



# **Lopputulokset ja käyttäjäroolit osana B2B- asiakaskokemusta: Case eVaka**

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö  
Hyvinvoinnin digitaaliset palvelut ja prosessit

Kevät 2025

Jenny Marttila

Koulutus	Hyvinvoinnin digitaaliset palvelut ja prosessit	
Tekijä	Jenny Marttila	Vuosi 2025
Työn nimi	Lopputulokset ja käyttäjäroolit osana B2B-asiakaskokemusta: Case eVaka	
Ohjaaja	Paula Rantamaa	

---

Tässä tutkimuksessa käsitellään varhaiskasvatuksen asiakastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmäeVakan B2B-asiakaskokemusta. Tutkimus toteutettiin ilman toimeksiantajaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää empiirisesti, mistä lopputuloksista eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemus muodostuu sekä tutkia eVaka-järjestelmän käyttäjäroolien vaikutusta B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tutkimuksella täydennettiin olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta kahden tutkimusaukon osalta: 1) toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjäroolien merkityksen selvittäminen B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa, 2) empiirisen tutkimuksen puute lopputulosajattelun soveltamisesta B2B-asiakaskokemuksen tarkastelun välineenä. Tutkimus pyrki vastaamaan näihin tutkimusaukkoihin yhdistämällä tutkimuskysymyksissään B2B-asiakaskokemuksen keskeiset elementit: yksilöiden kokemus ja lopputulosajattelu.

Tutkimusaiheeseen syvennyttiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden ja autoetnografisen havainnoinnin keinoin. Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi henkilöä ja autoetnografinen aineisto kerättiin tutkijan työn ohessa kuuden kuukauden mittaisen havainnointijakson aikana. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelun tuloksena tutkimusaineistosta tunnistettiin 11 erilaista lopputulosajatteluun perustuvaa eVaka-projektin lopputulosta, jotka ilmentyvät yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja ekosysteemitasoilla. Tunnistetuista lopputuloksista keskeisimpiä olivat vaikuttamismahdollisuudet, käyttäjäystävällisyys ja taloudelliset vaikutukset. Lisäksi aineiston avulla analysoitiin käyttäjäroolien vaikutusta B2B-asiakaskokemukseen, josta keskeisimpänä havaintona ilmeni toimenkuvan ja käyttäjäroolien välinen optimointi, eli käyttäjäroolien kyky mukautua muuttuviin tarpeisiin, työnkuvaa vastaava määrittely sekä mahdollisuus käyttää päällekkäisiä käyttäjärooleja.

Yhdistämällä tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimustulokset saatiin eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemukselle seuraava kiteytys: eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemus muodostuu, kun yksilöt eli toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjät vuorovaikuttavat järjestelmän kanssa käyttäjärooleilla, mikä tuottaa ajan kuluessa erilaisia lopputuloksia yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja ekosysteemitasoilla.

Tutkimuksen rajoitukset liittyvät tulosten yleistettävyyteen, sillä tutkimus kohdistui yhteen yksittäiseen tapaukseen ja tarkastelun konteksti oli yksittäinen kaupunki. Jatkotutkimuksessa olisi suositeltavaa hyödyntää laajempaa käyttäjäroolien aineistoa sekä kvantitatiivisia menetelmiä, jotta tulokset olisivat yleistettävämpiä.

Tutkimuksen katsotaan vastanneen asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja sillä tuotettiin uutta tietoa niin akateemiselle kentälle, kuin toiminnanohjausjärjestelmien parissa työskentelevien organisaatioiden käyttöön.

DP Digital Services and Processes for Health and Welfare  
Author Jenny Marttila Year 2025  
Subject Outcomes and User Roles as Part of the B2B Customer Experience: Case eVaka  
Supervisors Paula Rantamaa

---

This study explores the B2B customer experience of the early childhood education information and enterprise resource planning system, eVaka. The research was conducted independently, without a commissioning organization. The objective was to empirically examine the outcomes that shape the B2B customer experience of eVaka system and to investigate how user roles within the system influence this experience. The study contributes to existing research by addressing two identified gaps: (1) understanding the significance of user roles in shaping the B2B customer experience in enterprise resource planning systems, and (2) the lack of empirical research applying outcome-based thinking as a framework for examining B2B customer experience. To address these gaps, the research questions were framed to integrate the two core elements of B2B customer experience: individual user experience and outcome orientation.

The research was conducted as a qualitative case study. Data were collected through thematic interviews and autoethnographic observation. Five individuals participated in the interviews, and the autoethnographic data were gathered over a six-month observation period during the researcher's own work. Thematic analysis of the data identified 11 outcome-based results from the eVaka project, occurred at individual, team, organizational, and ecosystem levels. The most important outcomes were influence opportunities, user-friendliness, and economic impact. The study also examined how user roles influence the B2B customer experience. The key finding was that aligning user roles with job functions is critical—specifically, the adaptability of roles to changing needs, accurate definition of responsibilities, and the ability to use overlapping roles.

By combining the theoretical framework and empirical results, the study proposes the following synthesis of B2B customer experience in the eVaka system: the B2B customer experience emerges when individuals interact with the system through defined user roles, generating various outcomes over time at individual, team, organizational, and ecosystem levels.

The study's limitations relate to generalizability, as it focuses on a single case within a specific municipal context. Future research should include broader datasets on user roles and apply quantitative methods to enhance generalizability.

The study is considered to have successfully answered its research questions and generated new insights for academia, organizations working with enterprise systems, and the researcher themselves.

Keywords B2B customer experience, outcome-based thinking, enterprise resource planning, user role  
Pages 59 pages and appendices 4 pages

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimustehtävä .....	2
2.1	Tutkimusaukko ja tutkimuspositio.....	2
2.2	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	4
2.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	5
3	Teoreettinen viitekehys .....	6
3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	6
3.1.1	B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet.....	8
3.1.2	Lopputulosaajattelu B2B-asiakaskokemuksen ymmärtämisessä .....	10
3.2	Toiminnanohjausjärjestelmät ja niiden käyttäjäroolit julkisella sektorilla.....	11
3.2.1	Toiminnanohjausjärjestelmät varhaiskasvatuksessa.....	12
3.2.2	Toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjäroolit.....	13
3.3	Teoreettisen viitekehyyksen yhteenveto.....	14
4	Metodologia .....	15
4.1	Case-kuvaus – Asiakastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä eVaka .....	15
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	16
4.2.1	Tapaustutkimus ja abduktiivinen analyysi .....	16
4.2.2	Aineistonkeruumenetelmät .....	17
4.2.3	Aineiston analyysi.....	20
5	Tulokset .....	22
5.1	Havaitut lopputulokset ja tasot, joilla B2B-asiakaskokemus muodostuu .....	22
5.1.1	Yksilötason lopputulokset .....	24
5.1.2	Tiimitason lopputulokset .....	28
5.1.3	Organisaatiotason lopputulokset.....	30
5.1.4	Ekosysteemitason lopputulokset.....	34
5.2	Käyttäjäroolien yhteys B2B-asiakaskokemukseen .....	35
5.2.1	Valintakriteerit.....	36
5.2.2	Osallistaminen .....	36
5.2.3	Sujuvoittaminen .....	38
6	Johtopäätökset.....	40
7	Pohdinta.....	43
7.1	Tutkimustulokset suhteessa aiempaan tietopohjaan .....	43

7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	45
7.3	Eettiset kysymykset.....	46
7.4	Kestävä kehitys.....	46
7.5	Lopuksi .....	48
	Lähteet.....	50

## Kuvat

Kuva 1:	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	14
Kuva 2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys täydennettynä tutkimuksen tuloksilla .....	44

## Taulukot

Taulukko 1	Tässä tutkimuksessa käytetyt tietotyypit ja -lähteet. Sulkeissa olevat numerot osoittavat tietolähteiden määrän. ....	18
Taulukko 2	Esimerkki lopputuloksiin liittyvän aineiston teemoittelusta.....	20
Taulukko 3	Esimerkki käyttäjärooleihin liittyvän aineiston teemoittelusta.....	21
Taulukko 4	Tunnistetut lopputulokset ja niiden esiintymismäärät aineistossa.....	22
Taulukko 5	Tunnistetut lopputulokset ja tasot, joilla ne ilmenevät.....	23
Taulukko 6	Tutkimuksen kontribuutio .....	42

## Liitteet

Liite 1.	Aineistohallinnan suunnitelma
Liite 2.	Tutkittavan suostumuslomake
Liite 3.	Teemahaastattelurunko apukysymyksineen, yksilöhaastattelut
Liite 4.	Teemahaastattelurunko apukysymyksineen, ryhmähaastattelut

# 1 Johdanto

Digitalisaatio ja uudenlaiset tietojärjestelmät ovat muuttaneet merkittävästi julkisen sektorin toimintaa niin sivistyspalveluissa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023), kuin sosiaali- ja terveydenhuollossa (Di Giulio & Vichy 2021; Fischer ym. 2021; Fossheim ym. 2023; Lindgren ym. 2019). Julkisen sektorin digitalisaatioprojektien tavoitteet ovat moninaisia. Ne voivat liittyä esimerkiksi toiminnan tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseen, palvelutarjonnan monipuolistamiseen sekä läpinäkyvyyden, osallisuuden ja yhteistyön edistämiseen. (Febiri & Hub 2020; Fischer ym. 2021; Lindgren ym. 2019). Etenkin tehokkaiden ja toimivien toiminnanohjausjärjestelmien, eli ERP-järjestelmien, käyttöönotto on tullut yhä tärkeämmäksi elementiksi organisaatioiden pyrkiessä parantamaan asiakaskokemustaan ja optimoimaan resurssien käyttöä (Fernandez ym. 2017; Bawa 2023). Sivistyspalveluiden osalta digitalisaatiomuutokset ja toiminnanohjauksen tehostaminen koskettavat esimerkiksi varhaiskasvatusta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023). Varhaiskasvatuksen kontekstissa toiminnanohjausjärjestelmillä pyritään muun muassa yksinkertaistamaan sähköistä asiointia ja viestintää sekä vastaamaan organisaatioiden strategisiin tavoitteisiin, kuten asiakaskokemuksen parantamiseen ja kustannustehokkaiden palveluiden käyttöönottoon (Gofore n.d.; Abilita n.d).

Erilaisten organisaatioiden tuottamien järjestelmien asiakaskokemuksen tutkiminen voi tuottaa syvällistä ymmärrystä siitä, miten järjestelmä vastaa käyttäjäorganisaatioiden tarpeisiin ja odotuksiin (Lemon & Verhoef 2017). Tällaista organisaatioiden välisen kaupankäynnin tutkimusta kutsutaan B2B-, eli business-to-business-tutkimukseksi (Zolkiewski ym. 2017). Asiakaskokemus B2B-kontekstissa, eli B2B-asiakaskokemus, on kompleksinen käsite, sillä B2B-ympäristössä asiakaskokemus ei synny vain suorassa asiakasrajapinnassa, vaan myös sisäisissä prosesseissa ja järjestelmissä sekä työntekijöiden ja muiden yksilöiden toiminnan kautta. B2B-asiakaskokemuksen tarkastelu korostaa siis yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä eri toimijoiden välillä. (Zolkiewski 2017; Holma ym. 2021). B2B-asiakaskokemuksen muodostumista voidaan lähestyä esimerkiksi Zolkiewskin ym. (2017) kuvaaman lopputulosajattelun avulla. Lopputulosajattelu korostaa asiakkaan näkökulmasta saavutettavia liiketoiminnallisia hyötyjä tai tuloksia (outcomes) sen sijaan, että huomio keskittyisi yksinomaan toimitettuun tuotteeseen tai palveluun (Zolkiewski ym. 2017).

B2B-asiakaskokemuksen parantamiseen liittyvä tieto on keskeistä digitalisoituvassa maailmassa digitaalisten järjestelmien, kuten toiminnanohjausjärjestelmien,

käytettävyyden, tehokkuuden ja asiakastyytyvyyden parantamisessa (Kothapalli 2022). B2B-asiakaskokemuksen tutkimus voikin auttaa tunnistamaan esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjäryhmien tarpeita ja odotuksia eri organisaatiotasolla, mikä mahdollistaa järjestelmän paremman mukauttamisen eri käyttäjien tarpeisiin. Tällainen toiminnanohjausjärjestelmän räätälöinti lisää järjestelmän arvoa organisaatiolle. (Bawa 2023).

Tässä tutkimuksessa käsitellään varhaiskasvatuksen asiakastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä eVakan B2B-asiakaskokemusta. Tutkimuksessa selvitetään empiirisesti, mistä lopputuloksista (Zolkiewski ym. 2017) eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemus muodostuu sekä tutkitaan eVaka-järjestelmän käyttäjäroolien vaikutusta B2B-asiakaskokemukseen. Tutkimuksen aihetta lähestytään laadullisena tapaustutkimuksena hyödyntäen aineistonkeruussa teemahaastatteluita ja autoetnografista havainnointia. Tutkimuksessa tuotetaan uutta tietoa B2B-asiakaskokemuksen ymmärtämisestä lopputulosajattelun ja käyttäjäroolien näkökulmasta, ja sen tavoitteena on palvella sekä akateemista tutkimusta että käytännön organisaatioita. Tutkimus toteutettiin ilman toimeksiantajaa.

## 2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimustehtävä

Tässä luvussa avataan tutkimuksen taustaa ja lähtökohtia kuvaamalla, miten tutkimuksen tutkimusaukko ja positio rakentuvat. Lisäksi luvussa määritellään tutkimuksen tavoitteet ja muotoillaan tutkimuskysymykset. Lopuksi esitellään tarkemmin tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet: B2B-asiakaskokemus, lopputulosajattelu, toiminnanohjausjärjestelmä ja käyttäjärooli.

### 2.1 Tutkimusaukko ja tutkimuspositio

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjäryhmien tarpeet ovat vaihtelevia ja yleensä toiminnanohjausjärjestelmää käytetään eri käyttäjärooleilla, joille on määritelty työnkuva ja työn tavoitteita tukevat toiminnot (Bawa 2023). Järjestelmän käyttäjärooli määrittää muun muassa sen, mihin toimintoihin ja tietoihin käyttäjä pääsee käsiksi (Al-Kahtani ym. 2022). Aiempi tutkimus ei kuitenkaan empiirisen tarkastelun puutteen vuoksi tunne toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjäroolien osuutta B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tutkimusaukko on merkittävä erityisesti kahdesta syystä: 1) digitalisoitumisen myötä organisaatiot ottavat entistä useammin käyttöön erilaisia

toiminnanohjausjärjestelmiä, 2) Käyttäjärooleilla on huomattava vaikutus toiminnanohjausjärjestelmien personoitavuuteen (Fernandez ym. 2017; Bawa 2023; Castro 2002), sillä käyttäjärooleja voidaan mukauttaa organisaation ja yksilöiden tarpeiden mukaan, jotta ne tukevat paremmin käyttäjien työ- tai muita tehtäviä. (Al-Kahtani ym. 2022). B2B-asiakaskokemus syntyy muun muassa yksilöiden toiminnan kautta (Zolkiewski 2017; Holma ym. 2021), joten yksilöiden tehtäviä vastaavat käyttäjäroolit nähdään kriittisinä tekijöinä B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa.

B2B-asiakaskokemuksessa korostuu tuotteen tai palvelun käyttäjien ohella organisatoriset tavoitteet. Organisatoristen tavoitteiden ymmärtäminen muodostaakin keskeisen työkalun B2B-asiakaskokemuksen lähestymiseen. (Burkett 2013; Zolkiewski ym. 2017). Tässä tutkimuksessa tätä lähestymistapaa kutsutaan lopputulosajatteluksi (Zolkiewski ym. 2017). Lopputulosajattelu korostaa organisaation tuottaman järjestelmän tai muun palvelun tuottamaa liiketoiminnallista hyötyä (outcome) toiselle organisaatiolle, pelkkien teknisten ominaisuuksien tai prosessien sijaan. (Zolkiewski ym. 2017; Burkett 2013). Vaikka lopputulosajattelu on tunnistettu potentiaalisesti välineeksi ymmärtää B2B-asiakaskokemusta, B2B-asiakaskokemuksen tutkimus ei ole tarkastellut sitä empiirisesti. Purmosen ym. (2023) mukaan juuri empiirisen tutkimuksen puute hankaloittaa organisaatioita lopputulosajattelun viemisessä käytäntöön.

Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan näihin tutkimusaukkoihin yhdistämällä yllä mainitut B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavat keskeisesti tunnistetut elementit:

- 1) Yksilöiden kokemus: tutkimus ottaa huomioon toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjät selvittämällä, millainen yhteys käyttäjärooleilla on B2B-asiakaskokemukseen
- 2) Lopputulosajattelu: tutkimuksessa lopputulosajattelua hyödynnetään empiirisesti B2B-asiakaskokemuksen lähestymistapana.

Tutkimus positioituu B2B-markkinoinnin kirjallisuuteen ja täydentyy tietojärjestelmätieteiden näkökulmalla. Tutkimuksessa tarkastellaan B2B-asiakaskokemusta lopputulosajattelun (Zolkiewski ym. 2017) ja asiakaspolkukirjallisuuden (Lemon & Verhoef 2017) avulla. Lopputulosajattelu tarkoittaa B2B-asiakaskokemuksen jäsentämisessä lähestymistapaa, jossa painopiste siirtyy tuotteiden ja palveluiden tarkastelusta niiden tuottamiin lopputuloksiin (outcome), eli tuotettuun arvoon ja merkitykseen asiakkaan liiketoiminnassa (Burkett 2013; Zolkiewski ym. 2017). Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään B2B-asiakaskokemuksen ymmärtämisessä asiakaspolkukirjallisuudessa esiin tulevaa

temporaalisuuden käsitettä, jolla viitataan asiakaskokemuksen ajalliseen ulottuvuuteen. Asiakaskokemus kehittyy ajan myötä ja siihen vaikuttavat erilaiset vuorovaikutustapahtumat kokonaiskokemuksen eri vaiheissa: ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Asiakaskokemus nähdään siis dynaamisena, ajassa muuttuvana prosessina. (Lemon & Verhoef 2016; Saarijärvi & Puustinen 2020).

Tietojärjestelmätieteen kirjallisuudesta tässä tutkimuksessa tarkastellaan toiminnanohjausjärjestelmiä ja niiden käyttäjärooleja (Al-Kahtani ym. 2022). Tutkimus yhdistää käyttäjäroolit osaksi toiminnanohjausjärjestelmien B2B-asiakaskokemuksen muodostumista. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjät vuorovaikuttavat järjestelmän kanssa käyttäjäroolien kautta, ja näin ollen käyttäjäroolien määrittely vaikuttaa suoraan järjestelmää käyttävien yksilöiden mahdollisuuksiin suorittaa erilaisia tehtäviä (Al-Kahtani ym. 2002).

## 2.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa käsitellään varhaiskasvatuksen asiakastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä eVakan B2B-asiakaskokemusta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää empiirisesti, mistä lopputuloksista (Zolkiewski ym. 2017) eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemus muodostuu sekä tutkia käyttäjäroolien vaikutusta eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lopputuloksia etsitään aineistosta Tampereen kaupungin eli eVakan asiakasorganisaation näkökulmasta.

Tämä tutkimus tarjoaa lisäarvoa sekä akateemiselle kentälle että erilaisille organisaatioille. Akateeminen kontribuutio liittyy erityisesti käyttäjäroolien osuuteen B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa sekä lopputulosajattelun empiiriseen tarkasteluun - näistä tarkempi kuvaus luvussa 2.1 Tutkimusaukko ja tutkimuspositio. Organisaatioiden näkökulmasta tutkimus syventää ymmärrystä siitä, millaiset lopputulokset voivat erityisesti vaikuttaa asiakaskokemukseen. Lisäksi tutkimus selvittää käyttäjäroolien yhteyttä B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämä auttaa organisaatioita tunnistamaan käyttäjäroolisuunnittelun merkityksen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisessä ja tutkimus tuo siten lisäarvoa organisaatioille, jotka kehittävät, tarjoavat tai käyttävät toiminnanohjausjärjestelmiä.

Tutkimusaiheeseen syvennyttään laadullisena tapaustutkimuksena teemahaastatteluiden ja autoetnografisen havainnoinnin keinoin. Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään pääsemään selvittämällä vastauksia alla oleviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mistä lopputuloksista eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemus muodostuu?
2. Millä tavoin eVaka-järjestelmän käyttäjäroolit vaikuttavat B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen?

