



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakaslähtöisen kehittämisen avulla parempaa digitaalista palvelua asiantuntija- organisaatioihin

Kati Niittylä

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Asiakaslähtöisen kehittämisen avulla
parempaa digitaalista palvelua
asiantuntijaorganisaatioihin**

Kati Niittylä
Tulevaisuuden innovatiiviset
digitaaliset palvelut
Opinnäytetyö, YAMK
Elokuu, 2018

Kati Niittyliä

Asiakaslähtöisen kehittämisen avulla parempaa digitaalista palvelua asiantuntijaorganisaatioihin

Vuosi 2018

Sivumäärä 71

Asiantuntijapalveluiden digitalisaatio muuttaa asiakkaiden kohtaamista ja asiakaskokemusta. Asiakkaan koko palvelupolku voi olla digitaalinen, mikä luo palveluyrityksille uusia mahdollisuuksia nykyisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja uuden liiketoiminnan synnyttämiseen. Digitaalisen asiakaskokemuksen voidaan katsoa olevan muotoilun ja teknologian vuoropuhelua. Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa tietoa ja kehitysehdotuksia asiantuntijapalveluorganisaatioiden digitaalisten kanavien ja palveluiden kehittämistyöhön. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös ymmärtää digitaalisten asiantuntijapalveluiden käyttäjien tarpeita.

Teoriaosuudessa käsitellään kirjallisuuskatsauksen avulla asiantuntijapalveluiden digitaalista muutosta, asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa, asiakasarvon ja -kokemuksen muodostumista sekä palvelumuotoilun menetelmiä. Keskeisenä teoriana esitellään asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (engl. Customer-dominant logic, CDL), joka korostaa yrityksen käytäntöjen, ratkaisujen ja toiminnan kehittämistä asiakkaan lähtökohdista käsin.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, ja tapaustutkimus toteutettiin case-yritykselle. Kehitystyössä käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Työssä kartoitettiin nykytilannetta ja luotiin ideoita digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämiseksi. Kehitysehdotusten pohjaksi on haastateltu käyttäjiä ja selvitetty heidän kokemustaan tiedon hankinnasta, asiantuntijapalveluiden ostamisesta sekä digitaalisten työkalujen käytöstä. Tutkimuksessa saatu tieto digitaalisten asiantuntijapalveluiden ja kanavien käyttökokemuksista ja asiakkaiden toiveista jalostettiin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen käyttäjäpersooniksi, asiakaspoluiksi, kehitysehdotuksiksi ja muotoiluajureiksi. Näiden avulla asiantuntijapalveluyritys voi kehittää asiakaslähtöisiä, kestäviä digitaalisia palveluja ja siirtyä yleisen digitaalisen kehityksen seuraavaan vaiheeseen.

Tutkimuksen perusteella laadukkaiden ja hyvin toimivien digitaalisten asiantuntijapalveluiden tuottamiseksi tarvitaan asiakaslähtöistä toimintatapaa. Aineettomien asiantuntijapalveluiden kohdalla digitaalisten palveluiden laadukas vuorovaikutus voidaan rakentaa vain asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan, huomioiden asiakaspolku ennen palvelun käyttöä, palvelun käytön aikana sekä sen jälkeen. Lisäksi tulee huomioida uudet ja kehittyvät teknologiat.

Asiasanat: asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, asiakaskokemus, asiakaspolku, asiantuntijapalvelut, digitaaliset palvelut, palvelumuotoilu, tekoäly, arvon muodostuminen

Kati Niittylä

Better digital journeys for professional services with customer-dominant logic and service design

Year 2018

Pages

71

Technical evolution and digitalisation of professional services will change the customer experience. The entire customer journey can be digital, which creates new opportunities for professional service organisations to develop their existing services and new businesses. The digital customer experience can be seen as a dialogue between design and technology. The purpose of this thesis is to provide information and suggestions for the development of digital professional services and channels. The aim of the thesis is also to understand the needs of digital service users.

The theory section of the thesis is based on the digital transformation of professional services, customer-dominant logic, value creation, customer experience, and service design methods utilizing a literature review. A key theory presented is customer-dominant logic (CDL), which emphasizes the development of business practices, solutions and operations from the customer's point of view.

The research problem was studied using qualitative research methods and the case study was made for a case company. Service design methods were used in the development work. The research studied the current situation of digital professional services and the ideas were created for developing digital professional services. Development proposals are based on user interviews and the knowledge of user experiences about getting information, buying professional services and using digital tools. The information provided in the research, about customer experience and wishes, were transformed into personas, customer journeys, development suggestions, and design drivers using service design methods. With the help of these, professional service organisations can develop customer-centric, sustainable digital services and move to the next stage of digitalisation.

According to this research, customer-driven approach is needed to produce high-quality and well-functioning digital services, and in the case of immaterial professional services, the high-quality interaction of digital services can only be built according to the customer-dominant logic, considering the customer journey before, during and after use. In addition, new and evolving technologies have to be considered as well.

Keywords: customer-dominant logic, customer experience, customer journey, professional services, digital services, service design, artificial intelligence, value creation

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Asiantuntijapalveluiden ja asiakaskokemuksen muutos.....	8
2.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	10
2.3	Tutkimusote.....	11
2.4	Tutkimuksen rakenne.....	13
2.5	Case-yrityksen esittely	14
2.6	Asiakkaiden nykyisin käyttämät digitaaliset työkalut ja kanavat.....	15
3	Teoreettinen viitekehys	17
3.1	Palveluliiketoiminnan paradigmanmuutos kohti asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa.....	19
3.2	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka	21
3.3	Arvon muodostuminen ja asiakaskokemus	23
3.4	Palvelumuotoilu	28
3.4.1	Palvelumuotoilun tutkimusvaiheen työkaluja.....	31
3.4.2	Määrittelyvaiheen työkaluja	31
3.4.3	Suunnitteluvaiheen työkaluja	33
3.4.4	Tuotantoon ja toteutukseen suositeltuja työkaluja.....	35
3.5	Ihmiskeskeinen suunnittelu	35
4	Kehittämistyön toteutus.....	36
4.1	Menetelmien kuvaus ja perustelut	38
4.2	Aineiston keruun toteutus	39
4.3	Aineiston analyysi	40
4.4	Kehittämistoiminnan toteutuksen kuvaus	45
5	Kehittämistyön tuotos	48
6	Pohdinta	54
6.1	Kehittämistyön ja prosessin onnistumisen tarkastelu tekijän näkökulmasta	55
6.2	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	56
6.3	Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi.....	59
7	Lähteet.....	60
8	Kuviot	65
9	Taulukot	66
10	Liitteet	67

1 Johdanto

Know thy user, for he is not thee.

~ David Platt

Digitaalisuuden ja teknologian kehitys on mullistanut vuosien varrella monia toimialoja ja tämä suuntaus jatkuu edelleen yhä kiihtyvällä vauhdilla. Digitaalisuus muuttaa radikaaleimmin niitä yrityksiä, jotka ovat aloittaneet toimintansa ennen internetiä. Nämä yritykset joutuvat käsittelemään aihetta erilaisesta näkökulmasta kuin nuoremmat yritykset ja uudet start-upit. (Rogers 2016, 6.) Tiedon, asiantuntijapalvelun ja verkostojen kehittymien digitaalisiksi liiketoiminnaksi on yksi mielenkiintoinen esimerkki. Palta ry:n Digitalisaatio palvelualoilla -raportista (2016, 22) selviää, että muun muassa informaatio- ja viestintäpalvelut, hallinto- ja tukipalvelut, yritys- ja asiantuntijapalvelut sekä viihde- ja virkistyspalvelut kohtaavat digimurroksen nopeammin kuin muut palvelualat.

Digimurroksen kärkitoimialoille on tyypillistä asiakkailta tulevat paineet, kansainvälinen kilpailu, kehitystä tukeva infrastruktuuri sekä automatisoitavissa olevien tehtävien määrä. Asiantuntijapalveluiden digitalisaatio muuttaa niin ikään asiakkaiden kohtaamista ja asiakaskokemusta. Asiakkaan koko palvelupolku voi olla digitaalinen, mikä luo palveluyrityksille uusia mahdollisuuksia nykyisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja uuden liiketoiminnan synnyttämiseen. Digitaalisen asiakaskokemuksen voidaan katsoa olevan muotoilun ja teknologian vuoropuhelua. Asiakaskokemuksen kehittäminen on tiiviisti yhteydessä käytössä oleviin taustajärjestelmiin, jotka asettavat usein rajoituksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Näitä rajoitteita voi kuitenkin poistaa käyttämällä olemassa olevaa teknologiaa uudella tavalla ja täydentämällä sitä uusilla ratkaisuilla.

Sähköisellä tiedonhallinnalla, asioiden internetillä (IoT), robotiikalla ja tekoälyllä automaatioastetta voidaan nostaa palveluyritysten ydin- ja tukitoiminnoissa. Tästä esimerkkinä mm. robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen asiakaspalvelussa (asiakaspalvelu chat, chatbot tai puhelinpalvelu) ja markkinoinnissa, manuaalisesti tehtyjen tiliöintien ja tositekirjausten automatisointi sekä erilaisten ohjelmistojen kehitys. Yritykset voivat hyödyntää data-analytiikkaa asiakassuhteiden syventämiseen ja asiakkaiden sitouttamiseen personoimalla palvelutarjonnan sisältöä ja ajoitusta. Teknologian avulla on myös luotu uusia digitaalisen ajan palveluliiketoiminnan malleja ja esim. tilintarkastuksessa ja palkanlaskennassa erilaiset mobiiliratkaisut ovat kasvamassa perinteisten palveluiden rinnalle.

Tulevaisuudessa yritys tai muu organisaatio menestyy sitä paremmin mitä enemmän se kehittää palveluitaan yhteistyössä käyttäjien kanssa. Kehittämisen keinot ja osallistumisen mallit voivat vaihdella suuresti. Grönroosin (22, 2015) mukaan, palveluiden merkitys, niiden vaikutus yritysten väliseen kilpailukykyyn ja yhteiskunnan vaurauteen on edelleen harhaanjohtavaa.

Palvelut katsotaan tietyn organisaation tuottamiksi, jolloin esimerkiksi piilopalvelut teollisuudessa jäävät huomiotta. Lisäksi palveluja ei nähdä yrityksen strategista päätöksentekoa ohjaavana ajattelutapana ja näkökulmana kilpailuedun tuottamiseen. Asiakkaat, jotka ovat entistä valistuneempia ja vaativampia, hakevat ratkaisuja omien arvionluontiprosessiensa palvelemiseksi. (Grönroos 2015, 25-26.) Palvelujen tutkimuksen tärkeimpänä antina markkinoinnin teorialle ja käytännölle pidetään vuorovaikutuksen korostamista vaihdannan sijaan (Grönroos 2015, 78.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan teoriaa, hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä ja selvitetään digitaalisten asiantuntijapalveluiden käyttäjien kokemuksia ja tarpeita. Näin asiakkaat ja käyttäjät saadaan digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehitystyön keskiöön. Case-yritys voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia (asiakaspersoonia ja asiakaspolkua) sekä tulosten pohjalta tehtyjä kehittämissuhteita digitaalisen asiakaskokemuksen sekä palveluiden kehittämisessä. Asiakkaiden palvelemiseen, tiedon jakamiseen ja ajan tasalla pitämiseen on monia mahdollisuuksia, joten on tärkeä ymmärtää mitä kanavia asiakkaat haluavat käyttää ja millä tavalla he niitä käyttävät. Näin ratkaistaan oikeita ongelmia ja kehitetään oikeanlaisia palveluita. Opinnäytetyön aiheen merkitystä voi perustella sillä, että asiantuntijapalveluiden toimiala on digitalisoitumassa kovaa vauhtia ja uudet teknologiat mahdollistavat jo nyt hyvinkin erilaisia ratkaisuja palveluiden toteuttamiseksi. Jotta pystytään kehittämään asiakkaiden tarpeita vastaavia ja uusia teknologioita hyödyntäviä palveluita, on tärkeä ymmärtää asiakkaiden kokemuksia, käyttäytymistä, tarpeita ja toiveita.

2 Tutkimusasetelma

Asiakkaiden ja kuluttajien käyttäytyminen on muuttunut radikaalisti, mikä on samalla muuttanut yritysten ja brändien viestintää ja markkinointia. Yhdensuuntainen viestintä ja massamarkkinointi on muuttunut vuorovaikutteiseksi ja kohdennetuksi palveluksi. Asiakkaat muodostavat verkostoja, jossa he vaikuttavat toisiinsa ja muovaavat samalla suhdettaan yrityksiin ja toisiinsa. Erilaisten digitaalisten laitteiden käyttö on muuttanut tapaa, jolla asiakkaat etsivät tietoa ja ratkaisuja ongelmiinsa, kuinka he käyttävät tuotteita ja kuinka he jakavat tietoa ja kommunikoivat yritysten ja brändien kanssa. (Rogers 2016, 20-28.)

Rogers kuvailee (2016, 29-31) digitaalisen aikakauden asiakkaiden käyttäytymismallia seuraavasti. Asiakkaat haluavat käyttää nykyisin helppoja ja nopeita viestintävälineitä kommunikointiin. He kuluttavat omia tarpeitaan vastaavia digitaalisia sisältöjä, joita voi parhaimmillaan personoida omien mieltymysten ja tarpeiden mukaan. Asiakkaat jakavat kokemuksiaan, ideoitaan ja mielipiteitään muiden kanssa niin yksityisesti kuin erilaisten sosiaalisten alustojen ja kanavien kautta julkisesti. Asiakkaat haluavat olla myös yhteistyössä yritysten kanssa ja monia palveluita rakennetaan nykyisin yhteiskehittämisen keinoin. Näin ollen yrityksen viestinnän ja markkinoinnin sekä palveluiden tulee olla helposti lähestyttävää ja toimia niissä kanavissa, joissa heidän asiakkaansaakin ovat ja joita he käyttävät. Yrityksen tulee tarjota asiakkailleen

arvokasta sisältöä, jota on mahdollista personoida vastaamaan kunkin asiakkaan omia tarpeita.

2.1 Asiantuntijapalveluiden ja asiakaskokemuksen muutos

Asiakaskäyttäytymisen muutos ja lisääntynyt tiedon määrä muuttavat asiantuntijapalveluiden hinnoittelumalleja esimerkiksi transaktioperusteisesta hinnoittelusta tuotosperusteiseen hinnoitteluun. Alustaperusteiset liiketoimintamallit ja verkostoekosysteemit lisääntyvät myös asiantuntijapalveluissa ja joukkoistamisen hyödyntäminen yleistyy konsultointipalveluissa. Palveluntuotantoa on mahdollista johtaa ja optimoida reaaliaikaisesti (esim. sisältöjen valitseminen asiakkaan tilanteeseen sopivaksi) ja suunnitteluprosessit perustuvat vahvemmin olemassa olevaan tietoon.

Digitalisaation myötä myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja asiakkaat haluavat ostaa yhä useammin monimutkaisia palvelukokonaisuuksia avaimet käteen -periaatteella. Palvelut muuttuvat ennakoiviksi ja pyrkivät tarjoamaan entistä parempia asiakaskokemuksia (esim. verojen tarkistaminen osana taloushallinnon palveluita). Asiakkaan vapaus valita haluamansa palvelukanava kasvaa mutta toimialat ovat eri vaiheessa kehityksessä. Digitaaliset alustat ja pilvipalveluratkaisut tuovat uusia keinoja asiakkaan sitouttamiseksi (esim. markkinointisisällön hallinta ja kirjanpitomateriaalin säilyttäminen). (Palta ry 2016, 45.)

Van Belleghem (2017, 42-43) kuvaa asiakaspolun (engl. customer journey) kehittymistä yleisen digitaalisen kehityksen aaltojen mukaan kolmessa vaiheessa (taulukko 1). Ensimmäisen digitaalisen aallon aikana tieto tuli internetin myötä helpommin saatavaksi ja asiakaspolku oli eräänlainen funneli. Asiakkaat hakivat tietoa verkosta keskimäärin viideltä eri sivustolta, minkä jälkeen ostoprosessi siirtyi reaali maailmaan ja henkilökohtaisiin tapaamisiin. Toinen digitaalinen kehitysaalto alkoi älypuhelimien myötä vuonna 2007, kun ensimmäinen iPhone julkaistiin. Älypuhelimien ansiosta digitaalinen tieto oli saatavilla missä ja milloin tahansa. Tämä nosti esiin suosittelun voiman, kun esimerkiksi TripAdvisorin kaltaiset digitaaliset palvelut yleistyivät ja sosiaalisen median kommentit alkoivat vaikuttaa asiakkaiden päätöksiin merkittävästi. Nyt meneillään olevalle kolmannelle digitaaliselle kehitysaallolle kuvaavia termejä ovat automaatio, yhdistettävyyden ja tekoäly. Muiden asiakkaiden suosittelulla on edelleen suuri vaikutus ostopäätöksiin, mutta algoritmien muodostamien, personoitujen suositusten vaikutus lisääntyy merkittävästi. Näin ollen ostopäätöksistä tulee Van Belleghemin (2017, 42) mukaan entistä rationaalisempia.

	1. Digitaalinen kehitysaalto: tieto	2. Digitaalinen kehitysaalto: viestintä, liikkuvuus ja saavutettavuus	3. Digitaalinen kehitysaalto: automaatio, yhdistettävyyys ja tekoäly
Ostoprosessin tärkein tiedonlähde asiakkaalle	Yrityksen verkkosivusto + henkilökohtainen myyntitapaaminen	Muiden asiakkaiden suositteleva + verkkosivustolta saatu tieto	Suosittelu + algoritmit
Lopullisen päätöksen määrittäjä	Tunne	Tunne	Järkeä ja algoritmi
Ostokanava	Myyntitapaaminen, verkkokauppa (rajoitettu)	Verkkokauppa kasvaa ja myyntitapaamiset vähenevät	Verkkokauppa + myynti virtuaalisen assistentin kautta
Tärkein asiakaspalvelukanava	Puhelin ja sähköposti	Puhelin, sähköposti ja sosiaalisen median kanavat	Botit yhdessä erilaisten käyttöliittymien kanssa
Paras markkinointikanava hinta-laatusuhteen perusteella	Google Adwords	Facebook promo- viestit	Yhteistyö virtuaalisten assistenttien kanssa

Taulukko 1: Asiakaspolun kehittyminen suhteessa yleiseen digitaaliseen kehitykseen Van Belleghem (2017, 43) mukailleen.

Tekoäly vaikuttaa asiakassuhteisiin kahdella tavalla. Se parantaa monia digitaalisten palveluiden ja ohjelmistojen taustalla olevia prosesseja ja näin ollen nopeuttaa ja personoi mm. hakutuloksia, suosituksia ja asiakaspalvelua. Toisaalta tekoälyn ansiosta asiakkaat saavat käyttöönsä uudenlaisia käyttöliittymiä, kuten esimerkiksi botteja. (Van Belleghem 2017, 27-29.) Markkinoinnin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että kun asiakas kysyy virtuaaliselta assistenttiltaan, kuten Amazonin Echo tai Alexa, kuka osaa neuvoa yrityksen veroilmoituksen tekemisessä, on ensiarvoisen tärkeää, että virtuaalinen assistentti ehdottaa juuri sinun yritystäsi.

Parhaillaan käynnissä oleva teknologioiden kehittyminen ja tekoälyn käytön yleistyminen ei näy käyttäjille yhtä konkreettisesti kuin edellinen kehitysaskel, jossa yritykset panostivat älypuhelimien myötä ”mobile-first -kehittämiseen”. Tästä esimerkkinä ovat mobiilisovellukset ja responsiiviset verkkosivustot. Tekoälyn hyödyntämisen yleistyessä asiakkaat, käyttäjät ja kilpailijat eivät konkreettisesti näe mitä ja minkälaista teknologiaa palveluiden taustalla käytetään tai minkälaista strategiaa yritys käyttää. (Van Belleghem 2017, 51.) Alla oleva kuvio (kuvio 1) selventää millaisia vaikutuksia palveluiden taustalla olevilla teknologioilla on käyttäjiin.



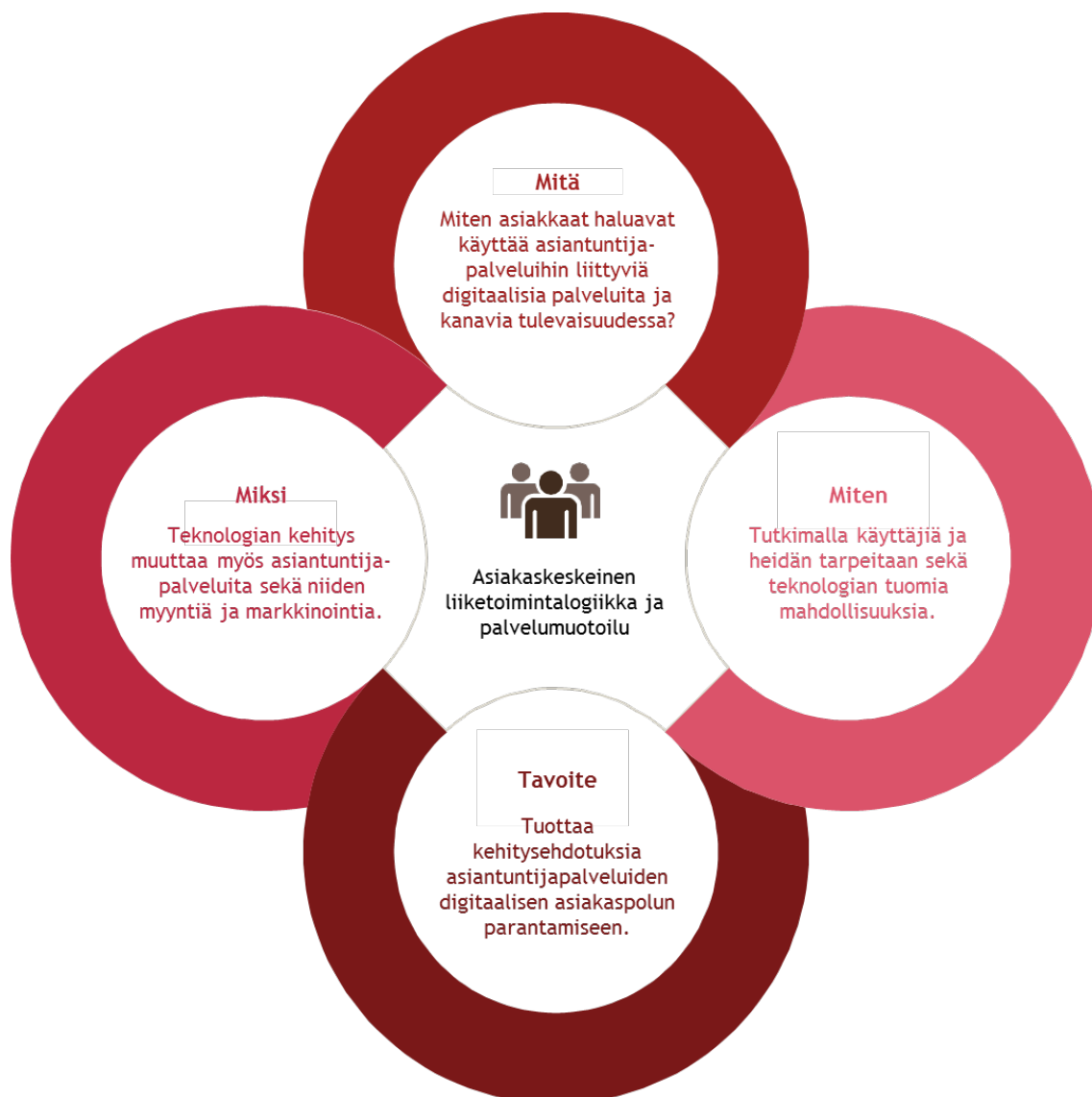
Kuvio 1: Palveluiden taustalla toimivan teknologian vaikutus käyttäjiin Van Belleghemiä (2017, 54) mukaillen.

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa tietoa ja kehitysehdotuksia asiantuntijapalveluorganisaation digitaalisten kanavien ja palveluiden kehittämistyöhön. Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää digitaalisten asiantuntijapalveluiden käyttäjien tarpeita. Kehitysehdotusten pohjaksi on tutkittu käyttäjien kokemuksia asiantuntijaorganisaation digitaalisista palveluista ja kohtaamispaikoista erilaisissa digitaalisissa kanavissa. Tutkimuksessa saatu tieto nykyisten palveluiden käyttökokemuksista ja asiakkaiden toiveista on tarkoitus jalostaa palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen käyttäjäpersooniksi, asiakaspoluksi ja kehitysehdotuksiksi. Teoriaosuudessa käsitellään asiantuntijapalveluiden digitaalista muutosta, asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa sekä palvelumuotoilua ja sen työkaluja. Opinnäytetyön keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia persoonia löytyy digitaalisten asiantuntijapalveluiden käyttäjien joukosta?
- Miten he käyttävät digitaalisia asiantuntijapalveluita?
- Miten asiantuntijapalveluorganisaation digitaalista asiakaspolkua voisi parantaa huomioiden tunnistettujen käyttäjäpersoonien tarpeet sekä uudet teknologiat?

Alla oleva kuvio (kuvio 2) kiteyttää tämän opinnäytetyön tavoitteet ja lähestymistavat.



Kuvio 2: Opinnäytetyön tavoite ja lähestymistavat.

2.3 Tutkimusote

Tieteenkäsitykset ja niiden ymmärtäminen sekä tieteenkäsitykseen perustuen tutkimusotteen valinta luovat pohjan tutkimuksen tekemiselle. Tutkijan oma maailmankatsomus vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen läpi koko tutkimusprosessin. (Hirsijärvi ym. 2007, 125.) Tutkimusotteen valintaan vaikuttavat myös tutkimuksen tavoite, aihepiirin aiemmat tutkimukset ja tieto sekä muut saatavilla olevat aineistot (Olkkonen 1994, 92-93).

