisoimaan suunnittelulle asetettavat kriteerit, jotta lopputulos vastaa sekä käyttäjien tarpeita että liiketoiminnan tavoitteita. (Design Better Business 2023)

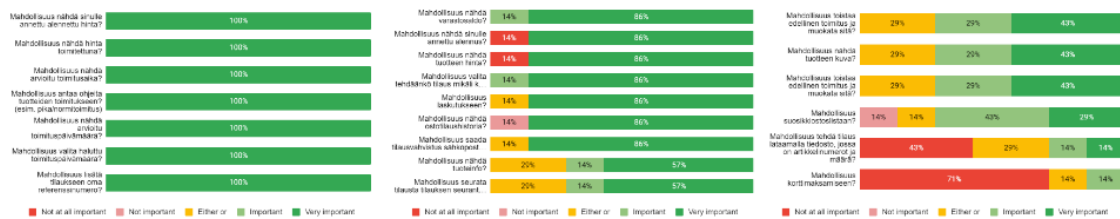
Työpajassa neljä, tavoitteena oli tunnistaa tärkeimmät verkkokaupan ominaisuudet asiakkaille ja kehittää palvelukuvausta niiden pohjalta. Työpajaan osallistui kysymyksen laatineet henkilöt markkinoinnista ja käyttöliittymäsuunnittelija. Design Criteria pohjan työstäminen alkoi ensin vastausten analysoimisella Google Sheetin avulla, jossa kriteerit järjesteltiin tärkeys järjestykseen.

Verkkokaupan ominaisuudet jaettiin Design Criteria Canvasin (Design Better Business 2023)

mukaan neljään kategoriaan: välttämättömät, pitäisi olla, voisi olla ja ei tarvitse.

Välttämättömät ominaisuudet ovat palvelun ominaisuuksia, joita ei voi jättää pois. Pitäisi olla ominaisuudet, ovat ominaisuuksia, jotka eivät ole elintärkeitä tehtävän suorittamiseen. Voisi olla ominaisuudet, jotka eivät liity välttömästi tavoitteen toteuttamiseen. Ei tarvitse ominaisuudet ovat ominaisuuksia, joita ei ainakaan tehdä. Kuviossa 18, on esitelty ominaisuudet luokiteltuna analytiikan perusteella.

Työpajassa ominaisuudet luokiteltiin kvantitatiivisin menetelmin tärkeysjärjestykseen.



Kuvio 18: Palvelun ominaisuuksien luokittelu analytiikkaan perustuen

Tämän jälkeen työryhmä analysoi sisältöä ja vielä palasi katsomaan haastattelututkimuksen avoimia vastauksia. Näiden pohjalta ominaisuudet luokiteltiin välttämättömiin, tärkeisiin, voisi olla ja ei ollenkaan tärkeisiin ominaisuuksiin. Tämä antoi paremman ymmärryksen mikä asiakkaalle on oikeasti tärkeää, sillä avoimet vastaukset valaisivat numeroita paremmin.

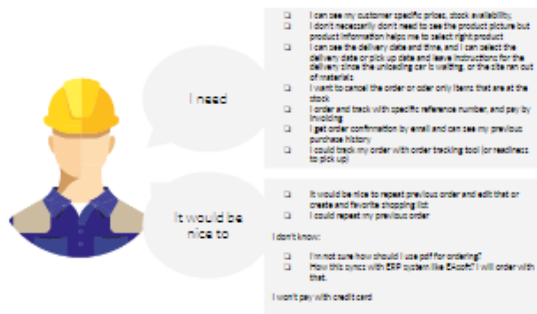
Kuviossa 19 on esitetty visuaalisesti palveluiden ominaisuuksien luokittelu.

## Design criterias



Kuvio 19: Palvelun ominaisuuksien luokittelu Design Criteria Canvasin mukaan

Priorisoinnin pohjalta tehtiin vielä verkkokaupan palvelun ominaisuudet työmaapäällikön toteuttaman prosessin järjestyksessä tarinalliseen muotoon. Tämä auttaa ymmärtämään asiakkaan ajatuksen kulkua palvelun eri vaiheiden aikana. Ominaisuudet olisi voinut myös jaotella vasemmalta oikealle tilaukseen, tilausvahvistukseen, toimitukseen ja laskutukseen. Tässä olisi voinut hyödyntää asiakaspolun kartoitusta. Alla kuviossa 20, on toiveet digitaalisesta palvelusta persoonan kertomana.



Kuvio 20: Digitaalisen palvelun tarinallistaminen asiakaspolun mukaan

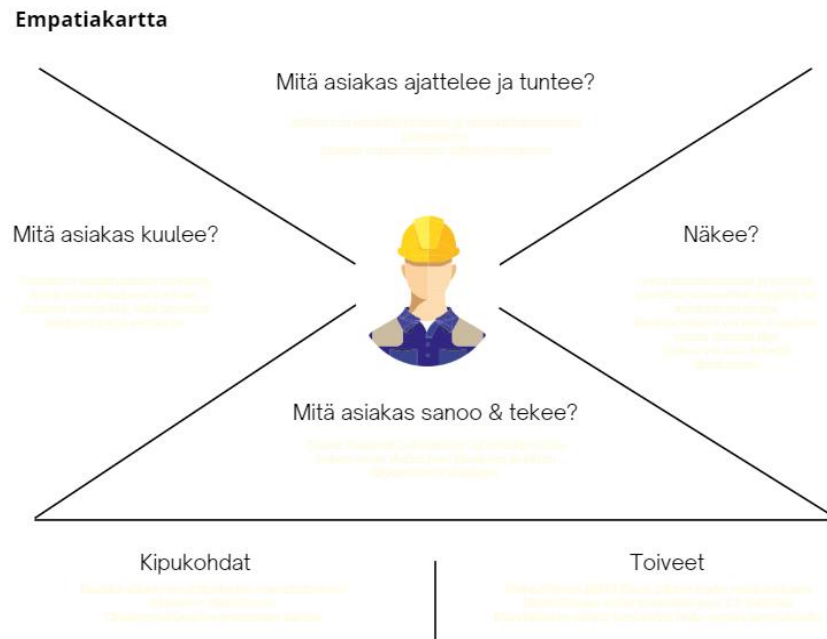
Design Criteria Canvas auttoi hahmottamaan ja päättämään verkkokaupan tärkeimmät ominaisuudet.

