

ASIAKASKOKEMUS BUSINESS DESIGN OPPIMISPALVELUSSA



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeen ammattikorkeakoulu Visamäki, Liiketalous

Kevät 2020

Olli Yrjölä

Liiketalous, Tradenomi
Visamäki, Hämeen ammattikorkeakoulu

Tekijä	Olli Yrjölä	Vuosi 2020
Työn nimi	Asiakaskokemus Business Design oppimispalvelussa	
Työn ohjaaja/t	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkitaan ilmiötä asiakaskokemus Business Design oppimispalvelussa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen lähtökohtana oli löytää toimeksiantajalle tietoa oppimispalveluun osallistuneiden henkilöiden kokemuksista palvelusta. Tämän tarkoituksena on löytää kehitettäviä kohteita ja miten nykyisestä palvelusta asiakkaat saisivat entistä enemmän hyötyä itselleen konkreettisella tasolla tulevaisuudessa. Toimeksiantajana työssä toimi Hämeen Ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyössä selvitetään minkälaisen asiakaskokemuksen oppimispalvelu on tarjonnut. Vastaukset analysoidaan ja johtopäätökset näistä tehdään. Tutkimuksessa tuodaan esille oppimispalvelun sisältö yleisellä tasolla. Mitä Business Design on sekä mistä asiakaskokemus koostuu. Opinnäytetyön tavoite on löytää, mitkä asiat ovat oppimispalvelussa toteutuneet hyvin asiakaskokemuksen näkökulmasta tarkasteltuna ja mitkä eivät. Tutkimus toteutettiin anonyymisti oppimispalveluun osallistuneiden henkilöiden palautteiden pohjalta. Kysymykset oltiin toteutettu oppimispalvelun tuottajan toimesta. Tämän tarkoituksena kehittää palvelua. Kysely oltiin toteutettu kesällä 2019.

Opinnäytetyön johtopäätöksistä voitiin todeta oppimispalvelun tarjonneen onnistuneita asiakaskokemuksia asiakkaille. Kehitettäviä asioita löytyi myös. Näiden pohjalta kehitettiin toimeksiantajalle ratkaisuja, miten oppimispalvelua voidaan vielä kehittää tutkimuksien avulla kohti parempia asiakaskokemuksia.

Avainsanat Oppimispalvelu, asiakaskokemus, Business Design

Sivut 26 sivua

Degree programme in Business Administration
Visamäki, Hämeen ammattikorkeakoulu

Author	Olli Yrjölä	Year 2020
Subject	Customer experience in Business Design learning service	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to study customer experience in Business Design learning service. Research were made by using qualitative research method. Purpose of the research were to find information about how people were experienced this learning service. And purpose of this were to find targets which can be develop and how customer's would get even more out of current service in concrete level in future. The mandatory of this study was Hämeen Ammattikorkeakoulu.

This thesis goal is to figure out what kind of customer experience has the learning service offered. Answers were being analyzed and conclusion's was made. In this thesis learning service is being introduced in common level. What is Business Design and how customer experience consists of. Target of this thesis were to find out which parts worked in good level according to customer experience and which were not. Research was carried out anonymously based on the feedbacks which were received from people who took part of learning service. Questions were made by the half of the mandatory of this learning service. Purpose of this inquiry was to develop the service. Inquiry were made in the summer of 2019.

In conclusion part of thesis the researcher were able to confirm that in common level the learning service was able to offer good customer experience's successfully. Also things that need to be developed was found. Based on these mandatory of this research can get solutions how this learning service can be developed aiming towards better customer experiences.

Keywords Learning service, customer experience, Business Design

Pages 26 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	BUSINESS DESIGN	2
2.1	Määritelmä.....	2
2.2	Business Design ja asiakaslähtöisyys.....	5
2.3	Digitaalinen palvelu.....	7
3	ASIAKASKOKEMUS.....	8
3.1	Asiakaskokemus käytännössä	8
3.2	Asiakaskokemus digitaalisessa palvelussa	10
4	KEHITTÄMISEN TOTEUTUS JA TULOKSET	14
4.1	Aineisto ja menetelmä	14
4.2	Mitä opit?	16
4.3	Mitä osaat nyt paremmin kuin ennen Business Design-opintoja?	18
4.4	Miten aiot hyödyntää uutta osaamistasi?	19
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	21
5.1	Yleisesti.....	21
5.2	Syventävästi	22
	LÄHTEET	25

1 JOHDANTO

Jatkuva kehittyminen ja uusien innovaatioiden luominen on tätä päivää. Tämä konkretisoituu erityisesti asioissa missä suunnitellaan, miten liiketoimintaa voidaan kehittää. Asiakkaat ovat entistä vaativampia mikä pakottaa yrityksiä erottumaan joukosta. Tavallinen myönteinen asiakaskokemus ei välttämättä enää riitä vaan erottuvuus isosta massasta tehdään persoonallisella sekä odotukset ylittävällä kohtaamisella. Asiakaskokemusten reviiiri on laajentunut digitalisaation myötä myös digitaalisille alustoille, mitkä ovat yhtä tärkeitä kokemuksia sekä kohtaamisia kuin varsinaiset face to face kohtaamiset. Nämä ajatukset pohjautuvat kirjoittajan omiin kokemuksiin.

Myös oppimispalveluita järjestetään jatkuvasti ja laajentuvasti digitaalisesti verkkokoulutuksina. Näiden jatkuvien muutosten perässä pysyminen vaatii yrityksiltä joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Omien näkemysten myötä on oltava valmis ottamaan käyttöön uusia työkaluja rohkeasti sen myötä, kun niitä ilmaantuu. Palvelumuotoilua on käytetty tässä tarkoituksessa mutta nyt sen rinnalle on tullut myös vastaavanlainen mutta kuitenkin hieman erilainen Business Design. Erilaisuus koostuu suurimmalta osin siitä, miten Business Design ottaa huomioon myös liiketoiminnan uudelleenmuotoilun. Tähän aiheeseen paneudumme tässä opinnäytetyössä syvemmin tutkien ja analysoiden aiheesta verkkoympäristössä toteutettua oppimispalvelua.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan aineistoanalyysin avulla Business Design oppimispalveluun osallistuneiden henkilöiden asiakaskokemusta. Oppimispalvelu oli ensimmäinen toteutus laatuaan kesällä 2019. Kyseessä on kurssitarjottimella kohtuullisen uusi oppimispalvelu, joten syvempi perehtyminen alkuvaiheessa ensireaktioihin ja palautteisiin auttavat kehittämään tuotetta/palvelua. Jatkuva kehittäminen palautteiden kautta takaavat käyttäjilleen parhaat mahdolliset elementit saada haluamastaan opintomodulista kaikki tarvitsemansa irti.

Tarkoituksena on löytää kehitettäviä kohteita ja miten nykyisestä palvelusta asiakkaat saivat entistä enemmän hyötyä itselleen konkreettisella tasolla tulevaisuudessa ja mitkä asiat ominaisuuksineen ovat tällä hetkellä toimivalla tasolla. Tutkijan tavoitteena on näihin kaikkiin löytää vastaukset ja tehdä näistä johtopäätökset. Tutkimuksen analysoinnin aineistona oli toteutukseen osallistuneiden henkilöiden vastaukset kolmesta sanallisesta kysymyksestä: Mitä opit? Mitä osaat nyt paremmin kuin ennen Business Design-opintoja? Miten aiot hyödyntää uutta osaamistasi? Opinnäytetyön toimeksiantajana työssä oli Hämeen Ammattikorkeakoulu. Työ tehtiin mielenkiinnosta ja halusta kehittää sekä tuottaa parempia oppimispalveluita kokemusten pohjalta.

2 BUSINESS DESIGN

Digitaalinen koulutuspalvelu, yleisesti kurssista sekä digitaalisista työkaluista. Tässä luvussa kerrotaan mitä Business Design on.