Yksi liiketaloustieteen merkittävimmistä tieteenkäsityksistä on hermeneutiikka, joka korostaa tulkintaa ja kokonaisuuksien ymmärtämistä. Hermeneutiikka ei takaa tutkimuksen toistettavuutta tai riippumattomuutta tutkijasta, koska asioiden ymmärtäminen voidaan nähdä subjektiivisena, ei tutkijasta riippumattomana. (Olkkonen 1994, 35-37.) Uuden tiedon luomiseen pyritään empiirisestä materiaalista induktion avulla. Aineistoa ei käsitellä tilastollisesti, vaan

kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Hermeneuttista lähestymistapaa voidaan käyttää tutkimuskohteisiin, joissa tutkittava ilmiö on uusi, vastaavia tapauksia on vähän tai tutkimusongelma on vaikeasti strukturoitavissa. Hermeneuttisella tutkimuksella voidaan päästä syvälle tutkittaviin tapauksiin ja löytää uutta tietoa tai hypoteeseja. (Olkkonen 1994, 37.) Hermeneutiikan taustalla vaikuttaa Olkkosen (1994, 26) mukaan idealismi, jossa todellisuus nähdään subjektiivisena kuvitelmana ilman itsenäistä totuusarvoa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ovat digitaalisten asiantuntijapalveluiden käyttäjien (eli ihmisten) toiminta ja käyttäjien toimintaan liittyvät toiveet. Tämän tyyppisen tutkimusaineiston analysointi kvantitatiivisin keinoin on mahdotonta. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimusaineiston perusteella sekä tutkimuksen tulosten luotettavuuden perustuessa pääosin tekijän tulkintaan ja ymmärtämiseen, opinnäytetyön voidaan katsoa perustuvan hermeneuttiseen tieteenkäsitykseen.

Hermeneuttisen tieteenkäsityksen yksi käytetyimmistä tutkimusotteista on case-tutkimus (Olkkonen 1994, 52), joka on tyypillisesti yksittäisen tapauksen tai tilanteen tutkimusta (Hirsjärvi ym. 2007, 131). Tapaus voi olla esimerkiksi prosessi tai jotkin prosessit, joita tutkitaan omassa ympäristössään, keräten aineistoa useita metodeja hyödyntäen (Hirsjärvi ym. 2007, 131). Saundersin ym. (2009, 146) mukaan case-tutkimus soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään syvällisesti tutkittavaa ilmiötä sekä siihen liittyviä prosesseja. Tapaustutkimuksessa tutkittavia tapauksia voi olla yksi tai useampia riippuen tutkimuksen tavoitteesta (Saunders ym. 2009, 146).

Routio (2007) esittää neljä erilaista case-tutkimuksen tyyppiä, jonka määrittää tutkimuksen tavoite. Tutkimus voi olla kuvaileva, selittävä, ennustava tai ohjaava. Kuvaileva (eli deskriptiivinen) tutkimus pyrkii kuvailemaan kohdetta mahdollisimman tarkasti. Selittävän tutkimuksen tavoitteena on selvittää syyt, miksi tutkittava kohde on sellainen kuin on ja/tai miksi se on tullut sellaiseksi. Ennustavalla tutkimuksella halutaan selvittää tutkittavan kohteen todennäköistä tulevaisuutta. Ohjaava (eli normatiivinen) tutkimus pyrkii parantamaan kohteen tilaa tai kehittämään muita vastaavia kohteita. (Routio 2007.) Yinin (2009) mukaan case-tutkimus voi puolestaan olla yksittäistapaustutkimus, usean tapauksen tutkimus, holistinen tutkimus tai sulautettu tutkimus. Yksittäistapaus sisältää yhden uniikin tapauksen tutkimuksen, usean tapauksen tutkimus vastaavasti useita tapauksia sisältävän tutkimuksen. Holistisella tutkimuksella viitataan kokonaisvaltaiseen tiedon käsittelyyn, esimerkiksi koko organisaation kattavaan tapaustutkimukseen, ja sulautetulla tutkimuksella tarkoitetaan useampien analysoitavien kohteiden, esimerkiksi yrityksen prosessien tutkimista. (Yin 2009.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on kuvailevia ja ohjailevia piirteitä omaava yksittäistapaustutkimus. Työssä pyritään kartoittamaan nykytilannetta ja luomaan ideoita digitaalisten asi-

antuntijapalveluiden kehittämiseksi. Tutkimuksessa kuvaillaan digitaalisten asiantuntijapalveluiden asiakaskokemusta ja ideoidaan niihin liittyviä kehitysehdotuksia ja muotoiluajureita. Case-tutkimukselle on tyypillistä useiden tutkimusmenetelmien hyödyntäminen (Saunders ym. 2009, 146 ja Hirsjärvi ym. 2007, 131). Hirsjärven ym. (2007, 131) mukaan usein käytettyjä metodeja ovat muun muassa haastattelut, havainnointi ja dokumenttien tutkiminen. Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään case-tutkimukselle ominaisesti useita tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastattelut ja dokumenttien tutkiminen. Tiedonkeruumenetelmien monipuolisella käytöllä pyritään siihen, että tutkittavasta tapauksesta saadaan mahdollisimman todenmukainen ja tarkka kuva. Tämän jälkeen voidaan luoda kehitysehdotuksia hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä tutkimustiedon analysoimiseen ja kehitysehdotusten luomiseen.

2.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön alussa kuvattiin asiantuntijapalveluiden ja asiakaskokemuksen muutosta ja rajattiin tutkimustyön tavoitteet. Tutkimusotteessa esitellään tämän tutkimusrakenteen lisäksi vielä opinnäytetyön case-yritys sekä kyseisen asiantuntijaorganisaation asiakkaiden käytössä nykyisin olevat digitaaliset kanavat ja palvelut.

Teoriaosuudessa määritellään aluksi tämän opinnäytetyön käsitteet, minkä jälkeen kirjallisuuskatsauksen avulla käsitellään liiketalouden arvonluonnin teorioita palveluliiketoiminnassa. Kirjallisuuskatsaus lähtee liikkeelle palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta (engl. Goods-dominant logic, GDL) ja kuvaa lyhyesti liiketoimintalogiikoiden teorioiden kehittymistä. Keskeisenä teoriana esitellään asiakaskeinen liiketoimintalogiikka (engl. Customer-dominant logic, CDL), joka korostaa yrityksen käytäntöjen, ratkaisujen ja toiminnan kehittämistä asiakkaan lähtökohdista käsin.

Arvonluonnin teorioiden jälkeen kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan asiantuntijapalvelujen erityispiirteitä asiakaskokemuksen muodostumisen ja arvonluonnin näkökulmasta. Asiantuntijapalveluiden asiakaskokemusta ja asiakasarvon muodostumista peilataan myös yleisen digitaalisen kehitysaallon vaiheisiin ja kehittyvien teknologioiden vaikutuksiin. Kirjallisuuskatsauksen lopussa käsitellään palvelumuotoilun (engl. Service Design, SD) ja ihmiskeskeisen suunnittelun (engl. Human centered design, HCD) teoreettista taustaa. Palvelumuotoilun teorian avulla selvitetään, mitä palvelumuotoilu on, mihin sitä käytetään ja mitä sillä tavoitellaan. Lisäksi käsitellään kehitystyön kannalta keskeiset palvelumuotoilun työkalut ja Double Diamond -malli, joita sovelletaan tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

Luvussa neljä kuvataan ja perustellaan kehittämistyön tutkimusmenetelmät ja prosessi sekä aineiston keruun, analyysin ja kehittämistoiminnan toteutus. Luvussa viisi esitellään kehittämistyön tuotos. Empiriaosan avulla teoriaosuudessa käsitellyt teemat pyritään näin liittämään käytäntöön. Opinnäytetyön lopussa pohditaan työn onnistumista, arvioidaan luotettavuutta,

ja esitetään jatkotutkimusaiheita. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on esitetty yhteenveto tämän tutkimusraportin rakenteesta.

Opinnäytetyön rakenne	
Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> • Aiheen ajankohtaisuuden taustat ja opinnäytetyön perustelut.
Tutkimusasetelma	<ul style="list-style-type: none"> • Kuvataan asiantuntijapalveluiden ja asiakaskokemuksen muutosta. • Rajataan opinnäytetyön tavoite ja perustellaan tutkimusote. • Esitellään tutkimuksen rakenne ja kehitystyön case-yrittäjä.
Teoreettinen viitekehys / kirjallisuuskatsaus	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkastellaan asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa, asiakaskokemusta ja arvonmuodostumista asiantuntijapalveluiden kontekstissa. • Käsitellään palvelumuotoilun ja ihmiskeskeisen suunnittelun määritelmiä ja tavoitteita.
Empiirinen tutkimus / tapaustutkimus	<ul style="list-style-type: none"> • Esitellään kehitystyön kulku ja prosessi. • Kuvataan aineiston keruun, analysoinnin ja kehitystyön toteutus sekä käytetyt menetelmät.
Kehitystyön tulokset	<ul style="list-style-type: none"> • Esitellään digitaalisten asiantuntijapalveluiden käyttäjäpersoonien vertailu, parannettu asiakaspolku, muotoiluajurit ja kehitysajat. • Kerrotaan, mitä asiakkaiden kannalta keskeisiä toimintoja tunnistettiin. • Kerrotaan, mitä kehityskohteita keskeisistä toiminnoista havaittiin ja mitä toimenpiteitä kehityskohteille ehdotetaan.
Pohdinta	<ul style="list-style-type: none"> • Arvioidaan kehittämistyön ja prosessin onnistumista sekä tutkimuksen luotettavuutta. • Esitetään jatkotutkimusaiheita ja kehitysohjeita.

Taulukko 2: Yhteenveto tutkimusraportin rakenteesta.

2.5 Case-yrityksen esittely

Tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden tapaustutkimus on tehty case-yritykselle, joka on suomalainen yritys ja se kuuluu kansainväliseen 158 maassa toimivaan ketjuun. Suomessa case-yrityksellä on yli 1000 asiantuntijaa ympäri maan. Case-yritys auttaa asiakkaitaan kasvamaan, kehittymään, toimimaan tehokkaasti sekä raportoimaan luotettavasti. Sen asiakkaita ovat muut yritykset ja organisaatiot, kuten kasvuyhtiöt, perheyrietykset, pörssilistatut yhtiöt ja julkisen sektorin toimijat.

Case-yrityksen tavoitteena on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista asiakkaidensa merkittävimpiä ongelmia. Yrityksen palvelut kattavat niin liikkeenjohdon konsultoinnin ja yritysjärjestelypalvelut, vero- ja lakipalvelut, riskienhallinnan kuin tilintarkastuksen ja muut varmennuspalvelut. Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat osa case-yrityksen strategiaa,

jonka mukaan se auttaa asiakkaitaan luomaan uutta digitaalista liiketoimintaa sekä parantamaan omia prosessejaan teknologian avulla.

2.6 Asiakkaiden nykyisin käyttämät digitaaliset työkalut ja kanavat

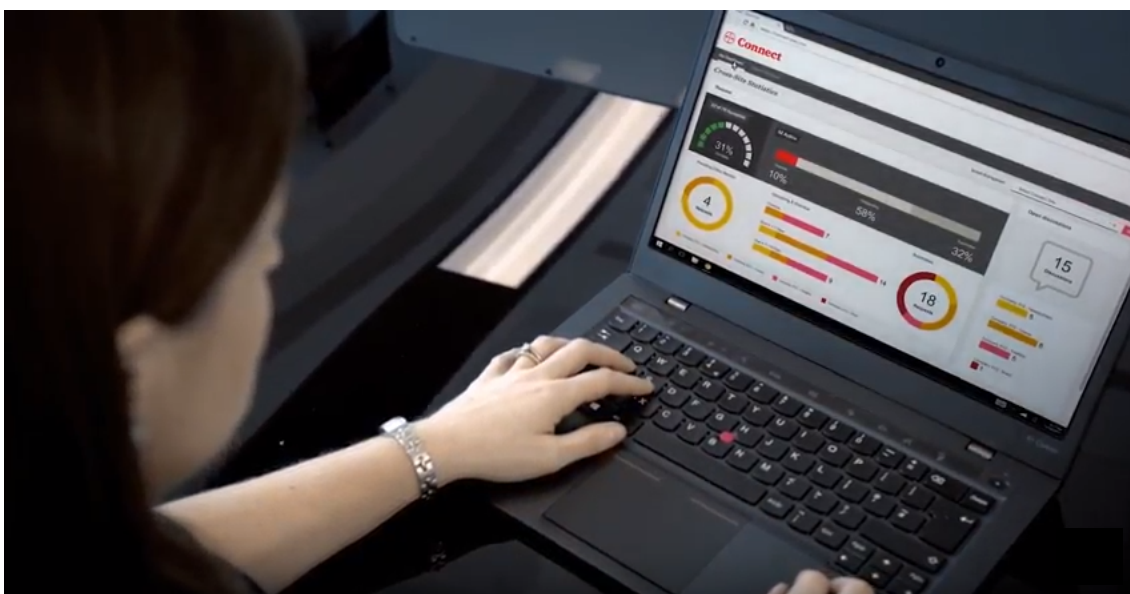
Kokonaisuudessaan monet case-yrityksen tarjoamat palvelut ovat juuri parhaillaan digitalisoitumassa ja osa asiantuntijapalveluiden myynnistä tapahtuu jo nyt verkon kautta. Asiantuntijapalveluita viedään aktiivisesti esille erilaisiin digitaalisiin kanaviin ja palvelutarjoamat laajenevat kattamaan suuremman osan asiakkaiden tarpeista ja ongelmista. Case-yrityksellä on verkkosivusto, josta löytyy blogikirjoituksia ajankohtaisista aiheista sekä liiketoimintaa tukevia mobiilisovelluksia asiakkaille. Nykyisiä palveluita kehitetään muun muassa tiedon ja analytiikan avulla, josta esimerkkinä yritys vastuun digitaaliset asiantuntijapalvelut, jotka antavat asiakkaalle vastauksia ilmastonmuutoksen eteen tehdyn työn suhteesta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Nämä digitaaliset verkostot ja palvelut eivät yksinään toistaiseksi kuitenkaan tuota palvelua tarjoavalle yritykselle rahallista tulosta vaan avustavat arvon muodostumisessa, asiakkaiden hankinnassa ja yhteydenpidossa.

Alustaperusteiset liiketoimintamallit lisääntyvät voimakkaasti myös asiantuntijapalveluissa ja joukkoistamista voidaan hyödyntää lukuisissa käyttökohteissa. Hyödyntämistilanteille ominaista on ideoiden ja palautteen kerääminen tai jonkin ongelman ratkaiseminen. Case-yritys tuottaa paljon tietoa ja julkaisuja eri toimialoilta. Näihin julkaisuihin haastatellaan toimialojen osaajia ja asiantuntijoita, ja haastattelutiedon pohjalta case-yrityksen asiantuntijat tuottavat uusia malleja ja toimintatapoja. Digitalisaation myötä palvelun tuotantoa johdetaan ja optimoidaan reaaliaikaisesti, kuten esimerkiksi ongelmatilanteiden ennakointi ja välttäminen sekä mainosisältöjen valitseminen reaaliaikaisesti sisältöpalvelun luonteeseen sopiviksi. Palveluiden avulla pyritään myös ennakoimaan tulevia asiakastarpeita ja -tilanteita, parantaen samalla asiakaskokemusta (esim. verojen tarkistaminen osana taloushallintopalveluita). Asiakkaan vapaus valita haluamansa palvelukanava kasvaa, mutta asiantuntijapalvelualalla yritykset ovat asiassa hyvin eri kehitysvaiheissa. (Palta ry 2016, 26.)

Asiakkaiden pääasiallisesti käyttämiä case-yrityksen digitaalisia palveluita on kaksi. [REDACTED] on isojen ja keskisuurten tilintarkastusasiakkaiden käyttöön tarkoitettu selainpohjainen portaali, jossa tarkastustoimeksiantojen tiedostojen ja dokumentaation pyytäminen ja jakaminen hoituvat luotettavasti ja helposti asiakkaan ja tilintarkastustiimin välillä. Työkalun avulla seurataan datan tilaa reaaliajassa ja se mahdollistaa koko toimeksiannon tapahtumien seurannan yksilöitävästä kokonaiskatsausnäkökulmasta. Digitaalinen palvelu on luotu helpottamaan tilintarkastustoimeksiantojen asiakkaiden tiedostojen välitystä tilintarkastustiimeille.

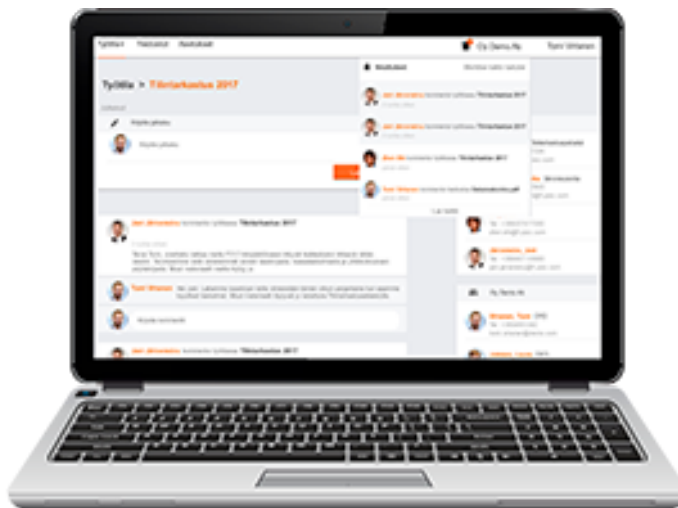
■■■■-työkalun ominaisuudet:

- Tiimi pyytää tiedostoja asiakkaalta → asiakkaan yhteyshenkilö lataa pyydettyt tiedostot.
- Projektin vetäjillä on mahdollisuus osoittaa tiimeille ja asiakkaiden yhteyshenkilöille vastuualueita, rajoittaa pääsyä tiettyihin tiedostoihin, asettaa ja tarkkailla määräaikoja, jne.
- Sisäänrakennettu sähköpostitoiminto huomauttaa käyttäjiä muutoksista ja päivityksistä.
- Jaettu kalenteritoiminto määräaikojen ja tärkeiden päivämäärien ilmoittamiseen.
- Listaus tärkeistä yhteyshenkilöistä helpottaa yhteydenottoja.



Kuvio 3. Havainnekuva ■■■■-työkalun käytöstä.

■■■■ on puolestaan pienemmille yrityksille tarkoitettu työtila yhteydenpitoon asiakkaan ja tiimin välillä. Työtilassa näkee yhdellä silmäyksellä toimeksiannon tapahtumat. Sähköpostiviestien sijaan työkalun avulla voi käydä keskusteluja asiantuntijoiden kanssa ja kommunikoida useamman henkilön kesken, kun kaikki osapuolet ovat mukana samassa viestiketjussa. Uusista lukemattomista viesteistä, tiedostoista ja kommentteista lähtee ilmoitus myös sähköpostiin ja mobiililaitteeseen. Tilintarkastus- ja veroilmoitustoimeksiantoihin liittyvä dokumenttien hallinta on yksinkertaista ja ladattuja tiedostoja voi kommentoida.

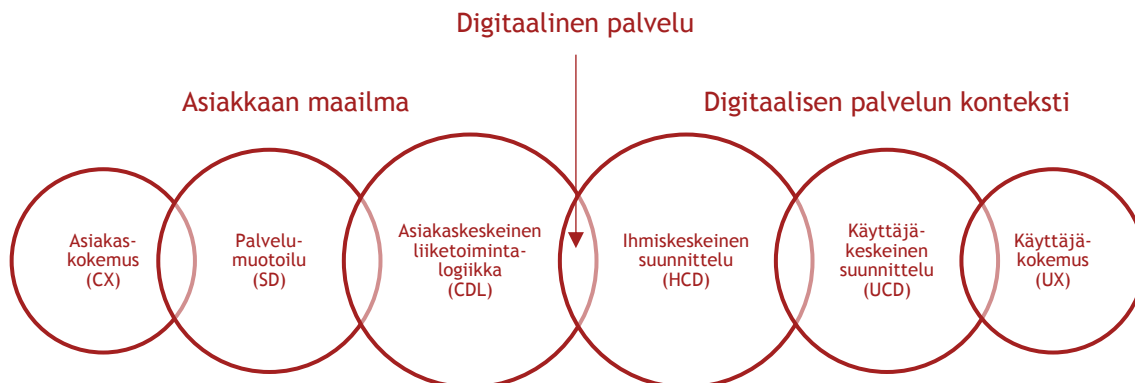


Kuvio 4. Havainnekuva [REDACTED]-työtilasta.

Edellä kuvattujen digitaalisten työkalujen lisäksi case-yrityksen verkkosivusto, globaali mobiilisolvellus ja case-yrityksen sosiaalisen median kanavat muodostavat digitaalisia kohtaamispaikkoja asiakkaiden ja case-yrityksen välille. Case-yrityksen verkkosivuston tarkoitus on palvella asiakkaita ja tukea myyntiä tarjoamalla ajankohtaista tietoa sekä nykyisille että uusille, potentiaalisille asiakkaille. Tämän lisäksi sivusto palvelee myös muita sidosryhmiä kuten yhteistyökumppaneita, työnhakijoita ja opiskelijoita. Sivusto kokoaa yhteen case-yrityksen tutkimukset, julkaisut, blogit, uutiset, palvelukuvaukset, tiedotteet, tapahtumat ja työpaikkailmoitukset sekä tietoa yrityksestä ja organisaatiosta.

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään ja käsitellään asiakaskesteistä liiketoimintalogiikkaa (engl. Customer dominant logic, CDL) ja ihmiskeskeistä suunnittelua (engl. Human centered design, HCD), jotka ovat digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehitystyön keskeisiä viitekehyksiä. Tässä opinäytetyössä syvennytään palveluliiketoiminnan kaikista lähestymistavoista juuri asiakaskesteeseen liiketoimintalogiikkaan, koska sen näkökulmien avulla asiakas asetetaan selkeästi kehitystyön ja toiminnan keskiöön (Heinonen ym. 2010). Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa käsitellään asiakas- ja käyttäjäkokemusta sekä arvon muodostumista asiantuntijapalveluiden kontekstissa. Näiden ohella käsitellään myös palvelumuotoilua ja ihmiskeskeistä suunnittelua, koska niiden teorioita ja menetelmiä sovelletaan empiirisen tutkimuksen kehitysvaiheessa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) kuvataan tämän opinäytetyön teoreettinen viitekehys, lähestymistavat ja menetelmät, minkä jälkeen määritellään tässä opinäytetyössä käytettyjä käsitteitä.



Kuvio 5: Kuvaus opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä ja menetelmistä.

Asiantuntijapalveluja käsitellään tässä opinnäytetyössä yritysten ja organisaatioiden välisen yhteistoiminnan (engl. business to business, B2B) kontekstissa. Asiantuntijapalveluina käsitellään tutkimuksessa palvelut, jotka kehitetään ja tuotetaan toisten yritysten tai organisaatioiden käyttöön ja joihin ei liity lainkaan konkreettisia tuotteita, vaan ne perustuvat asiantuntijoiden ja asiakkaiden väliseen tiiviiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Digitaalisilla palveluilla ja digitaalisilla kanavilla viitataan tässä opinnäytetyössä palveluun tai tietoon, jota yritys tarjoaa internetin, verkkosivustojen, sosiaalisen median kanavien, tietojärjestelmien tai erilaisten sovelluksien kautta. Digitaalinen palvelu on terminä laaja ja se pitää sisällään myös kaikki elektroniset teknologiat, jotka eivät välttämättä tarvitse toimiakseen internetyhteyttä.

Termejä **asiakas** ja **käyttäjä** käytetään tässä opinnäytetyössä pääasiassa synonyymeinä. Kirjallisuudessa on todettu, että erityisesti B2B-kontekstissa ostopäätöksen tekevä asiakas ei tyypillisesti ole sama taho kuin ostettavan palvelun käyttäjä (Sundberg 2015, 22-23, 42-43; Väättäjä ym. 2014, 164, 169-170). Tässä tutkimuksessa, aineettomien asiantuntijapalvelujen kontekstissa, tilanne on kuitenkin monitahoinen. Aineettomien asiantuntijapalvelujen kohdalla ostopäätöksen tekevä asiakas voi olla myös palvelun käyttäjä, vaikka ostoprosessiin ja päätöksen tekoon osallistuisi useampia tahoja.

Palvelumuotoilu korostaa palvelun käyttämisen vuorovaikutteisuutta ja sitä, miten asiakaskokemus (asiakkaan palvelukokemus) on oikeastaan palvelun aikana syntyvää käyttäjäkokemusta. Siksi tässä opinnäytetyössä rinnastetaan **asiakaskokemus** ja **käyttäjäkokemus**, ja näistä olemassa olevaa kirjallisuutta on tulkittu tosiaan täydentävästi.

Virtasen ym. (2011) mukaan **asiakaskeskeisyyden** ja **asiakaslähtöisyyden** merkittävin ero on asiakkaan osallistuminen. Asiakaskeskeisessä toimintatavassa asiakasta kuullaan esimerkiksi erilaisten palautekyselyiden kautta. Asiakas ei kuitenkaan itse pääse vaikuttamaan palvelun-

tuotannon menetelmiin tai voi tehdä aloitetta palvelun kehittämiseksi. Asiakaskeskeisessä toimintatavassa asiakas kommentoi olemassa olevia palveluja tai vastaa palveluista esitettyihin, valmiiksi muotoiltuihin kysymyksiin, ja palvelun tuottaja tekee vastausten pohjalta johtopäätöksiä kehittämistyön suuntaviivoiksi. Asiakaslähtöisessä toimintatavassa palvelun sisältöä ja tuotantoa kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaslähtöisen toimintatavan lähtökohtana on ymmärtää asiakkaan tarpeita yksityiskohtaisesti ja syvällisesti, ja asiakas osallistetaan aktiiviseksi toimijaksi palveluja kehitettäessä. Jatkuvaa kehittämistä toiminnasta saatujen tietojen perusteella kutsutaan iteroinniksi. (Virtanen ym. 2011, 36-37.) Tässä opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien avulla digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämistä pyritään viemään kohti asiakaslähtöistä toimintatapaa. **Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka** kuvataan teoriaosuuden seuraavissa luvuissa eikä sitä pidä tämän opinnäytetyön puitteissa sekoittaa edellä kuvattuun yritysten asiakaskeskeiseen toimintatapaan. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan teoriaa rinnastetaan tässä opinnäytetyössä liiketoiminnan asiakaslähtöiseen kehittämismalliin, joka on esitetty tarkemmin kuviossa 14 (s. 37).

3.1 Palveluliiketoiminnan paradigmanmuutos kohti asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa

Kirjallisuudessa on esitetty, että kehitämme ihmisinä luonnostaan erilaisia uskomusjärjestelmiä, jotta ymmärtäisimme paremmin meitä ympäröivää maailmaa (Lusch ja Vargo 2014, 3). Näitä järjestelmiä kutsutaan myös institutionaaliseksi logiikaksi. Nämä logiikat ohjaavat ja määrittävät käyttäytymistämme ja usein ne muotoutuvat koulutuksen kautta, muodostaen jonkinlaisen linssin, jonka kautta voimme suodattaa saamaamme tietoa ja signaaleja (Lusch ja Vargo 2014, 3).

