



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kohti asiakaslähtöistä digitaalista palveluprosessia

Sari Gyllenbögel

2019 Laurea





**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kohti asiakaslähtöistä digitaalista palveluprosessia

Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2019

Sari Gyllenbögel

### Kohti asiakaslähtöistä digitaalista palveluprosessia

Vuosi 2019 Sivumäärä 115

---

Tämän kehittämisprojektin lähtökohtana oli Business Finlandissa kokonaisarkkitehtuurin uudistamistarve, asiakkuushallintamallin ja -prosessin uudistamisen projektin tulokset sekä organisaation strategian mukainen digitalisaation edistäminen. Lisäksi vähenevät resurssit luo tarvetta toimintaprosessien uudistamiselle. ”Digijump” -projektikonaisuudessa pyritään uudistamaan rahoitusprojektin projektin elinkaaren vaiheisiin liittyvät käsittelyprosessit.

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena on suunnitella uudet prosessit, automatisoida ja digitalisoida Business Finlandin rahoitushakemuksiin liittyvä esitysvalmisteluprosessi käyttäjä- ja asiakaskokemusta unohtamatta. Kehittämisprojektissa pyritään myös siihen, että käsittelyprosessi on tarkoituksenmukainen tarjoamallemme rahoituspalvelulle. Suurin kehityskohde on olemassa olevan tiedon - joko itse tuottamamme tai muiden toimijoiden tarjoaman olemassa olevan tiedon - hyödyntäminen käsittelyprosessissa. Myös asiakas- ja työntekijäkokemus on projektin keskiössä. Kehittämisprojektissa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen, miten digitalisaatiota ja tekoälyä voitaisiin hyödyntää hakemuksen käsittelyprosessissa. Haimme myös vastauksia siihen, miten prosessia tulisi kehittää ja miten palvelisimme asiakasta paremmin.

Kehittämisprojektin teoriapohja muodostui palvelumuotoilun ja käyttäjäkeskeisen suunnittelun teorioista. Molemmista teorioista on mukana kokemuksellisuus ja käytettävyyden parantaminen sekä asiakaskeskeinen ajattelu. Työssä kuvattiin myös digitalisaation tietopohjaa. Kehittämisprojektin tiedonkeruussa olivat menetelminä toiminnan nykytilan analyysit, haastattelut, työpajat sekä asiakaspalautteen analysointi.

Kehittämisprojektin keskeisenä tuloksena piirrettiin uudet käsittelyprosessit eri tyyppisille rahoituspalveluille. Näissä uusissa prosesseissa pyrittiin kuvaamaan digitalisoitavat/automatisoitavat prosessikohdat sekä AI:n hyödyntämisen kohdat. Lisäksi automatisoitiin rutiinitöitä ja parannettiin asiakaskokemusta toimintaprosessien läpinäkyvyyden osalta. Organisaatiossa on tarve kohdistaa resursseja oikeisiin kohteisiin sekä asiakkaita hyödyttävään toimintaan.

Projektin osoitti selkeän tarpeen omien digitaalisten palveluiden yhtenäisen ilmeen rakentamiseksi ja toimintaprosessien muutoksille. Kehittämisprojektin tulokset ovat hyödynnettävissä myös uusien prosessityökalujen kehittämisessä ja lisäksi Business Finlandin tekoäly-kehittämisprojektissa. Tuloksissa saatiin myös selville toimintaprosessien muutostarpeita, jotta asiakaskokemus paranisi. Lisäksi läpinäkyvyyden lisäämiseksi on mietittävä hallinnon prosessien avaamista asiakkaille tarkoituksen mukaisella tavalla varmistaaksemme asiakkaan kokemuksen tasapuolisesta kohtelusta.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, käyttäjälähtöisyys, digitalisaatio, automatisointi, tekoäly

Sari Gyllenbögel

**Towards a customer-centred digitalized service process**

|      |      |       |     |
|------|------|-------|-----|
| Year | 2019 | Pages | 115 |
|------|------|-------|-----|

---

The starting point to this development project were the results of an enterprise architecture reforming project, the results of the customer leading model and process renewal project, and also the need to add digitalization to the operation process based on Business Finland's strategy. Furthermore, as the resources are decreasing, it creates the need for the reform of operation processes. To this base, the "Digijump" project was created, in which an attempt is made to reform the handling processes, which are related to different stages of the lifespan of the financing project.

The objective of this development project is to design the new processes, to automate and to digitize the handling process of Business Finland's funding applications without forgetting user experience and customer experience. In the development project, the aim is to achieve a handling process that is in accordance with the purpose depending on the financial service. At the same time, an attempt is made to remove routine works from the process, which are related to the handling of the application. An important target for the development project is also the utilising of existing data created by Business Finland or the information offered by other actors. In addition, the customer experience and user experience are in the centre of the project. The attempt is also to study how AI and digitalization could be utilized in the handling process. The development project also searched for answers to how the process should be developed and how we would serve the customer better.

The theoretical framework of the development project was based on service design and user-centred design theories. Both theories are based on building better customer and user experience. The interviews, workshops and the analysis of the written customer feedback were used as methods in the data acquisition of the development project. As a result, the new handling processes were drawn to different financial services. An attempt was made to describe the process sections, which could be digitized or automated, as well as to describe the sections of the utilising of artificial intelligence.

In addition to the description of new processes, the central results are connected to the automation of routine works and utilisation of the artificial intelligence and for increasing of the transparency of the operation processes. In the results, it appeared that there is a need to appoint resources to those stages, which are essential to our customers.

Furthermore, there was a clear need to create a uniform appearance of our own digital services and visualize functionalities inside the process. Furthermore, the openness of the administration process for the customers must be thought through based on the customer's experience of impartial treatment. These results can be utilized in the whole operation process since the whole process is being developed. In addition, the results can be utilized in the AI development project in Business Finland. In the results, the need for change of operation processes so that the customer experience would improve was expressed. This work will be done.

Keywords: service design, user-centred design, digitalization, automation, artificial intelligence

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto.....   | 7  |
| 1.1   | Kehitysprojektin rajaukset .....                          | 8  |
| 1.2   | Kehittämisprojektin tavoite.....                          | 8  |
| 2     | Tutkimusasetelma .....                                    | 9  |
| 2.1   | Tutkimuskysymykset.....                                   | 9  |
| 2.2   | Laadullinen tutkimus .....                                | 10 |
| 2.3   | Kehittämistutkimus .....                                  | 11 |
| 2.4   | Toimintatutkimus .....                                    | 12 |
| 2.5   | Aineistonkeruumenetelmät.....                             | 13 |
| 2.5.1 | Haastattelu .....   | 14 |
| 2.5.2 | Toiminnalliset työpajat .....                             | 16 |
| 2.5.3 | Asiakaspalaute .....                                      | 17 |
| 2.5.4 | Aineiston analyysi .....                                  | 17 |
| 3     | Teoreettinen viitekehys ja käsitteet .....                | 18 |
| 3.1   | Palvelumuotoilu .....                                     | 19 |
| 3.1.1 | Liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla ..... | 21 |
| 3.2   | Palvelumuotoilun prosessi .....                           | 22 |
| 3.2.1 | Double diamond -prosessi.....                             | 22 |
| 3.2.2 | Design driverit .....                                     | 25 |
| 3.2.3 | Palvelupolku.....   | 25 |
| 3.3   | Käyttäjäkeskeinen suunnittelu.....                        | 27 |
| 3.3.1 | Käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteet .....          | 28 |
| 3.3.2 | Käyttökokemus.....  | 28 |
| 3.3.3 | Käyttäjäkeskeisen suunnittelun prosessi .....             | 29 |
| 3.4   | Digitalisaatio .....                                      | 30 |
| 3.4.1 | Julkisen hallinnon digitalisaatio .....                   | 32 |
| 3.4.2 | Digitalisaation etenemisen -polku.....                    | 35 |
| 4     | Tutkimuskohde .....                                       | 36 |
| 4.1   | Strategia .....   | 37 |
| 4.2   | Asiakkaat .....   | 37 |
| 4.2.1 | Asiakastyön johtamismalli .....                           | 38 |
| 4.2.2 | Asiakastyön prosessi .....                                | 39 |
| 4.2.3 | Rahoituspalvelut.....                                     | 39 |
| 4.3   | Toiminnan reunaehdot ja toimintaan vaikuttavat lait.....  | 41 |
| 5     | Kehittämisprojekti ja palvelumuotoilun prosessi.....      | 41 |
| 5.1   | Lähtötilanteen kartoitus ja kehitysprojektin raamit.....  | 43 |
| 5.1.1 | Nykytila esitysvalmisteluprosessissa .....                | 43 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.1.2 | Avoin asiakaspalaute nykyprosessista.....                              | 45 |
| 5.1.3 | Käsittelyaika ja prosessin läpinäkyvyys .....                          | 46 |
| 5.1.4 | Digitaalisten palveluiden käytettävyys ja selkeys .....                | 48 |
| 5.1.5 | Ohjeet ja materiaalit.....   | 49 |
| 5.1.6 | Asiakkaan palvelupolku hakemuksesta päätökseen .....                   | 49 |
| 5.1.7 | Raamivaiheen haastattelut .....  | 50 |
| 5.1.8 | Haastattelun tulokset .....  | 51 |
| 5.2   | Ensimmäiset prosessihahmotelmat.....                                   | 53 |
| 5.2.1 | Prosessiehdotuksen mallin hyväksymisen työpaja.....                    | 56 |
| 5.3   | Uuden prosessimallin arviointi ja jatkoideointi käyttäjien kesken..... | 57 |
| 5.3.1 | Ultrakevyiden hakemusten työpaja .....                                 | 58 |
| 5.3.2 | Kevyiden rahoituspalveluiden työpaja.....                              | 60 |
| 5.3.3 | Yhteishankemallin työpaja .....  | 61 |
| 5.3.4 | Innovaatorahoituksen työpaja.....                                      | 61 |
| 5.3.5 | Julkisen tutkimuksen työpaja .....                                     | 64 |
| 5.4   | Käyttäjäpersoonat .....  | 65 |
| 6     | Tutkimustulokset.....  | 67 |
| 6.1   | Tavoiteprosessit .....   | 67 |
| 6.1.1 | Digitalisoitu prosessi .....   | 69 |
| 6.1.2 | Puoli-digitalisoitu ihmisen kontrolloima prosessi .....                | 70 |
| 6.1.3 | Normaali prosessi.....   | 72 |
| 6.1.4 | Hakemuksen digitaaliseen täydennykseen liittyvä prosessi.....          | 74 |
| 6.2   | Tulevaisuuden prosessin service blueprint .....                        | 76 |
| 6.3   | Prosesseihin liittyvän sovelluksen konseptointi .....                  | 76 |
| 6.4   | Toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen .....                              | 78 |
| 7     | Pohdinta ja johtopäätökset .....                                       | 80 |
|       | Lähteet .....  | 84 |
|       | Liitteet.....  | 89 |

## 1 Johdanto

Valtiovarainministeriön mukaan Suomi on yksi maailman kärkimaista mitä tulee julkisiin sähköisiin palveluihin. Suomalaisilla on korkeatasoinen digiosaaminen, joten menestymisen menestymisen mahdollisuudet ovat hyvät digitalisaation hyödyntämisen saralla. Valtiovarainministeriön mukaan digitalisaatio tarkoittaa enemmän kuin tiedon tallentamista, sillä tavoitellaan sellaisia toimintatapojen muutoksia, joissa digitaalisia ratkaisuja hyödynnetään laajamittaisesti yksilön, organisaation ja yhteiskunnan toiminnassa. (Valtiovarainministeriö, 2018) Tästä ajatuksesta ja Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin digitalisaatiotavoitteista sekä Business Finlandin asiakastyön uudistuksesta lähti liikkeelle Digijump-projektikokonaisuus, jossa toimintaprosessien muutoksen kautta haetaan prosessien digitalisointia ja tehostamista. Business Finlandin kehittämistavoitteena on toteuttaa oman toiminnan digitalisointia, uudistaa kokonaisarkkitehtuuria toiminnan sovellusten ympärillä ja hyödyntää tekoälyä. Tekoälyn hyödyntäminen perustuu datan helppoon ja tehokkaaseen saatavuuteen.

Tässä kehittämissuorituksessa pureudutaan Digijump-projektikokonaisuuden yhteen osa-projektialueeseen, koska rahoitusprosessin kokonaisuus on liian laaja käsiteltäväksi yhdessä työssä. Tämän opinnäytetyön fokuksena on tutkia hakemusten käsittelyyn liittyvän toimintaprosessin eli ns. esitysvalmisteluprosessin kipukohtat, analysoida asiakastarpeet sen osalta, pyrkiä löytämään käsittelyprosessin kehityskohteet ja löytää automatisoinnin sekä koneälyn hyödyntämismahdollisuudet. Lisäksi pyrimme löytämään ne hallinnolliset rutiinit toimintaprosessista, jotka digitalisaation myötä muuttuvat tarpeettomaksi. Pyrimme tunnistamaan tarjoamiimme eri rahoituspalvelumme käsittelemiseen liittyvät käyttäjä ja riittävän tasoiset tietotarpeet ja niiden pohjalta pyrimme suunnittelemaan ja mallintamaan hakemuksen käsittelyprosessin tai -prosessit. Kehittämissuorituksen tavoitteena on myös hyödyntää muiden viranomaisten tuottamaa ja tarjoamaa tietoa sekä oman organisaation tuottamaa asiakastietoa esitysvalmistelun tukena eli kuvata tietorakennetta käsittelyprosessissa.

Kehittämissuorituksessa käytetään palvelumuotoilun menetelmiä ideointiin ja ideoiden jalostamiseen, kehittämissuorituksen kulun hahmottamiseen sekä nykytilan kuvaamiseen. Lisäksi palvelumuotoiluprosessin avulla pyrimme määrittelemään kehittämissuorituksen raamit ja fokuksen. Valmiiden prosessien jälkeen käytämme käyttäjäkeskeistä suunnittelua prosessiin kehitettävän palvelun konseptoinnin apuna. Palvelumuotoilun käytännön toteutukseen kuuluu käyttäjäkeskeisyyttä ja kokemuksellisuutta korostava ajattelu- ja toteutusmalli. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä, jotka tuovat käyttäjät keskiöön sekä menetelmiä, joiden avulla voidaan konkretisoida palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun lähtökohtana oleva asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys on olennainen osa toimintaprosessin uudistuksessa, joten palvelumuotoilu oli osa kehittämissuoritusta. Pohjaksi analysoitiin kirjallista - ja haastatteluaineistoa. Tässä laadullisen tutkimuksen analyysityökalut olivat suureksi hyödyksi.

Aiheen valinta tuli oman työn piiristä. Toimin kehittämisprojektissa projektipäällikkönä ja halusin hyödyntää projektin toteutuksessa opintojani palvelumuotoilusta sekä käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta. Edellä mainittujen taustatekijöiden lisäksi omassa organisaatiossa on tarvetta todelliselle digitalisaatiolle. Digitalisaatio, erityisesti asiakaslähtöinen digitalisaatio on myös julkisen hallinnon päämäärä, siksi projekti on ajankohtainen. Valtion hallinnon organisaationa meillä on velvollisuus olla mukana digitalisaatiossa ja myös vastattava yhteiskunnalliseen kehitykseen. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet on tunnistettava ja huomioitava julkisen toimijan toimintaprosesseissa. Hallinnollista taakkaa on vähennettävä eri keinoin ja tehdä prosesseista asiakas- ja käyttäjälähtöisiä.

### 1.1 Kehitysprojektin rajaukset

Tutkimus tarvitsee aina rajauksia, joka tarkoittaa yhden polun valintaa monista vaihtoehdoista. Se myös helpottaa tutkittavan ilmiön hallintaa ja ratkaisun löytämistä. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 33) onnistumisen arvioinnin kannalta on tärkeää, että kehittämisen kohde on tarkasti määritelty ja sille on asetettu mittarit, jotta tuloksia voidaan myöhemmin arvioida.

Kehittämisprojektin ja opinnäytetyön alkuperäisenä ideana oli tarkastella koko käsittelyprosessin toimintaa ja tutkia on edellytyksiä toimia digitaalisesti. Kokonaisuuden tarkastelun yhteydessä kirkastui, että koko rahoitusprosessin määrittäminen ja tarkastelu ovat aivan liian iso kokonaisuus käsiteltäväksi kerralla jo yksinkertaisesti siksi, että rahoitusprojektin käsittely pitää sisällään monia vaiheita hakemuksen saapumisesta projektin päättymisen jälkeen toimitettavaan jälkiraporttiin saakka. Puhtaasti käytännön syistä oli pakko rajata sekä kehitysprojektin että opinnäytetyön tavoitteita ja kehittämiskohdetta. Tämän työn fokus on prosessivaihe hakemuksen saapumisesta päätöksentekoon. Rahoitusprosessin kehittäminen ja digitalisointi jatkuvat muissa kehittämisprojektin osakokonaisuuksissa tämän opinnäytetyön jälkeen.

### 1.2 Kehittämisprojektin tavoite

Kehittämisprojektin ja tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää nykyisen esitysvalmisteluun liittyvän käsittelyprosessin mahdolliset kipukohdat ja asiakas- sekä käyttäjätarpeet. Lisäksi halusimme löytää prosessista ne paikat, joissa automaatio tai koneälyn hyödyntäminen on mahdollista ja vieläpä siten, että toimimme nimenomaan asiakkaan parhaaksi. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoitus seurata yhteiskehittämisen jalkautusta kehittämisprojekteihin. Kehittämisprojektissa pyrimme muuttamaan asiakastarpeet ja käyttäjäpalautteet mahdollisimman mitattaviksi palvelutavoitteisiksi ja samalla kehitämme toimintaprosessia palvelun kehittämisen rinnalla niin, että kehittämisprojektin tuoma etu liiketoiminnalle olisi mahdollisimman suuri ja mitattavissa oleva.



Projektin tavoitteena on mallintaa uusi prosessi tai uudet prosessit, jossa on hyödynnetty digitalisaatiota tekoälyn ja automaation muodossa. Tarkoituksena ei ole digitalisoida vanhaa käsittelyprosessia sellaisenaan vaan samalla muuttaa toimintatapoja. Lisäksi haluamme löytää ne prosessin kohdat, jossa voimme hyödyntää tekoälyä tiedon analysoimisessa ja tuottamisessa. Lisäksi tavoitteena on hyödyntää muiden viranomaisten tuottama tieto reaaliaikaisesti, jotta jo olemassa olevien ja käytettävissä olevien tietojen turha tarkistaminen loppuu. Yhtenä kriteerinä on läpinäkyvyyden lisääminen sekä asiakkaan pään palvelun yksinkertaistaminen ja yhdenmukaistaminen vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin eli asiakkaan digitaalisen kohtaamispaikan yhdenmukaistaminen. Pyrimme tuottamaan ja kehittämään palvelujamme asiakkaiden ja käyttäjien toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen perustuen. Samassa yhteydessä uudistamme kokonaisarkkitehtuuria ja lähдемme kehittämään palveluita uuden arkkitehtuuriratkaisun pohjalle.

Tavoitteet tiivistettiin seuraavasti: Uusilla prosesseilla ja prosesseihin suunniteltavalla sovelluksella parannetaan asiakaskokemusta ja -viestintää, tehostetaan toimintaa ja lyhennetään hakemusten läpimenoaikoja sekä lisätään prosessin läpinäkyvyyttä asiakkaan suuntaan. Kehitettävässä sovelluksessa sallitaan samanaikainen tekeminen ja lisätään automaatiota ja hyödynnetään AI:ta mahdollisuuksien mukaan sekä varmistetaan käsittelyn joustavuus ja mukautuvuus rahoituspalveluittain.

## 2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma kuvaa tutkittavaa ongelmaa ja niitä työkaluja, joilla mahdollista ongelmaa tai puutetta lähdetään ratkaisemaan. Tämä kehittämisprojekti on yhdistelmä laadullista tutkimusta, kehittämistutkimusta ja toimintatutkimusta. Projektissa tarkastellaan toimintatapoja, analysoidaan valmista tuotettua materiaalia niin digitalisaatiosta kuin kerätystä asiakaspalautteesta ja tehdään käytännön kehittämistyötä niin prosessi- kuin sovellustasolla. Tästä syystä olen kuvannut tutkimusteorioiden osalta kaikkia tutkimussuuntauksia. Luvussa käsitellään myös eri tutkimusmenetelmiä, joiden avulla voidaan tehdä kehittämistutkimusta.

### 2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman määrittely ja rajaaminen ovat tärkeää, sillä tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia. Tutkimusongelman määrittelyssä kiteytyy koko työn tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, jotta tutkimusprosessi helpottuisi. Kysymyksenasettelu määrää aika pitkälle sen, millaiset vastaukset saadaan aineistolta. Vastaus kysymykseen ratkaisee ongelman ja niiden avulla tuotetaan ratkaisu. (Kananen 2014, 32 - 36)

Kehittämisprojektin tutkimusongelmasta on johdettu tämän kehittämistutkimuksen tutkimuskysymykset, joita löytyi kolme. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Miten hakemuksen käsittelyprosessia tulisi muuttaa tai kehittää?
- 2) Millaisia esitysvalmisteluprosesseja Business Finlandissa pitäisi olla ja miten palvelimme asiakkaitamme käsittelyvaiheessa paremmin?
- 3) Mitä digitalisaatio tarkoittaa hakemuksen käsittelyprosessissa?

## 2.2 Laadullinen tutkimus

Kehittämisprojektissa laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Pyritään siis ilmiön ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus kohdistuu muutamaan havaintoyksikköön, jotka voidaan tulkita tutkimusmenetelminkin hyvin perusteellisesti, mutta se ei anna mahdollisuutta yleistämiseen. Tulokset siis pätevät vain kohdetapauksessa. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden hyvälle kuvaukselle ilmiöstä. Kuvaus tapahtuu sanallisessa muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa ei pystytä aineistonkeruuvaiheessa laatimaan yksityiskohtaisia kysymyksiä. (Kananen 2014, 16- 18)

Laadulliselle tutkimukselle ovat tyypillistä se, että tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössä. Lisäksi aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa. Tutkija on samalla sekä toimija että aineiston kerääjä. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkimusaineisto on monilähteistä, se pitää sisällään niin tekstiä, kuvia ja haastatteluja jne. Tutkimusaineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista kuten tässä omassakin tutkimuksessa. Lisäksi huomio on aina tutkittavien näkökulmassa, merkityksessä ja näkemyksissä. Tavoitteena on aina kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2014, 18)

Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä eli muodostetaan ns. rakennekokonaisuus. Tässä voidaan erottaa erityyppisiä arvoituksen ratkaisumalleja sen mukaan, mikä niissä on teoreettinen ydinkäsite. (Alasuutari 2011, 44) Laadullisessa tutkimuksessa on erotettavissa kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään muuttujat ja koodit sekä koodataan kerätty aineisto ja toisessa vaiheessa tulokset tulkitaan. Laadullinen tutkimus tuottaa ymmärtävän selityksen muihin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen viittaamisen avulla. Havainnoista laadullinen tutkimus pelkistää ne ja keskittyy olennaiseen sekä yhdistää raakahavaintoja. (Alasuutari 2011, 50 - 51).

### 2.3 Kehittämistutkimus

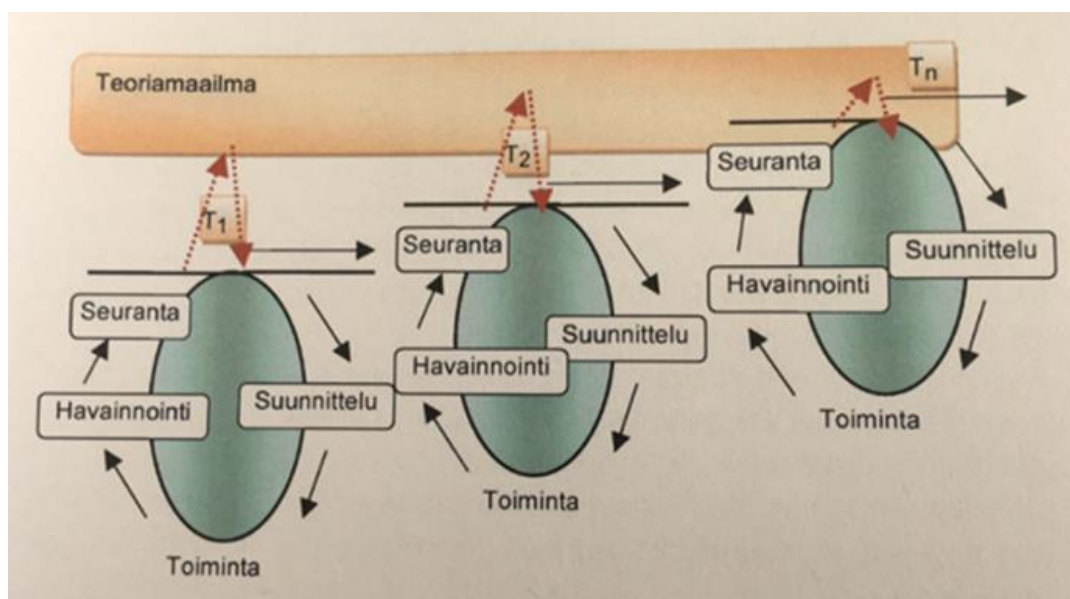
Kehittämistutkimus tähtää muutokseen. Se ei ole oma tutkimusotteensa vaan se on yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta tai pelkästään kvalitatiivista tutkimusta, jonka tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. Kehittämistutkimus vaatii tutkimuksellista otetta ja tutkimusosion. Kehittämistutkimuksen kohteena on prosessi, toiminto, asiantila tai tuote, jota halutaan kehittää eli käytännössä mikä tahansa johon halutaan vaikuttaa. (Kananen 2017, 18). Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis käytännön ongelmia ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä siis etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin eli saadaan aikaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. Toki myös uuden tiedon tuottaminen on kehittämistyössä keskeistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19)

Kehittämistyö lähtee liikkeelle tarpeesta, jonka tavoitteena on aina suunta parempaan. Siihen on liitettävä tutkimus sekä tutkimusprosessin ja tulosten raportointi. Kehittämistutkimusta ei pidetä erillisenä tutkimusmenetelmänä, vaan se koostuu eri tutkimusmentelmien joukosta. Kyseessä on siis monimenetelmäinen tutkimusote, jossa yhdistyvät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Kehittämistutkimuksessa yhdistyy sekä tutkimus että kehittäminen. (Kananen 2015, 33)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarvitaan aiheen osaamisen lisäksi myös projektityön ja kehittämisen osaamista. Tässä korostuvat tyypillisesti suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta. Kehittämistyöhön kuuluu myös raportointi, jossa kuvataan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työmuodot ja prosessin eteneminen sekä lopputulokset. Voidaan siis sanoa, että tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellinen kehittämistyö on myös ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, liikkumista osin tuntemattomalla alueella, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä. Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Se tarkoittaa sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle eli toisin sanoen kehittämistyössä tulisi hyödyntää olemassa olevia aiheeseen liittyviä teorioita ja niistä muodostuvaa tietoperustaa. Parhaimmillaan kehittämistyössä pystytään luomaan uutta käytännön teoriaa eli dokumentoimaan ja mallintamaan työelämän käytäntöjä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 20 - 21) Tässä kehittämisprojektissa pyritään mallintamaan käsittelyprosesseja.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 22- 23) mukaan kehittämistyötä kuvataan toisiaan seuraavina erillisinä prosessivaiheina. Se voidaan jäsentää yksinkertaisesti muutostyön prosessiksi, ensimmäisen vaiheen ollessa suunnitteluvaihe, toinen toteutusvaihe ja kolmas arviointivaihe. Kanasen mukaan (2017, 34) kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus syklisessä prosessissa. Syklinen prosessi tarkoittaa ns. kehittämissykliä, jossa kuvataan ongelma, laaditaan toimenpide-ehdotukset, toteutetaan ja katsotaan tulos.

Kehittämissykli käynnistyy nykytilan kartoituksella, siinä yhteydessä kehitystyön ongelma määritellään. Kehittämiskohteiden löytäminen ei ole käytännön työelämässä mitenkään vaikeaa. Ongelman määrittely ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointi on tärkeää onnistumisen kannalta. Määrittelyvaiheeseen varataan aikaa, koska vaiheen avulla löydetään varsinainen ongelma ja sen syyt. Syiden löytäminen taas vaikuttaa ongelman poistamisen onnistumiseen. Tutkimusta edellyttää ongelman löytäminen, määrittely ja ratkaisumallien tuottaminen, näihin tarvitaan tietoa. Kriittistä on se, miten ongelma pystytään määrittelemään ja tuottamaan tutkimuskysymyksiksi, joilla tuotetaan uusia ratkaisuja. (Kananen 2014, 41)



Kuva 1: Kehittämistutkimuksen sykli ja yksittäisen syklin vaiheet (Kananen 2017, 35)

Keinot, joilla ongelma poistetaan, pitää myös arvioida. Siksi syiden poisto on oma syklinsä kehittämishankkeissa. Kehittämissykli on organisaatiossa jatkuvaprosessi, jossa syklit seuraavat toisiaan. (Kananen 2014, 42)

## 2.4 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi laadulliseen tutkimukseen ja se on hyvin lähellä kehittämistutkimusta, joka pyrkii myös muutokseen. Toimintatutkimuksessa tutkija on kuitenkin itse mukana muutoksen läpiviennissä ja kehittämisen kohteena ovat usein ihmisiin liittyvät asiat.

(Kananen 2014, 13-15.) Toimintatutkimus oikeastaan jatkuu siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Toimintatutkimukselle ei ole kehitelty omia tiedonkeruu- tai tiedon analyysimenetelmiä vaan se voi sisältää sekä laadullisen tutkimuksena, että myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. (Kananen 2009, 22)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja kehitetään käytäntöä. Toimintatutkimuksessa toteutuvat siis toiminta ja tutkimus samanaikaiseksi. Mukana ei ole vain tutkija, vaan käytännön toimijoita tutkimuskohteena olevasta yhteisöstä. (Kananen 2009, 9) Toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina, joka liittyy oleellisesti käytännön työelämään. Jotta yhteinen ratkaisu löytyy, tarvitaan yhteistyötä ja yhteinen tavoite. Yhteistyö onkin oleellinen elementti toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimusta on myös mahdollista harjoittaa ilman yhteistyötä esimerkiksi oman työn kehittämiseksi. (Kananen 2014, 11)

Suomessa toimintatutkimuksen oppi-isänä pidetään Yrjö Engeströmiä, joka kuvasi väitöskirjassaan vuonna 1987 systeemisen toimintajärjestelmän mallin. Hänen mukaansa systeemiset toimintajärjestelmät voidaan kuvata kolmiona, jonka kärjissä ovat välineet, työnjako ja säännöt. Sivuilla puolestaan ovat tekijät, yhteisö ja tulos. Mallissa voidaan analysoida useita eri suhteita kolmion sisällä. Tärkeää on kuitenkin koko järjestelmän ymmärtäminen, vaikka välillä keskityttäisiin tutkimaan esimerkiksi vain tekijöitä. (Engeström 1987, 78 - 79)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on pysyvä muutos ja jatkuva toiminnan parantaminen. Toimintatutkimus pitääkin sisällään lupauksen paremmasta. (Kananen 2009, 9) Toimintatutkimus soveltuu erinomaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön, sillä se on kiinnostunut pelkästään siitä, miten asiat ovat vaan erityisesti siitä, miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimuksella pyritään todellisuuden muuttamiseen, mikä tarkoittaa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. Toimintatutkimus etenee suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Prosessi on siis syklinen eli eri vaiheet toistuvat uudelleen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58 - 61)

## 2.5 Aineistonkeruumenetelmät

Tietoa tarvitaan ongelman ratkaisuun, tietoa kerätään siksi eri aineistonkeruumenetelmillä, joiden tuloksena saadaan tutkimukseen tarvittavat aineistot. Osa aineistosta on olemassa olevaa eli sekundääristä ja sitä voidaan hyödyntää sellaisenaan. Osa taas kerätään tutkimusongelmaa varten, jolloin kyseessä on primääriaineisto. Primääriaineisto tuotetaan esimerkiksi haastattelujen tai havainnoin avulla. (Kananen 2015, 76)

Tämä tutkimus on laadullinen, jonka tiedonkeruumenetelminä käytetään teemahaastatteluja, niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluina sekä erilaisia dokumentteja. Ymmärryksen hankkimiseen

käytettiin monipuolisesti erilaisia menetelmiä, koska palvelumuotoilussa korostuu laaja tiedonkeruu. Tiedonkeruun pohjana käytettävää aineistoa ovat vuoden aikana toimintaprosessista saatu asiakaspalaute sekä sisäiset haastattelut ja talon sisällä henkilökunnalle järjestetyt työpajat, joissa haettiin vastauksia prosessin kipukohtiin sekä uuden prosessin kehitysehdotuksia ja uusia ideoita. Lisäksi kerättiin palautetta nykyprosessin toiminnallisista puutteista käyttäjän näkökulmasta. Tähän kehittämistutkimukseen on otettu myös mukaan yhteisöllistä tiedontuotantoa, joka tuo esiin nimenomaan hiljaista tietoa sekä auttaa rakentamaan monenlaisia tietokokonaisuuksia.

### 2.5.1 Haastattelu

Haastatteluja on erityyppisiä ja -muotoisia. Strukturoitu haastattelussa on etukäteen suunniteltu tarkka haastattelurunko, joka on jokaisen haastattelun pohja. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu ja se sopii tutkimukseen, jossa kohdetta ei tarkoin tunneta etukäteen tai vastaajia ei haluta ohjata liikaa. Teemahaastattelussa on taas mahdollisuus muokata myöhempiä haastatteluja edellisten perusteella. Avoin haastattelu muistuttaa taas keskustelua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41). Alempana on kuvattu tarkemmin haastattelumuotoja.

Haastattelun etu on joustavuus. Siinä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikeista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Joustavuutta lisää myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Onnistumisen edellytyksenä on, että haastatelluille annetaan etukäteen tietoa teemasta ja haastattelun aiheesta. Etuna on myös se, että haastattelija voi toimia myös havainnoitsijana eli muistiin voidaan kirjoittaa paitsi se, mitä sanotaan, myös se kuinka sanotaan. Etuna on myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on joko kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Haittana voidaan pitää, että haastattelu on aikaa vievä aineistonkeruumuoto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73- 74)

Lomakehaastattelua käytetään eniten kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Lomakehaastattelulla kerättyjen aineistojen avulla voidaan testata hypoteeseja ja kerätty aineisto voidaan helposti kvantifioida. Lomakehaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi mukava tai hyödyllistä tietää vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelma-asettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokaiselle kysymykselle täytyy löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä, tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74- 75)

Teemahaastattelu tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan. Keskustelun perusteella ilmiö hahmottuu tutkijalle, vaikka hänellä on jo ennakkokäsitys ongelmasta. Sen

olennainen osa on vuoropuhelu. Siinä edetään vastaajan ehdoilla, koska vastauksista saattaa löytää uusia polkuja. (Kananen 2015, 83)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Siinä edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Menetelmällisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkityksen syntyvät vuorovaikutuksessa. Myöskään teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä tahansa vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimus tarkoituksen ja ongelma-asettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa oletetaan, että yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tulkita haastattelulla. Teemahaastattelussa teemat on päätetty etukäteen ja ne toimivat haastattelijan keskustelurunkona. Haastattelijan tulee vuorovaikutustilanteessa tulkita haastateltavan mielipiteitä ja esille tuomia ajatuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Teemahaastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus päästä syvälle asioiden tarkastelussa ja hän voi esimerkiksi pyytää perusteluita haastateltavan esittämiin mielipiteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35).

Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. Vain ilmiö/asia, josta keskustellaan, on määritelty. Avoimet kysymykset eivät itsessään tarkoita syvähaastattelua, vaan haastattelijan tehtävä on syventää tiedonantajien vastauksia rakentamalla haastattelun jatko saatujen vastausten varaan. Syvähaastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteellinen avaaminen, jolloin harvinaista ei ole, että haastateltavia on vain muutama ja että samoja henkilöitä haastatellaan useaan kertaan. Haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun tai tutkimustehtävään. Avoimessa haastattelussa sallitaan tutkijan intuitiiviset ja kokemusperäiset lähestymiset ja väliintulot. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75 - 76)

Tässä kehittämistyössä käytetään täsmäryhmähaastattelua. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2004, 62) täsmäryhmähaastattelusta puhutaan silloin kun haastatteluun kutsutaan noin kuuden - kahdeksan hengen ryhmä. Ryhmän jäsenet on tarkasti valittu ja keskustelijat ovat usein henkilöitä, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta ilmiöön ja joiden avulla voidaan saada aikaan muutoksia. Tällä ryhmällä on tarkasti asetettu tavoite ja tavoite on ilmoitettu ryhmän jäsenille.

### 2.5.2 Toiminnalliset työpajat

Toiminnalliset työpajat ovat työskentelytapa, jossa tietyn asian kehittämiseen liittyviä kysymyksiä ja haasteita työstetään moniäänisesti työpajassa. Työpajat voivat toimia myös syvähaastattelun muotona. Syvähaastattelussa ryhmälle esitetään avoimia kysymyksiä, joiden kanssa he kamppailevat. Tarkkailijoita tässä tilanteessa pitäisi olla muutama henkilö, jotta toiminnan tulokset tulisivat rekisteröityä. Käyttäjät osallistuvat työpajaan fasilitaattorin avulla. Työpajassa käytetään erilaisia tekemistyökaluja, jotka kehittävät ideointia ja helpottavat käyttäjiä ilmaisemaan tarpeitaan ja toiveitaan. Ennen työpajaa pitää olla kokouksia työpajaan pitävän tiimin kanssa. (Aalto-yliopisto, 2018)

Työpajaa voidaan myös ajatella ryhmähaastatteluna tai keskusteluna. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2014, 41 - 42) etuna on, että tietoa ja näkemyksiä saadaan nopeasti usealta eri henkilöltä samanaikaisesti. Tällöin asiassa päästään usein paljon syvemmälle, koska muut osallistujat reagoivat muiden mielipiteisiin ja mielipiteen esittäjä joutuu perustelemaan kantaansa. Lisäksi tilanteessa saadaan totuudenmukaisempi kuva ilmiöstä koska työskentelyn ohjaus ei ole niin voimakasta. Tällaisessa tilanteessa ryhmä vie keskustelua eteenpäin ja käyttää käsillä olevasta ilmiöstä arkikieltä.

Työpajoissa on hyvä asettaa sille tavoitteet eli määritetään, mitä tietoa halutaan saada. Seuraavaksi määritetään, minkä tyyppisiä osallistujia halutaan ja arvioidaan millaiset henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta eli muodostetaan ns. fokusryhmät. Nämä ryhmät voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä ovat työntekijöiden fokusryhmät, johdon fokusryhmät ja sekaryhmät (työntekijöitä ja johtoa). Ulkoisessa fokusryhmässä on mukana esim. nykyisiä asiakkaita tai kumppaneita. Lisäksi voidaan fokusryhmämenetelmänä käyttää ns. nomialiryhmämenetelmää, jossa osallistujat työskentelevät sekä yksilöinä että ryhmänä. Tässä tekniikassa voi esittää asioita myös nimettömänä, jolloin menetelmä mahdollistaa erityisesti arkoihin asioihin liittyviä kaunistelemattomia ja totuudenmukaisia mielipiteitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 112 - 113).

Työpajat tulee valmistella huolellisesti. Työpajan kulku pitää suunnitella riittävän tarkasti, kuitenkin joustavaksi. Yksinkertaisuuteen pyrkiminen, monimutkaisten ja monipolvisten menetelmien välttäminen on parasta. Työpajalle ja sen jokaiselle vaiheelle on varattava riittävästi aikaa, ja loppuun on jätettävä vielä vähän ylimääräistä aikaa. Työpajat ovat onnistuessaan intensiivisiä ja jatkuvaa keskittymistä vaativia työrupeamia. Ne ovat osallistujille raskaita silloinkin, kun kaikki sujuu hyvin, tästä syystä on syytä varata taukoja ohjelmaan. Taukoja kaipaavat lisäksi kiireiset osallistujat, jotka haluavat tarkistaa sähköpostinsa, puhelunsa ja viestinsä työpajan aikana. (Aalto-yliopisto, 2018)



Työpaja voi olla lyhyt tai pitkä, mutta noin neljän tunnin työpaja on tehokkain. Jos työpaja on lyhyempi, niin työstössä ei päästä riittävän syvälle. Jos se on paljon pidempi, aikataulut tulee vaikeammaksi, taukojen ja tarjoilujen järjestäminen korostuu liikaa, eivätkä osallistujat välttämättä jaksaa keskittyä enää neljän tunnin jälkeen. Kannattaa harkita useamman puolen päivän työpajan järjestämistä vaihtoehtona koko päivän työpajalle. (Aalto-yliopisto, 2018) Tässä kehittämisprojektissa käytettiin toiminnallisia työpajoja uusien prosessien arviointiin ja fokusryhmähaastatteluja raamien ja tavoitteiden asettamiseen. Näissä työpajoissa arvioitiin eri prosessien alustavat kuvat suuren osallistujajoukon avulla. Työpajoja järjestettiin kaikkiaan viisi eri kokoonpanoissa.

### 2.5.3 Asiakaspalaute

Laadullisen tutkimuksen aineistolähteinä voidaan käyttää kirjallista materiaalia. Kirjallinen materiaali muodostuu erilaisista dokumenteista, joita ovat mm. muistiinpanot, verkkosivut, erilaisen organisaation tuottamat dokumentit kuten raportit tai tilastot. Näiden avulla tutkija voi jo etukäteen perehtyä organisaatioon tai tutkittavaan ongelmaan tai ilmiöön. Kirjallisen aineiston hyvä puoli on, että sen avulla pystytään pääsemään kiinni organisaation toimintaan. (Kananen 2015, 77- 78)

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa erityisesti kirjalliseen muotoon saatetusta verbaalisesta aineistosta tehdään päätelmiä. Tarkastelun kohteena voivat olla vuosikertomukset, raportit, ideointipalaverien muistiot ja muut kirjalliset materiaalit. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyyksi asiayhteydelle eli siis sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136 - 138).

Kehittämisprojektissa asiakaspalaute analysoitiin pohjamateriaaliksi, jotta todellisen asiakas-tarve kohdistuen sisäisiin toimintaprosesseihin olisi kirkastunut ennen prosessien kehittämistä. Lisäksi työpajojen palaute analysoitiin prosessien mallintamisen pohjaksi.

### 2.5.4 Aineiston analyysi

Perusanalyysi, jota käytetään laadullisessa tutkimuksessa, on sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen analyysin etenemistä kuvataan seuraavasti; ensin tehdään vahva päätös siitä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa, sen jälkeen aineisto käydään läpi ja siitä erotellaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostuksen kohteeseen. Kaikki muu jää pois tutkimuksesta.

Merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta, aineisto luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään. Tämän jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. Metodikirjallisuudessa tästä käytetään nimitystä aineiston litterointi tai koodaaminen. Tutkijan on selvitettävä itselleen, hakeeko hän aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. Aineistosta voidaan myös hakea toiminnan logiikkaa, tyypillistä kertomusta tai kirjoittaa kaikista vastauksista yksi tyypillinen kertomus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91 - 93).