2.1 Määritelmä

Business Design asettuu liiketoiminnan ja muotoilun välimaastoon. Tämä nykyaikainen keino on kehitetty täydentämään tukemaan muotoilun menetelmiä liike-elämässä. Muotoilu on ollut useilla yrityksillä käytössä jo pitkän aikaa, mutta tämä ei ole ottanut huomioon liiketoiminnan näkökulmasta taloudellisia lukuja. Siihen tuli muutos, kun alettiin tähän puoleen kiinnittämään huomiota. (Faljic, 2019, s. 3)

Yleisesti ottaen yritysten liiketoiminnan pulmat ovat ajan saatossa muuttuneet. Business design on ihmislähtöistä ja yhdessä asiakkaan kanssa tekemistä. (Lehmuskoski, 2017) Se asettaa asiakkaan keskiöön minkä pohjalta lähdetään liiketoiminnan tuotteita ja palveluita kehittämään ainutlaatuisesta näkökulmasta. (Faljic, 2019, s. 3)

Yleisesti ottaen tärkein avain yrityksen toiminnassa onkin juuri asiakas, joten tämä tapa missä lähdetään asiakkaan tarpeista liikkeelle on varsin toimiva malli nykyajan jatkuvasti muuttuvassa sekä monimutkaistuvammassa toimintaympäristössä. Yritykset kehittävät palveluitaan jatkuvasti asiakkaitensa sekä myös mahdollisesti jopa heidän asiakkaidensa tarpeisiin. (Sundberg & Roth, 2017)

Tämä prosessi lähtee liikkeelle yrityksessä muodostaa uusi tuote/palvelu siten, että ne vastaavat asiakkaan tarpeita. Tämä uusi alue tulisi yrityksen löytää asiakaslähtöisen toiminnan kautta siten, että myös yritys pystyy asettamansa tavoitteet saavuttamaan. Asiakkaan ollessa mukana liiketoiminnan kehittämisessä prosessin alusta alkaen syntyy kohteita, joilla on jo tekovaiheessa todettu olevan kysyntää sekä kohderyhmää mikä voidaan tunnistaa. (Eisto, 2018)

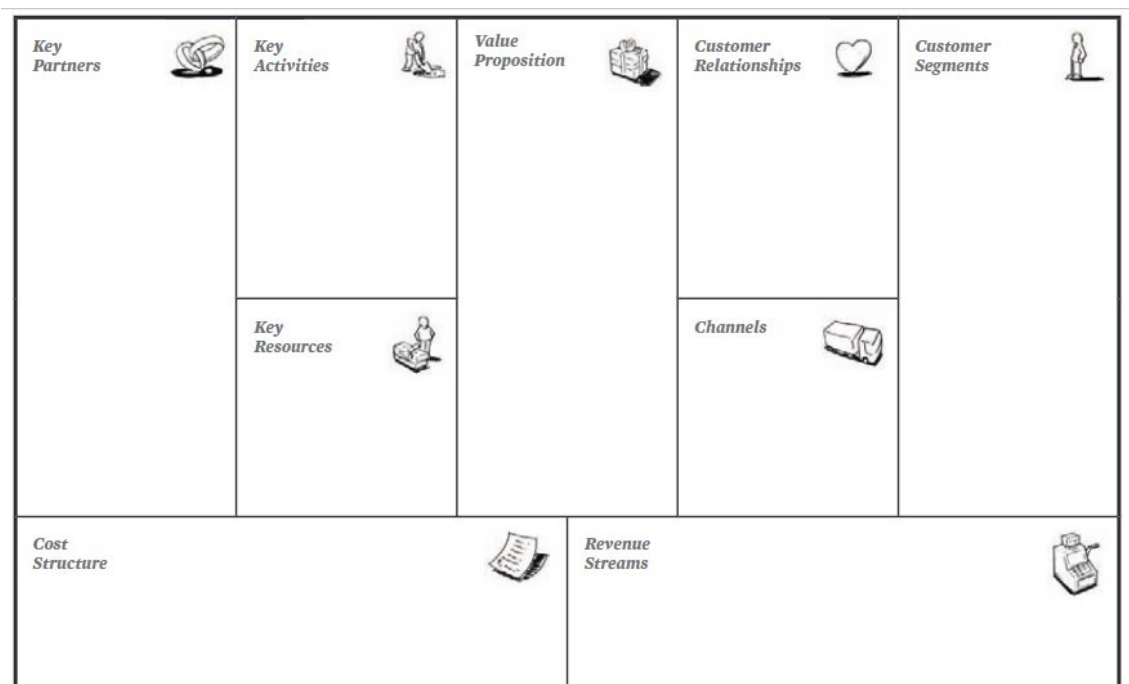
Tämä indikoi siihen, että palvelun tuottajan riski epäonnistuneen tuotteen/palvelun julkaisuun vähenee. Business Designia voivat käyttää kaikenkokoiset yritykset oman toimintansa tehostamiseen, koska sen kautta ikään kuin kävellään asiakkaan kanssa yhdessä hänen kokemansa polku ja käydään kokemukset yhdessä läpi. Todetaan puutteet sekä kohdat missä asiat voisivat mennä entistä sujuvammin. Business Design ei ole palvelumuotoilua, vaikka molemmat alkavat asiakaskeskeisyydestä. (Faljic, 2019, s. 14) Tässä toimintamallissa mennään palvelumuotoilua astetta

syvemmälle vieden tutkittavan kohteen kehityksen kulku aina liiketoiminnan mallin keskelle löytäen siihen sopiva ratkaisu.

Business designerit käyttävät monenlaisia muotoilun määritelmiä sekä työkaluja tärkeimpänä kuitenkin design ajattelutapaa. Tämä ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan tiettyjen työkalujen ja kaavojen työstämiseen ongelman ratkaisemiseksi vaan tähän käytetään monenlaisia metodeja. Kaikkea mitä nykyään käytetään ei voi tähän listata mutta on hyvä kertoa mistä tämä on lähtenyt liikkeelle.

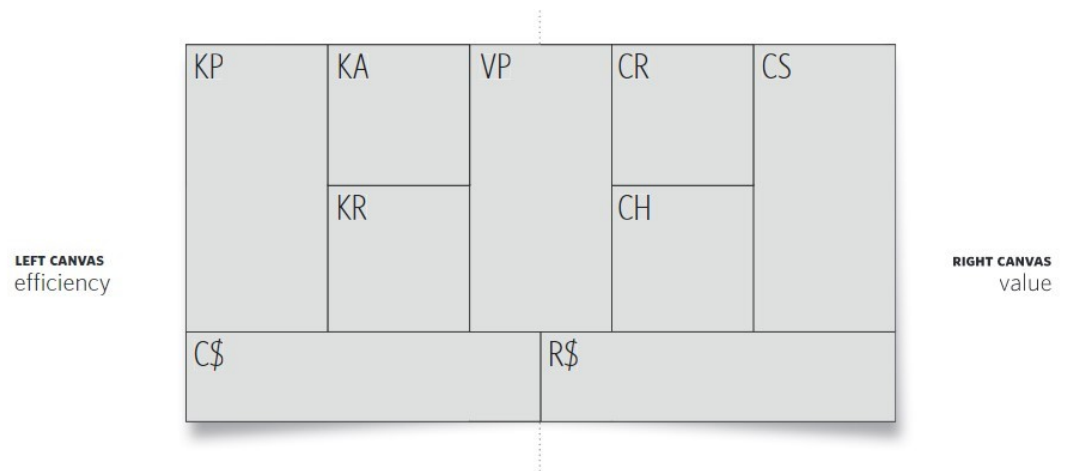
Liiketoiminnan innovaatiot itsessään ei ole uutta tietoa vaan innovaatioita voidaan historiaa tutkiessa löytää jopa 1500-luvulle saakka. (Osterwalder, 2010, s. 5) Kirjallisuutta tai oppaita ei 2000-luvun alussa hirveästi aiheesta ollut. Tätä ihmetelleet henkilöt olivat päättäneet tähän tehdä muutoksen ja 2010-luvusta eteenpäin onkin teoksia alkanut liittyen aiheeseen ilme-

Business Model Generation 2010 ja sen jatko-osa Value Proposition Design 2014 toivat pohjia design ajattelutavalle. (Paananen M., 2019, s. 5) Teoksissa mainitaan, että tämä ei ole tavallinen tapa lähteä strategiaa tai hallintoa suunnittelemaan. Ajattelu lähtee liikkeelle business model canvakselta mikä on omanlainen swot-taulukko (strength, weakness, opportunity, threat). Tämä on jaettu oikeaan ja vasempaan puoleen ihmisen aivo-toiminnan mukaisesti. Loogista ajattelua vastaa vasen puoli kun taas oikea puoli pitää tunteen mukana. Canvaksessa tämä toteutuu vasemman puolen tehokkuutena ja oikean puolen arvon tuojana. Alla kuva selkeyttämään mitä canvas pitää sisällään.