## 2.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

**B2B-asiakaskokemus:** B2B eli business-to-business, tarkoittaa organisaatioiden välistä kaupankäyntiä. B2B-asiakaskokemus kattaa kaikki ne vuorovaikutustilanteet, jotka tapahtuvat asiakasorganisaation ja toimittajaorganisaation välillä. B2B-asiakaskokemus ei rajoitu pelkästään ostoprosessiin, vaan ulottuu koko asiakkuuden elinkaaren ajalle, ajalle ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. B2C eli business-to-customer-asiakaskokemukseen verrattuna B2B asiakaskokemus on usein monivaiheinen ja monimutkainen prosessi, jossa on mukana lukuisia toimijoita, esimerkiksi sidosryhmiä. (Hadjikani & LaPlaca 2013; Saarijärvi ym.2020; Zolkiewski ym. 2017).

**Lopputulosajattelu:** Haluttuun lopputulokseen perustuva ajattelu, eli lopputulosajattelu (outcome-based thinking), keskittyy palveluiden tai tuotteiden tuottamiin vaikutuksiin, eikä pelkästään niiden suoritteisiin tai prosesseihin. Se korostaa sitä, millaista hyötyä palvelu tai tuote tuottaa asiakasorganisaatiolle. Lopputulosajattelussa tarkastellaan erityisesti B2B-kontekstissa yhteistyön ja palveluiden vaikutuksia asiakkaan liiketoimintaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi siirtymistä kysymyksestä "Mitä palveluita tarjotaan?" kysymykseen "Mitä hyötyä näistä palveluilla on asiakkaalle?". Lopputulosajattelussa asiakaskokemusta ei arvioida vain tyytyväisyyden kautta, vaan sen perusteella, miten palvelut tukevat asiakasorganisaation tavoitteita. (Burkett 2013; Zolkiewski ym. 2017)

**Toiminnanohjausjärjestelmä:** ERP (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä on tietojärjestelmä, joka on suunniteltu organisaatioiden toiminnan laaja-alaiseen hallintaan. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat ohjelmistoja, jotka pyrkivät yhdistämään useat organisaation toiminnot yhdeksi organisaation tarpeita palvelevaksi tietojärjestelmäksi. (Aboabdo ym. 2019; Klaus ym. 2020; Nazemi ym. 2012).

Tunnettuja toiminnanohjausjärjestelmiä ovat esimerkiksi SAP, Oracle NetSuite Microsoft ja Dynamics 365 (Archana ym. 2002).

**Käyttäjärooli:** Käyttäjärooli määrittää toiminnanohjausjärjestelmässä, mihin toimintoihin ja tietoihin käyttäjä pääsee käsiksi. Käyttäjärooleja voidaan mukauttaa ja personoida organisaation tarpeiden mukaan, jotta ne tukevat paremmin käyttäjien työtehtäviä ja organisaation tavoitteita. Käyttäjärooleja voivat olla esimerkiksi pääkäyttäjä (admin) tai järjestelmänvalvoja. (Al-Kahtani ym. 2022).

### 3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä käsittelevässä luvussa tarkastellaan aluksi B2B-asiakaskokemuksen käsitettä ja sen yhteyttä Zolkiewskin ym. (2017) kuvaamaan lopputulosajatteluun. Seuraavassa luvussa avataan toiminnanohjausjärjestelmä-käsitettä ja toiminnanohjausjärjestelmien roolia julkisella sektorilla, joka on kasvava toiminnanohjausjärjestelmien markkina. (Fernandez ym. 2017; Bawa 2023). Lisäksi luvussa perehdytään digitaalisten järjestelmien käyttäjärooleihin, jotka järjestelmään huolellisesti määriteltynä auttavat estämään tietoturvaongelmia ja parantavat työn sujuvuutta sekä tehokkuutta (Al-Kahtani 2002). Viimeisessä alaluvussa havainnollistetaan, miten tutkimuksen keskeisten käsitteiden väliset yhteydet nähdään tässä tutkimuksessa.

#### 3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen parantaminen on kansainvälisesti pinnalla oleva aihe, jota tutkitaan jatkuvasti, sillä se on tällä hetkellä organisaatioiden tärkeimpiä tavoitteita. (Lemon & Verhoef 2016; Witell ym. 2020). Asiakaskokemus onkin keskeinen tekijä liiketoiminnan menestyksessä ja kilpailuedussa. Se on herättänyt merkittävää kiinnostusta niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla, sekä niin B2C- kuin B2B-markkinoilla. (Zolkiewski ym. 2017). Asiakaskokemuksen kompleksisuus ja lisääntyvä fokuointi sen kehittämiseen johtuvat esimerkiksi siitä, että asiakkaat ovat nykyään vuorovaikutuksessa organisaatioiden kanssa entistä useampien vuorovaikutuspisteiden, kuten sosiaalinen media ja digitaaliset alustat, kautta (Lemon & Verhoef 2016).

Asiakaskokemus on moniulotteinen termi, jolla kuvataan sitä asiakkaan kokonaisvaltaista ja subjektiivista kokemusta, joka alkaa muodostumaan jo ennen ostohetkeä ja jatkaa muodostumistaan oston jälkeisessä ajassa. Asiakaskokemus voidaan näin ollen nähdä

temporaalisena eli ajallisena ilmiönä. (Lemon & Verhoef 2016; Saarijärvi & Puustinen 2020). Asiakaskokemuksella on useita määritelmiä, mutta tutkijat ovat yleensä samaa mieltä siitä ainakin siitä, että asiakaskokemus on subjektiivinen ja kontekstikohtainen. Tämä tarkoittaa, että asiakkaaseen ja laajempaan ympäristöön liittyvät kontekstuaaliset muuttujat vaikuttavat asiakkaiden reaktioihin ärsykkeisiin ja asiakaskokemusta arvioiviin tuloksiin. (Becker & Jaakkola 2020). Yksimielisyyteen on päästy myös siitä, että asiakaskokemus on moniulotteinen rakenne, joka sisältää kognitiivisia, emotionaalisia, käyttäytymiseen liittyviä, aistillisia ja sosiaalisia komponentteja. (Lemon & Verhoef 2016).

Becker ja Jaakkola (2020) määrittelevät Lemonia ja Verhoefia (2016) mukailleen asiakaskokemuksen tahattomaksi, spontaaniksi reaktioksi ja responssiksi tiettyihin ärsykkeisiin. Tämä näkemys yhdistää kahden tutkimusperinteen yleisimmät määritelmät, joiden suurimmat erot liittyvät Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan tarkasteltavaan kontekstiin: asiakaskokemuksen tarkastelu kuluttajan oman elämän kautta (eli asiakaskokemuksen johtaminen on haastavaa, koska sen määräytymisen kriteerit ovat asiakkailta vaihtelevia), tai asiakaskokemuksen määrittely liikkeenjohdon näkökulmasta (tutkimuksen avulla pyritään tavoitteen mukaisen asiakaskokemuksen luomiseen).

LaSallen ja Brittonin (2003) määritelmän mukaan asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja tuotteen tai organisaation välisistä vuorovaikutustilanteista, jotka saavat aikaan jonkinlaisen reaktion. Heidän mukaansa asiakaskokemus on täysin subjektiivinen ja sen voidaan ajatella kuvaan asiakkaan kokemusta erilaisilla tasoilla: rationaalinen, emotionaalinen, aistinvarainen ja henkinen. Kuvauksia asiakaskokemuksen tasoista (asiakaskokemus sitouttaa asiakkaan eri tasoilla) löytyy useilta eri tutkijoilta, esimerkiksi Becker ja Jaakkola (2020) nimeävät kognitiivisen, affektiivisen (tunnepitoisen), psyykkisen, aistinvaraisen sekä sosiaalisen tason. Eri asiakaskokemuksen tasot korostuvat eri aloilla eri tavalla: esimerkiksi sairaalan ja ruokakaupan asiakaskokemuksen painopisteet ovat erilaisia (Saarijärvi & Puustinen 2020).

Lemon ja Verhoef (2016) tiivistävät, että asiakaskokemuksella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu useista kosketuspisteistä (touch point), eli asiakkaan ja palveluntuottajan välisistä vuorovaikutustapahtumista, jotka muodostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. He käsittelevät asiakaskokemusta asiakkaan dynaamisena, kosketuspisteiden kautta tapahtuvana asiakaspolkuna organisaation kanssa ajassa ennen osto oston jälkeiseen aikaan. Zolkiewskin ym. (2017) mukaan asiakaskokemus voidaan määritellä myös arvon yhteisluonnin näkökulmasta: asiakaskokemus nähdään asiakkaan ja

muiden toimijoiden välisenä vuorovaikutusprosessina, jossa kaikki toimijat ovat olennainen osa kokemusta ja siten osa arvonluonnin prosessia.

Asiakaskokemuksen voi tiivistää olevan monimuotoinen ja ajallisesti kehittyvä prosessi, joka kuvaa asiakkaan subjektiivista käsitystä yrityksestä kaikissa vuorovaikutuspisteissä. Se muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisistä vuorovaikutuksista ennen ostoa, ostohetkellä ja oston jälkeen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat niin konkreettiset kohtaamiset kuin tunteet ja odotukset, joita asiakkaalla on yritystä kohtaan. Kokemus ei ole staattinen, vaan se kehittyy jatkuvasti asiakkaan aikaisempien kokemusten ja yrityksen toimien pohjalta. Hyvin muotoiltu asiakaskokemus lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä vahvistaa yrityksen kilpailukykyä (Lemon & Verhoef 2016; LaSalle & Britton 2003; Saarijärvi & Puustinen 2020; Zolkiewski ym. 2017).

### **3.1.1 B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet**

Organisaatioiden välinen kaupankäynti, B2B eli business to business, on ollut olemassa jo siitä lähtien, kun ensimmäiset organisaatiot perustettiin. B2B-markkinoinnin tutkimusta on alettu kuitenkin tekemään vasta joitakin vuosikymmeniä sitten, mutta tutkimus on jäänyt organisaation ja asiakkaan välistä (B2C) kaupankäyntiä vähäisemmäksi. (Hadjikani & LaPlaca 2013; Saarijärvi ym.2020; Zolkiewski ym. 2017). B2B-markkinoinnin tutkimus on keskittynyt erityisesti asiakassuhteiden hallintaan, arvoverkostojen rakentamiseen ja monimutkaisten ostoprosessien ymmärtämiseen. Lisäksi B2B-markkinointia on tutkittu osana laajempia ekosysteemejä, joissa eri toimijat, kuten alihankkijat ja asiakkaiden asiakkaat, vaikuttavat toistensa toimintaan ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Viime aikoina B2B-markkinoinnin tutkimus on laajentunut huomioimaan teknologian ja digitalisaation vaikutukset. Erityisesti datan hyödyntäminen, automaatio ja digitaalisten alustojen merkitys asiakaskokemuksessa ovat nousseet keskeisiksi tutkimuskohteiksi. (Rusthollkarhu ym. 2022; Saarijärvi ym. 2024; Wiersema 2013; Zolkiewski ym. 2017)

Käsite B2B-asiakaskokemus viittaa yritysten välisessä liiketoiminnassa siihen ajan kuluessa syntyvään kokonaisvaltaiseen käsitykseen ja tunteeseen, joka asiakkaalla on toimittajayrityksestä tai tuotteesta. Se muodostuu kaikista vuorovaikutuksista, joita asiakasorganisaatio käy läpi toimittajayrityksen kanssa, ja kattaa niin rationaaliset kuin emotionaalisetkin ulottuvuudet. Vuorovaikutukset voivat olla niin suoria kuin epäsuoria, sisältäen esimerkiksi myyntitapaamiset, palvelutapahtumat, digitaalisen viestinnän ja jälkipalvelut. Keskeistä on arvonluonti, luottamus ja yhteistyö, jotka vaikuttavat sekä

asiakkaan että toimittajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Homburg ym. 2017; Lemon & Verhoef 2016).

B2B -ja B2C asiakaskokemukset ovat hyvin erilaisia: B2C-kontekstissa asiakas nähdään yksilönä, jolle asiakaskokemus on subjektiivinen kokemus, kun taas B2B-kontekstissa asiakaskokemus nähdään monitahoisena, monen ihmisen kokemana asiana lukuisien vuorovaikutustapahtumien joukossa. (Saarijärvi ym. 2020; Zolkiewski ym. 2017). B2C-liiketoiminnassa tärkeää on kuluttajien arjen tunteminen, kun taas B2B-näkökulmassa korostuu asiakasorganisaatioiden prosessien tuntemus. Toisin kuin B2C-asiakaskokemus, B2B-asiakaskokemus korostaa monimutkaisia päätöksentekoprosesseja, useiden sidosryhmien osallistumista ja pitkäaikaisten suhteiden rakentamista. Asiakaskokemuksen johtaminen B2B-kontekstissa perustuukin kykyyn hoitaa liikesuhteita sekä kumppaneiden, että asiakkaiden kanssa. (Saarijärvi ym. 2020).

Yksi B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteistä on myös se, että tuotteen tai palvelun ostaja ei välttämättä kuulu sen loppukäyttäjiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että on olennaista ymmärtää asiakaskokemuksen ulottuvan laajemmalle kuin vain ostajien näkökulmaan, sillä se muodostuu useiden eri toimijoiden kokemuksista organisaation eri rooleissa. Eri toimijoiden tarpeet ja tavoitteet voivat vaihdella huomattavasti. (Holma ym. 2021, 22, Zolkiewski ym. 2017). Nämä toimijat voivat liittyä toimittajayritykseen, asiakasyritykseen tai kumppaniyritykseen, kuten esimerkiksi ulkoistetut palveluntarjoajat, tai ne voivat olla osa laajempaa ekosysteemiä. B2B-kontekstissa vuorovaikutukset voivat siis tapahtua yrityksessä tai sen ulkopuolella. (Rustholkkarhu ym. 2022; Witell ym. 2020).

B2B-kontekstissa asiakaskokemuksen muodostumisessa on siis mukana useilla eri organisaatiotasoilla toimivia toimijoita, jotka vuorovaikuttavat eri tavoilla (Håkansson ym., 2009), ja joilla on erilaiset tavoitteet riippuen esimerkiksi roolista (esimerkiksi ostaja tai käyttäjä) ja yksilöllisistä näkemyksistä (Mikolon ym.2015; Zolkiewski ym. 2017). Näin ollen B2B-asiakaskokemus kattaa paljon enemmän kuin pelkästään yksittäisten ostajien näkemyksen. Se rakentuu useissa eri rooleissa organisaatiossa toimivien henkilöiden kokemuksista, ja näiden eri toimijoiden tarpeet sekä odotukset voivat vaihdella merkittävästi (Holma ym. 2021). Kokonaisvaltaisen B2B-asiakaskokemuksen ymmärtämisessä organisaation työntekijöiden onkin todettu olevan hyödyllinen tiedonlähde (Zolkiewski ym. 2017; Chidley & Prichard 2014).

Viimeisen vuosikymmenen ajan asiakaskokemus on saanut huomattavaa huomiota sekä markkinoinnin tutkimuksessa että käytännön työssä. Yritysjohdajat uskovat, että

asiakaskokemus on keskeinen osa yritysten kilpailukykyä, ja markkinoinnin tutkijat kutsuvatkin asiakaskokemusta markkinoinnin johtamisen perustaksi. Käsitteen saaman suosion vuoksi siihen liittyvien tieteellisten julkaisujen määrä on lisääntynyt dramaattisesti useilla eri tutkimuskirjallisuuden aloilla ja tieteellisessä ymmärryksessä on edistytty merkittävästi. (Becker & Jaakkola 2020).

B2B-asiakaskokemuksen tutkiminen on jäänyt vähälle huomiolle suhteessa organisaation ja asiakkaan väliseen eli B2C-kaupankäyntiin (Hadjikani & LaPlaca 2013; Saarijärvi ym. 2020; Witell ym. 2020; Zolkiewski ym. 2017). Witell ym. (2020) korostavat tämän olevan yllättävää sen tiedon valossa, että ihmisten välisen vuorovaikutuksen sekä B2B-asiakassuhteiden pitkäkestoisuuden merkitys yritysmarkkinoilla on tunnistettu. Tutkimuskirjallisuudessa on korostettu B2B-asiakaskokemuksen tutkimisen ja mittaamisen olevan hyvin moniulotteista verrattuna B2C-näkökulmaan: asiakaskokemuksen johtaminen B2B-kontekstissa perustuu kykyyn hoitaa liikesuhteita sekä sidosryhmien, että asiakkaiden kanssa, jolloin esimerkiksi asiakaspolun kosketuspisteitä on runsaasti eri tasoilla. (Witell ym. 2020; Saarijärvi ym. 2020; Zolkiewski ym. 2017; Purmonen ym. 2023).

### 3.1.2 Lopputulosajattelu B2B-asiakaskokemuksen ymmärtämisessä

B2B-asiakaskokemuksen tarkastelussa on tuotu esiin näkökulmia, joissa painopiste siirtyy perinteisistä suoritteisiin keskittyvistä mittareista (output-ajattelu) kohti haluttuja lopputuloksia (outcome-ajattelu eli lopputulosajattelu). Output-ajattelu on yrityslähtöistä ja keskittyy suoritettuihin toimiin tai prosesseihin, joita yritys tuottaa asiakkaalle. Tässä lähestymistavassa asiakaskokemuksen mittarit liittyvät usein konkreettisiin tuotoksiin, kuten asiakastapaamisten määrään, mutta ei tapaamisten vaikutuksiin asiakkaan toimintaan, eli asiakkaan saaman arvon huomiointi jää vähäiseksi. Lopputulosajattelun puolestaan voidaan sanoa olevan output-ajattelua asiakaslähtöisempää, sillä se keskittyy lopputuloksiin eli tavoitteisiin tai hyötyihin, joita asiakas saavuttaa yrityksen palveluiden avulla. Lopputulosajattelussa asiakaskokemuksen mittaaminen liittyy asiakkaan kokemaan arvoon, kuten tuottavuuden parantumiseen. (Zolkiewski ym. 2017 & Perrault ym. 2018).

B2B-asiakaskokemuksessa lopputulosajattelu keskittyy siihen, miten asiakassuhteista saadaan aikaan konkreettisia, mitattavia tuloksia, jotka tukevat asiakkaan liiketoiminnallisia tavoitteita. Tämä ajattelutapa siirtää painopisteen pelkästä tuotteiden ja palvelujen toimittamisesta siihen, millaisia hyötyjä yhteistyö tuo asiakkaan liiketoimintaan. (Zolkiewski ym. 2017). Burkettin (2013) mukaan siirtyminen tuloksiin perustuvien mittareiden käyttöön muuttaa kysymyksen ”Pitivätkö he siitä?” strategisemmaksi pohdinnaksi ”Mitä vaikutus sillä

oli?”. Fokus on siis enemmänkin palvelun lopullisessa tarkoituksessa ja sen tuottamassa arvossa, kuin pelkässä asiakastyytyväisyydessä. Zolkiewski ym. (2017) kuvaavat lopputulosajattelua B2B-ympäristössä mallina, jolla pyritään tukemaan asiakkaan menestystä asettamalla tavoitteita ja kehittämällä yhteistyötä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lopputulosajattelu keskittyy erityisesti niihin liiketoimintahyötyihin, joita asiakas tavoittelee, kuten kustannussäästöihin, tuottavuuden kasvuun tai kilpailuedun saavuttamiseen. Näiden tavoitteiden täytyminen ohjaa yhteistyötä ja tuottaa onnistuneen asiakaskokemuksen. (Zolkiewski ym. 2017).

Kun pyritään havainnollistamaan asiakaskokemusta lopputulosajattelun avulla, on otettava huomioon asiakaskokemuksen ajallinen ulottuvuus. Asiakkaiden kokemukset voivat virrata iteratiivisesti nykyisten, tulevien ja menneiden kokemusten välillä, koska nykyiset kokemukset vaikuttavat siihen, miten asiakas tulkitsee menneitä ja tulevia kokemuksiaan (Helkkula ym. 2012). Zolkiewskin ym. (2017) mukaan tämä lopputulosperustainen ajattelutapa auttaa B2B-suhteissa yritystä asettumaan asiakkaan näkökulmaan ja sitoutumaan asiakkaan liiketoiminnan menestyksen tukemiseen.