Institutionaaliset logiikat eivät kuitenkaan ole kiveen hakattuja, ikään kuin niitä ei tarvitsisi muuttaa tai kehittää (Lusch ja Vargo 2014, 3). Ihmisen perustarpeet ovat muuttuneet ajan myötä ja verrattuna esimerkiksi 1920-lukuun, tuotteiden kulutus ei enää ole hyvän elämän edellytys (Polaine ym. 2013, 18). Kun markkinointi yleistyi 1920-luvun alussa, teollisuudessa vallitseva liiketoimintalogiikka oli tuotokeskeinen (Lusch 2007). Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (engl. Goods-dominant logic, GDL) perustuu käsitykseen, jonka mukaan liiketoiminnan ja talouden keskeiset osatekijät ovat tavaroiden tuotanto ja vaihto (Lusch ja Vargo 2014, 4). Tuotokeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas ei sisälly arvonluontiprosessiin (Lusch 2007) ja arvo nähdään sisällytetyksi tavaroihin valmistusprosessien kautta (Vargo 2004).

Vuonna 1968 Fuchs on todennut, että palvelusektorista oli tuolloin tullut Yhdysvaltain talouden suurin toimiala toisen maailmansodan jälkeen, ja muiden teollisuusmaiden taloudet seuraavat tätä kehitystä (Fuchs 1968). Nykytilaa tarkasteltaessa Maailmanpankin avoin raportti osoittaa, että vuonna 2016 koko maailman bruttokansantuotteesta 66 prosenttia muodostui palveluista. Euroopan Unionin alueella vastaava luku oli jopa 74 prosenttia. (World Bank Open Data 2018.) Suomessa palvelut muodostavat kaksi kolmas osaa bruttokansantuotteen arvosta

(Elinkeinoelämän Keskusliitto 2016). Näiden lukujen valossa voidaan selvästi todeta, että palvelut ja palveluala muodostavat merkittävän osan maailmantaloudesta. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö pakottaa kuitenkin myös palvelualan muutoksiin niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla.

Viime vuosikymmenen aikana asiakkaan rooli on muuttunut merkittävästi, kun valta on siirtynyt yrityksiltä asiakkaiden käsiin (Voima 2010). Yritys ei voi enää päättää, miten, missä, milloin ja kenen taholta sen tuotteiden tai palveluiden arvo luodaan. Siitä lähtien, kun Vargon ja Luschin (2004) artikkeli ”*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*” julkaistiin, on arvon muodostumisen logiikasta keskusteltu ja väitelty kiivaasti. Sen jälkeen, kun artikkeli palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta (Service-dominant logic, SDL) esiteltiin Journal of Marketing -julkaisussa, useat tutkijat ovat reagoineet, vastanneet ja kehittäneet palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa ja markkinoinnin teorioita, aivan kuten kirjoittajat tavoittelivat (Vargo 2008).

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakkaan rooli on keskeinen palveluprosessin aikana, ja palvelu määritellään toiminnaksi, jolla pyritään tuottamaan vuorovaikutuksessa hyötyä palvelun kohteena olevalle asiakkaalle (Lusch ja Vargo 2014, 74.) Luschin ja Vargon (2014, 15-17) mukaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan neljä johtoaajatusta ovat:

1. Palvelu on koko vaihdantatalouden perusta.
2. Asiakas osallistuu aina palveluprosessin arvonmuodostukseen.
3. Palveluun liittyvien sosiaalisten ja taloudellisten toimijoiden vaikutteet yhdistyvät asiakkaan arvonmuodostusprosessissa.
4. Arvo muodostuu aina asiakkaan yksilöllisten havaintojen ja kokemusten perusteella.

Vaikka palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa on kehitetty edelleen, rinnalle on syntynyt myös Heinosen (2009) esittämä asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (engl. Customer-dominant logic, CDL). CDL esiteltiin ensikerran kumppaniyritysten ja suomalaisen innovaatorahoituskeskus Tekesin rahoittamassa tutkimushankkeessa vuosina 2008-2011, ja Heinonen ja Strandvik esittelivät perusajatuksia kehittyvästä markkinointilogiikasta CERS:ssä, joka on Hankenin palvelu- ja suhdemarkkinoinnin tutkimus- ja osaamiskeskus. (Gummerus ja Koskull 2015, 114). Alla oleva kuvio havainnollistaa eri liiketoimintalogiikoiden muutosta.



Kuvio 6: Liiketoimintalogiikan paradigmanmuutos.

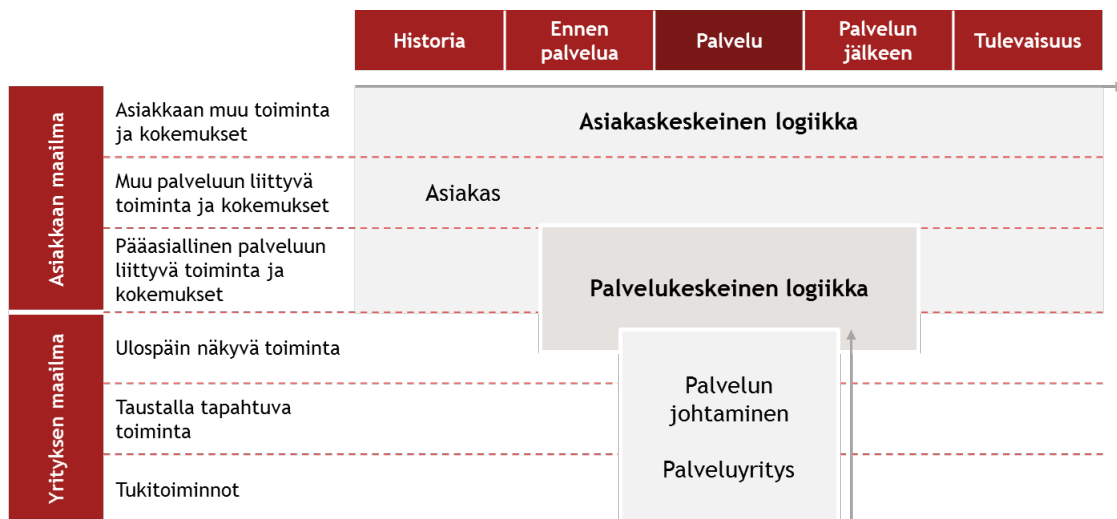
Heinonen (2015) kuvaa asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa (CDL) markkinoinnin ja liiketoiminnan näkökulmasta. Se perustuu tuotteiden, palvelun, järjestelmien, kustannusten ja kasvun sijaan asiakaslogiikan ymmärtämiseen sekä siihen, miten yrityksen palvelut voidaan sitoa asiakkaiden elämään. Heinonen (2010) väittää, että vaikka SDL on ollut iso edistysaskel pois tuotekeskeisestä liiketoimintalogiikasta (GDL) ja se on osaltaan kehittänyt ymmärrystä markkinoinnista, on sen näkökulma edelleen toimittajakeskeinen eikä asiakaskeskeinen.

3.2 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ottaa asiakkaan palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa paremmin huomioon, ja sen tavoitteena on kehittää käytäntöjä, toimintaa ja ratkaisuja asiakkaan lähtökohdista käsin (Heinonen ja Strandvik 2015, 111-112). Heinosen ym. (2010) mukaan asiakkaan kokemus ja lopullinen käyttöarvo asiakkaan maailmassa muodostuu siitä, miten yritykset tukevat asiakasta saavuttamaan tarvitsemansa. Arvon muodostuminen tapahtuu ennen palvelun käyttöä, palvelua käytettäessä tai sen jälkeen. Asiakas saavuttaa haluamansa joko fyysisellä tai mentaalisisella toiminnalla, ja näitä toimintoja tulisi tukea, jotta asiakkaalla on mahdollisuus saavuttaa haluamansa. (Heinonen ym. 2010, 543, 545.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka eroavat toisistaan yhteiskehittämisessä, arvonmuodostumisessa ja asiakaskokemuksessa. Kun palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas on osa yrityksen kontrolloimaa yhteistoimintaa, asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa yritys osallistuu asiakkaan toimintoihin, jotka ovat asiakkaan kontrolloimia. Arvonmuodostumisessa ero on siinä, että CDL keskittyy myös näkymättömiin ja henkisiin toimiin, kun taas SDL keskittyy ainoastaan näkyvään vuorovaikutukseen ja toimintoihin. Ero asiakaskokemuksen määritelmässä on puolestaan siinä, että asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa kokemus on asiakkaan elämä ja osa jokapäiväistä elämää, kun palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa kokemus muodostuu yhdessä palvelun kanssa. (Heinonen ym. 2010, 16.) Myös Voima, Heinonen ja Strandvik (2010, 4) ovat samaa mieltä siitä, että arvo on sisällytetty asiakkaiden jokapäiväiseen elämään ja jatkavat, että arvo muodostuu asiakkaiden kumuloituneesta todellisuudesta.

Alla kuvataan (kuviokuva 7), miten asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka eroaa palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta. Asiakkaan kokemusta tarkastellaan kolmella tasolla. Alimpana on kuvattu pääasialliset palveluun liittyvät kokemukset, keskellä muut palveluun liittyvät kokemukset ja ylimpänä asiakkaan palveluun liittymättömät kokemukset eli muu elämä, joka vaikuttaa asiakkaaseen, hänen toimintaansa, valintoihinsa ja tunteisiinsa.

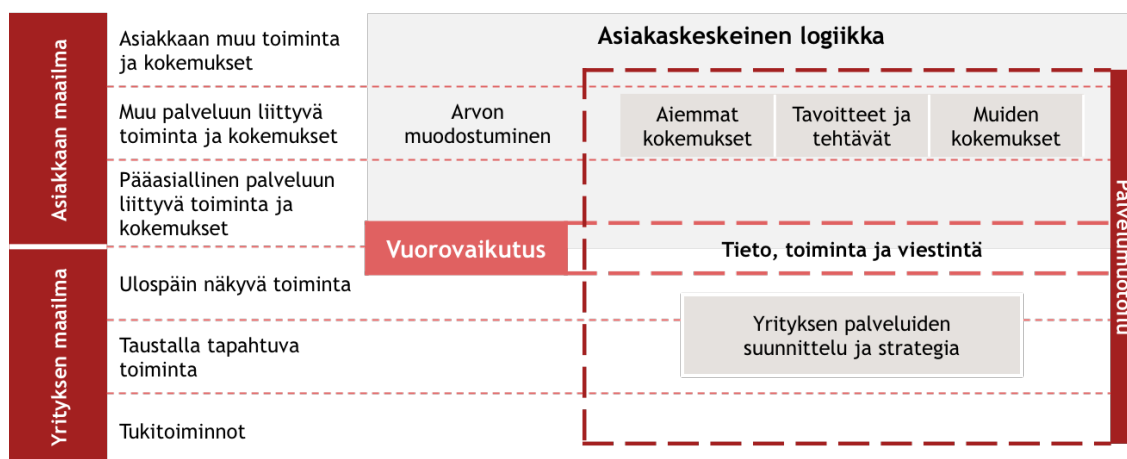


Kuvio 7: Asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan eroja Heinosta ym. (2010, 6) mukailten.

Asiantuntijapalveluita luonnehditaan kirjallisuudessa vaikeasti määriteltäviksi, abstrakteiksi ja vain vähän näkyviä lopputuotteita tuottaviksi palveluiksi. Asiantuntijapalveluille on ominaista, että niiden avulla pyritään ratkaisemaan jokin asiakkaan esittämä ongelma, johon tarvitaan asiantuntija-apua. Asiantuntijapalveluiden tarjoajalta edellytetään yleensä korkeaa koulutustasoa, laajaa kokemusta ongelman aihepiiristä sekä sitoutumista asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. (Sipilä 1996, 17-20 ja Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11.) Sipilän (1996) sekä Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan asiantuntijapalveluista ei välttämättä jää lainkaan konkreettista lopputulosta, tai lopputulos voi olla abstrakti. Asiantuntijapalveluiden lopputuotteet ovat usein suunnitelmia, ohjeita tai ideoita eli ne ovat aineettomia. Erityyppisten palvelujen vertailussa asiantuntijapalvelut ovat pääsääntöisesti kaikkein aineettomimpia palveluita. (Sipilä 1996, 17-20 ja Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11.) Lopputuloksen kannalta kaikissa palveluissa asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan on olennaista. Asiantuntijapalveluissa asiakkaan osallistuminen ja vuorovaikutus palveluyrityksen kanssa on kuitenkin erityisen korostunut.

Aineettoman digitaalisen asiantuntijapalvelun käyttäminen on näin ollen vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluyrityksen välillä (mm. Desmet ja Hekkert 2009, 57-66 ja Payne ym. 2009, 382-383). Parker ja Heapy (2006) korostavat, että asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on hyvien vuorovaikutussuhteiden kehittymisen edellytys, ja palvelun asiakaskokemus ja asiakasarvo ovat niin ikään riippuvaisia tästä asiakkaan ja palveluyrityksen vuorovaikutuksesta. Asiantuntijapalveluorganisaation on mahdollista ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja parantaa näin vuorovaikutussuhteita asiakkaidensa kanssa, kun suunnittelun lähtökohtana pidetään aidosti palvelun käyttäjiä. (Parker ja Heapy 2006, 44-64, 70-72, 82.)

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 8). Heinonen ja Strandvik (2015) luoma malli kuvaa, miten asiakkaan elämä on täynnä erilaisia toimintoja ja kokemuksia, jotka voivat liittyä palvelun käyttöön. Aiemmat kokemukset, tavoitteet, tehtävät ja muiden mielipiteet, kokemukset ja suosittelut vaikuttavat käyttöarvon muodostumiseen. Heinonen ym. (2010) lisäävät, että käyttöarvo ei rajoitu pelkästään vuorovaikutukseen vaan ulottuu paljon pidemmälle ja voi myöhemmin muotoutua muissa yhteyksissä. Heinosen ja Strandvikin (2015) mukaan vuorovaikutusalueella asiakas kerää tietoja eri palveluntarjoajista, kun taas palveluntarjoaja kerää tietoa asiakkaista ja markkinoista. Toiminta asiakkaiden kanssa voi olla suoraa tai epäsuoraa, ja viestintä palveluntarjoajan kanssa on myös tärkeä osa vuorovaikutusalueella tapahtuvaa toimintaa. Nämä kolme: tieto, toiminta ja viestintä muodostavat vuorovaikutusalueen.



Kuvio 8: Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan arvon muodostumiseen ja vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät Heinosta ja Strandvikia (2015) mukailten.

3.3 Arvon muodostuminen ja asiakaskokemus

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka korostaa asiakkaan roolia arvonmuodostumisen prosessissa ja sitä, että palvelu on tavaroiden sijaan vaihdon perusta; palvelua vaihdetaan aina palveluksi ja kaikki talous ovat palvelutaloutta. Tämän lisäksi asiakas nähdään arvonmuodostumisen yhteiskehittäjänä, joka on olennainen osa arvonmuodostumisen prosessia, ja jolle yritys voi tarjota vain arvoa koskevia ehdotuksia. On myös väitetty, että yritys ei voi tuottaa arvoa, koska edunsaaja määrittää aina arvon. (Vargo 2008.)

Heinosen (2010) mukaan asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka poikkeaa arvon muodostumisen osalta merkittävästi palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkemyksestä, joka ottaa huomioon vain palveluun suoraan liittyvät toiminnot ja kokemukset. Lisäksi Heinonen (2010) toteaa, että SDL näkee asiakkaan olevan ikään kuin töissä yrityksessä tai yhteistyökumppanina arvonluontiprosessissa ja siten se korostaa yrityskeskeistä näkökulmaa. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka pyrkii puolestaan ratkaisemaan kysymyksiä siitä, miten arvo syntyy asiakkaille

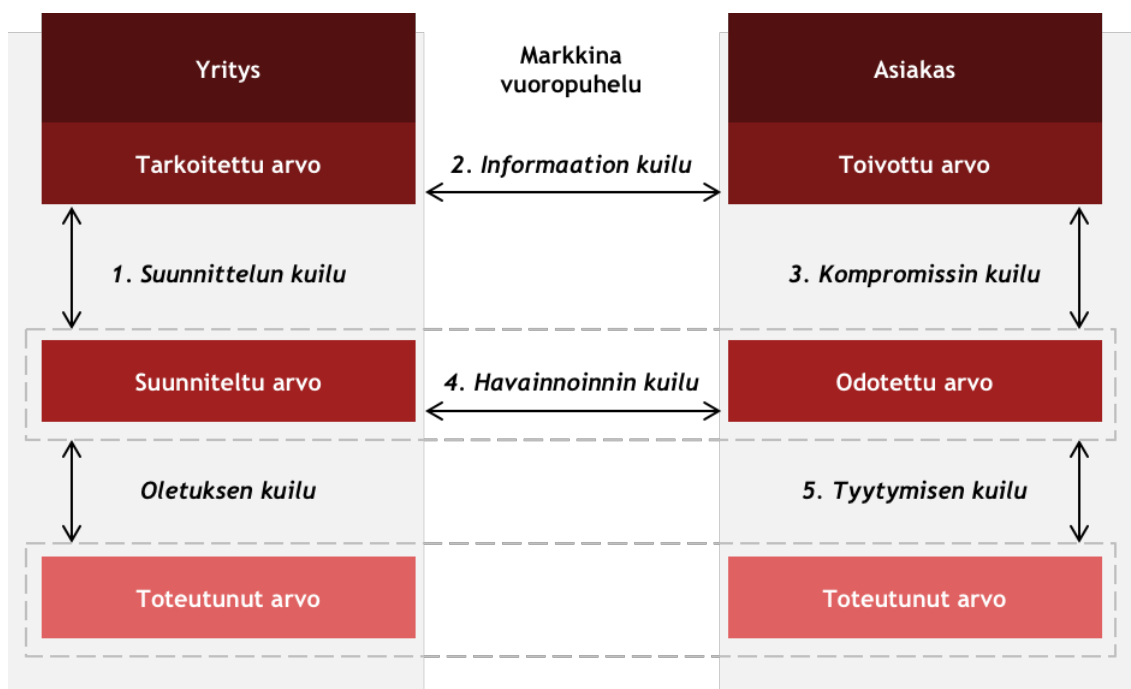
ja miten he muodostavat kokemuksensa arvosta prosessin kautta, kun palveluntarjoaja osallistuu asiakkaan toimintaan (Heinonen 2010). Sen sijaan että yhteistuotannon vuorovaikutusta rajoitettaisiin vain asiakkaan ja yrityksen välille, kuten SDL:ssä, Heinonen (2013) toteaa, että CDL:n mukaan arvo ulottuu yli vuorovaikutuksen, yhteistuotannon ja palvelun käytön ja syntyy asiakkaan ympäristössä. Tuotteiden ja palveluiden vastakkainasettelun sijaan, Heinonen (2015) osoittaa, että asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka pitää palveluita ja tuotteita arvon perustana.

Voima (2010) toteaa, että arvonmuodostuminen voi tapahtua sekä aktiivisissa että passiivisissa prosesseissa. Toisin sanoen arvonmuodostuminen ei aina vaadi aktiivista toteuttajaa, kuten asiakas tai yritys, vaan se voi muodostua myös asiakkaan todellisuudesta käsin, kun he tulkitsevat vuorovaikutusta kognitiivisten, henkisten ja emotionaalisten prosessien avulla (Voima 2010). Arvo koetaan sosiaalisessa kontekstissa sekä kognitiivisesta että toiminnallisesta näkökulmasta. Voima (2010) korostaa myös, että asiakkaan ja asiakaskokemuksen todellisuus ei ole eristetty, vaan se on yhdistetty monilla tasoilla toisten ihmisten realiteetteihin. Arvoa ei muodostu tyhjiössä, sillä asiakkaan todellisuus on yhteydessä aina toisiin ihmisiin ja eri ympäristöihin. Kirjallisuudessa on myös todettu, että arvo ei ole objektiivinen, eikä se ole täysin subjektiivinen vaan suhteellinen ja aina henkilökohtainen (Voima 2010).

Arvonmuodostumisen suhteellisuutta voi tarkastella myös esteiden näkökulmasta. Esteistä, jotka estävät palveluyritystä tuottamasta asiakkaille sellaisia palveluja, joita he oikeasti tarvitsevat, käytetään kirjallisuudessa termiä *kuilu*. Asiakkaan ymmärtämisessä on asiakkaan ja yrityksen välillä Van der Haarin ym. (2001) mukaan viisi kuilua, jotka muodostuvat palveluyrityksen ja asiakkaan erilaisten arvokäsitysten välille:

1. Yrityksen suunnitteleman ja todellisuudessa tarkoittaman arvon välillä on **suunnittelun kuilu**, joka voi johtua esimerkiksi suunnittelun ja tuotannon tai myynnin ja tuotannon välisistä ongelmista.
2. Asiakkaan toivoman ja yrityksen tarkoittaman arvon välillä on **informaation kuilu**, joka syntyy yrityksen puutteellisesta tai virheellisestä asiakasymmärryksestä.
3. Asiakkaan oikeasti toivoman arvon ja markkinoille viestityn, odotetun arvon välillä on **kompromissin kuilu**, joka syntyy, kun asiakas ei löydä itselleen sopivaa, personoitua vaihtoehtoa, ja joutuu valitsemaan parhaan olemassa olevan vaihtoehdon.
4. Yrityksen suunnitteleman ja asiakkaan odottaman arvon välillä on **havainnoinnin kuilu**, joka syntyy, kun asiakas ymmärtää yrityksen suunnitteleman arvon eri tavalla, kuin yritys on sen tarkoittanut.
5. **Tyytymisen kuilussa** asiakkaan odottama arvo ja todellisuudessa kokema, toteutunut arvo eroavat toisistaan. (Van der Haar ym. 2001, 627-630.)

Palveluiden laadun muodostumista tarkasteltaessa, tutkimuksissa on keskitytty usein tyytymisen kuiluun. Esimerkiksi Grönroos (2015) on tutkinut palveluiden laadun teoriaa ja hänen tutkimuksistaan on havaittavissa yhtymäkohtia kuiluteorioiden käsityksiin. Fawcett ja Fawcett (2014) ovat tutkineet arvokuiluja sekä palvelujen laatua. Edellä kuvattu tyytymisen kuilu on heidän mukaansa asiakkaan ja lopputuloksen välinen arvokuilu, joka perustuu asiakkaan odotama arvon ja todellisuudessa kokeman arvon ristiriitaan. Lopputuloksen ja palveluyrityksen välillä on lisäksi oletuksen kuilu, joka voi syntyä esimerkiksi virheellisesti tulkituista asiakas-tyytyväisyysmittareiden tuloksista tai virheellisesti valituista mittauskohteista, joilla ei pystytä mittaamaan palvelujen todellista onnistumista. Tällöin yritys päätyy tekemään virheellisiä johtopäätöksiä omasta onnistumisestaan tai toimintansa kehityskohteista ja tuottamaan palveluillaan vajavaista arvoa ja laatua myös jatkossa. (Fawcett & Fawcett 2014, 25-27.) Alla oleva kuvio (kuvio 9) havainnollistaa Van der Haarin ym. (2001) sekä Fawcettin ja Fawcettin (2014) kuiluteorioita.

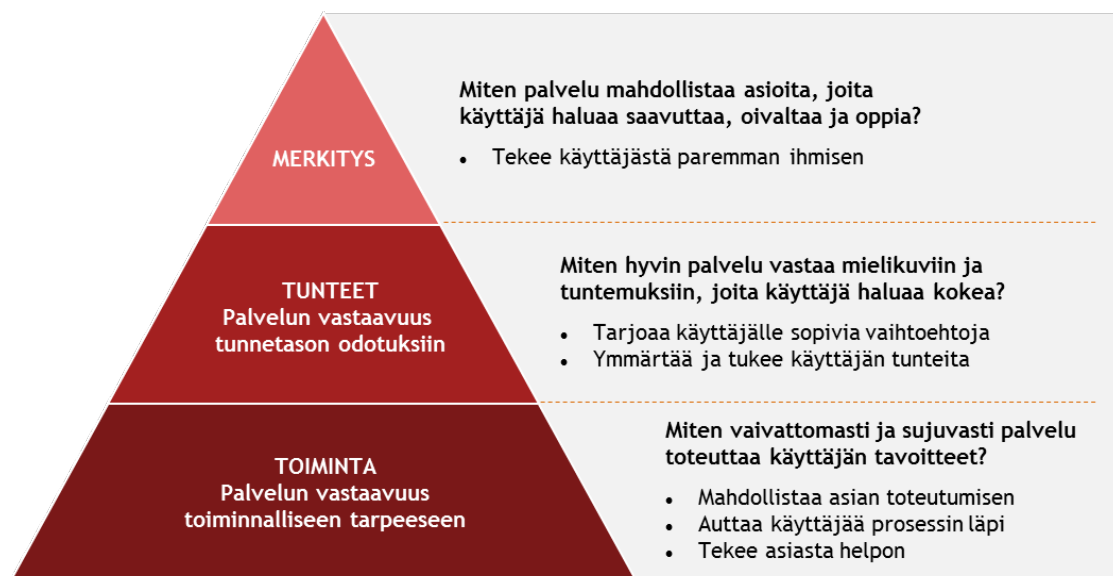


Kuvio 9: Palveluyrityksen ja asiakkaan arvokäsitysten väliset kuilut Van der Haarin ym. (2001, 630) ja Fawcettin & Fawcettin (2014, 25-27) mukaan.

Kirjallisuuden mainitaan, että aiemmin käsiteltyä asiakasarvon muodostumista on tärkeää tarkastella yhdessä asiakaskokemuksen muodostumisen kanssa. Sundberg (2015, 42-43) esimerkiksi korostaa, että palveluun liittyvä kokemus on itsessään arvoa tuottavaa, kun tarkastellaan sitä kokonaisarvoa, jota yritys luo asiakkailleen palvelujen kautta. Clatworthy (2010) puolestaan esittää palvelun luovan asiakkaalle ainutlaatuisia arvoa vain silloin, kun se on kehitetty

asiakslähtöisesti ja kun palvelu kehittyy asiakkaan mukana luoden positiivisen asiakaskokemuksen (Clatworthy 2010, 80-81). Palvelun muodostama kokemus ja asiakasarvo ovat siis kiinteästi yhteydessä toisiinsa.