#### 4.3.3 Empatiakartta

Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakas on aktiivinen osapuoli palvelussa. Siksi on tärkeää ymmärtää asiakkaan tunteita, ajattelua sekä tekemistä ja sanomista. Asiakastutkimusten, työpajojen ja haastattelujen perusteella valitun segmentin persoonalle, rakennusalan työmaapäällikölle, tehtiin empatiakartta. Empatiakartta on yksi palvelumuotoilun työkaluista, jonka tarkoituksena on tunnistaa asiakkaan kokemat kipukohdat palvelun eri vaiheissa (Stickdorn 128-130). Siinä missä asiakaspersoona kertoo demograafisista ja psykograafista ominaisuuksista, empatiakartta kuvastaa yksittäisen ihmisen asiakkaan kokemukseen tietyssä palvelutilanteessa. Empatiakarttaan auttaa palvelua kehitettäessä erottamaan:

- Ajatukset: Mitä asiakas ajattelee tilausprosessista? Mitkä ovat odotukset palvelusta?
- Tunteet: Mitä asiakas tuntee palvelua käyttäessään?
- Tekeminen: Mitä asiakas tekee käyttäessään palvelua?

- Sanominen: Mitä asiakas sanoo palvelutilanteessa ääneen?



Kuvio 21: Empatiakartta rakennusalan yrityksen työmaapäällikön näkökulmasta. Velez 2023

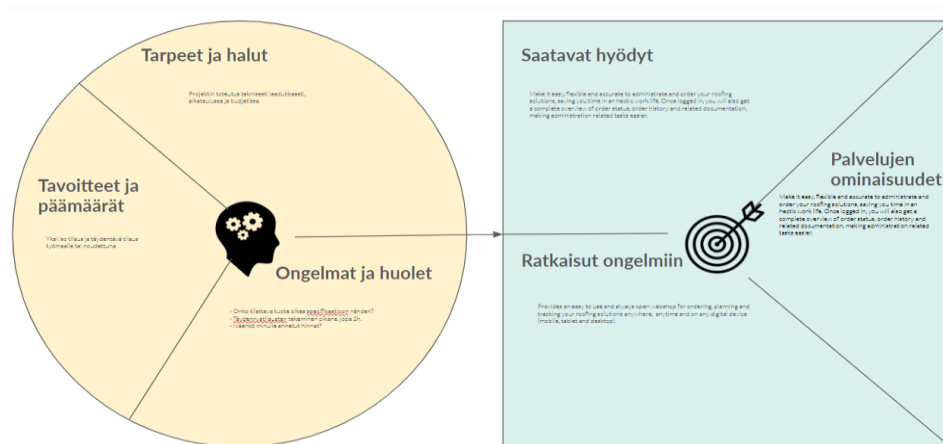
Empatiakartta auttaa nostamaan esille työmaapäällikön ympäristö, jossa hän tekee tilauksen. Ympäristön asettamat haasteet työmaapäälliköille olivat erityisen tärkeitä ja ratkaisevia kohtia huomioida palvelua kehitettäessä.

Empatiakartta auttoi asettumaan asiakkaan saappaisiin ja eläytymään hänen tilanteeseen ja toimintaympäristöön. Se auttoi erottamaan tunteet ja teot sekä nostamaan asiakkaan keskiöön. Empatiakartta on mainio työkalu, se visualisoi asiakkaan ajatukset ja tarpeet. Empatiakartta auttaa ymmärtämään palvelun kipukohdat, joita voi hyödyntää ominaisuuksista päätettäessä sekä lanseerauksessa. Asiakaslähtöinen kuvaus toimii hyvin kun kehitetään digitaalisia palveluita, se auttaa muistuttamaan että palvelua tehdään asiakkaalle. Empatiakartta toimii hyvin pohjana mietittäessä digitaalisen palvelun arvolupausta.

#### 4.3.4 Arvolupaus

Työpajassa 4 tehtiin myös arvolupaus arvokartta työkalua hyödyntäen (Design Better Business 2023). Arvokartan avulla visualisoidaan asiakkaan tarpeita ja yrityksen tarjoaman arvon välistä suhdetta (Stickdorn & Schneider, 2018 124-125). Työkalun tarkoituksena oli auttaa ymmärtämään asiakassegmenteille annettava arvolupausta palvelusta.

Arvokartan tekemiseen meni noin tunti ja se tehtiin etätöyöskentelynä suoraan Mural-työkaluun. Näin kaikki osallistujat pystyivät työstämään karttaa yhtäaikaisesti. Arvokartta koostuu kahdesta kuviosta. Vasemman puoleiseen kuvaan kerrottiin asiakassegmentin tarpeet tavoitteet ja päämäärät työtehtävässä liittyen ostoprosessiin, tarpeet ja halut sekä ongelmat ja huolet. Toiselle on puolelle, on kerätty ratkaisut vastakkaisiin kenttiin. Toisin sanoen tavoitteita ja päämääriä vastaa ratkaisupuolella palvelun ominaisuudet, niin, että se huomioi asiakkaan jopa sanomattomat tarpeet ja ajatukset. Tarpeita ja haluja vastaavat saatavat hyödyt ja ongelmia ja huolia vastaavat ratkaisut ongelmiin. Yleensä kuvio esitetään toisin päin, mutta työpajassa lähdettiin liikkeelle ensin asiakkaan tarpeista, tavoitteista, ja ongelmista, joiden jälkeen esiteltiin yrityksen tarjoamat ratkaisut digitaalisessa verkkokaupassa. Kuviossa 21 on esitelty verkkokaupan arvokartta.



Kuvio 21: Arvokartta

Arvokartta auttoi varmistamaan, että asiakkaan tarpeet vastaavat yrityksen tuottamaa palvelua.

Työpajassa 4 koostettiin myös asiakaspersoonan, asiakaspolun, empatia kartan, design criteria sekä arvokartan pohjalta digitaalisen palvelun arvolupaus. Arvolupaus on keskeinen käsite palvelumuotoilussa ja markkinoinnissa, ja se kuvaa palvelun tai tuotteen tarjoamaa hyötyä asiakkaalle. Arvolupaus kertoo, miten palvelu tai tuote vastaa asiakkaan tarpeisiin, ratkaisee ongelmia tai parantaa elämänlaatua. Hyvä arvolupaus on selkeä, ymmärrettävä ja se erottaa palvelun tarjoajan kilpailijoista. (Ojasalo 2009, 123-125) Hyvä arvolupaus on konkreettinen ja mitattavissa oleva, jotta sen vaikutusta voidaan arvioida. (Stickdorn et al., 2018, s. 232-235).