Aineiston sisältöanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin kuuluvat aineiston pelkistäminen (esim. tiivistämällä tai osiin pilkkomalla), ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämällä on tarkoituksena selkeyttää ja tiivistää aineistoa. Aineistosta pyritään siis tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia. Pelkistämällä tuotetaan myös uutta tietoa. Ryhmittelemällä taas etsitään samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia käsitteitä. Abstrahointi tarkoittaa pyrkimystä abstraktiin ilmaisuun eli yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Siinä erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Teorialähtöisessä sisältöanalyysissä käsitteistö on valmiina ja analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko, joka voi olla väljä tai rakenteeltaan hyvin yksityiskohtainen. Aineistosta poimitaan asiat jotka kuuluvat analyysirungon sisälle ja asiat, jotka jäävät sen ulkopuolelle. Yleisin käytettäviä pelkistämisen välineitä ovat koodaaminen ja teemakortistot. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 139 - 141)

Laadullisessa analyysissä puhutaan induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Jako perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetyistä päättelyn logiikasta, joka on joko induktiivinen, tarkoittaen yksittäisestä yleiseen tai deduktiivinen, joka tähtää yleisestä yksittäiseen. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Aineistolähtöisessä analyysissä puhutaan mm. aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä, alakategorioiden ja yhdistävien kategorioiden luomisesta. Siinä puhutaan myös aineiston kuvauksesta, analyysistä so. merkityskokonaisuuden jäsentymisestä ja niiden esittämisestä ja tulkinnasta sekä synteesisestä eli merkityskokonaisuuden arvioinnista. Kolmantena puhutaan valmistevasta teksti-immanteista ja koordinoivasta tulkinnasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101)

### 3 Teoreettinen viitekehys ja käsitteet

Teoreettisena viitekehysenä käytettiin palvelumuotoilun ja käyttäjakeskeisen suunnittelun teorioita. Kehittämisprojektissa haetaan ennen kaikkea sisäisen prosessin ja siihen liittyvän palvelun läpinäkyvyyttä asiakkaalle, käyttökokemuksen parantumista sisäiselle ja ulkoiselle käyttäjälle sekä toimintaprosessin ja -menettelyiden digitalisointia, jolloin palvelumuotoilu

sopii menetelmänä uuden prosessin kehittämistehtävään. Pyrimme muotoilemaan uuden prosessin käyttäjä- ja asiakaslähtöisesti sekä siihen liittyvän digitaalisen palvelun sisäisiä ja ulkoisia käyttäjiä kuunnellen. Tavoiteprosessien hyväksymisen jälkeen alkaa siihen liittyvien rahoituspalveluiden tarkempi konseptointi ja sitä pyritään tekemään käyttäjälähtöisesti. Tässä luvussa tarkastellaan palvelumuotoiluun sekä käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun liittyviä teorioita. Lähtökohta molemmissa on sama: asiakkaan tai käyttäjän tarpeen ymmärtäminen. Siksi molemmat ovat erittäin käyttökelpoisia menettelytapoja uuden palvelun tai sovelluksen suunnittelussa sekä toimintaprosessien suunnittelussa. Luvussa avataan myös digitalisaation käsitettä ja digitalisaation merkitystä valtionhallinnossa.

### 3.1 Palvelumuotoilu

Mitä on palvelu? Palveluiden ytimessä ovat ihmiset. Meillä kaikilla on jonkinlaisen suhde palvelutuottajiin ja -tarjoajiin. Se, miten koemme palvelun, on kaiken palvelumuotoilun ja suunnittelun ytimessä. Keskeisin ajatus palvelussa on arvon tuottaminen, sen tarkasteleminen, mitä arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle, käyttäjälle ja organisaatiolle itselleenkin. (Polane A. 2013) Palvelumuotoilun tavoite on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, palvelun käyttäjälle. Kuluttaessaan palvelua asiakas osallistuu arvon tuottamiseen. (Tuulaniemi 2013, 175.) British Design Council (2017) määrittelee palvelumuotoilun siten, että sen avulla tuottamasi palvelu on hyödyllistä, käytettävää, tehokasta ja haluttavaa. Stickdornin (2017, 19) mukaan palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palvelunsa asiakkaan näkökulmasta käsin. Se on lähestymistapa, jolla palvelut muotoillaan asiakkaan tarpeisiin, vastaten myös liiketoiminnan tarpeisiin ja se tähtää saumattomaan ja laadukkaaseen palvelukokemukseen.

Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelun kehittämistä muotoilun prosessien ja menetelmien avulla soveltaen sitä kaikilla organisaation tasoilla kuten strategian kehittämisessä, liiketoimintamallien ja -prosessien kehittämisessä sekä ympäristön ja asiakaskontaktien kehittämisessä. Palvelumuotoilu tarjoaa liiketaloudellista hyötyä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Palvelumuotoilu kehittää organisaation kulttuuria asiakaskeskeisemmäksi ja sitä käytetään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tai palvelukonseptin luomiseen. Digitaalisten palveluiden ja käyttöliittymäsuunnitteluun hyödynnetään yhä useammin palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71 - 73)

Palvelumuotoilu perustuu tutkittuun asiakasymmärrykseen, jolla pyritään takamaan, että tarjottavat palvelut täyttävät asiakkaiden tarpeet tai parhaassa tapauksessa ylittävät ne. (Tuulaniemi 2013, 175 - 176.) Käyttäjän kannalta helppokäyttöiset, tehokkaat sekä innostavat palvelukokemukset sekä palvelua antavan organisaation näkökulmasta vaikuttavat, kannattavat ja muista erottuvat palvelukonseptit ovat hyviä palvelumuotoilun tavoitteita. Syvällinen asiakasnäkökulma ja kokemuksellisuus ovat olennaisen osa palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun keskeisin ominaisuuspiirre on käyttäjäkeskeisyys ja -lähtöisyys. Kehittämisen pitäisi perustua

käyttäjien ja osapuolien tarpeiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71 - 73) Palvelumuotoilu on systemaattinen keino kehittää palveluita ja innovointia analyyttisellä tasolla. (Tuulaniemi 2013, 10). Stickhornin, Lawrencen, Hormessin ja Schneiderin (2017, 3-7) mukaan palvelumuotoilun ytimessä on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen asiakaspolun eri vaiheissa. Palvelun tuottajan täytyy ymmärtää kaikkia asiakkaan eri kohtaamispisteet ja niiden kerrostumat. Asiakaspolun eri vaiheet vaikuttavat asiakkaaseen, mutta useinkaan niitä ei visualisoida riittävän tarkasti. Tämän kehittämissuorituksen puitteissa piirrettiin esitysvalmistelun liittyvät asiakkaan kohtaamispisteet, jolloin ymmärrys asiakkaan tarpeista avautui.

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monella tapaa ja moniin tarpeisiin. Palvelumuotoilu on erinomainen lähestymistapa julkisille toimijoille, koska se yhdistää asiakkaan tarpeisiin liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet. Se nostaa pehmeät ja kovat arvot tasavertaisiksi osapuoliksi. Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut syntyvät asiakaslähtöisestä toiminnasta, brändin ja asiakassuhteen syventämisestä sekä uusien tai olemassa olevien palveluiden kehittämisestä. Myös strategian kehittämisessä palvelumuotoilusta on hyötyä. (Tuulaniemi 2013, 95)

Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota myös sisäisesti, sillä se määrittelee ja kehittää organisaation innovaatioprosessia, antaa työkaluja kehittämistyöhön ja yhdistää asiakas- ja liiketoiminnan näkökulmat, tuo visualisoinnin ja kuvat eri taustaisten ihmisten yhteiseksi kieleksi. Lisäksi se määrittelee ne organisaation resurssit, jotka tuovat eniten arvoa asiakkaille. Tämä ohessa palvelumuotoilu kehittää asiakkaiden tarpeisiin vastaavia arvoja ja visioita, joita voidaan hyödyntää kaikessa liiketoiminnassa, kehittää organisaation rakenteita niin, että ne tukevat asiakasrajapinnassa olevaa henkilökuntaa, alentaa kehittämis- ja tuotantokustannuksia kytkemällä muotoilun mukaan kehittämiseen jo prosessin alusta asti. Palvelumuotoilu varmistaa, että palveluiden tarjoama on asiakkailta toimivaksi testattu, ennen kuin tehdään investointeja tuotantoon. Sen avulla voidaan kehittää relevantteja mittareita asiakaskokemuksen ja palvelutuotannon mittaamiseen ja havaita mahdollisuuksia alentaa palveluiden tuotantokustannuksia. (Tuulaniemi 2013, 98) Palvelumuotoilu tähtää tekemiseen eikä vain suunnitteluun. Palvelumuotoilu voi auttaa työntekijöitä ja johtajia olemaan todella asiakaslähtöisiä ja käyttäjäkeskeisiä siten että organisaatio saa omasta palvelustaan pysyvää arvoa ja tuottaa sitä myös asiakkaille. (Stickhorn, Lawrence, Hormess & Schneide 2017, 11 - 14)

David Handsin (2018, 10 - 12) mukaan palvelumuotoilu hyvin johdettuna ja orkestroituna tarjoaa loppukäyttäjälle ja kuluttajalle haluttua ja toivottua eri tasoista arvontuottoa. Hänen mukaansa palvelumuotoilu on se, joka kytkee teknologian asiakkaan tarpeisiin tarjoamalla transformationaalisia kokemuksia ylittämällä kuluttajan odotukset. Palvelumuotoilulla on hänen mukaansa koko ajan tärkeämpi rooli organisaation liiketoimintaratkaisuisissa eri tavoilla.

Tuulaniemen mukaan (2013, 99) palvelumuotoilussa mallinnetaan ja visualisoidaan koko olemassa olevan palvelun palveluekosysteemi. Mallinnuksen avulla yrityksessä voidaan havaita asiakkaille arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat elementit. Olemassa olevaa palvelua voidaan kehittää vastaamaan asiakkaiden ja palveluntuottavan organisaation tarpeita paremmin. Palvelun ja siihen liittyvän prosessin paloittelu pienempiin osiin auttaa optimoidaan palvelun yksityiskohtia.

Palvelun tulee olla asiakkaalle ja käyttäjälle hyödyllinen, käytettävä, johdonmukainen ja halettava. Lisäksi palvelun tulee olla yksilöllinen, mieleenpainuva, vaivaton, lopputulokseltaan luotettava ja jotakin mahdollistava. Organisaation näkökulmasta palvelun toivottavia ominaisuuksia ovat tuloksellisuus, tehokkuus ja erottuvuus. Palvelu on tuloksellinen silloin, kun se tekee minkä lupaa. Tehokkuus näkyy taas resurssien järkevänä käyttönä. (Tuulaniemi 2013, 101 - 102)

Palvelumuotoilun kuusi periaatetta ovat Ihmiskeskeisyys, yhteistyökykyisyys, iteratiivisuus, peräkkäisyys, todellisuus ja kokonaisvaltaisuus. Ihmiskeskeisyys tarkoittaa sitä, että palvelua kehittäessä tulee huomioida kaikkien niiden ihmisten kokemus, joihin palvelu vaikuttaa. Yhteistyökykyisyydessä tarkoitetaan kaikkien sidosryhmien ja toimintojen mukaan ottamista palvelumuotoiluprosessiin. Iteratiivisuudella tarkoitetaan tutkivaa, mukautuvaa ja kokeellista lähestymistapaa ja johtaa toistoista toteutukseen. Peräkkäisyydellä tässä yhteydessä tarkoitetaan palvelun visualisointia ja organisointia toisiinsa liittyvien toimenpiteiden sarjana. Todellisuudella tarkoitetaan todellisten tarpeiden tutkimista ja ideoiden konkreettisia visualisointeja sekä arvojen osoittamista fyysisesti tai digitaalisesti. Viimeisenä periaatteena palvelun pitää kestävästi palvella kaikkien sidosryhmien tarpeita ja liiketoiminnan tarpeita. (Stickhorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2017, 26)

### 3.1.1 Liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Liiketoimintaa voi kehittää luomalla uutta tai parantamalla olemassa olevaa. Uuden luonnissa palvelumuotoilu (service design) antaa parhaimmillaan innostavan tavan tuoda asiakas tuotekehityksen keskiöön. Kehitettäessä olemassa olevaa on hyvä pitää mielessä, että kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu toiminnan tehostamisen tai muuttamisen olevan vaikeaa, mikäli prosesseja ei ole kuvattu tai mallinnettu. (Miettinen 2013)

Organisaatioiden ja yritysten toiminnassa prosessit auttavat parantamaan toiminnan ennakoitavuutta ja laatua. Jos jokin asia tehdään prosessissa useammin kuin kerran, on hyvä miettiä, miten se tehdään tehokkaalla ja vakioidulla tavalla. Tässä yhteydessä palvelumuotoilulla voitaisiin tarkoittaa asiakaskeskeisen liiketoiminnan rakentamista kaikissa kanavissa niin digitaalisissa kuin kohtaamisissa ja muissa kanavissa, sillä tulevaisuudessa kaikki liiketoiminta on pal-

veluliiketoimintaa. (Miettinen 2013). Palvelukonsepti on palveluidean ja -tuotteen toteuttamisen kuvaus. Liiketoiminnan perustana oleva palvelukonsepti sisältää palvelun ansaintamallin, palvelun tuottamiseen tarvittavat keskeiset ominaisuudet sekä kuvauksen palvelun tuottamasta arvosta asiakkaalle ja tuottamiseen tarvittavista resursseista. (Tekes 2010, 6)

Miettisen (2013) mukaan palvelujen laadun kehittämisessä keskeiseksi tekijäksi ovat nousseet asiakkaan kokemus palvelutilanteesta sekä käyttäjiä osallistava palvelujen suunnittelu- ja kehittämisprosessi. Ketterät palvelumuotoiluprosessit ja menetelmät kehittämisessä voivat olla osana nopeita digitaalisen liiketoiminnan kehittämisprosesseja, sekä syvän asiakasymmärryksen tuottamisessa, että uusien palvelukonseptien kehittämisessä.

Tim Brownin (2009, 157 - 158) taas mukaan palvelumuotoilun tulee olla systemaattinen lähestymistapa innovaatioihin. Palvelumuotoiluprosessit auttavat ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja tarpeisiin vastaamalla syntyy uusia palveluinnovaatioita. Miettisen (2016, 14 -15) mukaan se tarjoaa liiketoiminnallista hyötyä. Asiakstarpeet muutetaan kehitysprojekteissa palveluvoitteiksi, joita pystytään mittaamaan. Tuottaminen suunnitellaan siten, että tavoitteet saavutetaan. Tässä auttaa palvelumuotoilun iteratiivinen toimintatapa. Jotta palvelumuotoilun arvo saadaan mitattua, on suorituskykyilmaisimien määrittäminen erittäin tärkeää.

Asiakslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii asiakasymmärrystä sekä kykyä kehittää liiketoimintaa asiakasymmärryksen pohjalta. Palveluliiketoiminnan yritykset menestyvät, jos pystyvät luomaan osaamisesta sekä ideoista perustan kasvulle ja kannattavalle liiketoiminnalle. Palveluliiketoiminnan pohja luodaan asiakasymmärryksen, innovaatioiden johtamisen ja palveluliiketoiminnan kehittämisen yhteistyöllä. (Tekes 2009, 4)

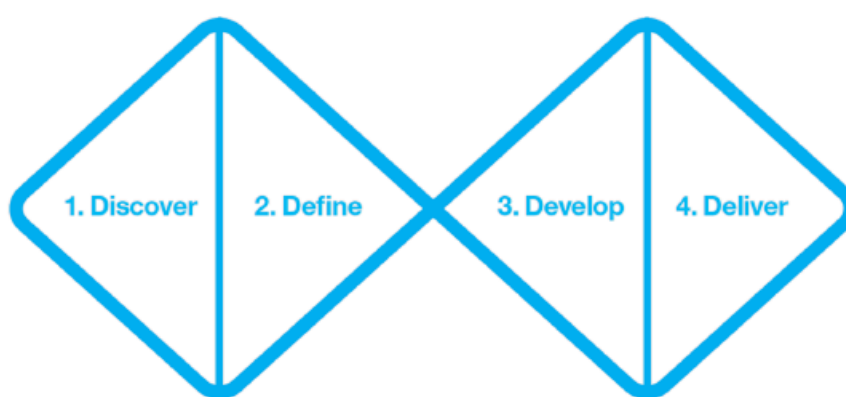
### 3.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. (Miettinen 2011, 18.) Palvelumuotoilussa ei toisteta aikaisemmin tehtyjä asioita. Siinä keskitytään luomaan uusia ratkaisuja. Palvelumuotoilua onkin helppo kuvata luovana ongelman ratkaisun periaatteita noudattelevana prosessina. Tapauksena voi olla ongelma, johon etsimme ratkaisua. Yksi prosessi ei voi toimia kaikissa tilanteissa. Tarvitaan tilanteeseen sopiva prosessi. Palvelumuotoilun etenemisprosessia voidaan käyttää eri tilanteissa hyväksi. (Tuulaniemi 2013, 126.) Palvelumuotoilun prosessi ja työkalut painottavat vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjiä kohtaan, luovuutta ja visuaalista ajattelua.

#### 3.2.1 Double Diamond -prosessi

Palvelumuotoilun prosessia kuvataan usein Double Diamond -mallilla. Koko prosessi alkaa ongelmasta, johon kaivataan ratkaisua. Double Diamond -prosessi on yksinkertainen visuaalinen

kartta palvelumuotoilun suunnitteluprosessista, joka jaetaan neljään erilliseen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat havaitseminen, määrittäminen, kehittäminen ja toimittaminen. Kaikissa luovissa prosesseissa luodaan useita mahdollisia ideoita ”poikkeava ajattelu” ennen jalostamista ja rajoittamista parhaaseen ideaan ”konvergentti ajattelu” ja tätä voidaan esittää alla olevalla timanttisella muodolla. Mutta Double Diamond -prosessi osoittaa, että luova ideointi tapahtuu oikeastaan kaksi kertaa - ensimmäisen kerran vahvistaakseen ongelman määritelmän ja toisen kerran luodakseen ratkaisun. Yksi suurimmista virheitä tässä prosessissa on se, että jätetään vasen timantti pois ja päädytään tällöin ratkaisemaan väärää ongelmaa. Mallia voi käyttää useamman kerran peräkkäin ja jatkuvasti tutkia ja analysoida ongelmaa. Tämän jälkeen prototypoidaan, testataan ja uudelleen määritellään. Jos haluttu ratkaisu ei tyydytä, voi prosessin aloittaa alusta. (Design Council, 2017)



Kuva 2: Double Diamond -prosessimalli (Luojus, lainaus 14.12.17)

Discover-vaiheessa tavoitteena on tunnistaa ongelma, mahdollisuudet tai tarpeet, joita käsitellään koko prosessin ajan. Tässä vaiheessa kerätään ongelmasta myös tietoa ja näkemyksiä. Lisäksi loppukäyttäjät ja muut ”omistajat” pääsevät oman osaamisensa kautta osallistumaan palvelumuotoiluprosessiin, mutta jotta he pystyisivät toimimaan tässä roolissa, heille täytyy antaa sopivat työkalut ilmaistakseen itseään. Näitä työkaluja ovat mm. haastattelu, kohde-ryhmät ja esim. yhteissuunnittelun työpajoja. (Council, 2017). Tietoa saadaan kuluttajilta, käyttäjiltä, asiakkaalta ja tästä kerätystä tiedosta pitää tunnistaa todelliset tarpeet, kilpailuhaasteet jne. Tunnistamisvaihe auttaa löytämään mahdollisuudet, jotka voidaan palvelumuotoilun avulla saattaa kilpailutekijäksi. (Hands 2018, s. 23 - 24) Kerätty tieto täytyy visualisoida ja analysoida hyvin. Visualisointia voi tehdä asiakaspolon kuvaamisen avulla, kirjoittamalla käyttäjätarinoita, tuottamalla tutkimusraportteja sekä luomalla persoonia. (Stickhorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2017, 91- 92)

Määrittelyvaiheessa (joskus myös käännetty tarkennusvaiheeksi) analysoidaan edellisen vaiheen tulokset ja määritellään fokus. Löydökset syntesoidaan vähennettyihin mahdollisuuksien määrään. Omistajat hyväksyvät fokuksen. Tässä vaiheessa tarvitaan erilaisia työkaluja, jolla kirkastetaan eri käyttäjäryhmien ominaispiirteet ja käyttökonteksti paljastuu. Jotta palvelun

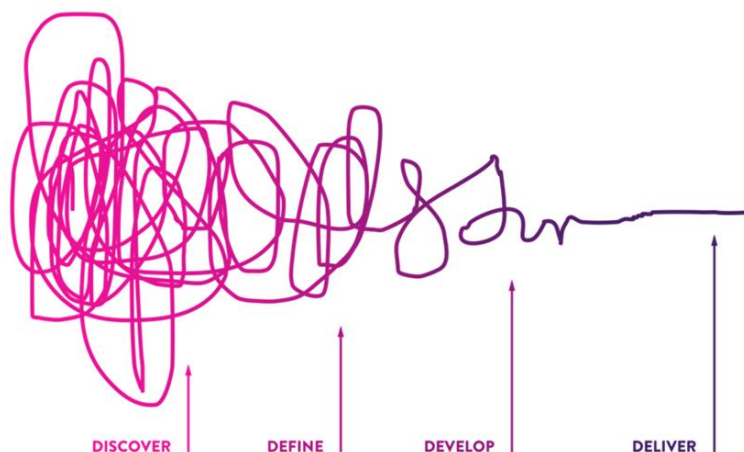
idea ja palvelun eri osa-alueiden osat tulisivat näkyväksi, täytyy se esitellä konkreettisella työkalulla. Näitä ovat mm. käyttäjätarinat, palvelupolku ja asiakaspolku (Council, 2017). David Handsin (2008, 24) mukaan tässä vaiheessa ideoita ja mahdollisuuksia tutkitaan, määritellään jo tarkemmalle tasolle eli toisin sanoen, kun kokonaisymmärrys on saavutettu, tunnisteetaan kehittymismahdollisuudet ja muutos- sekä uudet ehdotukset. Stickdorn & al (2017, 91- 93) kutsuvat tätä vaihetta elefantin jakamiseksi. Hän tarkoittaa sillä, että erotetaan olennainen ja löydetään se ydin. Lisäksi tässä vaiheessa ideoihin lisätään syvyyttä ja erottuvuutta ja ne myös asetetaan tärkeysjärjestykseen. Asettelen periaatteet tulee kaikkien ymmärtää. Järjestyksen perusteella sitten vähennetään mahdollisuuksia.

Risteyskohdassa ongelma ja/tai kehittymismahdollisuus on määritelty jo aika tarkalla tasolla. Tämän jälkeen alkaa kehitysvaihe, jossa generoidaan ongelman ympärille ratkaisuja ja ideoita ongelman ratkaisemiseen. Kehitysvaihe perustuu edellisten vaiheiden tuloksiin. Tässä myös valitaan ne ideat, jotka ratkaisevat ongelman. Sitten alkaa konseptin muotoilu. Palvelun osa-alueet muotoillaan yksityiskohtaisesti ja osana holvistista kokemusta. Ratkaisujen esittelyä helpottaa esim. prototyypit, jotka realisoivat aiotun palvelun ominaisuudet, sen avulla käyttäjien on helpompaa ymmärtää kehitettävää palvelua ja antaa palautetta. (Council 2017). Vaiheessa myös vielä jalostetaan ideoita. Tärkein työ tehdään erityisesti tiimipohjaisena ja kurinalaisesti kun eri osaajat käsittelevät tunnistettuja ongelmia tai kehityskohteita. (Hands 2018, 25). Tämän vaiheen tarkoituksena on kuvata palveluprosessi ja palvelun piirteet. Sitä voidaan tehdä monella tavalla. Tässä vaiheessa myös kirkastuu palvelun arvo ja sen merkitys. Kuvaamiseen löytyy monenlaisia metodeja. (Stickhorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2017, 91 - 92)

Toimitusvaiheessa sitten tuotetaan palvelu käyttäjille. Prosessi on kuitenkin iteratiivinen. Käyttäjien palautteelle pitää rakentaa mekanismit ja ne tulee huomioida ja muuttaa palvelua palautteen mukaisesti. Lisäksi kehitysvaiheen prosessioipit on hyvä jakaa koko organisaation kanssa. (Council 2017). Vaiheen fokuksena on tuottaa palvelun käyttäjille. Vaiheessa tehdään monia iteraatiokierroksia ja testauksia sekä tarkennuksia ennen palvelun virallista julkaisua. Tärkeintä tässä vaiheessa on myös varautua saadun palautteen keräämiseen. (Hands 2018, 25). Tässä vaiheessa syntyy kokonaisarkkitehtuuriratkaisusta sekä määritellään uuden palvelun omistajuus. Kehitetään sovelluksia ja tehdään muutosjohtamista. Lisäksi kehitettävää palvelua testataan ja sen ympärille rakennetaan tarvittavat tukipalvelut. (Stickhorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2017, 91-92)

Tosiasiasa myös kyseessä on iteratiivinen prosessi, jossa eri vaiheista palataan toiseen vaiheeseen takaisin, eli prosessi tosiasiallisesti näyttää edestakaisin kulkevalta toiminnalta kuten alla olevassa kuvassa esitetään.





Kuva 3: Tosiasiallinen palvelumuotoiluprosessi (Newman 2017)

### 3.2.2 Design driverit

Design driverit eli suunnitteluohjurit ovat suunnittelua ohjaavia määrittelyjä, jotka muodostuvat asiakastutkimuksen löydösten perusteella. Ne ovat tutkimustuloksista johdettuja suunnittelun ohjaimia. Design driverien avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio tuodaan suunnitteluprosessin keskiöön; hyvin valitut ja arvioidut suunnitteluohjurit auttavat suunnittelijoita kehittämään selkeitä ja vahvoja konsepteja, joissa on mukana tärkeimmät tarpeet. Toisin sanoen ne ovat kiteytyksiä siitä, mitä palvelun tulisi tarjota ja mihin tarpeeseen vastata. (Tuulaniemi 2013, 156)

Design drivereita, toiselta nimeltään Design Requirementteja, muodostettaessa määritellään ne yleiset piirteet tai ominaisuudet, joita persoonien pitäisi kyetä tekemään palvelulla ja mitä informaatiota he sitä varten tarvitsevat. Design driverit muodostetaan pääasiallisesti persoonien ja skenaarioiden (käyttöskenaarioiden) kautta. Lisäksi liiketoiminnalliset tarpeet on hyvä ottaa huomioon. Design drivereiden avulla saadaan vastaus kysymykseen mitä? Ne siis määrittävät, mitä palvelulla pitäisi pystyä tekemään, ennen kuin suunnitellaan, miten palvelun tekee, miltä se näyttää, tuntuu ja toimii. Design driverit eivät myöskään ole toimintoja vaan enemmänkin persoonien tarpeita. (Cooper, Reimann & Cronin 2014, 106-108.)

Tämän kehitysprojektin design drivereiksiksi löytyi automaatio, digitalisaatio sekä käyttäjien näkökulmasta helppous, joustavuus ja turhan työn poistuminen. Asiakkaan näkökulmasta design driveriksi löytyivät myös läpinäkyvyyden parantaminen prosessin etenemisvaiheisiin ja asioinnin helppous ja heille tarjottavan käyttöliittymän selkeys ja yhdenmukaisuus.

### 3.2.3 Palvelupolku

Asiakkaan prosessista palvelumuotoilussa käytetään termiä palvelupolku. Palvelupolku kuvaa kaikkia asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta (tarpeen ja tietoisuuden syntymisestä)

loppuun asti (palveluun koettu hyöty). Palvelupolun mallintaminen luo uuden ulottuvuuden yrityksen prosessin kehittämiseen tuomalla asiakkaan kokemuksen aidosti kehittämistyön keskiöön. Palvelupolussa kuvataan asiakkaan toiminnot sekä myös rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet ja palveluun liittyvät tunteet. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä (touchpoint) jotka asiakas kokee kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat palveluympäristö (fyysinen ja virtuaalinen), ihmiset, esineet, toimintatavat, joita kaikkia voi palvelumuotoiluna avulla kehittää. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota kehittämään omia sisäisiä prosessejaan niin, että ne vastaavat sekä asiakkaiden tarpeita että hyödyntävät yritystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 73)

Palvelupolun avulla kuvataan asiakkaan kulku ja kokemukset palvelussa eri aikoina. Se jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Näitä osia ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelupolku jakautuu siis palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus ja se jaetaan asiakkaalle tuotetun arvon mukaan vaiheisiin, joita ovat esi-, ydin- ja jälkipalvelu. Ydinpalveluvaiheessa syntyy asiakkaan arvo. Esipalveluvaihe on taas valmistellut arvon muodostumista. Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktia palvelutuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2013, 78 - 79)

Palvelupolku jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Jokainen palvelutuokio koostuu lukemattomista kontaktipisteistä. Niiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Palvelun ominaispiirre, mahdollisuus ja samalla myös haaste - ovatkin juuri nämä ihmisen ja brändin kontaktipisteet. Palveluntarjoaja voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseensa kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä palvelun eri kontaktipisteissä. Palveluun liittyvien tilojen, asiakaspalvelun ja tietojärjestelmien pitäisi näyttäytyä yhtenäisenä palveluna. Siksi on erittäin tärkeää, että palveluun liittyvät tietojärjestelmät kontaktipisteinä toimii yhteisen brändin mukaisesti. (Tuulaniemi 2013, 79 - 81)

Palvelumuotoilun yksi keskeinen tekijä on kokemuksellinen suunnittelu. Ideoita konkretisoidaan visualisoimalla mm. kuvien tai piirrosten avulla tai rakentamalla konkreettisia prototyyppejä (esim. mallikappaleet ja testiympäristöt). Palvelutilanteet havainnollistaan visualisoinnin ja prototyyppien avulla, jolloin keskustelu helpottuu. Niiden avulla pystytään testaamaan myös ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 77 - 78)

Asiakkaan palvelupolkua voidaan kuvata monella eri menetelmällä, esim. visualisoimalla asiakkaan matka palvelussa tai service blueprinatin avulla. Näissä kuvataan palvelun näkyvät osuudet sekä näkymättömät osuudet kuten myös asiakkaan eri kohtaamispisteet, oli ne sitten digitaalisia tai ihmiskohtaamisia. (Stickhorn, Lawrence, Hormess & Schneider, 2017, 43- 55).

### 3.3 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla rakennetaan ihmiselle hyvä käyttökokemus ja palvelun käytettävyys. Sinkkosen (2009, 27 - 28) mukaan menetelmissä lähdetään liikkeelle toisaalta liiketoiminnallisista tavoitteista ja toisaalta siitä, millaisia nykyiset ja potentiaaliset käyttäjät ovat. Nämä menetelmät on kehitetty helppokäyttöisyyden, tehokkuuden ja käyttäjätyytyväisyyden tuomiseksi tuotteisiin ja palveluihin. Palvelut on suunniteltava käyttäjäkeskeisesti muun muassa siksi, että se säästää kustannuksia. Tarpeisiin tehtyä palvelua ei tarvitse uusaa. Lisäksi yksi tavoite se, että käyttäjän työ olisi tehokkaampaa. Hyvin suunniteltua palvelua on myös halvempi ylläpitää.

Palvelun pitää olla ihmisen kanssa yhteensopiva. Käytettävyydelle ei ole omaa määritelmää, mutta ISO-standardin (ISO 9241-11) mukainen yleinen määritelmä sanoo vapaasti suomennettuna, että käytettävyys on mittari, jolla mitataan, kuinka käyttökelpoinen, tehokas, ja miellyttävä tuote/palvelu on käyttää oikeassa käyttöympäristössään, kun käyttäjinä ovat sen omat käyttäjät. Käyttökelpoisella tarkoitetaan sitä, että lopputulos on täydellinen, oikea ja virheetön. Palvelun käyttökelpoisuus saavutetaan, kun palvelu on sopiva ihmiselle, se on tehokas, hyödyllinen ja käyttäjä on tyytyväinen. (Sinkkonen 2009, 20 - 23.)

Goodwinin (2009, 4 - 5) mukaan monimutkaisen digitaalisen palvelun suunnittelu vaatii niin interaktiivisen suunnittelun, graafisen, tietohallinnan kuin teollisen suunnittelun osaamista. Interaktion suunnittelu on interaktiivisen palvelun muodon ja käyttäytymisen suunnittelua. Suunnittelun aikana vastataan mm. kysymyksiin siitä, mitä toimintoja palvelu tuottaa, mitä työjonoja palvelussa tarjotaan, jotta käyttäjät pääsevät parhaiten päämäärään sekä mitä tietoja käyttäjä tarvitsee käyttäessään palvelua. Lisäksi suunnittelussa huomioidaan se, että mitä tietoa palvelu tarvitsee käyttäjältä ja miten käyttäjä liikkuu palvelussa?

Käyttäjäkeskeinen / asiakaslähtöinen suunnittelu on tärkeää siksi, että sillä kasvatetaan käyttäjien uskollisuutta, kasvatetaan saavutettua arvoa, vähennetään ylläpitokustannuksia ja säästetään järjestelmäkustannuksia. (Goodwin 2009, 9) Mallinnettu käyttäjäkeskeinen suunnittelu auttaa kehittäjiä varmistamaan läpinäkyvyyden, ajankohtaisen toimeenpanon ja palvelun korkean laadun. Se myös tekee kehittämisprosessin läpinäkyväksi kaikille organisaation ja tiimin jäsenille. (Goodwin 2009, 13)

Suunniteltaessa hyvää palvelua käyttäjäkeskeisesti menetelminä toimivat mm. persoonat, jotka tiivistävät käyttäjäryhmät tai erilaiset skenaariot eli tarinat, joita ovat mm. toimintatarinat tai käyttäjätarinat.

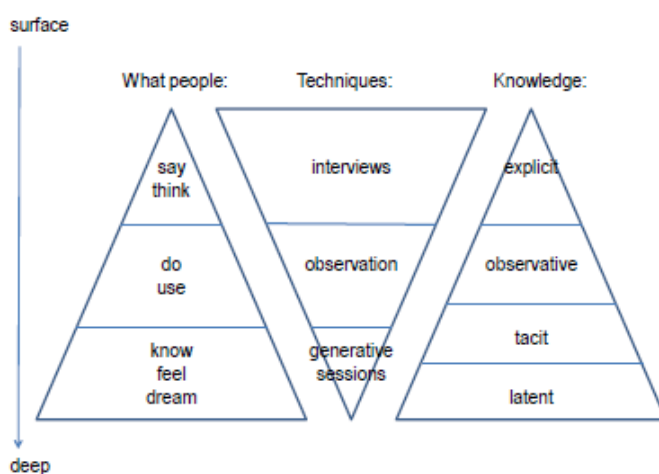
### 3.3.1 Käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteet

Käyttäjäkeskeisyys tiivistyy menetelmien lisäksi myös seuraaviksi suunnitteluperiaatteiksi: Kehitettävän palvelun tulee tukea käyttäjien luonnollisia tapoja tehdä tehtäviään ja sen navigoinnin tulee olla käyttäjille selkeä ja tehokas. Käyttäjän pitää tietää aina, missä hän on, mitä hän voi siinä tehdä, mihin hän pääsee siitä ja miten hän pääsee palaamaan takaisinpäin, mikäli se on eheyden kannalta mahdollista. Palvelun tulee olla helppokäyttöinen ja sen suunnitteluratkaisujen tulee olla yhtenäiset ja johdonmukaiset ja siinä pitää olla juuri ne toiminnot, joita sen käyttäjät tarvitsevat. Palvelussa käytettävien termien tulee olla käyttäjän käsitämaailmasta tai jos näin ei ole, termit pitää selittää. Lisäksi palvelun tulee opastaa käyttäjiä sen verran, kun on tarpeellista. Ennen kaikkea palvelun sisällön tulee olla relevanttia sen käyttäjille. Parasta olisi, jos palvelu tukee tarpeen mukaan sekä hierarkkista sukeltavaa että prosessimaista työskentelytapaa. (Sinkkonen 2009, 35 - 37)

### 3.3.2 Käyttökokemus

Käyttökokemukseen vaikuttavia asioita ovat mm. toimintaympäristö ja toimintatilanteet sen kautta, miten tuote sopii niihin (käytettävyyden kautta), myös näiden tilanteiden mahdollisen henkisen paineen kautta (esim. stressi) ja myös sen kautta, onko tilanteessa pakko osata. Siihen vaikuttavat käyttäjän odotuksen, persoonallisuuden, mielentila ja tavoitteen tärkeys sekä motivaatio. Tämän lisäksi kokemukset aiemmasta käytöstä sekä toimintaympäristö kuten edellä on mainittu. Myös palvelun visuaalisuus, sisältö, elämyksellisyys ja maine vaikuttavat käyttökokemukseen. (Sinkkonen 2009, 23 - 24)

Sanders kuvaa käyttökokemuksen menneisyyden muistojen ja tulevaisuuden unelmien kohtaamisena. Näiden kokemuksin takana on unelmia, jotka vaikuttavat käyttäjään. (Sinkkonen 2009, 24) Sleeswijkln et al., (2005) kehittämä kuva näyttää käyttökokemuksen menetelmien tuottaman tiedon käyttökokemuksen tietotasosta eli miten tieto syvenee.



Kuva 4: Eri menetelmillä saavutettava tietotaso käyttökokemuksesta (Sleewijk et al 2005)

Kuvio kuvaa sitä, miten kerätty tieto syvenee eri menetelmillä. Esim. haastattelutilanteessa ihmiset puhuvat ja ajattelevat ja tieto on eksplisiittistä, mutta silti tieto on vielä pinnallista. Kun saamme selville mitä käyttäjät tietävät, tuntevat ja unelmoivat, olemme syvällisen tiedon äärellä. (Sleeswijkln et al 2005)

### 3.3.3 Käyttäjäkeskeisen suunnittelun prosessi

Digitaalisen palvelun suunnittelu ei ole vain sitä, että suunniteltava palvelu tehdään visuaalisesti kauniiksi käyttäjää varten. Suunnitteluprosessi sisältää suunnittelukriteerien selvittämistä, konseptisuunnittelua, hahmottelua ja mallintamista sekä testaamista ennen kuin päästään julkaisu- ja ylläpitovaiheeseen. Digitaalisen palvelun suunnitteluprosessi sisältää viisi vaihetta alla olevan kuvion mukaisesti, kuvio on lainattu opetusmateriaalista.



Kuva 5: Käyttäjäkeskeisen suunnittelun prosessi, mukaelma mallista, Jackson, Ciolek 2017 (Kauppinen, lainaus 27.4.2018)

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa suunnittelijan tulee ensisijaisesti ymmärtää palvelun konteksti ja sisältö, jota aiotaan toteuttaa. Konteksti viittaa tässä yhteydessä olosuhteisiin tai tilanteiden joukkoon, jotka ovat oleellisia palvelun sisällössä eli käytännössä vastataan kysymyksiin kuka, mitä, milloin, missä, miten ja mitä tarkoitusta varten. Tutkimuksen avulla tunnistetaan ja määritetään ja ymmärretään liiketoiminnalliset tavoitteet ja sen jälkeen mahdolliset käyttäjät ja heidän tarpeensa. Lisäksi määritetään kehitettävän palvelun tavoitteet ja päämäärät, jotka vastaavat käyttäjien tarpeisiin. (Jackson 2017, 16). Tavoiteohjattu suunnittelu ei ole vain käyttäjän toiveiden toteuttamista, vaan sen on myös täytettävä liiketoiminnan tavoitteet. Goodwinin (2009, 52) mukaan tutkimuksessa saavutettavia hyötyjä ovat liiketoimintatuntemuksen, käyttäjä- ja käyttäjätarpeiden selvittämisen lisäksi myös päätöksenteon nopeutuminen suunnitteluprosessissa, koska suunnittelussa tehtävät valinnat ja päätökset perustuvat kerättyyn tietoon. Lisäksi tutkimustuloksilla on helppo vakuuttaa sidosryhmät ja omistaja valitusta suunnasta ja sisällöstä, kun suunnittelun perusteet pohjautuvat kerättyyn tietoon.

Konseptisuunnitteluvaiheessa tutkimuksessa saatu tieto kerätään yhteen ja organisoidaan sekä analysoidaan. Goodwinin (2009, 201) mukaan analyysin pitää mahdollistaa tietoon perustuva toiminta eli analyysin tulee keskittyä niihin tietoihin, jotka fasilitoivat kehitettävän palvelun

sisältöä ja liiketoiminnallisia tavoitteita. Kontekstiskenaarioiden luomiseen tulee keskittyä ja laatia ne huolellisesti ja arvioida niitä yhdessä projektitiimin, -johdon ja asiantuntijoiden kanssa, koska ne ovat tärkeä design työkalu vaatimusmäärittelyyn. Kontekstiskenaarioon sisältyy tiedon tarpeet, toiminnalliset tarpeet, tuotteen ominaisuudet ja rajoitteet. Se kuvaa vaiheittain tulevaisuudessa tapahtuvaa käyttäjäpersoonan ja järjestelmän välistä tiedonvaihtoa, toimintaa ja tuloksia, jotka käyttäjäpersoonana näkee.

### 3.4 Digitalisaatio

Digitalisaatio on neljännen teollisen vallankumouksen ja esineiden internetin aloittama perusteellinen muutosvoima, joka muuttaa ja on jo muuttanut tapaa lähestyä ja ajatella liiketoimintaprosesseja ja toimintoja. Digitaalinen aika on muuttanut organisaatioiden, hallinnonalojen sekä asiakkaiden keskinäisiä suhteita uuden malliseksi ja lisäksi digitalisaatio edesauttaa uusien liiketoimintamallien keksimistä ja löytämistä. Nykypäivänä eri teollisuusalojen organisaatio sekä myös julkiset organisaatiot ja virastot tarvitsevat ketteryyttä, nopeutta, joustavuutta ja kykyä muuttaa nopeasti suuntaa mahdollistaakseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä pysyäkseen nopeasti muuttuvan globaalien liiketoimintaympäristön tahdissa. Samalla digitalisaatio ja digitalisaation omaksuminen niin teollisuudessa kuin yhteiskunnassa tarjoaa ainutlaatuisia mahdollisuuksia luoda arvoa mutta samalle se on myös suuri riski. (Parida 2018, 22 - 25)

Business Dictionary määrittelee digitalisaation näin: ”Integration of digital technologies into everyday life by the digitization of everything that can be digitized.” Digitalisaation katsotaan liittyvän kaikkeen sellaiseen toimintaan, joka voidaan muuttaa digitaaliseen muotoon. (Mäkimurto-Koivumaa 2016).

Digitalisaatio tarkoittaa laajempaa muutosta kuin pelkkää tiedon digitointia, sillä tavoitellaan toimintatapojen muutosta, jossa digitaalisia ratkaisuja hyödynnetään laajamittaisesti yksilön, organisaation ja yhteiskunnan toiminnassa. Digitalisaatio vaikuttaa eri tasoilla seuraavasti: Prosessitasolla digitalisaatio tarkoittaa digitaalisten työkalujen hyödyntämistä sekä manuaalisten askelten vähentämistä. Organisaatiotasolla digitalisaatio tarkoittaa uusien palvelujen luomista, tarpeettomien käytäntöjen, osastojen tai tehtävien poistamista sekä nykyisten olemassa olevien palvelujen tarjoamista uudella tavalla. Liiketoiminta-alue tasolla se taas tarkoittaa organisaation muuttuvaa roolia ja arvoketjuja. Yhteiskunnallisella tasolla digitalisaation myötä muuttuvat yhteiskunnan rakenteet kuten esimerkiksi työ ja päätöksentekoon vaikuttaminen. (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia, & Federley 2017, 19)

Digitalisointi painottaa kehittyneen teknologian sijoittamista prosessien, tuotteiden ja palveluiden ytimeen. Tällä hetkellä on vielä kuitenkin niin, että suuri osa digitalisoinnin tuottamasta arvosta liiketoiminnassa ja yhteiskunnassa ei ole vielä toteutunut. Yliopistomaailma

näyttelee elintärkeää roolia vaaditun tietomäärän ja taitojen kehittämisessä niin yksilö, yhtiö, ja sosiaalisella tasolla. Tulevaisuuden tekijöiden täytyy oppia, ymmärtää ja soveltaa digitalisaatiota liiketoiminnan kehityksessä ja hallinnon innovoinnissa sosiaalisen arvon luomista varten. (Parida 2018, 22)

Nykyaikaisessa organisaatiossa käytettävät järjestelmät monimutkaistuvat ja prosessit automatisoituvat. Uudet järjestelmät ja prosessien automatisointi koskevat ihmisiä, koneita, työasemia, laitteita, robotteja ja organisaation muuta omaisuutta esim. asianmukaisen valvonnan, anturien ja ohjausjärjestelmien muodossa. Digitalisaation vakiohaaste on sellaisen uuden teknologian lisääminen, joka sisältää digitalisoinnin ja joka samanaikaisesti pystyisi ottamaan huomioon usein toistuvat muutokset toiminnassa, prosesseissa sekä huomioisi satunnaiset häiriöt ja vaihtelevat markkinoiden vaatimukset. Uudet liiketoimintamalleja ja innovatiivisia teknologioita keksitään jatkuvasti, siksi nämä muutokset vaativat organisaatioilta tehokasta innovointia ollakseen kehityksen edellä ja pysyäkseen relevanttina omille asiakkailleen. Digitalisointi ei vain merkitse paperitonta toimintaa, vaan se tarkoittaa, että tuotetaan datasta arvoa organisaatiolle ja asiakkaille sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämistä ja mahdollistamista. Organisaatioiden tuottamasta datasta tulee tuottaa arvoa myös yhteiskunnalle. (Parida 2018, 23)

Gartnerin mukaan digitalisointi on myös sellaisten digitaalitekniikoiden käyttöä, joiden avulla voidaan muuttaa liiketoimintamallia sekä tuottaa uusia tuloja ja arvoa. Lisäksi digitalisointi on osa prosessia organisaation siirtymiseksi digitaaliseen liiketoimintaan. Digitalisaatio tuottaa myös seuraamuksia teollisen maailman ulkopuolella, sillä tulevaisuudessa hallitukset joutuvat ottamaan kantaa potentiaalisen eriarvoisuuden ja jopa sosiaalisen epävarmuuden syntymiseen digitaalisessa tulevaisuudessa. Esineiden internet mahdollistaa radikaalisen teknologisen muutoksen. Esineiden internet muodostaa myös vanhan perustan digitalisoinnille. (Parida 2018, 25).