Kuva 1. Business Model Canvas, (Osterwalder, 2010, s. 44)

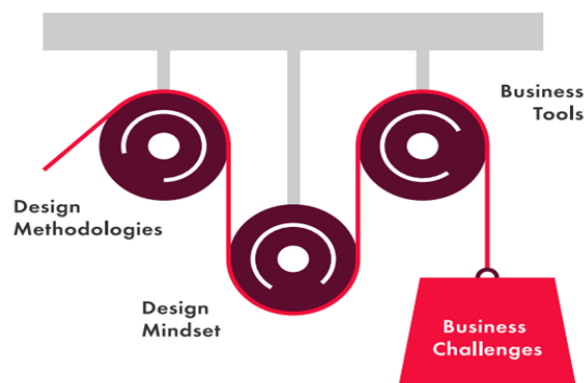
Ja alla myös samat asiat jaettuna loogiseen sekä tunnepuolen tuomiin arvoihin.



Kuva 2. Business Model Canvas jaottelu, (Osterwalder, 2010, s. 49)

Tästä jatketaan aina näiden työkalujen kautta designiin. Design on jaoteltu kuuteen pääaiheeseen: Customer insights, deation, visual thinking, prototyping, storytelling, scenarios. Näiden kautta strategiaa kehityksen suhteen lähdetään pohtimaan aina prosessiin asti. (Osterwalder, 2010, s. 9)

Business model canvasta lähdettiin kehittämään, jotta ajatuksesta saataisiin enemmän irti. Uudessa painoksessa tuotiin täydentäen edellisiä metodeja lisäystä arvolupauksiin minkä työkaluna toimivat uudet canvakset esimerkiksi value map. (Osterwalder, 2014, s. 3) Design pohdintaa analysoitiin lisää testauksien myötä aina kehitykseen tuoden lisäarvoa metodeille. Business designereita ei tule sekoittaa liikkeenjohdon konsultointiin, tuotantoon tai suoraan kehitykseen. Hyvä on muistaa se, että kyseessä ei ole vain liiketoimintavaiheiden suunnittelu vaan laajempi kompleksinen kokonaisuus. (Faljic, 2019, s. 12)



Kuva 3. Määritelmä Business Designin toimintavaiheista, (Faljic, 2019, s. 5)

Maailma ympärillä muuttuu ja niin myös liiketoiminta. Tämä aiheuttaa epävarmuutta mutta epävarmuudessa piilee aina lukematon määrä mahdollisuuksia luoda käännteentekeviä muutoksia, jos näitä osaa oikein etsiä. (Van der Pijl, 2016, s. 11)

2.2 Business Design ja asiakaslähtöisyys

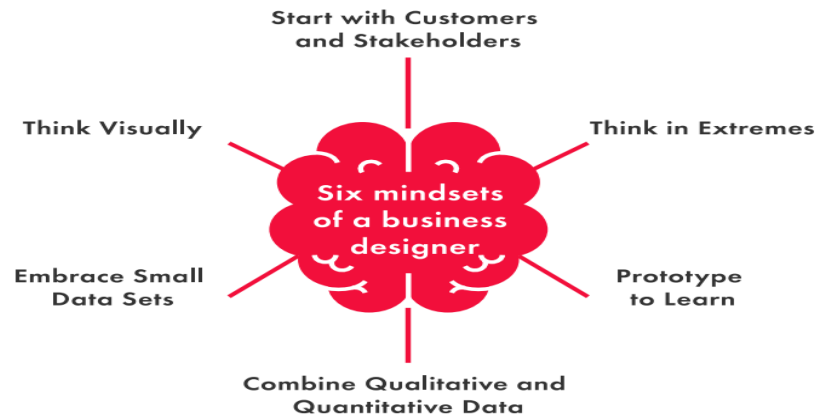
Asiakaslähtöisyys tuntuu yrityksien toiminnassa korostuvan nykypäivänä enemmän ja enemmän riippumatta toimialasta jatkuvan muutoksen, asiakkaiden tietoisuuden sekä kriteerien kasvaessa. Kilpailu aina kohentaa toimialaa ja pakottaa yritykset innovoimaan sekä kehittämään toimintaansa.

Tähän tilanteeseen Business Design sopii hyvin antaen yrityksille uusia mahdollisuuksia eri työkaluja käyttäen löytämään asiakkailleen sopivia tuotteita pohtien sitä yhdessä kuluttajien kanssa toisin, kuin käyttäen aikaa siihen, että yritykset mieltisivät itse omien oviensa sisällä mitä asiakkaat tarvitsisivat. Toki kaikki liiketoiminta ei lähde asiakkaiden ideoista mutta tämä konsepti auttaa yritystä tehostamaan liiketoimintaansa tavalla mitä suurin osa yrityksistä ei vielä käytä. Kuluttajakäyttäytymisen muutos tuntuu olevan karkeasti kiteytettynä tänä päivänä yhtä nopeaa kuin uuden välilehden aukaiseminen selaimella. Kaikki on heti saatavilla ja palvelut vertailtavissa, joten mikäli oma palvelu/tuote ei erotu jollain toiminnalla joulusta jää se yleensä asiakaskokemuksissa ja vertailuissa muita jälkeksi.

Yrityksen kyky sopeutua ja mukautua nykyiseen muutosnopeuteen tulee korostumaan entisestään. (Lehmuskoski, 2017) Esimerkkinä, mikäli jossain yrityksessä on hyvät tekniset alustat sekä toimintavalmiudet tehdä muutoksia digitalisaation yhteydessä tehtävistä muutoksista, erot tulevat näkyviin. Yritys, joka pystyy nopeasti tuottamaan toimivan infrastruktuurin ansiosta uusia digitaalisia palveluita tulee ottamaan etumatkaa yrityksiin jotka toimivat samalla alalla mutta heikommalla digitaalisella infrastruktuurilla. Tämä tulee ilmi, jos esimerkiksi kaksi samalla alalla toimivaa yritystä on suunnitellut tuotetta jota ei ole lain mukaan ollut sallittua tuoda markkinoille. Lakimuutoksen tapahtuessa tuote vapautuukin yhtäkkiä toteutettavaksi nappaa markkina-aseman keulapaikan ensimmäisenä se yritys kumpi pystyy tuotteen markkinoille tuomaan. Tämän taustalla on yrityksen valmiudet toimia.

Tähän on hyvä lisäksi vielä mainita, että tähän asti muutos on ollut hallittavissa ja yrityksillä on ollut aikaa sopeutua muutoksiin. Kuitenkaan kaikki yritykset jopa toimialoittain eivät muutoksen tahdissa ole pysyneet ja ovat tämän saaneet huomata. ”Musiikki- ja mediatoimialat ovat muuttaneet ansaintamallinsa täysin, kivijalassa toimivat videovuokraamot ja matkatoimistot ovat lähes kadonneet ja jopa maailman perinteisimmät yliopistot, kuten Harvard, ovat aloittaneet verkkoperusteisia kursseja.” (Gerdt B. & Eskelinen S., 2018, s. 13)

Tämä liittyy hyvin myös tämän työn aiheeseen mikä kertoo tutkittavan toimijan olevan muuttunut näinä muutoksen aikoina oikeaan suuntaan.



Kuva 4. Ajatuskartta Business Designerin näkökulmasta, (Faljic, 2019, s. 18)

Yllä olevan kuvan tarkoitus on havainnollistaa mitä Business Designerin tarvitsee omassa ajatustyöskentelyssään pitää mielessään. Jokainen alalla työskentelevä aloittaa keskustelemalla asiakkaiden/osakkeenomistajien kanssa. Keskustelujen pohjalta voidaan aloittaa varioimaan sekä innovoimaan omia ajatuksia eikä turvautua vertailuihin toimialalla mahdollisesti muualla toimiviin yrityksiin.

Näiden jälkeen jokainen ajatus mikä voisi johtaa ongelman tunnistamiseen viedään yli ääri rajojen. Tässä vaiheessa yritetään liittää yhteen jopa kaikista epäloogisimmat asiat, koska näistä voi kehkeytyä myöhemmin jotain suurempaa.