### **3.2 Toiminnanohjausjärjestelmät ja niiden käyttäjäroolit julkisella sektorilla**

ERP (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä on monipuolinen tietojärjestelmä, joka on suunniteltu organisaatioiden toiminnan laaja-alaiseen hallintaan. 1990-luvulta lähtien ERP-järjestelmät ovat vähitellen korvanneet vanhat järjestelmät, ja nykyään niitä käytetään lähes kaikissa suurissa organisaatioissa. ERP-järjestelmät ovat ohjelmistoja, jotka pyrkivät yhdistämään koko organisaation toiminnot yhdeksi, kaikkia organisaation tarpeita palvelevaksi tietojärjestelmäksi. Niiden pääasiallinen tarkoitus on helpottaa eri liiketoimintaprosessien sujuvaa integraatiota ja automatisointia. Järjestelmien avulla organisaatiot voivat optimoida resurssien käyttöä ja vastata tehokkaasti liiketoimintaympäristön muutoksiin. ERP-järjestelmä koostuu erilaisista moduuleista, jotka ovat erikoistuneita tiettyihin toiminnan osa-alueisiin organisaatiossa. Moduuleita ovat esimerkiksi henkilöstöhallinto, taloushallinto, myynti ja tuotanto. Moduuleista voi koota kunkin organisaation tarpeita vastaavan ohjelmistopakettin, eli toiminnanohjausjärjestelmät ovat hyvin varioitavissa, ja täten niitä käytetään useilla eri toimialoilla. (Aboabdo ym. 2019; Klaus ym. 2020; Nazemi ym. 2012).

Digitaalisten järjestelmien, kuten ERP-järjestelmien, käyttö on perinteisesti liitetty yritysmaailmaan, mutta ne ovat yleistyneet myös julkisella sektorilla viimeisen 10 vuoden

aikana. Julkisen sektorin digitalisaatiolla on ollut myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi talouskasvuun ja työn tehokkuuteen. Julkisella sektorilla toiminnanohjausjärjestelmät voivat olla hyödyllisiä monin eri tavoin, erityisesti organisaation resurssien ja tietojen hallinnassa. Järjestelmien on myös luvattu vapauttavan aikaa varsinaiselle asiakastyölle, sillä osa rutiininomaisista työtehtävistä voidaan automatisoida. Usein julkisella sektorilla korostuvat toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotossa korostuvat erityisesti tietoturva, läpinäkyvyys ja kustannustehokkuus, joten järjestelmien valinta perustuu näihin kriteereihin. (Alvarenga ym. 2020).

Toiminnanohjausjärjestelmistä esimerkiksi SAP ja Microsoft Dynamics tukevat taloushallintoa, hankintaprosesseja sekä raportointia (Archana ym. 2002), kun taas tässä tutkimuksessa tapauksena käytettävä eVaka on suunnattu varhaiskasvatuksen toiminnanohjaukseen, parantaen tiedon hallintaa ja asiakasprosessien sujuvuutta (Tampere 2023). Effic ja Apotti puolestaan ovat keskeisiä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmiä, jotka esimerkiksi helpottavat potilastietojen hallintaa (Kyytsönen ym. 2020).

Hyvinvointialoilla digitaalisten järjestelmien yleistymisen on aiheuttanut jonkin verran kritiikkiä: esimerkiksi teknisten ongelmien ratkaiseminen vie aikaa varsinaiselta asiakastyöltä ja järjestelmien käyttö voi aiheuttaa työntekijöille kuormitusta. Digitaalisten järjestelmien on myös nähty olevan alttiita väärinkäytölle sekä johdon että työntekijöiden toimesta. (la Cour & Højlund 2019). Lisäksi järjestelmän implementointivaihe voi olla haastavaa, jos työntekijöiden digiosaaminen ja perehdytys on puutteellista (Alvarenga ym. 2020).

### 3.2.1 Toiminnanohjausjärjestelmät varhaiskasvatuksessa

Pohjoismaiden ajatellaan olevan kansainvälisessä johtoasemassa julkisen sektorin digitalisaatiossa (Snell 2020). Tietotekniikkaa käyttämällä julkisen sektorin organisaatiot voivat esimerkiksi parantaa toimintansa läpinäkyvyyttä, responsiivisuutta, vastuullisuutta ja sisäistä tehokkuutta (Ylinen 2021). Digitalisaatio onkin osa useimpien ihmisten päivittäistä elämää, joten luonnollisesti sillä on osansa myös nykyaikaisessa varhaiskasvatuksessa (Lindeman ym. 2021). Digitaalisella osaamisella ja digitaalisuuden hyödyntämisellä on myös kirjattu rooli varhaiskasvatuksen työtä velvoittavassa ja ohjaavassa Opetushallituksen laatimassa asiakirjassa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022 (Opetushallitus 2022). Digitalisaation rooli on tunnustettu lisäksi Tampereen strategia 2030-asiakirjassa (Tampere 2023). Useiden kaupunkien varhaiskasvatuksessa on jo käytössä useita digitaalisia laitteita ja järjestelmiä. Niiden avulla muun muassa seurataan

lasten läsnäoloa, toteutetaan pedagogiikkaa, kirjataan varhaiskasvatussuunnitelmia, sekä suunnitellaan työvuorolistoja. (Tampere 2023; Tampere 2024).

Varhaiskasvatuksessa niin Suomessa kuin kansainvälisesti käytetään useita erilaisia varhaiskasvatuksen tarpeisiin suunniteltuja ERP eli toiminnanohjausjärjestelmiä, kuten eVaka, Päikky ja Kindiedays (Gofore n.d.; Abilita n.d.; Kindiedays n.d).

Toiminnanohjausjärjestelmät voivat tehostaa varhaiskasvatuksen prosesseja ja lisätä resurssien käytön tehokkuutta esimerkiksi mahdollistamalla lapsi- ja aikuismäärien reaaliaikaisen seuraamisen sekä tarjoamalla varhaiskasvatuksen hallinnon työkalut rakennettuna yhden järjestelmän sisälle (Abilita n.d.; Tampere 2023). Järjestelmien on myös luvattu prosessien automatisoinnilla vapauttavan varhaiskasvatuksessa enemmän aikaa perustyölle eli lapsille (CGI n.d).

Varhaiskasvatuksen digitalisaatiosta ja etenkin toiminnanohjausjärjestelmistä tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet esimerkiksi digitaalisten välineiden hyödyntämiseen pedagogiikassa (Pihlaja & Kangas 2023), asiakastyytyväisyyteen (Nieminen 2018), pedagogiseen dokumentointiin (Rantonen & Vilppola 2021) sekä digitaalisen järjestelmän vaikutuksista päiväkodin johtamiseen (Holttinen 2017). Tässä tutkimuksessa tapauksena käytetään eVaka-järjestelmää, josta tehty tutkimus rajoittuu vielä muutamaankin AMK- ja YAMK-opinnäytetyöhön, joissa tarkastellaan esimerkiksi varhaiskasvattajien ja huoltajien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistä (Pahkala 2023) sekä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa (Orpana 2024; Palander 2023).

### 3.2.2 Toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjäroolit

Tietynlaisia digitaalisia järjestelmiä kehitettäessä käyttäjille määritetään yleensä erilaisia käyttäjärooleja, joille puolestaan on määritelty tietyt käyttöoikeudet asioiden suorittamiseen järjestelmän sisällä (Sandhu & Bhamidipati 1999). Käyttäjäroolia voidaan pitää järjestelmän sisäisenä rakenteena, jonka ympärille käyttöoikeudet muotoillaan. Käyttäjärooleille voidaan tarvittaessa myöntää uusia käyttöoikeuksia, ja niitä voidaan tarpeen mukaan myös poistaa. Järjestelmän käyttäjäroolit määritellään organisaation määrittämien kriteerien perusteella. Kriteerit voivat liittyä esimerkiksi tietosuojaan, turvallisuuteen tai ikään. (AI-Kahtani ym. 2022). Lisäksi käyttäjärooleja määrittäessä roolin toiminnon pyritään optimoimaan käyttäjän tavoitteiden mukaisesti (Gnaho & Larcher 1999).

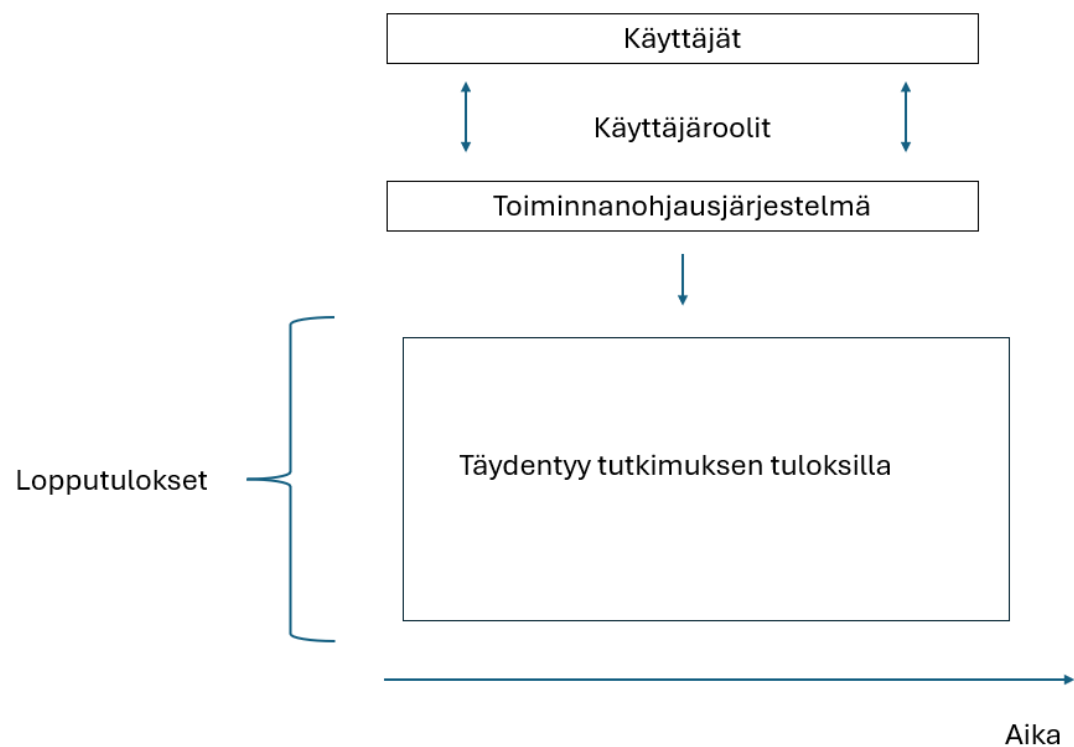
Käyttäjärooleilla on merkittävä rooli toiminnanohjausjärjestelmien tehokkaassa käytössä. Hyvin suunnitellut roolit ja käyttöoikeudet varmistavat, että käyttäjät pääsevät käsiksi vain

tehtäviensä kannalta oleelliseen tietoon, mikä parantaa tietoturvaa ja vähentää väärinkäytösten riskiä. Käyttäjärooleja voidaan mukauttaa organisaation tarpeiden mukaan, jotta ne tukevat paremmin käyttäjien työtehtäviä ja organisaatioiden tavoitteita. (Al-Kahtani ym. 2022).

### 3.3 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja sitä kautta keskeiset käsitteet muodostuvat B2B-asiakaskokemusta, lopputulosajattelua, toiminnanohjausjärjestelmiä sekä toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjärooleja kuvaavasta tutkimuskirjallisuudesta. Tämän tutkimuksen keskeisten käsitteiden väliset yhteydet on havainnollistettu kuvassa 1. Kuva 1 täydentyy tutkimuksen luvussa 7 (Kuva 2).

Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Kuva 1 ilmentää tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käytettyjen käsitteiden välisiä yhteyksiä. Kuviota luetaan ylhäältä alaspäin: Toiminnanohjausjärjestelmän B2B-asiakaskokemuksen voidaan nähdä muodostuvan, kun sen käyttäjät vuorovaikuttavat järjestelmän kanssa käyttäjärooleilla mikä tuottaa erilaisia lopputuloksia ajan kuluessa. Lopputuloksilla tarkoitetaan tässä lopputulosajattelua (Zolkiewski ym. 2017), jossa B2B-

asiakaskokemuksen voidaan ajatella muodostuvan halutuista lopputuloksista tai organisatorisista tavoitteista.

## 4 Metodologia

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka tapauksena eli casena käytetään toiminnanohjausjärjestelmä eVakaa. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joihin osallistui yhteensä 5 henkilöä, sekä tutkijan itse keräämällä, autoetnografisella havainnoinnilla. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Tässä luvussa esitellään tarkemmin tapauksena käytettävä eVaka, tutkimuksen toteutus sekä siinä käytetyt menetelmät.

### 4.1 Case-kuvaus – Asiakastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä eVaka

Digitalisaation myötä varhaiskasvatuksessa on muiden hyvinvointialan palveluiden ohella siirrytty jo monta vuotta sitten osittain paperisista kirjauksista sähköisiin. Tällä hetkellä Tampereen varhaiskasvatuksen näkyvin digitaalinen järjestelmä on huhtikuussa 2022 käyttöön otettu ERP eli asiakastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä eVaka. EVaka on kehitetty vastaamaan kaikkien sen loppukäyttäjryhmien tarpeisiin sitomalla aiemmin moneen eri järjestelmään hajautuneet toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän vuoksi sillä on useita eri käyttäjäryhmiä, varhaiskasvatuksen asiakkaista päiväkotien työntekijöihin ja varhaiskasvatuksen hallintoon. (Tampere 2023; Tampere 2024). EVakaa käytetään esimerkiksi varhaiskasvatusyksiköiden täyttö- ja käyttöasteiden reaaliaikaiseen seurantaan ja sitä kautta henkilöstöressurssin oikeaan kohdentamiseen (Tampere 2024), sekä viestintään ja varhaiskasvatuspaikkapäätösten tekemiseen (Tampere 2023).

Tampereen eVaka on kehitetty Espoon eVakan pohjalta yhdessä Tampereen kaupungin ja tamperelaisen digitaalisten palveluiden suunnitteluun keskittyneen yksityisen organisaation Goforen kanssa avoimeen lähdekoodiin perustuvalla, ketterällä yhteiskehittämisellä. (Gofore n.d). Tällä hetkellä eVakaa kehittävät yhteistyössä eri tietotalojen kanssa Espoo, Tampere, Oulu ja Turku. Myös esimerkiksi Tampereen kehyskunnat ovat ottaneet järjestelmän käyttöönsä. Koska järjestelmän kehittäminen on kuntien omalla vastuulla, voidaan kehitystyössä ottaa tehokkaasti huomioon eri kuntien tarpeet ja asiakkaiden toiveet. (Tampere 2024).

EVakan kehittämisessä tärkeimpänä tavoitteena on ollut varhaiskasvatuksen asiakaskokemuksen kehittäminen (Gofore n.d.), ja tarkoitus on jatkossakin osallistaa loppukäyttäjät kehitystyöhön keräämällä asiakaspalautetta (Tampere 2023). Lisäksi tärkeimpiin tavoitteisiin lukeutuvat varhaiskasvatuksen henkilöstön ja asiakkaiden arjen helpottaminen sekä ketterän reagoinnin mahdollistaminen muutostarpeisiin liittyen (Gofore n.d.).

EVaka palkittiin vuonna 2024 Mindtrek-teknologiakonferenssissa Open World Hero 2024 -tunnustuksella. Palkinnon perusteluissa mainittiin eVakan ainutlaatuisuus avoimen lähdekoodin projektina sekä sen toimiminen esimerkkinä onnistuneesta yhteiskehittämisestä kuntatasolla. Järjestelmän kehitystyötä aiotaan jatkaa ketterillä menetelmillä, muun muassa hyödyntämällä säännöllistä käyttäjäpalautetta. (Tampere 2024.)

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutustapa ja aineiston käsittelyn vaiheet. Kuvatut menetöt on valittu tukemaan tutkimustehtävää: lopputulosajattelun (Zolkiewski ym. 2017) käyttö varhaiskasvatuksen toiminnanohjaus- ja asiakastietojärjestelmä eVakan B2B-asiakaskokemuksen muodostamisessa, sekä selvitys eVakan käyttäjäroolien vaikutuksesta B2B-asiakaskokemukseen. Valittujen metodien avulla tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia lopputuloksia eVaka-projektissa on muodostunut?
2. Millä tavoin eVaka-järjestelmän käyttäjäroolit vaikuttavat B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen?

### 4.2.1 Tapaustutkimus ja abduktiivinen analyysi

Tutkimuksen tutkimusstrategiana on laadullinen tapaustutkimus, jossa käytetään abduktiivista päättelyä, eli teoreettista viitekehystä ja tutkimusaineistoa yhdistelevää analyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkimuksen kutsumista tapaustutkimukseksi tukevat Laineen ym. (2007) sekä Flyvbergin (2011) kuvaukset siitä, että tapaustutkimuksessa tarkasteltava yksiköiden joukko on pieni, yleensä vain yksi. Tapaustutkimus keskittyy yleensä siis yksittäisen tapauksen, tässä tapauksessa toiminnanohjausjärjestelmä eVakan,

perusteelliseen ja yksityiskohtaiseen tarkasteluun, jonka avulla pyritään tuottamaan syvällistä tietoa kyseisestä ilmiöstä. (Yin 2013). Lisäksi tämä tutkimus sopii Robsonin (2002) kuvaukseen tapaustutkimuksesta; hänen mukaansa tapaustutkimusta voidaan luonnehtia syvälliseksi tutkimukseksi jostakin ajankohtaisesta ilmiöstä jossakin kontekstissa, mikä siis tämän tutkimuksen tilanteessa on B2B-asiakaskokemuksen tutkimus toiminnanohjausjärjestelmän kontekstissa.

Hartley (2004) ja Yin 2013 ovat todenneet, että tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi erityisesti silloin, kun tarkoituksena on ymmärtää jotakin ilmiötä laajasti ja syvällisesti, monenlaisia tietolähteitä käyttäen. Tapaustutkimus on valittu tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi, koska sen on katsottu tarjoavan mahdollisuuden syvällisen ymmärryksen luomiseen tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on tuottaa valitusta tapauksesta tarkkaa ja monipuolista tietoa. (Laine ym. 2007). Tapaustutkimuksessa ei pyritä laajoihin yleistyksiin, mutta onnistuessaan se tarjoaa siihen mahdollisuuden (Leino 2006; Vuori n.d.;). Tapaus eVakan avulla pyritään hankkimaan B2B-asiakaskokemuksesta laadullisin menetelmin laadullisille tutkimusmenetelmille tyypillistä, kuvailevaa tietoa (Aira 2005).

Tutkimuksessa käytetään abduktiivista näkökulmaa, eli analyysi pohjautuu sekä olemassa olevaan teoriaan, että hankittuun tutkimusaineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2009). Abduktiivisen analyysin valintaa vahvistaa Suboiksen ja Gadden (2002) huomio siitä, että tutkijan liikkuminen empiiristen havaintojen ja teorian välillä laajentaa ymmärrystä sekä teoriasta että empiirisistä ilmiöistä, sillä tapaustutkimuksessa pyritään saamaan tutkimuskohteesta mahdollisimman monipuolista tietoa (Laine ym. 2007).

#### 4.2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä laadullisen tutkimuksen tyypillisintä menetelmää eli haastattelua (Lehtinen 2021), jota täydentää autoetnografinen havainnointi, eli tutkijan omiin havaintoihin perustuva aineisto (Uotinen 2014). Haastatteluaineisto kerättiin kolmella teemahaastattelulla, joihin osallistui yhteensä viisi henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkimuksessa keskityttiin kokemusten tutkimiseen ja pyrittiin valittujen aineistonkeruumenetelmien avulla keräämään laadullisille tutkimusmenetelmille tyypillistä, kuvailevaa tietoa (Aira 2005). Valittujen aineistonkeruumenetelmien katsottiin olevan sopivia tämän tutkimuksen tavoitteisiin peilaten. Tutkimuksessa käytetyt tietotyypit ja niiden määrät on havainnollistettu taulukossa 1.

Taulukko 1 Tässä tutkimuksessa käytetyt tietotyypit ja -lähteet. Sulkeissa olevat numerot osoittavat tietolähteiden määrän.

<b>Teemahaastattelut 4/2024-11/2024</b>
Kehittäjä (1)
Kaupunki (1)
Käyttäjäroolien käyttäjät (ryhmähaastattelu 3hlö) (1)
<b>Autoetnografinen havainnointi 1/2024-6/2024</b>
Viikkopalavereihin osallistuminen (20)
Palaverimuistiot (20)
Koulutukset (5)
Organisaation sisäiset ja ulkoiset sähköpostit
Organisaation sisäiset ja ulkoiset puhelut

Laadullista tutkimusmenetelmää kuvailevaa teoriaa mukaillen (Aira 2005) tutkimushenkilöitä oli tässä tutkimuksessa vähän, viisi. Tutkimushaastatteluiden tutkimushenkilöt ovat eVakan kehitysprosessissa mukana olevia toimijoita Tampereen kaupungilta ja kehittäjäorganisaatio Goforelta sekä eVakan käyttäjäroolien käyttäjiä. Kehitysprosessin toimijoita haastateltiin yksilöhaastatteluin. Tutkimushaastatteluun osallistuneet käyttäjäroolien käyttäjät toivoivat, että heidän haastattelunsa suoritetaan ryhmämuotoisesti, minkä vuoksi tämä haastattelu toteutettiin kolmen hengen ryhmässä. Haastatteluiden kesto oli n. 1 tunti. Haastateltavien toiveiden mukaisesti yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten ja kaksi etänä Teamsin välityksellä.