Gartnerin raportin mukaan tekoäly on teknologia tai järjestelmä, joka jäljittelee inhimillistä suoritusta – esimerkiksi oppimalla, tekemällä johtopäätöksiä tai aloittamalla vuoropuhelun ihmisten kanssa. Koneoppiminen on tekoälyn luokka, joka pyrkii poimimaan tietoa tai kuvioita eri havaintojen sarjasta. Toisin sanoen tekoäly on adaptiivista. Raportin mukaan tekoälyn hyödyntäminen vaatii kunnolliset tiedon hallinnan ja tiedon laadun prosessit. Näiden suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa, sillä tieto on koneälyn polttoainetta ja oikeanlainen tiedon hallinnan strategia edesauttaa koneälyn hyödyntämisen onnistumisessa. Koneälyn hyödyntäminen voi johtaa esimerkiksi uusien liiketoiminta-alueiden löytämiseen sekä digitaalisen asiakaskokemuksen parantumiseen. Raportin mukaan organisaation on luotava AI -strategia ja

suunnitelma, jotta koneällyn hyödyntäminen onnistuisi. Lisäksi se vaatii organisaatiolta selkeää ennakoasenteiden johtamista ja koneoppimisen arkkitehtuurisuunnitelman luomista. (Sapp 2018, 6).

Nykyisin digitaaliset ratkaisut ovat useimpien palvelukeskeisten organisaatioiden olennaisia ja strategisia osia. Samalla tavalla ICT sektori siirtyy kohti palvelukeskeisiä liiketoimintamalleja. Siksi palvelukeskeistä lähestymistapaa täytyy soveltaa palveluratkaisujen innovoimiseen ja kehittämiseen ja suunnitteluun. Tutkimustulokset osoittavat, että keksintötoiminta tai suunnittelu sekä uudet digitaaliset palvelut varmistavat liiketoimintaodotuksien ja teknologisten mahdollisuuksien paremman integroinnin organisaation toimintaan. (Alamäki & Dirin 2015)

### 3.4.1 Julkisen hallinnon digitalisaatio

Kuten työn alussa jo totesinkin, niin Suomi on jo nyt yksi maailman kärkimaista julkisissa sähköisissä palveluissa. Meillä on menestymisen edellytykset digitalisaatiossa. Tärkeintä on kuitenkin huolehtia siitä, että asiakas on palvelukehityksen keskiössä. Silloin muotoilemme yhteiskuntaamme aidosti meitä itseämme varten. (Valtionvarainministeriö, 2018)

Valtionvarainministeriön Tavoite 2025 -keskusteluraportin (Valtionvarainministeriö 2018, 6) mukaan digitalisaation taustalla on käytettävissä olevan informaation määrän ja sen hyödynnettävyyden kasvu. Tämä merkitsee mahdollisuuksia uudenslaisiin erilaisiin toimintamalleihin. Digitalisaatiossa kyse onkin digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisestä yksilön, organisaation tai yhteiskunnan toimintatapojen muutoksessa. Tavoitteellinen toimintatapojen muutos vaatii organisaatiolta kykyä mukautua aloitteellisesti ja vastaanottavaisesti toimintaympäristön muutoksiin. Organisaation ketteryyden saavuttaminen vaatii tietoista pois oppimista nykyisistä toimintatavoista. Tämä edellyttää henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Digitalisaatiota ei tule nähdä ahtaasti pelkkänä olemassa olevien prosessien sähköistämisenä tai sähköisen asioinnin kehittämisenä. Julkisen vallan näkökulmasta digitalisaatio tarkoittaa toiminnan uudistamista - radikaaliakin. Määritelmä on hyvä, sillä haasteet toiminnan kehittämisessä eivät ole pitkään aikaan liittyneet itse teknologiaan, vaan teknologian hyödynnettävyyteen. Uudet teknologiat ja innovaatiot avaavat mahdollisuuksia toiminnan uudistamiseen ja samalla muuttavat ihmisten käyttäytymis- ja toimintamalleja. Digitaalisen aikakauden julkisen hallinnon keskeisiä piirteitä ovat palveluiden järjestäminen kattavasti asiakkaiden ympärille, hallinnon osien tavoitteiden ja toiminnan yhdenmukaistaminen sekä hallinnon tulokellisuuden parantaminen digitalisoinnin avulla. (Valtionvarainministeriö 2018, 7)

Elinkeinoelämän keskusliiton raportin (Junger 2015, 5) mukaan digitalisaatio edellyttää asioiden tekemistä ennakkoluulottomasti uudella tavalla. Se mahdollistaisi julkisen sektorin toi-



minnan tehostamisen ja julkisten palvelujen paremman laadun luomalla samalla uusia työpaikkoja. Digitalisaatio parantaa tuottavuutta ja lisää talouskasvua. Raportin kirjoittajan Jungerin mukaan digitalisaation peruseriaatteita ovat ensinnäkin että, kaikki mikä voidaan digitalisoida, digitalisoituu. Jos emme tee sitä ensimmäisenä niin muut tekevät. Toiseksi markkinoiden luonnollinen digitalisaatio on hitaampaa ja sattumanvaraisempaa kuin kansallisen tason strategialla ohjattu digitalisaatio. Kolmanneksi Jungerin mukaan ”ulkoistaminen on digitalisaatiossa keskeinen osa vuorovaikutusta”. Sitä ei pidä alistaa poliittisille intohimoille. Neljänneksi digitalisoiminen on tuhlausta, jos toimintaa ja toiminnan prosesseja ei pistetä samalla uusiksi, lisäksi se on vuorovaikutteista yhdessä tekemistä. Digitaalisoinnin avainsana on avoin: pitää olla avoimet rajapinnat, avoin lähdekoodi sekä avoin valmistelu. Kaikenlaisten tukitoimintojen digitalisoiminen on houkuttelevaa, mutta ainoastaan ydintoimintojen digitalisoiminen on tehokasta ja tuottavaa. Junger korostaa, että digitalisaation tärkein lähtökohta on asiakaslähtöisyys. Lisäksi digitaalinen evoluutio etenee tekemällä ja kokeilemalla. (Junger 2015, 5)

Digitalisaatio korjaisi maamme perinteisiä heikkouksia etäisyyksien kutistuessa maailman markkinoihin verkossa millisekunteihin. Pienten kotimarkkinoiden sijaan ulottuvilla on verkotuneen maailman kasvavat markkinat. Kielikää ei ole samanlainen ongelma digitaalisessa ympäristössä kuin reaali maailmassa. Digitaalisuus tukee Suomen vahvuuksia, sillä mitä enemmän meillä on osaamista, sitä enemmän pystymme hyödyntämään digitalisaatiota. Yhteiskunnan vakaus ja vahva luottamus luovat perustan digitalisaatiolle, sillä luottamuksen avulla voimme digitalisoida vaativampia prosesseja. Digitaalisuus parantaa työn tuottavuutta ja vähentää tuhlausta sekä luo pohjaa kestävämmälle kehitykselle. Lisäksi sen avulla voidaan säästää tekemällä asioita viisaammin ja paremmin. (Junger 2015, 7).

Tavoite 2025 -keskusteluraportin (Valtionvarainministeriö 2018, 8) mukaan palveluiden järjestäminen asiakastarpeiden ympärille voi toteutua, jos ensinnäkin julkishallinnon asiakkaat saavat halutessaan tietää omien tietovirtojensa käytöstä lain mukaisesti, asiakaskeskeisyys on siirtynyt arvosta toiminnaksi ja palvelutoiminta suunnitellaan elämäntapahtumien ja liiketointatapahtumien kautta. Lisäksi digitaalinen eriarvoisuus on vähennyttävä. Julkisen hallinnon täysimääräinen digitalisointi voi toteutua, jos luotamme siihen, että hallinto pitää huolen sekä asiakkaistaan että heidän tiedoistaan, julkisen hallinnon tehtäväksi sovitut palvelut toteutetaan asiakkaille sopivimmalla tavalla ja hallinto oppii käyttämään tietoa yhä paremmin muun muassa keinoälyä hyödyntämällä. Kolmanneksi hallinnon tavoitteiden ja toimenpiteiden yhteismitallisuus voi toteutua, jos hallintoa kehitetään yli hallituskausien yhteisen tietopolitiikan avulla, hallinnon eri osien väliset rajat ylittävä yhteistyö lisääntyy ja ristiriitaisia tavoitteita hallinnon eri osien välillä ja eri asiakkaiden kanssa pystytään ylittämään kokeilujen avulla.

Julkisen hallinnon digitalisaatioon on jo pitkään kohdistunut paljon odotuksia, sen toivotaan parantavan tuottavuutta ja palveluja, vähentävän hallinnollista taakkaa ja hillitsevän julkisten menojen kasvua muuttamalla työelämän rakenteita ja kohdentamalla resursseja uudella tavalla. Digitalisaatio mahdollistaa kustannustehokkaan kehittämisen ja tietojen monipuolisen hyödyntämisen hallinnossa. Jotta resurssit pystytään kohdentamaan oikein ja osattaisiin tehdä oikeita valintoja tulevaisuutta silmällä pitäen, tarvitaan tietoa ja tutkimusta sekä kokemuksista kerättyä tietoa. (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia, & Federley 2017, 7 - 8)

Suomeen on valmistumassa pohja, kansallinen palveluväylä, jonka varaan digitaalisia prosesseja pystytään rakentamaan. Huomio kannattaa siirtää kaikkeen siihen, mikä voitaisiin digitaalisesti tehdä tehokkaammin, edullisemmin ja osuvammin. Prosessit kannattaa miettiä digitaaliseen maailmaan sopiviksi, sillä olemassa olevien prosessien muuttaminen digitaalisiksi ei ole tehokas tapa toimia. Hyvänä esimerkkinä uudesta tavasta toimia on veroehdotus, joka kuvaa edellä mainitun uuden tavan ajatella, sillä aiemman veroilmoitusmenettelyn verkkoon siirtämisen sijasta luotiin veroehdotus. Siinä suurin osa verotukseen tarvittavista tiedosta kerätään automaattisesti ilman, että itse verovelvollisen tarvitsee nähdä vaivaa tiedon keräämisessä. Toinen hyvä esimerkki on passin uudistaminen, passinkin voi nyt hakea digitaalisesti. (Junger 2015, 17)

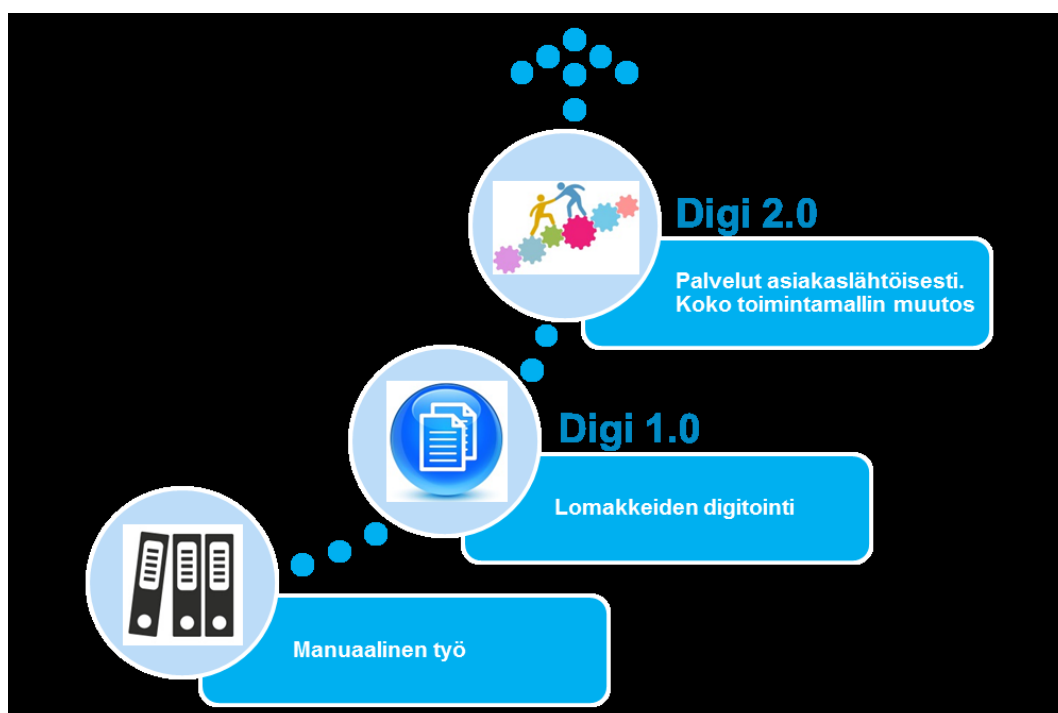
Digitalisaatio vaatii taloudellisten ja yhteiskunnallisten prosessien miettimistä uudelleen, sillä toimialakohtainen sääntely vaikeuttaa toimialarajat ylittäviä prosessi uudistuksia. Sääntely suojaaa nykyisiä prosesseja nykyisellä tavalla toteutettuna sekä rajaa kokeilemisen mahdollisuuksia. Sitä olisi hyvä keventää, sillä se estää digitaalisaation kehitystä. Sääntelystä toimii esimerkkinä postitoiminta, joka edellyttää päivittäin kotiin jaettua ykkösluokan postia, vaikka digitaalisuus tarjoaisi tehokkaamman tavan jakelun järjestämiseen. Digitalisaatio etenee käytännön kokeilujen kautta, niiden avulla varmistetaan digitalisaation toiminta. (Junger 2015, 22)

Valtionneuvoston digitalisaatioraportissa digitalisaation edistymistä esitetään seurattavaksi palvelupolkujen määrittelemisen asteen näkökulmasta. Palvelupolkujen määrittelemisen aste asiakkaan näkökulmasta ovat ns. nollassa, joka on viraston tai julkisen toimijan näkökulmasta kuvattu ja toteutettu palvelu. Ykköstarpeella asiakastarpeen palvelupolku on määritelty kokonaisuutena yli hallinnon rajojen. Kakkostasolla kaikki palvelupolkuun liittyvä tieto ja ohjeet ovat asiakkaan saatavilla yhdestä paikasta, mutta palvelun läpivientiin käytännössä täytyy siirtyä eri toimijoiden tuottamiin osiin (esim. sivustoihin). Kolmostasolla palvelupolku on vietävissä läpi kokonaisuutena yhdestä paikasta, esimerkiksi portaalista. Neljännellä tasolla asiakkaan palvelupolku on automatisoitu eli se käynnistetään joko automaattisesti tai asiak-

kaan toimesta ja tieto siirtyy automaattisesti järjestelmästä toiseen. Tietoja ei tarvitse myöskään täydentää tai vaiheita käynnistää erikseen ja asiakas voi helposti seurata prosessin etenemistä. (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia, & Federley 2017, 9)

### 3.4.2 Digitalisaation etenemisen -polku

Digitalisaatio nähdään kehitysketjuna (kuva 14), jossa ensin digitoidaan manuaaliset lomakkeet ja toiminnot (Digi 1.0). Tämä on meillä Suomessa jo toteutettu hyvinkin pitkälle. Seuraavaksi suurimmat hyödyt digitalisaatiosta saavutetaan nostamalla keskiöön toiminnan rationalisointi ja asiakaskeksisyys ilman virastorajoja (Digi 2.0). Tällöin toiminnot suunnitellaan kokonaisuutena asiakkaan tarpeesta lähtien, huomioimalla julkishallinnon ja yritysten yhteistyö erilaisten palvelujen tarjoamisessa. Palvelu tulee tarjota yli hallintorajojen asiakkaan tarpeesta lähtien yhtenäisenä ketjuna eikä hallintorajojen mukaan siiloutuneena. (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia, & Federley 2017, 13 - 15)



Kuva 6: Digitalisaation eteneminen (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia, & Federley 2017, 14)

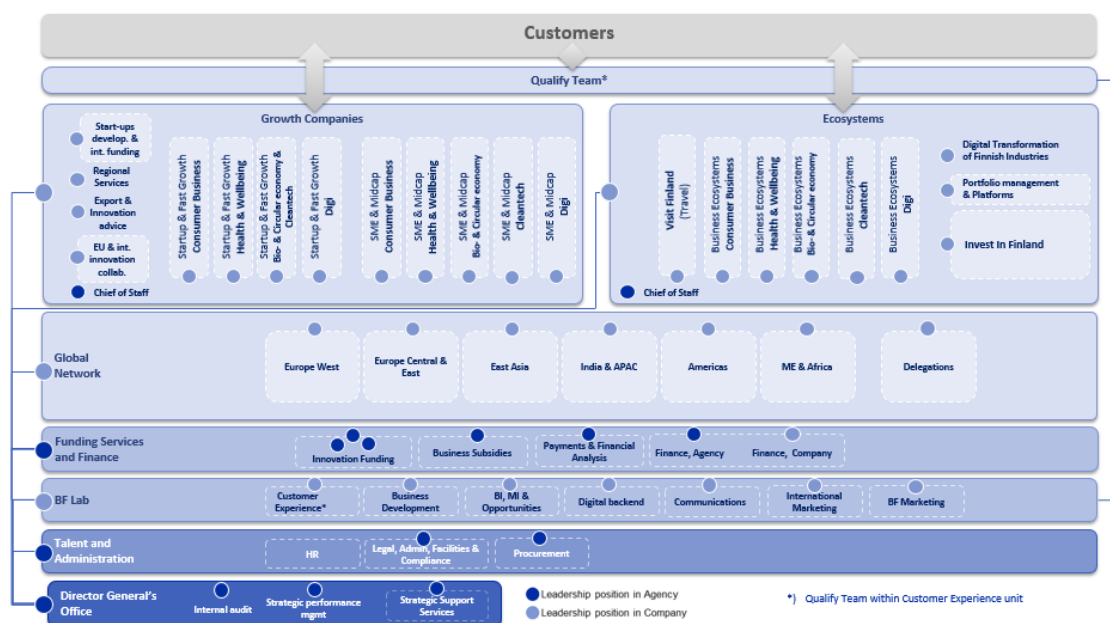
Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia ja Federlay (2017, 20) kiteyttävät digitalisaation näin: ”Digitalisaation hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla ei ole nykyisten prosessien muuttamista digitaaliseen muotoon, vaan asiakaslähtöistä palvelujen uudelleen suunnittelua ja koko toimintamallin muutosta.”

Business Finland on tämän mallin perusteella tällä hetkellä vaiheessa Digi 1.0, sillä suurin osa toiminnoista on siirretty sähköiseksi, mutta tarkoituksena on edetä kohti vaihetta Digi 2.0.

Carcary Marian & al (2016) julkaiseman artikkelin mukaan organisaation digitalisaation valmiusaste voi olla toimialasta riippuen hyvinkin erilainen. Digitalisaatio on mahdollista ja tarkoituksen mukaista tietokeskeisissä organisaatioissa. Business Finland edustaa erittäin korkeaa tietokeskeistä sektoria. Organisaationa me voimme saavuttaa hyvinkin suuret hyödyt digitalisaation projekteissa luomalla mm. mahdollisuuden asiakkaan itsepalvelutoimintoihin. Carcaryn mukaan digitalisaatio mahdollistaa toimialasta riippuen suuren tehokkuuden, luotettavuuden ja skaalautuvuuden palveluissa.

#### 4 Tutkimuskohde

Business Finland (jäljempänä BF) on työ- ja elinkeinoministeriön ohjauksen alainen organisaatio, joka auttaa suomalaisia yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa ja kasvamaan vientimarkkinoilla. Luomme uutta kasvua auttamalla yrityksiä kansainvälistymään sekä tukemalla ja rahoittamalla innovaatioita. Huippuasiantuntijamme, uusin tieto ja kansainväliset verkostot nopeuttavat markkinoiden mahdollisuuksien tunnistamista ja niiden muuttamista globaaleiksi menestystarinoiksi. Business Finlandissa työskentelee tällä hetkellä noin 600 henkilöä. Business Finlandin innovaatorahoitusta myönnettiin vuonna 2017 510 miljoonaa euroa, käsitelimme 6300 hakemusta, joista myönteisiä päätöksiä tehtiin 4485 kappaletta. (Business Finland 2018)



Kuva 7: Business Finlandin organisaatio v. 2018 alusta. (Business Finland 2018)

Organisaatio on matriisirakenteinen, työtä tehdään eri matriisien henkilöistä muodostetuissa poikkiluotaavissa tiimeissä.

#### 4.1 Strategia

Business Finlandin strategian ytimenä on kolmisuuntaisen kasvun horisontit. Strategiamme koostuu visiosta, missiosta, strategian sisällön mukaisista strategisista tavoitteista ja niiden indikaattoreista, jotka kertovat onnistumisemme. Strategisena tavoitteena yritysten globaali kasvu sekä maailmanluokan ekosysteemit ja kilpailukykyinen liiketoimintaympäristö. Strategian toteutuksessa valitsemme teeman, keskitymme valikoituihin asiakkaisiin, sisällytämme kansainvälisen näkökulman ja suunnittelemme palvelumme asiakkaalle koitua lisäarvo mielessä. (Business Finland 2018)

Tavoitteet ohjaavat myös meidän toimintaamme. Visiomme kuuluu: Tehdään Suomesta yhdessä houkutteleva ja kilpailukykyinen innovaatioympäristö, jossa luodaan maailmanluokan menestystarinoita. Olemme myös asiakkaittemme halutuin innovoinnin ja globaalin kasvun kumppani. Business Finlandin tavoitteita vuoteen 2025 mennessä ovat pk-yritysten tutkimus- ja kehittämispanostusten ja viennin kaksinkertaistaminen, Suomeen kehittyä uusia maailmanluokan liiketoimintaekosysteemejä, joiden yhteisarvo ylittää 20 miljardia euroa. Tavoitteenamme on myös tehdä Suomesta Pohjoismaiden suosituin matkailukohde. (Business Finland 2018)

Business Finlandin työkalut tavoitteiden saavuttamiseen ovat tutkimus- ja innovaatorahoitus, neuvonta ja sparraus, verkottaminen ja kontaktit, kotimaisen ja kansainvälisen verkoston osaaminen ja näkemys sekä teemavalinnat ja ohjelmat. (Business Finland 2018)

#### 4.2 Asiakkaat

Business Finlandin asiakkaat ovat pääasiassa kansainvälistä kasvua hakevia Suomeen rekisteröityjä yrityksiä. Painopiste rahoituksessa on start-up -yritykset, jotka saavat 48 % BF:n rahoituksesta (tilasto vuodelta 2017). Asiakasvalinnassa painotamme kasvuhaltuutta ja -kykyä, hyvää tiimiä ja laaja-alaista osaamista, liikeidean kansainvälistä kilpailuetua sekä yrityksen riittäviä resursseja ja omarahoitusta lisäksi haluamme nähdä rohkeutta liiketoiminnan uudistamiseen. Suuret yritykset voivat hyödyntää palveluitamme erityisesti liiketoiminnan uudistamisessa ja uusien verkostojen luomisessa. Rahoitamme myös tutkimusorganisaatioiden projekteja, joiden tuloksia yritykset hyödyntävät ja jotka luovat edellytyksiä uudelle liiketoiminnalle ja kansainväliselle kasvulle. (Business Finland, 2018)

Business Finlandissa tehtiin iso työ asiakaskeskeisyyden parantamiseksi ja asiakastyömallin luomiseksi. Tämän työn perusteella syntyivät palveluvision ja asiakastyön johtamismalli, joka pitää sisällään kolme asiakastyöhön vaikuttavaa tekijää. Palveluvision ytimessä on asiak-

kaan menestyminen. Asiakkuuksia hoidetaan laaja-alaisesti ja pitkäjänteisesti tunnistaen kunkin hetkeen sopivat palvelut omasta ja kumppaneiden tarjonnasta. Lisäksi työntekijäkokemuksen parantaminen on keskeinen osa asiakastyön tarinaa (Business Finland, 2018)

#### 4.2.1 Asiakastyön johtamismalli

Ensimmäinen asiakastyöhön vaikuttava tekijä on sujuva prosessi. Kaikki alkaa siitä, että tarjoamme asiakkaan asiointiin helpon ja läpinäkyvän palvelun. Ja tietysti samalla huolehdimme siitä, että oma prosessimme pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeeseen nopeasti ja luotettavasti. (Asiakastyön käsikirja 2017, 5) Kehitysprojektimme tavoitteet on sidottu tähän edellä mainittuun tekijään.

Toisena tekijänä on selkeä tarjonta. Jotta tarjonta on tarkoituksenmukainen ja järkevä, oleellista on löytää oikea suhde vakioitujen ja räätälöityjen palvelujen välillä. Keskeistä on myös BF:n tarjoaman yhteensovittaminen muiden Team Finland -toimijoiden tarjonnan kanssa. Kolmantena tekijänä on asiakastarpeeseen vastaava asiakaspalvelu. Asiakastyölle asetetaan mielekkäät tavoitteet, joiden toteutumista on mahdollista myös mitata. Asiakastyön roolit ja toimintatavat mietitään niin, että voittoja ropisee sekä asiakkaalle että meille. (Asiakastyön käsikirja 2017, 7). Edellä mainitut asiat on kuvattu oheisessa kuvassa myös visuaalisessa muodossa.



Kuva 8: Asiakastyön johtamismalli (Asiakastyön käsikirja 2017, 7)

#### 4.2.2 Asiakastyön prosessi

Asiakastyön prosessi pitää sisällään Qualify, Develop ja Account-vaiheet, tällä kolmivaiheisella toimintamallilla tavoitellaan parempaa asiakaskokemusta sekä suurempaa vaikuttavuutta asiakkaan ja asiakkuuden koko elinkaaren ajan. Jotta pääsemme rakentamaan aitoa kasvun kumppanuutta, meidän on aloitettava työmme asiakkaittemme kanssa huomattavasti aiempaa aikaisemmin. Kun sparraamme ja haastamme valikoitua asiakasjoukkoa ennen kriittisten valintojen ja päätösten tekemistä, käsittelyyn tulevat hakemukset ovat BF:n näkökulmasta järkeviä. Vapautamme näin myös resursseja arvokkaaseen asiakastyöhön projektien aikana. (Business Finland 2017, 23).

Qualify-vaihe auttaa meitä tunnistamaan ja valitsemaan sparraukseen strategiamme mukaiset mahdollisimman potentiaaliset asiakkaat. Saamme myös mahdollisimman pian ohjattua muihin palveluihin ne organisaatiot, joille emme juuri nyt ole oikea kumppani. Nopea ja avoin arviointi johtaa hyvään kokemukseen silloinkin, kun yhteydenotto ei johda Tekesin asiakkaaksi. Kun teemme työmme tässä vaiheessa hyvin, palvelujen strateginen osumatarkkuus paranee ja seuraavat vaiheet sujuvat jouhevasti. Kun yrityksellä on selkeä halu kasvaa ja kehittyä, me autamme yritystä konkretisoimaan tulevaisuudensuunnitelmia ja haemme yhdessä kokonaisratkaisua asiakkaan tilanteeseen. Tällöin asiakas siirtyy ns. Develop -vaiheeseen. (Business Finland 2017, 24 - 26)

Develop-vaiheessa yritys voi tarvittaessa esim. Tempo -rahoituksella vahvistaa kasvun ja kansainvälistymisen kyvykkyytään. Asiakkaan näkökulmasta vaihe on opettavainen, kun asiantuntija auttaa yrityksen suunnan ja seuraavien askelmerkkien määrittämisessä. Asiakkaat ovat usein toivoneet meiltä aktiivisempaa otetta projektin käynnissä ollessa. Kun Qualify ja Develop toimivat hyvin, resursseja voidaan keskittää asiakkuuden hoitoon ja voimme muistuttaa asiakasta tulevaisuuden suunnitteluun myös jo projektin aikana. Tässä vaiheessa puhutaan Account-vaiheesta. Account-vaiheessa suurin osa periaatteellisista kysymyksistä on jo selvitetty, joten tässä vaiheessa voidaan keskittyä varmistamaan hyvän päätöksenteon edellytykset. Verkostopalveluiden tarjoamia kohtaamiskonsepteja voidaan hyödyntää asiakkaiden verkostoiden kasvattamiseksi ja yhteyksien luomiseksi eri alojen toimijoiden välille. (Business Finland 2017, 24 - 26)

#### 4.2.3 Rahoituspalvelut

Olemme tuotteistaneet rahoituspalvelumme asiakasprosessin vaiheen, yrityksen iän ja yrityksen kehitysvaiheen mukaan. Asiakkaalla on käytössä erilaiset rahoituspalvelut eri asiakkuuden prosessivaiheissa. Asiakkuusprosessivaihe määrittelee myös rahoituspalvelun sisältöä jonkin verran, tosin päätökseen tarvittavat kriteerit pitää olla mukana jokaisessa rahoituspalvelussa.

Myös tutkimusorganisaatiolle kohdistetussa rahoituksessa on käytettävissä erilaisia rahoituspalveluita. Rahoituspalvelut ovat BF:ssä tuotteistettu hakemuslomakkeeseen asti. Asiakas tunnistaa oman organisaationsa tason, hakemuspalvelu ohjaa oikean rahoituspalvelun piiriin. Ennen hakemusta meillä tehdään sparraavaa työtä asiakkaan kanssa, jotta oikean rahoituspalvelun löytäminen on asiakkaalle helpompaa. (Business Finland 2017, 12)

Tuotteistettuja rahoituspalveluita tarjotaan asiakkaan koon ja taustan mukaan. Erilaisia rahoituspalveluita tarjotaan startup, pk ja -midcap -yrityksille sekä suuryrityksille. Tarjoamme rahoituspalveluita myös tutkimusorganisaatiolle sekä julkisten palveluiden järjestäjille. Rahoituspalvelumme on jaettu elinkeinorahoituspalveluiksi sekä innovaatorahoituspalveluiksi. Elinkeinorahoituspalveluita ovat mm. Innovaatioseteli, Explorer, Team Finland Trade Fair -messuavustus, jotka ovat kansainvälistä kasvua tukevia elinkeinorahoituspalveluita. Innovaatorahoituksen rahoituspalveluita ovat kyvykkyyksien kasvattamiseen tarkoitettu Tempo rahoituspalvelu sekä innovaatiotoimintaan ja skaalaukseen tarkoitettut into-, nuori innovatiivinen yritys- sekä tutkimus-, kehitys ja pilotointi -rahoituspalvelut. Innovaatioympäristön kehittämiseen tarkoitettuja rahoituspalveluita ovat innovaatioklusteri, Innovaatiiviset julkiset hankinnat sekä tutkimusinfrastruktuuri -rahoituspalvelut. Tutkimusorganisaatiolle tarjoamme tutkimuksesta liiketoimintaa, Co-creation ja Co-innovation -rahoituspalveluita. (Business Finland 2018)

Start-up yrityksille, eli alle viisi vuotiaille yrityksille, tarjoamme innovaatioseteli-, messuavustus ja Explorer -rahoituspalveluita. Nämä edellä mainitut rahoituspalvelut ovat ns. kevyesti käsiteltäviä rahoituspalveluita. Innovaatioseteli voidaan katsoa olevan Q-vaiheen rahoituspalvelu. Start-up-yrityksille tarjoamme myös Tempo-, Into-, Nuori innovatiivinen yritys - ja tutkimus-, kehitys-, pilotointi -rahoituspalveluita. Näistä palveluista Tempo, Explorer ja Messuavustus ovat asiakkuusprosessin develop-vaiheen rahoituspalveluita ja muut palvelut sijoittuvat Account -vaiheeseen.) PK- ja midcap- yrityksille tarjottavat rahoituspalvelut ovat edellä mainittujen lisäksi myös Energiatuki -rahoituspalvelu. Suuryrityksille tarjottavat rahoituspalvelut ovat taas tutkimus-, kehitys- ja pilotointi-, energiatuki- ja co- innovation -rahoituspalvelut. Pk-, midcap- sekä suuret yritykset voivat myös saada rahoitusta EU-ohjelman Horisontti 2020 -hankkeen valmisteluun. (Business Finland 2018)

Tuotteistettujen rahoituspalveluiden perusteella uusittiin myös projekteihin liittyvät hakemuspalvelu. Hakemukset räätälöitiin rahoituspalvelukohtaisesti ja hakemusten sisältö tarkasteltiin rahoituspalvelun sisällön mukaiseksi. Kysyttäviä tietoja karsittiin ja hakemuspalvelun uusittiin tarkoituksenmukaisemmaksi ja tuotteistettuja rahoituspalveluita vastaavaksi. Uusittujen hakemusten sisältö mahdollistaa myös esitysvalmistelun räätälöinnin ja arvioitavien asioiden räätälöinnin.



#### 4.3 Toiminnan reunaehdot ja toimintaan vaikuttavat lait

Innovaatorahoituskeskus BF:n toimintaa ohjaa monet lait. Viranomaisena meidän tulee noudattaa mm. seuraavia lakeja; hallintolakia (434/2003), hallintolainkäyttölakia (586/1996), laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999), lakia sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (13/2003), lakia vahvasta sähköisestä tunnistaumisesta ja sähköisistä allekirjoituksista (617/2009) ja lakia yrityspalvelujen asiakastietojärjestelmästä (240/2007). Organisaation toimintaa säätelevät laki BF:stä (717/2008) sekä asetus BF:stä (1146/2008) ja BF:n työjärjestykset. (Business Finland 2018)

Myönnettävää valtiontukea koskevat lakeja ovat mm. Valtionavustuslaki (688/2001), Laki valtion lainanannosta ja valtiontakauksesta muutoksineen (449/1988), Asetus valtion lainanannosta ja valtiontakauksesta (450/1988), Laki taloudelliseen toimintaan myönnettävän tuen yleisistä edellytyksistä (429/2016) sekä Valtioneuvoston asetus tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan rahoituksesta (1444/2014) muutamia luetellakseni. Rahoitustoimintaa säätelee kansallisten lakien ja asetustelin lisäksi EU-säädökset mm. komission asetus (EU) N: o 651/2014 tiettyjen tukimuotojen toteamisesta sisämarkkinoille soveltuviksi perussopimuksen 107 ja 108 artiklan mukaisesti (yleinen ryhmäpoikkeusasetus) sekä puitteet tutkimus- ja kehitystyöhön ja innovaatiotoimintaan myönnettävälle valtiontuelle (2014/C198/01) vain muutamia mainitakseni. (Business Finland 2018).

BF solmii tulossopimukset ohjaavan ministeriön kanssa, jonka mukaisesti meidän on raportoitava omasta toiminnastamme sekä rahoitettavista projekteista. Edellä mainitut lait ja asetukset ohjaavat rahoitusesityksen valmistelua ja päätöksentekoa. Näihin perustuu päätöksenteon kriteerit ja esim. päätöksen selkeät hylkyperusteet löytyvät näistä asetuksista.

#### 5 Kehittämisprojekti ja palvelumuotoilun prosessi

Tekoäly on selvästi digitalisaation seuraava askel ja sen painoarvo kaikessa kehittämisessä lisääntyy jatkuvasti. Business Finland on vahvasti sitoutunut ottamaan uusia tekoälypohjaisia toimintamalleja käyttöön sekä osana suoraa asiakaspalveluprosessia että back office -toiminnoissa. Olemme sitä mieltä, että tekoäly tulee ottamaan vahvan roolin jo lähitulevaisuuden asiakaspalvelussa ja koko asiakkuusprosessissa. Business Finlandin tahtotila on olla tekoälykehityksen kärjessä ja pyrkiä myös hyödyntämään pilottimaisesti Suomen innovaatioverkoston ja startupien luomia uusia tekoälyyn liittyviä sovelluksia ja palveluita. (AI-projektisuunnitelma, 2018)

Business Finlandin globaali toimintamalli vaatii globaalisti 24/7 toimivat asiakaspalvelut, joissa ihmistyö tulee suunnata muuhun kuin sellaisiin tehtäviin, joista tietokoneet suoriutuvat

tehokkaammin. Business Finlandin asiakkaat olettavat myös palvelujen löytyvän yhä laajemmin eri digitaalisissa kanavissa ja palvelun vasteiden olevan nopeita.

Kehittämisprojektin sisältöön ja uudistettaviin prosesseihin vaikuttaa myös jo tehty hakemuspalvelun uudistus. Kehittämisprojektissa mietitään asiakkaan hakemukseen liittyvän käsittelyprosessin uusimista ja muotoilua muuttuneisiin tarpeisiin, samalla uudistetaan kokonaisarkkitehtuuria kehitettävän palvelun ympärillä. BF:n strategian muutoksen myötä ja valittuun asiakaslähtöiseen käsittelytapaan liittyen sisäisiä toiminnan prosesseja muutetaan palveluprosessien muotoon siten, että asiakas- ja työntekijäkokemus paranevat. Lisäksi asetettujen digitalisaation tavoitteiden myötä on prosesseja yksinkertaistettava ja automatisoitava ja mahdollisuuksin mukaan hyödynnettävä ns. koneälyä. Hallituksen asettaman tavoitteen mukaisesti viranomaisen on omassa toiminnassaan hyödynnettävä muilta viranomaisilta saatavaa tietoa.

Kehitysprojektin kulku hahmoteltiin siten, että ensin määriteltiin kehitysprojektin raamit, johon kuuluivat tavoitteet, prosessin tavoitteet ja pyrittiin löytämään myöskin nykyisen prosessin kipupisteet. Kehittämisprojektin kulku hahmoteltiin palvelumuotoiluprosessin mukaisesti.

## Prosessikehityksen suunnittelu



Kuva 9: Kehitysprojektin vaiheiden suunnittelu (Taskinen 2017)

Ennen haastatteluja ja työpajoja käytiin läpi projektin tavoite riittävän tarkalla tasolla sekä asiakkuusprosessin tavoitetilan kuvaus. Lisäksi kuvattiin nykyprosessista kirjaustoiminto, projektijako sekä esitysvalmisteluun liittyvät ominaisuudet sekä prosessien muutostarpeet. Pyrimme alustavassa valmistelussa konseptitasolla tunnistamaan ulkopuoliset toiminnot/järjestelmät uuden prosessin tarpeiden myötä. Lisäksi pyrimme tunnistamaan uusia mahdollisuuksia esim. kirjauksen ja erilaisten työlistojen, jotka ohjaavat työntekijöiden toimintaa, osalta. Prosessin konseptitasolla pyrittiin etsimään kyvykkyyksiä hyödyntää tekoälyä sekä tuottamaan analyysia siitä, missä sitä pystyttäisiin hyödyntämään. Raamivaiheessa yritettiin tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia. Oheisessa kuvassa on kuvattu raamivaiheen sisältö.

## Prosessikehityksen suunnittelu

| Vaihe                    | Mitä   | Kuka  | Miten                                       | Milloin   |
|--------------------------|--|---|---|---|
| 1. Prosessin raamit      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prosessin tavoitteet               <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä asiakkaalle näkyy? Mitä arvoa tuotetaan? (asiakaspolut)</li> <li>Mitä prosessi tuottaa muiden prosessien käyttöön?</li> </ul> </li> <li>Kehityksen tavoitteet               <ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaskokemuksen parantaminen?</li> <li>Miten saadaan läpimenoaika nopeaksi?</li> <li>Miten hyödynnetään Tekesin (Team Finlandin?) resursseja mahdollisimman tehokkaasti?</li> <li>Lain vaatimukset?</li> <li>Nykyiset kipupisteet</li> <li>Reunaehdot (esim. TEM CRM)</li> <li>Uudet mahdollisuudet (esim. Digityöntekijä/koneily)</li> </ul> </li> </ul> | Ensin suppea, sitten laaja (prosessiomistaja, asiakaskokemusjohtaja, rahoitusjohtajat 4 kpl ) | Suppea: haastattelu työpaja, laaja: työpaja | 5.12. viikolla yhteinen teematyöpaja<br><br>Sen jälkeen viikon validointi <a href="#">Roundtablessa</a> |
| 2. Radikaali uusi versio | Hahmotellaan raamien perusteella radikaali, uusi versio prosessista  | Sari, Jaakko,   | Kuvaus                                      | Joulukuun puolivälin jälkeen  |
| 3. Version työstö        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hiominen ja validointi</li> <li>Lisäinnovaatiot?</li> <li>Mikä ei toimi? [jatko -&gt; miten voisi toimia paremmin]</li> </ul>   | Sari, Jaakko, Marita  | Työpaja / <a href="#">Roundtable</a>        | Pienemmällä porukalla 2016 aikana   |
| 4. Tarkennus             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eri vaiheiden vaatimukset (input / output) / riippuvuudet</li> <li>Näkökulmat tarkemmin               <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä tietoja tarvitaan/ käytetään/ luodaan?</li> <li>Kuka tekee? (roolit ja vastuuhenkilöt)</li> <li>Järjestelmät, yhteydet muihin järjestelmiin?</li> <li>Prosessin mittarit (miten mitataan hyvä suoritus?)</li> <li>[menevätkö nämä aluekohtaisiin?]</li> </ul> </li> <li>Prosessin hyväksyntä -&gt; vastuualueiden työpajat</li> </ul>   | (prosessiomistaja, asiakaskokemusjohtaja, rahoitusjohtajat 4 kpl )                            | Työpaja / <a href="#">Roundtable</a>        | Tammikuu 2017   |

Kuva 10: Raamivaiheen suunnittelu discover-vaiheessa (Taskinen 2017)

### 5.1 Lähtötilanteen kartoitus ja kehitysprojektin raamit

Kehittämisprojektin pohjaksi analysoimme avoimet asiakaspalautteet puolelta vuodelta ajalla tammikuulta - kesäkuun 2017. Lisäksi pohjatyönä piirrettiin prosessikuva nykyisestä esitysvalmisteluprosessista. Hahmotelimme asiakkaan palvelupolun nykytilanteessa ja asiakkaan kohtaamispisteet sekä prosessiin kuuluvan näkymättömän ja näkyvän taustatyön asiakkaalle piirtämällä nykyprosessista service blueprintin. Haastattelimme prosessin omistajia ja asiakkuusjohtajaa kehitystyön raameista ja tavoitteista. Tässä vaiheessa työtä tehtiin yhdessä toiminta-arkkitehdin, projektipäällikön ja ulkopuolisen kokonaisarkkitehtuuriasiantuntijan kanssa. Tämä vaihe oli palvelumuotoiluprosessin discover eli löytämisen vaihetta. Tämän vaiheen tärkeimpiä tuloksia olivat asiakaspalautteen analysointi sekä nykyisen prosessin hahmottaminen suhteessa tuotteistettuihin rahoituspalveluihin. Raamihaastattelujen perusteella pystyimme muodostamaan selkeät tavoitteet uudelle käsittelyprosessille sekä pystyimme löytämään tarvittavat tutkimuskysymykset.

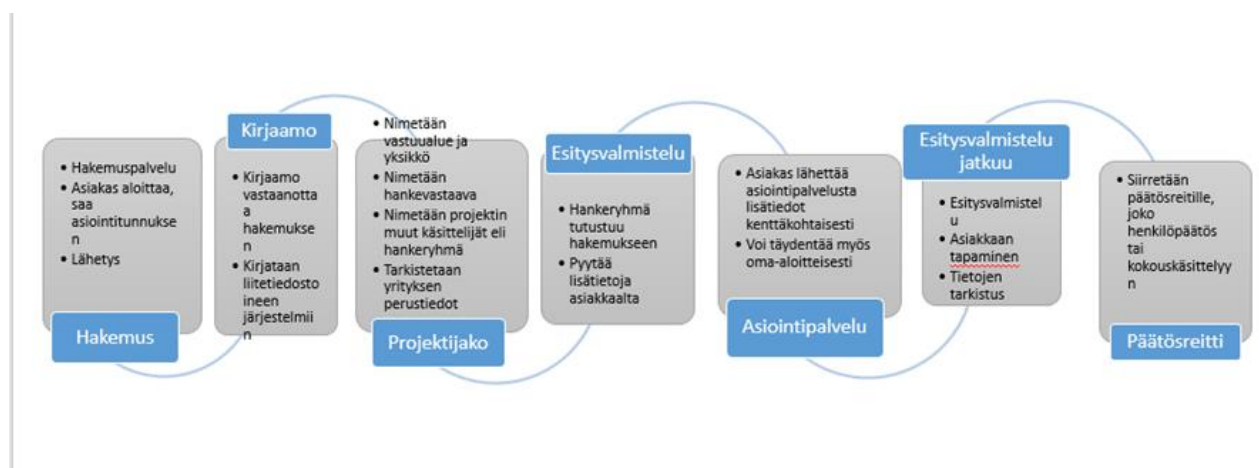
#### 5.1.1 Nykytila esitysvalmisteluprosessissa

Rahoitusprosessi alkaa, kun asiakkaan hakemus on kirjattu saapuneeksi. Kun hakemus on kirjattu, asiakas pääsee täydentämään hakemustaan asiointipalvelussa. Projektijako tehdään säännöllisesti ja viipymättä. Uuden hakemuksen tulee olla hankevastaavan työlliställä seitsemän päivän kuluessa hakemuksen kirjaamisesta. Projektijaossa hakemus kohdistetaan esitysvalmistelusta ja projektin seurannasta vastuussa olevalle Innovaatorahoituksen vastuualueelle ja sen yksikköön. Projektijako perustuu BF:n työjärjestyksen ja vastuualueiden työjär-

estyksen mukaisesti vastuisiin. Kun projektille on määritetty vastuullinen yksikkö, palvelujohtaja tai rahoituspäällikkö muodostaa hankeryhmän. Projektijako tehdään päivittäin. Jaossa tulee ottaa huomioon henkilöiden erikoistuminen, kuten UAT-tehtävät. Muista, että vain erityisestä syystä hankevastaavaksi voidaan nimetä henkilö, jolla on yli kahdeksan hakemusta käsiteltävänä.