Designerit luovat monenlaisia prototyyppejä ei vain yrittääkseen kehittää ratkaisuja vain myös oppiakseen koko ajan uusia keinoja. Uusien tuotteiden ja palveluiden julkaiseminen on osa testausta. Näiden kaikkien yhteinen variaatio on osa loputonta kehitystyötä. (Faljic, 2019, s. 16)

2.3 Digitaalinen palvelu

Palvelu jota tässä opinnäytetyössä tutkitaan on toteutettu digitaalisena koulutuspalveluna mikä on tätä päivää. Digitalisaation myötä yhä enemmän siinä missä tuotteet siirtyvät verkon kautta ostettaviksi niin sinne siirtyvät myös koulutuspalvelut. Digitaalinen kurssitoteutus mahdollistaa opiskelijoiden osallistumisen kyseiselle kurssille eri puolilta maata maantieteellistä sijaintia katsomatta. Kurssi toteutetaan yleisesti lyhyistä videotallenteista, mitkä liittyvät kunkin kerran käsiteltävään aiheeseen. Ryhmiä muodostetaan tarpeen mukaan verkossa samalla alustalla missä kurssi on myös toteutettu. Kaikki kurssiin liittyvä materiaali löytyy palveluntarjoajan sivulta, kuten yleisestikin suurin osa opiskeltavista materiaaleista sekä kirjoista on siirtymässä verkon kautta luettavaksi. Tutkijan sekä palvelun toteutukseen osallistuneiden henkilöiden pohjalta nämä asiat on todettu.

Digitaalisten työkalujen avulla opettajat voivat tarjota opetusta uusilla tavoilla. Se, että kyseinen kurssi on toteutettu täysin verkkokurssina valmentaa sekä kehittää opiskelijoita käyttämään itse eri työkaluja ja he oppivat sen myötä käyttämään nykypäivän eri mahdollisuuksia ja kanavia. Tämän myötä heistä tulee myös itse digitaalisia kansalaisia, jotka osaavat käyttää eri työkaluja innovoinnin tehostamiseen. Myös opettajilta vaaditaan pedagogista ymmärrystä digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen opetuksessa, jotta saadaan haasteet mitä monimuoto-opiskelu tuo mukanaan käännettyä mahdollisuuksiksi.

Verkko-opiskelu vaatii myös opiskelijoilta itseohjautuvuutta. Määritellään hieman itseohjautuvuuden sekä itseorganisoitumisen eroja. Itseohjautuvuus perustuu yksilön omiin ominaisuuksiin, kun taas itseorganisoituminen on laajempi koko ryhmän kattava käsite. Itseohjautuvuudessa henkilö kykenee itse suoriutumaan toimistaan ilman ulkopuolista suunnan näytön tarvetta. Jotta henkilö on tähän kykeneväinen tulee häneltä löytyä motivaatiota, päämäärätietoisuutta sekä tarvittavaa osaamista. Kaikki näistä ominaisuuksista ovat tärkeitä. Henkilökohtainen osaaminen korostuu siten, että mikäli henkilöllä on tarvittava motivaatio sekä päämäärätietoisuus mutta osaaminen on puutteellista ei itseohjautuvuus toteudu. (Martela F. & Jarenko K., 2017, s. 12)

Miksi itseohjautuvuus on tärkeää? Elämme nopeiden muutoksien aikoja. Esimerkiksi työelämässä käydään läpi parhaillaan suurinta muutoksen ajanjaksoa sitten teollisen vallankumouksen. Isoimpana erona näiden kahden välillä on kuitenkin se, että tämä muutos etenee merkittävästi nopeammalla tahdilla. (Martela F. & Jarenko K., 2017, s. 22)

Tämän keskeisenä asiana on ohjata opiskelijoita oppimaan oppimista enemmän sisällön sijaan, koska jatkuva muutos on tällä hetkellä ainoa pysyvä tila eikä ennusteita tulevaisuuden työpaikoista osata tarkkaan sanoa.

3 ASIAKASKOKEMUS

Tässä osiossa tutustutaan yleisluontaisesti sekä myös hieman syvemmin asiakaskokemukseen.

3.1 Asiakaskokemus käytännössä

Moni suomalainen toimija on alkanut kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että asiakkaiden kokemukset vastaavat odotuksia. Tämä on otettu osaksi strategista suunnittelua, koska asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti. Tämän vuoksi näiden on kuljettava yhtä matkaa.

(Korkiakoski K. & Gerdt B., 2016, s. 1)

Asiakaskokemus kuten myös Business Design itsessään ovat pinnalla olevia sekä moderneja asioita nykypäivänä. Asiakaskokemuksen luomisella tarkoitetaan yrityksen ja sen asiakkaan välistä suhdetta. Tämä koostuu kaikista kohtaamisista, tuntemuksista sekä mahdollisista odotuksista mitä asiakkaalla on kyseistä yritystä/palveluntarjoajaa kohtaan. Toiminnallisella tasolla yrityksen/palveluntarjoajan tulee omilla tuotteillaan/palveluilla vastata asiakkaan tarpeeseen. Onnistuneen asiakaskohtaamisen takana onkin näiden odotuksien täyttäminen ja parhaassa tapauksessa niiden ylittäminen.

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaiden mielikuvista ja tunteista mitä he kokevat kaikissa kanssakäymisissä. Brändi sekä tähän liittyvät tunnepohjaiset seikat vaikuttavat myös. Mikäli brändi itsessään on pystynyt muodostamaan vahvan tunnesiteen, asiakas joustaa tarvittaessa asiakaskokemusten suhteen. Tämä liittyy yrityksen muodostamaan kokonaiskuvaan sekä luottamukseen. Mikäli jokin tuote on hyväksi todettu kertaalleen pyrimme sitä ihmisluonteen mukaisesti jatkossa myös käyttämään pienistä kosmeettisista kolhuista huolimatta.

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu pohjimmiltaan siitä, minäkalaisia tuntemuksia asiakkaassa syntyy sinusta, tuotteesta/palvelusta sekä yrityksestä. Tästä syystä hyvien mielikuvien luominen on ensisijaisen tärkeää jo matkan alkuvaiheessa. Mikäli yritys ei kykene olemaan mukana kilpailussa jo heti alkutaipaleesta asti, kun kartoitetaan esimerkiksi tietoa palvelusta/tuotteesta, on asiakasta vaikeampi saada käännytettyä puolelleen ostoprosessin loppuvaiheessa, missä lopullista ostopäätöstä aletaan pohtimaan.

Tämä pätee myös toiseen suuntaan. Ostoprosessin matka pitää kävellä asiakkaan kanssa yhdessä alusta loppuun. Puolimatkiaan saattaminen huolella ei anna kokonaisvaltaista kokemusta, koska jokaisen asiakkaan kokemukset kantavat juuriaan myös hänen lähipiiriinsä sekä tämän myötä myös mahdollisesti laajemman yhteisön tietoon. (Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S., 2017, s. 10)

Mielikuvat syntyvät suorien kokemusten kautta mutta myös epäsuorien kanavien kautta. Epäsuoria kanavia voivat olla esimerkiksi median välityksellä muilta käyttäjiltä kuullut asiat sekä ulkoinen kuva. Erityisesti epäsuorissa kanavissa toimiminen sekä omien kokemusten ilmaiseminen on kynnykseltään matala. Negatiivisista asioista kuulee heti lumipallo efektin tavalla. Ja ottaen huomioon kuinka suuri osa näkyvyydestä nykypäivänä perustuu näihin epäsuoriin kanaviin, on siellä onnistunut vaikuttaminen haasteellista.

Hans Rosling on kirjoittanut teoksen Faktojen Maailma missä hän oivallisesti kuvastaa miten maapallon kokonaiskuva on median takia monella tavalla vääristynyt. Tieto on yleisesti joko vanhentunutta tai vääristynyttä. Ja mikäli yrityksestä muodostuu väärenlainen kuva, on sitä vaikea korjata. Kunkin osa-alueen onnistunut toteutus on yhtä tärkeitä yrityksen kokonaiskuvan muodostumisen kannalta.

Asiakaskokemus on kokonaisuutena laaja käsite, jonka tutkimista on hiegan monimutkaisempaa mitata, kuin muita tähän liittyviä osa-alueita. Palvelukokemusta sekä asiakastyytyvyyttä voidaan mitata yksittäisillä asiakkaiden kokemuksilla esimerkiksi silloin, kun asiakas asioi suoraan toimipisteessä tarvitessaan tiettyä asiaa. Asiakaskokemus kuitenkin ulottuu tämän toimipisteessä vierailun ulkopuolelle. Asiakas voi olla esimerkiksi tyytyväinen asioidessaan toimipisteessä saaden hyvän palvelun kuin myös tarvitsemansa asian, mutta minkälainen jälki hänelle jää tämän jälkeen? Onko tuote oikea ja toimiva? Ja miten yleisesti asiakkaan saama kokemus saatetaan loppuun ennako-odotuksia kuin myös palvelua vastaten. Tähän kokonaisuuteen asiakaskokemuksen tulisi vastata parhaalla mahdollisella tavalla.