Kaikki haastattelut olivat tyypiltään teemahaastatteluita, eli haastattelut etenivät tiettyjen teemojen mukaisesti ilman tarkkaa, ennalta suunniteltua kysymysjärjestystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelumetodiksi valittiin teemahaastattelu, koska se jättää sijaa vapaalle keskustelulle (Rowley 2012) ja näin ollen tuo mahdollisesti ennalta suunnittelemttomiaakin näkökulmia tutkimukseen. Teemahaastattelun valintaa metodiksi tukee myös aineiston analyysimetodiksi valittu temaattinen analyysi, sillä se on tyypillinen jatkumo teemahaastattelulle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koska teemahaastattelut vaativat taitoa ja kokemusta niiden tuottaman aineiston moninaisuuden vuoksi, haastatteluja varten tehtiin ennalta suunniteltujen teemojen oheen apukysymysten

runko (Liite 1 & Liite 2), mikä Rowleyn (2012) mukaan on suositeltavaa, jos tutkija on kokematon. Apukysymykset valittiin tutkimuskysymysten ja tutkimuksen keskeisten käsitteiden pohjalta. Kehitysprosessin toimijoiden haastatteluissa käytettiin erilaista apukysymysten runkoa kuin käyttäjäroolien käyttäjien haastattelussa, sillä tavoitteena oli aineiston rikastamisen vuoksi muotoilla haastatteluiden teemat siten, että ne vastaavat kunkin haastateltavan asiantuntemusta.

Haastatteluaineistoa täydentämään tutkimuksessa käytetään autoetnografista aineistoa, eli tutkijan omia kokemuksia ja reflektiota. Tässä menetelmässä tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiötä tarkastelemalla omia kokemuksiaan ja niiden merkityksiä osana tutkimusprosessia. Autoetnografinen tutkimusmenetelmä yhdistää etnografian piirteitä, kuten osallistuvaa havainnointia ja osallistuvaa tutkimusta, sekä autobiografian piirteitä, kuten oman elämänkerran tarkastelua. Tutkija tutkii omia kokemuksiaan ja samalla pyrkii ymmärtämään näitä kokemuksia osana laajempaa yhteiskunnallista tai kulttuurista kokonaisuutta. (Uotinen 2014.). Muiden aineistonkeruumenetodien rinnalle valittiin autoetnografia, sillä tutkija koki omien havaintojensa pohjalta tehtyjen reflektioiden voivan antaa tälle tutkimukselle työtä rikastuttavaa aineistoa. Väite pohjautuu siihen, että tutkimuksessa tutkitaan käyttäjäroolien vaikutusta B2B-asiakaskokemukseen, ja tutkija on itse usean vuoden ajan tehnyt työtään eVakalla kahdella eri käyttäjäroolilla.

Autoetnografisella havainnoinnilla kerätyn aineiston tyypit ja määrät on kuvattu taulukossa 1. Autoetnografinen aineisto kerättiin tutkijan oman työn ohella kuusi kuukautta kestäneen havainnointijakson aikana. Havaintoja tehtiin työtehtäviin liittyvistä palavereista, palaverimuistioista, koulutuksista, sähköposteista ja puheluista. Havainnot kirjattiin ylös noin kahden viikon välein. Kirjauksissa ei ollut mukana henkilötietoja tai salassa pidettävää tietoa.

Aineistonkeruumenetelmien valintaan vaikutti aiempien perusteluiden lisäksi tutkimusasetelma, joka on tässä tapauksessa tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta (Hartley 2004). Vuoren (n.d) mukaan laajan ymmärryksen saavuttamiseksi erilaisten aineistojen yhdistely on tapaustutkimuksessa kannattavaa. Haastatteluiden ja autoetnografisen aineiston yhdistämisen katsottiin tukevan kokonaiskuvan rakentamista tutkittavasta tapauksesta.

### 4.2.3 Aineiston analyysi

Kerätty haastatteluaineisto litteroitiin ja yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi autoetnografisen aineiston, eli tutkijan omasta työstä tehtyjen muistiinpanojen, kanssa. Tutkimusaineisto analysoitiin temaattisella analyysillä eli teemoittelulla, joka voidaan määritellä toistuvien aiheiden tai teemojen tunnistamiseksi, analysoinniksi ja raportoinniksi. (Vaismoradi ym. 2013). Temaattinen analyysi on joustava metodi, ja siten se sopii monenlaisista teoreettisista lähtökohdista tuleville laadullisille tutkimuksille. Temaattisen analyysin avulla tutkimuksessa pyritään löytämään laadullisesta tutkimusaineistosta sellaisia teemoja ja merkityksiä, jotka antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Temaattista analyysiä käyttäen aineistosta nousevia teemoja on mahdollista kuvata rikkaasti ja erilaisista näkökulmista ja näin osallistujien kokemuksia voidaan ymmärtää syvällisesti. (Braun & Clarke 2006). Tämän tutkimuksen laadullisen luonteen ja temaattisen analyysin syvällisyyden sekä monipuolisuuden takia teemoittelu katsottiin sopivaksi analyysimenetelmäksi (Aira 2005; Vaismoradi ym. 2016; Braun & Clarke 2006).

Yhdistetystä haastattelu- ja autoetnografisesta aineistosta etsittiin aluksi keskeisiä teemoja teoriaohjaavasti tutkimuskysymysten avulla, mikä tarkoitti lopputuloksiin ja käyttäjärooleihin liittyvien ilmausten tunnistamista. Nämä ilmaukset koodattiin ja ryhmiteltiin alaluokkiin laajemmiksi teemoiksi. Pällekkäiset ilmaukset yhdistettiin. Teemoittelun yläluokat valikoituivat aineistolähtöisesti. Taulukoissa 2 ja 3 havainnollistetaan aineiston analyysin kulkua. Lopputuloksia ja käyttäjärooleja koskevat ilmaukset taulukoitiin erillisiin taulukoihin ja ne esitetään tulokset-luvussa erillisinä kokonaisuuksina, tutkimuskysymyksiä mukaillen.

Taulukko 2 Esimerkki lopputuloksiin liittyvän aineiston teemoittelusta

Lainaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Totta kai nähtiin itse että kun on oma tuote niin se on meidän omista käsissä sen kehittäminen ja me pystytään itse vaikuttamaan siihen, että mitä toiminnallisuuksia siellä on ja millaisia ne on ja mihin suuntaan sitä tuotetta ohjataan.	Mahdollisuus vaikuttaa tuotteen toiminnallisuuksiin ja kehittämiseen	Vaikuttamis-mahdollisuudet	Organisaatiotaso
Mun mielestä kaikilla on kaksikymmentäviisi pinnaa käytännössä sanavaltaa. Niin oletan, että vanha vanhoissa järjestelmissä ei tällaista ole ollut, koska se on ostettu jostain ulkoiselta toimittajalta - - Kaikki koodi on oma että se ei ole minkään toimittajan takana.	Jokaisella projektissa mukana olevalla kunnalla on vaikuttamismahdollisuuksia		
Me ei lähdetä sitä (mobiilisovellus) ainakaan tällä hetkellä kehittämään, että se on liian kallis ratkaisu.	Mobiilisovelluksen kehittäminen on organisaatiolle kallista	Taloudelliset vaikutukset	
Että monesti ei ymmärretä sitä, että se ei ole niinku meistä johtuvaa, vaan se johtuu oikeasti siitä tietosuojasta, että tää tietosuoja on oikeastaan se suurin asia, joka estää meitä joitakin asioita tekemästä.	Tietosuoja-säädökset vaikuttavat sovelluskehitykseen	Lainsäädäntöön vastaaminen	Ekosysteemitaso

Taulukko 2 kuvaa lopputuloksia koskevan aineiston analyysiä. Alaluokan nimi kuvaa aineistosta tunnistettua lopputulosta. Aineistosta tehtiin havainto lopputulosten esiintymisestä neljällä eri tasolla: yksilötaso, tiimitaso, organisaatiotaso ja ekosysteemitaso. Nämä tasot valikoituvat teemoittelun yläluokiksi. Aineistosta havaittiin, että jotkut ilmauksista sopivat useisiin yläluokkiin, eli sama lopputulos voi esiintyä useammalla eri tasolla.

Taulukko 3 Esimerkki käyttäjärooleihin liittyvän aineiston teemoittelusta

Lainaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Se tarve nousee sieltä käyttäjiltä ja meillähän koko aika kysytään sitä käyttäjäpalautetta, joko tehdään kyselyitä tai sitten pidetään vähän pieniä jos on pienempi käyttäjäryhmä niin kuin nyt vaikka se palveluohjaus tai talous niin pidetään heidän kanssa sitten niinku tarpeen vaatiessa palavereita ja kysytään että nouseeko teiltä jotain kehittämissideita.	Käyttäjäroolien käyttäjiä osallistetaan kehittämiseen palavereilla	Osallistaminen	Käyttäjäroolit yhteensovittavat käyttäjän toimenkuvan ja toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksia
Rooli voi olla päällekkäin niin että sä voit tehdä tavallaan molempia rooleja - - Niin näillä tällaisillä päällekkäisiäkin rooleilla me ollaan pystytty paljon paljon sujuvoittamaan sitä toimintaa ja ei ole tarvittu sitten mitään erikseen mitään omanlaisiansa rooleja.	Käyttäjäroolit voivat olla päällekkäisiä	Sujuvoittaminen	
Mun mielestä tää on isompi, Koska tämä antaa niin paljon enemmän mahdollisuuksia. Ja tää on niin kun työkaluna mun mielestä semmoinen aika kätevä kyllä.	EVakassa on edellistä toiminnanohjausjärjestelmää enemmän toimintoja		
Tavallaan vähän menee niitten ammattinimikkeiden pohjalta. Ei nyt välttämättä ihan yks yhteen, mutta siis pääasiassa sen ammattinimikkeen ja ehkä enemmän sen tehtävän kautta.	Käyttäjäroolimäärittelyyn vaikuttavat ammattinimike ja tehtävä	Valintakriteerit	

Taulukko 3 kuvaa käyttäjärooleihin liittyvän tutkimusaineiston analyysiä.

Tutkimusaineistosta tunnistettiin käyttäjärooleihin liittyviä ilmauksia, jotka pelkistettiin säilyttäen niiden alkuperäinen merkitys. Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin sisällöllisesti samankaltaisiin alaluokkiin, ja näistä muodostettiin yksi laajempi yläluokka, jonka alle kaikki havainnot sopivat. Lopputuloksiin liittyvän aineiston analyysin tapaan myös tämän analyysin yläluokka tunnistettiin aineistolähtöisesti.

## 5 Tulokset

Tulokset-luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset, jotka on saatu teemoittelemalla teemahaastatteluista ja autoetnografisesta havainnoinnista kerätty aineisto. Tulokset esitetään ensin kootusti taulukkomuodossa, jonka jälkeen taulukon sisältö avataan sanallisesti haastattelulainauksia esimerkkinä käyttäen. Tulokset koostuvat kahdesta eri osiosta, joiden jaottelu liittyy tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin: 1. Minkälaisia lopputuloksia eVaka-projektissa on muodostunut? 2. Millä tavoin eVaka-järjestelmän käyttäjäroolit vaikuttavat B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen? Ensimmäisen osion tulokset liittyvät siis lopputulosajatteluun ja toisessa osiossa perehdytään käyttäjärooleihin.

### 5.1 Havaitut lopputulokset ja tasot, joilla B2B-asiakaskokemus muodostuu

Tutkimusaineistosta tunnistettiin teemoittelun avulla 11 erilaista lopputulosajatteluun (Zolkiewski ym. 2017) perustuvaa organisaation lopputulosta. Havaitut lopputulokset on koottu taulukkoon 4. Taulukon Selitys-sarakkeessa on lyhyt jokaista lopputulosta kuvaava selitys. Taulukkoon on myös tulosten analysoinnin tueksi merkitty, kuinka monta kertaa lopputulos pystyttiin tunnistamaan tutkimusaineistossa.

Taulukko 4 Tunnistetut lopputulokset ja niiden esiintymismäärät aineistossa

Lopputulos	Selitys	Esiintymismäärä aineistossa
Aikataulussa pysyminen	Organisaation tavoite julkaista eVaka sovittuna ajankohtana	1
Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen	Organisaation tavoite toimia asiakaslähtöisesti	1
Vaikuttamismahdollisuudet	Organisaation mahdollisuudet vaikuttaa eVakan kehittämiseen	22
Käyttäjystävällisyys	Järjestelmän helppokäyttöisyys ja työtehtävien sujuvuus	6
Taloudelliset vaikutukset	EVaka-projektin taloudelliset vaikutukset	6
Reaaliaikaisuus	Mahdollisuus reaaliaikaisten raporttien luomiseen	2
Optimointi käyttäjäryhmien tarpeisiin	Tavoite räätälöidä eVaka varhaiskasvatuksen tarpeisiin	2
Lainsäädäntöön vastaaminen	EVakaa koskeva lainsäädäntö	4
Toiminnan dynaamisuus	Muuttuviin tilanteisiin mukautuminen	2
Skaalautuvuus	Kyky mukautua ison kunnan tarpeisiin	2
Yksinkertaistus	Työ- ja muiden tehtävien suorittamisen yksinkertaistuminen	4

Taulukon 4 tarkastelu osoittaa, että kolme lopputulosta korostuivat aineistossa selvästi muita enemmän: vaikuttamismahdollisuudet, käyttäjäystävällisyys sekä taloudelliset vaikutukset. Näistä vaikuttamismahdollisuudet-lopputuloksen esiintyvyys oli yli kolminkertainen toiseksi eniten esiintyneeseen lopputulokseen verrattuna. Muut lopputulokset esiintyivät tutkimusaineiston ilmaisuissa selvästi harvemmin.

Tutkimusaineiston lopputuloksiin liittyvät ilmaukset liittyivät selkeästi joko omaan työhön, tiimin toimintaan, organisaation tasolle, tai organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Tämän perusteella havaittujen lopputulosten katsotaan ilmentyvän neljällä eri tasolla: yksilö-, tiimi-, organisaatio-, ja ekosysteemitaso. Tässä tutkimuksessa B2B-asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan juuri näillä neljällä tasolla. Lopputulokset ja tasot, joilla lopputulosten voidaan nähdä ilmentyvän, on esitetty taulukossa 5. Taulukkoa seuraavassa osiossa löydetyt lopputulokset avataan tarkemmin sanallisesti tutkimusaineistoa lainaten. Lopputulokset on lihavoitu tekstin seuraamisen helpottamiseksi ja litteroidusta aineistosta lainattu teksti on sisennetty.

Taulukko 5 Tunnistetut lopputulokset ja tasot, joilla ne ilmenevät

Lopputulos	Yksilötaso	Tiimitaso	Organisaatiotaso	Ekosysteemitaso
Aikataulussa pysyminen			x	
Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen			x	
Vaikuttamismahdollisuudet	x	x	x	
Käyttäjäystävällisyys	x	x		
Reaaliaikaisuus	x	x	x	
Taloudelliset vaikutukset	x		x	
Optimointi käyttäjäryhmien tarpeisiin	x			
Lainsäädäntöön vastaaminen				x
Toiminnan dynaamisuus			x	
Skaalautuvuus			x	
Yksinkertaistus	x		x	

Taulukossa 5 korostuu tunnistettujen lopputulosten esiintyminen neljällä eri tasolla. Osa lopputuloksista esiintyy usealla eri tasolla, eli tasot eivät ole toisiaan poissulkevia.

**Yksilötasolle** on luokiteltu sellaiset lopputulokset, joiden vaikutus kohdistuu ensisijaisesti yksittäiseen eVakan käyttäjään eikä koko organisaatioon tai sen laajoihin osiin. Nämä

lopputulokset voivat liittyä esimerkiksi työntekijän tai muun käyttäjäryhmän päivittäisiin yksilöllisiin tehtäviin. **Tiimitasolla** on lopputulokset, joiden katsotaan vaikuttavan kokonaisen tiimin eli työntekijöiden ryhmän (esim. varhaiskasvatusryhmä tai palveluohjaus ja asiakasmaksut) työtehtävien suorittamiseen. Tiimitason lopputulokset voivat liittyä esimerkiksi työskentelytapoihin, yhteistyöhön, viestintään tai päätöksentekoon.

**Organisaatiotasolla** on lopputulokset, jotka vaikuttavat koko organisaatioon tai sen laajoihin osiin, eikä pelkästään yksittäisiin työntekijöihin tai tiimeihin. Ne voivat liittyä esimerkiksi päätöksentekoon, toimintamalleihin, strategiaan linjauksiin tai rakenteellisiin muutoksiin. **Ekosysteemitasolla** on lopputulokset, joiden vaikutus ulottuu laajaan verkostoon, johon kuuluu useita organisaatioita, sidosryhmiä ja muita toimijoita. Nämä lopputulokset voivat liittyä esimerkiksi sääntelyn ja lainsäädännön muutoksiin. Seuraavissa alaluvuissa tutkimusaineiston analyysissä havaitut lopputulokset on luokiteltu niitä kuvaavien tasojen alle taulukon 5 mukaisesti. Sama lopputulos voi esiintyä usealla eri tasolla, mutta kussakin luvussa tarkastellaan, miten lopputulos ilmenee otsikon mukaisella tasolla.

### 5.1.1 Yksilötason lopputulokset

**Vaikuttamismahdollisuudet**-lopputulos viittaa sekä organisaation että yksittäisten käyttäjien ja tiimien mahdollisuuksiin vaikuttaa eVakan kehittämiseen. Yksilötasolla tutkimusaineistosta tunnistetut vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät ilmaukset koskevat yksittäisten käyttäjien osallistamista eVakan kehittämiseen. Tutkimushenkilöiden mukaan käyttäjiä on osallistettu kehittämiseen sekä ennen eVakan käyttöönottoa, että sen jälkeen. Tutkimukseen osallistuneet käyttäjäroolien käyttäjät toivat ilmi olevansa tyytyväisiä heitä osallistavaan toimintatapaan ja kokivat, että yhteistyö eVakan kehittämistiimin kanssa toimii joustavasti. Vaikuttamismahdollisuudet-lopputulos korostui aineistossa esiintymismäärältään selvästi eniten.

Kehittämistiimiin voi olla matalalla kynnyksellä yhteydessä ja sieltä saadaan täällä hyvin vastauksia ja sovellustuki samaten auttaa näissä, että se on semmoista helppoa yhteiskehittämistä kun siinä ei ole sellaista hierarkiaa.

saadaan sellainen työkalu johon voidaan tehdä joustavasti ja oman aikataulun mukaan muutoksia niihin meidän tarpeisiin, eikä niin että me mukaudutaan siihen valmiiseen työkaluun.

Tutkimusaineiston perusteella eVakan käyttäjiä osallistetaan järjestelmän kehittämiseen useilla eri tavoilla. Käyttäjillä on esimerkiksi yksilötasolla mahdollisuus antaa palautetta jatkuvasti verkkosivujen kautta. Lisäksi osallistamisen keinot vaihtelevat käyttäjäroolin mukaan – osa käyttäjistä osallistuu kehittämiseen keskustelujen kautta esimerkiksi palavereissa, kun taas kaikkia käyttäjiä osallistetaan kerran vuodessa toteutettavalla laajalla asiakastytyväisyyskyselyllä.

Meillä on tehty nyt 2 tämmöistä eVakan asiakastytyväisyyskyselyä, eli kerran vuodessa, joka lähetetään siis kuntalaisille ja sitten kaikille käyttäjäryhmille.

Sitten ollaan yhteydessä kehittämistiimiin ja niitä tarpeita ilmoitellaan sinne ja he sitten aika lailla pystyy jo siinä arvioimaan että, tai tietää, että jos tämmöistä on esimerkiksi tullut muista kunnista tai onko tämmöistä jo työn alla - - ajatus on se, että sitten jos esimerkiksi vaikka 3 kuntaa sanoo, että tämmöinen toiminto olisi kauhean hyvä, niin nehän ottaa ja tekee sen ensi viikolla.