Tuulaniemi (2011) jakaa asiakasarvon määrälliseen ja laadulliseen arvoon, joista määrällinen arvo muodostuu esimerkiksi palvelun hinnasta ja teknisestä lopputuloksesta, ja laadullinen arvo asiakaskokemuksesta (Tuulaniemi 2011, 32). Tuulaniemen (2011) mukaan asiakasarvon ja kokemuksen muodostuminen voidaan jakaa alla olevan kuvion (kuvio 10) mukaisesti kolmeen tasoon: toimintaan, tunteeseen ja merkitykseen. Alin arvon muodostumisen taso eli toiminta tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen ja miten vaivattomasti palvelu on hahmotettavissa. Keskimäinen taso eli tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä ja henkilökohtaisia kokemuksia. Ylin asiakaskokemuksen ja arvonmuodostumisen taso on merkitystaso, joka tarkoittaa asiakaskokemukseen liittyviä mielikuvia, kuten esimerkiksi asiakaskokemuksen henkilökohtaisuutta, oivalluksia, palvelun suhdetta asiakkaan elämäntapaan, kulttuurisia koodeja, tarinoita ja lupauksia.



Kuvio 10: Arvon muodostumisen tasot Tuulaniemeä (2011) mukaillen.

Asiaa voi tarkastella myös case-yrityksen kannalta, jossa asiakkaille tarjotaan verkon kautta tietoa ja annetaan näin vastauksia kysymyksiin ja ongelmiin. Tässä tapauksessa arvon ja pääoman muodostavat tieto ja osaaminen, jota case-yrityksen työntekijöillä on. Tätä tietoa tuodaan esille verkkosivustolla ja jaetaan laajemmin hyödyntäen erilaisia sosiaalisen median kanavia ja verkostoja. Kaikkea ei kuitenkaan anneta ilmaiseksi. Käyttäjä luovuttaa verkkosivustolla yhteystietonsa vastineeksi saamastaan tiedosta, jolloin yritys pääsee hyvin kärryille siitä, millaista tietoa käyttäjä on hakenut verkkosivuilta ja minkälaiselle palvelulle käyttäjällä on tällä hetkellä tarvetta. Vaikka verkkosivusto ei yksin tuota yritykselle taloudellista voittoa, voi yhden kävijän lopullinen ostopäätös tuottaa yritykselle kuitenkin jopa satojen tuhansien

eurojen suuruisen asiakassuhteen. Näin tarkasteltuna case-yritys on luvussa 2.1 kuvatus yleisen digitaalisen kehityksen toisessa vaiheessa.

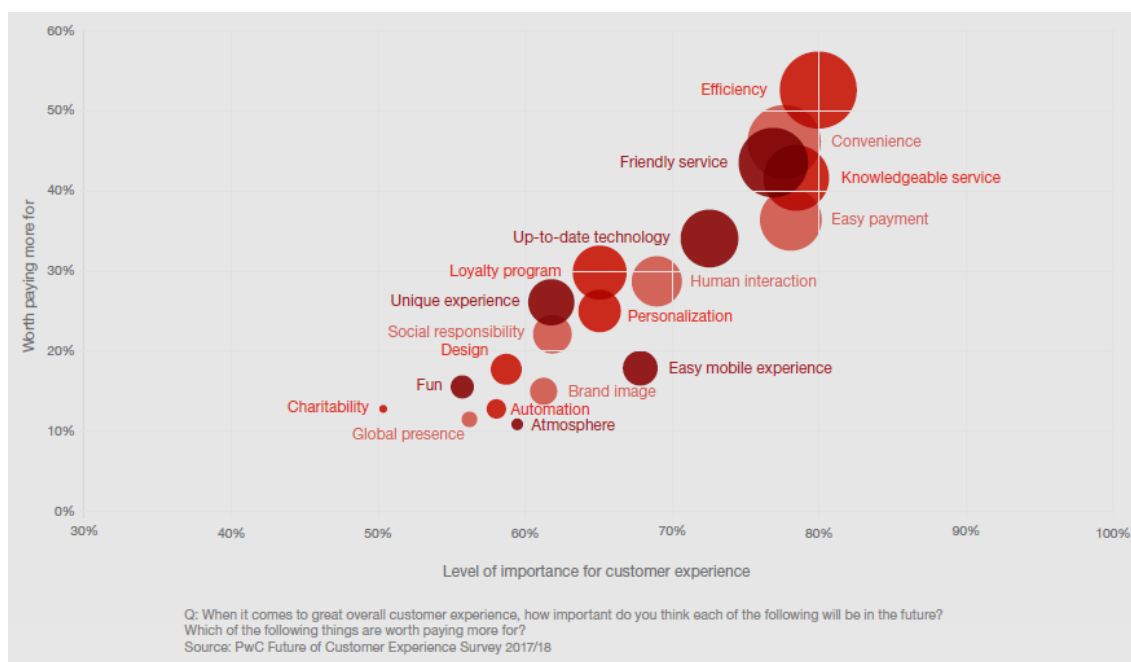
Tulevaisuudessa keskustelua arvomuodostuksesta ja asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta tulisi kehittää tarkemmin rajattujen kontekstien kautta, kuten esimerkiksi digitaalisten palveluiden ja niihin vaikuttavien uusien teknologioiden konteksti. Gummeruksen mukaan (2011, 70) asiakkaan verkkokäyttäytymistä tarkasteltaessa asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan soveltamisala on ollut kapea. Gummerus (2011, 70) ehdottaa, että tulevaisuudessa sen sijaan, että digitaalisia palveluita tutkittaisiin erillisinä palveluina, on niitä pidettävä tärkeänä osana asiakkaiden päivittäistä elämää, koska asiakas ei mitään todennäköisimmin itse erottele online- ja offline-elämää sekä palveluiden käyttöä toisistaan. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan yritysten tulisi katsoa asiakkaan maailmaa kokonaisuutena ja huomioida asiakaspolku ennen palvelun käyttöä, palvelun käytön aikana sekä sen jälkeen. Lisäksi tulee huomioida jatkuvasti muuttuvat ja kehittyvät vuorovaikutuskanavat ja teknologiat. Van Belleghem (2017, 62) esittelee kuusi asiakaskokemukseen vaikuttavaa aluetta, joihin mm. tekoäly tuo lisäarvoa tulevaisuudessa:

1. Tiedonhankinta
2. Räättälöidyn / personoidun tiedon tarjoaminen
3. Suosittelet
4. Ennusteet
5. Automaatio
6. Kontekstuaalinen analyysi.

Tekoäly parantaa tiedonhankintaa, sillä se valitsee käyttäjän puolesta mitä tietoa näytetään ja mitä jätetään näyttämättä. Tekoäly voi auttaa valitsemaan kullekin käyttäjälle parhaiten soveltuvan sisällön. Puhuvat koneet, kuten Google Home ja Applen Siri vastaavat jo nyt käyttäjien niille esittämiin kysymyksiin varsin nopeasti. Tulevaisuudessa voisi olla kätevää, jos virtuaalinen assistentti vastaisi asiantuntijaorganisaation palvelun kautta konkreettiseen kysymykseen esimerkiksi eri maiden verokäytännöistä. Näin asiakkaan ja käyttäjän ei tarvitse hukata aikaa tiedon etsimiseen. Suosittelevien antamisessa tekoäly on jo nyt vertaansa vailla, sillä se pystyy prosessoimaan saatavilla olevaa tietoa huomattavasti nopeammin kuin ihminen ja antamaan parhaan mahdollisen toimenpide-ehdotuksen perustuen kaikkeen saatavilla olevaan tietoon. Tekoällyn tekemät ennusteet ja tehtävien automatisoituminen, kuten laskenta-toimen yksinkertaiset tehtävät, kirjoittaminen ja rutiinomaisten oikeudellisten asioiden ratkaiseminen ovat kehittymässä. (Van Belleghem 2017, 62-66.)

Van Belleghem (2017, 67) kuitenkin muistuttaa, ettei tekoäly vielä pysty kontekstuaaliseen analyysiin, kuten ihminen, joka näkee ja kuulee, onko toinen ihminen iloinen vai surullinen ja pystyy siten mukauttamaan toimintaansa. Uudet teknologiat ovat välttämättömiä yritysten menestymisen kannalta, mutta asiakaskokemuksen kannalta ihmiskontaktilla on edelleen suuri

merkitys. PwC:n tekemästä Future of Customer Experience -julkaisusta ilmenee, että 75 prosenttia vastaajista haluaa teknologian kehittyessä asioida silti enemmän oikean ihmisen kanssa. Julkaisua varten PwC haastatteli (kyselylomake ja haastattelut) 15 000 ihmistä, 12 maasta. Vaikka vastaajien joukossa ei ollut suomalaisia, on syytä huomioida myös eri maiden teknologisen kehityksen erilaiset tasot. Esimerkiksi saksalaiset, joista julkaisun mukaan peräti 84 prosenttia haluaa asioida teknologian kehittyessä enemmän oikean ihmisen kanssa, jonottavat yhä virastoissa hoitamassa sellaisia asioita, joita suomalaiset klikkailevat kotona. Julkaisun tulosten perusteella asiakkaat olettavat teknologian toimivan aina, eivätkä he todennäköisesti huomioi uusia teknologioita, elleivät ne keskeytä saumatonta ja ystävällistä käyttökokemusta. Asiakkaat haluavat, että verkkosivustojen ja mobiilisovellusten käyttöliittymä on tyylikäs ja käyttäjäystävällinen, ja että automaatio helpottaa käyttökokemusta. Nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan ole merkityksellisiä, jos palvelusta puuttuvat nopeus, mukavuus, oikea tieto ja oikea ajoitus. (PwC: Future of Customer Experience Survey 2017/18.) Alla olevasta kuviosta (kuvio 11) selviää mitä asiakaskokemukseen kuuluvia asioita haastatteluun vastanneet ihmiset arvostavat eniten.



Kuvio 11: Mitä ihmiset arvostavat eniten asiakaskokemuksessa. (PwC: Future of Customer Experience Survey 2017/18.)

3.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu (engl. Service Design) on poikkitieteellinen menetelmien kokonaisuus, joka tarjoaa systemaattisen tavan palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen (Tuulaniemi 2010, 10-12; Stickdorn & Schneider 2010, 28-31). Palvelumuotoilun taustalla vaikuttaa muotoi-

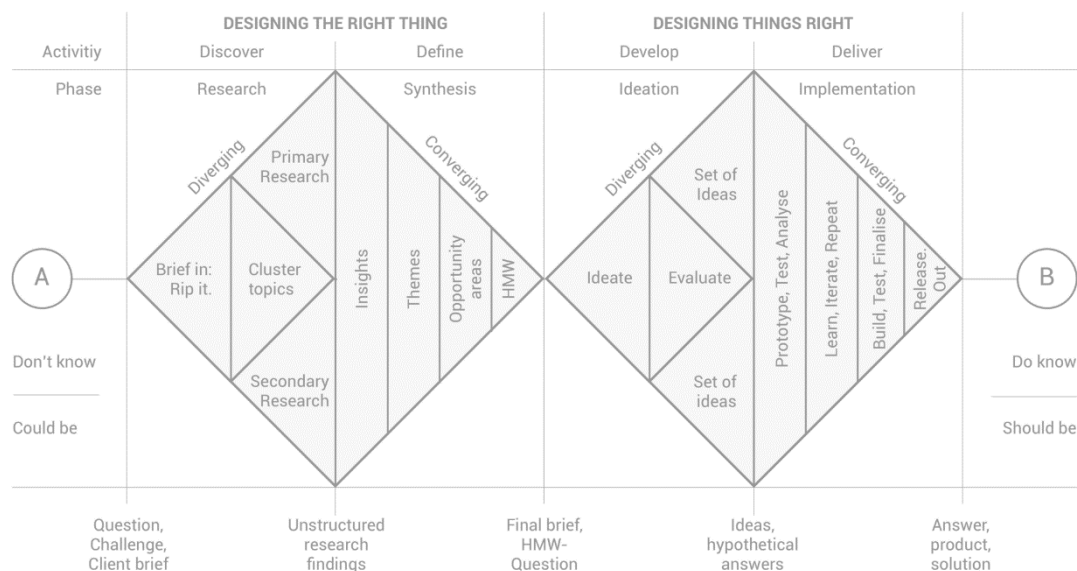
luajattelu (engl. design thinking). Palvelumuotoilu tarjoaa käytännöllisen lähestymistavan organisaatioiden tarjoamien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen, luomiseen ja parantamiseen. Palvelumuotoilulla on paljon yhteistä monien muiden lähestymistapojen kanssa, kuten suunnitteluajattelu, kokemusten suunnittelu ja käyttökokemuksen suunnittelu. Palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen, yhteistoiminnallinen, poikkitieteellinen ja iteratiivinen lähestymistapa, jossa käytetään erilaisia menetelmiä, kuten käyttäjätutkimuksia, prototyyppejä ja erilaisia helposti ymmärrettäviä toiminto- ja visualisointityökaluja, liiketoiminnan, käyttäjien ja muiden sidosryhmien tarpeita vastaavien kokemusten luomiseen. (Marc Stickdorn, Markus Edgar Hormess, Adam Lawrence ja Jakob Schneider 2018, 26.) Palvelumuotoilu soveltuu tilanteisiin, joissa tarvitaan syvällistä asiakasymmärrystä nykyisestä palvelusta tai uuden palveluinnovaation kehittämiseksi. Palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä käytetään yhä useammin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin, palvelukonseptin sekä digitaalisten palveluiden suunnittelussa. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 73.)

Ojasalon ym. (2014, 72) mukaan organisaation näkökulmasta palvelumuotoilun tavoitteena on luoda kilpailukykyisiä, toimivia ja erottuvia palveluita. Palvelumuotoilussa kehittäminen perustuu käyttäjien ja muiden toimijoiden tilanteiden, toiminnan, tarpeiden ja toiveiden ymmärtämiseen. Palvelumuotoiluprosessissa erilaisia menetelmiä käytetään monipuolisesti, ja eri osapuolia kuten asiakkaita, henkilökuntaa ja sidosryhmiä osallistetaan kehittämisprosessiin. Palvelumuotoilulle on tyypillistä myös ideoiden nopea visualisointi ja mallinnus, joiden tavoitteena on havainnollistaa abstrakteja asioita, helpottaa eri ihmisten välistä keskustelua sekä testata nopeasti erilaisia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 72.) Stickdorn ym. (2018, 26) ovat määritelleet palvelumuotoilun periaatteet seuraavasti:

1. Ihmiskeskeinen: Suunnitteluvaiheessa kaikkien palvelun vaikutuspiirissä olevien ihmisten kokemus tulee ottaa huomioon.
2. Yhteistoiminnallinen: Eri taustojen ja toimintojen sidosryhmät tulee ottaa aktiivisesti mukaan palvelumuotoilun prosessiin.
3. Iteratiivinen: Palvelumuotoilu on tutkiva, mukautuva ja kokeileva lähestymistapa, joka jatkuu kohti toteutusta.
4. Jatkuva: Palvelu tulisi visualisoida ja järjestää toisiinsa liittyvien tapahtumien sarjana.
5. Todellinen: Tarpeita tulisi tutkia todellisuudessa, ideoita tulisi kehittää oikeiksi prototyypeiksi ja aineettomia arvoja tulisi todentaa fyysisenä tai digitaalisena todellisuutena.
6. Kokonaisvaltainen: Palvelujen tulisi vastata kestäväällä tavalla kaikkien sidosryhmien tarpeisiin koko palvelun ja koko liiketoiminnan kautta.

Kaikissa luovissa prosesseissa tuotetaan ensin useita mahdollisia ideoita (poikkeava ajattelu), jonka jälkeen ideoita rajataan ja päädytään parhaaseen ideaan (lähenevä ajattelu). Edellä

kuvattu prosessi voidaan esittää timanttimuodossa. Design Council:in, vuonna 2005 kehittämä Double Diamond -malli (suomeksi tupla timantti) osoittaa, että prosessi tapahtuu itseasiassa kahdesti - ensimmäisen kerran ratkaistavan ongelman määrittämiseksi ja toisen kerran itse ratkaisun luomiseksi (kuviot 12). Yksi suurimmista suunnitteluvirheistä on ohittaa vasemmanpuoleinen timantti ja ratkaista lopulta väärä ongelma. (Design Council 2015.)



Kuvio 12: Double diamond -malli (Dan Nessler 2016).

Palvelumuotoiluprosessi voidaan jakaa niin ikään double diamond -mallin mukaan neljään osaan: tutkimus, määrittely, suunnittelu ja tuotanto. Jokaiseen prosessin vaiheeseen on olemassa erilaisia työkaluja ja metodeja, joita voidaan hyödyntää erilaisin kombinaatioin vastamaan parhaiten kunkin projektin tarpeita. Projektista riippuen tutkimusvaiheessa kerätään tietoa ja uusia näkökulmia käyttäjiltä, henkilökunnalta tai asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä kehitettävää palvelua tai käyttäjäkokemusta varten. Saadun tiedon perusteella määritellään ja kiteytetään ongelma, joka halutaan ratkaista. Suunnitteluvaiheessa kerätty tieto visualisoidaan uudeksi ideaksi tai konseptiksi. Tässä vaiheessa myös testataan kehitettyjä ideoita ja konsepteja prototyyppien avulla, ja kehitetään niitä tarpeen mukaan oikeaan suuntaan. Palvelumuotoilun työkaluille on tyypillistä se, että luovaan kehitykseen osallistetaan mahdollisimman paljon ihmisiä: työntekijöitä, suunnittelijoita ja asiakkaita. Suunnitteluvaiheessa ideoita ja konsepteja kehitetään edelleen prototyypeiksi. Tuotantovaiheessa uusi, kehitetty palvelu tai käyttöliittymä tuodaan mahdollisimman monen käyttöön ja osallistetaan käyttäjiä innovaatioprosessiin. Tuotantovaiheessa ideat laitetaan oikeasti käytäntöön ja luodaan vakuuttava ja houkutteleva tarina muutokselle. (Stickdorn & Schneider 2010, 148-149.)

Seuraavissa luvuissa on kuvattu tarkemmin palvelumuotoilun menetelmiin liittyviä työkaluja. Osa työkaluista ja menetelmistä on hyödynnetty tämän opinnäytetyön empiirisessä tutkimuk-

nessa - digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämisessä. Kokonaisvaltaisen kuvan luomiseksi palvelumuotoiluprosessista viimeisessä luvussa esitellään kuitenkin myös konseptointi- ja tuotantovaiheen työkaluja, vaikka kyseinen vaihe on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

3.4.1 Palvelumuotoilun tutkimusvaiheen työkaluja

Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa pyritään syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkimiseen. Palvelumuotoilun koko kehitysprosessi perustuu asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden, käyttäytymisen ja arvojen ymmärrykseen. Tässä vaiheessa hankitaan myös tietoa laajemmin koko toimintaympäristön tulevaisuuden kehityskulkuun liittyen. Tutkimusvaiheen lopputulemana on syvälinen asiakasymmärrys, joka on tiivistetty helposti ymmärrettävään, suunnittelutyötä viitoittavaan ja inspiroivaan muotoon. Tutkimusvaiheen työkaluja ovat mm. haastattelut, havainnointi, luotaimet, online / mobile etnografia, palvelusafari, trendien skannaus, varjostus ja 5 x miksi -kysymykset. Alla on kuvattu menetelmistä tarkemmin online etnografia ja tämän opinnäytetyön kehittämisosiossa hyödynnetyt haastattelut.

Haastattelujen tavoitteena on saada tietoa käyttäjien elämästä, asenteista, arvoista ja näkemyksistä. Haastatteluiden avulla rakennetaan myös ymmärrystä käyttäjien arjesta, käyttötarpeista ja -kokemuksista. Haastattelut voidaan toteuttaa strukturoituna tai avoimena haastatteluna. Haastattelu voi tapahtua keskusteluna, tietyssä käyttötilanteessa tai vaikkapa haastattelurungon mukaisesti. Tavoitteena on löytää vastauksia toiminnan motiiveihin ja saada syvällistä tietoa haastateltavien näkemyksistä. (Tuulaniemi 2011, 147-148.) Haastattelut toteutetaan pääsääntöisesti projektin alkuvaiheessa asiakasymmärryksen hankkimiseksi ja käyttäjätarpeiden tunnistamiseksi.

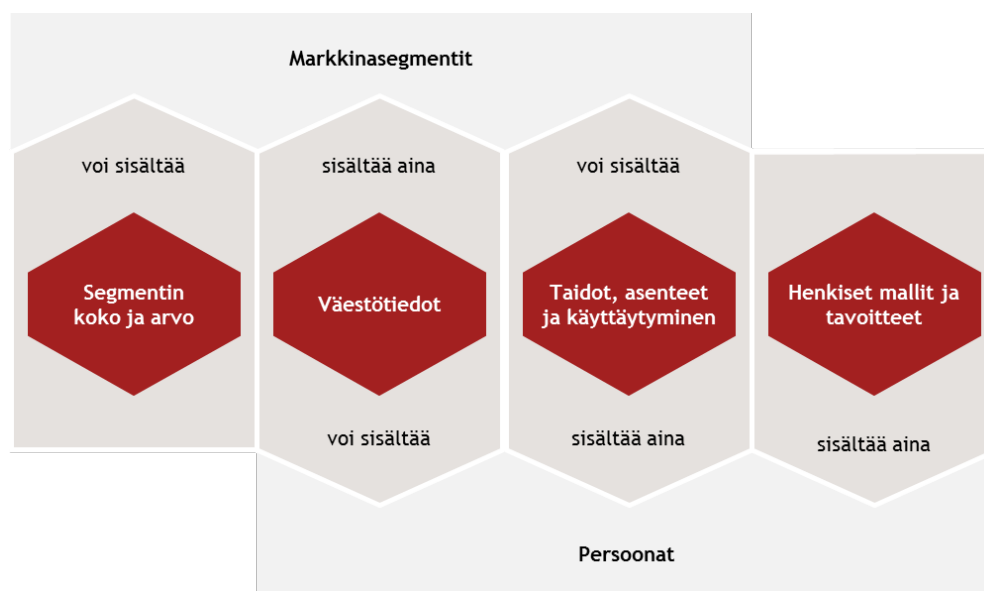
Online etnografialla tarkoitetaan Internetissä tapahtuvia etnografisia tutkimuksia, joilla tutkitaan usein virtuaaliyhteisöjä ja -ryhmiä. Online etnografia sopii kuitenkin myös asiakasymmärryksen lisäämiseen tilanteissa, joissa tutkija voi osallistua verkkoyhteisön toimintaan ja tehdä havaintoja. Tutkija voi olla joko aktiivinen yhteisön jäsen ja herättää esimerkiksi keskustelua tai passiivinen verkkokeskustelun seuraaja. Tutkija voi niin ikään luoda verkkoon tutkimusympäristöjä, kuten blogin tai Facebook-ryhmän. (Tuulaniemi 2011.)

3.4.2 Määrittelyvaiheen työkaluja

Palvelumuotoilun määrittelyvaiheessa korostuvat luovuus ja yhteisöllisyys. Tutkimusvaiheessa hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta ideoidaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja ja käytetyt menetelmät ovat tyypillisesti luonteeltaan osallistavia. Lopputulemana on riittävä määrä asiakasymmärrykseen tai muuhun tutkimustietoon pohjautuvia ratkaisuja. Määrittelyvaiheen työkaluja ovat erilaiset ideointimenetelmät, kuten 6-3-5, aivoriivet, luokittelutaulukot, persoonat ja lootuskukka sekä erilaiset muotoilupelit (engl. Design games), kuten CoCo Cosmos.

Persoonat ovat alun perin Alan Cooperin kehittämä visualisoitu asiakasprofiilin arkkityyppi. Stickdornin ja Schneiderin (2010) mukaan käyttäjäpersoonat ovat kuvitteellisia profiileja, jotka on luotu käyttäjiä tai potentiaalisia käyttäjiä havainnoimalla tai haastatteleamalla. Onnistuneen käyttäjäpersoonan avulla palvelun suunnittelu kohdistuu yleisen väestötiedon sijaan oikeiden käyttäjien ja ihmisten tarpeisiin. Persoonien avulla voidaan tarkastella palvelun erilaisia käyttäjiä ja heidän kiinnostuksen kohteitaan ja tarpeitaan. (Stickdorn & Schneider 2010, 150-179.) Goodwinin (2009) puolestaan määrittelee persoonat kattaviksi kuvauksiksi oikeista ihmisistä ja palvelun käyttäjistä, joihin on lisätty suunnittelijan näkemys tutkimustuloksista saadun aineiston pohjalta. Persoonat sisältävät tyypillisesti luonnetta kuvaavia ominaisuuksia, kuten asennoitumisen käytettävää palvelua kohtaan, yleissivistyksen tason, persoonan kiinnostuksen kohteet sekä kuvauksen tämän tyypillisestä arkipäivästä. Persoonille annetaan totuudenmukaiset henkilökuvat ja nimet, koska realistiset persoonat auttavat eri sidosryhmiä ymmärtämään ihmisiä, jotka käyttävät kehitettävää palvelua. (Goodwin 2009, 229-230.)

Goodwinin (2009, 242) mukaan käyttäjäpersoonien luomisessa yleisesti käytetyt hypoteesit nykyisistä käyttäjistä osoittautuvat usein virheellisiksi. Alla oleva kuvio (kuvio 13) ilmentää persoonatyökalun eroja suhteessa markkinatutkimuksessa ja markkinoinnissa aiemmin yleisesti käytettyyn segmentointiin. Segmentointi perustuu keskivertoasiakkaan ymmärtämiseen ja se yleistää erilaisten käyttäjien tarpeet. Käyttäjät osaavat nykyään kuitenkin vaatia teknologian mahdollistamia personoituja palveluita ja juuri heille ja heidän tarpeisiinsa kohdennettua tietoa.



Kuvio 13: Markkinasegmentin ja persoonan eroja Goodwinia (2009, 237) mukaillen.

Käyttäjien segmentointi pelkästään demograafisten tietojen perusteella voi johtaa helposti harhaan. Perinteinen asiakassegmentointi, perustuen kvantitatiivisiin tilastotietoihin ei luo

ymmärrystä asiakkaan tavoista, kulttuurista, sosiaalisesta toimintaympäristöstä tai motivaatiosta. Esimerkiksi haettaessa valkoihoista miestä, joka on syntynyt Englannissa vuonna 1948, jolla on yli miljoonan punnat tulot ja vähintään kaksi lasta, ja joka on ollut naimisissa kahdesti, saadaan tulokseksi sekä rockmuusikko Ozzy Osbourne että Walesin prinssi Charles. Jos tarkasteltaisiin näiden kahden persoonan motiiveja ja toimintaa, he tuskin kuuluisivat samaan käyttäjäsegmenttiin. Näin ollen persoonat tulee luoda demograafisten tekijöiden sijaan käyttäjien persoonallisten ominaisuuksien pohjalta. Goodwin (2009, 244-280) määrittelee persoonien luomisprosessin alkavan haastateltavien jakamisesta rooleittain, mitä seuraa demografisten muuttujien ja käyttäytymisen tunnistaminen. Tämän jälkeen haastateltavat ryhmitellään käyttäytymisen ja demografian mukaisesti, minkä jälkeen tunnistetaan ja kuvataan yhtäläisyydet sekä persoonan toiminnan tavoitteet. Seuraavaksi tarkennetaan ilmenneitä eroavuuksia ja lisätään persooniin olennaiset yksityiskohdat. Tämän jälkeen persoonat ryhmitellään ja priorisoidaan. Lopuksi luodaan persoonan tarina, joka sisältää persoonan nimen, valokuvan, kuvauksen sekä tavoitteet.