Verkkokaupan arvolupaus on kiteytetty yhteen kuvaan, kuvio 26. Se vastaa kysymyksiin kenelle, mitä, mitä palvelu tarjoaa käyttäjälleen, ja syyt miksi palvelua voi käyttää. Toimeksiantaja yritys ei halunnut julkistaa arvolupautta.

## Verkkokauppa rakennusmateriaalien tilaukseen



Kenelle?	Tietynnyypiset rakennusalan yrityksen työntekijät tarvitsevat digitaalisia palveluja, sillä se vähentää riskejä ja nopeuttaa toimintaa
Mikä se on?	Helppokäyttöinen tilausprosessi huomioiden eri prosessin vaiheet ja toimintaympäristöt.
Mitä palvelu tarjoaa sinulle?	Arkea helpottava, joustava, tarkka tilaus, joka säästää aikaa ja ollein tehdyt tilaukset.
Syyt miksi sinun tulisi sitä käyttää?	Lista ominaisuuksista jotka helpottavat käyttöä persoonan näkökulmasta...

Kuvio 22: Verkkokaupan arvolupaus

Palvelun laatu syntyy asiakkaan kokemana, se muodostuu hänen odotuksistaan ja koetusta palvelusta. Siksi on tärkeää muotoilla arvolupaus asiakkaan tarpeiden pohjalta ja viestiä palvelusta totuuden mukaisesti. Arvolupaukseen muodostaminen onnistuu syvällinen ymmärtämisen pohjalta. (Gröönroos 2020, 115-130) Verkkokaupan arvolupaus kuvausta voi hyödyntää palvelun markkinoinnissa.

Palvelumuotoilun menetelmin yrityksellä on selkeä kuva kenelle se tarjoaa palvelujaan ja missä toimintaympäristössä. Digitaaliset palvelut on nyt tunnistettu ja verkkokaupasta on luotu jatkokehittämiseksi sen tärkeimmät ominaisuudet ja arvolupaus. Tämä antaa hyvän pohjan jatkokehitykselle.

### 5 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Kehittämistehtävän johtopäätöksissä käydään läpi keskeiset johtopäätökset ja reflektoidaan onnistumista vastata kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin. Tässä osiossa käydään läpi myös tulosten soveltamisesta muissa kehityksissä sekä ehdotetaan jatkokehityksiä.

#### 5.1 Keskeiset johtopäätökset ja kehittämistä ohjaaviin kysymyksiin vastaaminen

Kehittämistehtävän tavoitteena oli tunnistaa ja löytää lähestymistapa digitaalisiin palveluihin, jotka helpottavat asiakkaan ostoprosessia ja tuottavat asiakkaalle arvoa sekä luoda yhdessä asiakkaan kanssa konsepti digitaalisesta palvelusta, ennen kuin konseptiin käytetään liikaa resursseja.

Kehittämistyön tietoperustassa tuotiin näkökulmia esille asiakaskeskeiseen logiikkaan sekä arvon muodostumisen kehitys eri liiketoimintalogiikoiden kautta. Digitaalinen muutoksen vaiheiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan liiketoimintalogiikoiden muuttumista ja tunnistaa erilaisia keinoja auttaa arvonmuodostumisessa asiakkaalle. Keskeinen vaihdannanväline asiakaslähtöisessä ajattelussa on asiakaskokemus. Arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa eli kun asiakkaat sisällyttävät arvoa tuottavia toimintoja heidän arkeensa. Asiakaslähtöinen ajattelu yhdistettynä digitaliseen muutokseen mahdollistaa hallinnollisten prosessien muuttamisen kilpailueduksi. Yrityksen tehtävänä on täyttää ja ylittää asiakkaan odotukset ja vuorovaikutuksessa viestiä asiakkaan arvojen mukaisesti. Markkinoinnin rooli on muuttunut palveluiden johtamiseksi.

Palvelumuotoilun menetelmin onnistuttiin ymmärtämään ja tunnistamaan oikea asiakas ja kehittämään verkkokaupan ominaisuudet ja arvolupaus palvelulle. Kehitystyölle asetetut tavoitteet ja tuotokset saavutettiin kehitystyön aikana.

Kehittämistyölle asetettiin kaksi ohjaavaa kysymystä: Kenelle ja missä toimintaympäristössä digitaalista palvelua käytetään, mitkä ja minkälaiset digitaaliset palvelut auttaisivat asiakkaan ostamista ja näin ollen luo arvoa asiakkaalle. Kehittämistyö noudatti palvelumuotoilun prosessia. Seuraavaksi käydään läpi ohjaavat kysymykset ja niiden vastaukset.

#### **Kenelle ja missä toimintaympäristössä digitaalista palvelua käytetään?**

Tähän kysymykseen haettaessa vastausta hyödynnettiin palvelumuotoilun periaatteiden mukaan yrityksestä löytyviä lähteitä sekä tietoa analysoitiin ja jalostettiin yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa. Tavoitteena oli ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä, arvoja ja piileviä tarpeita. Asiakastytyväisyyskysely sekä bränditutkimus antoivat kuvan asiakkaan kokemasta arvosta eri prosessin vaiheissa. Vaikka asiakkaat olivat tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin palveluihin, tunnistettiin oikea kohta jota lähteä kehittämään, ostoprosessi. Asiakaspersoonan tunnistamiseksi ja kiteyttämiseksi käytettiin palvelumuotoilun työkalua ja se tehtiin työpajassa henkilöstön kanssa. Lopputuloksena oli asiakaspersoonan rakennusalan työntekijästä, jonka ajatukset, toimintaympäristö, sidosryhmät ja piilevät tarpeet oli kuvattuna persoonaan. Asiakaspersoonan kuvaus auttoi kiteyttämään kenelle palveluja halutaan lähteä kehittämään. Asiakaspersoonan kuvaus tunnisti eri kosketuspisteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaan toimintaympäristö, rakennustyömaat, ohjaavat digitaalisen palvelun kehittämistä. Prosessi koostuu useasta eri toimijasta ja heidän yhteensovittamisesta.