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa merkittäväällä tavalla henkilöstön kokemus siitä, miten he kokevat, että heitä arvostetaan työssään. Jokaisen tekijän on myös koettava tekemisellään olevan merkitystä. Henkilöstökokemuksen tulee olla ensisijaisesti kunnossa, mikäli yritys haluaa tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia myös asiakkailleen. Tämän myötä työntekijät jaksavat kohdata asiakkaita toistuvalla tahdilla samalla innostuksella sekä positiivisella asenteella. Nämä kaksi ovat kytköksissä toisiinsa merkittäväällä tavalla. Menestyvän yrityksen tärkeitä lähtökohtia ovat johdon kyky rakentaa yhtenäinen visio sekä johtamismalli nykyajan vaativiin henkilöstö- ja asiakaskokemuksiin. (Korkiakoski, K. & Karhinen, R., 2019, s. 9-10)

3.2 Asiakaskokemus digitaalisessa palvelussa

Digitalisaatio on ollut tapetilla jo vuosikymmeniä. Teknologia muuttaa meitä ja tapaamme toimia niin kansalaisina, kuin kuluttajina. Vaikutus näkyy, kun etsimme organisaatioiden tarjoamia tuotteita ja palveluita. Kommunikaatio toimii eri tavalla, kuin myös tiedon ja sen tuoman hyödyn etsiminen. (Gerdt B. & Eskelinen S., 2018, s. 9)

Digitalisaation myötä liiketoiminnan logiikka ja asiakkaan polku on muuttunut radikaalisti. Verkko muutti tämän peruuttamattomasti. Tiedon liikuminen nopeammin, liiketoimintaprosessien digitalisoituminen ja sähköinen kommunikaatio toivat mukanaan aivan uusia ulottuvuuksia kehittää liiketoimintaa tavalla mitä ei aikaisemmin ollut mahdollista. (Korkiakoski K. & Gerdt B., 2016, s. 15) Digitalisaatio alkoi verkkoselainten yleistyttyä 1990-luvun puolivälissä. Googlen hakukone muokkasi pysyvästi tiedonhaun ja yritysten markkinoinnin. (Gerdt B. & Eskelinen S., 2018, s. 13)

Nykyajan monet kanavat ja tekniikan kehittyminen mahdollistaa sovellusten/alustojen avulla yrityksille mahdollisuuksia hoitaa asiakkuuksia paremmin. Aikaisemmin mainittuna tiedon kerääminen sekä sen vertaileminen muiden palvelutarjoajien kanssa ovat mahdollistaneet asiakkaille pääsyn laajaan tietoon, mitkä vaikuttavat päätöksiin mitä asiakkaat tekevät. (Eskelinen, n.d)

Tämä läpinäkyvyys on hyvä asiakkaan kannalta, joka voi tehdä rauhassa päätöksiä itse vertaillen. Kilpailu asettaa standardit korkealle yrityksille. Toimivia alustoja voidaan monistaa omanlaiseen muottiin mutta kaiken taustalla olevaa varsinaista asiakaskokemusta ei voida suoraan kopioida, vaan sen luo jokainen kohtaaminen itse.

Robottiikka astuu asiakaskohtaamisiin mukaan apuvälineenä mutta tämän taustalla kuitenkin ihmiset ovat tekijöinä, joita tullaan tarvitsemaan myös jatkossa. Ihminen jättää kuitenkin erilaisen tunnejäljen mitä robotti ei pysty tekemään. Ihmisten välisten kohtaamisten luomat asiakaskokemukset tulevat korostumaan sekä olemaan erottavana tekijänä yritysten välisissä kilpailuissa.

Persoonallinen, ainutlaatuinen ja yksilöllinen palvelu ovat kohteita mihin jokainen yritys yrittää panostaa kohtaamisissa. Nämä ovat jo nyt mutta eritoten tulevaisuudessa erottavia tekijöitä. Yrityksen työntekijät seuraavat yrityksen luomia yhteisiä arvoja, jotka on tarkoitettu ohjaaviksi tekijöiksi, jotta kokonaiskuva yrityksestä säilyisi riippumatta missä ja mitä kanavaa pitkin asioi. Vieraillee asiakas sitten toimipisteessä, soittaa

palvelunumeroon, chattaa tai lähestyy yritystä sosiaalisen median kanavissa tulee palvelun olla samalla tasolla. (Eskelinen, n.d)

Tämä edellyttää yrityksen johtajilta kokonaisvaltaista hahmottamista jokaisella osa-alueella niin suorittavilta, kuin teknisiltä toiminnoilta. Jokaisen tuotteen/palvelun kehitys lähtee innovoinnista, mistä siirrytään tuotantoon missä lähtökohtana on jo asiakkaan tarpeen täyttäminen ideologian mukaisesti. Markkinointi seuraa yrityksen arvoja toimittaen ne asiakkaille. Juoksevat tausta-asiat aina henkilöstöratkaisuista, talouden hoidon kautta informaatio- ja tietotekniikan toimivuuteen luovat kokonaisuuden. Pohjimmiltaan pettymysten tuottamisen voi yrittää välttää yksinkertaisella alilupaa ja ylitoimita toimintaperiaatteella.

Mittaavia työkaluja on myös asiakaskokemuksiin. CSAT (Customer Satisfaction Score), NPS ja CES (Customer Effort Score) ovat näistä esimerkkeinä ja jokaisella näistä on omat hyvät puolensa. (Liljeroos, 2018) NPS (Net Promoter Score) on näistä mahdollisesti yleisin. Tämän avulla mitataan henkilön halukkuutta suositella yritystä. Sen hetkinen kokonaiskuva yrityksestä annetaan arvosteluasteikolla 0-10. Tässä arvosteluasteikossa jaetaan suosittelevat (9-10), arvostelijat (0-6) ja passiiviset (7-8) keskenään. NPS lukema saadaan suosittelevien prosentuaalinen määrä vähennettynä arvostelijoiden prosentuaalisella määrällä. (Eskelinen, n.d) Näitä työkaluja ei kuitenkaan tässä työssä oteta syvällisemmin käsittelyyn tutkimuksen kvalitatiivisen toteutuksen toimesta.

Kun katsotaan tämän työn tutkimuskohdetta, mikä on asiakaskokemus digitaalisessa koulutuspalvelussa, on hyvä tutkia myös hieman murroksessa olevan opetussektorin tilannetta. Nuoret ovat tottuneet saamaan yksilöllistä palvelua koulun ulkopuolella, joten myös koulun sisällä palvelun odotetaan olevan samalla tasolla. Opetuksen tulisi olla henkilökohtaisesti räätälöity. (Gerdt B. & Eskelinen S., 2018, s. 92)

Opetustoimintaa ei ole mielletty palveluksi ja oppilaita asiakkaita. Opetus- ja kulttuuriministeriön sanavalikoimaan ei ole sana asiakas ollut hyvin voimakkaasti erottuvissa. Kuitenkin opetuksessa opettajan ja oppilaan välinen vuorovaikutus täyttää kaikki kriteerit mitä asiakaskokemukseen tulee. Tämä toki on suhteellisen uusi ajatusmalli mitä moni ei koe omakseen, koska asiakaskokemuksen laadusta riippumatta vaikutus koulun toiminnalle ei ole ollut välitön tai merkityksellinen. (Gerdt B. & Eskelinen S., 2018, s. 93)