Opinnäytetyön kehitystyössä hyödynnettiin lootuskukkaa soveltaen sitä yhdessä seinätauluvorihien kanssa. Lootuskukassa haasteeseen tai ongelmaan ideoidaan erilaisia ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Ideointitehtävä kirjataan yhdelle arkille, jonka jälkeen ryhmä tuottaa spontaaneja ideoita tämän aiheen ympärille. Seinätauluvorihii on samankaltainen ideointimenetelmä. Ryhmälle annetaan kehittämistehtävä ja jokainen osallistuja kirjoittaa ideoitaan muistilapuille, jotka laitetaan näkyville esimerkiksi seinälle. Laput järjestetään ja luokitellaan. Lapuissa mainittuja ideoita kehitetään ja yhdistellään, minkä jälkeen ideat jatkavat karsintavaiheeseen. Kyseinen ideointimenetelmä takaa, että kaikkien ideat otetaan huomioon ja muiden ideoiden näkeminen voi synnyttää uusia ideoita. (Kauppinen 2017.)

6-3-5-menetelmä on saanut nimensä siitä, että kuusi henkilöä kirjaa kolme ideaa viidessä minuutissa tuottaen näin yhteensä 108 idearaakiletta. Henkilöille annetaan kehittämistehtävä, minkä jälkeen jokainen osallistuja kirjaa paperiinsa kolme ideaa. Paperia tulisi vaihtaa kaikkien osallistujien kanssa, kuitenkin vähintään kolmesti. Paperien vaihtamisen jälkeen toisen henkilön kirjaamat ideat luetaan ja niiden pohjalta ideoidaan lisää tai niitä jatkokehitetään. Lopussa ideat esitellään ja tehdään nopea esikarsinta. Menetelmä sopii hyvin pienryhmätyökentelyyn, mutta myös suuren ryhmän ideointiin. (Kauppinen 2017.)

3.4.3 Suunnitteluvaiheen työkaluja

Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa korostuu kehitettävän palvelun nopea mallintaminen ja testaus. Aineettomien palveluiden, kuten tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena olevat digitaaliset asiantuntijapalvelut, konkretisointi erilaisiksi kokeellisiksi malleiksi mahdollistaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mukaan ottamisen testaukseen. Tavoitteena on selvittää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, että työssä edetään oikeaan suuntaan ja kehitettävä palvelu / tuote on toimiva ja oikeanlainen. Suunnitteluvaiheen menetelmät ovat

usein visualisoivia, simuloivia ja kokeellisia. Lopputulemana on riittävä määrä syvälliseen asiakasymmärrykseen perustuvia ratkaisuja. Työkaluja ovat mm. erilaiset design skenaariot, palvelu- tai asiakaspolku (engl. customer journey maps), arviointimatriisit, storyboard, desktop walkthrough ja prototyypit. Alla on kuvattu tarkemmin customer journey, design skenaario ja storyboard. (Stickdorn & Schneider 2010, 180-201.)

Asiakas- tai palvelupolku kuvaa käyttäjän matkaa esittämällä visuaalisesti eri kosketuspisteet, jossa käyttäjä on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Asiakaspolkua tehtäessä kosketuspisteiden tarkka määrittely on tärkeää ja vuorovaikutusta kuvataan visualisoinnissa vaiheittain. Asiakaspolku voidaan tehdä haastattelujen pohjalta tai käyttäjät voivat dokumentoida kartan itse hyödyntäen blogeja, videoita ja päiväkirjoja. Asiakaspolku tarjoaa laajan kuvan käyttäjäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä käyttäjien näkökulmasta. Sen avulla voidaan hahmottaa asiakaskokemuksessa mahdollisesti olevia aukkoja ja löytää niihin potentiaalisia ratkaisuja. Asiakas- ja palvelupolkuja voidaan käyttää sekä nykyisen, jo olemassa olevan, kokemuksen että mahdollisen uuden asiakas- tai palvelukokemuksen visualisoimiseen. Niiden avulla palveluun liittyvät aineettomat ja näkymättömät kokemukset saadaan myös esille, mikä helpottaa kokonaisvaltaisen käsityksen luomista ja palvelun kehittämistä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan. Asiakaspolkua varten luodut kosketuspisteet ovat myös pilkottavissa yksittäisiin osiin, joita voidaan tutkia ja analysoida tarkemmin, ja kehittää sitä kautta edelleen. (Stickdorn & Schneider 2010, 150-179 ja Stickdorn ym. 2018, 43-45.)

Designskenaariot ovat puolestaan hypoteettisia tarinoita, jotka kuvaavat palvelua hyvinkin yksityiskohtaisesti. Designskenaariot voidaan toteuttaa tekstinä, storyboardaina tai videoina. Skenaarioiden rakentamisessa käytetään tutkimustietoa ja skenaarioiden sisään voidaan tuoda käyttäjäpersoonat, jotta käyttötilannetta pystytään tutkimaan mahdollisimman selvästi määriteltujen henkilöiden kautta. Hyvä skenaario on kiinnostava, uskottava ja looginen. Designskenaarioita voidaan käyttää melkein missä tahansa palvelumuotoiluprosessin vaiheessa. Nykyisen palvelun ongelmakohtia voidaan kehittää skenaarioiden avulla: prototyypiskenaarioilla voi kehittää mahdollisia ongelmakohtia uusiksi ideoiksi ja negatiivisten skenaarioiden avulla voi kysyä ja johdatella keskustelua siihen suuntaan mikä toimisi hyvin. (Stickdorn & Schneider 2010, 184.)

Storyboard on elokuvaperinteestä johdettu menetelmä, jossa palvelun käyttö esitetään sarjakuvamaisten piirustusten tai kuvien avulla. Palvelun tarinanäkymässä esitetään kaikki kosketuspisteen sekä käyttäjän ja kosketuspisteiden väliset suhteet eli käyttökokemukset. Yleisin tapa esittää storyboard on sarjakuvamainen strippi. Storyboardin tavoitteena on saada tietoa ja havaintoja esitetystä käyttökokemuksesta tai -tilanteesta. (Stickdorn & Schneider 2010, 186.)

3.4.4 Tuotantoon ja toteutukseen suositeltuja työkaluja

Palvelumuotoiluprosessin tuotantovaihe tähtää palvelun lopulliseen konseptointiin ja käyttöönottoon. Palvelun liiketoimintamallia konseptoidaan liiketoiminnan tasolla ja tuottamista tekemisen tasolla hyödyntäen erilaisia visuaalisia suunnitelmia, kuten Service blueprint. Tuotantovaiheen jälkeen käytössä on uusi tai kehitetty palvelu ja suunnitelmat tai visio jatkokehittämisestä. Jos tavoitteena on konseptin tai strategian luominen, tuotantovaiheessa voidaan tehdä mm. konseptikuvaus, service blueprint, business model canvas tai strategiroadmap, joista esittelen tarkemmin service blueprintin ja business model canvasin. Palvelujen kohdalla tuotantovaiheessa digitaalinen palvelu toteutetaan asiakkaiden käyttöön suunnittelu- ja testausvaiheen prototyyppien mukaan.

Service blueprint on operatiivinen työkalu, joka kuvaa palvelun vuorovaikutusta ja ominaisuuksia riittävän tarkasti sen todentamiseksi, toteuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Service blueprint perustuu visuaaliseen esitystapaan, jossa kuvataan yleensä palvelun viisi peruselementtiä ja jaetaan tapahtumat asiakkaille näkyviin (Front stage) ja näkymättömiin (Back stage). Service blueprintissä näkyvät kaikki palveluun liittyvät toiminnot: fyysiset tapahtumat, ilmentymät ja kohtaamispisteet, käyttäjän toiminnot, palveluhenkilön tai käyttöliittymän toiminnot sekä sisäiset interaktiot. Service blueprintissä kaikki yksittäiset toiminnot kuvataan ja mallinnetaan yhdeksi visuaaliseksi ja lineaariseksi kaavioksi. (Stickdorn & Schneider 2010, 202-213.)

Business model canvas on Osterwalderin ja Pigneurin kehittämä liiketoimintamallin visuaalinen ideointi- ja kehittämistyökalu, joka soveltuu erinomaisesti työpajatyöskentelyyn. Työkalun avulla hahmotetaan organisaation liiketoiminnan kannalta keskeisimmät toiminnot. Käytännössä Business model canvas on yhdeksään osaan jaettu taulu tai piirrosalue, joka koostuu seuraavista osista: asiakassegmentit, arvolutaus, arvolutauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet ja kulurakenne. Työkalun avulla ideoidaan vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja ja vertaillaan muutosten vaikutuksia. (Tuulaniemi 2011, 177-181.)

Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja sovellettaessa on tärkeä muistaa, ettei palvelu ole koskaan valmis vaan sitä täytyy kehittää jatkuvasti. Monet edellä kuvatut menetelmät sopivat myös olemassa olevan tai lanseeratun palvelun jatkokehittämiseen.

3.5 Ihmiskeskeinen suunnittelu

Boyn (2011, 5) mukaan ihmiskeskeinen suunnittelu (engl. Human centered design, HCD) on luova prosessi, joka mahdollistaa ihmisten vaatimusten lisäämisen suunniteltavaan asiaan. HCD on usein skenaario- ja prototyyppipohjainen. Tavoitteena on kerätä tietoa inhimillisistä

tekijöistä ja järjestelmän oletetuista käyttäjissä, jotka voivat olla joko loppukäyttäjiä tai esimerkiksi ihmisiä, jotka ylläpitävät järjestelmää. Käyttäjien vaatimukset järjestelmälle voidaan havaita mm. skenaarioiden ja mallien avulla. (Boy 2011, 5.)

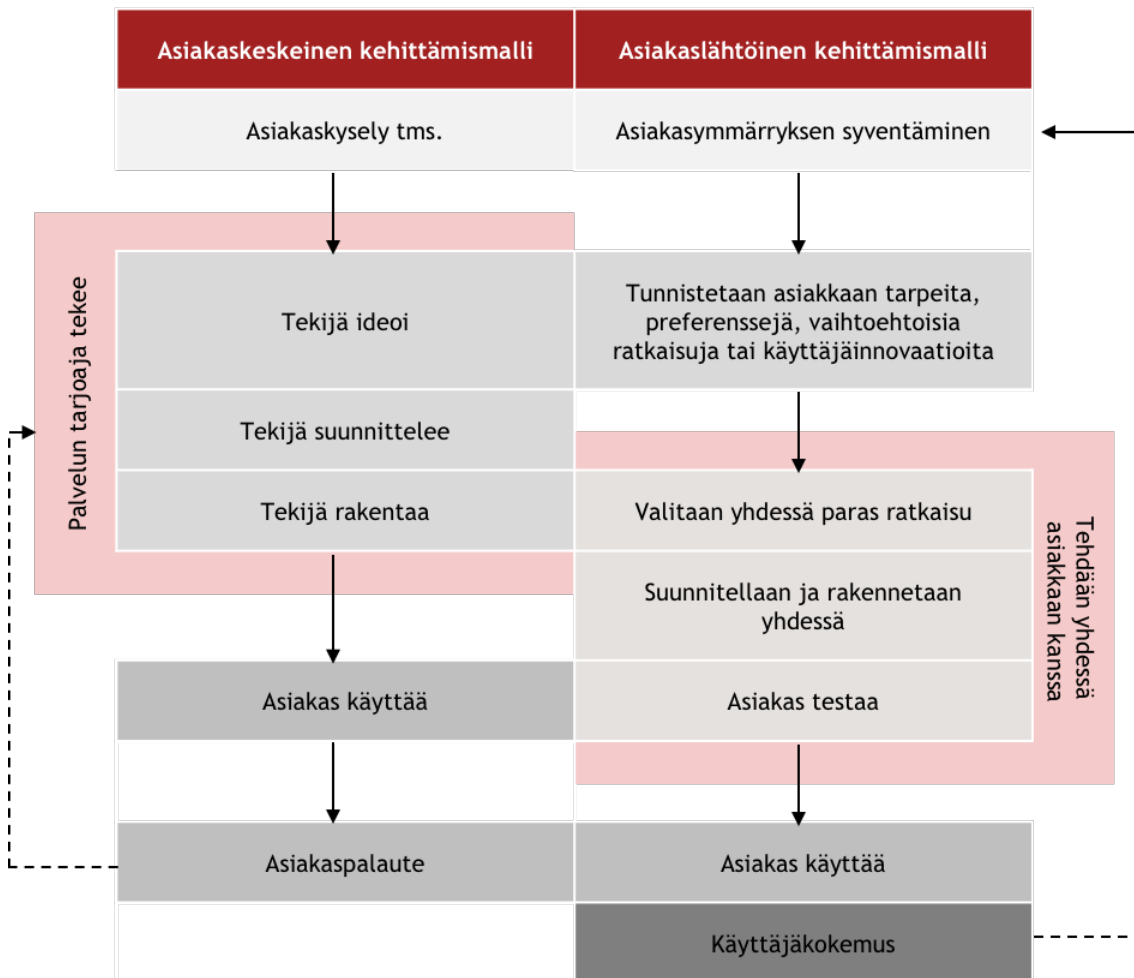
Kansainvälinen standardisoimisjärjestö määrittelee ihmiskeskeisen suunnittelun (HCD) ISO 9241 osa 210: 2010 seuraavalla tavalla: Ihmiskeskeinen suunnittelu on lähestymistapa, jolla kehitetään vuorovaikutteisia järjestelmiä. Sen tavoitteena on tehdä järjestelmistä käyttökelpoisia ja hyödyllisiä, keskittymällä käyttäjien tarpeisiin ja vaatimuksiin sekä soveltamalla ihmillisiä tekijöitä, ergonomiaa, käytettävyyden tuntemusta ja tekniikoita. Ihmiskeskeisen suunnittelun tulee perustua käyttäjien, tehtävien ja ympäristön tuntemiseen. Tuotteet, järjestelmät ja palvelut tulee suunnitella tavalla, joka ottaa huomioon käyttäjät sekä muut sidosryhmät, joihin palvelun käyttö vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti. Käyttäjien tulee olla mukana koko suunnittelu- ja kehitysprosessissa ja he voivat toimia myös tietolähteenä. Standardin mukaan suunnittelua tulisi ohjata ja jalostaa käyttäjäkeskeisellä arvioinnilla. Toisin sanoen, koska käyttäjien palaute on kriittinen tietolähde, käyttäjäkeskeinen arviointi tulisi tehdä osana lopullista arviointia ja hyväksymistä. (ISO 9241-210: 2010).

Ihmiskeskeisessä suunnittelussa korostuu prosessin iteratiivisuus. Sopivimman ratkaisun löytäminen vaatii useimmiten iteraatiota, joka poistaa asteittain epävarmuuden kehitysprosessin aikana. Ihmiskeskeisen suunnittelun tulee kattaa kokonaisvaltainen käyttäjäkokemus, joka tarkoittaa, että prosessissa on otettava huomioon käyttäjien vahvuudet, rajoitukset, mieltymykset sekä nykyiset ja aiemmat odotukset ja kokemukset. Lopuksi standardissa korostetaan suunnittelutiimin merkitystä. Suunnittelu- ja kehitystiimin tulee olla monipuolinen, koska hankkeet hyötyvät tiimeistä, joilla on laaja tietotaito sekä moniulotteiset näkemykset ja lähestymistavat kehitystyöhön. (ISO 9241-210: 2010.)

4 Kehittämistyön toteutus

Kirjallisuuskatsaukseen perustuen tämän opinnäytetyön puitteissa on tehty kehittämistyö case-yritykselle. Asiakasymmärrystä syventämällä voidaan Sundbergin (2015) mukaan pienentää kirjallisuuskatsauksessa kuvattua yrityksen suunnitteleman arvon ja asiakkaan odottaman arvon välistä havainnoinnin kuilua (Sundberg 2015, 36). Yritykset ovat pääsääntöisesti keskittyneet asiakasymmärryksen lisäämisessä edelleen asiakaskeskeisiin lähestymistapoihin. Asiakaskeskeisyys ilmenee mm. asiakaspalautekyselyiden arvostuksena. Yrityksissä ajatellaan monesti, että kysymällä palautetta palvelutilanteiden ja toimeksiantoprojektien jälkeen, saadaan hyvä käsitys palvelun onnistumisesta. Asiakaspalautekyselyiden heikkous on siinä, että niillä saadaan palautetta jälkijättöisesti vain nykyisiltä asiakkailta. Asiakasarvon muodostumista pitäisi kuitenkin arvioida sekä menetettyjen, nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden kautta (Eggert & Ulaga 2002, 107-108), jolloin yritys voi lähestyä kokonaisvaltaista ja monimuotoista asiakasarvon käsitystä ja pyrkiä aidosti asiakaslähtöiseen toimintaan. Tästä johtuen

tämän opinnäytetyön kehittämistyössä on pyritty lisäämään asiakasymmärrystä asiakaslähtöisiä menetelmiä käyttäen. Alla oleva kuvio (kuvio 14) havainnollistaa asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen toiminnan eroja yrityksissä.



Kuvio 14: Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen eroja Virtasen ym. (2011, 37) mukaan.

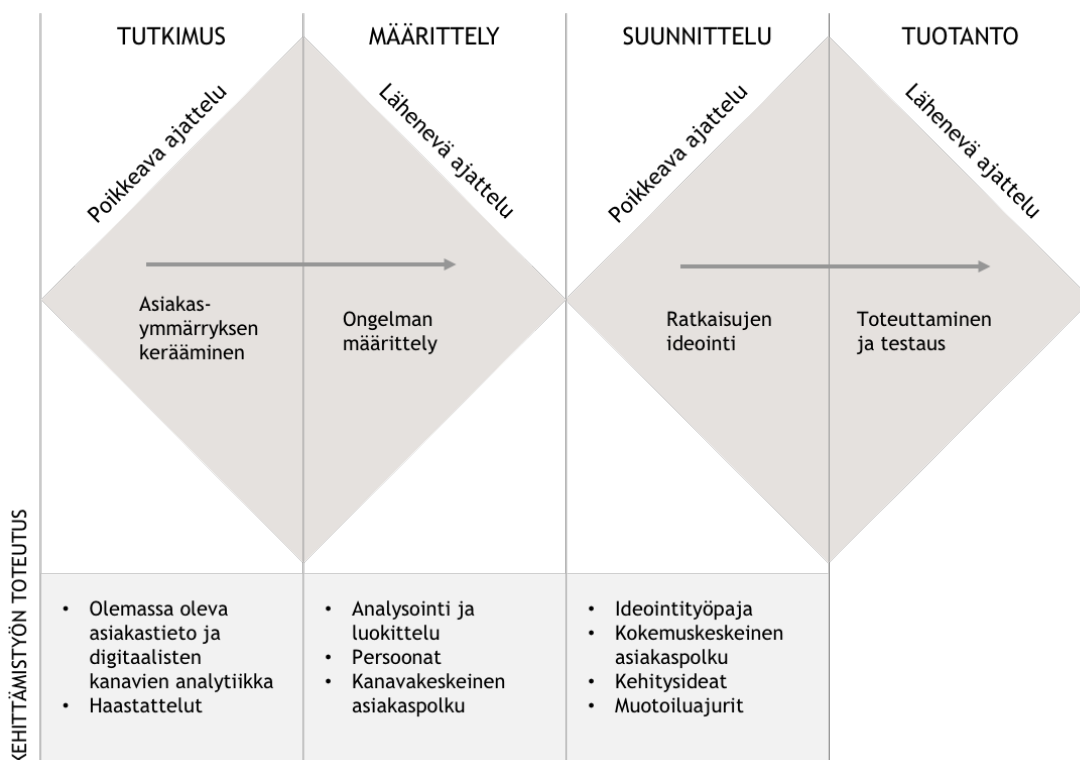
Kehittämistyön tavoite oli tuottaa tietoa ja kehitysehdotuksia asiantuntijapalveluorganisaation digitaalisten kanavien ja palveluiden kehittämistyöhön. Työn tarkoituksena oli ymmärtää paremmin asiantuntijapalveluiden käyttäjien tarpeita. Kehitysehdotusten pohjaksi on haastateltu käyttäjiä ja selvitetty heidän kokemuksiaan tiedon hankinnasta, asiantuntijapalveluiden ostamisesta sekä digitaalisista työkaluista. Tutkimuksessa saatu tieto digitaalisten asiantuntijapalveluiden ja kanavien käyttökokemuksista ja asiakkaiden toiveista jalostettiin luvussa 3.4 esiteltäviä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen käyttäjäpersooniksi, asiakaspoluksi ja muotoiluajureiksi.

Kehitystyön lähtökohtana on kirjallisuuskatsaukseen perustuva oletus, jonka mukaan palvelumuotoilun menetelmillä voidaan saavuttaa tarvittavaa asiakasymmärrystä ja luoda kehitysehdotuksia, joilla parannetaan asiakaskokemusta ja digitaalisten asiantuntijapalveluiden asiakasarvon muodostumista. Asiakasymmärryksen kartuttaminen puolestaan mahdollistaa asiakaslähtöisen kehittämistoiminnan, koska sen avulla voidaan vastata paremmin asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Erottautuakseen kilpailijoistaan, case-yrityksen on kiinnitettävä erityistä huomiota toimintatapojensa vuorovaikutteisuuteen ja uusien teknologioiden mukaan tuomiin mahdollisuuksiin. Digitaalisten asiantuntijapalveluiden asiakaslähtöisyyttä on lähestyttävä uudistuksellisesti ja tähän pyritään kehitystyön toimenpiteiden avulla.

4.1 Menetelmien kuvaus ja perustelut

Case-tutkimus (eli tapaustutkimus) on yksi laadullisen tutkimuksen muodoista, ja sen tavoitteena on hankkia erilaisia menetelmiä käyttäen laajaa ymmärrystä tutkittavan ilmiön nykytilasta aidossa kontekstissa. Ojasalon ym. (2014, 53) mukaan case-tutkimuksella voi hankkia syvällistä ymmärrystä aiheesta ja tuottaa siitä uusia kehitysehdotuksia. Sitä voidaan hyödyntää käyttäytymisen, tilanteiden ja prosessien ymmärtämiseen (Ojasalo ym. 2014, 53). Case-tutkimuksen fokus on nykyhetkessä, ja yksi sen vahvuuksista on erilaisten tutkimusaineistojen, kuten dokumenttien, haastattelujen ja havaintojen käyttö (Yin 2009, 9-11). Yin (2009, 32) korostaa, että tapaustutkimuksissa tutkitaan tiettyä, selkeästi rajattua tapausta tai määriteltyä yksikköä. Ojasalo ym. (2014, 53) mukaan tapaustutkimus voi olla rajattu kategorisesti, toiminnallisesti tai tilannekohtaisesti, ja tutkittavan aiheen tapauskohtainen määrittely ja ymmärtäminen ovat välttämättömiä.

Kuten tutkimusotteessa, luvussa 2.3 mainittiin, tässä opinnäytetyössä tutkittavana tapauksena oli asiantuntijapalveluiden käyttäjien kokemus digitaalisista palveluista ja kanavista. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut kontrolloida, eikä ohjata case-yritystä tai tutkittavia henkilöitä millään tavoin, vaan tutkia digitaalisten ratkaisujen käyttökokemusta todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta käytettyjen tutkimusmenetelmien dokumentointi on tärkeää (Yin 2009, 45), ja sen vuoksi tutkimuksessa käytetyt palvelumuotoilun menetelmät on kuvattu luvussa 3.4. ja tutkimuksen käytännön toteutus luvuissa 4.2-4.4. Opinnäytetyössä on käytetty Double Diamond -mallia, joka on kehittämistyön kannalta esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 15). Opinnäytetyössä toteutetaan kokonaan Double Diamond -mallin kolme ensimmäistä vaihetta: tutkimus, määrittely ja suunnittelu. Tuotantovaihe on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, koska työ keskittyy käyttäjien asiakaspolun kartoittamiseen ja kehittämiseen sekä kehitysehdotusten tuottamiseen digitaalisten palveluiden parantamiseksi. Tuotantovaihetta ei ole tarkoitus toteuttaa tämän opinnäytetyön puitteissa.



Kuvio 15: Opinnäytetyön kehittämistyön vaiheet Double Diamond -mallin mukaan.

4.2 Aineiston keruun toteutus

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksan asiantuntijapalveluita käyttävää henkilöä ajalla 30.5.-30.6.2018. Haastattelut toteutettiin käyttämällä tiedonkeruuvälineenä kyselylomaketta, koska tutkimuksessa tarvittiin kyselyn tuottamia yksityiskohtaisia tietoja digitaalisten palveluiden käytöstä sekä niiden käyttöön liittyvistä toiveista. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä käytetä kyselyjä, mutta Kananen (2017, 94) toteaa, että ”strukturoituja kysymyksiä voidaan käyttää laadullisessa aineistossa ilmiön taustoittamiseen”. Hän mainitsee myös, että strukturoitujen kysymysten avulla saaduilla vastauksilla tutkimuskohde ja ilmiöt kytketään reaali maailmaan ja tutkimuskohdetta voidaan kuvata saatujen tietojen perusteella.