**Mitkä ja minkälaiset digitaaliset palvelut auttaisivat asiakkaan ostamista ja näin ollen luo arvoa asiakkaalle?**

Rakennusalan yritysten digitaalisten palveluiden vertailun perusteella löydettiin rakennusalan yrityksille tyypillisiä digitaalisia palveluita, jotka kattavat koko rakennusprosessin eri vaiheet. Vertailuanalyysin perusteella löydettyjä palveluita olivat: Suunnittelu ja laskenta työkalut, jotka auttavat menekin laskennassa, tuotteiden yksityiskohtaisessa suunnittelussa ja kustannusarvioiden laatimisessa. Reaaliaikaiset seurannan työkalut, jotka mahdollistavat materiaalien saatavuuden, toimitusten ja työmaan edistymisen reaaliaikaisen seurannan. Verkkokauppa ja tilauksen työkalut, kuten verkkokauppa, jossa on mahdollisuus noutaa tuotteita jopa tunnin sisällä tilauksesta, tuotteiden skannausominaisuus ja reaaliaikainen toimitusseuranta. Asiakasportaalit, jotka tarjoavat asiakkaille tietoa tuotteista, tilauksista, laskuista, kierrätysdokumentaatiosta ja verkkokursseista. Raportointipalvelut, jotka auttavat asiakkaita seuraamaan tuotteiden menekkiä, sopimuksia ja inventaariota. Asiakaspalvelutyökalut, kuten chatbotit ja muut työkalut, jotka tarjoavat asiakkaille nopeasti tietoa ja ohjausta, sekä helpottavat yhteydenottoa yritykseen.

Työpajatyöskentelynä yrityksen henkilöstön kanssa tehtiin puolistrukturoidut haastattelukysymykset asiakkaille kerätyn tiedon avulla. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaat arvostaisivat eniten verkkokaupparatkaisua. Verkkokaupparatkaisussa oli tärkeintä huomata asiakkaan helppokäyttöisyys vaativassa ja vaihtelevassa toimintaympäristö sekä toimitusten oikea aikaisuus.

Kehitystyön kohdeyritys teki strategisen päätöksen halutessaan hyödyntää digitalisaatiota. Yritys tavoittelee liiketoiminnan uudistusta ja kilpailukyvyn säilyttämistä digitaalisen muutoksen avulla. Yritys hakee kilpailuetua hyödyntämällä digitalisaatiota asiakaspalvelussa sekä liiketoimintaprosessien tehostamista.

Kehittämistyö tarjosi konkreettisen tavan lähestyä digitaalisten palveluiden kehittämistä, varmistaen, että palvelut ovat asiakkaan näkökulmasta haluttu ja hänen prosessiinsa soveltuva. Palvelumuotoilu prosessina asettaa käyttäjän keskiöön ja kun mukaan otetaan vielä asiakas yhteiskehittämään palvelua, saadaan varmistettua, että kehittävä palvelu vastaa asiakkaan tarpeita.

Kehitystyön aikana kartoitettiin alalla olevia digitaalisia palveluita, ja selvitettiin minkälaiset digitaaliset palvelut kiinnostaisivat kohdeyrityksen asiakkaita heidän arjessaan. Kehitystyön lopputuotoksena syntyivät konsepti verkkokaupasta sisältäen sen tärkeimmät ominaisuudet sekä arvolupauksen asiakkaalle. Verkkokauppa toteutuessaan helpottaisiin asiakkaan ostamista.

Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, tulisi digitalisaation lähteä asiakkaiden tarpeista. Asiakkaat ovat tottuneet arjessaan käyttämään digitaalisia palveluita ja odottavat, että he voivat asioida kanavasta riippumatta yrityksen kanssa. Verkkokauppa mahdollistaisi asiakkailleen helpon ja saavutettavan tavan tehdä tilauksia ajasta ja paikasta riippumatta.

## 5.2 Kehitystyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Palvelumuotoiluprosessin luotettavuus varmistetaan huolellisella suunnittelulla, toteutuksella ja dokumentoinnilla. Tutkimuksen eri vaiheiden, kuten aineistonkeruun, analyysin ja tulosten raportoinnin, tulee olla läpinäkyviä ja perusteltuja (Vilkkä 2021, 153). Kehitystyön luotettavuuden arviointia heikentää keskeisten tulosten salassa pidettävyys. Yrityksen näkökulmasta tulosten julkistaminen salaaminen on kuitenkin perusteltua, sillä yritys nimenomaan etsi kilpailuetua kehittämällä digitaalisia palveluita.

Monimenetelmällinen lähestymistapa, jossa yhdistetään esimerkiksi haastatteluja, kyselyitä ja työpajoja, lisää tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-167). Kehitystyössä käytettiin monipuolisesti eri menetelmiä; haastatteluita, työpajoja, sisältö- sekä vertailuanalyysiä.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös tutkijan puolueettomuus ja sitoutuminen hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tämä tarkoittaa muun muassa rehellistä ja huolellista tiedonhankintaa, asianmukaista lähdeviittaamista sekä tulosten avointa ja läpinäkyvää raportointia (Vilkkä 2015, 41-44). Kehitystyön tekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta asiakasyritysten toimintaympäristöstä eikä siteitä erilaisten digitaalisten palveluiden tarjoamiseen ja näin ollen tarjosi puolueettoman lähestymisen asiakkaiden tarpeisiin.

Kehitystyön luotettavuudesta kertoo kun sen suunnittelu, toteutus ja raportointi on yritetty tehdä mahdollisimman kattavasti ja läpinäkyvästi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-151.) Kehitystyönluotettavuudesta kertoo, että mikäli kehitystyön kysymykset esitettäisiin samalle asiakaspersonalle, olisivat tulokset samansuuntaisia. Riittävä vastaajien koko oli myös perusteltua sillä vastaukset olivat aika samankaltaisia ja helposti ryhmiteltävissä teemojen alle. Kehitystyönluotettavuutta voidaan myös mitata sillä, että sitä mitä oli tarkoitus kehittää, myös tutkittiin. Tässä kehitystyössä oli tavoitteena minkälaiset digitaaliset palvelut auttaisivat asiakkaita heidän työssään ja kehittää asiakkaiden kanssa konsepti verkkokauppaan, nämä tavoitteet toteutuivat kehitystyössä.

Eettinen kestävyys palvelumuotoilussa tarkoittaa sitä, että tutkimus ja kehittämistyö tehdään ihmisiä kunnioittaen. Osallistujien anonymiteetistä ja sensitiivisestä tiedosta tulee huolehtia. Kehitystyön eettisyys edellyttää myös avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja tulokset tulee viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi kaikille osapuolille. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että tutkimuksen tuloksia käytetään ja säilytetään vastuullisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Kehitystyön aikana kunnioitettiin osallistujien oikeuksia ja yksityisyyttä huolellisesti. Osallistujilla oli mahdollisuus antaa palautteensa anonyymeina ja heille kerrottiin kehitystyön tavoitteista ja

tulosten käsittelystä ennen haastatteluun osallistumista. Asiakastiedot hävitettiin tiedon analysoimisen jälkeen. Myös yrityksen toivetta pitää salassa yksityiskohtaiset vastaukset ja tulokset noudatettiin. Yritykselle annettiin mahdollisuus lukea kehitystyö kokonaisuudessaan ennen julkistamista.