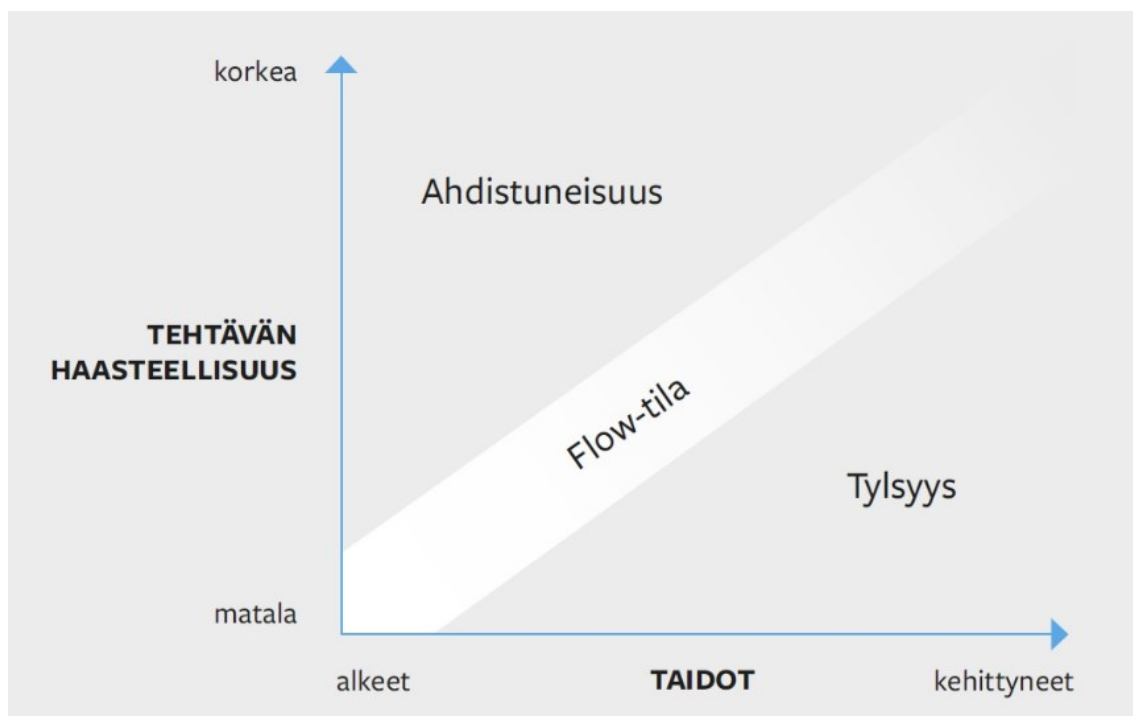
Alla olevassa taulukossa on jaoteltu prosentuaalisesti koulujen ja yliopistojen uusien kehityshankkeiden tavoitteet.



Kuva 5. Koulujen ja yliopistojen uusien kehityshankkeiden tavoitteet, (Gerdt B. & Eskelinen S., 2018, s. 96)

Mutta mikä on hyvää asiakaskokemusta, kun tarkastellaan oppilaan ja opettajan välistä suhdetta? Tätä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta.” Psykologi ja professori Mihaly Csikszentmihalyi määrittelee hyvän oppimiskokemuksen hetkeksi, jolloin oppimishetki ”imaisee” oppilaan mukaansa. Oppimishetki kiehtoo oppilasta valtavasti ja hän työskentelee täysin keskittyneesti kohti tavoitetta. Csikszentmihalyi kuvaa tilaa flow’ksi. Flow-tilassa oppilas harjoittelee pelkästään tehtävän tai projektin tuoman nautinnon vuoksi. Flow-tila on oppilaan taitojen ja käsillä olevan haasteen täydellinen tasapaino. Se löytyy ahdistuneisuuden ja tylsyyden välistä.” (Gerdt B. & Eskelinen S., 2018, s. 97) Tässä tullaan siihen, että jokainen oppilas on yksilö, jolle tulisi oma henkilökohtainen flow-tila löytää fasiliteettien tarjoamissa puitteissa.

Uusia moderneja innovaatioita, ratkaisuja ja opetusmetodeja nähdään koko ajan enemmän mikä monipuolistaa tarjontaa, mikä mahdollistaa jokaiselle yksilölle parhaalla mahdollisella tavalla löytyvän oikeanlaisen tyylin oppia. Näiden myötä käänteinen opetus (flipped classroom) tarjoaa tunneilla aikaa keskusteluille sekä kysymyksille. Asiakas kuitenkin määrittää niin yritysmaailmassa, kuin opetustoiminnassa toiminnan onnistumisen. Oppimiskokemuksen vahvistaminen hyvällä tavalla digitaalisten työkalujen myötä luo valtavasti potentiaalia. ”Digitaalisuuden ja uusien opetus- ja oppimismallien käyttöönotto kouluissa maailmanlaajuisesti on vasta alkuvaiheessa. Menee vielä vuosia, ennen kuin kouluopetuksen diginatiivit pääsevät työelämään ja kohtaamaan sen haasteet. Onnistumiset eri puolilla maailma innostavat kuitenkin kouluja muutokseen ja valavat uskoa siihen, että suunta on oikea.” (Gerdt B. & Eskelinen S., 2018, s. 114)



Kuva 6. Flow-oppimistila, (Gerdt B. & Eskelinen S., 2018, s. 98)

Kuvan on tarkoitus osoittaa mistä välistä löytyy oppilaille täydellinen flow-tila. Täydellinen tasapainoisuus löytyykin juuri tehtävien haasteellisuuden sekä omien taitojen välistä.

4 KEHITTÄMISEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi aineisto ja pyritään löytämään kehitettäviä kohteita, miten nykyisestä palvelusta asiakkaat saisivat entistä enemmän itselleen konkreettisella tasolla tulevaisuudessa ja mitkä asiat ominaisuuksiineen ovat tällä hetkellä toimivalla tasolla.

4.1 Aineisto ja menetelmä

Tutkimuskohteena oli verkkokoulutuksena toteutettu Business Design oppimispalvelu kesällä 2019. Aineistona tässä tutkimuksessa käytetään 55 oppimispalveluun osallistuneen henkilön vastauksia viiteen eri kysymykseen, missä kolmessa keskimmaisessa syvennyttään enemmän heidän omiin ajatuksiinsa. Tässä osiossa heille on annettu vapaa sana avata omia kokemuksiaan ja näkemyksiään. Kahdessa muussa viidessä olevasta vastauksessa annetaan osallistuneille vaihtoehtoiksi numeraalisella asteikolla arvostella toteutusta. Näitä ei kuitenkaan oteta tässä tutkimuksessa huomioon kvalitatiivisen lähestymistavan takia.

Vastaukset käsitellään yksitellen anonymisti. Aineisto on saatu käsiteltäväksi ja analysoitavaksi oppimispalvelun toteuttajilta. Tutkimuksessa pyritään teemoittain jäsentelemään kustakin kysymyksestä yhteneväisyydet löytämällä samankaltaisia merkityksiä ja ominaisuuksia vastauksista.

Pääkysymykset tässä aineistossa olivat 3. Mitä opit?, 4. Mitä osaat nyt paremmin kuin ennen Business Design-opintoja?, 5. Miten aiot hyödyntää uutta osaamistasi? Numerot tulevat viiden palautekyselyssä olevan kysymysten järjestyksen mukaisesti.

Tutkimusmenetelmänä tässä kurssissa käytetään kvalitatiivista eli laadullista analyysia. Kvalitatiivista analyysia voidaan tutkia monilla erilaisilla tavoilla. Tähän toiseen aineiston analysoinnin pääsuuntaukseen, määrällisen eli kvantitatiivisen lisäksi, pyritään analyysin avulla saamaan selvyttä tutkimuskohteen kokonaisvaltaisesta kuvasta tilastojen tai numeroiden tulkitsemisen sijaan. Tässä yhdistyykin hyvin tutkittavan aineiston perimmäisen tarkoituksensa löytäminen. Aineiston keruumenetelmiä on useita erilaisia eikä ole vain yhtä tiettyä oikeaa kaavaa saada haluttuja vastauksia.

Arkikielessä ymmärrys tieteestä sekä tieteellisistä tutkimuksista pohjautuu pitkälti luonnontieteisiin. Näiden pohjalta myös nämä kaksi tutkimusmenetelmää ovat alkunsa saaneet. Jäsentely näihin kahteen suuntaan otetaan huomioon niin tieteellisissä, kuin ihmistieteellisissä tutkimuksissa,

koska näistä löytyvät paljon yhteisiä piirteitä. Molemmissa pyritään logiikan sekä objektiivisuuden kautta todistamaan väittämiään eikä sekoittamaan tähän omia subjektiivisia mieltymyksiä. (Alasuutari P., 2011, s. 11-12)

Laadullinen tutkimus voidaan itsessään jakaa myös osiin minkä kautta tutkittavaa kohdetta lähestytään. Suppeassa käsitteessä yleisesti esiin nousevat fenomenologia sekä narratiivinen tutkimus, kun taas laajassa kuvassa ominaisia tunnusmerkkejä löytyy jopa 34 erilaista. Tämä kuvaa hyvin laadullisen tutkimuksen kompleksisuutta mikä asettaa tutkimuksen tekijälle haasteita. Laadullisen tutkimuksen historia ja sitä ohjaavat filosofiset käsitteet ovat ajan saatossa muokanneet tutkintavan suuntaa ja tekevät sitä myös jatkossa.