Haastateltavien vastausten avulla haluttiin rakentaa muun muassa käyttäjäpersoonat, ja siksi kysymykset kohdistettiin yksilöiden toimintaan. Luvussa 2.2 kuvatut opinnäytetyön tavoitteet ohjasivat kysymysten laadintaa. Kyselylomakkeen kysymykset jaettiin kolmeen teeman: tiedon hankinta, asiantuntijapalveluiden ostaminen ja digitaaliset työkalut. Kyselylomakkeella oli sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Avoimien kysymysten tavoitteena oli saada tutkittavilta aitoa, elettyä ja koettua tietoa digitaalisten palveluiden käytöstä sekä niiden käyttöön liittyvistä toiveista, tiedon hankinnasta ja palveluiden ostamisesta. Haastattelulomake tehtiin Office-365 Forms -työkalulla, jolla vastaukset sai kätevästi ulos graafisina kaavioina ja taulukoina. Haastattelukysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin case-yrityksen uutiskirjeessä 30.5.2018. Kyseisen uutiskirjeen tilaajat ovat joko case-yrityksen olemassa olevia asiakkaita ja palveluiden käyttäjiä tai muuten kiinnostuneita yrityksen tuottamasta tiedosta. Tätä kautta vastauksia ei kuitenkaan saatu, joten opinnäytetyön tekijä lähetti henkilökohtaiset viestit asiantuntijapalveluiden potentiaalisille käyttäjille LinkedIn-palvelun välityksellä. Näin saatiin kokoon tarvittava määrä vastauksia. Tavoitetta vastaajien lukumäärästä ei lyöty lukkoon suunnitteluvaiheessa, koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, jolloin itse aineisto ohjaa tutkimuksen kulkua. Aineisto kerätään, kunnes uusi aineisto ei enää lisää ymmärrystä. (Kananen 2017, 71.) Haastatteluaineiston saturaatio täyttyi tässä työssä kahdeksannen vastaajan kohdalla, jonka jälkeen aineiston keruu lopetettiin. Kaikki vastaajat käyttävät työssään asiantuntijaorganisaatioiden palveluja ja vastaajia oli kaikista case-yrityksen mahdollisista asiakasorganisaatioista: pieni / keskisuuri yritys, pörssiyhtiö, perheyritys, valtio, kunta / kaupunki ja säätiö tai yhdistys. Vastaajista kolme työskentelee yrityksessä / organisaatiossa, joka on case-yrityksen asiakas ja yksi vastaaja ilmoitti työnantajansa olleen aiemmin case-yrityksen asiakas. Kyselylomakkeen saate on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

4.3 Aineiston analyysi

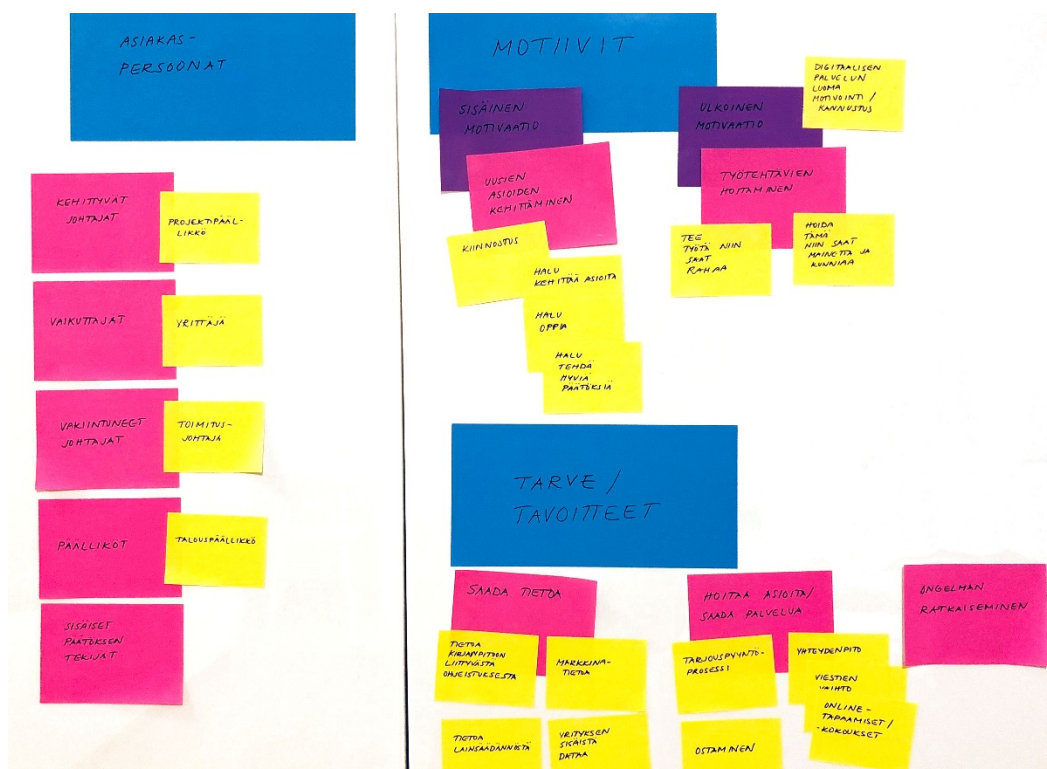
Haastattelujen vastaukset analysoitiin aluksi segmentoimalla ja luokittelemalla vastaukset hyödyntäen Affinity diagram -menetelmää. Affinity diagram, joka tunnetaan myös nimellä KJ -menetelmä, on antropologi Jiro Kiwitan kehittämä visuaalinen tapa analysoida ja työstää laadullisen tutkimuksen dataa suunnittelutyön pohjaksi. Affinity diagram -menetelmän avulla tietoa voidaan järjestää teemojen ja kategorioiden mukaan (Ideapakka: Palvelumuotoilu 2017). Analyysiprosessi etenee induktiivisella tavalla ja pyrkii rakentamaan ja ymmärtämään tiedosta syntyviä konsepteja (Goodwin 2009, 215-216). Lyhyesti kuvattuna Affinity diagram -menetelmässä on kolme vaihetta: aluksi kiinnostava, tärkeä tai tutkimuksen kannalta arvokkaaksi koettu tieto kirjoitetaan tarralapuille, jotka kiinnitetään seinään. Seuraavaksi tarralaput ryhmitellään samankaltaisuuksien mukaan. Kolmanneksi ryhmitelty tieto eli teemat tai kategoriat nimetään (Ideapakka: Palvelumuotoilu 2017). Affinity diagram valittiin haastatteluista saadun tiedon analysointimenetelmäksi, koska se on yksinkertainen, hyvin jäsennelty ja tehokas tapa jalostaa laadullista tutkimustietoa kehitystyön seuraavia vaiheita varten.

Persoonat ovat hyvä keino tiivistää laadullisessa tutkimuksessa kerättyä tietoa käyttäjien tarpeista inspiroivaan muotoon, ja sen vuoksi analysoidun tutkimustiedon pohjalta rakennettiin käyttäjäpersoonat luvussa 3.4.2 kuvatun prosessin mukaisesti. Vastausten perusteella haastateltavat jaettiin rooleittain, minkä jälkeen tunnistettiin erilaiset muuttujat käyttäytymisessä. Tämän jälkeen haastateltavat ryhmiteltiin käyttäytymisen mukaisesti ja kuvattiin yhtäläisyydet sekä persoonan toiminnan tavoitteet ja toiminnan taustalla olevat motiivit. Lisäksi tunnistettiin digitaalisten palveluiden käyttöön liittyvät vaikuttimet sekä niiden käyttöön liittyvät odotukset.

Digitaalisten palveluiden käyttöön liittyvien odotusten luokittelussa hyödynnettiin myös käyttäjäkokemuksen teorian käsitteitä. Sinkkosen ym. (2006, 260-261) mukaan käyttäjäkokemus on tärkeä osa palvelun suunnittelua. Käyttäjäkokemus liittyy käyttäjän tunteisiin ja sitä kautta motivaatioon palvelun käyttämistä kohtaan. Tunteiden vaikutus käyttäjäkokemukseen riippuu paljon ihmisen persoonallisuudesta, aikaisemmista kokemuksista ja mielentilasta sekä käyttötilanteesta. Palvelun käyttökokemukseen liittyvät ominaisuudet voidaan jakaa Sinkkosen ym. (2006, 261-262) mukaan neljään ryhmään:

1. palvelun käyttöarvo
2. palvelun houkuttelevuus
3. palvelun käytettävyys
4. palvelun uskottavuus.

Käyttöarvo tarkoittaa palvelun lisäarvoa käyttäjälle eli sitä, mistä käyttäjä jäisi paitsi, jos palvelua ei olisi (palvelun sisältö ja toiminnallisuus). Houkuttelevuus pitää sisällään muun muassa palvelun ulkoasuun ja brändiin liittyviä seikkoja, kuten ulkoasu, mielikuva, uutuus ja tutuus. Käytettävyys tarkoittaa palvelun helppokäyttöisyyttä, tehokkuutta, miellyttävyyttä, löydettävyyttä ja esteettömyyttä. Uskottavuus taas kattaa palvelun laadun, luotettavuuden, toimintavarmuuden, imagon ja katu-uskottavuuden. Alla olevat kuvat havainnollistavat aineiston analyysivaihetta ja käyttäjäpersoonien rakentamista.



Kuvio 16: Tiedon analysointi ja luokittelu persoonien rakentamista varten.



Kuvio 17: Tiedon analysointi ja luokittelu persoonien rakentamista varten.


Aineiston ja asiakastiedon sekä verkkokäyttäjien pohjalta löytyi viisi kohdeyrityksen kannalta erilaista käyttäjäroolia: kehittyvät johtajat, vaikuttajat, vakiintuneet johtajat, päälliköt ja sisäiset päätöksen tekijät. Nämä roolit kuvastavat käyttäjän ammattia paremmin sitä, miten käyttäjä sijoittuu oman organisaationsa päätöksentekoprosessiin. Käyttäjien ammatteja tarkasteltaessa nämä roolit saattavat mennä päällekkäin ja persoonalla voi olla myös useampia rooleja. Esimerkiksi toimitusjohtaja on selkeästi vakiintunut johtaja, mutta projektipäällikkönä työskentelevä vaikuttaja saattaa tehdä kohdeyrityksen kannalta merkittävät ja valmiit ehdotukset suoraan toimitusjohtajalle. Näin ollen vaikuttajapersoonan tarpeiden huomioiminen voi olla jopa tärkeämpää kuin keskittyminen vakiintuneen johtajan toisenlaisiin tarpeisiin.

Seuraavaksi tarkasteltiin käyttäjien tarpeita ja tavoitteita sekä näiden tarpeiden taustalla olevia motiiveja ja vaikuttimia. Tässä vaiheissa haastateltavien digitaalisten palveluiden käytön vaikuttimissa ilmeni kaksi merkittävää eroa, jotka jakavat persoonat kahteen ryhmään: teknologiaorientoituneet ja perinteisen palvelun kannattajat. Teknologiaorientoituneet suosivat mm. digitaalisia verkkopalveluita, verkkokauppoja ja chattiä. He ovat jollain tasolla kiinnostuneita teknologiasta ja kokeilevat mielellään uusia digitaalisia työkaluja, laitteita ja palveluita. Perinteisen palvelun kannattajat suosivat asioiden hoidossa puolestaan henkilöko-

taista tapaamista, puhelinta ja sähköpostia. He käyttävät sujuvasti heille entuudestaan tuttuja digitaalisia työkaluja, mutta eivät innostu teknologiaorientoituneiden tavoin kovin nopeasti uusista digitaalisista ratkaisuista.

Digitaalisen palvelun käytön odotuksista yksi aiemmin kuvatuista käyttökokemukseen liittyvistä ominaisuuksista oli selkeästi ylitse muiden; palvelun käytettävyys. Tähän ominaisuuteen liittyvä palvelun käytön helppous nousi esille jokaisessa vastauksessa. Lisäksi digitaalisen palvelun toivotaan olevan: selkeä, nopea, looginen, huomaamaton, toimintavarma (luotettava) ja integroitavissa muihin työkaluihin. Koska kukaan vastaajista ei ollut käyttänyt kohdeyrityksen digitaalisia työkaluja, käyttäjäpersoonat on rakennettu ajatellen digitaalisia asiantutijapalveluita kokonaisvaltaisesti yksittäisen työkalun sijaan. Näin ollen alkuperäisen kyselylomakkeen kysymyksiä 12 a-i, jotka koskevat case-yrityksen asiakkailleen tarjoamia työkaluja, ei ole käytetty tämän opinnäytetyön kehitystyössä lainkaan.


Haastattelumateriaalin analysoinnin jälkeen kirjoitettiin neljä erilaista käyttäjäpersoonaa ja suunniteltiin persoonapohja, johon sijoitettiin persoonan kuvaus, kuva (kuvalähteet: Pexels ja Pixabay), kertomus, tavoitteet, vaikuttimet ja taidot. Tavoitteissa kuvailtiin kunkin persoonan perus-, käyttö- ja kokemustavoite. Haastattelujen ja asiakastiedon pohjalta rakennettuja persoonia voi hyödyntää asiantuntijapalveluiden digitaalisten ratkaisujen ja markkinoinnin suunnittelussa ja kehitystyössä. Rakennetut käyttäjäpersoonat on kuvattu alla (kuviot 18-21).

<p>Käyttäjäpersoonaa</p> <p>Matti Miettinen</p> <p>Ikä: 34 vuotta Ammatti: Projektipäällikkö Työnantaja: Iso kansainvälinen pörssi-yhtiö Rooli: Vaikuttaja / kehittyvä johtaja Motto: "En korjaa tietokoneita, vaan etsin uusia teknologioita ja businessmahdollisuuksia."</p>	
<p>Kertomus</p> <p>Matti on motivoitunut työntekijä ja tekee pitkiä työpäiviä. Hän on luonteeltaan looginen ja tieteellinen, mutta viestintä ja johtamistaidoissa on vielä hiottavaa. Hän työskentelee pörssi-yhtiössä ja raportoi työnsä teknologiajohtajalle. Hänellä on vahva osaaminen informaatioarkkitehtuurista, teknologista, tietotekniikasta ja tiimin vetämisestä.</p>	
<p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> Perustavoite: Hoitaa työ mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, jotta palkka juoksee ja pystyy elättämään perheensä. Käyttötavoite: Löytää yritykselle mahdollisimman hyvää, myyntiä ja markkinointia tukeva CRM-järjestelmä ja saada se toimimaan aikataulun ja budjetin mukaan. Etsii tähän konsultointiapua. Kokemustavoite: Palvelun tulee olla helppokäyttöinen, nopea ja selkeä. 	
<p>Vaikuttimet</p> <p>Matti on teknologiaorientoitunut, hän tietää uudet teknologiat ja seuraa trendejä. Hän käyttäisi digitaalisia palveluja jopa enemmän, jos kaikki tarvittava tieto olisi niistä saatavilla. Hermostuu välillä huonoihin käyttöliittymiin ja järjestelmien hitauteen.</p>	
<p>Taidot</p> <p>Matti on kokenut digitaalisten työkalujen käyttäjä, jolle teknologia ei tuota ongelmaa. Hän kokeilee mielellään uusi työkaluja.</p>	


Kuvio 18: Käyttäjäpersoonaa Matti Miettinen, vaikuttaja / kehittyvä johtaja.

<p>Käyttäjäpersoona</p> <p>Aino Korhonen</p> <p>Ikä: 37 vuotta Ammatti: Yrittäjä Työnantaja: Ainin perustama keskisuuri yritys, jossa hän on myös osakkaana Rooli: Vaikuttaja / vakiintunut johtaja Motto: "Unelmoin isosti ja nauran paljon."</p>	
<p>Kertomus</p> <p>Aino tekee kaikkensa, jotta hänen perustamansa yritys menestyy. Hän on luonteeltaan positiivinen ja innostava. Hän on markkinoinnin ammattilainen, johtaa työntekijöitään esimerkin kautta ja osallistuu silloin tällöin itsekin asiakastyöhön. Hänellä on vahva osaaminen markkinointiin liittyvistä digitaalisista työkaluista, luovasta suunnittelusta ja yhteiskehittämisestä. Lisäksi hän on valovoimainen esiintyjä.</p>	
<p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perustavoite: Oppia uusia asioita ja kehittää omia taitoja, jotta yritys menestyy. • Käyttötavoite: Tarvitsee apua yrityksen veroasioiden hoitamiseen sekä konsultointia kasvavan yrityksen henkilöstöasioiden kehittämiseen. • Kokemustavoite: Palvelussa tulee olla hyvä käyttäjä ja sen tulee olla looginen. 	
<p>Vaikuttimet</p> <p>Aino seuraa kansainvälisiä trendejä ja ideoi uusia asioita paljon itse. Hän arvostaa hyvää suunnittelua ja käyttökokemusta.</p>	
<p>Taidot</p> <p>Aino on kokenut digitaalisten työkalujen käyttäjä, jolle teknologia ei tuota ongelmia. Hän käyttää ja kokeilee paljon erilaisia digitaalisia työkaluja, ja on aktiivinen sosiaalisen median käyttäjä.</p>	

Kuvio 19: Käyttäjäpersoona Aino Korhonen, vaikuttaja / vakiintunut johtaja.

<p>Käyttäjäpersoona</p> <p>Mari Virtanen</p> <p>Ikä: 49 vuotta Ammatti: Talouspäälikkö Työnantaja: Keskisuuri suomalainen perheyrittys Rooli: Päälikkö, sisäinen päätöksen tekijä Motto: "Data on uusi musta."</p>	
<p>Kertomus</p> <p>Mari on tarkka ja luotettava työntekijä. Hän on luonteeltaan looginen, iloinen ja todella hyvä matematiikassa. Hän työskentelee keskisuuressa perheyrittäessä talouspäälikkö ja vastaa työstään kohtaa eläköityvälle talousjohtajalle. Hänellä on vahva osaaminen taloushallinnosta ja siihen liittyvien järjestelmien käytöstä ja kehittämisestä sekä tiimin vetämisestä.</p>	
<p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perustavoite: Tehdä työ mahdollisimman hyvin, jotta saisi haaveilemansa ylennyksen talousjohtajaksi. • Käyttötavoite: Talouslukujen tuottaminen yrityksen johdolle ja yrityksen raportoinnin hoitaminen. • Kokemustavoite: Palvelun tulee olla helppokäyttöinen, nopea ja luotettava. Mahdollisesti integroitavissa yrityksen muihin järjestelmiin. 	
<p>Vaikuttimet</p> <p>Mari kannattaa perinteistä, henkilökohtaista palvelua, ja käyttää mieluiten puhelinta ja sähköpostia. Hän hoitaisi asiat tulevaisuudessa mielusti samoin kuin nyt, koska uuden teknologian perässä pysyminen vie aikaa ja energiaa. Toisaalta tiedolla johtaminen ja ennakoitavuus motivoivat Maria osallistumaan myös kehitystyöhön.</p>	
<p>Taidot</p> <p>Mari käyttää sujuvasti työssään tarvitsemia digitaalisia työkaluja, mutta ei innostu teknologiasta vapaa-ajallaan. Mari ymmärtää, että uusia järjestelmiä tarvitaan, mutta järjestelmien integraatioiden tuomat hyödyt konkretisoituvat hänelle vasta, kun hän pääsee itse kokeilemaan niitä.</p>	

Kuvio 20: Käyttäjäpersoona Mari Virtanen, päälikkö / sisäinen päätöksentekijä.

<p>Käyttäjäpersoona</p> <p>Hannu Hämäläinen</p> <p>Ikä: 57 vuotta Ammatti: Toimitusjohtaja Työnantaja: Suomalainen pörssi-yhtiö Rooti: Vakiintunut johtaja Motto: "Johtaminen on vaikuttamista."</p>	
<p>Kertomus</p> <p>Hannu on määrätietoinen ja tarmokas pörssi-yhtiön toimitusjohtaja. Insinööri-taustansa ansiosta hän ymmärtää paljon erilaisia järjestelmistä ja teknologioista. Vuosien varrella hän on kehittänyt henkilöstöjohtamisen taitojaan ja kokee olevansa tällä hetkellä elementissään. Hannu tarvitsee säännöllisesti tietoa henkilöstöstä sekä yrityksen tuloksesta.</p>	
<p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perustavoite: Hannu on aidosti kiinnostunut yrityksen työntekijöistä ja sen menestymisestä. • Käyttötavoite: Yhteistyö tilintarkastajan kanssa, käyttää tarvittaessa myös muita konsultointia. • Kokemustavoite: Palvelun tulee toimia ilman häiriöitä ja sen tulee olla helppokäyttöinen. 	
<p>Vaikuttimet</p> <p>Hannu seuraa aktiivisesti kotimaisia ja kansainvälisiä uutisvustoja ja tuntee markkinat sekä toimialalla tapahtuvat muutokset. Hänellä on hyvät verkostot ja hän osallistuu aktiivisesti erilaisiin tilaisuuksiin. Hannu suosii henkilökohtaista palvelua. Yrityksen teknologiset ratkaisut, tuoteinnovaatiot ja kehitysehdotukset esitellään Hannun vetämälle johtoryhmälle pääsääntöisesti valmiina.</p>	
<p>Taidot</p> <p>Hannu käyttää sujuvasti työssään tarvitsemia digitaalisia työkaluja, joihin hän on saanut käyttökoulutuksen. Vapaa-ajalla Hannu puuhastelee mieluiten mökillään, joskin hänen on oltava aina tavoitettavissa. Hannun nuoret aikuiset lapset ovat viihdeteknologiasta paremmin kartalla kuin hän.</p>	

Kuvio 21: Käyttäjäpersoona Hannu Hämäläinen, vakiintunut johtaja.

Näitä persoonia hyödynnettäessä on syytä huomioida, että persoonat on rakennettu ajatellen puhtaasti asiantuntijaorganisaation asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Näin ollen esimerkiksi kohdeyrityksen verkkosivustoa kehitettäessä on huomioitava myös tämän kehitystyön kannalta negatiiviset käyttäjäpersoonat, kuten: opiskelijat, työnhakijat, yhteistyökumppanit, median edustajat, viranomaiset ja muut sidosryhmät, joilla voi olla hyvinkin erilaisia tarpeita verkkosivuston käyttöön.

4.4 Kehittämistoiminnan toteutuksen kuvaus

Persoonien työstämisen jälkeen järjestettiin ideointi-workshop 17.7.2018, johon osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi kolme henkilöä. Workshopissa tuotettiin uusia ideoita lootuskukka-menetelmän avulla. Lootuskukka sopii hyvin tilanteisiin, joissa tarvitaan jatkokehittelyä, ja tässä tapauksessa haastatteluista saatua tietoa ja asiakasymmärrystä jatkojalostettiin palveluiden kehittämiseksi käyttöarvon eli sisällön ja toiminnallisuuden kannalta. Workshopin keskeinen tavoite oli ideoida digitaalisten asiantuntijapalveluiden toiminnallisuuksia asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Analysointivaiheessa haastattelujen pohjalta ilmeni kolme keskeistä digitaalisen asiantuntijapalvelun käyttötarvetta / tavoitetta: saada tietoa, ostaa palveluja ja hoitaa asioita / saada palvelua. Näitä käyttötarpeita ja haastatteluiden vastauksista










esiin nousseita konkreettisia toiveita digitaalisen asiantuntijapalvelun ominaisuuksista hyödynnettiin ideointiworkshopin alustuksena. Alla oleva kuvio (kuvio 22) havainnollistaa ideointiworkshopin tuotosta.



Kuvio 22: Workshopin tuotos: Palveluiden kehittäminen asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta.

Seuraavaksi työstettiin analysointivaiheessa rakennettuja käyttäjäpersoonia ja case-yrityksen digitaalisten kanavien olemassa olevaa analytiikkaa hyödyntäen kanavakeskeinen asiakaspolku. Opinnäytetyön tekijä on työkseen mm. analysoinut case-yrityksen digitaalisten kanavien analytiikka, minkä ansioista kattava kuva case-yrityksen digitaalisten palveluiden käytöstä oli saatavilla. Kanavakeskeinen asiakaspolku keskittyy digitaalisiin kohtaamispisteisiin ja käyttäjän ja palvelun välisiin interaktioihin. Alla on esitetty case-yrityksen kanavakeskeinen asiakaspolku (kuvio 23), jossa käyttäjän ja palvelun väliset integraatiot on jaettu käyttäjän toiminnan mukaan viiteen vaiheeseen:

1. Tietoisuus
Käyttäjä hakee tietoa aiheesta x.
2. Harkinta
Käyttäjä syventää hakemaansa tietämystä aiheesta x.
3. Hankinta
Käyttäjä tekee valinnan / ostopäätöksen.
4. Palvelu
Käyttäjä saa ostamansa asiantuntijapalvelun / neuvonnan.
5. Jatkuvuus
Käyttäjän ja kohdeyrityksen asiakassuhde / projekti / yhteydenpito jatkuu.

Digitaaliset kohtaamispisteet	Tietoisuus	Harkinta	Hankinta	Palvelu	Jatkuvuus
Hakukone 	Mari etsii tietoa verkosta.				
Sosiaalinen media 	Aino huomaa sosiaalisessa mediassa linkin ajankohtaiseen blogikirjoitukseen.				
Verkkosivusto* 	Aino lukee blogikirjoituksen yrityksen verkkosivustolta.	Mari päätyy yrityksen verkkosivustolle ja tutustuu paremmin aiheeseen.			
Sähköinen lomake 			Mari jättää tarjouspyynnön sähköisen lomakkeen kautta.		
Digitaalinen palvelu** 				Aino saa kirjautumislinkin digitaaliseen palveluun. Asiointi hoidetaan palvelun kautta.	Aino jatkaa asiointia digitaalisessa palvelussa.
Mobiilisovellus 					
Chat tai chatbot 		Matti ottaa yhteyttä verkkosivuston chatin kautta ja kysyy XX asiantuntijan yhteystietoja.			
Sähköposti / uutiskirje 			Aino ottaa yhteyttä blogin kirjoittajaan sähköpostilla.	Matti ja XX hoitavat asioinnin sähköpostin välityksellä.	Matti saa jatkossa yrityksen uutiskirjeen.
Puhelin 			Matti soittaa XX:lle ja sopii tapaamisen.	Mari saa puhelun XX:ltä. Tarvittava tieto ja palvelu hoidetaan sähköpostin välityksellä.	

* Sisältäen kaiken sivuston kautta kulutettavan sisällön eri muodoissaan: tieto, artikkelit, blogit, uutiset, videot, podcastit jne.

** Esimerkiksi MyBusiness tms. jossa voi hoitaa tarjouspyynnöt, asioinnin ja dokumenttien siirron.

Kuvio 23: Kanavakeskeinen asiakaspolku case-yrityksen digitaalisista kohtaamispisteistä.

Case-yrityksen kanavakeskeisestä asiakaspolusta ilmenee, että käyttäjän hankinta- ja palveluvaiheissa on digitaalisten palveluiden kannalta eniten kehitettävää. Sähköposti ja puhelin ovat asiakaspolun hankinta- ja palveluvaiheissa edelleen melko suuressa roolissa, vaikka teknologia mahdollistaisi käyttäjätavallisempia ja ketterämpiä ratkaisuja. Myös digitaalisiin kanaviin ja palveluihin kirjautumista voisi kehittää käyttäjien kannalta helpommaksi ja nopeammaksi. Kanavakeskeisestä asiakaspolusta ilmenee kolme erillistä digitaalisten kanavien / palveluiden kirjautumispaikkaa ja tapaa: verkkosivusto, sähköinen lomake ja digitaalinen palvelu. Case-yrityksen tapauksessa näihin jokaisen kirjaututaan erikseen ja ne vaativat käyttäjältä tietojen syöttämistä kunkin kanavan / palvelun taustalla toimivaan järjestelmään. Nämä

kaikki kolme edellä mainittua sisäänkirjautumista kannattaisi käyttäjäkokemuksen sekä asiakaskokemuksen parantamiseksi yhdenmukaistaa ja yhdistää.