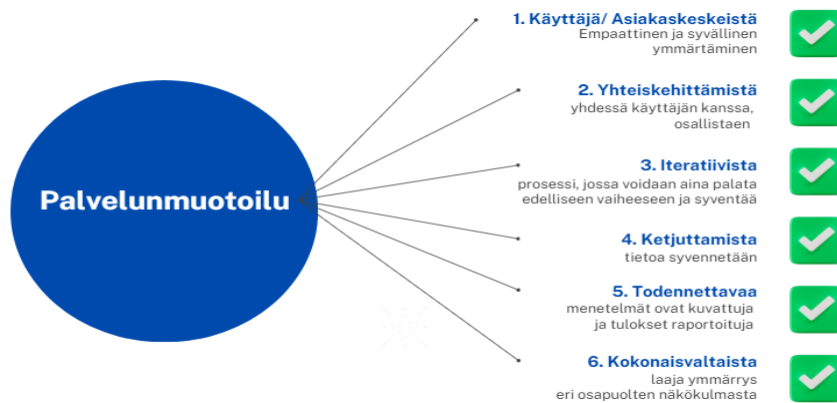
### 5.3 Siirrettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämistutkimuksen tavoite ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan tuottaa muutos entiseen tai parannus, joka koskee kehittämisen kohteena ollutta ilmiötä. Kehitystyö palveli etenkin yritystä jolle työ tehtiin, mutta koska yritys haki nimenomaan kilpailuetua, ei kehitystyön tuotoksena syntyneitä asiakaspersoonaa, -polkua tai verkkokaupan arvolupausta voitu julkaista.

Sen sijaan, kehitystyön menetelmä on monistettavissa toimialasta riippumatta digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu ovatkin käytössä monessa digialan palveluita tarjoavassa yrityksessä. Kehitystyössä noudatettiin palvelumuotoilun periaatteita, jotka esiteltiin luvussa kolme.

Kehitystyö lähti liikkeelle asiakastarpeen ymmärtämisestä. Kehittämistyössä oli asiakas keskiössä ja digitaalisten palveluiden tarpeellisuutta, ja mahdollisia ominaisuuksia kehitettiin yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä toimintamalli on myös helposti siirrettävissä toimialalta toiselle. Kehittävällä toiminnalla voidaan etsiä ja löytää ratkaisuja organisaation haasteiden kohtaamiseen, sekä tuoda esille organisaatiota kehittävää työkaluttuuria. (Vilka 2021, 31.) Tämä kehitystyö näytti organisaation työntekijöille miten palvelumuotoilun työkaluja voi käytännössä hyödyntää ja miten ne auttavat lyhyessäkin ajassa kartoittamaan ja jäsentämään tietoa.

Kehitystyö noudatti palvelumuotoilun periaatteita (kuviokuva 25). Se oli asiakaskeskeistä, sitä kehitettiin yhdessä asiakkaan kanssa, se ei ollut suoraviivainen prosessi vaan iteratiivinen prosessi, joka tarvittaessa palasi takaisin. Tietoa syvennettiin tarpeen tullen eri menetelmillä ja prosessin tulokset ja menetelmät kuvattiin. Kehityshankkeeseen osallistui laajasta, niin yrityksen henkilöstä markkinoinnista, myyntiin, asiakaspalveluun ja logistiikkaan sekä tietenkin palvelun käyttäjiä eli asiakkaita.



Kuvio 23: Kehitystyö noudatti Stickdornin (2018, 26-27) esittelemiä kuutta palvelumuotoilun periaatetta

Kehittämistyön pohjalta, on mielekästä lähteä kehittämään edelleen verkkopalvelun konseptointia interaktiosuunnittelulla. Varsinaisen prototyypin suunnittelu ja testaus antaisivat myös mielenkiintoisen mahdollisuuden syventää yhteiskehittämistä. Digitaalisen palvelun lanseeraus on myös ihan oma kokonaisuutensa, josta voisi tehdä jatkokehitystä. Myös verkkokaupan analysoiminen kustannusten ja tulojen valossa olisivat tärkeitä ennen palvelun jatkokehitystä. Kun palvelu on lanseerattu, olisi mielekästä tutkia tuottiko palvelu asiakkaille oletettuja hyötyjä ja saavutettiin yrityksessä riittävästi liikevaihtoa verkkokaupan avulla. Myös muita haastatteluissa esille nostettuja digitaalisia palveluita voisi konseptoida pidemmälle yhdessä asiakkaiden kanssa.

#### 5.4 Opinnäytetyöprosessin reflektointi

Kehitystyö oli pitkä prosessi yrityksen muuttuvien prioriteettien vuoksi ja prosessin myötä kehitettävän palvelun konsepti muokkautui ymmärryksen ja työn edetessä. Tarvittavaa tietoa syvennettiin kyselyin ja keskusteluin. Palvelumuotoilun periaatteiden mukaan kehitystyön tulokset on kuvattuja ja keskeiset tulokset raportoituja. Kehitystyö oli kokonaisvaltaista ja siihen osallistui henkiköitä useista yrityksen osastoista kuten markkinoinnista, myynnistä, asiakaspalvelusta sekä logistiikasta. Ja mikä tärkeintä, palveluiden kehittämiseen osallistui hyvä joukko tärkeimpiä yrityksen asiakkaita. Näin varmistettiin, että toteutettava palvelu luo arvoa asiakkaille ja sitä kautta myös toimeksiantaja yritykselle.

Opinnäytetyön tekemisessä suurin haaste oli järkevän ja toteutettavan kohteen rajaaminen. Tutkimuksen näkökulma oli selkeä alusta lähtien, mutta kehitystyöhön soveltuvia tutkimusmenetelmiä oli runsaasti. Palvelumuotoilun työkaluja on valtava määrä. Miro ja Mural

tarjoavat hyviä pohjia ja kysymyksiä. Itse pohjien tai mallin valitsimiseen saattaa upota helposti liian paljon aikaa. Monessa tapauksessa, katsoin inspiraatiota Mirosta, mutta päädyin tekemään mallit itse muilla ohjelmilla, jotta tulokset on helpommin raportoitavissa eteenpäin ja niitä olisi helpompi kehittää edelleen tiedon kasvaessa yrityksessä.