Tutkimushenkilöt näkivät, että saadun palautteen perusteella eVakan kehitystä on viety oikeaan suuntaan. Tutkimushenkilöt korostivat, että käyttäjien aktiivinen osallistaminen kehitystyöhön on ollut keskeinen tekijä siinä, että järjestelmä on onnistunut muotoutumaan käyttäjien tarpeita ja odotuksia vastaavaksi.

Meillä on aika hyvä käsitys siitä, on ollut tiedossa se, että mitä meiltä puuttuu ja mistä sitä palautetta tulee ja ne kyselyt on sitä vahvistanut, että kyllä me ollaan koko aika sillä tavalla yritetty sitten vielä viedä niitä asioita oikeaan suuntaan sen palautteen perusteella.

Sen takia mä en kaipaa sieltä mitään, koska tässä oli niin vahvasti se että me saatiin tätä tehdä just niin kun omanlaiseksi.

**Käyttäjästävällisyys**-lopputuloksella tarkoitetaan järjestelmän helppokäyttöisyyttä ja työn tai muun tehtävän suorittamisen sujuvuutta. Tutkimusaineiston perusteella käyttäjästävällisyys liitettiin sekä tiimi- että yksilötasolle, sillä järjestelmän helppokäyttöisyys ja sujuvuus vaikuttavat yksilön ja tiimin mahdollisuuksiin suorittaa töitä tai muita tehtäviä. Yksilötasolla eVaka-projektissa on pyritty käyttäjästävällisyyteen

esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä heihin itseensä liittyvien prosessien kehittämiseen kaikissa projektin vaiheissa.

Sitten kun on sujuvat asiakasprosessit ja se käyttökokemus on sujuvaa niin varmaan sitten eri käyttäjärooleista sille voi olla erilaisia hyötyjä, että tietysti monilla käyttäjillä se voi olla vaan se että asiat saadaan helposti ja nopeasti tehtyä ja on tavallaan se sujuva käyttökokemus.

Lisäksi työn sujuvoittamiseksi ja sitä kautta käyttäjäystävällisyyden lisäämiseksi järjestelmän käyttäjäroolien määrä on yritetty pitää minimissä ja samalla on mahdollistettu päällekkäisten roolien käyttö.

Päällekkäisilläkin rooleilla me ollaan pystytty paljon sujuvoittamaan sitä toimintaa ja ei ole tarvittu sitten mitään erikseen mitään omanlaisiansa rooleja.

Käyttäjäystävällisyyteen liittyen eVakan käyttäjiltä on tullut palautetta esimerkiksi helppokäyttöisyydestä.

Yksi hyvä palaute tässä uusien käyttöönottojen jälkeen oli, että oli tullut aamulla viestiä, että vähän ehkä sellainen paniikinomainen, että miten joku juttu tehdään. Sitten kun sitä ei viestiä on ehditty lukee niin puoli tuntia, tunti myöhemmin oli tullut viestiä, että ei sittenkään mitään, että mä kokeilin eVakaa käyttää, niin sehän onnistuikin ihan helposti tää asia. Mä en tiedä mikä se asia oli, mutta oli uskaltanut mennä kokeilleen ja se oli ihan ilmiselvää että miten tää asia sitten tehdään. Että ei tarvinnut sitä käyttöohjetta tai tukea siihen vaan teki vaan.

**Reaaliaikaisuus**-lopputulos kuvaa eVakan mahdollisuuksia reaaliaikaisen raporttitiedon luomiseen. Tämä lopputulos on tuli esiin yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla; tutkimushenkilöt ilmaisivat raporttitietoa hyödynnettävän työtehtävien suorittamisessa ja päätöksenteossa niin yksittäisten käyttäjien, tiimien, kuin koko organisaation tasolla. Yksilötasolla tutkimushenkilöt vertasivat eVakaa edelliseen järjestelmään ja toivat ilmi, että edellisessä järjestelmässä reaaliaikaista raporttitietoa oli saatavilla rajatusti ja se ei välttämättä ollut kaikilla käyttäjärooleilla saavutettavissa.

Se on helpompaa meille nyt lähes reaaliajassa, että aikaisemmin se oli sellaista, että joku, jolla oli käyttöoikeudet ja mahdollisuus sitä tietoa käsittelemällä luoda siitä semmoista raporttitietoa niin teki siitä jälkikäteen, että semmoinen reaaliaikaisuus on tämän työkalun tän nykyisen etu.

Se reaaliaikaisuus siinä varmaan on se semmoinen, että ne on kaikille samat ja kaikkien saatavissa.

Lisäksi yksilötasolla tutkimushenkilöt käyttävät reaaliaikaisia raportteja erilaisten itsenäisten työtehtävien suorittamisen apuna.

Raportteja voidaan käyttää esimerkiksi kun mietin mahtuuko ryhmään lisää lapsia

**Optimointi käyttäjäryhmien tarpeisiin** -lopputulos liittyy eVakan tavoitteeseen räätälöidä järjestelmä varhaiskasvatuksen tarpeisiin. Tutkimusaineiston mukaan järjestelmän personointi työtehtäviä vastaavaksi näkyy yksilötasolla erityisesti yksittäisen työntekijän toiminnoissa, minkä vuoksi lopputulos luokiteltiin yksilötaso-yläluokan alle.

Ja tää on nimenomaan varhaiskasvatuksen asiakastietojärjestelmä. Efficassa on sitten sosiaalipuoli ja kaikki muut, että se edusti aika pientä osaa sen varhaiskasvatus siinä.

Lisäksi tutkimushenkilöt kertoivat, että Tampereella käytössä oleva eVakan versio on kehitetty nimenomaisesti Tampereen kaupungin tarpeita ja toimintaympäristöä vastaavaksi.

Joo, se on vain siihen ja se on vain niin meidän käyttäjäkuntien yhdessä tekemä. Ei ole mitään tietotaloa, joka on sen tehnyt ja myynyt - Espoolla oli 1.0, josta sitten tehtiin muiden isojen kuntien kanssa tää 2.0 ja tää eVaka Tampere on se meidän missä on joitain sovituksia meille.

**Taloudelliset vaikutukset** -lopputuloksella tarkoitetaan viittaa tutkimusaineiston osiin, joissa tuli käsitellä eVaka-projektin taloudellisia resursseja. Aineistossa ilmeni taloudellisia vaikutuksia, jotka vaikuttavat yksilöiden kokemusten lisäksi organisaation toimintaan, minkä vuoksi tämä lopputulos on luokiteltu yksilö- ja organisaatiotasolle. Yksilötasolla taloudelliset tavoitteet vaikuttavat osaltaan eVakan julkaisumalliin, joka on pelkkä verkkoversio. Tutkimushenkilöiden mukaan asiakaspalautetta käyttäjiltä on tullut

erityisesti siitä, että eVakasta ei ole aiemmin käytössä olleen toiminnanohjausjärjestelmän tapaan julkaistu mobiilisovellusta. Tutkimusaineistosta tuli ilmi, että eVakan mobiilisovelluksen kehittämisen esteenä on esimerkiksi taloudelliset seikat.

Me ei lähdetä sitä (mobiilisovellus) ainakaan tällä hetkellä kehittämään, että se on liian kallis ratkaisu.

Jonkin verran tulee huoltajilta palautetta siitä, että eVakasta ei ole sovellusta.

**Yksinkertaistus**-lopputuloksella tarkoitetaan niitä tutkimusaineiston osia, joilla viitataan siihen, että eVakan myötä yksilön työn tai muiden tehtävien suorittaminen on aiempaa yksinkertaisempaa. Tämän lopputulos näkyy aineistossa sekä sekä yksilö- että organisaatiotasolla, sillä se koskee niin yksilöiden suorittamia työ- ja muita tehtäviä, kuin organisaation tasolla tapahtuvia järjestelmän teknologiaan liittyviä valintoja. Yksinkertamiseen on pyritty esimerkiksi ennen useassa järjestelmässä olleiden toimintojen keskittämisestä yhteen järjestelmään. Yksinkertaistus liittyy myös eVakan julkaisumalliin, joka on mobiilisovelluksen sijaan verkkopalvelu.

Varmaan yksinkertaistettua, että aikaisemmin oli 3 erillistä järjestelmää, jota piti käyttää ja nyt kaikki toiminnallisuudet - - niin on yhdessä järjestelmässä.

EVakahan on täysin verkkoselainpohjainen järjestelmä, eliikä ihan riittävää koneella on nettiselain - - ei erillistä appia vaan siis puhelimen selaimella pääsee käyttämään, että vanhat järjestelmät oli osittain just tällaisia Windows-sovelluksia mitkä piti asentaa työasemille.

Työtehtävien suorittamista on yksinkertaistettu myös minimoimalla järjestelmän käyttäjäroolien määrä.

Yritetään nää roolit pitää mahdollisimman miniminä.

### 5.1.2 Tiimitason lopputulokset

**Vaikuttamismahdollisuudet**-lopputulos esiintyy aineistossa usealla eri tasolla. Tiimitasolla tutkimusaineistosta tunnistetut vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät ilmaukset koskevat kokonaisten tiimien osallistamista eVakan kehittämiseen. Tiimitason osallistaminen näkyi

aineistossa esimerkiksi tiimipalaverina, joissa järjestelmän käyttöön liittyviä kokemuksia ja kehitystarpeita käsiteltiin yhdessä. Tiimeissä muodostettuja näkemyksiä myös kirjattiin tarpeen tullen yhteiselle sähköiselle muistilapulle ja välitettiin eteenpäin kehitystiimille.

Se on semmoinen meidän ehdotus ja kehittämistiimin hyväksymä, että meillä on koko ajan semmoinen oma sähköinen muistilappu mihin me sitten kun tulee jotain mieleen niin lyödään ne heti sinne tai sitten kootusti.

Eihän me päätetä, miten miten eVakaa kehitetään vaan nimenomaan se että se tarve nousee sieltä käyttäjiltä ja meillähän koko aika kysytään sitä käyttäjäpalautetta, joko tehdään kyselyitä tai sitten - - jos on pienempi käyttäjäryhmä niin kuin nyt vaikka se palveluohjaus tai talous niin pidetään heidän kanssa sitten tarpeen vaatiessa palaverieita ja kysytään että nouseeko teiltä jotain kehittämisideoita.

Tiimissä omaksuttua tietoa on hyödynnetty lisäksi yhden tiimin jäsenen siirryttyä osaksi eVakan kehittämistiimiä.

Siinä käytettiin vahvasti sitä meidän osaamista sillä tavalla, että meiltä yksi työntekijä siirtyi kehittämistiimiin täysipäiväisesti - - Johtajilta päiväkodeista on tullut taas yhdessä aluepalaverissa kiitosta, että - - siellä (mukana kehitystyössä) on joku joka on tehnyt sitä työtä mitä se koskee se järjestelmä, niin siihen on käyttäjät olleet tosi tyytyväisiä.

Tiimit ovat myös päässeet testaamaan ja arvioimaan eVakan kehitysvaiheessa olevaa versiota ennen sen käyttöönottoa, mikä on mahdollistanut suoran vaikuttamisen järjestelmän toiminnallisuuksiin.

Mutta että siellä nyt niin kun niitä ominaisuuksia. Me otettiin kantaa niihin jo etukäteen. Sitten kun niitä oli koodattu että pääsee kokeilemaan niin meitä pyydettiin kokeilemaan tai katsottiin yhdessä ja sitten kommentoitiin niitä ja sitten siitä jatkokehittämisideoita.

**Käyttäjätystävällisyys**-lopputulokset on esiintyneet yksilötason lisäksi tiimitasolla.

Tutkimushenkilöt kertoivat eVaka-järjestelmän käyttäjätystävällisyyden parhaimmillaan vaikuttavan työntekijöiden tekemän työn sujuvuuteen ja resurssien kohdentamiseen

myönteisesti. Tätä kautta eVakan koettiin vaikuttavan tiimien tekemän työn tehokkuuteen ja helpottavan tiedon löytämistä sekä jakamista.

Parhaimmassa tapauksessa niin kuin joissakin tiimeissä se voi vaikuttaa siihen että resurssia pystytään kohdentamaan muihin asioihin, että järjestelmä on niin sujuva ja helppokäyttöinen, että ne asiat tulee tehtyä siellä paljon sujuvammin ja nopeammin ja silloin resursseja vapautuu johonkin toiseen tekemiseen.

Kyllä se semmoista mekaanista työtä, mikä ihan täysin sujuu koneelta, niin sellaista se on poistanut valtavan määrän.

Tutkimushenkilöt kokivat eri tiimien välistä tiedonkulkua ja yhteistyötä edistävänä asiana sen, että sama eVaka-järjestelmä on nykyään käytössä lähimmillä yhteistyökumppaneilla. Yhteistyöhön vaadittavaa tietoa ei tarvitse entiseen tapaan enää toimittaa erikseen, vaan kaikilla on sama näkymä aiheeseen.

Yksi yhteinen työkalu - - meillä ja niillä meidän lähimmillä yhteistyökumppaneilla - - on sama näkymä siihen tilanteeseen siellä yksikössä. Niitä ei tarvitse mistään pyytää tai kukaan ei toimita niitä.

**Reaaliaikaisuus**-lopputulos näkyy tiimitasolla siinä, että eVakan tuottamaa reaaliaikaista raporttitietoa on mahdollista hyödyntää yhteisessä päätöksenteossa ja etenkin päätöksenteon ennakoinnissa.

On ihan mahdollista tässä vaiheessa jo katsoa, että mikä määrä lapsia siirtyy esiopetuksen puolelle 1.8.25 alkaen, jolloinka pystyy sitä siirtoprosessia ruveta jo tässä kohtaa miettimään niiden lukujen perusteella - - että siis ihan niin kun kaikessa tää tämmöinen, että se on kätevä.

### 5.1.3 Organisaatiotason lopputulokset

**Vaikuttamismahdollisuudet**-lopputulos tunnistettiin yksilö- ja tiimitasojen lisäksi organisaatiotasolla. Organisaatiotasolla tutkimusaineistossa esiintyv't vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät ilmaukset koskevat organisaation mahdollisuuksia vaikuttaa laajemmin eVakan kehittämiseen ennen ja jälkeen järjestelmän käyttöönoton.

Nähtiin itse että kun on oma tuote niin se on meidän omissa käsissä sen kehittäminen ja me pystytään itse vaikuttamaan siihen, että mitä toiminnallisuuksia siellä on ja millaisia ne on ja mihin suuntaan sitä tuotetta ohjataan.

Organisaatiotason vaikuttamismahdollisuuksissa tuli ilmi eVaka-järjestelmän kehittämisen joustavuus aikataulujen suhteen sekä mahdollisuudet vaikuttaa kehittämiseen asiakaslähtöisesti.

saadaan sellainen työkalu johon voidaan tehdä joustavasti ja oman aikataulun mukaan Muutoksia niihin meidän tarpeisiin, eikä niin että me mukaudutaan siihen valmiiseen työkaluun.

Siinä oli ennen kaikkea se, että se on käyttäjien omissa käsissä se kehittäminen ja se tuote luotiin yhdessä muutaman käyttäjän kesken.

EVakaa on kehitetty monen kunnan yhteistyöllä, mutta jokaisella projektin jäsenellä koetaan olevan vaikuttamismahdollisuuksia. Kehittämisen tapaa verrattiin tutkimusaineistossa aiempaan järjestelmään, jossa vaikuttamismahdollisuudet olivat nykyistä huonommat.

Mun mielestä kaikilla on kaksikymmentäviisi pinnaa käytännössä sanavaltaa. Niin oletan, että vanha vanhoissa järjestelmissä ei tällaista ole ollut, koska se on ostettu jostain ulkoiselta toimittajalta - - Kaikki koodi on oma että se ei ole minkään toimittajan takana.

Uutta toiminnanohjausjärjestelmää valitessa organisaation edustajat kokivat mielenkiintoiseksi mahdollisuuden vaikuttaa järjestelmän kehittämisessä erilaisiin prosesseihin, kuluihin ja aikatauluihin. Ketterä kehittäminen eVakan kehitysmetodina vaikutti päätökseen lähteä mukaan eVaka-projektiin.

Meillä oli kiinnostus siihen, että me päästään itse vaikuttamaan siihen, että millaiset tavallaan ne prosessit ja kulut siellä järjestelmässä on. Eli me ei olla kenenkään ulkopuolisen toimittajan varassa siitä, että miten se on päättänyt sen tietyn prosessin sinne kehittää, vaan se, että me pystytään itse vaikuttamaan niihin prosesseihin ja myöskin siihen että millä

aikataululla me niitä halutaan, millaiseksi ne muotoutuu ja tavallaan tää kehittämisen tapa oli varmaan se mikä meitä erityisesti kiinnosti.

**Reaaliaikaisuus**-lopputulos esiintyy tutkimusaineistossa yksilö- ja tiimitasojen lisäksi organisaatiotasolla. Aineistosta tuli ilmi, että eVakan tuottamaa reaaliaikaista raporttitietoa voidaan organisaatiotasolla hyödyntää nopeaan, ajantasaiseen dataan perustuvaan päätöksentekoon. Päätökset voivat liittyä esimerkiksi henkilöstöressurssien koordinointiin ja varhaiskasvatyüksiköiden lapsimäärien suunnitteluun.

Raportteja hyödynnetään esimerkiksi päiväkotien käyttöprosentin seuraamiseen, mikä sitten vaikuttaa päätöksentekoon kun mietitään talojen täyttöä.

Sehän on tosi iso asia, että me todella voidaan tutkia talon täyttöä ihan ryhmätasolla ja sillä tavalla saada sitä kokonaiskuvaa, että tää on kuitenkin niin paljon kehittyneempi kun nää aikaisemmat.

**Taloudelliset vaikutukset** -lopputuloksen esiintymismäärä erottuu aineistossa vaikuttamismahdollisuudet- ja käyttäjäystävällisyys -lopputulosten lisäksi, ja se korostuu etenkin organisaatiotasolla. Tutkimushenkilöt toivat toistuvasti esiin, että taloudelliset seikat ovat vaikuttaneet organisaation osalta niin päätökseen eVakan käyttöönotosta, kuin nykyiseen kehittämiseen ja tulevaisuudensuunnitelmiin.

No ihan vaan arvauksia, mutta yleensä sitten varmaan johtuu siitä, että vanhat järjestelmät on ollut joko liian kalliita tai liian raskaita kehittää.

Päätettiin sitten että kun saatiin rahoitusta, niin kyllä mikä sitten taas edesauttaa sitä kehittämistä, niin lähdetään mukaan.

Organisaatiotasolla korostui tarve vaikuttaa itse toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kustannuksiin.

Meillä oli kiinnostus siihen, että me päästään itse vaikuttamaan siihen, että millaiset tavallaan ne prosessit ja kulut siellä järjestelmässä on.

**Toiminnan dynaamisuus** -lopputulos esiintyy tutkimusaineistossa organisaatiotasolla ja se liittyy organisaation tavoitteeseen pystyä mukautumaan muuttuviin tilanteisiin.

Tutkimushenkilöiden mukaan organisaation toimintaa on muutettu aiemman kokemuksen pohjalta esimerkiksi parantamalla tiedotuskäytäntöjä.

Joo nyt se nythän tästä otettiin kevään aikana Tampereen kehyskuntien kanssa tää eVaka käyttöön. Niin mä luulen että siihen, että just siihen, että tällaiseen tiedottamiseen on panostettu enemmän sitten tuolla, että niin on ainakin ymmärtänyt, että sitä on koitettu siihen myöskin panostaa enemmän.

Lisäksi toiminnan dynaamisuus näkyy ketterän kehityksen menetelmien hyödyntämisessä, eli eVakaa kehitetään jatkuvasti esimerkiksi käyttäjäpalautteen perusteella.

Joo parannuksia koko aika, että jos vaikka miettii sitä että miten se näkyy käyttäjälle niin me saatetaan vaikka parhaimmillaan joka päivä tuoda jotain uutta.

Se kulkee koko ajan sillain että ei tehdä valmista ja sitten panna se käyttöön ja todeta että nää jäi puuttumaan vaan sitä että koko ajan se kehittyi siinä kehitystyön aikana.

**Skaalautuvuus**-lopputuloks tarkoittaa eVakan kykyä mukautua Tampereen ison käyttäjämäärän tarpeisiin. Skaalautuvuus esiintyy tutkimusaineistossa organisaatiotasolla ja se kuvaa organisaation teknisiä vaatimuksia liittyen esimerkiksi varhaiskasvatushakemusten määrään. Tutkimushenkilöiden mukaan tämä vaatimus on otettu huomioon jo toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa pohdittaessa ennen kehitystyön aloittamista ja on osaltaan vaikuttanut organisaation valintaan lähteä mukaan eVakan kehittämisprojektiin. Tutkimushenkilöt ilmaisivat kokevansa, että eVaka järjestelmä vastaa oman kaupungin tarpeisiin.