Kokemuskeskeinen asiakaspolku visualisoi kanavakeskeistä asiakaspolkua paremmin käyttäjäkokemuksen kokonaisuuden käyttäjän näkökulmasta ja tarjoaa siten toimivamman työkalun digitaalisten palveluiden kehittämiseen (Stickdorn ym. 2018, 52). Tästä johtuen kehittämissivaiheessa työstettiin kaksi erilaista kokemuskeskeistä asiakaspolkua, jotka esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa, kehittämistyön tuotoksissa. Kehittämistyön tuotoksissa esitellään myös käyttäjäpersoonien vertailu, joka auttaa ymmärtämään käyttäjäpersoonien erilaisia tarpeita sekä digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämisehdotukset ja muotoiluajurit.

5 Kehittämistyön tuotos

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset osoittavat, että palvelumuotoilun prosessi sopii erittäin hyvin työkaluksi digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämiseen. Asiakkaiden ja käyttäjien ottaminen mukaan kehitystyöhön on ensiarvoisen tärkeää, jotta palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti, oikeaan suuntaan, käyttäjien tarpeita kuunnellen. Tämän lisäksi tulokset auttavat asiantuntijapalveluorganisaatioita kehittämään entistä parempia ja asiakasystävällisempiä palveluita.

Ensimmäiseen kehittämistyötä ohjaavaan kysymykseen, ”Millaisia persoonia löytyy digitaalisten asiantuntijapalveluiden käyttäjien joukosta”, vastattiin palvelumuotoilun keinoin, muodostamalla haastatteluiden, tulosten luokittelun ja analysoinnin pohjalta neljä erilaista käyttäjäpersoonaa. Rakennettujen persoonien tavoitteena on kuvata digitaalisen palvelun käyttäjät ja auttaa palveluntarjoajaa ymmärtämään erilaisia käyttäjiä, heidän kiinnostuksen kohteitaan ja tarpeitaan. Alla oleva käyttäjäpersoonien vertailu (kuvio 24) helpottaa digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehitystyötä ja tuotannon kehitystä, kun halutaan jatkossa kehittää ja mallintaa palveluiden ominaisuuksia ja yksityiskohtia. Vertailun avulla on helppo esittää digitaalisten palveluiden jatkokehitykseen ja käyttäjäkokemukseen liittyviä kysymyksiä, kuten:

- Mitä persoonalle tapahtuu?
- Mitä toimintoja persoona suorittaa?
- Mihin persoonan emotionaalisiin / toiminnallisiin tarpeisiin tämä vastaa?
- Mitä persoona ajattelisi / tuntisi / sanoisi tästä?
- Onko tämä ”hetki, jolla on merkitystä”? (positiivista tai negatiivista)

Case-yrityksen markkinoinnissa ja digitaalisten palveluiden kehityksessä ei ole aiemmin hyödynnetty käyttäjäpersoonia ja yrityksen kansainvälisen verkoston erilaiset konseptipohjat ovat vaihdelleet laajasti. Standardoidun käyttäjäpersoonamallin luominen antaa erittäin hyvän pohjan digitaalisten palveluiden jatkokehitykseen ja persoonien käytännön hyödyntämiseen

mm. markkinoinnissa. Nyt rakennettua persoonapohjaa voi hyödyntää myös verkkosivuston sisällön kehittämisessä, ja rakentaa saman mallin mukaan myös muut kyseiseen kehitystyöhön tarvittavat käyttäjäpersoonat, kuten opiskelijat, työnhakijat, yrityksen työntekijät ja muut sidosryhmät.



Matti Miettinen

"En korjaa tietokoneita, vaan etsin uusia businessmahdollisuuksia."



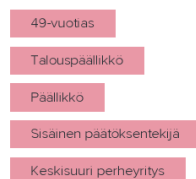
Aino Korhonen

"Unelmoin isosti ja nauran paljon."



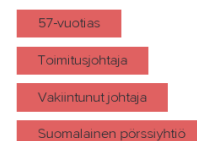
Mari Virtanen

"Data on uusi musta."



Hannu Hämäläinen

"Johtaminen on vaikuttamista."



Perustavoite

Hoitaa työ mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, jotta palkka juoksee ja pystyy elättämään perheensä.

Käyttötavoite

Löytää yritykselle mahdollisimman hyvä, myyntiä ja markkinointia tukeva CRM-järjestelmä ja saada se toimimaan aikataulun ja budjetin mukaan. Etsii tähän konsultointiapua.

Kokemustavoite

Palvelun tulee olla helppokäyttöinen, nopea ja selkeä.

Turhautuu

Huonoista käyttöliittymistä ja järjestelmien hitaudesta.

Perustavoite

Oppia uusia asioita ja kehittää omia taitoja, jotta hänen perustamansa yritys menestyy.

Käyttötavoite

Tarvitsee apua yrityksen veroasioiden hoitamiseen sekä konsultointia kasvavan yrityksen henkilöstöasioiden kehittämiseen.

Kokemustavoite

Palvelussa tulee olla hyvä käyttöliittymä ja sen tulee olla looginen.

Turhautuu

Ylimääräisistä manuaalisista toimenpiteistä ja sähköposteista, jotka voisi helposti hoitaa digitaalisesti.

Perustavoite

Tehdä työ mahdollisimman hyvin, jotta saisi haaveilemansa ylennyksen talousjohtajaksi.

Käyttötavoite

Talouslaskujen tuottaminen yrityksen johdolle ja yrityksen raportoinnin hoitaminen.

Kokemustavoite

Palvelun tulee olla helppokäyttöinen, nopea ja luotettava. Mahdollisesti integroitavissa yrityksen muihin järjestelmiin.

Turhautuu

Uuden teknologian oppiminen vie väliä liikaa aikaa ja energiaa.

Perustavoite

Hannu on aidosti kiinnostunut yrityksen työntekijöistä ja sen menestymisestä.

Käyttötavoite

Yhteistyö tilintarkastajan kanssa, käyttää tarvittaessa myös muuta konsultointia.

Kokemustavoite

Palvelun tulee toimia ilman häiriötä ja sen tulee olla helppokäyttöinen.

Turhautuu

Hitaasti toimivista ja epäluotettavista palveluista.

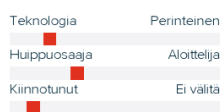
Vaikuttimet ja taidot



Haluaa käyttää



Vaikuttimet ja taidot



Haluaa käyttää



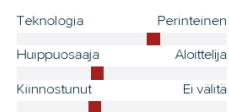
Vaikuttimet ja taidot



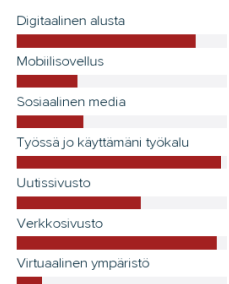
Haluaa käyttää



Vaikuttimet ja taidot



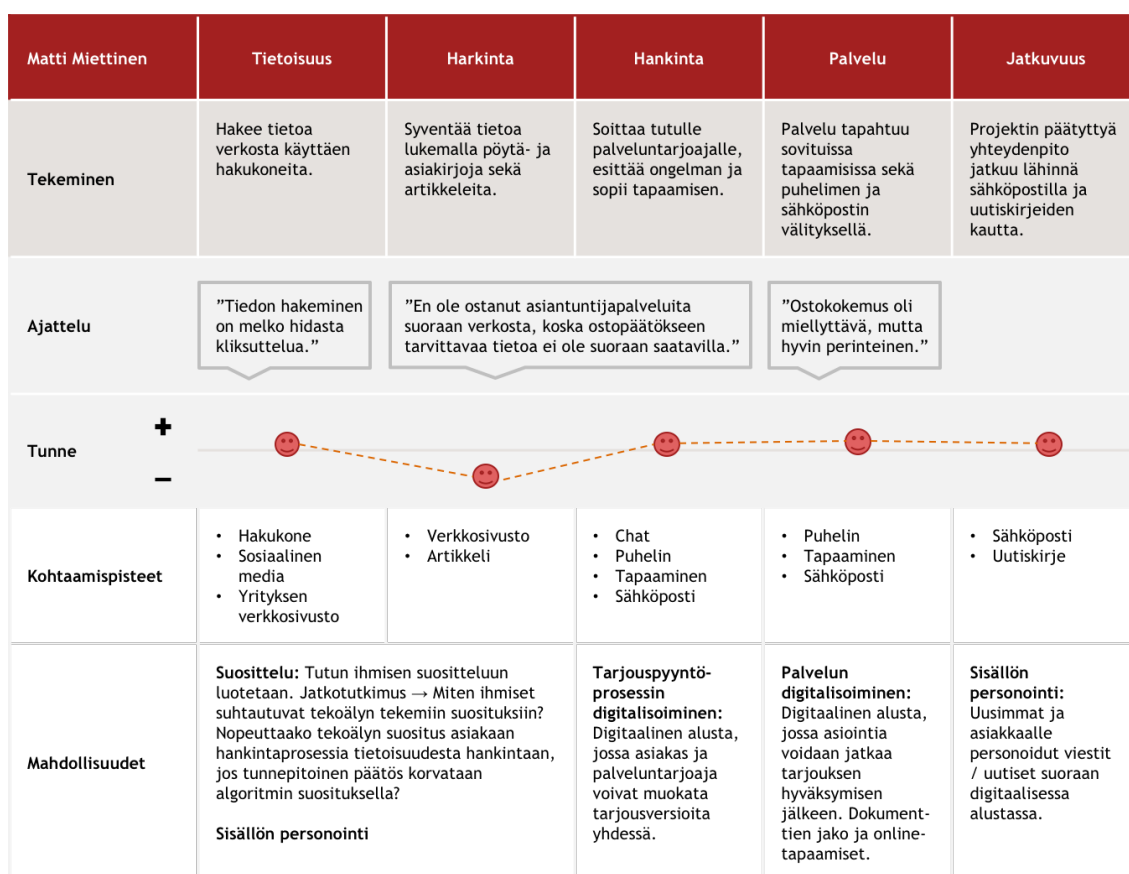
Haluaa käyttää



Kuvio 24: Käyttäjäpersoonien vertailu.

Opinnäytetyön toinen kehittämistyötä ohjaava kysymys oli ”Miten digitaalisten asiantuntija-palveluiden käyttäjät käyttävät digitaalisia asiantuntijapalveluita”. Tätä selvitettiin rakentamalla ensin kanavakeskeinen asiakaspolku kuvaamaan case-yrityksen digitaalisten kohtaamis-pisteiden monimuotoisuutta. Kokemuskeskeinen asiakaspolku kuvaa kuitenkin paremmin asiakaskokemuksen moniulotteisuutta ja sitä, miten eri käyttäjäpersoonat kokevat saamansa palvelun. Tässä prosessissa olennaista oli asiakaspolun hahmottaminen käyttäjän näkökulmasta. Käyttäjän ja palvelun väliset integraatiot on jaettu kanavakeskeisen asiakaspolun tavoin käyttäjän toiminnan mukaan viiteen vaiheeseen, joista jokainen on pilkottavissa tarvittaessa vielä omaksi käyttäjäpolukseksi. Toiminnan lisäksi kokemuskeskeisessä asiakaspolussa ovat mukana käyttäjän ajattelu, tunne ja palveluun liittyvät kehittämismahdollisuudet.

Case-yrityksen markkinoinnissa on aiemmin hyödynnetty markkinoinnin teorioista tuttua supilomallia ja tuotettu mm. sisältöä tämän mallin mukaan eri kanaviin. Kehittämistyössä rakennetut kokemuskeskeiset asiakaspolut (kuviot 25 ja 26) ottavat asiakkaan kokemuksen kuitenkin paremmin huomioon, ja vaikuttaa siltä, että asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka mahdollistaa case-yritykselle asiakkaan kokemuksen ja arvon muodostumisen osalta palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa monipuolisemman tarkastelutavan digitaalisten palveluiden kehittämiseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan.



Kuvio 25: Käyttäjäpersoonan Matti Miettisen kokemuskeskeinen asiakaspolku.

Aino Korhonen	Tietoisuus	Harkinta	Hankinta	Palvelu	Jatkuvuus
Tekeminen	Hakee tietoa verkosta käyttäen hakukoneita ja sosiaalista mediaa.	Syventää tietoa lukemalla blogikirjoituksen ja lataamalla aiheeseen liittyvän julkaisun.	Ottaa yhteyttä blogin kirjoittajaan sähköpostilla.	Palvelu tapahtuu aluksi sähköpostin välityksellä ja siirtyy sitten digitaaliseen palveluun.	Yhteydenpito ja asiointi jatkuvat digitaalisessa palvelussa.
Ajattelu	"Tieto löytyi tällä kertaa melko helposti."	"Olipa hyvin kirjoitettu blogi ja julkaisu, mutta voisihan yhteyttä ottaa muutenkin kuin sähköpostilla."		"Digitaalinen palvelu on hyvä, mutta kirjautuminen ja tilaus olisi voitu hoitaa myös suoraan sivustolta ilman sähköpostia."	
Tunne					
Kohtaamispaikat	<ul style="list-style-type: none"> Hakukone Sosiaalinen media 	<ul style="list-style-type: none"> Verkkosivusto Artikkeli Blogikirjoitus 	<ul style="list-style-type: none"> Sähköposti 	<ul style="list-style-type: none"> Sähköposti Digitaalinen palvelu 	<ul style="list-style-type: none"> Digitaalinen palvelu
Mahdollisuudet	<p>Suosittelu: Tutun ihmisen suosittelemiin luotetaan. Jatkokutkimus → Miten ihmiset suhtautuvat tekoälyn tekemiin suosituksiin? Nopeuttaako tekoälyn suositus asiakkaan hankintaprosessia tietoisuudesta hankintaan, jos tunnepitoinen päätös korvataan algoritmin suosituksella?</p> <p>Sisällön personointi</p> <p>Ääniohjattujen hakutulosten parantaminen</p>	<p>Digitaalinen ostaminen: Ostamisen mahdollistaminen suoraan sivustolta.</p> <p>Kirjautuminen palveluihin: Kirjautuminen paremmin esille.</p>	<p>Palvelun digitalisointi: Digitaalinen alusta, jossa asiointi, dokumenttien jako, online-tapaamiset sekä automaattinen tiedon analysointi ja integrointimahdollisuus asiakkaiden järjestelmiin.</p>	<p>Sisällön personointi: Uusimmat ja asiakkaalle personoidut viestit / uutiset suoraan digitaalisessa alustassa.</p>	

Kuvio 26: Käyttäjäpersoona Aino Korhosen kokemuskeskeinen asiakaspolku.

Kolmanteen kehittämistyötä ohjaavaan kysymykseen ”Miten asiantuntijapalveluorganisaation digitaalista asiakaspolkua voisi parantaa huomioiden tunnistettujen käyttäjäpersoonien tarpeet sekä uudet teknologiat”, etsittiin ratkaisua ideointiworkshopissa tuotettujen kehitysideoiden pohjalta. Kuten opinnäytetyön teoriaosiossa, luvussa 3.3 todettiin, ”Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan yritysten tulisi katsoa asiakkaan maailmaa kokonaisuutena ja huomioida asiakaspolku ennen palvelun käyttöä, palvelun käytön aikana sekä sen jälkeen. Lisäksi tulee huomioida jatkuvasti muuttuvat ja kehittyvät vuorovaikutuskanavat ja teknologiat.” Kehitysideat ja kokemuskeskeisissä asiakaspoluissa esiin nousseet mahdollisuudet on tiivistetty alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

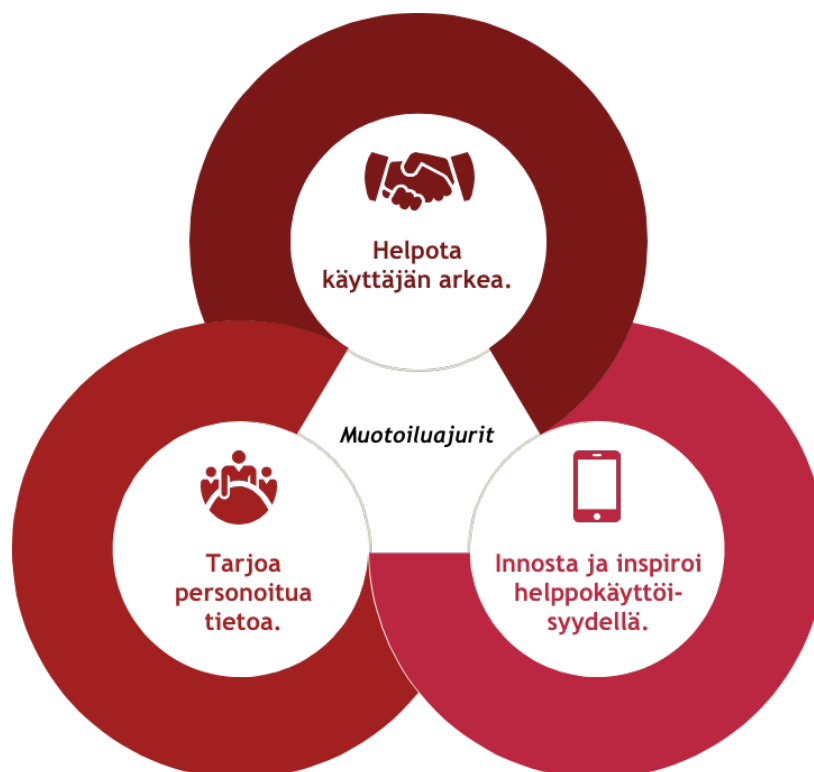
Asiakastarve	Kehitysehdotus	Toimenpide-ehdotus
Saada tietoa	Tarjota tietoa, jota asiakkaat tarvitsevat.	Sisällön personointi hyödyntäen olemassa olevia automaatio- ja sisällöntuotantojärjestelmien teknologioita.
	Tiedon löydettävyyden ja saatavuuden helpottaminen.	Ääniohjattujen hakutulosten parantaminen sekä ääniohjattujen käyttöliittymien kehittäminen.

Ostaa palveluja	Digitaalisen ostamisen mahdollistaminen.	Ostamisen ja maksamisen mahdollistaminen suoraan verkkosivustolta / digitaalisesta palvelusta.
	Ostamiseen tarvittavan tiedon tulisi olla esillä.	Laittaa hintatiedot ja asiantuntijoiden osaaminen paremmin esille digitaalisiin kanaviin.
	Digitaalisen tarjouspyyntöprosessin mahdollistaminen.	Mahdollistaa tarjouspyyntödokumenttien hallintaa ja muokkaus sekä sopimusten tekeminen digitaalisesti suoraan palvelussa.
Hoitaa asioita ja saada palvelua	Yhteydenpidon parantaminen ja nopeuttaminen.	Kirjautumisen yhdenmukaistaminen ja sisäänkirjautumisen helpottaminen sekä digitaalisissa palveluissa että verkkosivustolla.
	Tiedon hallinnan ja analysoinnin helpottaminen.	Integrointimahdollisuuden lisääminen olemassa olevien digitaalisten palveluiden ja asiakkaan omien järjestelmien välille.
	Dokumenttien jakamisen helpottaminen.	Asiakas saa ostetun tuotoksen, analyysin, dokumentin jne.

Taulukko 3: Ehdotukset digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämiseksi.

Digitaalisten asiantuntijapalveluiden ominaisuuksia kehitettäessä on hyvä ottaa huomioon muotoiluajurit (suunnitteluajurit/-ohjaimet, engl. Design Drivers / Principles), jotka rakentavat siltaa tutkimuksen ja suunnittelun välille. Goodwin (2009, 299-302) mukaan, muotoiluajurit määrittävät, mitä tietoja ja ominaisuuksia käyttäjäpersoonat tarvitsevat saavuttaakseen tavoitteensa. Muotoiluajurit eivät ole palvelun tai tuotteen yksityiskohtia, vaan ne käsittelevät asiakkaan tarpeita ja tavoitteita (esim. funktionaalisia tarpeita, ominaisuuksia ja kokemuksen osia) ja ohjaavat palvelun yksityiskohtaista suunnittelua. Muotoiluajureiden pyrkimyksenä on pitää asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatiot suunnitteluprosessin keskiössä.

Tässä kehitystyössä asiakasymmärryksen pohjalta tunnistetuista digitaalisten asiantuntijapalveluiden suunnittelun tavoitteista kiteytettiin alla esitetyn kuvion (kuvio 27) mukaiset muotoiluajurit. Nämä muotoiluajurit on syytä pitää esillä digitaalisten asiantuntijapalveluiden ominaisuuksien jatkokehityksessä ja ideoinnissa.



Kuvio 27: Digitaalisten asiantuntijapalveluiden suunnittelua ohjaavat muotoiluajurit.

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön onnistumista ja luotettavuutta sekä jotkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa ja kehitysehdotuksia asiantuntijapalveluorganisaation digitaalisten kanavien ja palveluiden kehittämistyöhön. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisäksi auttaa asiantuntijapalveluyritystä tunnistamaan toimintansa keskeiset, asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat toiminnot ja osoittaa palvelumuotoilun työkalujen käytökelpoisuus asiakasymmärryksen kehittämässä digitaalisten asiantuntijapalveluiden kontekstissa. Työssä luotiin asiantuntijapalveluille asiakaslähtöisen suunnittelun muotoiluajurit, joiden avulla voidaan kehittää yrityksen digitaalisia palveluita. Tämän lisäksi luotiin käyttäjäpersoonat ja kaksi kokemuskeskeistä asiakaspolkua, joiden avulla asiantuntijapalveluyritys voi kehittää asiakaslähtöisiä, kestäviä digitaalisia palveluja ja siirtyä yleisen digitaalisen kehityksen kolmenteen vaiheeseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että laadukkaiden ja hyvin toimivien digitaalisten asiantuntijapalveluiden tuottamiseksi tarvitaan asiakaslähtöistä toimintatapaa ja aineettomien asiantuntijapalveluiden kohdalla digitaalisten palveluiden laadukas vuorovaikutus voidaan rakentaa vain asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan, huomioiden asiakaspolku ennen palvelun käyttöä, palvelun käytön aikana sekä sen jälkeen. Lisäksi tulee huomioida uudet ja kehittyvät teknologiat. Vaikka kehittämistyö on tehty case-yritykselle, tämän opinnäytetyön tulokset

ovat hyödynnettävissä laajemmin erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden digitaalisia palveluita kehitettäessä.

6.1 Kehittämistyön ja prosessin onnistumisen tarkastelu tekijän näkökulmasta

Perehtyminen eri liiketoimintalogiikoihin sekä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, asiakkaan arvon muodostumisen ja asiakaskokemuksen teorioiden syvällisempi tarkastelu olivat työläitä prosesseja. Samalla ne kuitenkin laajensivat merkittävästi opinnäytetyön tekijän ymmärrystä kyseisistä aiheista. Case-tutkimukselle tyypilliseen tapaan tämän opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty erilaisia menetelmiä. Palvelumuotoiluprosessin menetelmillä tuotetut digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehitysideat pohjautuvat tutkittuun ja analysoituun käyttäjätietoon, ja kehitysideoita on peilattu myös asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, arvon muodostumisen ja asiakaskokemuksen teorioihin.

Aineistonkeruu oli monipuolista, sillä siinä hyödynnettiin asiantuntijapalveluiden käyttäjien haastatteluja, case-yrityksen toiminnan havainnointia ja yrityksen digitaalisista kanavista saatavaa analytiikkatietoa. Eri tavoin kerätyt aineistot tukivat toisiaan ja vahvistivat eri aineistoista tehtyjä havaintoja. Haastatteluaineiston luokittelu onnistui helposti haastattelulomakkeessa käytetyn Office-365 Forms -työkalun avulla, josta vastaukset sai kätevästi ulos graafisina kaavioina ja taulukoina. Haastatteluaineiston analyysivaihe oli laadullista tutkimustyötä ajatellen oletetusti työläin ja aikaa vievin vaihe. Persoonien muodostaminen ja asiakaspolkujen kuvaaminen ovat yhdistelmä tutkimustietoa ja luovaa työtä, ja ne lisäsivät merkittävästi tekijän ymmärrystä palvelumuotoilun menetelmistä sekä työkalujen käytännön soveltamisesta. Käyttäjäpersoonien vertailussa on hyödynnetty Xtensio-työkalua. Muut opinnäytetyössä olevat kuviot (paitsi kuviot 11 ja 12), persoonapohjat, kaaviot ja taulukot ovat opinnäytetyön tekijän käsialaa.

Opinnäytetyön kehitystyön tuotoksena syntyneiden kehitysehdotusten ajankohtaisuutta voi tarkastella esimerkiksi kuluttajaliiketoiminnassa (engl. Business to Consumer, B2C), elokuussa 2018 uutisoitujen digitaalisten kehitysaskelten näkökulmasta. Rahoitustoimialalla on kehitetty kuluttaja-asiakkaiden käyttöön puheohjattuja käyttöliittymiä. Digitaalisten innovaatioiden käyttöönoton tiedetään yleisesti olevan nopeampaa kuluttajatuotteiden ja -palveluiden parissa. Asiantuntijaorganisaatioiden olisi kuitenkin syytä huomioida toiminnassaan teknologian mahdollistamat uudet palveluratkaisut, koska samat ihmiset, jotka käyttävät ketteriä kuluttajapalveluita, toimivat myös asiantuntijaorganisaatioiden asiakasyritysten taustalla. Ja kuten opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa todettiin, asiakasarvon muodostumiseen vaikuttavat oleellisesti myös käyttäjän muut kokemukset ja toiminta.

Tämän opinnäytetyön teeman tiimoilta jään mielenkiinnolla odottamaan sitä, miten asiantuntijapalveluliiketoiminta digitalisoituu aidosti. Jo nyt puhutaan joidenkin ammattien, kuten

esimerkiksi tilintarkastajan häviämisestä. Robotiikka nakertaa monien niin sanottujen valko-kaulusammattien niskaa ja sen vaikutus työllisyyteen on monilla toimialoilla nykyisin laskeva. Mitä tapahtuu tulevaisuudessa maailman taloudelle ja mistä valtio kerää verovarot, jos robotit hoitavat työnteon? Onko syytä verottaa robotteja ja mikä automaatio hoitaa silloin veroneuvonnan? Kuka suurista konsulttityhtiöistä räjäyttää potin ensimmäisenä vai nouseeko jostain vielä konsultointialan Airbnb, Spotify tai Uber?