Eräissä tutkimuksissa nämä on eroteltu seitsemään eri päävaiheeseen mitkä edustavat laadullisen tutkimuksen perinnettä. Ensimmäinen tutkimuksen suunta on aristoteelinen perinne ja ymmärtävä tutkimus. Toinen on hermeneuttinen perinne ja ihmistieteellinen tutkimus. Kolmas on fenomenologis-hermeneuttinen perinne ja tulkinnallinen tutkimus. Neljäntenä kriittisen teorian perinne ja toimintatutkimus. Viidentenä yhdysvaltalainen laadullisen tutkimuksen perinne. Kuudentena pehmeät menetelmät ja pehmeä tutkimus ja viimeisimpänä seitsemäntenä kohtana postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2018, s. 1-4)

Yleisesti ottaen kvalitatiivinen tutkimus jaetaan kuitenkin kahteen tärkeään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään aineistoista löytämään havainnot ja toisessa vaiheessa löytämään näihin ratkaisut. Näitä vaiheita mitä tutkimuksessa käytetään voidaan havainnollistaa vertaamalla tätä esimerkiksi lomaketutkimukseen, mikä menee kvantitatiivisen tutkimuksen puolelle. (Alasuutari P., 2011, s. 33-35)

	lomaketutkimus	laadullinen tutkimus
arvoituksen ratkaiseminen	kausaalianalyysi, til. yhteyksien tulkinta, muuhun tutkimukseen ja hypoteeseihin viittaaminen	"ymmärtävä selittäminen", muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaaminen
havaintojen tuottaminen	muuttujien määrittely ja koodaaminen, keskiarvojen ja til. yhteyksien etsiminen	havaintojen pelkistäminen: "olennaiseen" keskittyminen ja raakahavaintojen yhdistäminen

Kuva 7. Lomaketutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen eroavaisuudet, (Alasuutari P., 2011, s. 34)

Vastausten tulkitsemisessa on myös erilaisia lähestymistapoja, miten saadaan jäsenneilyä vastaukset sekä kuinka niitä pohditaan. Tämän kautta laadullinen analyysi voi kitkeytyä moniin tieteenfilosofisiin suuntauksiin. Teemoittelu on yksi laadullisen analyysin menetelmä jossa pyritään löytämään samoja teemoja aineistosta. Pääteeman avulla pyritään löytämään alateemat aineistosta. Teemoja voidaan myös tutkivan analysoinnin sijaan etsiä teoreettisesti ohjautuvan viitekehityksen tai suoran teorian mukaisesti.

4.2 Mitä opit?

Syvennyttään ensimmäiseen kysymykseen. Tämä kysymys sai monenlaisia erityyppisiä vastauksia mutta kaikista löytyi yhteneväisyyksiä. Päällimmäisinä teemoina esiin nousivat liiketoiminnan muotoilu, työkalut, visuaalinen muotoilu, verkkokoulutusmuoto, oma tekeminen sekä yleisesti ottaen ensinnäkin se mitä Business Design ylipäättään on. Moni tuntui oppineen jo pelkästään mitä liiketoiminnan muotoilu on ja mistä tämä koostuu. Ennen oppimispalvelua monella ei ollut mielessään mitään sisältöä liittyen liiketoiminnan muotoiluun mutta tämän jälkeen koettiin ymmärrettävän miksi ja miten tätä yksinkertaisimmillaan tehdään.

Otetaan aineistoista esimerkkinä nostona seuraava: ”Tämän kurssin jälkeen ymmärrän selkeästi mitä Business Design on ja kuinka tärkeää se on yrityksen toiminnalle.” Vastaavia kommentteja löytyi myös kymmenkunta muuta eri muodoissa mikä on määrältään hyvä, kun lukumäärä suhteutetaan osallistujien määrään. Business Design itsessään on suhteellisen uusi käsite joten tämä, että moni ei tästä ollut ennestään kuullut ei tullut yllätyksenä tutkimuksen tekijälle. Palvelun jälkeen kuitenkin tämä käsite oltiin saatu tehtyä tutuksi ja ymmärretyksi. Osa henkilöistä jotka olivat tästä käsitteestä etukäteen kuulleet tai jotain toimintatavasta tiesivät, kokivat oman tietämyksensä laajentuneen koskien aihetta.

Tätä seurasi se, että moni vastaajista koki vielä oppineensa tässä oppimispalvelussa käyttämään erilaisia työkaluja. Useaan otteeseen mainittiin canvaksien sekä pitch deckin käyttö. Kyseisten työkalujen käyttö oli oppimispalvelussa keskeisessä osassa joten hyvä, että myös tämä näkyy palautteissa ylivoimaisesti eniten vastausmäärään suhteutettuna. Moni koki oppineensa työkalujen käyttöä siten, että voisivat tätä myös omassa toiminnassaan käyttää. Näiden työkalujen käyttäjistä monet kokeilivat näitä ensimmäistä kertaa. Varsinkin canvasten käyttö oli monen mielestä jännittävää. Pitch deck työkaluna itsessään herätti monessa osallistujassa innostusta aina siihen asti, että mahdollisesti tulevaisuudessa työkalusta tullaan saamaan syventävää tutkimusta.

Ohessa näyte aineistosta: ”Opin kuinka organisoida pitch deckiä, kirjoittaa liiketoimintamallia, luoda arvo ehdotuksia, reflektoida näkökulmasta, missä ymmärretään muotoiluajattelua, esitellä uusi idea vanhan sijaan. Opin myös vahvistamaan kuinka jäsenellä liiketoimintaa.”

Hyvin jäsenelty toteutus on auttanut toteutukseen osallistuneita henkilöitä kartoittamaan omaa oppimistaan sopivissa erissä. Kaikki osiot auttavat tekijöitä yhdistämään ajatteluaan niin muotoilun kuin strategiselta näkökannalta tarkastettuna. Oppimispalvelussa käytetyt materiaalit toivat sisältöä kurssiin ja opettivat mistä väylistä kannattaa kyseistä aihepiiriä lähteä tutkimaan. Erityisesti mikäli kiinnostus aiheeseen syvemmin toteutuksen aikana heräsi. Tässä toteutuu erinomaisesti yksi myös tässä työssä jo pinnalta käsitelty aihe, kuinka oppimispalveluun osallistuneet henkilöt oppivat mistä ja miten itse oppia sekä löytää tietoa.

Toinen tutkijan silmään erityisesti mieleen jäänyt palaute oli maininta siitä, kuinka liiketoimintamuotoilu on elinehto yrityksille muuttuvassa yhteiskunnassa. Aihetta myös tässä työssä käsitellessään siteeraan palautetta: ”Muotoilujohtajuus takaa yrityksen liikevaihdon ja tuotto-odotukset osakkeille. Muotoilu ei voi olla oma yksikkönsä, vaan sitä on tehtävä läpi yrityksen eri toiminnoissa ja se on sisällytettävä strategiaan.”

Tämä katkelma osui oppimispalvelun toteutuksessa asian ytimeen. Muotoilun oheistuotteena juuri voi syntyä ajatuksia; jotka jäävät toteutumatta mikäli testauksen tulokset eivät ole olleet odotetunlaiset. Ketteryyttä tarvitaan asiakkaiden kuunteluun, ideointiin ja testaukseen.

Myös näiden myötä opiskelijat kokivat, että heidän visuaalisen muotoilunsa esittäminen on parantunut ja moni koki tämän kurssin laajentaneen heidän näkökulmiaan, kuin myös kyky tarkastella asioita eri perspektiiveistä. Asioiden visualisoinnista on opittu nauttimaan ja ottamaan tästä kaikki irti osana liiketoiminnan kehittämistä. Myös moni on saanut visualisointia tuekseen sanojen yhteyteen, koska kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.

Yleisesti ottaen kurssin aihe ja sen tarjoamat työkalut sekä toimintamallit sisäistettiin hyvin. Myös verkkokoulutusmuodossa tapahtunut opetus sai kiitosta jo tässä osiossa, vaikka tämä ei esiinny määrällisesti kuin muutamassa palautteessa aineistossa. Moni kokikin oppineensa muilta heidän töistään mitä voisi omaan tekemiseen tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota, koska palvelua käytti eri aloille suuntautuvia henkilöitä.