Nykyisessä prosessissa esitysvalmistelu käynnistyy, kun hankeryhmä on nimetty. Hankevastaava perehtyy aluksi hakemukseen ja sen liitteenä tulleeseen aineistoon. Hankevastaava määrittelee palveluaikalupauksen viimeistään 20 päivää hakemuksen saapumisesta. Palveluaikalupaus ei ilman erityisen painavaa syytä saa ylittää hakemukselle asetettua tavoiteaikaa. Esitysvalmistelussa tulee aina selvittää lainsäädännön vaatimukset rahoitettavalle organisaatiolle, BF:n strategiset tavoitteet rahoitettavalle organisaatiolle, lainsäädännön vaatimukset rahoitettavalle projektille sekä BF:n strategiset tavoitteet rahoitettavalle projektille. (Business Finland, 2018)

Hankevastaavan tehtävänä on varmistaa, että hankeryhmän jäsenet ovat muodostaneet näkemyksensä esityksestä ennen kuin asia siirretään päätettäväksi.



Kuva 11: Nykyinen esitysvalmistelu (Gyllenbögel 2017)

Hakemusprosessi on siis melko samanlainen riippumatta tarjottavasta rahoituspalvelusta tai tuotteen sisällöstä ja tarkoituksenmukaisuudesta. Tällä hetkellä esitysvalmisteluvaiheessa vaaroituu vain tekstikenttien määrä esitysvalmistelua pienten rahoituspalveluiden osalta sen sijaan, että olisimme tarkastelleet prosessin tarkoituksenmukaisuutta suhteessa rahoitettavaan palveluun tai toimintaan. Käsitelyprosessi on raskas ja epätarkoituksenmukainen esimerkiksi silloin kun kyseessä on vakioitu rahoituspalvelu, jossa haettu ja myönnetty summa on mitätön ja rahoituksen perusteet on selkeät ja helposti hallittavissa automaation avulla.

Eri rahoituspalveluille on asetettu myös käsittelyaikatavoitteet, esimerkiksi innovaatioaseteli rahoituspalvelun käsittelyaikatavoite on 14 vrk kun taas tutkimushakemuksen tavoiteaika on 89 pv. (Business Finland 2018)

Tämän perusteella projektiryhmä eli toiminta-arkkitehti, ulkopuolinen kokonaisarkkitehtuurin asiantuntija ja projektipäällikkö pohjustivat uutta prosessia sen mukaan, miten helppo kutakin rahoituspalvelua on käsitellä. Hahmottelimme rahoituspalveluiden hylkykriteereitä ja rahoituspäätökseen tarvittavia tietoja ja vaadittavia kriteereitä. Näiden tietojen pohjalta pystyimme hahmottelemaan ihan ensimmäisiä prosessiajatuksia. Kysyttelimme mielessä ns. keveitä prosesseja ja raskaita prosesseja. Seuraavaksi tarkastelimme projektipäällikön tekemää yhteenvetoa asiakaspalautteesta liittyen hakemuksen käsittelyyn.

#### 5.1.2 Avoin asiakaspalaute nykyprosessista

BF kerää asiakaspalautetta niin asiointipalvelun sivulla kuin www-sivuillaan. Palautelomakkeessa pyydämme asiakasta kohdentamaan palautteen koskemaan jotain osaa BF:n toiminnasta, asiakas voi valita koskeeko palaute prosessia, järjestelmiä tai henkilöitä. Tämän lisäksi asiakas voi antaa avointa palautetta liittyen oikeastaan mihin aiheeseen tahansa.

Avoin asiakaspalaute vuodelta 2016 kerättiin talteen puolen vuoden osalta. Asiakaspalautteen analyysin työsti kehitysprojektin projektipäällikkö. Laadulliseen tutkimukseen liittyvien analyysimenetelmien tunteminen oli tässä hyödyksi. Teemoittelu ja palautteen luokittelu vei prosessissa kuitenkin paljon aikaa ja se oli varsin pikkutarkkaa työtä. Lisäksi asiakkaan tekstit olivat välillä vaikeasti tulkittavissa, sillä jos palautetta ei olisi kohdistettu asiakkaan toimesta tiettyyn prosessin vaiheeseen, sisällön epämääräisen ilmaisun takia. Analyysin tarkoituksena oli ennen kaikkea löytää asiakkaan tarpeelle oikea kuvaava termi tai lyhyt lause tyyliin: ”Haluan nähdä, missä vaiheessa projektini etenee” sekä löytää palautteista samankaltaisuus. Myös samankaltaisten palautteiden määrä laskettiin yhteen, jonka avulla teema pystyttiin määrittelemään.

Asiakaspalaute tiivistettiin yhteen Excel-dokumenttiin. Asiakaspalautteesta tehtiin taulukko, jossa palautteet järjesteltiin aihepiireittäin ja teemoitettiin. Taulukkoon jäsennettiin palautteen sisältö rivinä siten kuin asiakas oli sen kirjoittanut. Palautteeseen lisättiin aihe, teema, prosessin vaihe sekä siitä yritettiin tiivistää asiakkaan todellinen tarve. Palauterivejä syntyi exceliin 843 kappaletta. Palaute käytiin läpi rivi riviltä ja siitä poistettiin henkilökohtainen nimellä annettu palaute. Palaute pyrittiin tarkasti kohdistamaan prosessin tiettyyn vaiheeseen tai toimintaan. Aineistosta poistettiin rahoituspäätöksen jälkeisen myöhempien prosessivaiheiden kommentit selkiyttääkseen kehittämisprojektin keskiössä olevan esitysvalmisteluun liittyvän prosessivaiheen analyysia. Aineistosta poistettiin numeraalinen palaute prosessista

sekä avoimen palautteen positiiviset palautteet BF:n henkilöistä. Lopulliseen analyysitaulukoon jäi yhteensä 534 riviä. Palautteiden sisällöt luokittelimme seuraavien aiheiden ympärille, aiheita olivat asiakaspalvelu, asiakastarve, prosessi ja käytännöt sekä asiointijärjestelmä. Luokittelun teemoiksi löysimme asiakaskokemuksen eli palvelukokemuksen, läpinäkyvyyden liittyen prosesseihin ja kriteereihin, käyttökokemuksen liittyen asiointipalveluun ja hakemuksen täydennykseen.

Palautteiden tarkempi kohdistuminen jaoteltiin vielä hienojakoisemmin, jaotteluun liittyivät esimerkiksi asiakkaan kokemus palvelun antajan asiantuntemuksesta, asiakkaan kokemus projektin etenemisen seurannasta ja hakemuksen valmistelun sparrauksesta, viestintä tarjoamasta sekä viestintä rahoituspalveluiden sisällöstä ja tarvittavista reunaehdoista sekä yrityksen projektin täyttämistä kriteereistä sekä vaatimuksista. Analyysissa pyrittiin vielä yksilöimään asiakkaan todellinen tarve palautteen sisällä. Usein tarpeeksi paljastui yksinkertaisesti yhteyden pito, yrityksen tai projektin tilan seuraaminen ja yrityksen kehittymisen aktiivinen seuraaminen mahdollista jatkoa varten. Suurin tarve kuitenkin yksilöityi prosessin ja päätöksen ja niiden kriteerien avaamiseen. Asiakas haluaa ymmärtää miksi hänen yrityksensä tai projektinsa ei täytä kriteereitä. Asiakas haluaa kokemuksen tasapuolisesta kohtelusta verrattuna esim. saman toimialan muihin yrityksiin.

Asiakaspalautteesta löytyi siis analyysin jälkeen selkeitä isoja teemoja, joiden alla on erilaisia teemaan kytkeytyviä osa-alueita sekä asiakkaan todellisia tarpeita. Kolme suurinta teemaa olivat mielestäni käsittelyaika, prosessin läpinäkyvyys, asiointipalvelun käytettävyys sekä asiakasviestintä niin www-sivuillamme, ohjeissa ja asiointipalvelun käyttöliittymässä. Asiakasanalyysin tulokset käytiin läpi yhdessä projektipäällikön ja ulkopuolisen kokonaisarkkitehtuurin asiantuntijan kanssa.

### 5.1.3 Käsittelyaika ja prosessin läpinäkyvyys

Asiakaspalautteen perusteella löytyi kaksi selkeää teemaa, käsittelyaika ja käsittely sisältö, jotka ovat epäselviä asiakkaille. Analyysin perusteella asiakkaille on epäselvää, mitä tapahtuu ensimmäisen hakemukseen liittyvän tapaamisen jälkeen. Lisäksi heille on epäselvää, mitä BF:n sisällä tapahtuu käsittelyprosessissa ja miten nopeaa käsittely on eri tapauksissa, tässä esimerkki: ”Olisi hyvä, että BF:n asiakasvastaava olisi yhteydessä asiakkaaseen hakemuksen käsittelyn aikana. Mikäli hakemus ei kaikilta osin vastaa BF:n vaatimuksia, olisi kohtuullista, että hakemusta ja hankesuunnitelmaa voitaisiin viedä Tekesin haluamaan suuntaan.” Samansuuntainen toinen palaute: ” Ensikertalaiselle vieläkin selkeämmin selostus projektin käynnistämiseen liittyvistä osa-alueista.”

Analyysin perusteella tuli selväksi, että asiakas saa prosessin etenemisestä epäselvää ja epä johdonmukaista tietoa riippuen käsittelijästä. Asiakaspalaute: ”Parempi informointi ja keskustelu hankkeen käsittelyn aikana.” Asiakkaat eivät ymmärrä kokonaiskäsitteilyaikaa eikä kaikkea sitä, mitä esitysvalmisteluvaihe pitää sisällään tai miksi päätös venyy. Lisäksi digitaaliset asiointipalvelut eivät kerro eivätkä visualisoi asiakkaalle sitä, mitä prosessissa tapahtuu. Läpinäkyvyys käsittelyprosessiin puuttuu kaikista digitaalisista palveluista. Palautteessa yleisesti ihmeteltiin sitä, että yksinkertaisen rahoituspalvelun käsittely kestää suhteessa hakemuksessa vaadittaviin tietoihin. Tähän liittyvä palautelainaus: ”Prosessi oli poikkeuksellisen hidas.” ja ”Toki aina voisi vielä nopeuttaa ja tehostaa hakuprosessia”. Lisäksi organisaationa meidät saatetaan nähdä byrokraattisina, koska emme välttämättä avaa toimintatapoja sekä päätöksen kriteereitä erityisen hyvin. Ainoastaan suullisesti annetaan kriteeritietoa. Tähän liittyvä asiakaskokemuspalautte: ”Meidät hoidettiin tällä kertaa erittäin huonosti. Tämä aiheutti monia haasteita. Yksi keskeisistä haasteista on edelleen organisaatioon syvälle juurtuneet ajatus- ja toimintamallit.”

Lisäksi asiakkaan mielestä päätöksen kriteerit ja vaatimukset eivät ole selkeästi esillä tai eivät ole ymmärrettävässä muodossa asiakkaalle. Projektiin liittyvä BF:n henkilöitä on vaikea tavoittaa ja siten vastauksia ei saada. Asiakkaiden mielestä viestin sisältö riippuu BF:n käsittelijästä. Tyypillinen sitaatti tähän liittyen palautteessa on ”Rahoitusehdot selkeäksi! BF:n henkilöiden olisi hyvä tutustua aineistoon etukäteen. Ja antaa oikeata infoa, miten edetä.” Lisäksi asiakkaat kokevat, että rahoituspalvelut ovat sisällöltään jo liian tuotteistettuja, tässä siihen liittyvä lainaus asiakaspalautteesta. ”Nykyinen tilanne jaettavissa olevan rahamäärän suhteen on harmillinen ja varmasti aiheuttaa monenlaista vaikeutta päätöksentekoon. Tutkimuksen rahoittajana Tekes ei enää ole kiinnostava rahoittaja, koska rahoituksen kriteerit ovat tulleet koko ajan yksityiskohtaisemmiksi, mikä osaltaan vie hakemuksen tekemisessä painopisteen kriteerien täyttämiseen ja suuntaa huomion pois tutkimuksellista tavoitteista ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta.”

Läpinäkyvyys vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Jos on epäselvyyttä ja epävarmuutta asioiden etenemisestä pienillä teoilla saataisiin prosessiin läpinäkyvyyttä. Visualisointi prosessikuvista asiakkaille esim. asiointipalvelun sivuilla voisi auttaa hahmottamaan käsittelyprosessin kohtia. Lisäksi kriteereitä ja muita rahoituspäätöksen vaikuttavia tekijöitä olisi hyvä avata asiakkaille yhdenmukaisesti samanlaisella viestillä eri palveluissa. Jos on epävarmuutta rahoituksemme monimuotoisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta, nämä asiat pitää avata paremmin auki. Lisäksi valmisteluprosessi pitää olla tarkoituksenmukainen liittyen rahoituspalveluun, tarvitaan siis avoimuutta asioiden käsittelyyn huolimatta siitä, että käsittelemme liikesalaisuuksia. Avoimuus asiakkaan suuntaan on kuitenkin asiakaskokemuksen perusta.

Asiakkaan todellinen tarve liittyy ymmärrykseen käsittelyprosessista, päätökseen vaikuttavista tekijöistä sekä niiden avaamisesta läpinäkyväksi. Asiakkaat haluavat myös tunteen, että heitä on kohdeltu oikein ja tasapuolisesti suhteessa muihin vastaaviin hakemuksiin.

#### 5.1.4 Digitaalisten palveluiden käytettävyys ja selkeys

Käytettävyyspalautetta annettiin asiointipalveluumme liittyen. Asiakkaiden mielestä siellä on puuttuvia toiminnallisuuksia. Hakemuspalvelua ei koettu käytettäväksi ja ymmärrettäväksi kaikkien rahoituspalveluiden kohdalla. Kysymykset ja palvelu eivät vastanneet rahoituspalvelun tarkoitusta. Tähän liittyvä palaute aineistosta: ”Kyseessä oli energiatukihakemuksen jättäminen ja tuen hakemisen edellytyksissä on, että mitään kustannuksia ei ole saanut syntyä. Tässä hakemuksessa esitetyt kysymykset olivat monilta osin sellaisia, että asiaan olisi pitänyt perehtyä syvästi ja yritysmaailmassa tällainen syvä perehtyminen tarkoittaa kustannuksia. Emme kokeneet hakemuksen täyttämistä sähköisessä palvelussa helpoksi.” Saman tyyppinen toinen palaute ”Asiointiportaalia vielä selkeämmäksi ja etenkin erilaisten kuponkien täyttelyä vähemmäksi ja niissä olevien tietojen moninkertaista syöttämistä pystyisi helposti vähentämään.”

Käyttöliittymän erilaisuus niin rekisteröitymisen kuin hakemuksen täyttämisen saadaan myös palautetta kuten esim. ”Tarvitaan hyviä neuvoja ja kommentteja siitä, miten hakemukset ja muut vaadittavat dokumentit tulee täyttää ja miten sähköistä palvelua käytetään”. Palautetta tulee rekisteröitymiseen liittyvien käytäntöjen osalta. Meillä on käytössä vahva tunnistautuminen, koska haluamme tietää kuka asioi yrityksen nimissä. Tähän liittyvä palaute asiakkaalta: ”Vähän oli uutuuden jäykkyyttä asiointitilin luomisessa, kun ei ollut oikein selkää kuvausta, että esim. ODOTA (RAUHASSA) E-POSTIIN SAAPUVAA TUNNUSTA”. Myös hakemuksen sisällöllisestä ohjeistuksesta tulee paljon palautetta: ” Hakemuksen sisällöllisen ohjeistuksen selkeys on puutteellista, vaatii petraamista.”

Verkkopalvelun käytettävyydestä ja yhteyshenkilön kiinni saamisesta tulee myös paljon palautetta, Tässä esimerkki: ”Verkkopalvelussa oli kummallisia virheitä. Lisäksi yhteyshenkilöitämme oli erittäin vaikea saada kiinni ajoittain. Saimme lopulta projektistamme kiinni soittamalla vahingossa hänen kotinumeroonsa. Ylipäätään olisimme toivoneet reilusti aktiivisempaa otetta teidän puoleltanne, nyt homma oli lähinnä hakemuspaperien pyörittelyä ja väliraporttien toimittamista. Projektin aikana emme tavanneet henkilökohtaisesti yhtäkään Tekesin edustajaa.” Käytettävyyspalautteessa otettiin kantaa myös monimutkaisuuteen: ” Asiointipalvelun käyttöliittymä on terminologiaaltaan ja rakenteeltaan ei ylivoimainen, mutta vaativa. Eri rahoitusmuotojen ohjeita ja esimerkkejä voisi lisätä ja tarkentaa. Esimerkkinä vaikkapa T&K lainan kohdistuvuus erilaisiin kulutyyppeihin”. Toinen saman tyyppinen esimerkki asiakaspalautteesta: ”Verkkopalvelut, siinä viidakossa palaa hihat, kannattaisi tuottaa verkkopalvelut asiakaslähtöisesti, helppokäyttöisyys ja havainnollisuus huomioiden.”



Lisäksi esitysvalmisteluvaiheeseen liittyvä täydennys on aivan erinäköinen ja eri tavalla toimiva kuin itse hakemus. Ulkoasu ja toiminnallisuudet ovat aivan eri näköisiä. Digitaalinen kohtaamispiste täydennyksen yhteydessä on aivan eri näköinen kuin hakemuksen täyttämisen yhteydessä. Lisäksi täydennys tapahtuu asiointipalvelussa aivan eri kohdassa kuin hakemuksen täyttäminen. Tähän liittyvä esimerkki: ”Ilmeisesti vanhaa järjestelmää vielä käyttävä asiointipalvelun projektinhallintaosio on kankea”. Lisäksi puutteena todettiin, että täydennyksen yhteydessä ei voi täydentää kaikkia hakemuksessa olevia tietoja sekä siihen liittyvä pyyntö on esillä jossain sivulla eikä helposti löydettävissä. Käyttöliittymä on sekava liittyen hakemuksen eri vaiheisiin. Tämän lisäksi asiointipalvelu ei kerro hakemuksen etenemisestä tarpeeksi. Asiakkaan on hyvin vaikea hahmottaa miksi käsittely kestää. BF:n asiointipalvelu ei kerro selkeästi oikein missään, miten hakemuksen käsittely etenee ja missä vaiheessa käsittely on.

#### 5.1.5 Ohjeet ja materiaalit

Iso palaute liittyy annettujen ohjeiden epäselvyys sekä materiaalin ja neuvojen ristiriitaisuuksiin. Asiakkaan mielestä BF:n antama viesti ei ole yhdenmukainen vaan se vaihtelee riippuen käsittelijästä. Myös www-sivujen ohjeiden ajantasaisuudesta oli tullut palautetta varsin selkeästi. ”Ohjeissa oli vanhentunut hakemusohje Kiito-ohjelmaan. Vasta varsinaista hakemusta täyttäessä tuli ilmi, että valmiiksi yhteistyönä muokatut vastaukset eivät käyneetkään, kun kysymyksen asettelu olikin vähän erilaista.”

Digitaalinen ilme BF:llä on aivan erinäköinen eri palveluissa. Nykyinen www-sivujen ilme poikkeaa paljon asiointipalvelun ilmeestä sekä asiointipalvelun eri toimintojen ilme poikkeaa toisistaan aivan valtavasti. Www-sivujen ilme ohjeistukseen liittyen saa myös huonoa palautetta, tähän liittyvä asiakaspalaute-esimerkki: ”Verkkosivuja voisi vielä piirun verran selkeyttää.” Saman tyyppinen palaute koski myös asiointipalvelun ohjeistusta.

Samantyyppinen palaute toistui kuukaudesta toiseen. Läpinäkyvyys on kysymys, joka pitää ratkaista jollain tavalla, jotta asiakaskokemus paranisi varsinkin sellaisten rahoituspalveluiden kohdalla, joita käsitellään pidempään. Yhtenä vaatimuksena korostuu myös se, että samanlainen palvelu niin ihmisen kuin digitaalisen palvelun osalta samanlaiselle rahoituspalvelulle, viestit selkeäksi ja yhdenmukaiseksi. Tuotteistetut rahoituspalvelut ja mallin mukaisen roolit helpottavat yhdenmukaisen viestin viemistä asiakkaan suuntaan.

#### 5.1.6 Asiakkaan palvelupolku hakemuksesta päätökseen

Asiakaspalautteen perusteella ja nykyprosessin tarkastelun perusteella päätimme kuvata palvelumuotoiluprosessin mukaisesti asiakkaan polku nykytilassa. Kuvan perusteella pystyimme hahmottamaan asiakkaan digitaaliset kohtaamispisteet sekä meidän taustalla tekemän back

office -työn niin järjestelmissä kuin prosessissa. Kuvasimme asiakkaan nykyisen esitysvalmistelun palvelupolun service blueprintin avulla yhden rahoituspalvelun kohdalla. Kyseessä oli Qualify-vaiheen rahoituspalvelun innovaatioaseteli. Muut prosessivaiheet jätettiin pois. Kuvauksessa pyrittiin hahmottamaan asiakkaan nykyiset digitaaliset palvelupisteet sekä aidot kohtaamispisteet eli front end -palvelut sekä back end -palvelut, jotka ovat asiakkaalle näkyvät, mutta vievät prosessissa aikaa.

Kun service blueprint oli piirretty, tärkein havainto oli, miten monta erilaista digitaalista kohtaamispistettä asiakkaalla on jo pelkästään liittyen hakemuksen käsittelyyn. Suurimpana miinuksena palvelupolussa on tällä hetkellä se, että hakemuksen tekeminen ja sen täydentäminen ovat asiointipalvelussa aivan erinäköisiä käyttöliittymiä. Lisäksi liitetiedostot hakemukseen annetaan eri paikassa ja erinäköisellä käyttöliittymällä. Lisäksi hakemuksessa annettuja tietoja ei pysty asiointipalvelussa täydentämään kaikilta osin, mikä aiheuttaa epävarmuutta niin asiakkaalla kuin hakemuksen valmistelijalla. Lisäksi se havainnollisti sen, että mitä back end toimintoja prosessissa tehdään. Palvelupolun avulla pystyi myös havainnollistamaan kohdat, joita pitää muuttaa. Samalla havainnollistetaan automatisoitavat toiminnot hallinnollisessa prosessissa. Näitä toimintoja ovat mm. hakemuksen kirjaamiseen ja asiakirjojen käsin tallentamiseen liittyvät toimet.

#### 5.1.7 Raamivaiheen haastattelut

Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin avoimilla kysymyksillä haastattelutilanteessa. Ennen haastatteluita BF:n toiminta-arkkitehti, projektipäällikkö (eli tämän työn tekijä) ja ulkopuolinen kokonaisarkkitehtuurin tuntija kävivät yhdessä läpi nykyisen esitysvalmisteluprosessia ja projektin alustavaa projektisuunnitelmaa sekä asiakkuuden hoitomallia. Näitä alustavia istuntoja pidettiin useampi, noin 6 kappaletta. Istuntojen aikana pohdittiin mm. eri vaihtoehtoja digitalisaation hyödyntämisessä, mahdollista tavoiteprosessia ja uuden asiakkuusprosessin tavoitetilaa. Yhdessä päädyttiin siihen, että ensimmäiseen hahmotelmaan tavoiteprosessissa tarvitaan myös raamien selkeytys.

Raamivaiheen haastatteluiden tarkoituksena oli löytää kehitysprojektilla päälinjat, kehys ja rajaukset. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa oli kolme lähtökohtaista teemaa aiheeseen liittyen. Haastattelun sisältöä valmisteltiin etukäteen projektipäällikön, toiminta-arkkitehdin sekä ulkopuolisen kokonaisarkkitehtuurin asiantuntijan kanssa. Haastatteluun kutsuttiin käsittelyprosessin omistaja, asiakaskokemusjohtaja sekä neljä rahoitusjohtajaa.

Haastattelun ensimmäinen teema käsitteli kehitysprojektille asetettavia vaatimuksia sekä uuden prosessin tavoitetilaa. Teemaan liittyvät kysymykset olivat seuraavat: Mitkä ovat proses-

sikehityksen keskeiset tavoitteet sekä mitä hyötyjä uusi prosessi saa aikaan. Toisena tavoitteena oli tarkentaa esitysvalmisteluprosessin päätehtävät ja kolmantena oli tunnistaa nykyisen prosessin kipupisteet, uudet mahdollisuudet sekä muut reunaehdot. Lisäksi pyrimme tunnistamaan aiheeseen liittyvät muut projektit, joiden tulokset pitäisi huomioida kehitysprojektin kuluessa. Tilaisuuteen varattiin aikaa 2,5 tuntia.

#### 5.1.8 Haastattelun tulokset

Haastatteluun osallistuivat asiakaskokemusjohtaja ja kolme rahoitusjohtajaa. Haastattelijan toimi ulkopuolinen kokonaisarkkitehtuurin asiantuntija. Toiminta-arkkitehti antoi tilaisuudessa imputteja tilaisuuteen hahmotellun kysymyspatteriston mukaan. Projektipäällikkö teki muistiinpanoja.

Haastatteluvastauksista löytyivät kehitysprojektille selkeät tavoitteet ja vaatimukset, näitä olivat asiakaskokemuksen parantaminen, hakemuksen käsittelyn läpimenoajan nopeuttaminen, esitysvalmistelun ja päätöksenteon laadun parantaminen. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin resurssien tehokkaampi hyödyntäminen siten, että turha työ poistuu prosessista ja prosessit digitalisoidaan siellä missä automatisointi tai koneälyn käyttäminen on oikeasti tarkoituksenmukaista. Lisäksi halutaan tiedon parempaa dokumentointia ja ohjeistusta. Palvelun ja prosessin tulee olla tarkoituksenmukaista ja esitysvalmistelusta tulee karsia pois osa-alueita, jotka eivät ole tuotteistetun rahoituspalvelun käyttötarkoituksen mukaisia. Lisäksi lain vaatimusten täyttäminen tehokkaasti esitysvalmistelun yhteydessä on yksi vaatimuksista. Haastattelun muistiinpanot löytyvät liitteestä 1.

Keskeisin vaatimuksia olivat vastausten perusteella olemassa olevan tiedon hyödyntäminen esitysvalmisteluprosessissa. Tästä esimerkkinä oli: ”Olemassa olevaa tietoa täytyy hyödyntää esitysvalmistelussa. Mahdollinen tietojen esittäminen eri järjestelmistä ja tietolähteistä olisi tehokasta prosessin näkökulmasta. Laadun parantamiseksi hakemuksen tiedot näkyviin nykyistä paremmin hankeryhmäläisten näkökulmasta.” Laadun parantamista ovat myös luokitte-  
lujen helpottaminen (projektit luokitellaan mm. lain, tulossopimuksen ja oman toiminnan mittauksen perusteella).

Lisäksi haastateltavat painottivat asiakaskokemuksen yhteydessä prosessin läpinäkyvyyttä ja toivoivat määrittelyä siitä, miten syvällistä tietoa asiakkaalle halutaan antaa prosessin etenemisestä. Haastateltavat painottivat myös asiakkaan käsittelyn yhdenvertaisuutta, tässä esimerkkinä: ”Yhdenvertaisuus pitää ehdottomasti toteutua - samanlaisille hakemuksille samanlainen käsittely.” Haastateltavat painottivat myös sitä, että ”sisäisen asiakkaan näkökulmasta on tärkeää, että tuleva prosessi ja siihen liittyvä järjestelmä ovat helppokäyttöisiä ja ymmärrettäviä”. Tärkeiksi tavoitteiksi nousivat myös, että hakemuksessa ja esitysvalmistel-

lussa poistetaan tai vähennetään turhia kysymyksiä jatkossa. Lisäksi toivottiin, että hakemuksen liittyvien lisätietojen antaminen eli ns. hakemuksen täydennys tehdään asiakkaalle helpommaksi. Lisäksi sisäiseen toimintaa liittyvien luokittelujen täyttäminen pitäisi tehdä helpommaksi ja houkuttelevammaksi esitysvalmistelun käsittelijälle. Tässä pitää harkita myös mahdollista automaatiota tai AI-käsittelyä.

Läpimenoajan nopeutuksen tavoitteen saavuttamista helpottaisi vastausten perusteella ns. kevyiden hakemusten esitysvalmistelun (eli ns. elinkeinorahoituspalvelut) kokonaisautomaatio. Lisätoiveena tuli myös: ”Hakemuspohjan varioitavuus asiakkaan tilanteen mukaan tarkoittaen sitä, että jos asiakkaasta on olemassa ajan tasalla olevaa tietoa, niin kyseistä tietoa ei enää hakemuksessa kysytä uudelleen vaan vastaavat kentät piilotetaan asiakkaalta”. Hakemuksen interaktiivisuutta toivottiin liittyen olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen ja tiedon tuomiseen asiakkaalle näkyväksi. Haastateltavat painottivat myös uuden asiakkuushoitomallin eli yrityksen kasvupolkuajattelun tuomista esitysvalmisteluun.

Lisäksi haastateltavilta tuli toimintatapoihin liittyviä toiveita kuten esim. että tulevaisuudessa tekemisen tapa ja kulttuuri määritetään ensin ja tulevan prosessin ja sen avuksi toteutettavan palvelun tulee tukea uutta kulttuuria. Haastateltavien mielestä pelkkä prosessi- ja järjestelmämuutos eivät riitä todellisen muutoksen aikaansaamiseksi. Toivottiin myös dokumentoinnin selkeytystä eli järjestelmällistä dokumentointia siitä, miten eri rahoituspalveluiden esityksiä valmistellaan. Myös asiakaskokemusta painotettiin, eli haastateltavien mielestä ”Asiakas- ja käyttökokemuksen oltava vähintään samalla tasolla kuin nykyisin mielellään parempi.”

Toinen haastattelun teemoista liittyi uuden prosessin päätehtäviin. Teemakysymykset olivat: Mitkä ovat prosessin ydintehtävät ja tuotokset? Mitä prosessi tuottaa muille prosesseille? Ydinvastaus prosessin tehtävästä on se, että sen tarkoituksena on tuottaa päätösehdotus projektista siten, että kaikki päätökseen tarvittavat tiedot ovat saatavilla päätöstä tehtäessä. Päätösehdotuksen tulee vastata mm. kysymykseen siitä, että vastaako hakemus haettavan tuen ehtoja, päätösehdotuksesta tulee löytyä asiakkaan taloudellisen tilan arviointi ja asiakkaan rahoitushistoria. Ehdotuksessa tulee myös selkeästi näkyä asiakkaan kyvykkyyksien sekä kasvuhalu arviointi. Account-vaiheen asiakkaan hakemusta pitäisi pystyä myös vertailemaan develop-vaiheessa annettuun palveluehdotukseen. Prosessin pitää myös näkyä selkeästi niin asiakkaan antamat kuin muiden TEM-toimijoiden tuottamat tiedot.

Prosessin tehtävistä nähtiin tärkeänä asiakaskommunikointi ja -viestintä. Asiakkaalle pitää näyttää käsittelyn etenemisestä tietoa, tietoa projektin käsittelijästä ja lisäksi palveluaikalupa, joka on lupaus päätöksen tekemisestä. Prosessin läpinäkyvyyttä pitää lisätä ja lisätieto-

jen pyytäminen ja antaminen pitää tehdä helpoksi niin käsittelijälle kuin asiakkaallekin. Haastateltavat toivoivat myös päätösreitin valintaan automatisointia mahdollisimman paljon ja että siinä näkyisi työjärjestyksen mukainen päättely.

TEM-toimijoiden yhteisen asiakastietojärjestelmän, Kasvu-CRM:n, tuottaman tiedon hyödyntäminen prosessissa nähtiin erittäin tärkeäksi. Itse esitysvalmisteluprosessissa pitää säilyttää nykyisin käytössä oleva NABC-analyysi ja luokittelu. Suureksi tavoitteeksi tuli pienten hakemusten käsittelyn täydellinen automatisointi tai digitalisointi. Kehitettävän sovelluksen osalta esitettiin toive, että työtä voitaisiin sovelluksessa tehdä samanaikaisesti usean eri käsittelijän kesken.

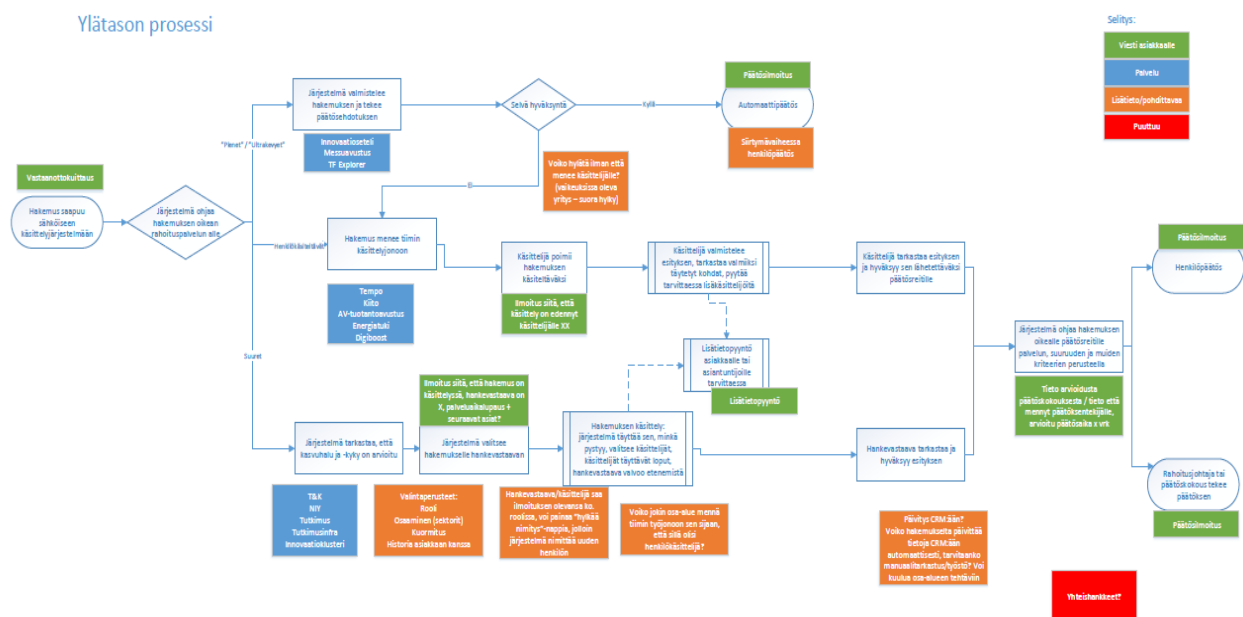
Kolmas haastattelujen teemakysymys liittyi prosessin kipukohtiin, reunaehtoihin ja mahdollisuuksiin. Tarkat teemakysymykset olivat seuraavat: Nykyisen prosessin kipupisteet? Uuden prosessin mahdollisuudet? Aiheeseen liittyvät muut reunaehdot ja projektit? Tätä kysymystä ei ehditty käsitellä haastattelutilanteessa laisinkaan, niinpä osallistujille luotiin mahdollisuus kommentoida asiaa kirjallisesti. Kirjalliselle palautteelle annettiin kahden viikon määräaika. Kirjallisissa vastauksissa korostuivat esitysvalmisteluprosessin yksinkertaistaminen sekä eri rahoituspalveluiden tarpeiden huomioiminen ja automatisoitavat osa-alueiden löytäminen. Kipukohteena voidaan pitää, että nykyisin asiakkaasta olemassa olevan tiedon hyödyntäminen on hankalaa ja monen polun päässä. Siksi asiakas joutuu antamaan saman tiedon usein kahden jopa kolmeen kertaan.

Vaatimuksissa korostui myös uuden asiakkuudenhoitomallin jalkautusprojektin tulosten hyödyntäminen ja Kasvu-CRM -projektin tulosten hyödyntäminen. Lisäksi toivottiin mahdollisia AI-ratkaisuja. Tärkein kirjallisen palautteen teema oli, että asiakkaan antama tieto ja asiakasta koskeva tieto pitää kulkea saumattomasti eri toimijoiden välillä siten, ettei asiakas joudu kertomaan tai kuvailemaan samoja asioita useaan kertaan eri toimijoille. Liitteessä 1 löytyy ensimmäisen haastattelukierroksen tulokset ja prosessikuvaukset.

## 5.2 Ensimmäiset prosessihahmotelmat

Ensimmäisen haastattelukierroksen pohjalta projektipäällikkö, toiminta-arkkitehti ja ulkopuolinen kokonaisarkkitehtuurin asiantuntija synnyttivät ensimmäinen raakaversion uudesta prosessista eri rahoituspalveluprosesseille sekä muodostettiin alustava ehdotus sovelluksen tai palvelun toiminnallisuuksista. Palvelumuotoiluprosessin develop-vaiheessa synnytettiin käsin piirrettyjä prosessiehdotuksia ja niiden perusteella muodostettiin piirretty prosessiehdotus. Ehdotuksena syntyi neljä erityyppistä käsittelyprosessia.

## Ylätason prosessi



Kuva 12: Ylätason prosessihahmotelma (Taskinen 2017)

Ensimmäisenä prosessina olisi digitaalinen prosessi, jossa ”digityöntekijä” suorittaisi esitysvalmistelun ja mahdollisesti päätöksen alusta loppuun. Tällä tavalla voitaisiin hoitaa pienet rahoituspalvelut esim. innovaatioaseteli tai messuavustus. Nämä rahoituspalvelut ovat yksinkertaisia ja päätöskriteereiltään sekä rahoitusehdoiltaan erittäin selkeitä rahoituspalveluita. Hylkäyskriteerit ovat selkeitä ja helposti määriteltäviä automatisoinnin pohjaksi.

Toinen prosessi on ns. henkilökäsittelyprosessi, tässä prosessissa käsiteltäisiin asiakkuusprosessin develop-vaiheessa olevan rahoituspalvelut, mm. Tempo ja Kiito -rahoituspalvelut. Niidenkin rahoituspalveluiden esitysvalmistelun kriteereitä tarkistettaisiin ja modifioitaisiin. Prosessissa hyödynnettäisiin mahdollisimman paljon olemassa olevaa tietoa ja prosessin eri kohtia tekisi valmistelijan rinnalla digityöntekijä valmistelijan apuna.

Kolmantena olisi Account -vaiheen rahoituspalveluiden käsittelyprosessi. Tässä prosessissa automatisoidaan ne vaiheet, jotka pystytään. Lisäksi tavoitteena pitää olla, että hyödynnetään jo olemassa olevaan tietoa siinä määrin kuin voidaan. Siten hakemuspalvelun sisältö kaventuisi siten, että asiakas jättäisi hakemuksessa projektiin sisältyvän tiedon mutta ei enää kuvaile omaa kasvuhaluuttaan tai muita organisaation taustatietoihin liittyviä asioita, koska tiedot ovat olemassa jo aiemmista kasvupolun vaiheista. Account-vaiheessa pitää hyödyntää myös Develop-vaiheessa asiakkaalle annettu palveluehdotus. Palveluehdotus pitää sisällään

tietoa asiakkaan kasvuhallusta ja kyvykkyyksistä, mitä ovat olennaisia tietoja myös account-vaiheessa.

Neljäs prosessi, mitä hahmoteltiin, oli yhteishankemalli -prosessi. Tällä hetkellä prosessissa käsitellään isoja kokonaisuuksia ns. rinnakkaishankemallilla, jossa jokaisesta hakemuksesta syötetään esitysvalmistelussa valtavasti tietoa. Uudessa prosessissa yhteinen kokonaisuus kuvattaisiin omana osuutenaan jo hakemuspohjalla ns. yhteisenä kuvauksena ja kokonaisuuteen osallistuvat yrityksen ja tutkimusorganisaatiot kuvaisivat vain oman osuutensa kokonaisuudesta parissa kentässä, jolloin asiakkaan sekä käsittelijän hallinnollinen taakka isossa kokonaisuudessa pieneni selvästi. Tässä prosessissa on tavoitteena, että koordinaattori, joka on yhteisprojektin hallinnoija, tekee alustavan työn kokonaisuuden kuvauksesta hakemuspalvelussa ja sitten kutsuu niin yritys- kuin tutkimusosapuolet täyttämään oman osuutensa kuvaukset. Osapuolet hyväksyvät omalta osaltaan yhteisprojektin kuvaukset ja täyttävät omansa. Koordinaattori lähettäisi hakemuksen, kun se on valmis. Tämän prosessin alustava piirros oli muiden prosessien piirroksen mukainen lisättynä vain yhteisprojektin kuvaustekstikentillä. Lisäksi ehdotuksessa otettiin joltain osin jo kantaa hallinnollisen työn poistamiseen kuten kirjausprosessin ja projektijaon automatisointiin sekä taustajärjestelmistä haettavien perustietojen automatisointiin.

Samalla yritettiin hahmottaa myös kehitettävän sovelluksen alustavaa käyttöliittymää huomioiden vaatimus, jossa usean käsittelijän pitäisi tehdä työtä sovelluksessa ja jossa myös digityöntekijä suorittaisi osan työstä. Käyttöliittymäkuvauksessa on hyvin karkealla tasolla. Myös siitä haettiin alustavia kommentteja työpajan osallistujilta. Karkeassa käyttöliittymäkuvassa yritettiin demonstroida moduulipohjaisuus eli esitysvalmistelussa erikseen omina kokonaisuuksina käsiteltävät tieto osa-alueet. Moduulin nimi kertoi käsiteltävän tiedon osa-alueen ja etusivulla näkyi moduulin käsittelijän nimi.

## Karkea käyttöliittymäluonnos - käsittelynäkymä

| Hakemus - Rahoituspalvelu AA   |  | Tila: Käsittelyssä   |
|--|--|--|
| Hankkeen nimi: XX  | Organisaatio: YY   | Tekesin hankevastaava: BB  |
| <div style="text-align: center;">  <p>Asiakkaan kasvupolku<br/>Käsittelijä: NN<br/>(Palveluehdotus 1.9.2016)</p> </div>                       | <div style="text-align: center;">  <p>De minimis-tarkastelu<br/>Käsittelijä: Automaatti</p> </div>  |  |
| <div style="text-align: center;">  <p>Yrityksen rakenne ja yritystalous<br/>Käsittelijä: Automaatti (YT.J)<br/>Lisäkäsittelijä: MM</p> </div> | <div style="text-align: center;">  <p>Projektin kustannukset<br/>Käsittelijä: AA<br/>Kommentti: Osaa kustannuksista ei voida hyväksyä!</p> </div> |  |
| <div style="text-align: center;">  <p>Projektin sisältö ja vaikuttavuus<br/>Käsittelijä: NN</p> </div>  |  |  |
|  |  | <input type="button" value="Lue kaikki"/> <input type="button" value="Lähetä päätösreitille"/> |

Kuva 13: Karkea käyttöliittymähahmotelma (Taskinen 2017)

Toiminta-arkkitehdin toimesta hahmoteltiin myös kehitettävän esitysvalmistelusovelluksen tietojen osa-alueiden sisältöä. Osa-alueet jaettiin moduuleiksi käsiteltävän tiedon mukaan. Näitä moduuleita on joko vähemmän tai enemmän käsittelyssä olevan rahoituspalvelun mukaan. Sovelluksen moduulien tieto-osuudet muodostuvat käsiteltävän tiedon ja tarpeen mukaan. Alkuperäisessä Esim. yrityksen perustiedot kuten esim. nimi, y-tunnus jne. tuodaan yhtenä tieto-osa-alueena valmisteluun mukaan. Kyseisen osa-alueen tiedot haetaan valmiiksi olemassa olevasta tiedosta. Päätimme projektiryhmän kanssa yhdessä, että myös osa-aluekartasta haetaan kommentteja yhteisissä työpajoissa. Näitä moduulien osa-alueita olivat yrityksen taloustiedot, yrityksen kasvuhallituksen kuvaukset, projektin tiedot ja rahoitusesityksen tiedot.