6.2 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun (eli tutkimusasetelmaan) ja validiteettia arvioitaessa pohditaan sitä, mittaako tutkimus todella sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata tai kuinka todenmukaisia tutkimuksen tulokset todella olivat. Reliabiliteetilla kuvataan puolestaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on korkea, mikäli toistettaessa täysin sama tutkimus saataisiin täysin samat tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa näitä käsitteitä voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen lähtökohdista käsin, eivätkä vastaa täysin laadullisen tutkimuksen tarpeita. (Kananen 2017, 173-180.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on olemassa Sarajärven ja Tuomen (2018, 144-148) sekä Kanasen (2017, 173-180) mukaan erilaisia näkemyksiä, koska laadullinen tutkimus eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen kriteeristöstä. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tutkija vaikuttaa tutkimuksen puolueettomuuteen, koska tutkija on itse tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, on tutkimusta hyvä arvioida kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusraportin osien tulee Sarajärven ja Tuomen (2018, 148-150) mukaan olla johdonmukaisessa suhteessa toisiinsa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan näin arvioida myös pohtimalla tutkimuksen johdonmukaisuutta. Alla on arvioitu tämän opin- näytetyön luotettavuutta ja johdonmukaisuutta.

Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan omat sitoumukset

Tutkimuksen uskottavuutta puoltaa se, että tutkimuksessa sovellettava tieteenkäsitys (hermeneutiikka) on liiketalouden tutkimukselle ominaista. Tapaustutkimuksen metodit tukevat sovellettavaa tieteenkäsitystä ja metodeja käytetään tavanomaisesti, eikä kokeilevasti. Tälle opin- näytetyölle uskottavuutta tuo myös se, että tekijä tuntee hyvin tutkimuskohteena olevan organisaation ja sen kulttuurin. Tutkimus on pyritty suorittamaan objektiivisesti, mutta on hyvä huomioda tekijän oma innostus aihepiiriä kohtaan sekä aiheen ammatillinen tuntemus ja aiempi työsuhte case-yritykseen, jotka saattavat heikentää objektiivisuutta. Näistä asioista huolimatta tutkimusta voidaan pitää riittävän objektiivisena, mitä tukee eri menetelmien, lähteiden ja toteutuksen läpinäkyvyys.

Aineiston keruu ja saturaatio

Aineiston keruuta voidaan pitää analysoitujen tulosten kannalta luotettavana, vaikka vastaus-ten saamisessa oli aluksi haasteita, kuten luvussa 4.2 aiemmin todettiin. Haastatteluaineiston saturaatio täyttyi tässä työssä kahdeksannen vastaajan kohdalla, jonka jälkeen aineiston keruu lopetettiin. Kaikki vastaajat käyttivät työssään asiantuntijaorganisaatioiden palveluja ja vastaajia oli kaikista case-yrityksen mahdollisista asiakasorganisaatioista. Vastaajista kolme työskentelee yrityksessä / organisaatiossa, joka on case-yrityksen asiakas ja yksi vastaaja ilmoitti työnantajansa olleen aiemmin case-yrityksen asiakas. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut käyttänyt aiemmin case-yrityksen asiakkailleen tarjoamia työkaluja. Tästä johtuen opin-näytetyössä on pyritty kehittämään digitaalisia asiantuntijapalveluita yleisellä tasolla, eikä paneutua yksittäisen työkalun ominaisuuksiin tai yksityiskohtiin. Luotettavuutta vahvistaa haastatteluaineiston vertailu case-yrityksen digitaalisten kanavien analytiikkatietoon, sillä molemmat lähteet antavat samanlaisen kuvan digitaalisten kanavien ja palveluiden käytöstä.

Aineiston analyysi, dokumentaatio ja vahvistettavuus

Tutkimuksen reliabiliteettiin ja luotettavuuteen vaikuttavat erityisesti uskottava aineisto, luotettava analyysiprosessi ja tulosten luotettava esittäminen sekä tutkijan oma kompetenssi aiheesta. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty parantamaan tutkimuksen, haastat-telujen ja tulosten huolellisella dokumentoinnilla. Luotettavuutta silmällä pitäen opinnäyte-työssä on pyritty kuvaamaan ja dokumentoimaan tarkasti kehittämistyön toteuttamisen eri vaiheet sekä käytetyt menetelmät ja työkalut. Dokumentointi on pyritty toteuttamaan läpi työn kattavasti ja tieteellisiä periaatteita noudattaen. Luvussa 4.3 esitetyt käyttäjäpersoonat kuvaavat hyvin aineiston analyysin lopullista tuotosta. Työn kehitysehdotukset on niin ikään pyritty perustelemaan luotettavuuden säilyttämiseksi.

Opinnäytetyön empiriaosuuden tapaustutkimus liittyi vain case-yritykseen. Jos tapauksia olisi ollut useampia ja erilaisia, saattaisivat tutkimuksessa luodut kehitysehdotukset ja kehitetyt asiakaspolut poiketa esitetyistä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytetyt palvelumuotoi-lun menetelmät on kuvattu tutkimusraportin luvussa 3.4 ja kehitystyön kulku on kuvattu lu-vussa 4. Tutkimuksen toistaminen ei tämän tutkimuksen kohdalla ole kuitenkaan mahdollista pelkkien menetelmien tuntemuksella, koska kyseessä on ihmisten käyttäytymisen ja toiveiden tutkiminen ja analysointi. On oletettavaa, että tutkimusta toistettaessa, uuden tutkimuksen tulokset poikkeavat tämän tutkimuksen tuloksista johtuen pitkälti tulosten sidonnaisuudesta käyttäjien kokemuksiin ja tilanteisiin. Lisäksi teknologian kehittyminen ja käyttäjien kykyjen karttuminen vaikuttavat tämänkaltaiseen tutkimusaineistoon. Tältä osin tutkimuksen tuloksiin on sisällytettävä epävarmuutta. Kehitysehdotukset ovat tapaustutkimuksessa usein kuitenkin tilannekohtaisia, eikä sillä pyritä yleistettävyyteen, vaan saamaan yksityiskohtaista ja syväl-listä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta.

Tutkimuksen kesto

Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän omasta mielenkiinnosta kyseistä aihetta kohtaan sekä ammatillisesta näkemyksestä aiheen kehittämiseksi. Työlle ei ollut varinaista toimeksiantoa tai tilausta, mutta opinnäytetyön aihe on kuitenkin hyväksytetty case-yrityksen organisaatiossa. Case-yrityksen edustajien kommentit eivät ole muuttaneet tämän opinnäytetyön suuntaa. Opinnäytetyön aiheen alkio syntyi keväällä 2017, jonka jälkeen aloitettiin aiheeseen liittyvään teoriaan tutustuminen. Lopullinen tutkimusasetelma muodostui keväällä 2018 ja opinnäytetyön empiirisen osuuden tapaustutkimus toteutettiin kevään ja kesän 2018 aikana.

Tutkimuksen raportointi

Tämän opinnäytetyön muoto noudattaa perinteistä raportoinnin muotoa, jossa ensin esitellään taustat ja aiheen ajankohtaisuus, määritellään tavoitteet, tutkimusasetelma ja esitellään case-yritys. Teoreettinen viitekehys muodostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirinen osuus palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntävästä tapaustutkimuksesta, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset ja tämän luvun johtopäätökset. Tästä opinnäytetyössä löytyy kaikki laadukkaasti toteutetun tutkimusraportin osat.

Aikaisemmat tutkimukset

Tämän opinnäytetyön sijoittumista suhteessa aiemmin tehtyihin tutkimuksiin voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Tutkimus käsittelee palvelumuotoilun menetelmiä digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämisessä. Toiseksi tutkimuksessa tarkastellaan palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa sekä asiakasarvon ja -kokemuksen muodostumista digitaalisissa asiantuntijapalveluissa.

Palvelumuotoilusta organisaation strategisena työkaluna sekä palveluiden kehittämisen työkaluina on tehty muutamia tuoreita opinnäytetöitä. Elstelä (2016) on tutkinut systeemiorientoituneen palvelumuotoilun mahdollisuuksia julkisten sosiaalipalveluiden asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämisessä. Vakiala (2018) on puolestaan tutkinut asiakaskokemuksen kehittämistä tiedonkulun parantamisen näkökulmasta terveyskeskussairaalassa ja Gröhn (2017) julkisen sektorin organisaation digitaalisten ja onlinepalveluiden holistista ja ihmiskeskeistä suunnittelutapaa. Kummassakin viimeksi mainitussa opinnäytetyössä palvelumuotoilun menetelmiä on niin ikään peilattu asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan teoriaan.

Monet palvelumuotoilun tutkimukset kohdistuvat julkisen sektorin organisaatioihin ja säätiöiden tai yhdistysten toimintaan. Asiantuntijayritysten palveluiden kehittämisestä on tehty kuitenkin muutamia diplomitöitä. Ketomäki (2017) on tutkinut diplomityössään asiantuntijapalveluiden asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämistä palvelumuotoilun keinoin. Toivakainen (2014) on puolestaan tutkinut asiakaskokemuksen johtamista säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Hänen mukaan asiantuntijayritykset alkavat vasta omaksua palvelumuotoilun työkaluja osaksi konkreettisia asiakaslähtöisiä toimintatapojaan, ja tällöinkin niitä on ajateltu käyttä

erityisten palvelumuotoiluasiantuntijoiden avustuksella (Toivakainen 2014, 54). Toivakaisen tutkimuksesta on neljä vuotta aikaa, mutta tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat edelleen tätä käsitystä. Kun asiakaskokemuksen ja palvelumuotoilun yhtälöön tuodaan uusien teknologioiden mahdollistamat ominaisuudet, on asiantuntijapalveluyrityksillä sen suhteen vielä paljon kehitettävää.

6.3 Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi

Asiantuntijapalveluiden kontekstissa digitaalisten palveluiden, asiakaslähtöisyyden ja palvelumuotoilun aihepiirit mahdollistavat erilaisia jatkotutkimusaiheita.

Digitaalisten palveluiden asiakaslähtöisellä kehittämisellä tavoitellaan toisaalta myös asiantuntijapalveluyrityksen liiketuloksen kasvua. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena esitetään asiakaslähtöisen kehittämisen vaikutusten seuranta liiketuloksen mittareiden avulla. Miten asiakasymmärryksen kehittyminen ja asiakaslähtöisen toiminnan vakiintuminen yrityksessä vaikuttaa yrityksen liiketulokseen ja vuorovaikutuksen osapuolena olevan asiakkaan liiketulokseen?

Myös seurantatutkimus asiakasymmärryksen kasvun vaikutuksista ja tämän opinnäytetyön kehitysehdotusten toteutuksen vaikutuksista yrityksen liiketulokseen olisi paikallaan. Miten kehitysehdotusten toteuttaminen vaikuttaa yrityksen liiketulokseen ja miten paljon asiakasymmärryksen kasvulla on merkitystä digitaalisten asiantuntijapalveluiden arvon muodostumiseen?

Jatkotutkimuksen aiheena voidaan ajatella myös sitä, miten asiakaslähtöinen toimintatapa jalkautetaan osaksi yrityskulttuuria ja palvelujen kehittämistä. Millaiset muutosjohtamisen menetelmät soveltuvat parhaiten asiakaslähtöisen toimintatavan jalkauttamiseen ja asiantuntijapalveluyrityksen henkilöstön motivoimiseen?

Asiakaskokemusta on viime vuosina tutkittu paljon ja siihen kiinnitetään yrityksissä jatkuvasti yhä enemmän huomiota. Asiakaskokemuksen näkökulmasta jatkotutkimuksen aiheena voisi olla motiivien vaikutus digitaalisten palveluiden käyttöön. Miten käyttäjät suhtautuvat ja toimivat, jos tekoäly antaa valmiit päätökset? Poistuvatko tunne ja tunnetason odotukset tällöin asiakaskokemuksen ja asiakasarvon muodostumisen yhtälöstä?

7 Lähteet

- Boy, G. A. 2011. Handbook of Human-Machine Interaction. Farnham: Ashgate Publishing Ltd.
- Clatworthy, S. 2010. Interaction Design: Services as a Series of Interactions; in Stickdorn & Schneider, This is Service Design Thinking. 5. painos. BIS Publisher: Amsterdam.
- Desmet, P. M. A. & Hekkert, P. 2007. Framework of product experience. International Journal of Design.
- Eggert, A. & Ulaga, W. 2002. Customer Perceived Value: a Substitute for Satisfaction in Business Markets. Journal of Business & Industrial Marketing. 17 (2/3).
- Elstelä, N. 2016. Systeemioitoitunut palvelumuotoilu. Opinnäytetyö. Muotoilun koulutusohjelma, YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120888/Elstela_Nora.pdf?sequence=2
- Fawcett, S. & Fawcett, A. 2014. The Definitive Guide to Order Fulfillment and Customer Service; Principles and Strategies for Planning, Organizing and Managing Fulfillment and Service Operations. Pearson Education, Inc.: New Jersey.
- Fuchs, V. R. 1968. Front matter, The Service Economy. NBER, 32-0.
- Goodwin, K. 2009. Designing for the Digital Age. How to Create Human-Centered Products and Services. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Gröhn, S. 2017. Towards a more customer-centric service concept: Case My Pension online service. Master's Thesis. Degree Programme in Service Innovation and Design. Laurea University of Applied Sciences. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134381/GrohnSaara.pdf?sequence=1>
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Talentum.
- Grönroos, C. ja Voima, P. 2013. Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing science.
- Gummerus, J. 2011. Customer value in e-service: Conceptual foundation and empirical evidence. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Gummerus, J. ja Koskull, C. 2015. The Nordic school: Service marketing and management for the future. Helsinki: Hanken School of Economics, CERS.
- Heinonen, K. ja Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: Foundations and implications. The Journal of Services Marketing, 29, 6/7, 472-484.

Heinonen, K., Strandvik, T. ja Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25 (2), pp. 104-123.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. ja Andersson, P. 2009. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do We Need a Customer-Dominant Logic as a Guideline? IDEAS Working Paper Series from RePEc.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., ja Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21, 4, 531-548.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Ketomäki, S. 2017. Palvelumuotoilu asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämässä. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto.

<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/25484/Ketomaki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lehtinen, U. ja Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY: Helsinki.

Lusch, R. F. ja Vargo, S. L. 2014. *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lusch, R. F., Vargo, S. L. ja O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83, 1, 5-18.

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

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Toinen painos. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Parker, S. & Heapy, J. 2006. *The journey to the interface. How public service design can connect users to reform*. Demos. London.

Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. 2009. Co-Creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*. Vol. 62, No. 3.

Rauhala, M. 2017. *Ideapakka: Palvelumuotoilu*. Ideapakka Oy.

- Rogers, D. 2016. The digital transformation playbook. New York: Columbia University Press.
- Sarajärvi, A. ja Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Ensimmäinen painos 2002. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. Fifth edition. Lombarda: Pearson Education Limited.
- Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J. ja Vastamäki, R. 2006. Käytettävyyden psykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. painos. WSOY: Porvoo.
- Stickdorn, M. ja Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. ja Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. O'Reilly Media, Incorporated.
- Sundberg, H-R. 2015. The Role of User Experience in a Business-to-Business Context. Tampere University of Technology. Publication 1278. https://tutcris.tut.fi/porta/files/2460388/sundberg_1278.pdf
- Toivakainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden ja rakentamisen tiedekunta. <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22733/Toivakainen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Van Belleghem, S. 2017. Customers the day after tomorrow. How to attract customers in a world of AI, bots and automation. Leuven: Lannoo Publishers.
- Van der Haar, J. W., Kemp, R.G.M. & Omta, O. 2001. Creating Value that Cannot Be Copied. Industrial Marketing Management. Volume 30. Issue 8.
- Vargo, S. L. ja Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68, 1, 1-17.
- Vargo, S. L. ja Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. Academy of Marketing Science. Journal, 36, 1, 1-10.

Voima, P., Heinonen, K. ja Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. IDEAS Working Paper Series from RePEc.

Väättäjä, H., Seppänen, M., & Paananen, A. 2014. Creating Value Through User Experience: A Case Study in the Metals and Engineering Industry. International Journal of Technology Marketing. Vol. 9. No. 2. 2014. pp. 163-186.

Yin, R. K. 2009. Case study research: design and methods. California: Sage Publications.

Sähköiset

Dan Nessler. 2016. How to apply a design thinking, HCD, UX or any creative process from scratch. Luettu 1.3.2018. <https://medium.com/digital-experience-design/how-to-apply-a-design-thinking-hcd-ux-or-any-creative-process-from-scratch-b8786efbf812>

Design Council. 2015. The Design Process: What is the Double Diamond? Luettu 1.3.2018. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Tuotanto ja investoinnit. Luettu 13.6.2018. <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Palvelualojen työnantajat PALTA ry. 2016. Digitalisaatio palvelualoilla - Pysykö Suomi mukana digikehityksessä? Luettu 3.2.2018. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf

PwC. 2018. Future of Customer Experience Survey 2017/18. Luettu 12.5.2018. <https://www.pwc.com/future-of-cx>

Routio, P. 2007. Tapaustutkimus. Luettu 3.2.2018. <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm>

Suomen Standardisoimisliitto. 2010. SFS-EN ISO 9241-210. Ihmisen ja järjestelmän vuorovaikutuksen ergonomia. Osa 210: Vuorovaikutteisten järjestelmien käyttäjäkeskeinen suunnittelu. Luettu 12.5.2018.

Virtanen ym. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281. Helsinki: Tekes. Luettu 13.6.2018. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

World Bank Open Data. 2018. Services, etc., value added (% of GDP). Luettu 13.6.2018.
<http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>

Julkaisemattomat

Kauppinen, S. 2017. Palvelumuotoilun menetelmät, luento. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

8 Kuviot

Kuvio 1: Palveluiden taustalla toimivan teknologian vaikutus käyttäjiin Van Belleghemiä (2017, 54) mukaillen.	10
Kuvio 2: Opinnäytetyön tavoite ja lähestymistavat.	11
Kuvio 3. Havainnekuva Connect-työkalun käytöstä.....	16
Kuvio 4. Havainnekuva MyBusiness-työtilasta.	17
Kuvio 5: Kuvaus opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta ja menetelmistä.	18
Kuvio 6: Liiketoimintalogiikan paradigmanmuutos.....	20
Kuvio 7: Asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan eroja Heinosta ym. (2010, 6) mukaillen.	22
Kuvio 8: Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan arvon muodostumiseen ja vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät Heinosta ja Strandvikia (2015) mukaillen.	23
Kuvio 9: Palveluyrityksen ja asiakkaan arvokäsitysten väliset kuilut Van der Haarin ym. (2001, 630) ja Fawcettin & Fawcettin (2014, 25-27) mukaan.	25
Kuvio 10: Arvon muodostumisen tasot Tuulaniemeä (2011) mukaillen.	26
Kuvio 11: Mitä ihmiset arvostavat eniten asiakaskokemuksessa. (PwC: Future of Customer Experience Survey 2017/18.)	28
Kuvio 12: Double diamond -malli (Dan Nessler 2016).	30
Kuvio 13: Markkinasegmentin ja persoonan eroja Goodwinia (2009, 237) mukaillen.	32
Kuvio 14: Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen eroja Virtasen ym. (2011, 37) mukaan.....	37
Kuvio 15: Opinnäytetyön kehittämistyön vaiheet Double Diamond -mallin mukaan.	39
Kuvio 16: Tiedon analysointi ja luokittelu persoonien rakentamista varten.....	41
Kuvio 17: Tiedon analysointi ja luokittelu persoonien rakentamista varten.....	42
Kuvio 18: Käyttäjäpersoona Matti Miettinen, vaikuttaja / kehittyvä johtaja.	43
Kuvio 19: Käyttäjäpersoona Aino Korhonen, vaikuttaja / vakiintunut johtaja.....	44
Kuvio 20: Käyttäjäpersoona Mari Virtanen, päällikkö / sisäinen päätöksentekijä.	44
Kuvio 21: Käyttäjäpersoona Hannu Hämäläinen, vakiintunut johtaja.	45
Kuvio 22: Workshopin tuotos: Palveluiden kehittäminen asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta.	46
Kuvio 23: Kanavakeskeinen asiakaspolku case-yrityksen digitaalisista kohtaamispaikoista. ...	47

Kuvio 24: Käyttäjäpersoonien vertailu.	50
Kuvio 25: Käyttäjäpersoonana Matti Miettisen kokemuskeskeinen asiakaspolku.	51
Kuvio 26: Käyttäjäpersoonana Aino Korhosen kokemuskeskeinen asiakaspolku.	52
Kuvio 27: Digitaalisten asiantuntijapalveluiden suunnittelua ohjaavat muotoiluajurit.....	54

9 Taulukot

Taulukko 1: Asiakaspolun kehittyminen suhteessa yleiseen digitaaliseen kehitykseen Van Belleghemiä (2017, 43) mukailleen.	9
Taulukko 2: Yhteenveto tutkimusraportin rakenteesta.	14
Taulukko 3: Ehdotukset digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämiseksi.	53

10 Liitteet

Liite 1: Haastattelulomakkeen saate	68
Liite 2: Haastattelulomakkeen kysymykset	69

Liite 1: Haastattelulomakkeen saate



Digitaaliset asiantuntijapalvelut

Tämä kysely on osa Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, jonka tarkoitus on auttaa kehittämään digitaalisia asiantuntijapalveluita. [REDACTED] on opinnäytetyössä mukana työelämän edustajana.

Digitalisaatio luo asiantuntijapalveluille uusia mahdollisuuksia palveluiden kehittämiseen. Palveluiden digitalisointi muuttaa myös asiakkaiden kohtaamista ja asiakaskokemusta. Käyttäjien kokemusten kartoittamisella on suuri merkitys kehitystyön onnistumiselle, joten vastauksesi asiantuntijapalveluiden käyttäjänä on erittäin arvokas.

Lomakkeen kysymykset on jaettu kolmeen teemaan: tiedon hankinta, asiantuntijapalveluiden ostaminen ja digitaaliset työkalut. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia. Haastattelun vastaukset käsitellään täysin anonymisti. Kiitos jo etukäteen arvokkaasta ajastasi!

Liite 2: Haastattelulomakkeen kysymykset

Tiedon hankinta:

1. Mitä tietoa tarvitset työssäsi viikoittain?
(Kerro millaista tietoa tarvitset työn suorittamiseksi ja uusien asioiden oppimiseksi esim. lainsäädännöstä, tietoa järjestelmistä, yritykseesi liittyvää tietoa jne.)
2. Kuvaile omin sanoin tilanne, jossa viimeksi etsit työssä tarvitsemaasi tietoa.
(Kerro esim. mistä etsit tietoa, mitä laitteita käytit tiedon etsimiseen ja mikä oli hyvää, ketterää, huonoa jne.)
3. Mistä hankit työssä tarvitsemaasi tietoa?
(Mainitse myös palveluntarjoajat esim. järjestelmien, viranomaissivustojen tai uutispalveluiden nimet.)
4. Missä muodossa haluaisit saada työssä tarvitsemaasi tietoa mieluiten? Voit valita useamman vaihtoehdon.
 - Artikkelit / uutinen
 - Blogi
 - e-kirja
 - Infograafi
 - Kirja
 - Podcast (ääni)
 - Seminaari
 - Sähköposti
 - Verkkoseminaari
 - Video
 - Virtuaalinen esitys (VR)
 - Muu, mikä?
5. Minkä kanavien ja/tai palveluiden kautta haluaisit saada työssä tarvitsemaasi tietoa mieluiten?
 - Digitaalinen alusta

- Mobiilisovellus
- Sosiaalinen media, täsmennä viimeiseen kenttään mikä/mitkä?
- Työssä jo käyttämäni työkalu, täsmennä viimeiseen kenttään mikä?
- Uutissivusto
- Verkkosivusto
- Virtuaalinen ympäristö (Virtuaalisen tai lisätyn todellisuuden teknologiaa hyödyntävä palvelu.)
- Viranomaisen palvelu, täsmennä viimeiseen kenttään mikä/mitkä?
- Muu, mikä?

Asiantuntijapalveluiden ostaminen:

6. Mitä asiantuntijapalveluita ostat työssäsi?
7. Kuvaile omin sanoin tilanne, jolloin viimeksi ostit asiantuntijapalveluita?
(Kerro mitä kautta ostit palveluita ja millainen ostokokemus mielestäsi oli. Esim. verkkosivustolta, käyttämästäni palvelusta, tavattuani asiantuntijan / myyjän jne.)
8. Mitä tietoa tarvitset asiantuntijapalveluiden ostamiseen ja ostopäätöksen tekemiseen?
9. Mitä digitaalisia kanavia / palveluita käytät asiantuntijapalveluiden ostamiseen?
(Kerro esim. haetko tietoa ensin joltakin tietyltä sivustolta, ostatko suoraan verkosta tai sovelluksesta ja jos niin mistä jne.)
10. Miten haluaisit ostaa asiantuntijapalveluita tulevaisuudessa?

Digitaaliset työkalut:

11. Mitä digitaalisia työkaluja käytät työssäsi?
(Luettele työssä käyttämäsi digitaaliset ohjelmat ja järjestelmät.)
12. Käytätkö työssäsi [REDACTED] tarjoamia työkaluja?
(Esim. [REDACTED] tms.)
 - Kyllä
 - 12 a. Mitä [REDACTED] tarjoamia työkaluja käytät tällä hetkellä?
 - 12 b. Kuinka usein käytät mainitsemiasi [REDACTED] työkaluja?

12 c. Kuvaile omin sanoin tilanne, jolloin käytit edellisen kerran mainitsemaasi [REDACTED] työkalua.

12 d. Mitkä [REDACTED] työkalujen ominaisuudet ovat sinun työsi kannalta tärkeitä?

12 e. Mitä muita työkaluja käytät ennen mainitsemasi [REDACTED] työkalun käyttämistä?

12 f. Mitä työkaluja käytät mainitsemasi [REDACTED] työkalun rinnalla?

12 g. Mitä työkaluja käytät mainitsemasi [REDACTED] työkalun käytön jälkeen?

12 h. Miten vertaisit [REDACTED] työkaluja muihin vastaaviin työkaluihin?

12 i. Mitä tehtäviä haluaisit hoitaa [REDACTED] työkalujen avulla tulevaisuudessa?

- En

13. Mitä tehtäviä haluaisit hoitaa [REDACTED] työkalujen avulla tulevaisuudessa?

14. Mikä tekee digitaalisen palvelun käyttökokemuksesta hyvän?

Taustatiedot:

15. Tittelisi

16. Olen / yritys, jossa työskentelen, on [REDACTED] asiakas.

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa.

17. Minkä tyyppisessä yrityksessä tai yhteisössä työskentelet?

- Pieni / keskisuuri yritys
- Pörssiyhtiö
- Perheyritys
- Valtio
- Kunta / kaupunki
- Säätiö tai yhdistys