Ja tietysti oli tiedossa ettei niitä niin kun varhaiskasvatukseen järjestelmiä ole niin paljon ja oli tiedossa myöskin se, että isoilla kunnilla on hyvin erilaisia tarpeita pienillä kunnilla, että pienet kunnat pärjää monesti, koska siellä niitä massoja on niin paljon vähemmän, niin he pärjää niin kun erilaisilla prosesseilla, mutta sitten isoissa kunnissa kun puhutaan tuhansista asiakkaista niin kaikki prosessit ei välttämättä vaan ole niin sujuvia ison kunnan näkökulmasta jos ei niitä ole mietitty sillä että siellä menee tuhansittain jotain hakemuksia.

Tampere näki tässä mahdollisuuden, että tää voisi olla hyvä vaihtoehto tälle varhaiskasvatukseen järjestelmälle, että meillä olisi itsellä mahdollisuus päästä sitä myös kehittämään, kun ei nähty että markkinoilla olisi niin kun sellaista tuotetta mikä täyttää tässä meidän ison kaupungin tarpeet.

**Yksinkertaistus**-lopputulos on esiintyy tutkimusaineistossa yksilötason lisäksi organisaatiotasolla: tavoite yksinkertaistaa tehtävien suorittamista on vaikuttanut järjestelmän teknisiin valintoihin. Tutkimushenkilöt toivat esiin, että verkkoselainpohjainen järjestelmä on ylläpidon, kehittämisen ja jakelun kannalta mobiilisovellusta yksinkertaisempi myös organisaatiotasolla.

Teknisesti tuollaisen verkkopalvelun ylläpito tai kehittäminen on helppoa kun meidän ei tarvitse käyttäjän koneelle asentaa mitään - - kun sitten taas tähän että tehdään mobiilisovellusta niin se tarkoittaa sitä, että meidän täytyy näihin erilaisiin kaappoihin. No nykyään taitaa olla vaan Android ja Applen kauppa, mutta niihin se jakelu - - lisäresursseja selvästi se on heti.

**Aikataulussa pysyminen** -lopputulos esiintyy tutkimusaineistossa organisaatiotasolla ja se kuvaa organisaation itselleen asettamaa tavoitetta julkaista eVaka-järjestelmä sovittuna ajankohtana. Tutkimusaineistossa tuli ilmi kokemus siitä, että organisaatio onnistui tässä tavoitteessa.

Oli päätetty se käyttöönottopäivä ja siitä ei sitten lipsuttu.

**Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen** -lopputulos tulee tutkimusaineistossa ilmi organisaatiotasolla ja se kuvaa organisaation itselleen asettamaa tavoitetta toimia eVaka-projektissa asiakaslähtöisesti. Lainauksessa tutkimushenkilö määrittelee eVaka-projektin asiakkaat hänen näkökulmastaan.

No kaikkihan meillä lähtee siis kaikki kehittäminen niin kun asiakkaiden tarpeista - - mä näen asiakkaina siis tietysti kuntalaiset, mutta myöskin sitten varhaiskasvatuksen kaikki työntekijät eri rooleista.

#### 5.1.4 Ekosysteemitason lopputulokset

**Lainsäädäntö ja määräykset** -lopputuloksella viitataan eVakaa koskevaan lainsäädäntöön ja määräyksiin, kuten tietosuojasäädökset ja saavutettavuus. Lopputulos esiintyy

tutkimusaineistossa ekosysteemitasolla, sillä siihen liittyvät organisatoriset tavoitteet ovat osa laajempaa toimijoiden verkostoa. Tutkimusaineistosta tuli esiin, että eVaka-projektissa noudatetaan tietosuojan ja saavutettavuuteen liittyvää lainsäädäntöä ja määräyksiä tarkasti.

Aika paljon on mun mielestä ollut keskustelua aina siitä, että mitä milläkin roolilla saa nähdä, erityisesti nykyään aika tarkkaa nää kaikki tietosuoja-asiat.

Nykyään kun tehdään niin kaikki saavutettavuusasiat on otettu huomioon.

Tutkimushenkilöt nostivat esiin tietosuojasäädösten kuitenkin aiheuttavan joskus esteitä eVakan kehittämiseksi siten, että kaikkia käyttäjien toiveita ei pysty toteuttamaan.

Että monesti ei ymmärretä sitä, että se ei ole niinku meistä johtuvaa, vaan se johtuu oikeasti siitä tietosuojasta, että tää tietosuoja on oikeastaan se suurin asia, joka estää meitä joitakin asioita tekemästä.

Käyttäjiltä on tullut palautetta siitä, että eVakassa niin moni toiminto on vahvan tunnistautumisen takana. Se nostaa kynnystä joidenkin asioiden tekemiseen.

## 5.2 Käyttäjäroolien yhteys B2B-asiakaskokemukseen

Käyttäjärooleja koskevat tulokset on tulosten esittelyssä jaoteltu kolmen tunnistetun alaluokan mukaisesti: valintakriteerit, osallistaminen ja sujuvoittaminen. Aineiston analyysissä tunnistettiin yksi yläluokka: Käyttäjäroolit yhteensovittavat käyttäjän toimenkuvan ja toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksia. Valintakriteerit-alaluokkaan on luokiteltu ne ilmaukset, jotka koskevat eVakan käyttäjäroolien valintaa ja valintoihin vaikuttavia syitä. Osallistaminen-alaluokka sisältää ne ilmaukset, joissa kuvataan käyttäjäroolien käyttäjien osallistamista kehitysohjelmaan. Sujuvoittaminen-alaluokka koostuu ilmauksista, joissa kuvataan keinoja, joilla eVakan käyttöä on tehty sujuvammaksi ja tehokkaammaksi.

### 5.2.1 Valintakriteerit

EVakalla on tutkimushenkilöiden mukaan haastatteluhetkellä kymmenen käyttäjäroolia: pääkäyttäjä, päiväkodin johtaja, päiväkodin työntekijä, varhaiskasvatuksen erityisopettaja, varhaiskasvatussihteeri, talous, palveluohjaus, hallinto, raportoija ja viestintä.

Meillä on admin rooli, joka on pääkäyttäjän rooli - - päiväkodin johtajan rooli - -työntekijän rooli - - Sitten meillä on tampereella käytössä varhaiskasvatussihteerin rooli - - varhaiskasvatuksen erityisopettajalle on oma rooli - - talouden elikkä asiakasmaksutiimin työntekijöiden rooli, talouden rooli - - palveluohjauksen rooli - -hallintorooli - -raportoija rooli - - Viestinnän rooli.

Tutkimushenkilöt toivat esiin, että käyttäjäroolit on pääosin määritelty ammattinimikkeiden ja tehtävien pohjalta.

Tavallaan vähän menee niitten ammattinimikkeiden pohjalta. Ei nyt välttämättä ihan yks yhteen, mutta siis pääasiassa sen ammattinimikkeen ja ehkä enemmän sen tehtävän kautta.

Tutkimushenkilöiden mukaan käyttäjäroolien määrä on yritetty pitää minimissä esimerkiksi tehtävien suorittamisen yksinkertaistuksen ja tietosuoja-asioiden vuoksi. Käyttäjät voivat myöskin työn sujuvoittamisen vuoksi käyttää päällekkäisiä käyttäjärooleja.

Me yritetään nää roolit pitää mahdollisimman miniminä, koska se on loputon suo sitten että meillä on 30 eri roolia jotka sitten joku eroaa pikkuisen toisesta - - tää on ihan tietosuojaihmissenkin kanssa neuvoteltu - - päällekkäisiäkin rooleilla me ollaan pystytty paljon sujuvoittamaan sitä toimintaa ja ei ole tarvittu erikseen mitään omanlaisiansa rooleja.

### 5.2.2 Osallistaminen

Tutkimusaineistossa tuli esiin erityisesti organisaation pyrkimys osallistaa käyttäjäroolien käyttäjiä kehitystyöhön, mikä on herättänyt kiitosta käyttäjien keskuudessa.

Tutkimushenkilöiden mukaan järjestelmän käyttäjät tuntevat työnsä ja tarpeensa parhaiten, minkä vuoksi heidän asiantuntemustaan pidetään tärkeänä asiana kehittämistyössä.

Saadaan mahdollisimman sujuvat prosessit että ne jotka sen tietyn prosessin päällä istuu tai ne jotka sitä tiettyä prosessia toteuttaa niin ne on mun mielestä sen prosessin parhaimmat asiantuntijat, että ne tietää mitä ne tarvii ja tota ne tietää miten sen järjestelmän pitäisi toimia, että se sujuvoittaa heidän työtä niin täähän on ollut ihan keskeinen tällainen oikeastaan kulmakivi tässä asiassa.

Käyttäjien osallistamiseen tutkimushenkilöt nimesivät erilaisia metodeita: palaverit, asiakastytyväisyyskyselyt ja tiimien sisäiset muistiinpanot.

Eihän me päätetä, miten miten eVakaa kehitetään vaan nimenomaan se tarve nousee sieltä käyttäjiltä ja meillähän koko aika kysytään sitä käyttäjäpalautetta, joko tehdään kyselyitä tai sitten pidetään vähän pieniä jos on pienempi käyttäjäryhmä niin kuin nyt vaikka se palveluohjaus tai talous niin pidetään heidän kanssa sitten tarpeen vaatiessa palavereita ja kysytään että nouseeko teiltä jotain kehittämisideoita.

EVakahan on nyt ollut sen 2 ja puoli vuotta meillä tuotantokäytössä niin meillä on tehty nyt 2 tällaista eVakan asiakastytyväisyyskyselyä, eli kerran vuodessa, joka lähetetään siis kuntalaisille ja sitten kaikille käyttäjäryhmille eli sillä tavalla tietysti mitä mitataan sitä.

Tutkimushenkilöt ilmaisivat tyytyväisyyttä organisaation mahdollisuuksiin vaikuttaa käyttäjäroolimäärittelyihin omien tarpeidensa mukaan, eli vaikka eVaka on usean kaupungin yhteiskehittäjä, käyttäjärooleissa voi olla kuntakohtaisia eroja.

Pääasiassa ne on samat, mutta toki siellä on sitten näitä kuntakohtaisia niin kun pienimuotoisia muutoksia tehty sitten niihin rooleihin - -me ollaan tässä sen jälkeen lisätty varhaiskasvatussihteeri, joka on käsittääkseni aika Tampereen oma käyttämä tällainen roolitus.

Tutkimushenkilöt ilmaisivat kokevansa, että käyttäjien yhteistyö tukipalvelun ja kehittäjien kanssa toimii hyvin.

Kehittämistiimiin voi olla matalalla kynnyksellä yhteydessä ja sieltä saadaan täällä hyvin vastauksia ja sovellustuki samaten auttaa näissä että se on

semmoista niin kun helppoa yhteiskehittämistä kun siinä ei ole sellaista hierarkiaa.

Yhden tiimin jäsenen siirtyminen osaksi eVakan kehitystiimiä on mahdollistanut tiimissä kertyneen käytännön asiantuntemuksen hyödyntämisen järjestelmän jatkokehityksessä. Tutkimusaineistossa tuotiin esiin, että käyttäjät arvostavat sitä, että järjestelmän kehitystyössä on mukana henkilöitä, joilla on aikaisempaa työkokemusta varhaiskasvatuksen kentältä.

Johtajilta päiväkodeista on tullut - - kiitosta, että siellä on - - joku joka on tehnyt sitä työtä mitä se sitten koskee se järjestelmä niin siihen on käyttäjät ollut tosi tyytyväisiä.

Tutkimusaineistossa korostui, että käyttäjien aktiivinen osallistaminen kehitystyöhön on ollut olennainen tekijä järjestelmän onnistumisessa muotoutua käyttäjien tarpeita ja odotuksia vastaavaksi.

Sen takia mä en kaipaa sieltä mitään, koska tässä oli niin vahvasti se että me saatiin tätä tehdä just niin kun omanlaiseksi.

### 5.2.3 Sujuvoittaminen

Tutkimushenkilöt ilmaisivat olevansa tyytyväisiä eVakan käyttäjäroolien määrittelyyn. He kokivat käyttäjäroolien vastaavan tehtäväkuvaansa ja lisäksi tyytyväisyyttä lisäksi päällekkäisten käyttäjäroolien mahdollisuus, mikä sujuvoittaa joidenkin työtehtävien suorittamista.

EVakaan on tehty se mahdollisuus että sulla voi olla vaikka 2 eri roolia päällekkäin eli esimerkiksi talouden ja palveluohjauksen rooli - - päällekkäisiäkkin rooleilla me ollaan pystytty paljon sujuvoittamaan sitä toimintaa.

Me yritetään nää roolit pitää mahdollisimman miniminä, koska se on loputon suo sitten että meillä on 30 eri roolia jotka sitten joku eroaa pikkuisen toisesta.

Tutkimushenkilöt vertasivat eVakan käyttäjärooleja aiempaan toiminnanohjausjärjestelmään, jossa käyttöoikeudet eivät välttämättä vastanneet kaikkien tehtävänkuvaa ja näin ollen hankaloitti tehtävien suorittamista.

Aikaisemmin se oli sellaista, että joku, jolla oli käyttöoikeudet ja mahdollisuus sitä tietoa käsittelemällä luoda siitä semmoista raporttitietoa niin teki siitä jälkikäteen - -Ja että se on jokaisen käyttäjän käyttöoikeuksien puitteissa niin saavutettavissa myös.

Tutkimusaineiston mukaan eVakan tuotekehitys toteutuu ketterin menetelmin, mikä mahdollistaa järjestelmän dynaamisuuden, eli jatkuvan kehityksen ja mukauttamisen käyttäjien muuttuviin tarpeisiin.

No se oikeastaan liittyy ihan tähän meidän tekemisen tapaan, eli tähän tämmöiseen ketterään kehittämiseen - - tässähan nimenomaan keskeistä se, että me kehitetään jotain, sitten me haetaan siitä palautetta ja sitten sen palautteen pohjalta kehitetään lisää.

Voidaan tehdä joustavasti ja oman aikataulun mukaan Muutoksia niihin meidän tarpeisiin, eikä niin että me mukaudutaan siihen valmiiseen työkaluun.

Päällekkäiset käyttäjäroolit toimivat tutkimushenkilöiden mukaan hyvin ja ovat helppokäyttöisiä verrattuna aiemmin käytössä olleeseen toiminnanohjausjärjestelmään. He ilmaisivat myös, että eVaka tarjoaa edeltäjänsä enemmän toiminnallisuuksia, eikä aiempaa järjestelmää koettu kaivattavan takaisin.

Senkään takia me ei hirveästi haikailla sinne, koska sitä ei ole eikä tule eikä tarvitakaan, mutta että se oli myös osa sitä kehitystyötä, että tämä ei ole paranneltu versio siitä vanhasta.

Täähän on paljon helpompi kuin Effic

Mun mielestä tää on isompi, koska tämä antaa niin paljon enemmän mahdollisuuksia. Ja tää on niin kun työkaluna mun mielestä semmoinen aika kätevä kyllä.

## 6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa täydennettiin olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta kahden luvussa 2.1 tunnistetun tutkimusaukon osalta: 1) toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjäroolien merkityksen selvittäminen B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa 2) empiirisen tutkimuksen puute lopputulosajattelun soveltamisesta B2B-asiakaskokemuksen tarkastelun välineenä. Tutkimus vastasi näihin tutkimusaukkoihin yhdistämällä tutkimuskysymyksissään B2B-asiakaskokemuksen keskeiset elementit: yksilöiden kokemus ja lopputulosajattelu.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella varhaiskasvatuksen asiakastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä eVakan B2B-asiakaskokemuksen muodostumista lopputulosajattelun avulla ja tutkia järjestelmän käyttäjäroolien vaikutusta B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämän tavoitteen tueksi tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia lopputuloksia eVaka-projektissa on muodostunut?
2. Millä tavoin eVaka-järjestelmän käyttäjäroolit vaikuttavat B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen?

Tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin yhdistämällä kaksi aineistonkeruumenetelmää: kolme teemahaastattelua ja kuuden kuukauden mittainen autoetnografinen havainnointi. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla abduktiivisesti, eli yhdistellen teoriaohjaavaa ja aineistolähtöistä analyysiä. Teoriaohjaava suuntaus näkyi erityisesti analyysin alkupuolella lopputuloksiin ja käyttäjärooleihin liittyvien ilmausten tunnistamisessa, kun taas aineistolähtöinen analyysi korostui yläluokkien tunnistamisessa ja nimeämisessä.

Aineistosta tehdyn analyysin perusteella eVaka-projektista tunnistettiin 11 lopputulosta: aikataulussa pysyminen, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, vaikuttamismahdollisuudet, käyttäjäystävällisyys, taloudelliset vaikutukset, reaaliaikaisuus, optimointi käyttäjäryhmien tarpeisiin, lainsäädäntöön vastaaminen, toiminnan dynaamisuus, skaalautuvuus sekä

yksinkertaistus. Tunnistetuista lopputuloksista korostuivat esiintymismääränsä perusteella erityisesti vaikuttamismahdollisuudet, käyttäjäystävällisyys ja taloudelliset vaikutukset. Näiden teemojen toistuva ilmeneminen aineistossa viittaa niiden merkityksellisyyteen eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tutkimusaineiston perusteella vaikuttamismahdollisuuksilla voi olla yhteys käyttäjäystävällisyyteen: mahdollisuus osallistua järjestelmän kehittämiseen tukee järjestelmän käytettävyyden parantumista lisäämällä sen optimointia käyttäjien tarpeita vastaavaksi.

Aineistosta tunnistettiin 11:sta lopputuloksen lisäksi neljä organisatorista tasoa, joilla lopputulokset esiintyvät: yksilötaso, tiimitaso, organisaatiotaso ja ekosysteemitaso. Tässä tutkimuksessa ajatellaan B2B-asiakaskokemuksen muodostuvan näillä neljällä tasolla. Eniten lopputuloksia havaittiin muodostuvan yksilö- ja organisaatiotasolla, mikä viittaa siihen, että B2B-asiakaskokemus rakentuu erityisesti sekä käyttäjien subjektiivisista kokemuksista, että organisaatiotason laajoista strategisista valinnoista. Tutkimuksen tuloksissa yksilötasolla korostuvat käyttäjien työ- tai muita tehtäviä sujuvoittavat ja osallisuutta lisäävät lopputulokset, kuten käyttäjäystävällisyys ja vaikuttamismahdollisuudet, kun taas organisaatiotasolla painottuvat laajemmat vaikuttamismahdollisuudet järjestelmän kehitykseen sekä järjestelmään liittyvien valintojen vaikutukset organisaation talouteen. Koska vaikuttamismahdollisuudet -lopputulos korostui esiintymismääränsä perusteella aineistosta ylivoimaisesti eniten, voidaan keskeisenä B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä pitää yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän kehitykseen.

eVakan käyttäjärooleihin liittyvän aineiston analyysissä korostui tutkimushenkilöiden tyytyväisyys käyttäjäroolivalintoihin ja käyttäjien osallistamiseen eVakan kehitystyössä. Tutkimushenkilöt kokivat eVakan käyttäjäroolivalinnat ja käyttäjärooleihin kuuluvat käyttöoikeudet työtehtäviään tukeviksi ja käyttäjäystävällisyyttä lisääväksi. Mahdollisuus päällekkäisiin käyttäjärooleihin näyttäytyi tutkimusaineistossa tärkeänä työtehtävien suorittamiseen vaikuttavana elementtinä. Sen koettiin edistävän työn sujuvuutta erityisesti niissä työnkuvissa, joissa vastuualueet vaihtelevat tai limittyvät.

Käyttäjäroolien käyttäjien kokemuksiin eVakasta vaikutti erityisesti kokemukset aiemmin käytössä olleesta toiminnanohjausjärjestelmästä, jonka tutkimushenkilöt kokivat tarjonneen eVakaa vähemmän toimintoja ja olleen hankalampi käyttää. Tutkimushenkilöt ilmaisivat tyytyväisyyttä myös siihen, että heitä osallistetaan eVakan ketterään kehittämiseen eri tavoin. Käyttäjien osallistamisen vuoksi järjestelmää saadaan dynaamisesti räätälöityä juuri

oman kaupungin käyttäjien tarpeita vastaavaksi, minkä ansiosta järjestelmän voidaan ajatella mukautuvan käyttäjiensä työnkuvaan.