### 5.2.1 Prosessiehdotuksen mallin hyväksymisen työpaja

Prosessikuvien piirtämisen jälkeen pidimme vielä erillisen työpajan prosessikuvien hyväksymistä varten. Prosessikuvat kierrätettiin omistajaryhmän ja laajennetun sidosryhmän arvioinnissa. Paikalla oli yhdeksän prosessin päätöksentekijää, asiakaskokemuksen omistaja ja asiakkuuspäällikkö. Työpajan tarkoituksena oli saada prosessikuviin kommentit ja palautteet sekä muutosehdotukset. Työpajan kesto oli 2,5 tuntia. Paikalla muistiinpanojen tekijänä olivat projektipäällikkö ja ulkoisen toimittajan työntekijä. Fasilitaattorina tilaisuudessa toimi ulkoisen palveluntuottajan työntekijä. Projektipäällikkö toivotti osallistujat tervetulleeksi, sen jälkeen fasilitaattori esitteli työpajan työskentelytavat.



Työpajan tavoitteena oli tehtävien ja keskustelun kautta saada kuva siitä, onko suunniteltu prosessi pääpiirteissään järkevä ja vastaako se tavoitetilaa. Lisäksi haettiin mahdollisia kehitysehdotuksia. Päivitetty prosessikuva ja ryhmien täyttämät vastauspaperit löytyvät liitteestä 2. Työpajassa työtä tehtiin parityöskentelynä eri tehtävien ympärillä ja ryhmien vastaukset käsiteltiin yhdessä.

Työpajan palautteesta voidaan todeta, että kokonaisuutena uusi prosessi ja luonnos käsittelynsovelluksen käyttöliittymästä saivat kiitosta. Hakemuksen jakoa samanaikaisesti käsiteltäviin eri osiin pidettiin hyvänä asiana. Palautetta karkeaan sovellusehdotukseen tuli mm. ”Järjestelmään ei saa tulla liikaa varianssia - esim. samaan rahoituspalveluun kuuluvilla hakemuksilla voi olla eri käsiteltäviä osa-alueita. Tätä voi hallita esimerkiksi siten, että järjestelmä valitsee hakemukselle käsiteltävät osa-alueet rahoituspalvelun perusteella, ja hankevas-taava/käsittelijä voi lisätä tai poistaa osa-alueita kyseisen hakemuksen tarpeisiin liittyen.” Hakemuksen hylkäämiseen liittyen tuli myös palautetta, automaattinen hylkäysprosessi voitaisiin toteuttaa, mutta ei ilman kuulemista. Pienissä tuotteissa on selkeitä hylkykriteereitä löydettävissä, mutta asiakasta pitää aina kuulla: ”Tällöin asiakkaalle pitää lähettää automaattisähköposti, jossa kerrotaan, että hakemus on menossa hylkyyn, onko kommentoitavaa - näin katetaan asiakkaan kuuleminen.”

Toteutuksen kohdalla korostettiin Kasvu-CRM:n merkitystä sekä asiakkaan itsepalvelun lisäämistä. Erityisesti palveluehdotuksen sisältämien tietojen alustusta esitysvalmistelun tai hakemuksen pohjaksi pidettiin hyvänä ajatuksena. Ehdotetut prosessikuvat sekä alustava hahmotelma esitysvalmisteluun liittyvästä käyttöliittymästä hyväksyttiin ja saimme luvan edetä kohti eri palvelualueiden työpajoja. Kuvien hyväksymisen jälkeen kirjoitimme vielä auki selkeät kehittämissuunnitelman tavoitteet, joita olivat asiakaskokemuksen ja -viestinnän parantaminen, tehokkuus ja läpimenoajan lyhentäminen, samanaikaisen tekemisen salliminen, automaation lisääminen sekä valmistelun tekeminen läpinäkyväksi ja selkeäksi. Lisäksi tavoitteena on käsittelyn joustavuus ja mukautuvaisuus rahoituspalvelukohtaisesti sekä kehitettävän sovelluksen modulaarinen rakenne.

### 5.3 Uuden prosessimallin arviointi ja jatkoideointi käyttäjien kesken

Tavoitteiden selkeytymisen jälkeen ja omistajien ja sidosryhmien hyväksymisen jälkeen laajensimme prosessimallien ja tulevan sovelluksen ”rautalankamallin” arviointiin / jatkokehitysideointiin mukaan käyttäjät eli esitysvalmistelijat eri vastuualueilta. Tätä varten järjestettiin neljä erillistä toiminnallista työpajaa eri vastuualueiden käsittelijöiden kanssa, jossa eri prosessien ja rahoituspalveluiden käsittelijät pääsivät arvioimaan, kommentoimaan sekä jallostamaan prosessiehdotuksia. Palvelumuotoiluprosessin vaiheena tämä oli ns. develop-vaihetta, joka on myös samaan aikaan avaava vaihe. Tässä vaiheessa käsittelijöiltä voi tulla hy-

vin valmiita ehdotuksia ja toiveita tulevaisuuden käsittelyprosessiin tai käyttöliittymään. Lisäksi tässä vaiheessa on mahdollista saada selville se todellinen työ, jota esitysvalmisteluvaiheessa käsittelijät tekevät.

Eri vastuualueilla järjestettiin työpajat, joihin uudet prosessiehdotukset vietiin arvioitavaksi. Teemakysymyksiä esitettiin uuden prosessikuvien myötä sekä osallistujilta haettiin palautetta ja kehittämistoiveita sekä jo konseptointiin kuuluvia ideoita. Lisäksi työpajojen tavoitteena oli saada selville prosessin kipukohdat ja turhautumista aiheuttavat käsittelyvaiheet esitysvalmistelijan näkökulmasta. Samalla toivottiin selkeyttä siihen, että miksi käsittelyaikoihin ei aina päästä eli mitkä asiat aiheuttavat prosessissa viivettä. Työpajoja järjestettiin kaikkiaan kuusi kappaletta, joiden avulla osallistettiin esitysvalmistelua työkseen tekevä henkilökunta eri vastuualueilta, tuotepäälliköt (rahoituspalvelun tuotepäällikkö) sekä rahoituspäätäjät. Työpajojen osallistajat olivat satunnaisotannalla valittuja esitysvalmistelijoita eri vastuualueilta. Samalla tehtiin myös sovelluksen kontekstikartoitusta, koska eri vastuualueilla käsitellään eri tyyppisiä rahoituspalveluita. Työpajan fasilitaattorina toimi ulkopuolinen kokonaisarkkitehtuurin asiantuntija. Hänen työparinsa tehtävänä oli kirjata keskustelujen muistiinpanot ylös. Lisäksi projektipäällikkönä tein muistiinpanoja ja havaintoja kirjatun niitä ylös osallistumatta keskusteluun. Toiminta-arkkitehti oli mukana eri ryhmien keskustelussa ja kuunteli eri ryhmien keskustelua ja osallistui omalta osaltaan työskentelyyn. Jokaisen työpajan jälkeen fasilitaattori teki yhteenvedon, joka läpikäytiin yhdessä projektipäällikön ja toiminta-arkkitehdin kanssa (kts. liitteet 1-6). Työpajojen jälkeen prosessikuvaa hiottiin vielä huomioiden perusteella sekä moduulien sisältöä ja sovelluksen toiminnallisuuksia lisättiin toivelistoihin.

Jokaisen työpajan sisältö oli suunnilleen sama, käytiin läpi uuden prosessin alustavat kuvat, niihin liittyvä keskustelukierros sekä kerättiin muutosehdotukset. Lisäksi haluttiin arviot esitysvalmistelun tietosisällöstä ja kehitettävän sovelluksen sisällöstä. Pyrimme myös saamaan selville rahoituspalveluiden erityispiirteet, jotka täytyy ottaa huomioon kehittämisessä. Jokaisen työpajan kulku oli samanlainen: Ensiksi toivotettiin osallistujat tervetulleeksi ja esitettiin päivän agenda. Agenda oli muodostettu yhdessä projektipäällikön ja ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Tämän jälkeen tehtiin esittäytymiskierros, johto avasi kehittämisprojektin taustaa ja tarkoitusta. Tämän jälkeen projektipäällikkö esitteli kehittämisprojektin sisällön ja tavoitteet. Ulkopuolinen fasilitaattori esitteli uudet prosessit. Tämän jälkeen ryhmä jaettiin työskentelypareiksi ja annettiin tehtävät.

### 5.3.1 Ultrakevyiden hakemusten työpaja

Työpajaan oli kutsuttu ja osallistui elinkeinorahoituksen hankevalmistelijat, päätöksentekijät ja tuotepäälliköt. Tässä yksikössä käsitellään mm. innovaatioaseteli-, messuavustus-, ener-

giatuki - ja Explorer -rahoituspalveluita. Tilaisuuden fasilitaattorina toimi ulkopuolisen toimijan henkilö. Muistiinpanoja teki projektipäällikkö ja ulkopuolisen toimijan kirjuriina toimiva henkilö. Työpajan kesto oli kolme tuntia. Paikalle kutsuttiin yhteensä 15 henkilöä, joista paikalle tuli 11 henkilöä. Työpajan muistiinpanot löytyvät liitteestä 2.

Ensimmäisenä tehtävänä pyydettiin työskentelypareja käymään läpi prosessikuvat ja keskustelemaan niistä. Noin 10 minuutin keskustelun jälkeen ryhmiä pyydettiin kertomaan ajatuk-sensa. Ensimmäiseksi keskusteltiin selkeiden hylkyjen käsittelystä. Sen osalta toivottiin mm. että ”Alkuvaiheessa olisi hyvä saada eroteltua selkeät hylkäykset, jotta niiden käsittelyyn ei mene turhaa aikaa”. Lisäksi toiveena esitettiin että ”esimerkiksi innovaatioaseteleiden projek-tijakoon (jolloin nimetään hankevastaava) olisi hyvä saada automaatiota”. Toivottiin että ha-kemukset voisivat mennä suoraan hankevastaaville käsiteltäväksi. Osa keskustelijoista oli sitä mieltä, että automaattinen projektijako ei toimi, koska se ei ole tasapuolista ja kone ei tiedä, onko joku jo keskustellut asiakkaan kanssa. Toisaalta kuitenkin näiden ultrakevyiden hakemusten osalle toivottiin täysin automatisoitua käsittelyä.

Tärkeimpiä käsiteltäviä tietoja olivat rahoitukseen tarvittavat kriteerit. Ne ovat hyvin selkeät esimerkiksi innovaatioaseteli -rahoituspalvelussa. Vastausesimerkki: ”Rahoituskriteerit ovat hy-vin selkeät, yrityksen on täytettävät tietyt taustatiedot kuten esim. reittaus pitää olla tietyllä tasolla ja verovelkoja ei saa olla”. Lisäksi innovaatioaseteleissä palvelutarjoajan taustatiedot tulee olla kunnossa eli riskipisteet ja ei saa olla verovelkaa. Messuavustuksissa on oltava aina vähintään neljä hakijaa, kriteerit rahoitukselle siinäkin hyvin selkeät. Asiakkaan rahoitustie-tojen hakemisesta tuli kommentti: ”Asiakkaan kokonaisuudessaan saama de minimis-tieto erittäin tärkeä, eli tässä pitää tarkastella asiakkaan muiltakin rahoittajilta saadaan yhteis-myöntömäärää”.

Elinkeinorahoituksen eli näiden kevyiden tuotteiden tyypillisiä tilanteita ovat hankejaon kova työllistämisaikutus. Hakemuksia tulee paljon, jolloin jakajalla on paljon töitä ja projektien jakaminen kestää suhteessa muihin tuotteisiin. Toiveena oli ”Hankejako massatuotteissa (ku-ten innovaatioaseteli) automaattiseksi, koska hakemuksia tulee paljon sisään ja jako kestää liian kauan.” Jos jakoa automatisoidaan niin se pitää saada oikeudenmukaiseksi, mukaan tar-kasteluun on otettava käsittelijöiden työkuormat. Innovaatioasetelissä on myös selkeitä hyl-kyjä, joita toivottiin automaattiseksi. Tässä vastausesimerkki: ”Selkeät hylty automaattiseksi, kriteerit ovat ohjelmoitavissa sovellukseen”. Tyypillisesti kevyt prosessin esitysvalmistelu ko-ettiin liian raskaaksi nyky menetelmällä, joten ehdotuksena tuli: ”Järjestelmä voisi valmistella päätösesityksen ja hankevastaava vain tarkistaa ja kuittaa sen.”

Näiden tuotteiden kehityskohteiksi löytyivät mm. se, että asiakastiedot eivät ole ajan tasalla. Kommentti kuului: ”Tiedot on aina päivitettävä uuden hakemuksen tullessa, tallaiset turhat

päivitykset lisäävät projektin käsittelyaikaa”. Kipupisteenä koettiin myös sisään tulevien hakemusten suuri määrä, jolloin ei saavuteta käsittelyaikatavoitteita. Hakemuksista puuttuu to-della usein palvelutuottajatieto ja se aiheuttaa liikaa lisätyötä käsittelijöille. Messuavustus-hakemukset tulevat erikseen sisään, eikä yhtenä ryhmänä, vaikka niiden pitäisi tulla. Tällöin joudutaan odottamaan osapuolien hakemuksia, usein liian kauan eli käsittelyaika kasvaa suh-teettomasti. Lisäksi käsittelijät antoivat palautetta hakemuksen täyttämisestä: ”Asiakkaalle selkeät ohjeet hakemuksen sisällöstä, nyt sisään tulee sekalaisia hakemuksia”.

### 5.3.2 Kevyiden rahoituspalveluiden työpaja.

Tämän työpajan osallistujiksi kutsuttiin nykyisen growth -palvelualueen (eli start-up ja pk-yritysten hakemuksia käsittelevän vastualueen) hankevalmistelijoita, päätöksentekijöitä sekä rahoituspalveluiden tuotepäälliköitä. Tällä palvelualueella käsitellään pienten ja keski-suurten yritysten rahoituspalveluita, kuten Tempo, (Kiito ja Digiboostia, jotka eivät ole enää rahoituspalveluvalikoimassa), Energiatukea ja audiovisuaalisen alan tuotantokannus-tinta. Osallistujia saapui paikalle 11 henkilöä, esitysvalmistelijoita ja päätöksentekijöitä. Työpajan kesto oli kolme tuntia. Työpajan fasilitaattorina toimi ulkopuolinen toimijan hen-kilö, lisäksi projektipäällikkönä toimin muistiinpanojen tekijänä yhdessä ulkopuolisen toimit-tajan henkilön kanssa. Toiminta-arkkitehti esitteli kehitysprojektin tavoitteet tässä tilaisuu-nessa. Työpajan sisältö oli alussa kuvatus mukainen. Työpajan muistiinpanot löytyvät liit-teestä 3.

Prosessiin liittyvä palautteet liittyivät olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen, toivottiin, että ”osa olemassa olevista tiedoista voitaisiin täydentää jo hakemukseen valmiiksi”. Lisäksi toivottiin, että ”Hakemus täyttäisi minimivaatimukset, eli palvelu kertoisi käyttäjälle, että vaaditut tiedot on täytetty ja vasta sitten sallisi hakemuksen lähettämisen”. Haasteita uuden prosessin toteutuksessa aiheuttaa vastaajien mielestä useat tuotteistetut palvelut sekä palve-luiden tuotekohtaiset kriteerit. Lisäksi nämä tuotteistetut palvelut sekoittavat asiakasta osal-listujien mukaan. ”Tuotteistaminen vaatii asiakkailta ohjeiden ja kriteerien ymmärtämistä ja opiskelua”, oli palautteen ydin.

Työpajassa saadut kommentit prosessimalliin liittyivät mm. automatisointiin. Palautteena tuli esimerkiksi että ”Palveluaikalupaus annetaan kaikille rahoituspalveluille, se on automatisoi-tava”. Automatisoitavia asioita ovat ainakin yrityksen perusrekisteritiedot, omistajatiedot sekä käsittelijän antama palveluaikalupaus. Lisäksi kommentoitiin sitä, että vaikka järjes-telmä tulevaisuudessa täyttää kaiken sen, minkä pystyy, niin täytyykö tiedot manuaalisesti silti tarkistavat? Tietojen oikeellisuudesta tässä suhteessa oltiin huolissaan. Alustavista pro-cessikuvista puuttui osallistujien mielestä hallinnollisia toimia, kuten esimerkiksi asiakkaan kuuleminen. Asiantuntijoiden mielestä se ei ole tarpeeksi hyvin näkyvillä prosessikuvissa, vaikka asiakkaan kuuleminen on olennainen osa työtä. Lisäksi yleisenä prosessikommenttina

tuli mm. huoli yhteisprojektien käsittelyn kuvaamisesta ja myös kommentti: ”Prosessi menee harvoin näin suoraan, kuten prosessikuvassa on piirretty, vaan se kulkee usean kiemuran kautta”. Käyttäjätietoisuuden tuli palautetta liittyen samanaikaiseen käsittelyyn: ”Useat henkilöt haluavat käsitellä hakemusta samanaikaisesti, siksi sen pitäisi olla mahdollista”.

### 5.3.3 Yhteishankemallin työpaja

Yhteishankemalli on yritys ja tutkimuslaitosten tai yliopistojen yhteisesti toteuttama iso kokonaisuus, jossa jokainen osallistuja tekee siihen työtä omalta osaltaan. Tällaista prosessivalmiutta ei ole ollut aikaisemmin, vaan osallistujat on käsitelty esitysvalmistelussa osallistuja kerrallaan. Tarve uudistamiselle kuitenkin on, Business Finlandissa halutaan hallita isoja tutkimuskokonaisuuksia helpolla ja keveämmällä tavalla. Tämän työpajan tarkoituksena oli hakea näkemyksiä ja ideoita mahdolliseen uuteen prosessitapaan käsitellä isoja kokonaisuuksia. Idea työpajasta lähti edellisen työpajan osallistujien huolesta, että yhteishankkeita ei oteta huomioon tarpeeksi prosessin suunnittelussa. Osallistujina oli julkisen tutkimuksen rahoitusjohtajat, yhteensä kolme henkilöä. Haastattelun tavoitteena oli saada selkeä kuva yhteishankkeiden käsittelyyn liittyvistä tarpeista. Työpaja toteutettiin keskustelumuodossa, koska osallistujia oli niin vähän ja avoin keskustelu oli helppo toteuttaa. Haastattelijana toimi ulkopuolinen toimija ja muistiinpanot kirjoitti projektipäällikkö. Kesto oli 1,5 tuntia. Työpajan keskustelun muistiinpanot löytyvät liitteestä 4.

Haastattelun perusteella tavoitteeksi asetettiin yhteinen projektin ja prosessin kuvaus. Kuvauksessa täytyy ottaa huomioon seuraavat seikat; yhteishankkeella on aina koordinaattori, joka kuvaa kokonaisuuden ja yhteisen tekemisen. Vaatimuksena myös esitettiin, että koordinaattori hallinnoi kokonaisuutta, esimerkiksi siten, hän lisää tai poistaa osallistujia yhteishankkeesta. Yhteinen osuus pitää sisältää kaikki tarvittavat tiedot siten, ettei niitä tarvitse kuvata erikseen osapuolittain. Käsittelystä toivottiin, että jos yhteinen kuvaus ei ole rahoituskelpoinen, niin silloin ei tarvitse käydä läpi osapuolien kuvauksia, vaan projekti pitää voida hylätä suoraan. Miten yhteishankkeeseen sitten päädytään? Impulssi tulee usein asiakkaalta. Joskus voi olla myös niin, että esitysvalmistelija huomaa, että on kyse isosta yhteisestä kokonaisuudesta. Vaatimuksena yhteishankeprosessille tuli myös sisäiseen prosessiin: yhteishanke pitää pystyä purkamaan osiin ja lisäksi toivottiin, että päätöksentekoprosessi ei olisi monimutkainen tämän kokonaisuuden osalta. Työpajan jälkeen työstettiin yhteishankemallin prosessikuva kuvaten sekä hakemuksen että esitysvalmistelun prosessit.

### 5.3.4 Innovaatorahoituksen työpaja

Innovaatorahoituksen työpajaan kutsuttiin 15 käsittelijää ja 11 henkilöä osallistui. Työpajan käsittelijät työskentelevät nuori innovatiivinen yritys, tutkimus-, kehitys ja pilotointi -rahoi-

tuspalveluiden parissa eli ns. isojen ja suurta valmistelua vaativien palveluiden parissa. Työpajan fasilitaattorina toimi ulkopuolinen toimija ja kirjuriina projektipäällikkö ja ulkopuolisen toimijan kirjuri. Työpajan kesto oli kolme tuntia. Työpajan teemat olivat samat kuin muissakin eli arvioitiin rahoitusprosessimallia ja esitysvalmistelun osa-alueita. Työpajan muistiinpanot löytyvät liitteestä 6.

Rahoitusprosessimallin sopivuuteen liittyvät kommentteja olivat pelko siitä, että sparrausvaiheessa on mahdollisuus tehdä turhaa työtä, jos tiedot pääsevät vanhenemaan ennen varsinaisen hakemuksen saapumista. Asiakkaan tila voi muuttua jo muutamassa kuukaudessa varsinkin, kun on kyse aloittavasta yrityksestä. Pikahylky sai positiivista palautetta, jos käsittely saataisiin oikeasti toimimaan. Se säästäisi työaikaa ratkaisevasti työpajan osallistujien mielestä. Lisäksi osallistujat halusivat läpinäkyvyyden nimissä hylkytapausten yhdenmukaista kohtelua. Koska hakemuksen käsittelyssä on tärkeintä arvioida aina ensin asiakkaan kyvykkydet ja kasvuhalu, toivottiin että niiden puute riittäisi suoraan esityksen hylkyperusteeksi. Tämä mahdollistaisi sen, ettei esitysvalmistelun muita osioita, eli projektin syvempää arviointia, tarvitsisi tehdä. Osallistuja toivoivat myös, että kaikille rahoituspalveluille löytyisi riittävästi kriittisiä hylkyperusteita, jolloin niiden käsittelyn automatisointi olisi helpompaa. Prosessimalli koettiin kuitenkin kaiken kaikkiaan hyväksi ja erittäin loogiseksi etenemiseltään.

Esitysvalmistelun osa-alueita kommentointiin seuraavasti; kaikkia samoja tietoja ei tarvita kaikissa rahoituspalveluissa. Pitää voida räätälöidä osa-alueita. Esim. kaikissa kevyissä rahoituspalveluissa ei pidä tarkistaa de minimistä, vaikka nykyprosessi sen melkein vaatii. Lisäksi toivottiin instrumenttikohtaisia erityispiirteitä, tällä tarkoitetaan lain mukaisia tarpeita, joita on esimerkiksi raportoitava eteenpäin. Segmentointitieto koettiin tarpeettomaksi ja asiakkaan perustietoja (omistus, rakenne, tilinpäätöstiedot) toivottiin alustuvan ennen hakemuksen käsittelyn aloittamista.

Lisäksi toivottiin sitä, että aikaisemmassa asiakkaan hallintamallivaiheessa, Qualify -vaiheessa, tiedoksi saadut asiat/tiedot pitää hyödyntää asiakkuusprosessin seuraavissa vaiheissa kuten develop-vaiheessa. Tiedot pitäisi löytyä pohjaksi uuteen esitysvalmisteluun sikäli, mikäli tiedot eivät ole vanhentuneita. Tiedon vanhentumiselle pitäisi asettaa määräaika, osallistujat totesivat. Järjestelmiin tuli myös palautetta; ”Asiakkaiden antama asioinnin järjestelmäpalautte ei ole hyvää, se on huomioitava, kun prosesseja ja siihen liittyviä palveluita kehitetään”. Lisäksi käsittelijöiden rooleihin tuli jonkin verran palautetta. Roolit pitäisi näkyä asiakkaalle saakka siten, että yritykselle nimetty asiakasvastaavan yhteystiedot näkyisi jo hakemuksella asiakkaalle. Se auttaisi asiakasta ottamaan yhteyttä oikeaan henkilöön riittävän ajoissa. Toimintatapamuutoksena toivottiin, että asiakkaan nykytilaan ja kasvuvision liittyvistä tiedoista rakennetaan selkeää historiatietoa ja asiakkaan tilan edistymiseen liittyvää tiedon rikastamista tehdään säännöllisesti. Automatisoinnin osalta toivottiin esim. että tuleva

sovellus tai palvelu tunnistaisi automaattisesti rahoituspalvelun perusteella palveluun liittyvät rahoitusehdot.

Sovelluksen tai palvelun pitäisi myös kertoa heti hakemuksen saavuttua tiedon asiakkaan hakemusten määrä sekä tiedon siitä, että kuka niitä käsittelee. Jokaisen hakemuksen käsittelijän pitäisi nähdä tämä tieto heti. Lisäksi varsinkin Nuori innovatiivinen yritys- rahoituspalvelun hakemuksissa, joissa projektit ovat monivuotisia ja rahoituspäätös tehdään kuitenkin vuositasolla, toivottiin että asiakkaan aikaisemmat rahoitusvaiheet pitää tunnistaa ja esim. hakemukseen voisi alustaa sen perusteella tietyt tiedot valmiiksi asiakasta varten. Kehitettävään sovellukseen tai palveluun toivottiin mahdollisuutta samanaikaiseen käyttämiseen. Lisäksi osallistuja toivoivat, että hakemuksen käsittelijällä olisi mahdollisuus lisätä muita asiantuntijoita tarpeen mukaan sekä lisätä tarpeellisia esitysvalmisteluun kuuluvia osioita sovellukseen tai palveluun kuitenkin tarkoituksenmukaisella tavalla.

Rahoituspalveluiden erityispiirteitä löytyi eniten Nuori innovatiivinen yritys -rahoituspalvelusta. Sen erityispiirteenä on jaksoittainen rahoittaminen. Palvelussa on myönnettävä kokonaisrahoitus, miljoona euroa, joka myönnetään vuositasolla aina edellisen osuuden päättyessä ja jos edellisen osuuden asiakkaalle asetetut projektin tavoitteet on saavutettu. Jaksoja tässä palvelussa on usein vähintään kolme. Palvelun yksi erityispiirre on se, että hakemusta arvioi ulkopuolinen paneeli, joka antaa projektista oman arvionsa. Paneelikäsittely vie prosessissa oman aikansa. Sovelluspohjaan toivottiin mahdollisuutta lisätä paneelikäsittely oman moduulinä, jolloin ulkopuoliset osallistujat pystyisivät kommentoimaan ja antamaan tietoja oman näkemyksenä näkemättä kuitenkaan kaikkien esitysvalmisteluun liittyvien osa-alueiden tietoja. Lisäksi tämä rahoituspalvelu asettaa vaatimuksia yrityksen tilan seurannalle. Yrityksen taloudellisen tilan tiedot pitäisi olla aina visuaalisesti nähtävillä.

Tutkimus-, kehitys- ja pilotointi rahoituspalvelun erityispiirteenä on se, että asiakkaat saattavat hakea myös muuta rahoitusta samaan aikaan, siksi sen palvelun osalta toivottiin, että näkyvyys ja tietojen hyödyntäminen palveluiden välillä ristiin toistensa kanssa olisi mahdollista. Nämä projektit luokitellaan myös tarkasti, siksi työpajan osallistujat toivoivat helpotusta luokitteluun mm. automatisoinnin tai AI:n hyödyntämisen avulla. Lisäksi tässä rahoituspalvelussa rinnakkaisia projektikokonaisuuksia on paljon, tällöin tarvitaan myös näkyvyys rinnakkaisprojekteihin helposti saataville. Käyttöliittymäkommenttina toivottiin mahdollisuutta kommentoida esitystä hankeryhmän ulkopuolisena jäsenenä, koska yrityksen tuntemus edellisistä vaiheista voi olla varsin syvää toisella asiantuntijalla. Tämän lisäksi asiantuntija saattaa tietää jotain oleellista esimerkiksi yrityksen resursseista.

### 5.3.5 Julkisen tutkimuksen työpaja

Osallistujia olivat julkisen tutkimuksen esitysvalmistelijoita ja päätöksentekijöitä. Osallistujia työpajassa oli 7. Työpajan kesto oli kolme tuntia. Fasilitaattorina toimi ulkopuolinen toimija ja muistiinpanoja kirjoittivat ylös ulkopuolisen toimijan kirjuri ja projektipäällikkö. Toimintamarkkitehti avasi tilaisuuden. Työpajan teemakysymykset liittyivät uuden prosessin arviointiin ja puutteisiin sekä esitysvalmistelun osa-alueiden sisältöön. Lisäksi osallistujia pyydettiin miettimään mahdollisia tutkimusrahoituksen puutteita. Työpajan muistiinpanot löytyvät liitteestä 5.

Tutkimusprosessin haasteiksi paljastuivat mm. se että hakijat vuodesta toiseen samat ja projektit monivuotisia, siksi osallistujat toivoivat olemassa olevan tiedon välitöntä hyödyntämistä esimerkiksi siten, että edellisen hakemukset tiedot siirtyisivät automaattisesti uuden hakemuksen pohjatiedoksi. Tämä on aika selkeä toive ja parannus, koska tutkimusprojektit kestävät monta vuotta kerrallaan ja niitä rahoitetaan vuositasolla. Toimintatapamuutoksena toivottiin sparrausvaihetta myös tutkimusprojekteille. Tätä toimintatapaa ei nykytilanteessa harjoiteta. Nykyisellään on ns. esihakemusvaihe olemassa, tämän vaiheen tiedot pitäisi siirtyä varsinaiseen hakemukseen suoraan tai osittain. Näin välttyttäisiin asiakkaiden turhalta työltä. Esihakemusvaiheessa tehdään linjaus, joka on prosessissa tärkeä vaihe, sillä se ohjaa sisään tulevien hakemusten käsittelyä. Prosessiin toivottiin myös automatisointia teknisten hylkyjen kohdalla, esimerkki toiveesta: ”Tekniset hylyt on tehtävä helpoksi ja nopeaksi vaiheeksi, tällä hetkellä hylyt vievät turhaa aikaa käsittelijöiltä”. Prosessiin toivottiin myös seurantavaiheeseen muutosta: ”Seuranta voi keventää ja työtaakka sen osalta pitäisi vähentää”. Prosessimuutoksena tutkimusrahoituksen puolella toivottiin pienten muutosten käsittelyn lopettamista: ”Pienten muutosten teko pitäisi lopettaa, ne pitäisi siirtää asiakkaan itsepalveluksi, koska käytännössä ne aina hyväksytään. Työllistävät liikaa asiantuntijoita tällä hetkellä ja aivan tarpeettomasti”. Luokittelutekijät aiheuttavat näidenkin rahoituspalveluiden kohdalla keskustelua, niiden täyttäminen koetaan turhauttavaksi. Automatisointia ja kriittistä tarkastelua luokittelujen tarpeista toivottiin. Esimerkki kommentteja tähän liittyen oli: ”Luokittelu-tiedot tarpeettomia hylättävissä projekteissa, niitä ei seurata.”

Tutkimusprojekteissa seurataan myös yritysosallistumisia, joka tarkoittaa yritysten antamaa joko rahallista tai työpanosta projektiin. Tätä haluttiin seurata tarkasti, joten tiedon tallennukseen toivottiin parannusta: ”Yritysosallistujien tiedot pitäisi kerätä talteen tulevaisuutta ja seuranta varten. Nyt ne näkyvät vain esitysvaiheessa.”

Prosessikuvia kommentointiin ahkerasti. Periaatteessa alustavat kuvat koettiin hyväksi, mutta osallistujat toivoivat kuitenkin, että olemassa olevan tiedon hyödyntäminen virtaviivaistaisi vielä enemmän käsittelyprosessia. Lisäksi linjauskriteereitä toivottiin näkyviin kehi-



tettävään palveluita tai sovellukseen. Projektin samanaikaista käsittelyä pidettiin hyvänä, samoin modulaarista rakennetta. Esitysvalmistelijat toivoivat myös tuplatietojen syöttämisen vähentymistä sekä muiden käsittelijöiden kommenttien näkymistä sovelluksessa niin historia-tiedon kuin samanaikaisen muun käsittelyn osalta. Lisätietojen pyytäminen toivottiin mahdollisimman helpoksi ja vieläpä siten, että asiakas voisi täydentää kaikki tietoja asiointipalvelun käyttöliittymässä. Yhteishankkeiden käsittelyyn, jotka ovat isoja yhteisiä kokonaisuuksia, missä on mukana yrityksiä ja tutkimuslaitoksia, toivottiin samanaikaista käsittelyä. Lisäksi haluttiin, että kokonaisuuden kuvaus voitaisiin tehdä yhdellä kertaa eikä kuten nykyisin, että jokaisen osallistujan projektiin tulee sama kuvaus kokonaisuudesta. Asiakkaan historia pitäisi näyttää selkeästi, mielellään helposti luettavassa visuaalisessa muodossa. Erityisesti rahoitus-historia eri toimijoiden kesken kiinnostaa esitysvalmisteluvaiheessa.

Uuden prosessin sopivuudesta tutkimusrahoitukseen kommentoitiin seuraavaa: Koska tutkimusrahoituksessa paljon yhteishankkeita, niiden käsittely ja hakeminen pitää yksinkertaistaa siten, ettei asiakkaan tarvitse täyttää samoja tietoja kaikkien osallistujien hakemuksiin. Yhteishankemallille pitäisi siis luoda oman prosessinsa joka lähtee liikkeelle jo hakemuksesta lähtien. Tutkimusrahoitusprojektit ovat isoja projekteja, jotka kestävät vuodesta toiseen, siksi olisi hyvä hyödyntää jo asiakkaankin näkökulmasta aiemmin saatua tietoa, esim. alustaa hakemuksen tiedot valmiiksi ja asiakas päivittää vain tilanteen seuraavan vuoden haun osalta, lähinnä siis kuvaa siihen mennessä saadut tulokset. Prosessiin liittyvää automatisointia tarvitaan eli sinänsä tarpeellisia muutoksia on tehty prosessisuunnitelmassa. Esitysvalmistelijat pyysivät huomioimaan myös asiakkaan näkökulman automatisoinnin osalta.

Lisäksi kaikissa työpajoissa tuli myös palautetta nykyisistä toimintatavoista esitysvalmisteluun liittyen ja kehitysehdotuksia. Kaikkien työpajojen toimintaprosessia koskevat palautteet kerättiin erilliseen dokumentaatioon. Toimintatapojen muutostoiveet vietiin eteenpäin prosessin omistajille.

#### 5.4 Käyttäjäpersoonat

Työpajojen perusteella luotiin kaksi käyttäjäpersoonaa, sillä osallistujat olivat aika homogeeninen ryhmä. Yhteistä heille oli ehdottomasti koulutustausta ja kokemus. Käyttäjärühmät voidaan tiivistää näihin keskivertoasiantuntijoihin, joita kuvataan seuraavasti:

Esa esitysvalmistelija



(kuvalähde: <https://pxhere.com/fi/photos>)

Esa Esitysvalmistelija on korkeasti koulutettu, hän on keski-ikänsä paremmalla puolella, noin 56-vuotias. Hän on perheellinen ja lapset ovat joko aikuisia tai aikuisuuden kynnyksellä olevia. Hän on tehnyt vaikuttavan työuran eri asiantuntijatehtävissä ja on erittäin kiinnostunut oman alansa uusista tuulista. Tietoteknisiltä taidoiltaan hän edistynyt tietokoneen käyttäjä ja jopa ymmärtää sitä usein myös ohjelmallisesti. Hän on varsin rutinoitunut esitysvalmistelija ja asettaa asiakkaan aina etusijalle. Työtä tehdessään inhoaa turhaa työtä eikä pidä rutiineista eikä työstä jonka tarkoitusta ei ymmärrä. Esa haluaa ymmärtää syyn, miksi toimenpide tai asia ylipäättänsä tehdään. Esa haluaa vähentää byrokratiaa, mutta toisaalta ymmärtää myös syyt vaatimuksiin. Hän jonkin verran välttelee rutiinitöitä eli periaatteessa on aina hieman myöhässä tietyissä työtehtävissä kuten esimerkiksi projektimuutoksen käsittelyssä.

Elsa Esittelijä



(Kuvallähde: <https://pxhere.com/fi/photos>)

Elsa on taas korkeasti koulutettu noin 34 -vuotias nuorehko asiantuntija, jolla on muutama vuosi työkokemusta. Hän on perheetön tai avoliitossa ja erittäin aktiivisesti mukana työpaikan

sosiaalisissa tapahtumissa. Harrastaa vapaa-aikanaan liikuntaa ja ystävien tapaamista sekä kulttuuria. Elsale on tunnusomaista olla innostunut sosiaalisen median ja nopeiden viestintävälineiden käyttäjä ja haluaa siksi toimia myös työssään mobiilisti, siksi hän toivoo erityisesti mobiiliin rakennettuja palveluita myös omassa työssään. Elsa inhoaa byrokratiaa, mutta ei kuitenkaan riko sääntöjä vaan noudattaa niitä, lisäksi hän on näppärä rutiinitöiden suorittaja. Hän on myös hyvin idearikas ja haluaa osallistua kehittämiseen oman työaikansa puitteissa. Elsa kokee digitalisaation omakseen ja haluaa hyödyntää sitä kaikin tavoin. Hän haluaa eroon rutiinitehtävistä ja on kiinnostunut tekoälyn hyödyntämisestä.

## 6 Tutkimustulokset

Tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa on tarvetta sisäiselle prosessiautomaatiolle ja koneälyn hyödyntämiselle. Rutiinitehtävistä halutaan ihan yleisellä tasolla eroon, jotta aikaa voisi käyttää asiakkaan hyväksi. Lisäksi käyttäjäkokemuksena voidaan todeta, että prosessissa on edelleen paljon käsin tehtäviä vaiheita ja turhia tarkistuspisteitä sekä asiakkaalle epäselviä palvelupolkuja ja tietovaatimuksia, siten työntekijöiden näkökulmasta prosessissa sekä toimintatavoissa on vielä paljon tehostamista ja virtaviivaistamista. Asiakkaan näkökulmasta palveluilmeemme on sekava ja byrokraattinen. Asiakas- sekä käyttäjäkokemukseen tulee satsata sekä hyödyntää automaation ja AI:n tuomia mahdollisuuksia. Meidän tulisi olla edelläkävijä digitaalisessa kokemuksessa sekä hallintoprosessien kehittämisessä, koska haluamme sitä myös asiakkailtamme. Tässä palvelumuotoilun deliver-vaiheessa piirrettiin vielä kertaalleen halutut prosessit uusiksi. Lisäksi tässä vaiheessa alkoi myös kehitettävän palvelun tarkempi konseptointi.

### 6.1 Tavoiteprosessit

Vastauksena tutkimuskysymykseen miten hakemuksen käsittelyprosessia tulisi muuttaa tai kehittää tulevaisuudessa saimme vastaukseksi, että uusia käsittelyprosesseja tulisi suunnitella rahoituspalvelujen tarkoituksellisuuden perusteella. Samalla pitäisi luoda toiminnalle kyvykkyyksiä muuttaa omaa toimintaansa niin teknisillä keinoilla kuin toiminnan muutoksilla. Selkeä tarve on myös pyrkiä yksinkertaistamaan asiakkaan palvelua, myös digitaalisesti, vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. Meidän täytyy pystyä tuottamaan ja kehittämään palvelujamme asiakkaiden ja käyttäjien toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen perustuen. Lisäksi automaatiota pitää ehdottomasti lisätä ja tuoda tekoäly mukaan prosessiin.

Tutkimuskysymykseen asiakkaiden paremmasta palvelusta, löytyi vastauksena muun muassa asiakkaan aikaisemmin antaman ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen. Asiointitarpeen vähentämiseksi asiakkaan näkökulmasta BF:n tulee määritellä ne vaiheet, jotka hoidetaan au-

tomaattisesti tai itsepalveluna sekä ne, joissa hallinnollinen työ voidaan hoitaa automaattisesti tai koneällyn avulla. Kohtaamispisteiden määrittely on jo pitkälle tehty prosessitasolla mutta ei järjestelmätasolla. BF:n tulee hyödyntää automaatiota, itsepalvelua ja etäpalvelua osana palvelua niissä palveluissa, joissa asiointi kasvokkain ei ole välttämätöntä. Lisäksi BF:n tulee hyödyntää mahdollisimman paljon muiden viranomaisten tuottamaa tietoa prosessin automatisoinnissa ja itsepalvelun kehittämisessä loukkaamatta kuitenkaan asiakkaan tietosuojaa.

Hakemuksen käsittelyprosessissa digitalisaatio tarkoittaisi vastausten perusteella ns. kevyiden rahoituspalveluiden esitysvalmisteluprosessin täydellistä digitalisointia rahoituspäätökseen saakka sekä hallinnollisten rutiinien poistaminen automaation avulla. Hallinnollisten rutiinien hoitajaa kutsumme tässä yhteydessä digityöntekijäksi. Digityöntekijän avulla voimme automatisoida projektien kirjausvaiheen sekä ns. projektijakovaiheen eli työnohjauksen. Tosin soveluksen tai palvelun kehityksessä on luotava kyvykkyys toimia myös perinteiselläkin tavalla. Ehdotuksena että ”digityöntekijä” (eli tekoäly /automaatio) käsittelee selvät projektit ja sen perusteella siirtäisi ne päätösreitille. Alempana olevassa prosessikuvassa (kts. liite 7) on piirretty yksi digityöntekijän suorittama prosessi. Muissa prosesseissa on sitten vielä käsin tehtäviä välivaiheita riippuen yrityksen tilasta ja projektista, mutta niissäkin pyritään hyödyntämään digityöntekijää.

Hakemuksen käsittelyssä kannattaa hyödyntää BF:n omaa dataa. Esim. etsittäessä hakemukselle käsittelijää, projektin eteenpäin jakavalle henkilölle näytetään aikaisemmat saman tyyppisten hakemusten käsittelijät. Hakemuksessa olevan sisällön perusteella voidaan sitä verrata muiden saman tyyppisten hakemusten kanssa ja asemoida sitä suhteessa muihin samanlaisiin projekteihin. Lisäksi esitysvalmistelun yhteyteen tuodaan olemassa olevaa tietoa esim. kohdemarkkinoista. Tieto pitäisi visualisoida helposti käytettävään ja ymmärrettävään muotoon.

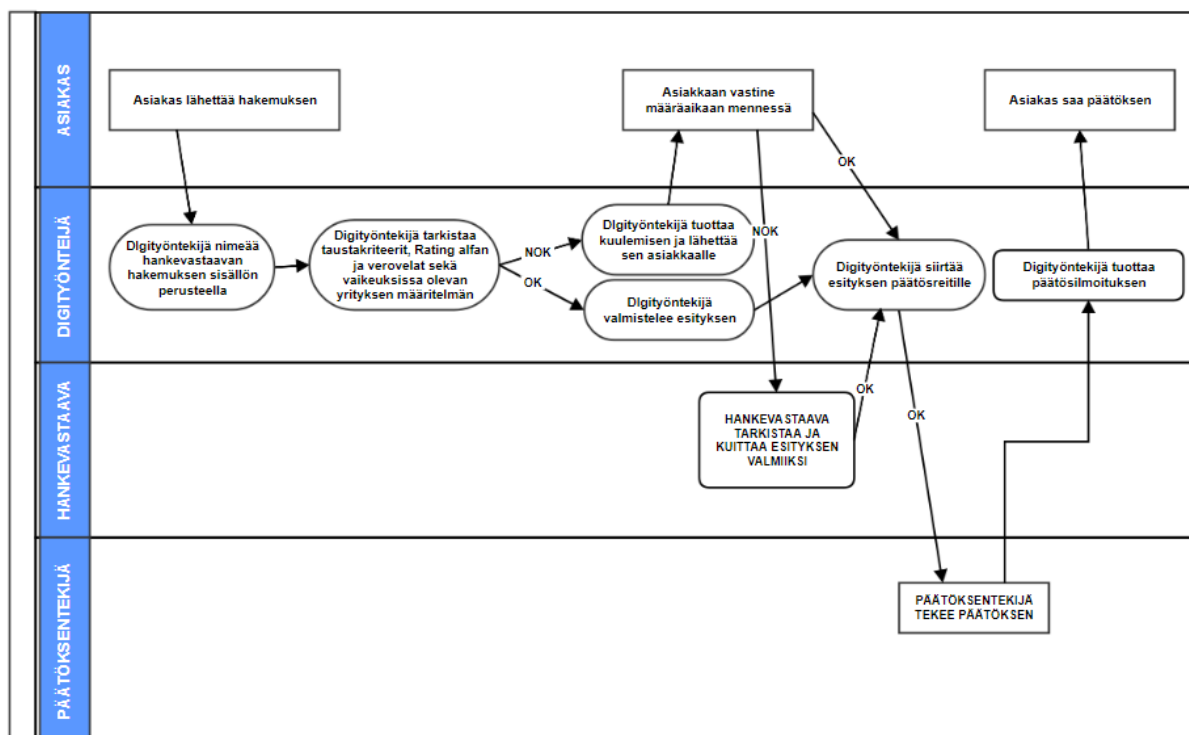
Tulevaisuudessa on tärkeää seurata, miten hyvin tavoiteprosessit palvelevat asiakkaita. Tutkimustuloksena voidaan mainita prosessin toiminnan mittaamisen tärkeyttä, tulosten perusteella voimme muuttaa sisäisiä toimintoja ja siten parantaa asiakkaan palvelua kehittämällä esimerkiksi itsepalvelun laajuutta. Projektin ja uuden prosessin mahdolliset hyödyt pitäisivät olla mitattavissa. Lisäksi sisäisesti täytyy mitata tuoko automatisoidut toiminnot oikeasti toimintaan tehokkuutta. Tavoiteprosesseja kuvattiin myös käyttäjätarinoiden avulla, jotka kirjoitettiin prosessikohtaisesta rahoituspalveluittain. Alla on kuvattu mallinnuksen avulla erilaiset prosessit.