Kehitystyön tietoperustassa hyödynnettiin ajantasaisia lähteitä käyttäen. Useat käytetyt lähteet ovat tieteellisiä artikkeleita tai muita alan luotettavaksi koettuja lähteitä. Kehitystyön teoriaisuus lisäsi ymmärrystä digitalisaation vaiheita ja ulottuvuuksia. Kehitystyö myös monipuolisti yrityksessä käytettävien palvelumuotoilun menetelmiä käytännössä.

Yrityksessä on käytetty palvelumuotoilun menetelmiä, mutta se ei vielä ole systemaattista. Edellä esitetyn Palvelumuotoilun haltuun ottamisen mallin (Koivisto ym. 2019, 200) mukaan yrityksessä on kiinnostusta ja halua käyttää palvelumuotoilua ja palvelumuotoilua on kokeiltu useissa projekteissa. Tämä kehitystyö on osa yrityksen kehittämisvaihetta, jonka tavoitteena on yrityksen systemaattisen asiakastiedon osaamisen ja omistajuuden kehittämistä. Jotta yritys pystyisi hyödyntämään palvelumuotoilua laajemmin, tulisivat palvelumuotoilun työkalut, kuten asiakaspersoonat ja workshopit olla osa normaalia liiketoimintaa ja läpileikkaavaa. Yrityksen myynnin ja asiakaspalvelun rajapinta ei riitä, mikäli tieto, ei organisaation välillä liiku. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen vaatii asiakastiedon systemaattista keräämistä ja tiedon jalostusta. Kehitystyön tuloksena syntyi esitys asiakkaista ja heidän tarpeistaan palvelumuotoilun menetelmin tehtynä. Palvelumuotoilun periaatteiden mukaan työ ei ole kerralla valmis vaan sitä tulee jatkossa iteroida edelleen.

Kehittämistyöksi palvelumuotoilu sopi erinomaisesti. Haastatteluissa nousi esille yhteistyö asiakkaiden kanssa ja palvelun suunnittelussa otettiin huomioon käyttäjien tarpeet ja heidän käyttöympäristö. Palvelumuotoilun avulla ja yhteiskehittämällä voidaan kehittää palveluita, jotka vahvistavat yrityksen kilpailukykyä ja erottautumista markkinassa. Hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa varmistaa nopean reagoimisen nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä. Tässäkin tapauksessa havaittiin, että kysymällä asiakkailta kyselyllä, ei todellisia tarpeita välttämättä saada selville. Syvällisempi haastattelu ja keskustelu asiakkaan kanssa johtavat lopputulokseen, jossa tehdään asiakkaalle aidosti soveltuva palvelu. Jos yritys olisi luottanut asiakaskyselyn tulokseen, ei digitaalista palveluille olisi tarvetta. Kuitenkin keskusteluiden myötä, asiakkaat ymmärsivät palvelun tarpeellisuuden.

## Lähteet

### Painetut

Andriole, Stephan J. 2017. Five Myths About Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, 58(3):20-22

Binns, Andy ; Harreld, J. Bruce ; O'Reilly III, Charles and Tushman, Michael L. 2015. The Art of Strategic Renewal. MIT Sloan Management Review, summer, pp.1-3

Grönroos, C., 2006, Adopting a Service logic for marketing. Marketing Theory.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Gökalp, E. & Martinez, 2021. Digital transformation capability maturity model enabling the assessment of industrial manufacturers. Computers in industry, 132, p. 103522. doi:10.1016/j.compind.2021.103522

Davenport, Thomas H. and Dyer, Andrew 2019. Digital Transformation Should Start With Customers. MIT Sloan Management review.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service. Journal of Service Management, 21/4, 531-548.

Humble Jez, Molesky Joanne, O'Reilly Barry. 2017. Lean Enterprise, How High Performance Organizations Innovate at Scale. O'Reilly & Associates Inc.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. [Jyväskylä]: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. [Helsinki]: Sanoma Pro.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. Hoboken: John Wiley & Son.

Seddon, J. & O'Donovan, B. 2017. Rethinking Lean Service: Putting the Customer at the Centre of Service Transformation. New York: Productivity Press.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert, 2006. Service-dominant logic: What it is, What it is not, What it might be. The service dominant logic of marketing: Dialog debate and directions. Journal of the Academy of Marketing Science 6(3):281-288

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäyteyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: PS-Kustannus

Warner, K. S.R. and Wäger, M. (2019) Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), pp. 326-349. (doi: 10.1016/j.lrp.2018.12.001)

## Sähköiset

Bumann, Jimmy, and Marc K. Peter. “Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frame-Works,” 2019. [https://www.researchgate.net/publication/337167323\\_Action\\_Fields\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_-\\_A\\_Review\\_and\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_Maturity\\_Models\\_and\\_Frameworks](https://www.researchgate.net/publication/337167323_Action_Fields_of_Digital_Transformation_-_A_Review_and_Comparative_Analysis_of_Digital_Transformation_Maturity_Models_and_Frameworks).

Decision Aid Sciences and Application (DASA), pp. 897-902. <https://doi.org/10.1109/DASA53625.2021.9682303>.

Deloitte 2021. Tech trends 2021 viitattu 30.09.2023 [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/6730\\_TT-Landingpage/DI\\_2021-Tech-Trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/6730_TT-Landingpage/DI_2021-Tech-Trends.pdf)

Design Better Business 2023. Customer Persona Canvas. <https://www.designbetterbusiness.tools/tools/persona-canvas> Viitattu 20.10.2023.

Design Better Business 2023. Customer Journey Canvas. <https://www.designbetterbusiness.tools/tools/business-model-canvas> Viitattu 5.11.2023.

Design Better Business 2023. Design Criteria Canvas. <https://www.designbetterbusiness.tools/tools/design-criteria-canvas> Viitattu 26.10.2023.

Dobrowolska, Patrycja 2020. 10 companies with successful digital transformation. <https://www.future-processing.com/blog/10-companies-with-successful-digital-transformation/> Viitattu 09.04.2024

E21. B2B Verkkokaupan Ostobarometri,” 2022. [www.e21.fi](http://www.e21.fi).

Euroopan komissio. Strateginen ennakointiraportti 2022. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight/2022-strategic-foresight-report\\_fi](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight/2022-strategic-foresight-report_fi)

Grönroos, C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", European Business Review, Vol. 20 No. 4, pp. 298-314.

<https://doi.org/10.1108/09555340810886585>

Kiradigi 2023. Vauhtia kiinteistö- ja rakentamisan digitalisaatioon, Viitattu 23.09.2023.