Tutkimusaineiston perusteella käyttäjäroolien asema B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa on merkittävä. Käyttäjäroolien kautta määrittyvät käyttäjien käyttöoikeudet ja järjestelmän tarjoamat toiminnot järjestelmässä, mikä vaikuttaa suoraan käyttäjien mahdollisuuksiin suorittaa työtään ja muita tehtäviä. Koska yksilöiden kokemus on tunnistettu huomattavaksi osaksi B2B-asiakaskokemuksen tarkastelua (Zolkiewski ym. 2017; Holma ym. 2021), käyttäjäroolien toimivuus nousee siis keskeiseksi tekijäksi asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tutkimusaineistossa korostui erityisesti kolme toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä sujuvoittavaa tekijää: käyttäjäroolien kyky mukautua muuttuviin tarpeisiin, käyttäjän työnkuvaa vastaava määrittely sekä mahdollisuus päällekkäisiin käyttäjärooleihin. Näin ollen hyvin suunnitellut käyttäjäroolit eivät ainoastaan tue yksittäisten käyttäjien työtehtäviä, vaan näiden yksilöiden kokemusten kautta myös vaikuttavat organisaation tasolla syntyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Taulukko 6 esittää tiivistetyssä muodossa johtopäätökset-luvussa tarkemmin sanallistetun kontribuution suhteessa olemassa olevaan tutkimukseen. Tutkimuksen kontribuutio koostuu siis taulukossa kuvatusta kahdesta osa-alueesta: keskeisten B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavien lopputulosten tunnistamisesta sekä käyttäjäroolien merkityksen kuvaamisesta B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Taulukko 6 Tutkimuksen kontribuutio

Aiempi tieto	Tutkimuksen kontribuutio
Organisatoristen tavoitteiden ymmärtäminen muodostaa keskeisen työkalun B2B-asiakaskokemuksen lähestymiseen. (Burkett 2013; Zolkiewski ym. 2017). Tässä tutkimuksessa tätä lähestymistapaa kutsutaan lopputulosajatteluksi (Zolkiewski ym. 2017).	Erityisesti lopputulokset, jotka liittyvät vaikuttamismahdollisuuksiin, käyttäjäystävällisyyteen ja taloudellisiin vaikutuksiin havaittiin B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa keskeisiksi.
Käyttäjärooleilla on huomattava vaikutus toiminnanohjausjärjestelmien personoitavuuteen (Fernandez ym. 2017; Bawa 2023; Castro 2002), sillä käyttäjärooleja voidaan mukauttaa organisaation ja yksilöiden tarpeiden mukaan, jotta ne tukevat paremmin käyttäjien työ- tai muita tehtäviä. (Al-Kahtani ym. 2022). B2B-asiakaskokemus syntyy muun muassa yksilöiden toiminnan kautta (Zolkiewski 2017; Holma ym. 2021).	B2B-asiakaskokemuksen näkökulmasta käyttäjäroolien personoinnissa tulee huomioida erityisesti käyttäjäroolien kyky mukautua käyttäjien muuttuviin tarpeisiin, työnkuvaa vastaava määrittely ja mahdollisuus päällekkäisiin käyttäjärooleihin.

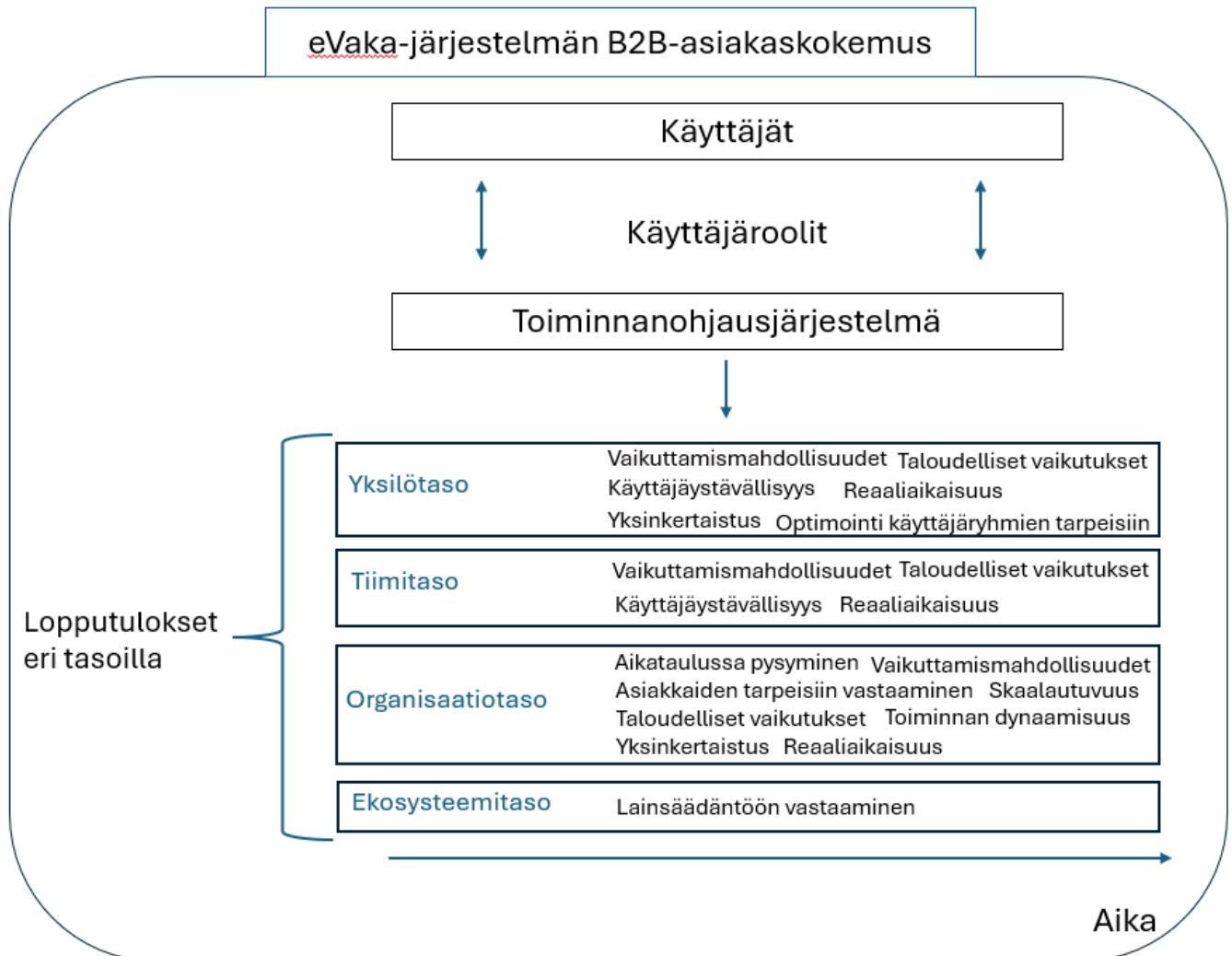
## 7 Pohdinta

Pohdinta-luvussa tutkimuksen empiiriset tulokset liitetään osaksi luvussa 3 esiteltyä teoreettisen viitekehyksen yhteenvetoa (kuva 1). Tämän pohjalta on muodostettu eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemuksen muodostumista havainnollistava kuva 2. Kuvion avulla havainnollistetaan tutkimustulosten kytkös tutkimuksen tietoperustaan. Lisäksi luku koostuu tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden sekä eettisyyden ja kestävän kehityksen arvioinneista. Lopuksi kuvataan tutkimuksen rajoitteet ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

### 7.1 Tutkimustulokset suhteessa aiempaan tietopohjaan

Kuva 2 yhdistää tutkimustulokset aiempaan tietopohjaan. Kuva on muodostettu tuomalla yhteen luvussa 3 esitelty teoreettisen viitekehyksen yhteenveto ja tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin käyttäjien käyttäroolien kautta tapahtuva vuorovaikutus toiminnanohjausjärjestelmän kanssa (Al-Kahtani ym. 2022), lopputulosajattelu B2B-asiakaskokemuksen hahmottamisessa (Zolkiewski ym. 2017), sekä asiakaskokemuksen ajallinen ulottuvuus eli muodostuminen ja kehittyminen ajan myötä (Lemon & Verhoef 2016; Saarijärvi & Puustinen 2020). Aiemman tiedon valossa B2B-asiakaskokemus siis muodostuu, kun yksilöt eli toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjät vuorovaikuttavat järjestelmän kanssa käyttäjärooleilla (Al-Kahtani ym. 2022), mikä tuottaa ajan kuluessa (Lemon & Verhoef 2016; Saarijärvi & Puustinen 2020) erilaisia lopputuloksia (Zolkiewski ym. 2017). Tätä tietopohjaa laajennettiin tutkimuksen tuloksilla kuvassa 2.

Kuva 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys täydennettynä tutkimuksen tuloksilla



Tutkimusaineistosta havaittiin analysointivaiheessa, että tunnistetut lopputulokset esiintyvät yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja ekosysteemitasoilla. Kuvaan 2 on täydennetty tutkimusaineiston analyysissä havaitut 11 lopputulosta sekä tasot, joilla lopputulokset ilmenevät. Tässä tutkimuksessa B2B-asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan siis erilaisista lopputuloksista yksilö-, tiimi-, organisaatio-, ja ekosysteemitasoilla. Tutkimustuloksissa olennaista on myös käyttäjäroolien vaikutus B2B-asiakaskokemukseen – tätä yhteyttä ei ole tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tällä tutkimuksella tavoiteltiin tuottaa mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa lopputulosajattelun hyödyntämisestä B2B-asiakaskokemuksen muodostamisessa sekä toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjäroolien yhteydestä B2B-asiakaskokemukseen. Tämän tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin arvioinnissa hyödynnetään seuraavia laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteereitä: tutkimusprosessin dokumentoinnin tarkkuus ja läpinäkyvyys, aineiston analyysin loogisuus (Leung & Lawrence 2015), sekä aineistonkeruun menetelmät ja vastaajien valikointi (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tutkimuksessa käytetty tutkimuskirjallisuus on valittu luotettavista, monipuolisista ja mahdollisimman tuoreista lähteistä. Tutkimukseen valituilla haastateltavilla oli eVakan kehitysprosessin toimijoina ja käyttäjäroolien käyttäjinä kokemusta ja asiantuntijuutta tutkimuksen aiheesta, joten haastateltavien valintaa voidaan pitää onnistuneena (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; DiCiocco-Bloom & Crabtree 2006). Yksi haastatteluista oli ryhmähaastattelu, mikä saattaa aiheuttaa vastauksissa rajoitteita esimerkiksi, jos tutkimuksen aihe on arkaluontoinen tai jos ihmiset puhuvat toistensa päälle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa kuitenkin koettiin, että rajoitteiden sijaan ryhmähaastattelu oli toimiva ratkaisu: osallistujia oli sopiva määrä ja keskustelu oli rikasta osallistujien ollessa toisilleen ennestään tuttuja. Tutkija oli haastateltavilla ennalta tuttu, mutta teemahaastattelurungon käyttäminen auttoi pitämään keskustelun ennalta suunnitellussa aihepiirissä, jättäen kuitenkin sijaa vapaalle keskustelulle.

Tutkimusprosessi on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi, käyttäen tukena taulukoita. Tutkimusaineiston keräys, analyysiprosessi ja tutkimustulosten tulkinta on yritetty havainnollistaa selkeästi. Tutkimusaineisto on pyritty analysoimaan puolueettomasti ilman ennako-oletuksia. Autoetnografista aineistoa on kerätty monipuolisesti ja sen analyysiin on pyritty suhtautumaan objektiivisesti. Tulosten oikeellisuuden vahvistamisen tukena on esitetty aineistositaatteja.

Laadullisen tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä viitataan siihen, ilmentääkö tutkimus oikeasti sitä, mitä sen on tarkoitus ilmentää (Thomson 2011). Tämän tutkimuksen pätevyyttä arvioidaan seuraavilla kriteereillä: tutkimusmenetelmien ja tietolähteiden sopivuus suhteessa tutkimustehtävään, tutkimusaineiston riittävyys ja tutkimuskysymysten sopivuus suhteessa tutkimustehtävään (Hänninen 2016).

Tutkimusaineisto kerättiin kolmella noin tunnin mittaisella teemahaastattelulla (n=6) sekä kuuden kuukauden mittaisella etnografisella havainnoinnilla. Haastateltavilla oli monipuolinen ja tutkimukseen liittyen relevantti tausta: mukana oli eVakan kehitysprosessin toimijoita eri rooleista sekä käyttäjäroolien käyttäjiä. Autoetnografisen aineiston yhdistäminen haastatteluaineistoon toi tutkimukseen monipuolisuutta. Lisäksi kerätyn tutkimusaineiston määrä ja laatu koettiin laadulliseen tutkimukseen riittäväksi monipuolisen tiedon tuottamiseen tutkimuksen tapauksesta (Hänninen 2016). Tutkimuksessa nähdään, että tutkimuskysymykset on muotoiltu selkeiksi ja vastaamaan tutkimustehtävää.

### 7.3 Eettiset kysymykset

Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin ihmisiltä saatavaa tietoa, mikä tuo työhön tiettyjä tutkimuseetiikkaan liittyviä huomioita otettavia seikkoja (Arene 2019). Tässä tutkimuksessa ihmisiin liittyvä tutkimuseetiikka otetaan huomioon usein eri tavoin: tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja se oli mahdollista keskeyttää tai peruuttaa milloin tahansa. Lisäksi tutkittavan suostumus osallistumiseen dokumentoitiin. Tutkittavat saivat myös tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen ja tutkimusaineiston käsittelystä sekä käytännön toteutuksesta. Lisäksi tutkimuksesta on tehty aineistohallinnan suunnitelma. (Arene 2019; TENK 2023; Liite 3).

Opinnäytetyön lähdeviitteet ovat asianmukaisia. Tutkimuksen kulku raportoitiin läpinäkyvästi ja valmis tutkimus on julkisesti saatavilla. Tarvittava tutkimuslupa hankittiin Tampereen kaupungilta. Hankittu tutkimusaineisto säilytettiin tietoturvallisesti salasanasuojatussa kansiossa. Haastatteluaineisto ei sisältänyt henkilötietoja, kuten ikää tai sukupuolta, sillä ne eivät ole tutkimuskysymysten kannalta olennaisia.

Tehtävänimikkeiden näkyvyyden ja äänen tallennuksen vuoksi tutkimuksesta tehtiin tietosuojailmoitus. Haastatteluaineisto anonymisoitiin siten, ettei haastateltavia voi tunnistaa aineistosta. (TENK 2023).

### 7.4 Kestävä kehitys

Kestävän kehityksen näkökulmaan yleisesti liittyy laaja-alainen hyvinvoinnin tarkastelu, joka huomioi taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat (Alila ym. 2011). Tämän tutkimuksen aihepiiri korostaa erityisesti sosiaalisen kestävyuden aluetta. Sosiaalisella kestävyydellä ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta sen voidaan sanoa esimerkiksi viittaavan yhteiskunnan kykyyn säilyttää ja tukea ihmisten hyvinvointia nykyhetkellä ja

tulevaisuudessa. Sosiaalinen kestävyys kattaa useita ulottuvuuksia, kuten yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden, terveyden, koulutuksen, osallisuuden ja turvallisuuden. Sosiaalisesti kestävä yhteiskunta pyrkii varmistamaan, että kaikilla ihmisillä on tasapuoliset mahdollisuudet hyvään elämään ilman syrjintää tai epätasa-arvoa. Tämä ulottuvuus kestävästä kehityksestä korostaa ihmisten sosiaalisten tarpeiden täyttämistä ilman, että se vaarantaa tulevien sukupolvien mahdollisuuksia tyydyttää omia tarpeitaan. (Bramley ym. 2011; Vallance ym. 2011).

Sekä sosiaaliset että ympäristölliset haasteet edellyttävät julkisten ja yksityisen toimijoiden yhteistyötä (Uusikartano ym. 2022), ja erityisesti julkisten ohjelmistohankintojen vaikutus kestävyteen on huomattava. Tietotekniikan hyödyntäminen voi julkisen sektorin organisaatioilla esimerkiksi parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. (Ylinen 2021). Lisäksi teknologian avulla voidaan parantaa palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta eri väestöryhmille ja täten edistää yhdenvertaisuutta ja kansalaisten osallistumista päätöksentekoon (Kuntaliitto 2022).

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuneet käyttäjien, tiimien ja organisaation vaikuttamismahdollisuudet eVaka-järjestelmän kehittämiseen eivät ainoastaan vaikuta B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen, vaan niillä voidaan katsoa olevan yhteys myös järjestelmän kestävyteen. Vaikuttamismahdollisuuksien vuoksi eVaka-järjestelmä kehittyy dynaamisesti vastaamaan käyttäjien muuttuvia tarpeita, mikä tukee järjestelmän elinkaarta (VTV 2023). Vaikuttamismahdollisuudet tietojärjestelmien kontekstissa eivät siis ole pelkästään asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä, vaan ne tukevat myös vastuullisia ja kestäviä ohjelmistohankintoja.

Kuntaliitto määrittelee kunnat keskeisiksi sosiaalisen kestävyden edistäjiksi. Kuntien käyttämiä keinoja ovat esimerkiksi toimijoiden yhteistyö, hyvinvoinnin edistäminen, huono-osaisuuden ennaltaehkäisy, palveluiden tarjoaminen sekä päätökset ja investoinnit. Kuntien toimialaan kuuluvat myös koulutuspalvelut, joihin tutkimuksen tutkimusympäristö varhaiskasvatus kuuluu (Kuntaliitto 2022). Täten voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen järjestäminen itsessään vaikuttaa sosiaaliseen kestävyteen edistävasti esimerkiksi vähentämällä huono-osaisuutta sekä lisäämällä osallisuutta. Varhaiskasvatuksen sähköisten palveluiden tarjoamisen voidaan puolestaan katsoa mahdollistavan palveluiden paremman saatavuuden ja tietoturvallisen käytön sekä yhdenvertaisuuden lisääntymisen (Kuntaliitto 2022). Toiminnanohjausjärjestelmä eVakan sosiaalista kestävyttä puoltaa myös se, että julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä kehitetyssä järjestelmässä on yhdistetty aiemmin monen eri järjestelmän toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi, jolla on

pyritty yksinkertaistamaan toimintojen suorittamista ja asiointia. (Kuntaliitto 2022). EVakan käyttöönoton voidaan todeta edistäneen myös taloudellista kestävyyttä, sillä vaikutusmahdollisuudet järjestelmän kehittämiseen ja poistuvat edellisen järjestelmän lisenssimaksut tuovat säästöjä kunnalle (Gofore n.d.).

## 7.5 Lopuksi

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esitetään, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjäroolit eivät ole pelkästään teknisiä määritelmiä, vaan niillä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka sujuvasti ja tehokkaasti järjestelmän käyttäjät pystyvät hoitamaan tehtäviään. Keskeisimpänä havaintona käyttäjäroolien vaikutuksesta B2B-asiakaskokemukseen siis nähdään käyttäjän toimenkuvan ja käyttäjäroolien välinen optimointi, eli käyttäjäroolien kyky mukautua muuttuviin tarpeisiin, työnkuvaa vastaava määrittely sekä mahdollisuus käyttää päällekkäisiä käyttäjärooleja. Tutkimustulokset osoittavat myös, että eVaka-järjestelmän B2B-asiakaskokemus rakentuu monen vaikuttavan tekijän tuloksena. Keskeisimmiksi tekijöiksi tunnistettiin vaikuttamismahdollisuudet järjestelmän kehittämiseen, järjestelmän käyttäjäystävällisyys sekä järjestelmän käytöstä seuraavat taloudelliset vaikutukset. Lisäksi havaittiin, että B2B-asiakaskokemus rakentuu erityisesti sekä käyttäjien yksilötason kokemuksista, että organisaatiotason laajoista strategisista valinnoista.

Tämän tutkimuksen rajoitukset liittyvät tulosten yleistettävyyteen. Koska tutkimus kohdistui yhteen yksittäiseen tapaukseen ja tarkastelun konteksti oli yksittäinen kaupunki, tulokset eivät välttämättä ole suoraan yleistettävissä muihin järjestelmiin, kaupunkeihin tai toimialoihin. Jatkotutkimuksessa olisi suositeltavaa hyödyntää esimerkiksi laajempaa käyttäjäroolien käyttäjien haastatteluaineistoa sekä kvantitatiivisia menetelmiä, jolloin olisi mahdollista arvioida tunnistettujen lopputulosten merkittävyyttä ja yleistettävyyttä laajemmin muihin kuntiin tai järjestelmiin. Jatkotutkimukselle soveltuvia aiheita voisivat lisäksi olla toiminnanohjausjärjestelmän lopputulosten ja sitä kautta B2B-asiakaskokemuksen kehittyminen järjestelmän elinkaaren aikana tai B2B-asiakaskokemus toiminnanohjausjärjestelmiä kehittävien ja toimittavien organisaatioiden näkökulmasta.