### 6.1.1 Digitalisoitu prosessi

Digitalisoitua prosessia voidaan soveltaa ns. ultrakevyissä projekteissa, joissa päätöskriteerit ovat selkeitä. Näitä rahoituspalveluita olisivat Innovaatioseteli, Team Finland Trade Fair ja Explorer rahoituspalvelut. Tässä kohtaa tietolähteenä toimivat mm. toimijoiden yhteinen asiakastietovaranto (Kasvu-CRM), asiakkaan itsensä hakemuksella antamat tiedot, Verottajalta sekä Suomen asiakastiedosta saadut tiedot sekä Business Finlandin tuottamat omat tiedot.

Edellä mainittujen rahoituspalveluiden rahoituskriteerit ovat hyvin selkeitä ja yksinkertaisia. Rahoitustasot on määritelty ja ehdot ovat hyvin yksinkertaisia. Rahoitus on muodoltaan de minimistä. Päätöksenteon kriteerit liittyvät joko yrityksen taloudelliseen tilaan, esim. innovaatiosetelissä yrityksen rating alfa tulee olla vähintään A tai verovelkaa ei saa olla yli 500 euroa. Lisäksi innovaatioseteliin liittyvä palvelutarjoaja tulee olla Business Finlandin hyväksymien palvelutarjoajien listalla. Jos nämä kriteerit täyttyvät, niin päätös voidaan tehdä. Uudessa prosessissa tämän voi hoitaa digityöntekijä. Lisäksi rahoituspalvelun myönnettävä summa on vakioitu, kustannusrakennetta ei ole ja perustelu on vakioitu. Myös muissa tähän vaiheeseen liittyvissä rahoituspalveluissa kriteerit ovat varsin selkeitä, siksi esitysvalmistelun tavoitteena tässä vaiheessa on olla mahdollisimman pitkälle automatisoitu ja ns. digityöntekijän prosessi, johon kuuluu automatisoitu kirjaus, esitysvalmistelu, automaattinen kuuleminen ja esitysvalmistelu sekä mahdollisesti koneällyn tekemä automaattinen päätös.

Jos yrityksellä on verovelkaa yli 500 euroa, täytyy suorittaa asiakkaan kuuleminen, koska pelkkä verovelka ei ole päätöksen este. Kuulemisen sisältö voidaan vakioida, koska se voi koskea vain verovelkaa. Kuulemisen tarkoitus on saada asiakas selventämään meille verovelan maksusuunnitelma, jolloin päätös voidaan tehdä suunnitelman perusteella. Kuulemiselle annetaan kahden viikon määräaika. Tällöin projekti voidaan siirtää käsiteltäväksi kevyen prosessin putkeen jolloin ihminen ottaa vastuun valmistelun edistymisestä. Kuuleminen on lain mukaan aina suoritettava, joten tätä prosessia ei voida oikaista. Alla olevien prosessien mallinnukset perustuvat kehittämisprojektin alkuvaiheessa Jaakko Taskisen, Sofigate Oy, 2017, piirtämiin prosessihahmotelmiin.



Kuva 14: Digityöntekijän prosessi (Gyllenbögel 2018)

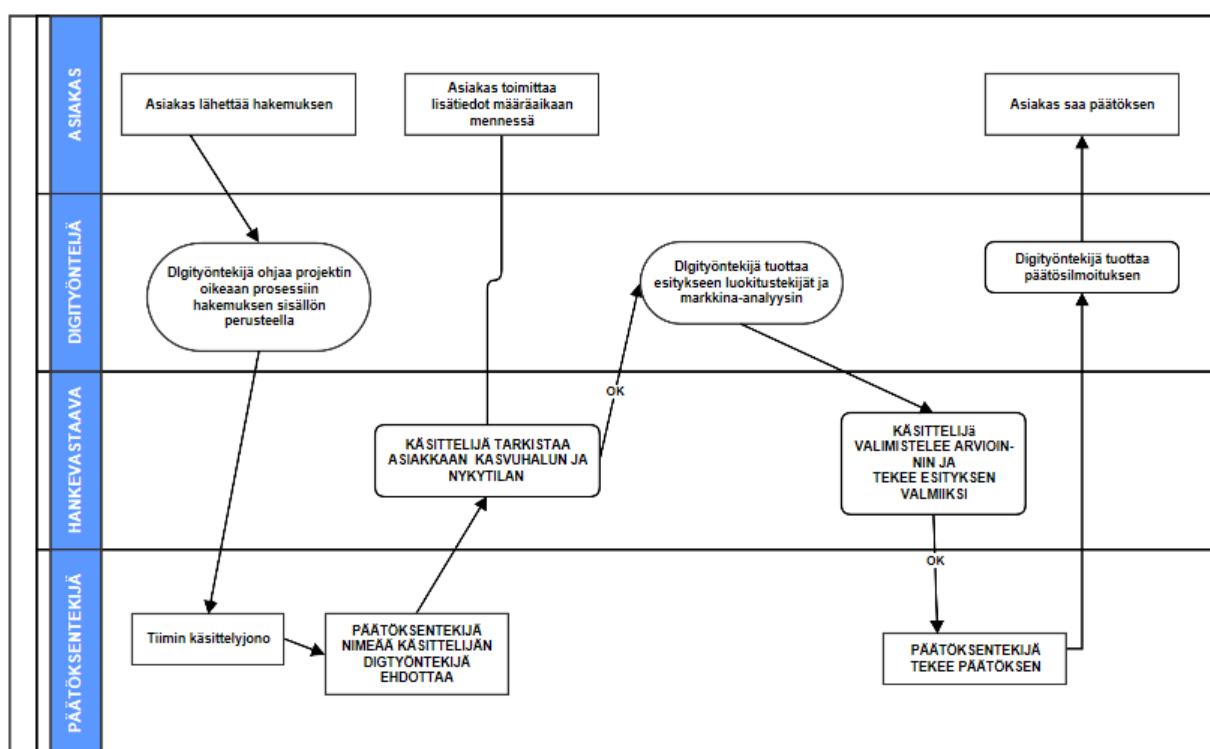
Onnistumisen mittareina voidaan käyttää käsittelyaikaa, tällä hetkellä käsittelyajat vaihtelevat 14 vuorokaudesta 40 päivään ultrakevyiden hakemusten osalta. Tähtäimessä on päivän käsittelyaika selvissä tapauksissa ja jos kuuleminen suoritetaan, niin tavoitteena on 14 vuorokauden käsittelyaika. 14 vuorokautta siksi, että asiakkaalle tulee olla aikaa vastata kuulemiseen lain määräämissä puitteissa. Onnistumisen mittarina voidaan myös käyttää tarvittavien resurssien vähenemistä. Tällä hetkellä näitä ultrakevyitä tuotteita käsittelee päätyönään noin 20 ihmistä, jos uudella prosessilla saadaan vähennettyä resursseja ja siirrettyä ne tarkoituksenmukaisempaan kohtaan käsittelemään kuormittavampia rahoituspalveluita, niin tavoite olisi saavutettu. Lopullinen tavoite on digityöntekijän hoitama prosessi, itse tekisimme vain tarkistuksia ja satunnaisotantatarkistuksia näille tuotteille.

### 6.1.2 Puoli-digitalisoitu ihmisen kontrolloima prosessi

Keuyen prosessin vaiheessa rakennetaan yrityksen tahtotilaa sekä kasvun kuvausta ja siirrytään ns. toiseen hakemusvaiheeseen. Tässä käsittelyvaiheessa projekteista kerätään jo esim. luokittelutietoa raportointia varten.

Tässä prosessissa myös ”digityöntekijä” hoitaa projektijaon. Esitysvalmistelun tueksi haetaan tietoja eri tietolähteistä (samat kuin edellä mainitut) lisättyinä tunnusteluvaiheessa selvite-

tyillä tiedoilla, ja nämä tiedot alustetaan joko hakemukselle tai esitysvalmisteluun. Tässä vaiheessa käsiteltäviä rahoituspalveluita olisivat mm. Tempo, Audiovisuaalisen alan tuotantokannustin, Energiatuki ja Into. Näissäkin palveluissa on muutamia selkeitä kriteereitä, joita myönteisen rahoituspäätöksen tulisi täyttää. Tempo-rahoituspalvelun osalta esim. start-up yritysten kohdalla pitää löytyä 30 000 euroa omaa pääomaa tai vähintäänkin yhden vuoden ajalta tuloa. Jos ehto ei täyty, suoritetaan asiakkaan automaattinen kuuleminen, jonka jälkeen voidaan tehdä automaattinen hylky perusteluineen. Digityöntekijä alustaa esitysvalmistelun tueksi ehdotuksen valmiista projektiluokituksista. Lisäksi esitysvalmistelussa hyödynnetään olemassa olevaa kilpailijatietoa sekä tietoa asiakkaan tilanteesta ja markkinoista. Tämä tieto visualisoidaan valmiiksi käsitteijälle esitysvalmisteluvaiheeseen.



Kuva 15: Puolidigitaalinen, kontrolloitu prosessi (Gyllenbögel 2018)

Onnistumisen mittareina voidaan käyttää käsittelyaikaa, tällä hetkellä käsittelyajat vaihtelevat 17 vuorokaudesta 40 päivään kevyiden hakemusten osalta. Tähtäimessä on 14 vuorokauden käsittelyaika selvissä tapauksissa ja jos kuuleminen suoritetaan, niin tavoitteena on kuukauden käsittelyaika. Onnistumisen mittarina on tarvittavien resurssien väheneminen esim. siten, että yrityksen tila-analyysia varten ei enää tarvita resurssia vaan digityöntekijä tekee analyysin esimerkiksi ”vaikeuksissa olevasta yrityksestä”, joka on rahoituksen este. Lisäksi kuvataan valmiiksi yrityksen liiketoiminnan kehitys, viennin kehitys ja muut yrityksen taloudesta arvioitavat tekijät visuaalisella ja havainnoitavalla tavalla.

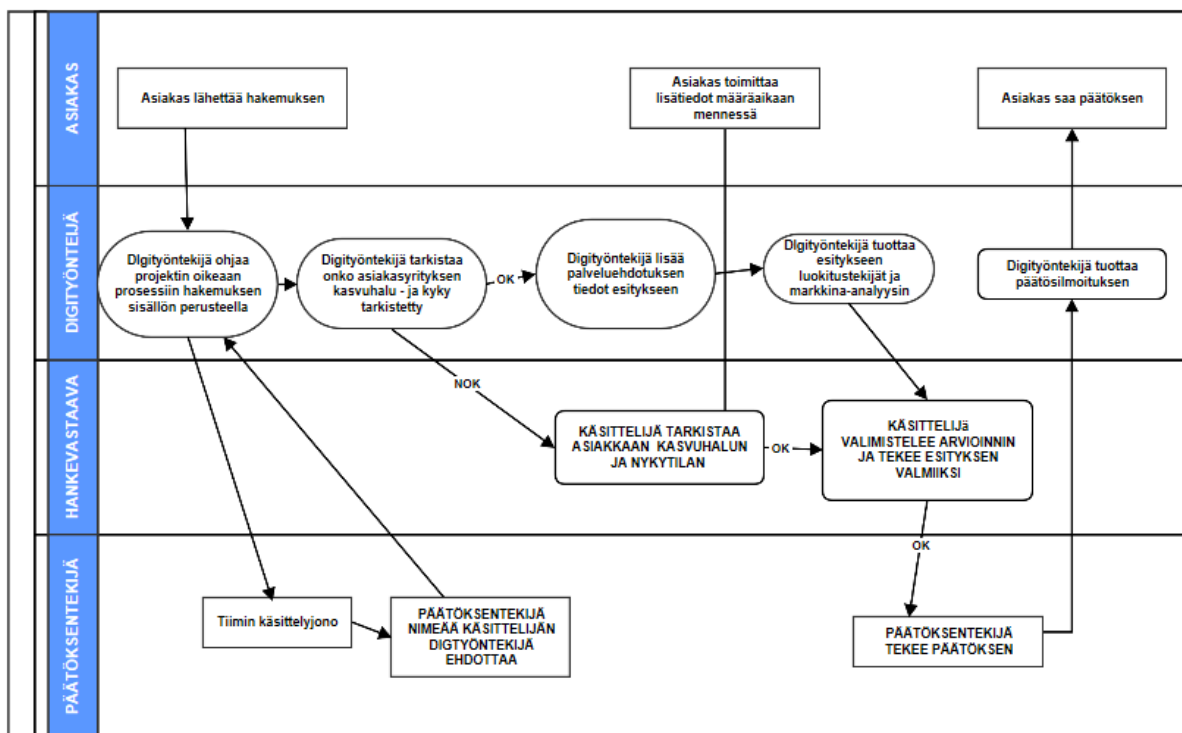
### 6.1.3 Normaali prosessi

Tässä vaiheessa tehdään päätökset innovaationrahoituksen rahoituspalveluista, jonka jälkeen asiakasta ja rahoitettavaa hanketta seurataan projektin vaikuttavuuskriteerien suhteen. Esitysvalmisteluvaiheessa hyödynnetään edellisten vaiheiden tuottamaa valmista tietoa sekä asiakkaalle annettua rahoituspalveluehdotusta, joka on syntynyt edellisen vaiheen projektin tulosten perusteella. Taustajärjestelmistä hyödynnetään muiden toimijoiden tuottamaa päivitettyä yritystietoa sekä muista viranomaislähteistä saatavaa tietoa. Selkeänä tavoitteena on käsittelyajan nopeutuminen ja olemassa olevan reaaliaikaisen tiedon hyödyntäminen. Tämän vaiheen rahoituspalveluita ovat mm. tutkimus-, kehitys ja pilotointi -palvelu sekä nuori innovatiivinen yritys -palvelut.

Myös tutkimusprojektit kuuluvat tähän vaiheeseen. Tutkimushakemukset ovat yksinkertaisia käsitellä siinä suhteessa, että organisaatioiden taustatiedolla ei ole väliä, sillä ne ovat vakiintuneita toimijoita kuten tutkimuslaitoksia ja yliopistoja. Tutkimusprojektit ovat kuitenkin pitkäaikaisia ja vaiheittain tehtäviä, joten aikaisemman hakemuksen ja esitysvalmistelun tietoja voidaan hyödyntää tutkimuksen seuraavassa vaiheessa. Siksi tietojen alustus täytyy näiden rahoituspalveluiden osalta tehdä.

Tässä prosessivaiheessa hakemukseen alustetaan kaikki olemassa oleva asiakkaan tieto, hakemussovelluksen tulee tunnistaa käyttäjän oikeudet tiedon suhteen eli alustettu tieto joko näytetään tai ei näytetä. Joka tapauksessa asiakkaan ei tarvitse täyttää mitään yritystä tai yrityksen tavoitteita tai kasvuhallua koskevia kenttiä. Tavoitteena on, että asiakas täyttäisi hakemuspalvelussa vain projektiin liittyvä tiedot ja kuittaisi asiakkuustietojen osalta tietojen paikkaansa pitävyyden. Esitysvalmisteluvaiheessa ”digityöntekijä” tarkistaa yrityksen taloustiedoista tarvittavat kriteerit kuten esimerkiksi rahoituspäätöksen estävän ”vaikeuksissa olevan yrityksen” määritelmän. Samalla yrityksen taloustieto visualisoidaan samalla tavalla kuin edellisessä vaiheessa. Lisäksi ”digityöntekijä” luokittelee projektin olemassa olevan taustatiedon ja hakemuksen perusteella. Edellisvaiheessa toteutettua markkina- ja muuta analyysia hyödynnetään myös tämän vaiheen rahoituspalveluissa.





Kuva 16: Normaali esitysvalmisteluprosessi (Gyllenbögel 2018)

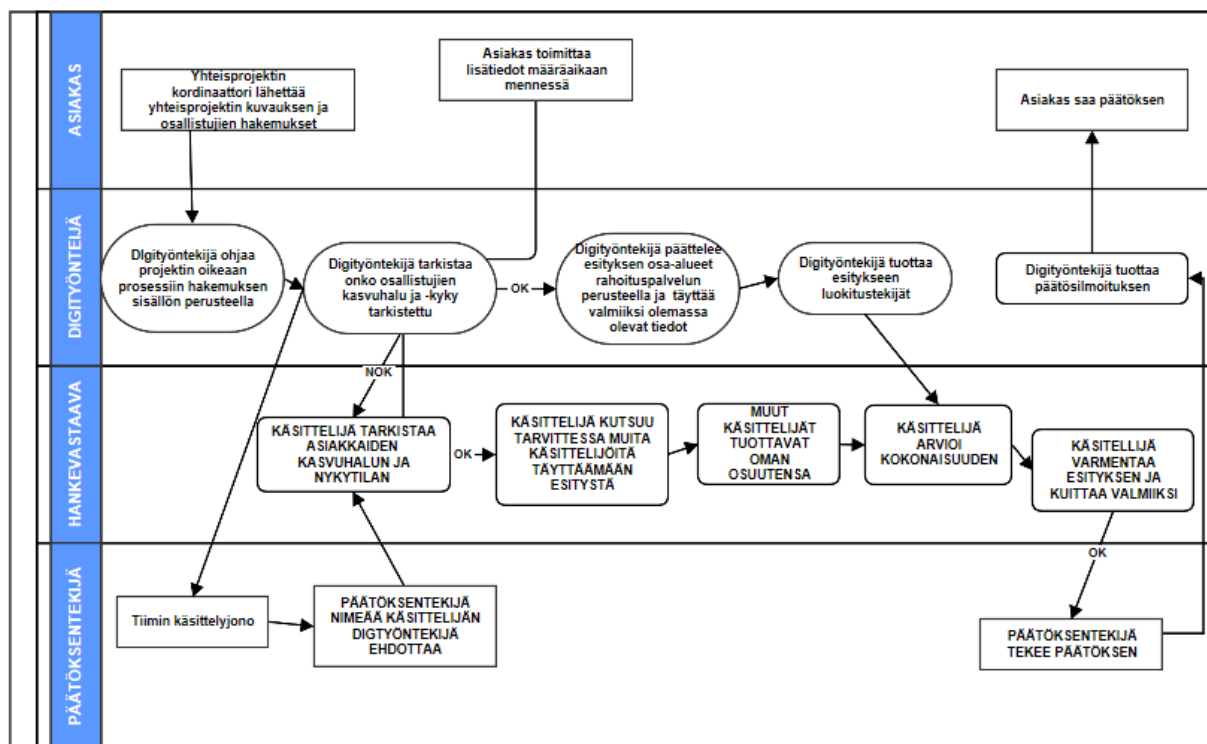
Normaaliprosessiin mukaan ns. yhteisprojektit, jotka ovat yritys ja tutkimuslaitosten yhteisiä projekteja, käsitellään yhtenä pakettina. Yhteisprojektit käsitellään normaaliprosessin avulla, jossa tosin lisänä arvioidaan yhteistä osuutta eli tekemisen kokonaisuutta omana osionaan.

Yhteisprojektien hakemuskokonaisuuden avaa kokonaisuuden koordinaattori hakemuspalveluun. Yhteisprojektissa koordinaattori täyttäisi hakemuksen perustiedot, yhteisprojektin kokonaisuuden kuvauksen, tavoitteet, projektisuunnitelman, rahoitussuunnitelman ja sen jakautumisen osapuolien kesken. Koordinaattori kutsuisi muut osapuolet täyttämään oman osuutensa kuvaukset hakemuspalveluun, osallistujat hyväksyvät yhteisen kuvauksen omalta osaltaan ja myös täyttävät oman osuutensa kuvaukset muutamalla kentällä. Koordinaattori saa impulssin siitä, milloin hakemus on valmis lähettäväksi, impulssi syntyy, kun kaikki osapuolet ovat kuitanneet osuutensa valmiiksi ja sen jälkeen hän käy lähettämässä hakemuksen.

Tälle kokonaisuudelle piirrettiin tavoitteen mukainen sisäinen käsittelyprosessi, jossa kuvaa yhteisprojektin etenemistä hakemuksen lähettämisestä päätökseen, kts. alla oleva kuva. Yhteishankeprosessi parantaa nykytoimintaa mm helpottamalla projektin hallintaa ja käsittelyä.

Tavoiteprosessissa on tavoitteena koordinaattorin täyttämä yhteinen osuus ja osapuolien täyttämä kuvaus omasta osuudestaan, joiden perusteella Business Finlandissa taas arvioitaisiin yh-

teinen kokonaisuus. Yritysosallistujien taloudellisen arvioinnin suorittaa digityöntekijä. Se tarkistaa mm. sen onko kyseessä vaikeuksissa oleva yritys, jolloin osallistujaa ei voi rahoittaa. Digityöntekijä lisää tiedon palveluun. Rahoitusesitys arvioitaisiin kokonaisuutena ja esityksessä perustellaan vain yhteinen kokonaisuus. Osallistujien, niin yritysten kuin tutkimuslaitosten, kohdalla esitykseen liitettäisiin vain osuuksien kuvaukset. Tämän prosessi toisi runsaasti hyötyjä nykykäsittelyyn verrattuna. Prosessin suunnittelussa otettiin huomioon työpajan laaja keskustelu ja käsittelijöiden toiveet nopeutetusta hakemuksen täyttämisestä ja esitysvalmistelusta.



Kuva 17: Yhteishankeprojektien prosessi (Gyllenbögel 2018)

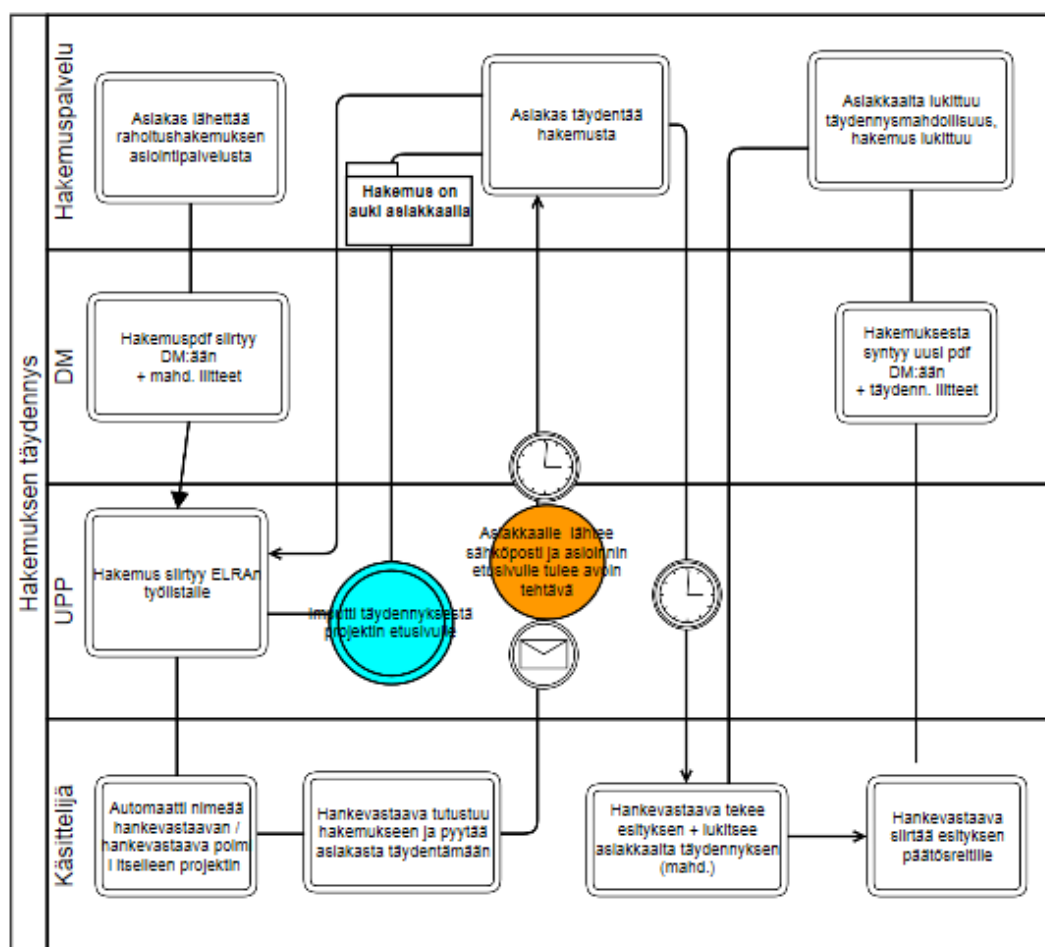
Onnistumisen edellytyksenä on tässäkin käsittelyajan nopeutuminen sekä tarvittavien taustatietojen automaattinen käsittely. Tässäkin vaiheessa on jo aikaisempaa tietoa kokonaisuudesta, joten alustettavia tietoja löytyy jonkin verran. Käsittelyaika on tällä hetkellä noin 90 vuorokautta ja tähtäimessä on saada käsittelyaika 45 vuorokauteen.

#### 6.1.4 Hakemuksen digitaaliseen täydennykseen liittyvä prosessi

Hakemuksen täydennys konseptoitiin uusiksi esitysvalmisteluprosessissa. Tarkoituksena oli vähentää digitaalisia kohtaamispisteistä sekä yhdenmukaistaa prosessin ilmettä asiakkaan näkökulmasta. Täydennyksen yhdenmukaistaminen helpottaa asiointia meidän kanssamme ja lisäksi täydennys on loogisesti samanlainen hakemuksen kanssa. Asiakkaan ei tarvitse käyttää

kuin yhtä kohtaamispistettä asioidessaan meidän kanssamme hakemusvaiheessa. Täydennys on oleellinen toiminto esitysvalmistelussa. Uudella prosessilla pyrimme myös siihen, että hakemukseen pyydetään vain yhden kerran täydennys ja täydennettävät tiedot kerätään yhteen.

Täydennykseen liittyvät toimintatavat muutetaan siten, että tulevaisuudessa täydennyksen pyytää aina projektin pääkäsittelijä, vaikka esitysvalmisteluun osallistuisi monta käsittelijää. Kukaan käsittelijä voi tehdä tarvittaessa ehdotuksen täydennettävästä tai puuttuvasta tiedosta, mutta pyynnön lähettää projektin pääkäsittelijä ja mielellään vain yhden kerran yhteenvetona kirjoitettuna. Pyritään myös siihen, että asiakas pystyy täydentämään samalla kertaa tarvittaessa myös muita tietoja sekä lisäämään uusia liitetiedostoja. Tähtäimenä oli siis asiakkaan näkökulmasta nopea ja helposti lähestyttävä täydennystoiminnallisuus. Samalla se palvelee myös esitysvalmistelijaa yksinkertaistamalla käsittelyä. BF:n aloitteesta tehdystä täydennyspyynnöstä lähtee aina sähköposti asiakkaalle. Uusi täydennysprosessi näyttää kuvan mukaiselta. Kuvaan on piirretty roolit ja järjestelmät, jotka kuuluvat hakemuksen täydennykseen. DM tarkoittaa dokumenttien hallintajärjestelmää ja UPP on uuden prosessin valmisteluun kehitettävä palvelu.



Kuva 18: Hakemuksen täydennyksen prosessi (Business Finland 2018)

Edellisessä kuvassa on kuvattu esimerkinomaisesti yhden rahoituspalvelun, innovaatioasetelin, täydennysprosessi. Asiakkaan digitaalinen kohtaamispiste on aina sama eli hakemuspalvelu. Tärkeintä on, että asiakkaan käyttöliittymä hakemuksen käsittelyn on tulevaisuudessa aina sama, löytyy asiointipalvelusta saman linkin takaa ja että asiakas pystyy täydentämään kaikkia siinä olevia tietoja. Virheiden mahdollisuus pienenee, kun käyttöliittymä on tuttu. Lisäksi kirjaamon vaiheen kadotus täydennyksen yhteydessä on selkeä parannus toimintaprosessissa, se nopeuttaa käsittelyä. Hakemuksen liitteenä olevat dokumentit siirtyvät automaation avulla suoraan käsittelijän tietoon ilman kirjaamovaiheen viivästystä.

Onnistumisen mittareina on tässäkin käsittelyajan nopeutus sekä täydennysten määrän väheneminen. Lopullinen tavoite kuitenkin on, että täydennyksiä ei tarvita, kun pohjatieto on kunnossa. Asiakkaan hakemuksessa antamien tietojen määrä vähenee, jolloin tarvittavaa tietoa on helpompi yksilöidä ja räätälöidä kriteerien mukaiseksi.

## 6.2 Tulevaisuuden prosessin service blueprint

Asiakkaan digitaalisia kohtaamispisteitä vähennetään ja toimintaprosessiin lisätään enemmän asiakkaan itsepalvelua. Lisäksi automatisoidaan back end -prosessissa käsin tehtävää työtä ja tietosisältöä yhdistetään. Osa prosesseista voidaan käsitellä tekoälyn tai automaation avulla, jotta päästäisiin digi 2.0 tavoitteisiin. Tavoiteprosessin service blueprint kuvattiin kevyille rahoituspalveluille, kuva löytyy liitteestä 7.

Muutos on asiakkaan näkökulmasta digitaalisessa kohtaamispisteessä, niitä on tästä eteenpäin vain yksi, nimittäin hakemuspalvelu. Asiakas siis lähettää hakemuksen, täydentää ja lähettää uudet liitetiedostot samassa palvelussa, näin asiakkaalle saadaan yhtenäinen käyttökokemus. Käsittelijällä on selkeästi vähemmän back of ice työtä, kun digityöntekijä tekee työn taustalla. Digityöntekijä hakee asiakkaan taustatiedot automaattisesti, käsin ei enää tarkasteta yksittäisiä taloustietoja, hakemuksen kirjaus ja asiakirjojen tallennus automatisoidaan myös. Lisäksi käsittelyprosessi varioituu rahoituspalvelun perusteella, jolloin käsittelijän työ kevenyy.

## 6.3 Prosesseihin liittyvän sovelluksen konseptointi

Prosessien selkeytymisen jälkeen aloitettiin myös prosesseihin liittyvän sovelluksen konseptointivaihe. Ensimmäisenä vaiheena otettiin konseptointivaiheeseen Elinkeinorahoituspalveluista Innovaatioaseteli -rahoituspalvelu. Konseptoinnissa tähdättiin prosessin digitalisaatioasteen lisäämiseen ja haravoitiin muiden viranomaisten tuottaman tiedon hyödyntämistä ja niitä koskevia rajapintoja. Samalla tehtiin jo alustavaa käyttöliittymäsuunnittelua. Konsep-

toinnissa oli mukana sovellustoimittajan arkkitehti, BF:n toiminta-arkkitehti, projektipäällikkö, elinkeinorahoitusyksiköstä Innovaatioseteleiden esitysvalmistelija sekä BF:n kokonaisarkkitehti soveltuvin osin.

Palvelumuotoiluprosessin näkökulmasta palasimme tässä vaiheessa takaisin sekä discover että develop-vaiheeseen, sillä tässä vaiheessa meidän tuli ottaa kantaa sovelluksen ulkonäköön, toiminnallisuuksiin, innovaatioseteliin kuuluvan esitysvalmistelun sisältöön ja kriteereihin sekä etsiä ne muiden viranomaisten tuottamat tiedot, joita voitaisiin hyödyntää välittömästi prosessin alkuvaiheessa. Käyttäjakeskeisen suunnittelun periaatteen mukaan veimme rautalankamalleja arvioitavaksi innovaatiosetelikäsittelijöille. He saivat kommentoida alustavia sovellusmalleja, tiedon näyttämisen muotoa sekä ehdottaa muutoksia. Automaatiosta konseptointiin esityksen luonti ja siihen liittyvät automatisoinnin kohdat kuten esim. yrityksen rating alfan haku sekä verotietojen alustaminen valmiiksi. Automatisointia lisättiin esimerkiksi kirjaustoiminnon poistamisella, joka tarkoitti hakemuksen liitetiedostojen automaattista vientiä dokumenttien hallintaan eli arkistoon. Hahmottelua tehtiin aluksi käsin piirrettyillä sovelluskuvilla. Asiakaspalautteen perusteella sovelluksen konseptointivaiheessa päädyttiin myös muuttamaan täysin hakemuksen täydennykseen liittyvä asiakkaan käyttöliittymä. Nykytilanteessa asiakas on täydentänyt hakemusta asiointipalvelussa omissa erillisessä osiossa, tämä haluttiin muuttaa siten, että hakemuksen aloittaminen, täyttäminen ja täydennys ovat täsmälleen samannäköisessä digitaalisessa kohtaamispaikassa tapahtuvaa toimintaa. Täydennysprosessi piti tästä syystä myös piirtää uusiksi.

Prosesseihin liittyvän käyttöliittymän suunnittelussa päästiin myös pitkälle. Alkuperäisistä kuvista muodostettiin etusivun kuvia, joilla pyrittiin kuvaamaan sovelluksen moduuleiden tietosisältöjä ja ominaisuuksia. Alla olevassa kuvassa näkyy innovaatiosetelirahoituspalvelun moduulit otsikoineen ja vähän tietosisältöä. Käyttöliittymästä pyrittiin tekemään raikas ja käytettiin organisaation omaa tunnusväriä varsin säästeliäästi. Yläpalkissa kerrotaan projektin tila ja muita projektiin liittyviä yleistietoja, esim. lokitetaan projektilla tapahtuvat muutokset. Käyttöliittymäarviointi sai hyvää palautetta käyttäjältä ja eteneminen sovelluksessa on pyritty tekemään äärettömän helpoksi. Valmiit tiedot tuodaan heti tarjolle, kun projekti on tullut työn alle.

The screenshot shows a dashboard with a blue header. The header contains a home icon, the text '> 3003/31/2019 Business Finland Oy - Testihakemus', the status 'Tila: odottaa käsittelyä', and navigation links for 'Organisaation perustiedot', 'Hakemuksen yhteenveto', 'Tapahtumaloki', and 'Kommentit'. Below the header are four cards:

- YRITYSANALYYSI** (Ei aloitettu): Merkitty kaupparekisteriin: 24.11.2015, Rating Alfa: AA+, VHS-tiedot ei ajantasalla.
- PALVELUNTUOTTAJA** (Ei aloitettu): Tarkista palveluntuottajat.
- PROJEKTIN TOTEUTUS** (valmis): Projekti: Testihakemus, Aikataulu: 09.05.2018 - 31.12.2018, Muokattu: 09.05.2019 08:14, Muokkaaja: Gyllenbögel.
- RAHOITUSESITYS** (kesken): Palveluaukalupaus: 23.05.2019, 14 päivää jäljellä, Kustannusarvio: 6 200 €, Avustus: 6 200 €, Muokattu: 09.05.2019 08:15, Muokkaaja: Gyllenbögel.

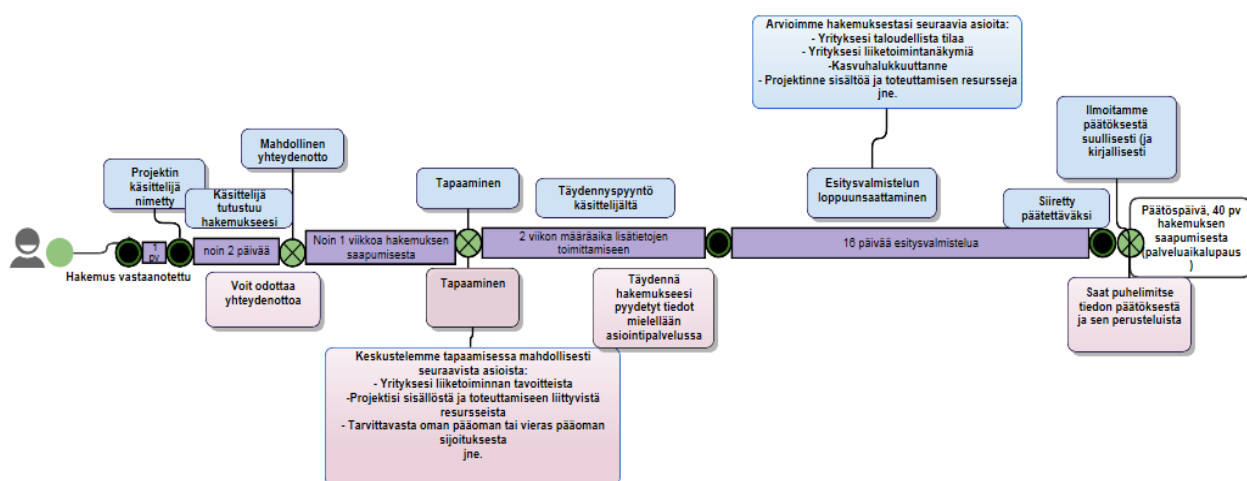
Kuva 19: Käyttöliittymähahmotelma (Solita 2017)

Kuten kuvasta näkyy, visualisoimme tärkeät tiedot heti näkyväksi käsittelijälle. Käyttöliittymä kertoo, onko moduuli valmis ja kuka sitä on työstänyt sekä saanut valmiiksi. Lisäksi käyttöliittymä kertoo moduulin ”kannessa” mitkä kriittiset tiedot ovat paikoillaan ja mitkä vielä puuttuvat. Yleensä nämä kriittiset tiedot ovat niitä, jotka vaikuttavat esitetäänkö myönteistä vai kielteistä esitystä. Käyttöliittymästä pyrittiin riisumaan kaikki turha tieto pois, siten pyrittiin nopean yleiskuvan muodostumiseen ja nopeaan tiedon hahmottamiseen. Lisäksi tietorakenteet kohdistetaan oikein. Yritystä koskevat tiedot ovat ensin, koska niiden perusteella ratkeaa kannattaako hakemuksen sisältöä sen tarkemmin katselmoida. Yllä oleva kuva on ns. testikuva, joten tiedot eivät ole oikeita tietoja. Prosessien toteutus ja siihen liittyvien palvelujen toteutusvaihe on käynnissä edelleen ja eri tyyppisten prosessien mallinnus käyttöön ottoa varten on vielä täysin kesken. BF:ssä edetään digitalisoinnin askel ja rahoituspalvelu kerrallaan eteenpäin.

#### 6.4 Toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen

Asiakkaan parempaan palveluun liittyy myös läpinäkyvyyden lisääminen. Kehitimme mallin prosessin etenemisen visualisoinnista, koska oman toiminnan läpinäkyvyyden lisäämisellä tuotamme arvoa asiakkaalle. Läpinäkyvyyttä voimme asiakkaan suuntaan lisätä mm. avaamalla hallinnon prosessin etenemisen näkyviin asiakkaalle sekä kertomalla asiakkaalle se, miten häntä on kohdeltu suhteessa muihin vastaaviin asiakkaisiin, esim. visualisoimalla projektin perusedellytykset suhteessa muihin vastaaviin projekteihin. Lisäksi avaamalla hallintojen välisiä raja-aitoja ja välittämällä tietoa saman hallinnonalan toimijoille, parannamme tuloksellisuutta.

Hallinnon prosessin visualisoinnissa voimme kuvata tallennettavan datan perusteella hakemuksen käsittelyn etenemistä visualisoimalla prosessin ja kertomalla mitä kaikkea asiakkaalta odotetaan ja mitä BF:ssa tapahtuu prosessin sisällä esitysvalmistelun kuluessa. Yksinkertaisimmillaan kuvataan tapahtumat aikajanalla. Oheisessa kuvassa on tarkoituksena, että aikajanalla pallo liikkuu esitysvalmistelun edetessä. Visualisointi vaatii tarkempaa datan tallennusta. Kussakin janan kohdassa asiakkaalle kuvataan se, mitä siinä vaiheessa on jo valmiina ja mitä vielä tehdään sekä mitä tietoja vielä selvitetään. Kaikkia selvitettäviä asioita emme voi avata, mutta voimme toki kuvata yleisellä tasolla esitysvalmistelun tietosisältöä ja prosessin etenemistä. Janan yläpuolella on kuvattu BF:n työ ja alapuolella on kuvattu odotuksemme asiakkaan suuntaan. Kuva on piirretty Tempo -rahoituspalvelun käsittelyn perusteella, se variotuisi rahoituspalveluiden perusteella eri osa-alueisiin.



Kuva 20: Hakemuksen käsittelyn eteneminen BF:ssa (Gyllenbögel 2018)

Uudessa sovelluksessa esitysvalmistelu on moduulipohjainen. Moduulit on jaettu käsiteltävän tiedon ja käsitteijäroolin perusteella. Moduuleja voi eri henkilöt käsitellä samaan aikaan ja ne on merkittävä valmiiksi. Tätä merkintää voidaan hyödyntää käsittelyn etenemisen visualisoinnissa, sillä ainoastaan tarjolla olevan datan perusteella pystymme lisäämään prosessin läpinäkyvyyttä ja kuvata sen etenemistä. Aikajanalla voidaan tällöin näyttää hakemuksen käsittelyn valmiustilaa reaaliaikaisesti. Tämän hetkinen ongelma on, että emme kerää talteen tätä tukevaa dataa tarpeeksi laajasti. Läpinäkyvyyden tulee olla yksi erittäin tärkeä ja edistettävä asia, joten kehittämisessä tulee huomioida sen vaatimukset datan tallennuksessa tai visualisoinnissa.

Tällä hetkellä perustelemme asiakkaalle myönteisen tai kielteisen rahoituspäätöksen. Päätöksenteon läpinäkyvyyttä voidaan tuoda avaamalla dataa, mutta käsiteltävien hakemusten sensitiivisyyden ja niissä olevien yrityssalaisuuksien vuoksi täydellisen avoimuuden rakentamisen

on vaikeaa. Peruseriaatteista voimme visualisoida ehkä yrityksen taloustilannetta ja se vaikutusta rahoituspäätökseen. Tietyillä toimialoilla päätöksen kriteerien ja perusteiden avaaminen on helpompaa esimerkkinä tästä voisi olla, vaikka peliala. Siinä voidaan ehkä avata hieman kehitettävän pelikonseptin sijaintia suhteessa muihin toimijoihin tai yleisistä tietolähteistä saatavan vertailtavan tiedon perusteella.

Hallintojen välisen tiedonvälityksen toiminto on jo pitkällä kehityksessä. Hallinnon alalla (TEM) on käynnissä hallinnonalan yhteinen Kasvu-CRM -projekti, jonka tarkoitus on tuoda yhteen kaikilta toimijoilta yhteinen asiakastieto. Kasvu-CRM -ohjelmaa käyttävät kaikki Team Finland toimijat. Projektin tulokset ovat jo käyttöönottovaiheessa ja sen tuomien hyötyjen seuranta alkaa myöhemmin. Tässäkin on tavoitteena parempi asiakkaan palvelu.