<http://www.kiradigi.fi/>

Larry Keeley, Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkil, and Brian Quinn. 2013. Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.

[http://sfx.finna.fi/nelli01?url\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_ver=Z39.88-](http://sfx.finna.fi/nelli01?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&fr_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&ft.object_id=267000000356014&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&)

[2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-](http://sfx.finna.fi/nelli01?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&fr_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&ft.object_id=267000000356014&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&)

[8&fr\\_id=info:sid/sfxit.com:opac\\_856&url\\_ctx\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore\\_date\\_threshold=1&ft.object\\_id=267000000356014&svc\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch\\_svc&](http://sfx.finna.fi/nelli01?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&fr_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&ft.object_id=267000000356014&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&)

Lusch, Robert F., and Stephen L. Vargo. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." Journal of Marketing, no. 68(1) (2004): 1-17.

[https://www.researchgate.net/publication/200167378\\_Evolving\\_to\\_a\\_New\\_Dominant\\_Logic](https://www.researchgate.net/publication/200167378_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic).

Lusch, Robert F., and Stephen L. Vargo. 2014. Service-Dominant Logic : Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.

[https://www.researchgate.net/publication/285517002\\_Service-](https://www.researchgate.net/publication/285517002_Service-dominant_logic_Premises_perspectives_possibilities)

[dominant\\_logic\\_Premises\\_perspectives\\_possibilities](https://www.researchgate.net/publication/285517002_Service-dominant_logic_Premises_perspectives_possibilities)

Musarat, M., Hameed, N., Altaf, M., Alaloul, W., Salaheen, M., & Alawag, A., 2021. Digital Transformation of the Construction Industry: A Review. 2021 International Conference on

Nordic BIM Group. Viitattu 10.05.2024.. <https://www.nordicbim.com/fi/bim-tietomallinnuksen-abc>

Posti.fi. "Mitä B2B Verkkokaupalle Tapahtuu Koronan Jälkeen," April 20, 2022.

<https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/lataa-tutkimus-mita-b2b-verkkokaupalle-tapahtuu-koronan-jalkeen>.

Rakennusteollisuus, 2023. Talous, tilastot ja suhdanteet. <https://www.rt.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/>.

Rakennusteollisuus RT. "VTT:N Selvitys: Rakentamisen Markkina Kasvoi, Rakentajan Euro Pieneni." Rakennusteollisuus RT, 14.12.2021.

<https://www.rt.fi/Ajankohtaista/Tiedotteet1/2021/vtt-n-selvitys-rakentamisen-markkina-kasvoi-rakentajan-euro-pieneni/>.

Rakennusteollisuus. RT Suhdannekatsaus syksy 2023. [www.rt.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2023/syksy23/rt\\_suhdannekatsaus\\_syksy-2023.pdf](http://www.rt.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2023/syksy23/rt_suhdannekatsaus_syksy-2023.pdf) viitattu 01.11.2023

Rakennustietosäätiö RTS. “Lausunto: Valtioneuvoston Selonteko Eduskunnalle - Suomen Kestävän Kasvun Ohjelma.” Rakennusteollisuus RT ry, 11.02.2021.  
<https://www.rt.fi/Ajankohtaista/Lausunnot-kansio/2021/lausunto-valtioneuvoston-selonteko-eduskunnalle---suomen-kestavan-kasvun-ohjelma/>.

Saarijärvi, Hannu, 2018. Näkökulmia markkinoinnin evoluutioon ja revoluuioon  
<https://blogs.tuni.fi/vaikuttaja/kauppatieteet/nakokulmia-markkinoinnin-evoluutioon-ja-revoluutioon/> Viitattu 16.03.2024

Sitra. Megatrendit 2023 Ymmärrystä yllätysten aikaan. Viitattu 12.9.2023  
[https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf)

Stickdorn, Marc. This Is Service Design Doing. O'Reilly Media, Inc, 2018.  
[http://sfx.finna.fi/nelli01?url\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr\\_id=info:sid/sfxit.com:opac\\_856&url\\_ctx\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore\\_date\\_threshold=1&rft.object\\_id=4100000002045871&svc\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch\\_svc&](http://sfx.finna.fi/nelli01?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=4100000002045871&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&).

Suomidigi, 2023. Digitaalisten Palvelujen Asiakslähtöinen Suunnittelu.  
<https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-03/Digitaalisten%20palvelujen%20asiakslähtöinen%20suunnittelu.pdf>.

Särkikangas, Mikko. “B2B-Ostajat Ovat Verkossa, Oletko Sinä?” Rakennuslehti.Fi, November 1, 2016. <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/b2b-ostajat-ovat-verkossa-oletko-sina/>.

Team Capacity. 5 Top Examples of Companies that Underwent Digital Transformation.  
<https://capacity.com/5-top-examples-of-companies-that-underwent-digital-transformation/>  
Viitattu 09.04.2024

TEM (Työ- ja elinkeinoministeriö) 2023. Yritysten liiketoiminnan digitalisaatio.  
<https://tem.fi/yritysten-liiketoiminnan-digitalisaatio> Viitattu 12.9.2023.

TEM <https://tem.fi/aineeton-arvonluonti/muotoilu> viitattu 23.09.2023

Tilastokeskus. “Tietotekniikan Käyttö Yrityksissä.” Pilvipalveluita käytti 81 % yrityksistä vuonna 2022, 2022. <https://www.stat.fi/julkaisu/cktvztyy82z790b55dz6j23q3>.

Tilastokeskus. Väestön Tieto- Ja Viestintätekniiikan Käyttö 2022. Viitattu 9.12.2023.  
<https://www.stat.fi/julkaisu/cku3yt0e0b8ld0b99wwmsfis>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Viitattu 20.05.2024. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.  
Helsinki: Tammi. Ellibs.