Tutkimuksen katsotaan kuitenkin vastanneen asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tuottaneen tavoitteensa mukaisesti uutta tietoa kontribuomalla tunnistettuihin tutkimusaukkoihin. Uutta tietoa tuotettiin paitsi akateemiseen kentän ja toiminnanohjausjärjestelmien parissa työskentelevien organisaatioiden käyttöön, mutta

myös tutkijalle itselleen. Tutkimuksen tekeminen vahvisti tutkijan asiantuntemusta erityisesti tieteellisen kirjoittamisen osalta ja antoi syvällistä ymmärrystä B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Autoetnografisen aineiston kerääminen vahvisti erityisesti tutkijan itsereflektiokykyä, systemaattisuutta ja eettisen harkinnan taitoja.

## Lähteet

- Abilita (n.d.). Päikky hoitaa kaiken muun paitsi lapset! Haettu 29.09.2024 osoitteesta <https://www.abilita.fi/ratkaisut/varhaiskasvatus.html>
- Aboabdo, S., ALdhoiena, A. & Al-Amrib, H. (2019). Implementing Enterprise Resource Planning ERP System in a Large Construction Company in KSA. *Procedia Computer Science*, 164, 463–470. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.207>
- Aira, M. (2005). Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Duodecim*, 121(1073). <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo94977.pdf>
- Al-Kahtani, M. A. & Sandhu, R. (2002). A model for attribute-based user-role assignment. *18th Annual Computer Security Applications Conference Proceedings*, 353–362. Doi: 10.1109/CSAC.2002.1176307
- Alila, A., Gröhn, K., Keso, I. & Volk, R. (2011). *Sosiaalisen kestävyuden käsite ja mallintaminen*. Sosiaali -ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3154-1>
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & C. O. Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <http://dx.doi.org/10.3390/su12145824>
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2020). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Bawa, S. (2023). How business can use ERP and AI to become intelligent enterprise. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(2), 1186-1189. DOI: 10.5281/zenodo.7688737
- Becker, L., Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>

Blount, Y., Abedin, B., Vatanasakdakul, S., & Erfani, S. (2016). Integrating enterprise resource planning (SAP) in the accounting curriculum: a systematic literature review and case study. *Accounting Education*, 25(2), 185–202.

<https://doi.org/10.1080/09639284.2016.1138136>

Bramley, G., Power, S. & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300. <https://doi.org/10.1002/sd.417>

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis on psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

Burkett, H. (2013), “Moving from outputs to outcomes in the public health sector: a casestudy”, *Journal of the Grant Professionals Association*, Vol. 11, No. 1, pp. 84-95

Casto, B. (2002). *Integrating CRM with ERP*. Baseline Consulting Group. Viitattu 20.09.2023 osoitteesta <http://www.ebusinessforum.gr/old/content/downloads/wp0117.pdf>

Cao, L., Mohan, K., Xu, P., & Ramesh, B. (2009). A framework for adapting agile development methodologies. *European Journal of Information Systems*, 18(4), 332–343. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.26>

CGI. (2025). CGI Vesa – varhaiskasvatuksen toiminnanohjaus. Haettu 05.01.2025 osoitteesta <https://www.cgi.com/fi/fi/tuoteratkaisut/cgi-vesa-varhaiskasvatus>

Chidley, J. and Pritchard, N. (2014). Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 293-301. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2014-0026>

Dubois, A. & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus 11/2014*. DOI: 10.13140/RG.2.1.3944.6489

Febiri, F. & Hub, M. (2021). Digitalization of Global Economy: A Qualitative Study Exploring Key Indicators use to Measure Digital Progress in the Public Sector. *SHS Web of Conferences* 92(2). DOI: 10.1051/shsconf/20219205006

Fernandez, D., Zainol, Z. & Ahmad, H. (2017). *The impacts of ERP systems on public sector organizations. Procedia Computer Science*, 111, 31-36.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.06.006>

Fischer, C., Heuberger, M. & Heine, M. (2021). The impact of digitalization in the public sector: a systematic literature review. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 14(1-2021), 3-23. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.13>

Flyvberg, B. (2011). Case Study. *The Sage Book of Qualitative Research*, 301-316.

Fossheim, K., & Lund-Tønnesen, J. (2023). Digitalization of public sector organizations over time: The applicability of quantitative text analysis. *International Review of Administrative Sciences*, 90(2), 318-335. <https://doi.org/10.1177/00208523231183569>

Gnaho, C. & Larcher, F. (1999). A methodological framework for the analysis and design of Adaptive Web-based Information Systems. AMCIS 1999 Proceedings. 306.

Gofore. (n.d.). *Case Tampereen kaupunki – eVaka Tampere*. Haettu 29.9.2023 osoitteesta <https://gofore.com/asiakkaamme/tampereen-kaupunki-evaka-tampere/>

Hadjikhani, A., LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294–305. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.011>

Hartley, J. (2004). What Is a Case Study? *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, 323-333). <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n26>

Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researches and Managers. *Journal of Service Research*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/1094670511426897>

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas*. Helsinki: Alma Talent.

Holttinen, E. (2017). *Päikky-tietojärjestelmän vaikutus päiväkodin johtamiseen* [pro gradu - tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201709213787>

Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

Kindiedays. (2025). Empowering Preschools with Finnish.Style Curriculum, Digital Tools and Training. Haettu 05.01.2025 <https://www.kindiedays.com/>

Klaus, H., Rosemann, M. & Gable, G.G. (2000). What is ERP?. *Information Systems Frontiers* 2, 141–162. <https://doi.org/10.1023/A:1026543906354>

Komulainen, M. (2018). *Menesty digimarkkinoilla*. Helsinki: Kauppakamari.

Kothapalli, K. (2022). Exploring the Impact of Digital Transformation on Business Operations and Customer Experience. *Global Disclosure of Economics and Business*, 11(2), 103-114. DOI: 10.18034/gdeb.v11i2.76

Kuntaliitto. (2022). Sosiaalinen kestävyys. Viitattu 29.09.2023 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/hyvinvointi-ja-sivistys/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistaminen/sosiaalinen-kestavyys>

Kyytsönen, M., Aalto, A-M. & Vehko, T. (2021). Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi 2020-2021. Väestön kokemukset. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-680-0>

la Cour, A., & Højlund, H. (2019). Untimely Welfare Technologies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S5). <https://doi.org/10.18291/njwls.v9iS5.112688>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.

LaSalle, D. & Britton, T.A. (2003) *Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences*. Boston: Harvard Business School Press.

- Leino, H. (2006). Kansalaisosallistuminen ja kaupunkisuunnittelun dynamiikka. Tutkimus Tampereen Vuoreksesta. (Acta Universitatis Tamperensis 1134). [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6566-0>
- Lehtinen, J. (2021). External stakeholder engagement in complex projects. [väitöskirja, Aalto-yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0297-0>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85(1), 31-41.  
DOI:10.1016/j.jretai.2008.11.001
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lindeman, S., Svensson, M. & Enochsson, AB. (2021). Digitalisation in early childhood education: a domestication theoretical perspective on teachers' experiences. *Educ Inf Technol* 26, 4879–4903. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10501-7>
- Lingren, I., Madsen, C., Hoffman, S. & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427-436. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Lundin, L. & Kindström, D. (2023). Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2022.113639>
- Medicherla, S. & Madabattula, A. (2022). *Study on the ERP Implementation Methodologies on SAP, Oracle NetSuite, and Microsoft Dynamics 365: A review..*  
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2205.02584>
- Mikolon, S., Quaiser, B., & Wieseke, J. (2015). Don't try harder: Using customer inoculation to build resistance against service failures. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 512–527. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0398-1>
- Moon, H., Hank, S. S.H., Chun, J. & Hong, S. W. (2016). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. (4), 501–514.  
<https://doi.org/10.1002/hfm.20673>

Nazemi, E., Tarokh, M.J. & Djavanshir, G.R. (2012). ERP: a literature survey. *Int J Adv Manuf Technol* 61, 999–1018. <https://doi.org/10.1007/s00170-011-3756-x>

Nieminen, A. (2018). *Varhaiskasvatuksen digitalisaatio – Asiakastyytyväisyys Nokian kaupungin Päikky-järjestelmässä* [opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018102316172>

Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022*. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2022\\_1.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_1.pdf)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2023). *Varhaiskasvatuksen, esi- ja perusopetuksen digitalisaatiolle laadittiin tavoitetila*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja: 2023:45. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-929-5>

Orpana, O. (2024). *eVaka toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin arviointi* [opinnäytetyö, Vaasan ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024121335767>

Pahkala, S. (2023). *Varhaiskasvattajien ja huoltajien välisen viestinnän kehittäminen* [opinnäytetyö, Lapin AMK]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120534616>

Palander, S. (2023). *Varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä uudesta pedagogisesta dokumentointimenetelmästä* [opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023060117045>

Perrault, E. K., Inderstrod-Stephens, J., & Hintz, E. A. (2018). Tracking success – outputs versus outcomes: A comparison of accredited and non-accredited public health agencies' Community Health Improvement Plan objectives. *Journal of Community Health*, 43, 570-577. doi:10.1007/s10900-017-0454-0

Pihlaja, P. & Kangas, M. (2023). *Varhaiskasvatussuunnitelma osana ohjausjärjestelmää: tieto- ja viestintäteknologian käytön ja digitaalisen osaamisen kontekstointi*. *Journal of Early Childhood Education Research*, 12(2), 1-33. <https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.119663>

Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74-87.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>

Raipola, J., & Nurminen, M. (2024). Tuhoon tuomittu: Apotin kielteinen mediakertomus 2012–2021. *Media & viestintä*, 47(3), 1–26. <https://doi.org/10.23983/mv.144416>

Rantonen, L. & Vilppola, M. (2021). *Pedagogisen dokumentoinnin sovellus varhaiskasvatuksessa* [opinnäytetyö, Lapin AMK]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103032877>

Robson, C. (2002). A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers.

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review* 35(4) 260–271. <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>

Rekettye, G. & Rekettye, G. (2019). The Effects of Digitalization on Customer Experience *ENTRENOVA Conference Proceedings*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3491767>

Rustholkkarhu, S., Aarikka-Stenroos, L., & Mero, J. (2021). B2B Customer Journey : Axioms and Actor Roles. *Proceedings of the 50th European Marketing Academy Conference, EMAC 2021*, Article 93680. European Marketing Academy.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202408295723>

Rustholkkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L. and Mahlamäki, T. (2022). Managing B2B customer journeys in digital era: four management activities with artificial intelligence-empowered tools. *Industrial Marketing Management* 104, 241–257.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.014>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Teemahaastattelu*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Haettu 20.09.2023 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?*. Jyväskylä: Docendo.

Sandhu, R. & Bhamidipati, V. (1999). Role-based Administration of User-role Assingment: The URA97 Model and It's Oracle Impelentation. *Journal of Computer Security* 7(4), 317–342.

Snell, K. (2020) Henkilökohtaisten terveystietojen hyödyntämisen oikeutukset: Onko vihdoin aika keskustella ehdoista ja rajoista? *Tiedepolitiikka* 45(4), 16–21.

Tampere. *eVaka. Saavutettavuusseloste*. (2022). Haettu 29.9.2023 osoitteesta <https://varhaiskasvatus.tampere.fi/accessibility>

Tampere (2023). *eVaka Tampere -järjestelmä*. Haettu 29.9.2023 osoitteesta <https://www.tampere.fi/varhaiskasvatus-ja-esiopetus/varhaiskasvatus/evaka-tampere-jarjestelma>

Tampere. (2023). *Tampereen strategia 2030 – Tekemisen kaupunki*. Haettu 29.9.2023 osoitteesta [https://www.tampere.fi/tiedostot/t/3DICZTT4R/Tampereen\\_strategia\\_2030.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/t/3DICZTT4R/Tampereen_strategia_2030.pdf)

Tampere. (2024). Varhaiskasvatuksen eVaka-tietojärjestelmä voitti Open World Hero 2024 -tunnustuksen. Viitattu 05.04.2025 osoitteesta <https://www.tampere.fi/ajankohtaista/2024/10/10/varhaiskasvatuksen-evaka-tietojarjestelma-voitti-open-world-hero-2024>

Tampere. (2025). *eVaka Tampere -järjestelmä*. Haettu 20.05.2025 osoitteesta <https://www.tampere.fi/varhaiskasvatus-ja-esiopetus/varhaiskasvatus/evaka-tampere-jarjestelma>

Thomson, S. B. (2011). Qualitative research: Validity. *Journal of Administration and Governance (JOAAG)*, 6(1), 1–9.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu* 3/2019. Helsinki: TENK.

- Uotinen, J. (2014). Autoethnography in media studies – Digitalization of television in Finland, or carrying home cardboard boxes. *International Encyclopedia of Media Studies*, 7, 217–235. DOI: 10.1002/9781444361506.wbiems180
- Uusikartano, J., Saha, P., & Aarikka-Stenroos, L. (2022). The industrial symbiosis process as an interplay of public and private agency: Comparing two cases. *Journal of Cleaner Production*, 344(130996). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130996>
- Vaismoradi M., Turunen H. & Bondas T. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences* 15, 398–405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Vallance, S., Perkins, H.C. & Dixon, J.E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42(3), 342–348. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.01.002>
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2023). *Pitkä ikä voi kertoa tietojärjestelmän elinkaarten hyvästä hallinnasta*. Viitattu 29.04.2025 osoitteesta <https://www.vtv.fi/tiedotteet/pitka-ika-voi-kertoa-tietojarjestelman-elinkaaren-hyvasta-hallinnasta/>
- Valtionvarainministeriö. (2020). *Julkisen hallinnon ICT*. Valtionvarainministeriö. Viitattu 29.11.2023 osoitteesta <https://vm.fi/julkisen-hallinnon-ict>
- Valtionvarainministeriö. (2021). Hankintayksiköille laaditut vastuullisuuden vähimmäisveloitteet julkaistu – tavoitteena edistää sosiaalista kestävyyttä julkisissa hankinnoissa. *Valtionvarainministeriö*. Viitattu 29.11.2023 osoitteesta <https://vm.fi/-/hankintayksikoille-laaditut-vastuullisuuden-vahimmaisveloitteet-julkaistu-tavoitteena-edistaa-sosiaalista-kestavytta-julkisissa-hankinnoissa>
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The Current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470-488. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.02.015
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research* 116, 420–430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>.

- Winblad, I., & Reponen, J. (2010). Terveyskeskusten ja sairaanhoitopiirien sähköisten potilaskertomusjärjestelmien tuotemerkit vuosina 2002–2010. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 2(4), 162–169. <https://journal.fi/finjehew/article/view/3865>
- Yin, K.-R. (1993) Application of Case Study Research. *Sage Publication*, California, 33-35.
- Ylinen, M. (2021). *Digital Transformation in a Finnish Municipality: Tensions as Drivers of Continuous Change*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2143-7>
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L.D., Raddats, C. & Robinson, W. 2017. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*. 31(2), 172–184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>

## **Liite 1. Aineistohallinnan suunnitelma**

Opinnäytetyön nimi: Lopputulokset ja käyttäjäroolit osana B2B-asiakaskokemusta: Case eVaka

Opinnäytetyön tekijä(t): Jenny Marttila

### **1 Aineistohankinnan menetelmät ja aineiston muoto**

Tutkimusaineisto kerätään haastatteluja ja autoetnografista havainnointia käyttäen. Haastateltavat ovat Goforen ja Tampereen kaupungin edustajia. Haastattelut nauhoitetaan kännykään asennettavalla sovelluksella, jonka jälkeen ne litteroidaan tekstiksi. Ennen haastattelua kysytään tutkittavan suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja henkilötietojen käsittelyyn.

### **2 Aineistojen säilytys opinnäytetyöprosessin aikana**

Opinnäytetyön tutkimusaineisto tallennetaan ja säilytetään tietoturvalisesti sanasanalla suojatussa kansiossa. Aineistoa pääsee käsittelemään ainoastaan tutkimuksen tekijä.

### **3 Aineistojen käsittely opinnäytetyön valmistuttua**

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineisto tuhoetaan 1 vuoden kuluttua opinnäytetyön hyväksymispäivästä. Tähän asti aineistoa säilytetään tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja niin, että aineisto on vain tutkijan saavutettavissa.

## Liite 2. Tutkittavan suostumuslomake

### Tutkimuksen nimi:

Lopputulokset ja käyttäjäroolit osana B2B-asiakaskokemusta: Case eVaka

### Tutkimuksen toteuttaja:

Hämeen ammattikorkeakoulu

Tutkimuksen tekijä: Jenny Marttila, jenny.marttila@student.hamk.fi

Ohjaava opettaja: Paula Rantamaa, paula.rantamaa@hamk.fi

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tutkia varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmä eVakan asiakaskokemusta hyödyntäen lopputulosajattelua sekä eVaka-järjestelmän käyttäjärooleja.

Olen saanut tiedon tutkimuksen tarkoituksesta. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Voin keskeyttää tutkimukseen osallistumisen tai peruuttaa suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Jos peruutan suostumukseni, minusta jo kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä enää osana tutkimusta, vaan ne hävitetään.

Annan suostumukseni haastattelun nauhoittamiseen. Minulle on kerrottu, että haastattelunauhat säilytetään luottamuksellisesti ja tuhoataan tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Kerätty haastatteluaineisto esitetään tutkimuksessa siten, että siitä ei pysty tunnistamaan vastaajaa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen. Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus ja nimenselvennys: \_\_\_\_\_

### **Liite 3. Teemahaastattelurunko apukysymyksineen, yksilöhaastattelut**

#### 1. Tausta

- Haastateltavan asema organisaatiossa
- Haastateltavan osallisuus eVaka-projektissa

#### 2. eVaka-projektin tavoitteet

- Toiminnanohjausjärjestelmän merkitys varhaiskasvatuksessa
- eVaka-projektin tavoitteet
- Tavoitteiden mittaaminen
- Mittauksien tulokset

#### 3. B2B-asiakaskokemus

- Mitä keinoja tai työkaluja eVakan asiakaskokemuksen kehittämisessä on käytetty
- Ketterän kehityksen vaikutus asiakaskokemukseen
- Parannusehdotukset ja kehitysalueet

#### 4. Käyttäjäroolit

- Mitä käyttäjärooleja eVaka-järjestelmällä on
- Kuinka eVakan käyttäjäroolit on muodostettu? Millaisia tekijöitä tai tarpeita on otettu huomioon niitä muodostettaessa?
- Käyttäjäroolien merkitys järjestelmän toimivuuden kannalta?
- Miten eri käyttäjäroolit vaikuttavat työn suorittamiseen eVakassa
- Onko käyttäjäroolipohjaisella järjestelmällä ilmennyt niihin liittyviä haasteita
- Miten käyttäjäroolien kokemukset voivat auttaa parantamaan eVakan asiakaskokemusta

#### 5. Tulevaisuudennäkymät

- Mitä kautta eVakasta kerätään palautetta
- Minkälaisia ideoita on eVakan kehittämiseen tulevaisuudessa
- Käyttäjäroolien ja asiakaskokemuksen kehitys

## Liite 4. Teemahaastattelurunko apukysymyksineen, ryhmähaastattelu

### 1. Tausta

- Työtehtävät
- Millaisissa työtehtävissä käytät eVakaa

### 2. eVakaan siirtyminen

- Odotukset
- Viestintä
- Miksi siirrytty, onko ratkaissut jotain ongelmaa
- Edellisten järjestelmien toimivuus
- Miten ketterä kehittäminen näkyy
- Miten asiakaskokemuksen kehittämisen tavoite näkyy

### 3. Käyttäjäroolit ja järjestelmän toimivuus

- Käyttäjäroolit, miten toimii suhteessa edelliseen järjestelmään?
- Miten eVaka on vaikuttanut muiden käyttäjäroolien kanssa toimimiseen
- Vaikuttamismahdollisuudet
- Mikä on muuttunut?
- Nopeuttaako eVaka työn tekemistä vs edelliset järjestelmät
- Miten ongelmatilanteissa toimitaan, esim. tekniset haasteet?
- Kehittämisideat
- Millaista palautetta muilta asiakkailta välittyy teille