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Palvelumuotoilun prosessi palveli kehitysprojektia hyvin. Lisäksi kunnollinen asiakasanalyysi ja käyttäjien palautteiden kerääminen kannatti. Raamien hahmottelu sujui erittäin hyvin, koska johto oli sitoutunut uudistamaan prosesseja. Kehitysprojekti kulki aika suoraviivaisesti palvelumuotoiluprosessin mukaisesti, ainoastaan Deliver-vaihe jäi vajaaksi, koska varsinaista prosessiin liittyvää sovellusta ei ole pystytty kehittämään organisaatiomuutoksien takia tarpeeksi. Mielestäni palvelumuotoiluprosessi on todella hyvin hyödynnettävissä kehittämissuhteissa, vaikka se sitookin resursseja. Mutta sen avulla voidaan myös kuvata päämääriä ja saada osallistujat vahvasti sitoutumaan tavoitteisiin. Käytännönläheinen kehittämis- ja toimintatutkimus on hyvä tapa kehittää oman organisaation toimintoja. Näissä tutkimusmenetelmissä pyritään ratkaisemaan ja kehittämään nimenomaan käytännön ongelmaa. Omakohtaisesti, vaikka prosessi oli työläs, tunnen oppineeni paljon kehittämistyöstä ja samalla myös omasta organisaatiostani. Osaamiseni on kasvanut myös projektipäällikön roolissa. Tämä projekti jatkuu vielä, todennäköisesti ainakin vielä vuoden kaksi viivästymisen takia, mutta silti oma mielenkiinto kehittämiseen ei ole viivästymisien tai organisaatiomuutosten takia vähentynyt, pikemminkin päinvastoin. Innostuminen toiminnan kehittämiseen on vain kasvanut tämän projektin myötä.

Kun prosessien muutokseen tähtäävien palveluiden toteutus aloitettiin, palattiin palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheisiin, koska toteutuksessa jouduttiin ottamaan huomioon erityispiirteitä, jotka liittyvät toteutettavaan rahoituspalveluun. Siinä mielessä tämän kehitysprojektin kehityskaari muistuttaa enemmänkin Dorotauxin piirroksen mukaista prosessia. Toteutuksen alku oli sekavaa ja hämää ja sovellukseen liittyvät tavoitteet omistajilta ja varsinkin vaadittavien tietojen osalta eivät olleet täysin selkeät. Lisäksi sovelluksen suunnittelun ja konseptoinnin aikana tavoitteet muuttuvat, koska silloin realisoituu, mikä on toteutuksen kannalta oikeasti mahdollista. Haastatteluissa ja työpajoissa tulleet muutostoiveet eivät myöskään aina kohdanneet toisiaan menettelytapojen osalta. Palvelun toteutuksessa lähdemme kuitenkin



luomaan kyvykkyksiä muuttaa toimintatapoja esim. resurssien vähetessä. Sovelluksen konseptin luomisvaiheessa palattiin usein alkuun ja takaisin. Konseptin luomiseen otettiin mukaan käyttäjiä eli heitä ääntä kuunneltiin vahvasti. Mutta se aiheutti myös muutoksia alkupe räiseen tavoitteeseen tarvittavan ja arvioitavan tiedon osalta, osittain siksi että arvioitavan tiedon muutoksia ei haluttu tehdä tai ei ollut valmiutta muuttaa asioita. Lisäksi koin, että todellista valmiutta muutokseen ei ole, vaan käyttäjät ovat usein konservatiivisia oman toiminnan ja prosessin suhteen. Muutoksen ja tavoitteen sisäistäminen on usein vaikeaa varsinkin, jos vahva johtaminen puuttuu.

Prosessiin liittyvän sovelluksen toteutusvaihe on toistaiseksi jaettu kahdeksaan eri toteutusvaiheeseen, jolloin kehitettävää sovellusta ja asiointipalvelua kehitetään parempaan suuntaan ja samalla prosessitoimintatapoja muokataan. Tarkoitus on myös tarkastella esitysvaihe valmistelun sisältöä kriittisesti. Ensimmäisen toteutusvaiheen järjestelmätoteutuksen aikataulu on noin puolitoista vuotta. Tänä aikana toteutettavien palveluiden järjestys voi muuttua, mutta tavoite pysyy kuitenkin samana. Tavoitteena on automatisoida kaikki ne prosessin vaiheet, jotka voidaan. On järkevää automatisoida rutiinityöt, jolloin automatisoinnin hyötyosuus on suuri. Lisäksi pyritään hyödyntämään tekoälyä siellä, missä se on mahdollista sekä hyödynnetään muiden toimijoiden tietoa heti, kun kaikki rajapinnat ovat käytettävissä. Tarkoituksena on säästää asiakasta eli asiakasta ei vaivata saman asian tienoilta useaan kertaan. Lisäksi pyritään siihen, että asiakas löytää palveluun liittyvät toimet helposti ja nopeasti asiointipalvelusta. Palvelumuotoilussa asiakaslähtöisyys sekä käyttäjäkeskeisyys ovat merkityksellistä palveluiden kehittämisessä. Jos palveluita kehitetään puhtaasti omien tarpeiden perusteella, on vaarana se, että palvelut ja asiakkaan tai käyttäjän tarpeet eivät kohtaa. Lisäksi asiakkaasta voi tuntua siltä, että häntä kyykytetään tarpeettomien asioiden osalta, varsinkin jos asiakas asioi useamman viranomaisen kanssa samanaikaisesti.

Laista tulevat rajoitteet eivät mahdollista täysin läpinäkyvää prosessia asiakkaan tietojen sensitiivisyyden takia, mutta viranomaisena läpinäkyvyyttä täytyy parantaa, koska se on yksi avoimuuden peruskivi. Asiakkaalle pitää mahdollistaa näkyvyys prosessin etenemiseen, vaikka käyttämän asiointipalvelun avulla, läpinäkyvyys siis pitää varmistaa aina palvelun kehityksessä. Dataan pohjautuen käsittelyprosessin eteneminen voidaan konkretisoida ja visualisoida asiakkaalle. Visualisoinnissa on hyvä myös kertoa ne asiat, joita kyseisessä prosessissa tarkastellaan. Lisäarvoa asiakkaalle toisi myös päätöksen perusteiden visualisointi, jotta asiakkaan kohtelu suhteessa muihin hakijoihin. BF:n palveluihin liittyvät sovellukset tai palvelut muotoillaan siten, että otetaan huomioon yrityksen elinkaaren ja asiakkuuden vaiheet. Päämäärän saavuttamiseksi voidaan käyttää olemassa olevia keinoja, esim. analysoimalla jatkuvasti keräämäämme asiakaspalautetta. Meidän tulee kuvata tarkemmalla tasolla asiakkaan palvelupolku sekä mahdollisuuksien mukaan noudattaa palvelupolun päämääriä palveluiden kehittä-

misessä. Lisäksi meidän tulee määritellä palveluiden sekä sovellusten tarpeet vuorovaikutuksessa asiakkaan ja sisäisten käyttäjien kanssa. Tämän kehittämisprojektin puitteissa paljastui, että emme välttämättä tallenna prosesseista niitä vaiheita, jotka helpottaisivat läpinäkyvyyden lisäämistä asiakkaan suuntaan. Tulevaisuudessa meidän tulee huomioida läpinäkyvyys myös digitaalisissa kohtaamispisteissä. Meidän tulee avata päätökseen liittyviä kriteereitä suhteessa muihin asiakkaisiin. Tällä pyrimme antamaan asiakkaalle tunteen tasapuolisesta kohtelusta.

Palvelun tai sovellusten toteutuksessa tulisi noudattaa yleisiä käytettävyyssperiaatteita. Käytettävyyden toteutumista seurataan, tutkitaan ja kehitetään palvelua saatujen tulosten perusteella. Kehitettävän sovelluksen konseptointivaiheessa kului aikaa nelisen kuukautta, konseptointivaiheessa piirrettiin rautalankamalleja tulevaisuuden sovelluksesta sekä hahmoteltiin prosessin rajapintatarpeita. Kehitettävän sovelluksen konseptointivaiheessa ymmärrettiin mm. se, että asiakastietovarannon kehitys oli vielä sellaisella asteella, että tietojen suora hyödynnettävyys realisoituu vasta myöhemmin, kun toimijoiden yhteisen tietovarannon kehitys on tarpeeksi pitkällä.

Organisaationa meidän tulee myös miettiä digitaalisten kohtaamispisteiden yhtenäisen ilmeen luomista. Nykyinen asiointipalvelu näyttää erilaiselta käsittelyprosessin eri kohdissa, siksi se on asiakkaasta epälooginen ja käytettävyydeltään heikko. Asiointipalvelussa tärkeäksi on syytä ottaa asiakkaiden toimintojen ilmeen yhtenäistäminen ja selkeyttä asiakkaan näkökulmasta toimintoja ja tietorakenteita esim. graafisin keinoin. Lisäksi asiointipalvelun ilme poikkeaa suuresti verkkosivujemme ilmeestä. Yhtenäinen ilme kertoisi asiakkaalle koko ajan, minkä organisaation kanssa asiointi tapahtuu ja mitä häneltä odotetaan.

Erityisen tärkeää on myös määritellä ja muodostaa selkeä yhteinen tavoitetila tietoarkkitehtuurin suhteen. Tämä mahdollistaa aidon tiedon hyödyntämisen ja hyväksikäyttämisen koneilyn apuna. Tiedon hallintamallia on syytä kehittää, jotta projektiin asetetut tavoitellut hyödyt saavutettaisiin.

Kehittämisprojekti tarkoittaa aina muutosta, siksi muutosjohtamisen tärkeyttä ei voi olla korostamatta. Uusi käsittelyprosessi aiheuttaa muutoksia myös toimintaan. Projektiryhmän tehtävä ei ole toimia muutosviestinnän asiantuntijoina vaan tehtävä kuuluu esimiehille. Koska ennen pitkää muutokset vaikuttavat käytännön työhön ja varsinkin rutiinitöihin, tällöin on syytä terästää muutosjohtamista. Viestinnässä pitää korostaa ensisijaisesti hyviä asioita kuten digitalisaatiota, rutiinitöiden vähentymistä ja uusia mahdollisuuksia ja uusia tapoja tehdä asioita, joita löytyy uusien kehitysaskelien myötä. Tarvitsemme radikaalia muutosta johtamiseen ja asenteisiin, jotta toiminnan digitalisaatio onnistuisi suuressa mittakaavassa. Asentei-

den muuttamiseen voitaisiin vaikuttaa esimerkiksi koulutuksella, lisäksi muutoskykyä eli resilienssiä voi kehittää esimerkiksi koulutuksella. Projektiryhmän tehtävä on taas viestiä projektin etenemisestä.

Mallinnettujen prosessien vieminen käytäntöön on hidasta. Toteutus vaatii toimintatapojen muutoksia, kriittistä tarkastelua tarvittavan tiedon perusteista sekä asenteen muutosta. Tavoitteita tulee jatkuvalla työllä kirkastaa henkilöstölle, huolimatta toteutuksen realisoitumisen hitaudesta, suunta on kuitenkin oikea, vaikka tuloksiin ei heti päästäkään.

Tulevaisuudessa kehittämisprojekteissa tulisi hyödyntää palvelumuotoilun ja käyttäjakeskeisen suunnittelun kehittämismalleja. Mallien avulla henkilökunta sidotaan varhaisessa vaiheessa mukaan uudistuksiin, jolloin muutosvastarinta henkilökunnan keskuudessa vähenee ja sitoutuminen muutokseen kasvaa. Suurin vaikutus syntyy kuitenkin henkilökunnan osaamisen ja asiantuntemuksen tuomisesta mukaan kehittämisprojekteihin. Myös asiakkaan suuntaan syntyy avoimempi suhtautuminen, kun heille voi luvata tulevaisuudessa toimintaprosessin nopeutumista ja kehitysaskelien ottamista. Oma kokemukseni on, että käyttäjakeskeisen suunnittelun prosessin avulla käyttäjien sitouttaminen onnistuu ja sitoutunut käyttäjä toimii usein myös sanansaattajana. Organisaatiomme tavoitetilana tulisi olla enemmänkin palvelujen muotoilusta käyttäytymisen muotoiluun. Tällä tarkoitan sitä, että jos muutamme toimintatapoja ja lähestymistapaa ensin ennen palveluiden ja sovellusten kehittämistä, niin silloin palveluiden kehittäminen tarpeeseen onnistuisi paremmin.

Kehitysprojektissa on korkeat tavoitteet digitalisaation suhteen. Digitalisaatiota voidaan kuitenkin toteuttaa vain pienin edistysaskelin. Se vaatii oikean tiedon tallentamista ja valmiutta käyttää tietoa oikein, lisäksi digitalisaatio vaatii vahvaa johtamista sekä asenteen muutosta. Digitalisointiin liittyviä kehittämisprojektien tuloksia ja vaikutuksia pitää pystyä arvioimaan ja näiden arviointien perusteella tulee muuttaa vanhoja toimintatapoja. Julkisenkin keskustelun perusteella voidaan päätellä, että digitalisaation hyötyjen vähäisyys johtuu haluttomuudesta muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja toimintatapoja. Toisin sanoen, huolimatta prosessien digitalisoinnista, prosessien takana olevat käytännöt ja toimintatavat eivät ehkä kuitenkaan oleellisesti muutu eli todelliset hyödyt saattavat jäädä saavuttamatta. Jotta digitalisaatiosta saataisiin enemmän irti olisi erityisen tärkeää katsoa kokonaisuutta ison kuvan avulla eikä vain yksittäistä toimintoja. Tämä vaatii kuitenkin kriittistä lähestymistapaa ja mahdollisen lähestymistavan muutosta. Vaikka mallinnettujen tavoiteprosessien ympärillä tehdään pieniä askeleita digitalisaation suuntaan, voi silti olla, että digitalisaation mahdollisuudet jäävät lunastamatta. Digitalisaation osalta pitäisi pystyä kokonaisvaltaiseen ja pitkäkestoiseen ajatteluun, määrätietoiseen johtamiseen ja muutosvastarinnan murtamiseen. Lisäksi digitalisaation kehittämisprojektien, myös niiden pienten askelien, tuloksia ja hyötyjä täytyy seurata. Oppi kertyy vain jatkuvalla toteutuksella sekä sen tarkalla seurannalla.

## Lähteet

## Painetut

- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Bitner, M. J.; & Ostron, A. L. (2016). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. Arizona, USA: Arizona State University.
- Brown, T. (2009). *Change by Design*. New York, USA: HarperCollins Publishers.
- Cooper, A. R. (2014). *About Face: The Essentials of Interaction Design*. Somerset, USA: John Wiley & Sons.
- Engeström, J. (1987). *Learning by Expanding*. Helsinki: Orienta Konsultit.
- Goodwin, K. (2009). *Designing for the digital age: How To Create Human-centered Products and Services*. Indianapolis, USA: Wiley Publishing, Inc.
- Hands, D. (2018). *Design Management*. Lontoo, UK: Kogan Page Limited.
- Hirsjärvi, S, Hurme H. (2008). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Hurme H.. (2004). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jackson, C. C. (2017). *Digital Desing in Action*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Kananen, J. (2017). *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona*. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kananen, J. (2015). *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino OY - Juvenes Print.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Meroni, A. S. (2011). *Design For Services*. Farnham, Surrey, England: Gower Publishing Limited.
- Miettinen, S. (2011). *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sinkkonen I., N. E. (2009). *Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu*. (Tietosanoma Oy, Toim.) Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Stickhorn, M.; Lawrence, A.; Hormess, M.; & Schneider, J. (2018). *This is Service Design Doing*. Sepastopol, Canada: O´Reilly Media Inc. .
- Tuomi, J. Sarajärvi A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuulaniemi, J. (2013). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Virtanen, P.; & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio* . Helsinki: Tietosanoma Oy.

#### Artikkelit, raportit ja julkaisut

Alamäki, A. & Dirin, A. (2015). Digital service design for service-oriented business models. *Interdisciplinary Studies Journal*, 4(1), 8-16.

Carchary, M, Doherty, E, Conway, C, Crowley, C, (2016) Transforming to a Digital Enterprise - an Empirical Investigation, Maynooth University, Ireland.

Fors, A. C. (2010). The beauty of the beast: The matter of meaning in digitalization. *AI & Society*, 25(1), 27-33.

Hannon, C. (2008). Mental and Conceptual Models and the Problem of Contingency. *Feature*, ss. 59 - 64.

Junger, M. (2015), Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen, Elinkeinoelämän keskusliitto. Noudettu osoitteesta [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut)

Li, j. Merenra, M, Venkatachalam, A.R, (2009) Business Process Digitalization and New Product Development: An Empirical Study of Small and Medium-Sized Manufacturers, *International Journal of E-business Research*, Volume 5, Issue 1

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J. & Federley, M. (2017), *Julkishallinnon digitalisaatio - tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen*, Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3, Valtioneuvosto, Helsinki

Polane A., L. L. (2013). *Service Design: From Insight to Implementation*. New York, USA: Rosenfeld Media.

Sapp, C (2018) *Laying the Foundation for Artificial Intelligence and Machine Learning: A Gartner Trend Insight Report*. Luettu 12.8.2018: <https://www.gartner.com/document/3890363?ref=lib>

Stone, M., Aravopoulou, E., Gerardi, G., Todeva, E., Weinzierl, L., Laughlin, P., & Stott, R. (2017). How platforms are transforming customer information management. *The Bottom Line*, 30(3), 216-235. Noudettu osoitteesta: <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1963075316?accountid=12003>

Valtionvarainministeriö (2018), *JulkICT, TAVOITE 2025 Keskustelupaperi*. Noudettu osoitteesta <https://vm.fi/tavoite2025>

## Sähköiset

Aalto-yliopisto, T. t. (2018). *Ohjeita työpajan järjestäjälle*. Palvelun tuotteistamisen käsikirja. Noudettu osoitteesta: [http://palveluntuotteistaminen.fi/?page\\_id=127](http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=127)

Aalto-yliopisto.( 2013). *Sivustystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2*. Noudettu osoitteesta: [https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivustystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivustystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)

Design Council (2017). *The Design Process: What is the...* Noudettu osoitteesta: <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>  
Council, B. d

*Design Council.(2018) Design methods for developing services*. Noudettu osoitteesta: [www.keepingconnected.co.uk](http://www.keepingconnected.co.uk)

Business Finland, M. (2018). Suomalaisille asiakkaille, Ideoita Maailmalle. Noudettu osoitteesta: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tule-asiakkaaksi/>

Miettinen, S. (2016) Palvelumuotoilu liiketoiminnassa, noudettu osoitteesta: [https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/documents/pdf/Palvelumuotoilu\\_alkusivut.pdf](https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/documents/pdf/Palvelumuotoilu_alkusivut.pdf)

Tekes (2010), Palveluliiketoiminnan sanasto. Noudettu osoitteesta: [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan\\_sanasto.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf)

Tekes (2009), Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 259. Noudettu osoitteesta: [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)

Valtionvarainministeriö (2018), Digitalisaatio. Noudettu osoitteesta: <http://vm.fi/digitalisaatio/>

Julkaisemattomat ja sisäiset lähteet

Tekesin Asiakastyön käsikirja (2017). Business Finland, Helsinki

Asiakastyö (2018). Business Finland, Helsinki

Gyllenbögel, S (2017) Digijump-projektikonaisuuden projektisuunnitelma, Business Finland, Helsinki

Tekesin toimintakertomus 2017. Business Finland, Helsinki.

Toiminta-arkkitehtuurin kuvaukset (2017), Business Finland, Helsinki

Taskinen J (2017). Kokonaisarkkitehtuuri -kuvaukset, Tekesin tilaustyö 2017. Business Finland, Helsinki.

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuva 1: Kehittämistutkimuksen sykli ja yksittäisen syklin vaiheet.....   | 12 |
| Kuva 2: Double diamond -malli.....                                       | 23 |
| Kuva 3: Tosiasiallinen palvelumuotoiluprosessi .....                     | 25 |
| Kuva 4: Eri menetelmillä saavutettava tietotaso käyttökokemuksesta ..... | 28 |
| Kuva 5: Käyttäjäkeskeisen suunnittelun prosessi .....                    | 29 |
| Kuva 6: Digitalisaation eteneminen .....                                 | 35 |
| Kuva 7: Business Finlandin organisaatio v. 2018 alusta .....             | 36 |
| Kuva 8: Asiakastyön johtamismalli.....                                   | 38 |
| Kuva 9: Kehitysprojektin vaiheiden suunnittelu.....                      | 42 |
| Kuva 10: Raamivaiheen suunnittelu discover-vaiheessa .....               | 43 |
| Kuva 11: Nykyinen esitysvalmistelu.....                                  | 44 |
| Kuva 12: Ylätason prosessihahmotelma .....                               | 54 |
| Kuva 13: Karkea käyttöliittymähahmotelma .....                           | 56 |
| Kuva 14: Digityöntekijän prosessi.....                                   | 70 |
| Kuva 15: Puolidigitaalinen, kontrolloitu prosessi .....                  | 71 |
| Kuva 16: Normaali esitysvalmisteluprosessi.....                          | 73 |
| Kuva 17: Yhteishankeprojektien prosessi.....                             | 74 |
| Kuva 18: Hakemuksen täydennyksen prosessi .....                          | 75 |
| Kuva 19: Käyttöliittymähahmotelma .....                                  | 78 |
| Kuva 20: Hakemuksen käsittelyn eteneminen BF:ssa.....                    | 79 |



## Liitteet

Liite 1: Raamivaiheen haastattelun muistiinpanot

Liite 2: Elinkeinrahoituksen työpajan muistiinpanot

Liite 3: Kevyiden rahoituspalveluiden työpajan muistiinpanot

Liite 4: Yhteishankemallin työpajan muistiinpanot

Liite 5: Julkisen tutkimuksen työpajan muistiinpanot

Liite 6: Innovaatorahoituksen työpajan muistiinpanot

Liite 7: Tavoiteprosessin Service Blueprint

## LIITE 1: Raamivaiheen haastattelun muistiinpanot

Esitysvalmistelun prosessien kehitys, Prosessin raamit, haastattelu

Aika: 7.12.2016 - klo 13.00 - 15.30

Paikka: Porkkalankatu 1, Helsinki

Osallistujat: Asiakaspäällikkö, rahoitusjohtajat 3 kpl, asiakaskokemusjohtaja, 2 kokonaisarkkitehtia (nimet piilotettu)

Projektipäällikkö: Sari Gyllenbögel (muistiinpanot), Toiminta-arkkitehti: xxxx xxxxx

Fasilitaattori: XXXXX/xxx

Muistiinpanot: xxxxx / xxxx

Työpajalla oli kolme päätavoitetta.

1. Määritellä kehityksen tavoitteet uudelle esitysvalmistelun prosessille
2. Tarkentaa esitysvalmisteluprosessin päätehtävät.
3. Tunnistaa nykyisen prosessin kipupisteet, uudet mahdollisuudet ja aiheeseen liittyvät hankkeet ja muut reunaehdot [siirrettiin virtuaalityökaluun työpajan aikaistetun lopepusajan vuoksi]

Vastausten ja keskustelun tiivistelmä

Työpaja alkoi osallistujien esittelyllä ja Jaakon alustuksella päivän tehtävästä. Aihe herätti osallistujissa seuraavanlaisia kysymyksiä.

- Keskitymmekö vain esitysvalmisteluun vai koko rahoitusprosessiin? Miksi ei oteta laajempaa näkökulmaa? Vastaus: Tämä projekti keskittyy esitysvalmisteluun. Nykyinen järjestelmä korvataan paloittain, ja hakemusvaihe tehtiin jo aiemmin. Syinä prosessi- ja järjestelmäkehityksen jakamiseen osiin: Koko rahoitusprosessin uudelleen rakentaminen yhdellä kertaa vaatisi liian suuren työpanoksen, eikä tähän ole tällä hetkellä resursseja. Prosessia tarkastellessa, suurin osa varianssista tapahtuu esitysvalmisteluvaiheessa, ja prosessin loppupäässä on huomattavasti vähemmän liikkuvia maaleja kuin alussa. Hyväksytyn rahoitushakemuksen elinkaarta ja prosessia tarkastellaan, kun esitysvalmisteluprosessin uudelleenrakentaminen on saatu maaliin. Tärkeää on ymmärtää se, että parannukset rahoitusprosessin alkupäässä tehostavat myös koko prosessia. Pitää myös muistaa ajatella prosessia kokonaisuutena, eikä rajoittaa näkökulmaa pelkkään esitysvalmisteluun.
- Miksi toteutus on päätetty aloittaa elinkeinorahoituksesta? Innovaatorahoituksen esitysvalmistelussa on ollut tarvetta jo pitkään? Elinkeinorahoitus on nyt suunnitelmissa ykkösenä, koska hakemuksia on lukumääräisesti valtavasti, ja ne uhkaavat tukkeuttaa nykyprosessit. Elinkeinorahoituksen puolella volyymit ovat suuremmat ja prosessi on yksinkertaisin tässä päässä, jolloin kevennys on järkevintä aloittaa tästä.

Tehtävä 1. Kehityksen tavoitteet

Tehtävänanto: Miettikää pareittain, mitkä ovat uuden esitysvalmisteluprosessin keskeiset tavoitteet - miten sen paremmuus näkyy eri sidosryhmille (asiakkaat, Tekes, muut?)

Osallistujat jakaantuivat kahden hengen ryhmiin ja he pohtivat yhdessä annettuja kysymyksiä. Alla kootusti ryhmien antamat vastaukset ja niistä noussut keskustelu.

- Miten uusi järjestelmä tukee/pakottaa toimimaan ketterästi ja kevyesti? Tulevaisuudessa tekemisen tapa ja kulttuuri täytyy määrittää ja tulevan prosessin järjestelmän pitää tukea tätä kulttuuria. Pelkkä prosessi- ja järjestelmämuutos ei riitä.
- Olemassa olevaa tietoa tulee hyödyntää esitysvalmisteluvaiheessa. Mahdollinen tietojen esitäyttö eri järjestelmistä ja tietolähteistä olisi tehokasta.
- Laadun parantamiseksi hakemusten tiedot näkyviin nykyistä paremmin hankeryhmäläisten näkökulmasta.
- Dokumentointia siitä, miten eri rahoituspalveluiden hakemukset käsitellään, tulisi selkeyttää.
- Prosessin läpinäkyvyyttä ja tiedon kulkua asiakkaalle täytyy kehittää. Pitää määrittellä, miten syvällistä tietoa asiakkaalle halutaan antaa prosessin etenemisestä.
- Toive olisi, että hakemuksen etenemistä voisi seurata, kuin esimerkiksi postilähetysten etenemistä.
- Yhdenvertaisuus pitää toteutua - samanlaisille hakemuksille samanlainen käsittely
- Sisäisen asiakkaan näkökulmasta tärkeää on, että järjestelmä ja prosessi ovat helppo-käyttöisiä ja ymmärrettäviä.
- Jatkossa asiakkailta tulevien ”turhien kysymysten” määrää on voitava vähentää. Nykyisin kysymysten pallottelu pidentää hakemusten läpimenoaikaa huomattavasti.
- Lisätietojen täydennys asiakkaalle helpommaksi
- Yksinkertaisten tuotteiden osalta - voiko väärin tai puutteellisesti täytetyn hakemuksen palauttaa suoraan asiakkaalle, eikä pallotella kysymysten ja vastausten kanssa? Helpottaisi käsittelyä ja asiakkaalle selkeämpää, mitä laki sanoo?
- Tulevaisuudessa on tärkeää huomata miten asiakkaat toimivat uuden prosessin ja järjestelmän kanssa. Toimiiko asiakas uuden prosessin mukaan ja miten tätä mahdollisesti voidaan mitata.
- Varianssia pitäisi pystyä hallinnoimaan ja ketteryys on etusijalla.
- Luokittelun tulee olla jatkossa helpompaa ja houkuttelevampaa käsittelijälle
- Jatkossa luokittelun voisi hoitaa automaattisesti tai jollain tehokkaammalla tavalla. Tällä hetkellä luokittelu tehdään sisäisesti omalla intuitiolla. Jatkossa tässä voisi käyttää koneoppimista?
- Hakemukset ja hankkeet, mitkä ovat menossa hylkyyn - tarvitseeko enää jatkossa luokitella ollenkaan?
- Kevyet hakemukset ja esitysvalmistelu olisi mahdollista automatisoida osittain. Kysymys on, mitkä hakemukset annetaan koneen päätettäväksi.

- Sisällön tarkka määrittely ja prosessin standardisointi ovat edellytyksiä automatisointia varten.
- Lämpimenoaikaa voidaan lyhentää luokittelemalla kevyet ja raskaat tuotteet - kevyille kevyempi prosessi
- Prosessiputket ovat erilaisia tuotteesta riippuen.
- Prosessia voisi tehostaa saamalla ja jakamalla tietoa yhteistyökumppaneidemme kanssa, esim. Finnvera.
- Hakemusohjan pitäisi muuttua rahoituspalvelun ja asiakkaan tilanteen pohjalta.
- Asiakas- & käyttäjäkokemuksen pysyttävä vähintään samalla tasolla kuin nykyisin.
- Uudet rahoituspalvelut eivät saa heilauttaa olemassa olevien tuotteiden toimintaa. Järjestelmän on oltava modulaarinen järkevällä tasolla.
- Pitääkö hakemuksilla olla jatkossa oma diaarinumero? Voiko numeroinnin pohjata asiakasnumeroon (esim. ”Tekes-tili”), ja kasata sen alle esim. hakemuksia?
- Esitysvalmistelun osalta on tärkeää miettiä asiakkaan kasvupolkupotentialia sen sijaan, että keskitytään pelkästään yksittäiseen hakemukseen. Nykyisellään esitysvalmistelu ei tue tätä kasvupolkuajatusta.

## Tehtävä 2. Prosessin tavoitteet ja päätehtävät

Tehtävänanto: Tarkoituksena on miettiä, mitkä ovat uuden prosessin pakolliset tehtävät ja tuotokset. Käydään läpi esitunnistettuja tehtäviä: Lisätkää, poistakaa, muokatkaa, kommentoikaa. Osallistujat jakaantuivat kahden hengen ryhmiin ja he pohtivat yhdessä annettuja kysymyksiä. Alla kootusti ryhmien antamat vastaukset ja niistä nousut keskustelu.

- Osan tiedoista hakemuksen käsittelyä varten pitäisi tulla CRM:sta (jakossa TEM CRM). Monien tietojen pitäisi olla jo nähtävissä ennen kuin asiakas edes lähettää hakemuksen.
- Perustietojen pitää olla saatavilla jo prosessin alkuvaiheessa, täyttö valmiiksi hakemukseen?
- Eri rahoituspalvelut tarvitsevat erilaista tietoa
- Tiedot ja niiden omistajuudet täytyy määritellä. Mitä on uudessa järjestelmässä ja mitä CRM:ssa.
- Hakemusten luokittelu jatkossa ABC-analyysillä. Yrityksen toimintaan ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvät tiedot voisivat tulla CRM:sta.
- Tiedot eivät mene CRM:n itsestään. Pitää huomioida prosessissa, että välillä Tekes on se, joka tuottaa tietoa myös TEM CRM:ään. Lisäksi Astan täyttö siirtymäaika.
- De minimis -tarkastelu: Tällä hetkellä ei yleistä rekisteriä käytössä ja tieto tulee asiakkaalta case-by-case.

- Joko kansallinen keskitetty järjestelmä tästä tiedosta (mahdollisesti TEM CRM:ssä?) tai asiakas ilmoittaa tiedon itse jatkossakin - ei ole järkeä että Tekes tekee selvitystä, kun kaikkea tietoa ei kuitenkaan löydy
- Jatkossa asiakkaan lähettämät hakemukset paremmin ja kattavammin täytettyjä.
- Hakemukset ymmärrettäviksi ja täyttämiseen liittyvät tiedot helposti saataville. Samanlainen käyttöliittymä täydennykselle kuin itse hakemuslomakkeelle.
- Jos tietoja puuttuu ja täydennyspyyntöjä tehdään, niin täydennyksille pitää olla jatkossa deadline. Nykyisin hakemukset saattavat seisoa järjestelmässä liian pitkiä aikoja.
- Hakemuksen käsittelyn tulisi alkaa yrityksen ja asiakkaan tarkastelusta, eikä kyseisen hakemuksen.
- Hakemuksen käsittelyn prosessia tulee tarkentaa, missä järjestyksessä asiat ja hylkäysperusteet tarkastellaan.
- Asiakastarkastelun voisi mahdollisesti tehdä jo projektinjakovaiheessa.
- Arvioimalla asiakas voidaan keskittää hakemukset oikeille henkilöille jo prosessin alkuvaiheessa.
- Olemassa olevien asiakkaiden hakemukset:
  - CRM:stä tiedot hakulomakkeelle
  - Esivalmistelutyötä voisi tehdä ennen kuin asiakas on edes jättänyt hakemuksen?
  - Jatkossa järjestelmässä voisi olla muisti siitä, mitä tietoja asiakas täytti edelliseen hakemukseen. Nykyisin järjestelmässä ei ole muistia ja tiedot on aina täytettävä uudestaan.
- Asiakastieto ei ole ollut tehokkaasti näkyvillä käsittelypäässä, etenkin asiakkaan ”Tekes-historia”
- Luokitustekijöiden määrittely tuotteesta riippuen. Mikä hakemus vaatii mitään tietoa.
- Tulevaisuudessa hakemusten allokoinnin ja käsittelyn automatisointi. Tätä varten tarvitaan varianssin pienentämistä
- Tiedot tarkemmin hakemuksissa.
- Asiakashistoria paremmin saataville.
- Mikä ja kuka omistaa ja tuottaa tietoa ja tämän määrittely. Mikä tieto on oleellista tuotteesta riippuen.

## LIITE 2: ELRA -työpajan muistiinpanot

## Tekes – Esitysvalmistelun prosessikehityksen työpaja 3 - Elinkeinorahoitus

|              |   |
|--------------|---|
| Aika         | 25.1.2017, 12:30 – 15:30                                  |
| Paikka       | Porkkalankatu 1, Helsinki<br>Pohjola 1B104 – Team Finland |
| Osallistujat | Sari Gyllenbögel<br>Osallistujien nimet piilotettu        |

## Agenda

Digitaalinen palveluprosessi - Minna

Esitysvalmistelun uudistamisprojektin esittely – Sari

Uuden prosessin esittely – Jaakko

Tehtävä 1: uuden prosessin läpikäynti ja kommentointi ryhmissä, yhteiskeskustelu

Tehtävä 2: Elinkeinorahoituksen hakemuksissa valmisteltavien tietojen läpikäynti ryhmissä esitietojen perusteella, yhteiskeskustelu

Seuraavat askeleet

**Digitaalinen palveluprosessi**

Minnan johdanto:

Tekesin tavoitteleva asiakaskokemus

Asiakastyön prosessi. Lead - Develop – Account –malli

Uuden kokonaisprosessin tavoitteena on, että asiakastietoa voidaan käyttää tehokkaasti jo prosessin alkuvaiheessa. Asiakkailta ei kysytä samoja asioita uudestaan ja uudestaan. Tiedon rikastaminen on olennaisessa roolissa

Uusi hakemuspalvelu esimerkkinä asiakaskeskeisen ajattelun hyödyntämisestä palvelukehityksessä

Ei kysytä asiakkaalta tarpeettomia asioita, vaan hakemusten tyyppin perusteella tarkoituksenmukaisia kysymyksiä.

Ultrakevyt hakemus -> Ultrakevyt prosessi.

Palvelujen tuotteistaminen Tekesissä

Hakemukset jakautuvat täysin tuotteistettujen ja täysin ainutlaatuisien tuotteiden (vaativat räätälöintiä) välille.

Kolme seikkaa jotka pitää mielessä, kun pohditaan uusia ratkaisuja

Asiakkailla on erilaisia tarpeita, ja Tekesin pitää tarjota niihin erilaisia ratkaisuja.

LDA-Mallin käyttöönotto keventää esitysvalmistelua.

Tarkoitus tehdä ratkaisuja, jotka mahdollistavat aiemmissä vaiheissa tuotetun tiedon tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen.

Digitalisoidaan kaikki ne vaiheet, mitkä voidaan.

Keskustelua:

Elinkeinorahoituksessa on niin erilaisia tuotteita. Sparrausta tarvitaan osassa, ja sama arvatenkin on laivanrakennustuessa ja AV-tuotantokannustimessa. LDA-malli vaihtelee tuotteesta tuotteeseen, joten tämä täytyy ottaa huomioon. D-Malli on erilainen eri palveluissa.

Messuavustuksia haettiin paljon ja lähes kaikki olivat kansainvälisille messuille. (kansainvälinen aspekti pitää ottaa huomioon). Miten ELRA:sta saadaan liidi – asiakkaan kansainvälistymistä pitäisi pystyä tukemaan messujen jälkeenkäynnin.

Innovaatiosetelissä pitäisi kysyä kansainvälinen kasvusuunnitelma, koska setelinkin asiakkailta pitäisi olla jonkinlainen kansainvälinen kasvuhalu, vaikka ei olisi vielä kykyä.

## Projektin ja uuden prosessiehdotuksen läpikäynti Tehtävä 1.

### Kooste vastauksista ja keskustelusta

Alkuvaiheessa olisi hyvä saada eroteltua selkeät hylkäykset, jotta niiden käsittelyyn ei mene turhaa aikaa

Hankejakoon innoseteleissä ja muissa massatuotteissa olisi hyvä saada automaatioita. Voisivatko hakemukset mennä suoraan hankevastaaville? ”Hälyttäisikö järjestelmä sitten kun hakemuksia tulee käsiteltäväksi”?

Viime palaverissa nostettiin esille, että työjonolle pitää olla joku jakaja

Selvien hylkyjen karsiminen laskisi työn määrää ja kiirettä

Hakemusten käsittelyssä pitää olla oikeudenmukainen, koska muuten käsittelijät saattavat napsia ”parhaat päältä” (helpoimmat)

Kukaan ei käsittelee ”vaikeita” hakemuksia

Hakemusten jako automaattisesti suoraan käsittelijöille

Jari & Risto: Ei suoraan toimi näin, mutta ennen ohjautumista voisiko hakemuksen jäämistä vaihteistaa. Ensin tarkastetaan talousasiat, verovelat yms. Hylkäysperusteet eivät ole aina selviä. Voidaanko kriteerejä selvittää. Esim järjestelmä ilmoittaa jo hakemusvaiheessa, mikä hakemuksessa voi aiheuttaa hylkäyksen, ja asiakas voisi korjata asian ennen hakemuksen hylkyä.

Järjestelmä ei saa estää hakemuksen jättöä

Turhaa keskustelua ei kannattaisi tehdä pienten hakemusten osalta

Kriteerien uudistuminen on ruuhkauttanut käsittelyä, kun kriteerit ovat tiukentuneet tammikuussa, niin asiakkaat ovat halunneet oikaisua joulukuussa tehdyille hakemuksille uuden hakemuksen jättämisen sijaan

Puhelimeen vastaaminen vie todella paljon työaikaa.

Innovaatiosetelissä on selkeitä teknisiä hylkykriteerejä ja hakemuksia voisi niiden perusteella automaattisesti siirtää hylkyputkeen.

Ultrakevyydestä putkesta: Haaste automaattisessa prosessissa on valintojen tekeminen ja riskinä on, että rahat loppuvat (Nopeat syövät hitaat).

Automatisaatio voi generoida valtavan määrän hlökohtaista keskustelua

Järjestelmä valmistelee hakemuksen ja tekee päätösehdotuksen -> Jos joku asiakas osaa käyttää oikeita termejä, niin koneelta saadaan helposti myöntävä päätös, ja rahat menevät vain tietyille asiakkaille

Automaatti ei ainakaan alkuvaiheessa saa tehdä päätöstä loppuun asti -> Ihminen tekee tarkastuksen, jatkossa voidaan vaiheittain lisätä automaatioastetta

Innoseteli on aika pitkälti kyllä automatisoitavissa

Kesäkuuhun mennessä olisi hyvä ottaa nykyisen järjestelmä auki ja katsoa mihin ihmistä tarvitaan missäkin kohdassa

Palveluntuottajan nimi olisi hyvä olla myös Explorer tuotteen hakemuslomakkeella erillisenä kohtana

Kaikki asiakastiedot eivät siirry Asiakkuusjärjestelmästä hnakejärjestelmään jos samoja henkilöitä/samoja puhelinnumeroita/sähköpostiosoitteita

Helpot hylkyperusteet: Setelissä ja Explorerissa luottoluokitus, yksi tilikausi takana, TEKES historia

Asiakastiedot helpommin ja nopeammin hakemuksiin

Hakemusta ei pitäisi voida jättää, jos palveluntuottajaa ei ole nimetty.

Vuoden 2020 näkökulmasta olisi hyvä miettiä rahoituspalvelujen päätöskriteereitä – enemmän On/Off tekijöitä, joita helpompi käsitellä koneellisesti

CRM:lle toiveita:

Siellä pitää olla konsernitaso ja sille de minimis -tukien määrä

Messuavustuksissa hakemukseen ei pitäisi pystyä laittaa palkkoja ja sivukuluja

Ohjeissa sanotaan, etteivät ne kuulu avustukseen, mutta silti niitä kirjataan, kun niille on kentät

Automatisaatiopotentiaalia on paljon

Joka toisessa hakemuksessa projekti-aika pitää muuttaa käsin – messuavustuksissa projektiajan voisi varsin helposti määrittää automaattisesti (päätyy messujen päivämäärään)

Messutukia käsitellään neljä kertaa vuodessa ja aikatauluja joudutaan muokkaamaan usein.

Raportointiaika on todella tiukka asiakkaalle

Asiakasta pitää kuulla. Hakemuksia ei voida hylätä kylmästi

Pystytäänkö lisäämään ”lisätietopyyntö-napit”

Hakemuksen sisältöön liittyen

Jos emme tee hakemuksen mukaista myöntöä, niin asiakasta pitää kuulla.

Kerrotaan hylkyperusteet

Rahoitusprosessin päässä on myönnetty lisää aikaa, mutta olisiko parempi vain hylätä hakemus, kertoa perusteet ja pyytää asiakasta jättää uusi hakemus, kun asia on kunnossa

Uusi hakemus vai palloillaanko hakemusta?

Kriteerimuutokset ja siirtymävaihe ovat aiheuttaneet sekaannusta hakemusten käsittelyssä

Mitä tuotteistetumpi palvelu, niin sitä enemmän se vaatii selkeitä kriteerejä

Standardit kriteerit ja prosessit

Asiakkaalle pitää saada selkeät ohjeet, siitä miten hakemukset täytetään

Järjestelmä voisi ilmoittaa asiakkaalle, missä kohtaa hakemusta on virhe/puute ja että tätä hakemusta ei voida hyväksyä ilman tätä tietoa, mutta haluatko silti lähettää hakemuksen

Jos samassa asiassa toistuu ongelmia, niin virhe on hakemuspohjassa ja prosessissa.

Hakemuksissa on liikaa vapausasteita

Lisätietojen tulvaa asiakkaalta pitää pystyä hallitsemaan – jos kerrotaan että ehdotetaan hylkäystä mutta ei olla vielä hylätty, niin asiakas lähettää todella paljon (turhaa) lisätietoa

Tunnustelusta syntyvä tieto voisi uida CRM:ään

## Tehtävä 2 - Elra-käsittelyn tiedot

Paperilla oli listattuna nyky- ja tavoitetila elinkeinorahoituksen hakemuksissa käsiteltävistä asioista. Osanottajien tehtävänä oli vastata alla oleviin kysymyksiin käsiteltäviin asioihin liittyen.

Vastaukset ja keskustelu kysymyksittäin:



## Osa-alueet

### Onko oheisessa taulukossa listattuna kaikki Elra-hakemuksissa käsiteltävät tiedot?

De minimis-tilanteet katsotaan hakemuksesta, hankevastaava tarkentaa jos tarvetta  
Laivanrakennushakemuksessa tarvitaan kannustavavaikutus tieto  
Palveluntarjoajan osuudessa on muutakin tarkistettua kuin luottoluokitus, mm. Talousriski-  
luokka, verovelkaa ja maksuhäiriöitä ei saa olla.

Hyväksytyiltä palveluntarjoajilta ei kysytä yllä mainittuja

Tässä olisi hyvä automatisoinnin paikka

Messuavustuksissa ollaan hyväksytty hieman löysemmillä kriteereillä (asiakkaan pieni vero-  
velka ei ole ollut este)

Palveluntarjoajaan liittyen: onko ollut yksityishenkilöitä palveluntarjoajina? On ollut, käy-  
tetty esim. pienyrittäjäyyspalveluita kuten ukko.fi, luokitukset menevät palvelun mukaan

## Käsittelijät

### Ovatko taulukkoon merkitty käsittelijät oikein?

Nykytilan kohdassa "esikäsittelijä" Innovaatiosetelin osalta Anne katsoo luottoluokitustie-  
dot kaikista hakemuksista ennen muuta käsittelyä

## Automaatti-käsittely

### Mitä voisi käsitellä jatkossa automaattisesti?

Yrityksen avainluvut voisi automatisoida, jos ne ovat annettu

Luottoluokitustiedot, TEKES-historia, projektin juridinen pohja, projektin perustiedot, rin-  
nakkaiset hakemukset

De minimis -tiedon ei voida automatisoida, koska ei ole tietokantaa mistä ne löytäisi

Toisaalta CRM:ään pitäisi tulla laajempi de minimis -tieto

Lisäksi De minimis -tietojen osalta pitäisi voida luottaa asiakkaan ilmoitukseen

Kustannukset ja muut rahoittajat tietoa ei voida automatisoida (ELRA:ssa)

Paitsi innosetelissä nämä ovat jo automatisoitu

Palveluntarjoajatieto voisi tulla suoraan listalta

Ei tarvitsisi miettiä löytyykö tieto vai ei

Rinnakkaisrahoitukset messuavustuksissa olisi hyvä saada suoraan osallistuvien yritysten  
lukumäärä

## Tiedon lähteet

### Ovatko taulukkoon merkitty tiedon lähteet oikein?

De Minimis lukuja ei saa suoraan vaan ne haetaan postikonttorista / eri järjestelmistä

Voidaanko näissä jatkossa luottaa asiakkaan ilmoitukseen?