Tuulaniemi, ja Tuulaniemi. Palvelumuotoilu. Alma Talent, 2011.  
[http://sfx.finna.fi/nelli01?url\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr\\_id=info:sid/sfxit.com:opac\\_856&url\\_ctx\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore\\_date\\_threshold=1&rft.object\\_id=542000000574853&svc\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch\\_svc&](http://sfx.finna.fi/nelli01?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=542000000574853&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Viitattu 20.5.2024. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.  
[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Valtionkonttori 2023. Viitattu 14.09.2023. Valtiokonttori on Suomen Peppol Viranomaisen  
<https://www.valtiokonttori.fi/uutinen/valtiokonttori-on-suomen-peppol-viranomainen/>

Viitanen, Jukka, Reijo Paajanen, Valto Loikkanen, and Aki Koivistoinen. “Digitaalisen Alustatalouden Tiekartasto,”  
[https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden\\_tiekartasto\\_web\\_x.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf)

Voorhorst, F. 2013. The Value Proposition Canvas. Viitattu 26.9.2023.  
<http://www.expressiveproductdesign.com/value-proposition-canvas/>

## **Julkaisemattomat**

Yrityksen asiakaskysely 09/2022

Yrityksen Bränditutkimus 03/2022

## Kuviot

Kuvio 1: KIRA-digi Kokeiluhankkeet, <a href="http://www.kiradigi.fi">www.kiradigi.fi</a> (viitattu 23.9.2023) .....	10
Kuvio 2: Kymmenen innovaatiotyyppiä jaoteltuna kolmen ulottuvuuden avulla (Larry Keeley ym., 2013, 16-17).....	13
Kuvio 3: Kehitystyön viitekehys .....	15
Kuvio 4: Digitaalisen muutoksen viitekehys (Buman & Peter, 2019).....	24
Kuvio 5: Digitaalisen muutoksen strategian sijainti liiketoiminta- ja toiminnallisten strategioiden kontekstissa (Bumann & Peter 2019).....	26
Kuvio 6: Digitaatioon, digitalisaatioon ja digitaalisen transformaation määritelmä (perustuu Maltaverne, 2017; Bullman & Peter, 2019).....	30
Kuvio 7: Digikehityksen viisialkua palveluyrityksessä (Palta ry 2016, 6.) .....	31
Kuvio 8: Tärkeimmät osa-alueet B2B verkkokaupassa, <a href="http://e21.fi">e21.fi</a> , (2022, 7) .....	33
Kuvio 9: Tutkimuksellisessa kehittämisessä yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus (Kananen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012, 19) .....	34
Kuvio 10: Kehittämistyön keskeiset käsitteet ja ilmiöt .....	36
Kuvio 11: Palvelumuotoilun kuusi periaatetta (Stickdorn 2018, 26-27) .....	37
Kuvio 12: Palvelumuotoilun haltuun ottamisen malli (Koivisto ym. 2019, 200) .....	39
Kuvio 13: Digitaalisten palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun prosessia mukaillen (Ojasalo ym. 2014, 75).....	47
Kuvio 14: Erilaisia asiakaspersoonia .....	52
Kuvio 15: Kuvaus persoonasta .....	53
Kuvio 16: Asiakaspolku etätyöskentelyä Mural-työkalulla.....	54
Kuvio 17: Asiakaspolku vaiheittain.....	55
Kuvio 18: Palvelun ominaisuuksien luokittelu analytiikkaan perustuen.....	59
Kuvio 19: Palvelun ominaisuuksien luokittelu Design Criteria Canvasin mukaan .....	59
Kuvio 20: Digitaalisen palvelun tarinallistaminen asiakaspolun mukaan.....	60
Kuvio 21: Arvokartta .....	62
Kuvio 22: Verkkokaupan arvolupaus .....	63
Kuvio 23: Kehitystyö noudatti Stickdornin (2018, 26-27) esittelemiä kuutta palvelumuotoilun periaatetta .....	68

## Taulukot

Taulukko 1: 10 innovaatiotyyppiä viitekehys (Keeley ym, 2013,16-17)	13
Taulukko 5: Liiketoiminnan logiikoiden ja arvon käsityksen muutos (Gröönroos, 2020, Gröönroos & Gummerus 2014; Heinonen ym. 2010, Heinonen & Strandvik 2015, 477, Koivisto ym. 2019, Vargo & Lusch 2004)	22

Taulukko 6: Vallitsevien digitaalisen transformaation mallien ja kehysten vertailu.(Buman & Peter, 2019)	24
Taulukko 7: Rakennusteollisuuden digitaalisia palveluja, Velez 2023	54

## Liitteet

Liite 1: Taustatietoa tutkimukseen osallistuvalla: Opinnäytetyö Laurean ammattikorkeakoulu (YAMK)



Liite 1: Taustatietoa tutkimukseen osallistuvalla: Opinnäytetyö Laurean ammattikorkeakoulu (YAMK)

Tutkija: Raija Velez:

Ohjaaja: Päivi Tossavainen

#### TAUSTATIETOA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

Teen opinnäytetyötä Laurean ammattikorkeakoulussa Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut -koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni alustava otsikko on Digitaalisten palveluiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Opinnäytetyöni tietoperustassa kehittämistyötä pohjustetaan tuote-, palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan avaamisella ja kuvataan siirtymää asiakaskeskeiseen logiikkaan. Tietoperustassa tarkastellaan myös digitaalista muutosta ilmiönä ja avataan digitalisaation viitekehys, ulottuvuudet ja vaiheet. Lisäksi olen tarkastellut rakennustuoteteollisuuden digitaalista muutosta Suomessa.

Tavoitteenani on ymmärtää, miten arvoa muodostuu yrityksen X ja teidän yrityksenne välisessä yhteistyössä. Tavoitteena on kartoittaa ja ideoida digitaalisia palveluja yrityksen X asiakkaille. Tutkimuksessa selvitetään asiakkaan ja palvelun välisen yrityksen asiakaspolkua, kokemuksia, sekä odotuksia.

#### HAASTATTELUUN LIITTYVÄÄ

Opinnäytetyö on kehitys toimeksiantajayritykselle X, jossa hyödynnän palvelumuotoilun menetelmiä. Olisin kiitollinen, jos saisin haastatella teidän yrityksenne edustajaa tutkimukseeni. Haastattelumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jolloin edetään tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Haastatteluun on hyvä varata tunti ja se nauhoitetaan. Haastattelut toteutetaan syksyn 2023 aikana.

Haastattelusta saatava tieto käytetään vain tähän tutkimukseen ja kaikki aineisto hävitetään tutkimuksen tekemisen jälkeen. Tutkimuksessa ei tuoda teidän tai yrityksenne nimeä esille. Teidät mainitaan ainoastaan kohdeyrityksen asiakkaana. Voitte halutessanne jättäytyä tutkimuksesta pois milloin tahansa. Tutkimuksen valmistuttua, toimitan sen teille sähköisesti. Odotan, että tutkimuksen avulla palveluita tarjoava yritys voi tarjota teille entistä parempia digitaalisia palveluita. Annan mielelläni tarvittaessa lisätietoa tutkimuksestani.

Raija Velez

Sähköposti

Puhelinnumero