ELY:n tietolähteitä on pystytty aikaisemmin käyttämään, mutta ne poistuvat käy-  
töstä

Tälle tarvitaan korvaava lähde

Asiakkaat eivät aina tiedä ovatko muut yrityksessä tai konsernissa jo hakeneet rahoitusta?

Eli De Minimis voi olla täyttynyt asiakkaan tietämättä. Tälle tarvitaan vahvistava kysymys

"Vakuutatko, että olet selvittänyt että yrityksesi ei ole hakenut rahoitusta tms"

CRM:n tarvitaan historiatiedot, kuinka paljon asiakas on esimerkiksi hakenut jo rahoitusta  
On ollut tapauksia, että De Minimis -määrä on ylittynyt, eikä asiakas ole siitä ilmoittanut.  
Virheen tapahtuessa peritään korkoineen  
Asiakas ei myöskään välttämättä ymmärrä, mitä de minimis -tuki tarkoittaa

Mitä seuraavaksi?

Jaakko esitteli Roundtable-työkalun, jossa osanottajat voivat jatkaa keskustelua ja tehdä tehtäviä.

Jaakko toimittaa työpajassa läpikäytyt materiaalit Roundtable-työkaluun.

Kolmas tehtävä, jota ei ehditty käydä läpi, tulee myös tehtäväksi Roundtable-työkalussa.

## LIITE 3: Kevyiden rahoituspalveluiden työpajan muistiinpanot

## EV-prosessin uudistus – Työpaja 4 – Kevyet: Tempo, Kiito, Digiboost, Energiatuki, AV-tuotantokannustin

|              |   |
|--------------|---|
| Aika         | 15.2.2017, 12:00 – 15:00  |
| Paikka       | Porkkalankatu 1, Helsinki<br>Pohjola 1B104 – Team Finland -talo |
| Osallistujat | Gyllenbögel Sari<br>osallistujien nimet piilotettu              |

## Agenda

Digitaalinen palveluprosessi - Marita

Uuden prosessin esittely – Jaakko

Tehtävä 1: Uuden prosessin läpikäynti ja kommentointi ryhmissä, yhteiskeskustelu

Tehtävä 2: Elinkeinorahoituksen hakemuksissa valmisteltavien tietojen läpikäynti ryhmissä esitietojen perusteella, yhteiskeskustelu

Seuraavat askeleet ja Roundtablen esittely

## Johdanto - Digitaalinen palveluprosessi

## Keskustelua:

Palvelumallista & LDA:sta: Tällä hetkellä prosessikuvassa näkyvät vain myönnetyt ja myönteiset caset. ELRA:ssa tehdään paljon hylkyjä innovaatioaseteleiden osalta ja tämä työllistää myös tempo ja digiboost -putkia, koska innovaatioasetelihakemuksesta hylkäyksen saaneet asiakkaat lähtevät hakemaan näitä palveluita innovaatioasetelin sijaan. LDA-mallista puuttuu hylättyjen hakemusten näkyvyys.

Asiakkaalle pitäisi tehdä selvemmäksi syyt, miksi hänen hakemuksensa on hylätty ja sitä kautta saada asiakkaalle ymmärrys, onko hänen mahdollista saada muita tukia.

Tätä kautta mahdollisesti laskea tunnustelujen ja toistuvien hakemusten määrää.

Osasyynä tähän on, että eri palveluissa on eri luottoluokitusvaatimukset – innovaatioaseteliin luokitus ei riitä, niin yritetään hakea muita palveluita

## Projektin ja uuden prosessiehdotuksen läpikäynti

## Keskustelua:

Koskeeko testaus Digiboostia? Kyllä koskee. Digiboost-tuote saattaa keskeytyä kesään mennessä, jos tälle tuotteelle ei saada lisää budjettia.

## Mikä on projektin aikataulu?

Projektin pitäisi päättyä vuoden loppuun mennessä ja vuoteen 2020 mennessä osittainen automaatio pitäisi olla käytössä. Projekti voidaan laskea digiloikkaprojektiksi.

Joudummeko räätälöimään rahoituspalveluita, jotta automaatio voisi toteutua?

Mitä luultavammin palvelut tarvitsevat jonkin asteista räätälöintiä automaation toteuttamiseksi.

## Tehtävä 1 - Uuden prosessin läpikäynti

Osallistujat kävivät pareittain läpi uuden ylätason prosessin.

Kooste vastauksista ja keskustelusta

Energiatuen hakemuksia sparrataan usein paljon rahoitusvaiheessa. Jos käsittelijä vaihtuu esitysvalmisteluvaiheessa, häviää tietoa ja vaihdos aiheuttaa lisätyötä. Nykyinen järjestelmä ei tarjoa historiatietoja siitä, kuka muu käsittelijä on keskustellut rahoituksen hakijan kanssa.

Uuteen järjestelmään tarvitaan ominaisuus, joka kertoo, kuka hakemusta on sparrannut aikaisemmin ja mitä hakijan kanssa ollaan puhuttu.

Hankkeiden jaon osalta olisi järkevää, että järjestelmä voisi ehdottaa hakemuksille sopivaa käsittelijää Tulevaisuudessa olisi toivottavaa, että osa hakemustiedoista täyttyisi automaattisesti hakemuksille, erityisesti instrumenttitiedot

Näin vältyttäisiin turhalta toistuvalla manuaalisella työllä.

LDA-prosessikuva on elinkeinorahoituksen osalta D-vaiheessa mitättömän oloinen Energiatuen ja AV-tuotantokannustimen osalta tarvitaan enemmän sparrausta, jotta hakemukset olisivat fiksumpia ja parempia

Näin saadaan parempia hakemuksia esitysvalmisteluun

Tunnusteluista: Asiakas ei aina löydä ohjeitusta tai ymmärrä miten hakemus kuuluu täyttää. Hakijaa pitää perehdyttää paremmin hakemusten tekemiseen

Ohjeiden selkeytys

Sparraamattomat hakemukset työllistävät paljon.

Jos asiakkaalla ei ole energia-asiantuntijuus hallussa, niin hakijat eivät osaa välttämättä täyttää hakemuksia oikein.

Asiakkaat, joilla taas on tietämystä, saattavat yrittää peitellä jotain totuutta -> tämän takia pitäisi olla selkeämpi lista kriteereistä, joita aina arvioidaan

Hakemus voisi tarkastaa minimivaatimukset, eikä hakemusta voida lähettää ennen kuin vaaditut kentät on täytetty

”Pakolliset kentät on täytettävä”

Haastetta aiheuttaa:

Useat tuotteistetut erilaiset palvelut.

Omanlaiset tuotekohtaiset kriteerit.

Asiakailta vaaditaan ohjeiden ja kriteereiden opiskelu. Jotta he osaisivat lähettää oikean hakemuksen oikeaan tarpeeseen.

Asiantuntijan kommentit ja heille osoitetut kysymykset lähtevät nykyisin suoja-postilla. Voisiko asiantuntijalle saada sähköisen oikeuden tarkastaa hakemuksia ja kriteereitä suoraan uudessa järjestelmässä?

Näin säästyttäisiin turhalta paperisodalta

Automatisointiin ainakin:

Kuuluuko perusrekistereihin (ennakkoperintä jne.)

Omistajatieto

Palveluaikalupaus

Asiakkaan kuuleminen ei ole tarpeeksi näkyvillä prosessikuvassa.

Voisiko järjestelmä järjestää hankkeet sen mukaan mitä pitäisi seuraavaksi käsitellä. Hakemusten värikoodaus tai jonkinlainen priorisointi. Lisätietopyynnöt/ rahoituksen ehtojen toteutuminen pitää tällä hetkellä manuaalisesti käydä tarkastamassa

Järjestelmässä olisi hyvä olla jokin ilmoitusominaisuus, jos esimerkiksi tulee uusi hakemus tai hakemuksiin on tehty muutoksia – käsittelijä tietää heti mitä on tapahtunut

Prosessit menevät harvoin näin suoraan, kuin prosessikuvassa ja prosessi todellisuudessa kulkee usean kiemuran kautta

Yleisiä kiemuroita: Lisätietoja ei saadakaan kerralla vaan joudutaan pyytämään useasti ja lisätietotarve huomataan myöhässä.

Värikoodaus olisi hyödyllinen tietyille alueille.

Tällä hetkellä järjestelmässä ei ole hyvää logiikkaa tällä saralla

Useat ihmiset saattavat haluta käsitellä samaa hakemusta (asiakkaan tapaamisen jälkeen). Voita-siinko saada samanaikainen käsittely?

Jos asiakas täydentää hakemusta niin tarvitaan selkeämpi muutoshistoria tieto siitä, mitä hakemuksessa asiakas muutti

Tällä hetkellä muutoksien löytäminen on hankalaa

Hakemuksen ei välttämättä pitäisi olla asiakkaan vapaasti täydennettävissä, vaan hakemus voisi olla lähtökohtaisesti suljettu, ja asiakas voi avata sen takaisin käsittelyyn

Jos tulevaisuudessa järjestelmä automaattisesti täyttää sen minkä pystyy, niin tiedot pitää kuitenkin manuaalisesti tarkistaa. Jos hakemus on automaattisesti täydennetty, niin pitää silti käydä läpi manuaalisesti tietojen oikeellisuus yms?

Käsittelyn kannalta voi olla välillä oleellista, että hakemukselle on vaan täydennetty jotain ja asiaan palataan käsittelijän kanssa. Hakemus ei saa mennä väärillä tiedoilla läpi.

Sisällön täytyy olla jonkin kuittaamaa ja tarkistamaa oli sitten automatisoitu tai ei. Eli ulkoisista lähteistä tuleva tieto voi olla valmiiksi hyväksyttyä (jos ei liian vanhaa), asiakkaan hakemukseen syötämä tieto ei ole automaattisesti hyväksyttyä (ennen kuin koneäly hyväksyy)

## Tehtävä 2 - Elra-käsittelyn tiedot

Vastaukset ja keskustelu kysymyksittäin:

Yleistä:

Tämä kyseinen Excel-lista olisi hyvä käydä säännöllisesti porukalla läpi kohta kohdalta

Järjestelmä voisi rakentaa lisätietopyyntöjen listaa automaattisesti - hankevastaava jossain kohtaa katsoo listan läpi, kuittaa, ja laittaa eteenpäin. Lisätietopyynnöt kannattaa lähettää kerralla eikä paloittain. Onko oheisessa taulukossa listattuna kaikki Elra-hakemuksissa käsiteltävät tiedot?

Energiatuki

De minimis -tilannetta ei tarvita energiatuessa

TF-historia olisi hyvä olla koska, on ollut yrityksiä, joita on rahoitettu Finnveran kautta

Projektin toteutus ja suunnitelma olisi hyvä olla täydennetty

Esimerkiksi aikataulusta olisi hyvä saada tietoja, jotta pystytään arvioimaan, onko aikataulu riittävä yms.

Yhteishankkeita on myös energiatuessa, yksi hakijoista on koordinaattori.

Energiatuen osalta: Yrityksen nykytilasta tarvitaan kuva, ilman sitä on vaikea arvioida jatkuvan kannattavuuden edellytyksiä ja onko yrityksellä edellytyksiä selvittää omarahoituksesta.

Budjettiluvut olisi myös hyvä saada, jotta voidaan varmistaa jatkuvan kannattavan toiminnan edellytykset

TEKES lainahistoria voisi olla mukana – havaitaan jos on paljon maksamattomia lainoja Tekesille  
Projektisuunnitelmat tarvitaan, koska päätökseen tulostetaan projektisuunnitelma, josta näkyy, mitkä  
kustannukset ovat hyväksytyjä.

AV-tuotantokannustin  
Ei de minimis-arviointia

Tempo / Start

Asiakkaan perustiedot: toimiala ja rekisteritiedot samoja asioita, mutta segmentointi omaksi kohdaksi.

Mitä segmentointi palvelee? Onko siitä muuta hyötyä kuin tilastoinnillista?

Omistus ja rakenne samassa (juridiset), resurssit erikseen (onko kykyä toimia)

Osaaminen, kompetenssit ja resurssit enemmän yhteen kuuluva joukko

Tilinpäätös start-up yrityksiltä vaikea saada koska tilikausia ei ole välttämättä edes takana.

PRH:n kautta tiedot tulevat viiveellä

Kirjanpitoajo tarvitaan usein startupeista, ja vanhoja tietoja ei saa päästää läpi.

Innovaatioseteleiden osalta luottoluokitus tarkoittaa palveluntarjoajan luottoluokitusta.

Hylkyjä on tehty myös sen perusteella, että tulosarviot ovat liian pieniä. Liian matala vientikerroin on  
välillä ollut myös hylkyperuste. Kasvuvisio on vaikea mittari.

Mitä voisi käsitellä jatkossa automaattisesti?

Instrumenttirahoitusten erityispiirre automaattisesti?

Tilinpäätöksen puoliautomatisointi?

Ovatko taulukkoon merkitty tiedon lähteet oikein?

Tulosehdotukset: Onko tiedon lähde asiantuntija? Itse tulosodotuksessa ei, mutta tulosodotusten realis-  
tisuus on asiantuntijan arvioitavissa. Pitäisikö tulosodotuksen olla kasvuvisiossa, eikä projektin tiedoissa?  
Tulosodotusten arviointi on hyvin hankalaa

## LIITE 4: Yhteishankemallin työpajan muistiinpanot

## EV-prosessin uudistus – Työpaja 5 – Yhteishankkeet

|              |   |
|--------------|---|
| Aika         | 17.2.2017, 10.30-11.30                                    |
| Paikka       | Porkkalankatu 1, Helsinki<br>Pohjola 1B104 – Team Finland |
| Osallistujat | Gyllenbögel Sari<br>osallistujien nimet piilotettu        |

## NABC

- Hakemuksella voi olla yhteinen NABC tai muu yhteinen osa
- Ainakin yrityksillä pitää myös olla omat NABCinsa
  - Muuten on houkutus käyttää yhteistä, laatu heikkenee

## Osallistujat

- Koordinaattori voi poistaa/vaihtaa osallistujia (jos joku jänistää matkan varrella)
  - Osallistujien pitää hyväksyä lopullinen osallistujalista, eli jos muutoksia osallistujiin tulee, tarvitaan uusi hyväksyntä kaikilta osallistujilta

## Koordinaattorin oma osuus

- Koordinaattori merkitsee oman organisaationsa valmiiksi
- Koordinaattori voi korjata omaa osuuttaan, jos yhteinen muuttuu
- Koordinaattorilla ei aina ole omaa osuutta (kutsuuko myös itsensä osapuoleksi, jos oma osuus on?)
- Onko koordinaattorilla yhteishankerooli myös hakemusvaiheen jälkeen esim. asioinnissa?

## Yhteinen osuus

- Jatkossa pitää olla yhteinen osuus, jossa kysytään kaikille yhteiset asiat - ei leikkaaliimaa-työtä tai sitä, että käsittelijät käsittelevät saman tekstin kaikkien hakemusten osalta erikseen

## Käsittely

- Kaikkien organisaatioiden osuudet pitää käydä läpi, vaikka kokonaisuutta ei hyväksytä - voi olla että jotkut halutaan hyväksyä itsenäisesti
- Jos yhteistä osaa ei hyväksytä, kaatuu hanke yhteishankkeena
  - Potentiaaliset hyvät hankkeet pitää voida konvertoida omiksi hankkeiksi, jos yhteishanketta ei hyväksytä
- Yhteisestä osuudesta ei tehdä omaa päätöstä - päätökset tehdään jokaiselle organisaatiolle erikseen

Kuka voi päättää, onko yhteishanke?

- Esitysvalmistelija (tai päätöksentekijä) voisi ehkä tehdä päätöksen jo yhteisösuuden käsittelyn jälkeen, onko yhteishanke
- Mitä jos on niin iso että menee johtokunnalle?
  - Onko se (rahoitus)päätös, kun arvioidaan, näyttääkö hakemus yhteishankkeelta? Tuumittiin että ei ole - tämä pitää vielä tarkistaa
- Pitää käydä työjärjestys läpi

Yhteenveto:

- Yhteishankkeilla pitää olla koordinaattori
- Yhteishankkeilla pitää olla yhteinen osuus
- Yhteishankkeet pitää voida pilkkoa osiin
- Esitetty prosessi ok
- Pitää katsoa toimintaprosessi yhteishankkeiden yhteishankkeisuuden päättämisen kanalta

Toiveita jatkotyölle

- Esimerkkejä yhteishankkeiden käyttötapauksia
  - Voidaan hakea yhteishankkeessa erilaisia rahoitustuotteita
  - Miten muuttaa hakemuksen nykyarkkitehtuuria
- Voisi tehdä käsitte kuvauksen - puoli A4:sta "mikä on yhteishanke"

Voiko tekes luoda yhteishankkeita (kytkeä yhteen) - Silloin Tekes on koordinaattori



## LIITE 5: Tutkimusrahoituksen työpajan muistiinpanot

## EV-prosessin uudistus – Työpaja 6 – Tutkimus

|              |   |
|--------------|---|
| Aika         | 22.2.2017, 12:00 – 15:00                                  |
| Paikka       | Porkkalankatu 1, Helsinki<br>Pohjola 1B104 – Team Finland |
| Osallistujat | Gyllenbögel Sari<br>osallistujien nimet piilotettu        |

## Agenda

Johdanto - Jaakko

Digitaalinen palveluprosessi - Marita

Uuden prosessin esittely - Jaakko

Tehtävä 1: Tutkimusrahoituksen prosessin haasteet, yhteiskeskustelu

Tehtävä 2: Tutkimusrahoituksen tavoitetilan esitysvalmisteluprosessin läpikäynti, yhteiskeskustelu

Seuraavat askeleet ja Roundtablen esittely

## Digitaalinen palveluprosessi

Marita esitteli projektin ja digitaalisen palveluprosessin tavoitteita

## Projektin ja uuden prosessiehdotuksen läpikäynti

Jaakko esitteli uuden prosessin, miten kehitysprojekti on edennyt ja mitä on tapahtuva tulevaisuudessa. Osa tuotteista ovat jo tuotantoputken alkupäässä ja uusi prosessi tulee testaukseen tuotteille vaiheittain.

Keskustelua:

Milloin Innovaatorahoituksen uusi prosessi otetaan tuotantoon?

Tarkoituksena on, että prosessi olisi käytössä ensi kesänä.

Jos uusi asiakas hakee rahoitusta niin mistä hän tietää mitä rahoitusta hakea?

LDA-mallin tarkoituksena on, että asiakkaasta otetaan koppi jo alkuvaiheessa ja häntä ohjeistetaan oikean rahoituksen ja tuotteen piiriin.

Mitä jos asiakas olettaa esimerkiksi hakevansa Kiito-rahoitusta ja kesken käsittelyprosessin huomataan, että rahoitustuotetta tulee vaihtaa. Aiheuttaako tämä ongelmia?

Uuden prosessin tarkoitus on myös mahdollistaa joustava vaihto tuotteesta tuotteen kesken käsittelyprosessin.

## Tehtävä 1 - Tutkimusrahoituksen prosessin haasteet

Osallistujat kävivät pareittain läpi uuden ylätason prosessin.

Kooste vastauksista ja keskustelusta aiheittain:

Sparraus ja palaute

Tutkimusrahoituksen puolella samat hakijat toistuvat vuodesta toiseen. Tästä syystä olisi esimerkiksi hyvä, että tiedot siirtyisivät ja tallentuisivat hakemuksesta toiseen.

Ei turhia toistoja ja manuaalista tiedon syöttöä

Voisiko asiakasta opettaa? Toive on ollut, että voisi asiakkaalle selkeämmin kertoa, mihin heidän hakemuksensa yleensä karahtavat.

Pitää myös saada kiinni hakijat, jotka tuloksetta hakevat joka ikiseen hakuun

Olisi suuri tarve työskentelytilalle sparrausvaiheessa, jossa rahoitusta hakevat, rahoittajat ja käsittelijät voisivat yhdessä keskustella

Yrityksille, käsittelijöille ja käsittelijöille yhteinen työskentelytila ja historiatiedot siitä mitä ollaan hankkeen ympärillä keskusteltu.

Järjestelmä voisi automaattisesti kerätä tietoa rahoittajista prosessin aikana.

Yritykset eivät tiedä mitä tutkimuslaitokset tekevät, joten pitäisi saada foorumi/työkalu, jossa tutkimuslaitokset voivat esitellä hankkeitaan, joihin kaipaavat rahoitusta. Näin rahoittajien olisi helpompi rahoittaa haluamiaan tutkimuksia. Samalla myös rahoittajat voivat kertoa etsivänsä rahoituksen kohteita

Historiatiedot siitä, kenen kanssa yritykset ja laitokset ovat keskustelleet.

Markulla menossa tästä projekti, miten kommunikaatiota sidosryhmien välillä voidaan parantaa.

Tutkimuslaitoksille pitäisi joskus opettaa sitä, miten yritysten kanssa toimitaan.

Esim. Suomen Akatemia antaa nykyisin paljon palautetta siitä, miksi hylätty

Nyt käytössä sparraustaulukko, jolla seurataan, ketä on sparrattu, ja ketkä sparratut ovat jättäneet hakemuksen

Tämän voisi jatkossa tehdä järjestelmän raportointitoiminnolla, jos esihakemuksetkin ovat järjestelmässä, ja kytketty varsinaisiin hakemuksiin

Esihakemuksiin pitää voida lisätä myös Tekesin sisäisiä kommentteja (hankevastaavan täyttämiä)

Aiehakuvaiheessa: Sparraajan nimi tarvitaan myös näkyviin. (Metadata, lokitiedot)

Järjestelmään viestiominaisuus asiakkaalle

Esimerkiksi: ”kiinnostava idea, mutta tätä täytyy täyttää hyödyntäjien osalta” ja muut viestit asiakkaille näkyviksi.

Meidän vaikuttamisen paikka on ennen hakemusta. Sparrausvaiheesta puuttuu työkaluja ja läpinäkyvyyden puute aiheuttaa haasteita. Kuka on käsitellyt mitään? Linjauksesta puuttuu myös työkaluja.

#### Esihakemuksesta varsinaiseen hakemukseen

Olisi hyvä, jos esihakemuksen tiedot muuntuisi ja kehittyisi pohjaksi oikealle hakemukselle.

Helpottaisi asiakkaan työtä, ja kertoisi selkeästi Tekesille, mikä esihakemus liittyy mihinkin varsinaiseen hakemukseen (nyt välillä haasteita kohdentaa)

Hakujen tunnistaminen: Hakemuksella olisi hyvä olla jonkinlainen hakukoodi tai tunniste, jonka avulla voidaan tunnistaa, mihin hakuun hakemus liittyy

Asiakkaalle esimerkiksi hakemusjärjestelmään valikko, josta asiakas valitsee haun/ohjelman.

Myös rahoittajien sitoumukset voisi siirtää uuteen järjestelmään

Jos olisi automaattinen Y-tunnussysteemi, niin yrityksen olisi helpompaa täyttää hakemus. Yritystiedot tulisivat suoraan hakemuksille ja yrityksen pitäisi vain selventää miksi haluaa olla mukana hankkeessa.

Aiehakemuksessa pitäisi kysyä hyötypotentialiaali, hyödyn kuvaus, ketkä hyödyntäjistä ovat tutkimusryhmällemme uusia kontakteja ja mikä on yrityksen tyyppi. (liikevaihdon suuruusluokka, henkilömäärä), tutkijan olisi hyvä nähdä myös hyödyntäjän kyvykkyys tutkimuksen hyödyntämiseen.

Rahoittajayritykset: Heiltä ei tarvita muuta kuin sitoutumisilmoitus.

Käsittelijän pitää tarkistaa ovatko yritykset sopivia.

Yhteishankkeissa TEKES korvaa jotain hyödyntäjien rahoituksia.

Jos on ryhmähankkeita, yrityksiensä asiakasvastaavat olisi hyvä saada nopeasti selville.

## Linjaus

Linjausvaihe on tärkeä ja eikä sitä ole varsinaisesti otettu eheäksi osaksi prosessia, vaikka sen pitäisi olla.

Linjausvaihe arvioi hankelaatua ja esitysmuistio varmistaa prosessilaadun

Linjausprosessia tulisi parantaa ja tehdä systemaattisesti. Linjausprosessia parantamalla käsittelyaikoja saadaan lyhyemmäksi.

Hylkäys linjauksen perusteella - miten perustellaan se, että hakemus on heikompi kuin jonkun muun

Joskus ollut haasteita, kun ei ole perusteltu selkeästi ja asiakas on pyytänyt oikaisua, ja muiden hakemuksia ei ole voinut näyttää

Pisteytys linjauksessa koettiin hankalaksi - eri henkilöillä eri kriteerit pisteytykseen, joten päästään jatkuvaan keskusteluun itse kunkin arviointiskaalasta

Parempi luokitella eri osa-alueet vihreä/keltainen/punainen, ja sitten järjestelmä voi alustavasti jakaa hankkeet joukkoihin ”todennäköisesti hyväksytään”, ”todennäköisesti ei hyväksytä”, ”siltä väliltä” - sitten linjauksessa jaetaan hankkeet lopullisesti ryhmiin

Toive prosessista: Jos yksinkertaisesti annetaan enemmän aikaa linjaustyöhön, niin saataisiin parempi kuva hakemuksista. Pitää saada aikaa perehtyä hakemuksiin.

Esivaiheen aikana annetut kommentit keventäisivät linjausvaihetta.

Jos minimikriteerit ei täyty niin on helppo esittää miksi hylättiin ja sen edelle menevät hylkäykset pitää selventää asiakkaalle.

## Tekniset hylät

Ennen linjausvaihetta on myös mahdollisuus tehdä tekniset hylät osalle hakemuksista, jolloin käsiteltävien hakemusten määrä laskee.

## Seurantavaihe

Seurantavaiheeseen liittyen: Tällä hetkellä tehdään todella paljon muutoksia hankkeisiin. Muutokset tiedoissa aiheuttavat työtä. Esimerkiksi muutokset aikataulussa, yhteyshenkilössä ja kustannuksissa

Asiakkaat eivät osaa aina arvioida hakuvaiheessa kustannuksia ja budjetit saattavat heitellä.

Seurannan keventäminen ja turhauttavien pikkumuutosten välttäminen. Muutospäätökset ovat työllistäviä.

Yhteyshenkilöiden vaihdokset ja hyväksymiset muutokselle ovat liian pitkiä prosesseja. Tämä olisi mahdollista tehdä nopeamminkin.

Jotkut asiakkaat ovat liian tarkkoja kustannusmuutoksista ja sitten he ilmoittivat pieniä muutoksia edestakaisin. Tällä hetkellä muutosilmoitukset tulevat sähköpostilla eivätkä kootusti järjestelmään.

#### Muuta

Esitysmuistio jonka pohjalta päätös tehdään, tallentuu loppujen lopuksi vain arkistoon, hankevastaava ei käytä sitä enää seurantavaiheessa.

Tiedot jotka ovat asiakkaiden järjestelmissä, olisi hyvä saada suoraan Tekesin järjestelmiin. El tarvitsisi syöttää tietoja järjestelmästä toiseen.

Esimerkiksi rajapinnat yliopistojen järjestelmiin.

Luokitteluja ei tarvita hylätyistä hakemuksista.

Selkeä ja yhdenmukainen prosessi jokaiselle käsittelijälle jota noudatetaan.

Jos joku hakemus on jo hylätty niin turha lähteä kyselemään asiakkaalta lisätietoja.

#### Käyttöliittymä

Onko käyttöliittymä edelleen nykyisen tyyppinen?

Ei, ole koska järjestelmä tehdään kokonaan uudelle alustalle.

Erlaisia prototyyppejä tullaan testaamaan.

Jos kaikki tehdään jatkossa samassa järjestelmässä, niin sieltä on helppoa ladata käsitteilymuistio ulos.

#### Tehtävä 2 - Tarkempi käsittelyprosessi

Jaakko esitteli yleisesti uuden esittelyvalmisteluprosessin kulkua ja järjestelmän käyttöliittymäluonnosta.

#### Keskustelua:

Käyttöliittymäkuvasta saa syötettä sparraus- ja esikäsittelyvaiheeseen myös tutkimusrahoituksen osalta

Linjauksiteerit saisi myös asetettua käyttöliittymään ja yhteishankkeissa käsittelijät voivat käsitellä ja arvioida hakemuksia samaan aikaan.

Prosessin näkökulmasta tietojen tuplasyöttämisestä ja arvioinnista tulee päästä eroon.

Vastuut ja tietojen kuittaus tulee selvittää juristin kanssa - mistä kaikesta esitysvalmistelija on vastuussa? Jos joku muu Tekesläinen on täyttänyt/kuitannut tiedon, onko vastuu hänellä vai esittelijällä? Entä jos tieto tulee esim. Finnveralta?

Järjestelmässä tulee myös näkyä, jos samalla asiakkaalla on useita hakemuksia samaan aikaan.

Osallistujat kävivät pareittain läpi tavoitetilan tutkimusrahoituksen esitysvalmisteluprosessin

#### Kooste vastauksista ja keskustelusta

Automaatiosta:

Esihakemuksen tiedot täyttyisivät suoraan seuraavan vaiheen hakemukselle, jos asiakas jatkaa hakuprosessia.

Hakijan tekemiset ja meneillään olevat hakemukset näkyviin.

Asiakkaan historiatiedot hakemuksista.

”Tekes-historia”

Hankeryhmän lisäksi tarkkailija hakemuksille?

Voisiko ohjelmapäällikkö lisätä hakemukselle kommentteja?

Eri käsittelijöiden ja sidosryhmien kommentit kootusti järjestelmään, eikä enää sähköpostikommentteja

Millainen valtuus sidosryhmillä on päästä lukemaan hakemuksen ja valmistelun tietoja?

Tämä pitää vielä tarkentaa

Yhteishankkeissa käyttöliittymässä olisi oma näkymä.

Käyttöliittymässä olisi ylätasolla yhteinen osuus ja organisaatiokohtainen

”luukku”, ja luukusta pääsee organisaation tietoihin tarkemmin.

Järjestelmään nappi ”pyydä kommenttia oikeuspalveluilta”, ja oikeuspalvelut täyttävät vastauksen suoraan järjestelmään

Mitä seuraavaksi?

Jaakko esitteli Roundtable-työkalun, jossa osanottajat voivat jatkaa keskustelua ja tehdä tehtäviä.

Jaakko toimittaa työpajassa läpikäytyt materiaalit Roundtable-työkaluun.

## LIITE 6: Innovaatorahoituksen työpajan muistiinpanot

## Esitysvalmisteluprosessin uudistus – Työpaja 7 – T&amp;K, NIY, Into

|              |   |
|--------------|---|
| Aika         | 1.3.2017, 12:00 – 15:00                                   |
| Paikka       | Porkkalankatu 1, Helsinki<br>Pohjola 1B104 – Team Finland |
| Osallistujat | Gyllenbögel Sari<br><osallistujien nimet piilotettu       |

## Agenda

Digitaalinen palveluprosessi - Marita

Uuden prosessin esittely – Jaakko

Tehtävä 1: uuden prosessin läpikäynti ja kommentointi ryhmissä, yhteiskeskustelu

Tehtävä 2: Kyseisten rahoituspalveluiden (T&K, NIY, Into) erityispiirteet

## Digitaalinen palveluprosessi

## Keskustelua:

Sparrausvaiheessa on mahdollisuus tehdä turhaa duunia, jos tiedot pääsevät vanhenemaan (jos D-vaiheesta / sparrauksesta menee pitkä aika itse hakemukseen)

Etenkin start-up-yritysten yritystiedot vanhenevat nopeasti

Joka ikiselle asiakkaalle tehdään palvelulupaus/ehdotus.

Asiat jotka on selvitetty Lead-vaiheessa, tulisi olla hyödynnettävissä myöhemmin hakemusprosessissa.

Ei pitäisi tarkastaa samoja asioita moneen kertaan.

Olisi hienoa, jos voisi lähteä tilanteesta, jossa tietyt asiat hakemuksessa olisi jo automaattisesti täytetty.

Ihminen ihmiselle: Asiakaspalautteen mukaan ollaan saatu kohtaamisista hyvää palautetta, mutta järjestelmän osalta palaute ei ole aina ollut niin hyvää. Meidän tulee ylläpitää ihminen ihmiselle - kokemus. Tämä ei saa vaarantua.

Projektin tavoitteena on tehdä lisää tilaa asiakastyölle.

## Projektin ja uuden prosessiehdotuksen esittely

## Keskustelua:

Palvelulupaus tuotetaan viikon kuluessa asiakkaan tapaamisesta, mistä saadaan tämän tai palveluehdotuksen tiedot mukaan tähän prosessiin?

Pitää käydä osa-alueet huolella läpi, jotta osa-alueet hakemuksilla eivät olisi päällekkäisiä (esim. resurssit ja kyvykkyydet)

Asiakasvastaavatieta on hyödyllinen ja tämä olisi hyvä näkyä järjestelmässä, mahdollisesti jos hakemuksen etusivulla

Asiakkaan nykytila ja kasvuvisiosta tulisi tallentaa dataa ja tietoa tulisi rikastaa säännöllisesti

Kasvuvisio ja nykytila ovat tärkeitä käsiteltäviä alueita, jos järjestelmä ei automaattisesti arvioi niitä, niin olisi hyvä saada tiedot edes automaattisesti hakemukselle, jolloin käsittely-aika lyhenisi.

De minimis -ehdon kysymme yrityksen tarkkuudella, vaikka tarkastelu tehdään konsernitason – tässä kohtaa hakemusta tai ohjeistusta voisi selventää

Järjestelmän tulee tunnistaa rahoituspalvelun perusteella, mitä ehtoja tulee täyttää hakemuksissa. Järjestelmään tieto siitä, jos asiakkaalla on menossa monta hakemusta samanaikaisesti, jotta hakemukset voidaan koordinoita keskenään.

NIY:

NIY:n osalta jaksot ja paneeli ovat selkeät erityispiirteet, joista ei ole vielä selkeää suunnitelmaa.

Jaksotus järjestelmässä on helppo ratkaista tietojen hyödyntämisellä ja modulaarisuudella. Ei kattavaa yhtä hakemusta, vaan jatkojaksot olisivat omat moduulinsa. Selkeä prosessi jaksohakemukselle

Luotamme tietoon mitä asiakas kertoo, jos asiakas kertoo tuoreen tiedon yrityksen tilasta, niin näitä asiakkaan tietoja tulisi hyödyntää.

Ajatuksena on ollut, että kun nykyään toimitaan projektien parissa, niin tulevaisuudessa voitaisiin työskennellä enemmän yritysnäkökulmasta ja hakemuksissa syntyneitä yritystietoja tulisi pystyä tallentamaan ja hyödyntämään tulevaisuudessa hakemuksissa ja käsittelyissä.

## Tehtävä 1 - Uuden prosessin läpikäynti

Osallistujat kävivät pareittain läpi uuden ylätason prosessin.

Kooste vastauksista ja keskustelusta:

Kaaviossa on kuvattu monia rooleja.

On vaikea linkittää meidän nykyisiin rooleihin. Ei pidä pysyä vanhassa, mutta meidän nykyiset termit ja speksit voisi olla esillä niin porukka ymmärtää paremmin mistä puhutaan.

Toisaalta tässä voisi miettiä myös, onko nykyinen roolijako parhaiten kokonaisuutta palveleva

Kun mennään jonotyövaiheeseen niin epätahtisuutta pitäisi välttää.

Sähköpostikyselyitä ja pyörittelyä tulisi välttää.

Hankevastaava voi osoittaa ryhmäläisille järjestelmässä tehtäviä.

Hakemuksen rakenteen tulee olla sellainen, että eri kokonaisuuksia voi erotella ja jakaa tiimin kesken selvittelyyn. Asioiden pitää olla riippumattomia toisistaan, jotta voidaan tehdä rinnakkaista työtä.

Ryhmittely on tehtävä tarkkaan, jotta ei tehdä päällekkäisiä tehtäviä.

Pohjautuuko tapa analysoida asioita esitysvalmistelussa NABC-malliin?

Kyllä perustuu

Pikahylky on hyvä tavoite, jos se saadaan toimimaan.

Yhdenmukainen kohtelu ja laki tulee olla huomioitu.

Kyvykyys ja kasvuhalu tarkastetaan ensimmäiseksi, koska jos ne eivät täyty niin muuta ei tarvitse arvioida.

Useissa tuotteissa hylkyperusteena

D-vaiheen tulee olla tarpeeksi laadukas, jotta ei hylätä vain parin minuutin keskustelun takia. Asiakkailla pitäisi antaa aikaa.

Asiakkaalta edellytetään kasvuhalu ja kykyä, mutta näiden arviointiin ei ole selkeitä numeromittareita.

D-Vaiheessa enemmän arviointia.

Jos D-vaiheessa on arvioitu yrityksen kyky ja halu ja jos se meidän mielestämme voi edetä A-vaiheeseen, niin edellä mainittuja asioita ei pitäisi joutua pystyä kyselemään ja puimaan uudestaan.

Järjestelmän tulisi pystyä hälyttämään, jos joitain asioita ei ole arvioitu.

Hankevastaava voi lisätä tarkastettavia osa-alueita.

Alasta riippuen tarvitaan spesifistä asiantuntemusta, esimerkiksi lääketieteellinen relevanssi.

Tälle olisi hyvä olla oma liikennevalo, jos joku spesifi asia on tarkastettu.

”Ranking-ominaisuus” järjestelmään siitä että on jakanut asiantuntemustaan hakemuksissa?

Järjestelmässä pitää helposti osoittaa, mitä kohtaa asiantuntijaa pyydetään kommentoimaan, jotta ei tarvitse lukea koko hakemusta läpi

Järjestelmän mittareista:

Ei voida vain mitata pelkkää läpivientinopeutta, hakemuksen laadullinen käsittely tulee myös ottaa huomioon.

Analyysit siitä missä pullonkaulat ovat prosessissa.

Yhteydenotto asiakkaaseen; Kun tulee lisätietotarpeita, niin ne olisi hyvä olla kootusti jossain. Voisi olla editoitava kysymyslista, jossa asiakas voi vastata kootusti lisätietoihin.

Tällä hetkellä asiat kysytään sähköpostilla yms.

Prosessi vaikuttaa hyvältä ja loogiselta.

Sisään tulee paljon hakemuksia, jotka ovat puutteellisia. Asiakkaiden pitäisi pystyä parantamaan hakemusten täyttöä.

Jatkuva lisätietojen lypsäminen vie todella paljon aikaa. Asiakkaat eivät tätä ymmärrä.

Hylkytapauksille olisi hyvä saada kevennetty käsittelyprosessi, koska vaikka hakemus huomataan jo alku vaiheessa hylkyperusteet täyttäväksi, se joudutaan silti käsittelemään loppuun.

Hakemuksille tarvitaan ”saattohoitaja”.

Asiantuntija voi viestiä hylkypäätöksen, mutta miksi pitäisi mennä tapaamaan asiakasta, vaikka tiedetään, että hakemus hylätään. Tähän menee turhaan tunteja.

Voisiko järjestelmässä olla valinta ”hanke tullaan todennäköisesti hylkäämään”, jonka jälkeen loppukäsittely olisi kevennetty?

Hylkäysperusteet näkyviin.

Asiakkaita ei pidä turhaan juoksuuttaa vaan asiat pitäisi sanoa suoraan, jotta asiakas ei hae rahoitusta turhaan uudestaan.

Määritellään kriittiset hylkyperusteet.

Isoissa rahoituksissa tehdään paljon ehdollisia päätöksiä, ”rahoitus myönnetään jos verovelka korjataan”

Ehdolliset päätökset näkyviin prosessiin

Rooleista:

Tässäkin prosessissa tulisi miettiä nykyisen roolituksen sopivuutta uuteen prosessiin.

Rooleja ja tehtäväkuvia tulisi ehkä haastaa.

Voisiko olla fiksumpaa, että olisi enemmän keskittymistä tiettyihin osa-alueisiin?

Työntekijöiden pitäisi ehkä erikoistua eri asioihin.

Voisiko olla projektikoordinaattori, joka vastaa siitä, että hakemus viedään päätökseen?

Joskus asiantuntijat ovat ”taivaanrannan maalareita” ja päätökseen saaminen vaatii eri tyyppistä osaamista.

Erotetaan analyysin teko ja esitysvalmistelun edistäminen

Esimiehien pitäisi saada näkyvyyttä tiimiin ja jäsenien osaamisiin.

Tehtävä 2 - Rahoituspalveluiden erityispiirteet



Osallistujat kävivät pareittain läpi rahoituspalveluiden erityispiirteitä

Kysymys: Mitkä ovat juuri näihin rahoituspalveluihin liittyviä erityispiirteitä, joita pitäisi ottaa huomioon, ja miten?

Kooste vastauksista ja keskustelusta

NIY

Tärkeimmät osat ovat: Jaksorahoitusmalli ja arviointipaneeli.

Paneeli tapahtuu 1. Jakson aikana ja se vaikuttaa 2. Jakson päätöksiin.

Jaksoja yleensä kolme tai enemmän.

Jaksorahoituksen hakeminen on vähän epämuodollinen.

Olisi hienoa, jos järjestelmä mahdollistaisi kevyen hakemusmallin.

Hakemusta voitaisiin päivittää joustavasti jaksosta jaksoon.

Yrityksen taloudellinen tilanne tarkastetaan usein.

Nykyään asiakas saattaa tehdä uuden hakemuksen, vaikka ei tarvita.

Paneeli:

Voisi olla 2. Jakson käsittelyyn liittyvä moduuli.

Tämä tieto on myös hyödyllistä muutenkin.

Tieto voisi olla käytettävissä laajemmin jatkossa, ettei se vain hautaudu 2. jakson käsittelyn tarpeisiin.

Paneelissa arvioidaan esimerkiksi yleisesti yritystä, kasvupotentiaalia ja annetaan suosituksia jatkosta.

Voisiko tieto olla nähtävissä CRM:n kautta

Työprosessiin liittyvä paneelinlausunto toimitetaan nykyään PowerPoint-tiedostona ja siitä annetaan hankejärjestelmään lausunto.

Voisiko PwC jatkossa syöttää lausunnon suoraan järjestelmään, jossa se olisi moduulina.

Ulkopuolisille pääsy järjestelmään tietyllä laajuudella.

T&K

T&K-lainat ja kevyet hakemukset ovat todella yhtäläisiä

Asiakkaat saattavat hakea kahdenlaista instrumenttia samaan aikaan ja näitä tietoja pitäisi hyödyntää ristiin eri hakemuksissa.

Rahoitusehdon seuranta hyväksyntä mahdollisimman yksiselitteiseksi.

Rinnakkaishankkeita on useita.

Yhteydet hakemusten välillä pitäisi koota selvästi näkyviin

Eteneminen saattaa seisoa kauan, kun vaikeat hakemukset jäävät jakamatta ja käsittelemättä, koska ovat sen verran epäselviä että vaativat paneutumista

Hakemusten jako tulee tehdä fiksusti.

Järjestelmä voisi tietojen perusteella luokitella hakemuksia.

Hankkeiden välillä siirtyminen tulisi olla helpompaa varsinkin rinnakkaishankkeissa.

Into

Tällä hetkellä Into-tilanne on, että hakemustekstit eivät vastaa arvioitavaa asiaa.

Intossa paljon ostopalveluja

Järjestelmässä palveluiden tuottajien pitäisi näkyä hakemuksella ja asiakkaalle ennen hakemus jätetään.

Voisiko Innovaatiosetelin käsittelymallista ostopalveluiden osalta hyödyntää osia Intossa?

Into-projekteja on rahoitettu vähän ja tuotteen tulevaisuutta ei tiedetä.

Järjestelmään tarvitaan kommentointiominaisuus hakemuksille.