4.3 Mitä osaat nyt paremmin kuin ennen Business Design-opintoja?

Toinen kysymys avasi näkökulmia siitä, mitä kurssiin osallistuneet kokivat osaavansa paremmin kurssin jälkeen, kuin ennen sitä. Kuten edellisen kysymyksen vastauksissa huomattiin, monille koko aihe oli uutta tietoa kokonaisuutena, joten tämä tietenkin myös reflektoituu tähän kysymykseen. Yleisesti ottaen monet, jotka eivät entuudestaan tienneet liiketoimintamuotoilusta, olivat kurssin myötä aiheesta valaistuneet ja kokeneet myös oppineensa, mitä business design pitää sisällään, kuin myös mitä sillä tarkoitetaan.

Nostona aineistosta voisi tässä kohtaa ottaa hyvin konkreettisen osion missä kiteytetään hyvin, miten opittu tieto on muuttunut osaamiseksi. ”Minulla on taas uudenlaista ymmärrystä tietynlaisen projektin ja prosessin tekemisestä ja kulusta. Minulla on mennyt aikaisemmin esim. Design Thinking, Design Sprint, Business Design ja Service Design vähän sekaisin keskenään, mutta nyt taas sain selkoa yhdestä näistä ja erot alkavat vähän näkyä.” Myös vertaisarviointi toteutuksen aikana on antanut mahdollisuuksia käsitellä kokonaisuutta paremmin mikä näkyy osaamisessa jälkikäteen.

Tämän myötä moni koki osaavansa käyttää paremmin työkaluja suunnitteluun ja muotoiluun. Canvasten monimuotoisuus nousi jälleen esiin, mistä moni kertoikin käyttävänsä niitä myös jatkossa. Työkaluista nousi esiin parempana osaamisena apu mitä canvasten käytöstä käyttäjälle syntyy. Ne auttavat tekijää ymmärtämään ja laajentamaan näkemyksiään omien kykyjen myötä syntyvien ajatusten sekä ideoiden implementoinnissa aina näiden esittämiseen muille osapuolille. ”Apu mitä canvakset ovat minulle antaneet ovat mahdollistaneet minulle paremman ymmärryksen. Olen laajentanut kykyäni implementoida ideoita eritoten esitelläkseni minun ideani paremmassa muodossa pitch deckin muodossa kuin mitä aikaisemmin.”

Ison kokonaisuuden käsittely esimerkiksi, kun tarkastellaan makrotaloutta on hyvä muistaa pilkkoa suuruus pieniin osiin joista kokonaisuus koostuu. Tämä auttaa ymmärtämisessä ja näiden työkalujen avulla oppimispalvelu on pystynyt tätä apua tarjoamaan. Tämä sama opittu käytäntö näkyi kymmenissä saaduissa palautteissa mistä saadaan prosentuaalisesti hyvä lukea paremmalle osaamiselle.

Muotoilun eri alat olivat selkeytyneet Business Designiin syventymisen myötä ja selkeyttä muihin muotoilun aloihin tuntui löytyvän, mainittakoon esimerkkinä Service Design. Myös tässä osiossa huomattiin yhteistyön merkitys. Verkkokoulutuksen toimintatapa ja toisten töiden tarkastelu nostettiin esille oman oppimisen polkuna mitä voi jatkossa hyödyntää. Tämä oli hieno huomata, koska tämä on erittäin tehokas tapa oppia ja mistä voisi myös oman erillisen tutkimuksensa tehdä mutta jätetään tämä nosto tähän. Moni koki, että osaavat nyt kulkea asiakkaan polun läpi, kun

lähdetään Business Designin kautta liiketoimintaa kehittämään ja omat ajatustavat, eritoten ”laatikon ulkopuolelta” ajattelu tulee olemaan rohkeammin heillä mukana omassa tekemisessään jatkossa.

Nämä kaikki antavat kullekin omaan työhönsä lisää sisältöä ja sisältö mikä on laadukasta vahvistaa omaa ammattitaitoa. Tästä vielä katkelma: ”Tämän kurssin myötä ajatusmaailmani on laajentunut hurjasti ja osaan paremmin hahmottaa tilanteen, mistä oman työkenttäni ulkopuolinen maailma rakentuu. Koen, että nyt minun on helpompi vastata asiakkaiden toiveisiin ja auttaa heitä ongelmienkin yli, kun kykenen näkemään liiketoimintamuotoilun kaiken sen päivittäisen toiminnan takana. Olen oppinut liiketoiminta- ja palvelumuotoilun aakkoset sekä paljon yksityiskohtia visuaalisesta ajattelusta, asiakaskokemuksesta sekä arvolupauksista. Uskon, että tulen hyötymään näistä työssäni, sillä antaa kuvan vahvemmassa ammattitaidosta, kun näkee tavallaan myös sen oman boxin ulkopuolelle.”

4.4 Miten aiot hyödyntää uutta osaamistasi?

Kolmanneksi tarkasteltava kysymys jatkoi teeman mukaisesti edellä olevien vastausten jäljillä. Uutta opittua osaamista aiotaan hyödyntää monella eri alalla ja monessa eri tilanteessa. Moni vastaajista tuntui olevan jo perustamassa yritystä tai ainakin haaveilevansa oman yrityksen perustamisesta. Tämä kurssi antoi varsinkin heille paljon työkaluja kehittää, visioida ja innovoida omia liiketoimintojaan. Osa aikoo tehdä opinnäytetöitä aiheesta tai ottaa aiheen huomioon omassa opinnäytetyössään.

Myös moni aikoo nykyisessä työkuvassaan pyrkiä tuomaan esille useaan otteeseen esille nousseita työkaluja canvaksia ja pitch deckiä. Kurssitoteutus sai myös jälleen tässä osiossa kiitosta siinä mielessä, että sen toimivuuden myötä aiotaan toteutustapaa esittää myös muille, joilla tällaista ei vielä ole. Pedagoginen toteutus näkyi toimivana konseptina ja myös tässä nousi jälleen esille toisilta oppiminen siinä mielessä, että osa tunsu saavan ideoita oman yrityksen perustamiseen. Syvennytään näihin nousseihin asioihin vielä hieman tarkemmin.

Aineistoa tutkiessa on huomattavissa, että yleisesti ottaen monen perspektiivit ja näkökulmat tarkastella yritysten toimintaa ovat laajentuneet minkä myötä pintaa syvemmälle on helpompi mennä, kun omaa osaamista lähdetään hyödyntämään. Opittuja asioita aiotaan hyödyntää yritysten toiminnoissa siten, että tarkastellaan mitä arvoja yritys kantaa, mitä ne lupavat asiakkailleen ja millaisia ongelmia tällä hetkellä on sekä miten ne ratkotaan tai voidaan ratkoa.

Ohessa katkelma aineistoista: ”Aion taatusti hyödyntää canvaksien kautta tapahtuvaa työskentelyä, se on paljon tehokkaampaa kuin olisin uskonut. Myös tehtävien palautukset muille on avannut vähän silmiäni; ne täytyy

olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Ei ole ollenkaan niin helppoa saada ajatukset lyhyesti ja ytimekkäästi paperille.”

Oppimispalveluun osallistuneiden henkilöiden koulutustaustaa sekä koulutusohjelmaa huomioimatta on tästä hyötyä kaikille aloille mitkä liiketoimintaa tekevät. Tämän toteutuksen koetaan antaneen valmiuksia ja rohkeutta, jotka ovat myös ominaisuuksia mitä jatkossa aiotaan hyödyntää. Tässäkin osiossa oli samaan kategoriaan viittavia palautteita saatu useita kymmeniä, jotka tuovat jälleen prosentuaalisessa valossa hyviä lukemia palvelun toteuttajille.

Kun ajattelutavan oppimista ollaankin jo käsitelty, tulee se vielä tässä osiossa esille esimerkin omaisesti: ”Käyttäjänpuoleisen kokemuksen ajattelutavan myötä pystyn auttamaan, mitä tahansa tulenkaan työelämässä tulevaisuudessa tekemään. Kunnioita ja keskity asiakaskokemukseen ja se myös hyödyttää omaa liiketoimintaasi.”

Viisaita sanoja on hyvä tutkijan havainnoida aineistosta. Vastaavia teesejä on tässä työssä jo käsiteltykin. Tämä taas osoituksena toteuttavalle taholle, että oikeita asioita on käsitelty oikealla tavalla. Korkea taso käytännönläheisyydessä näkyy myös aineistossa sitä kiittävällä tavalla, kuinka työkalut tuovat käytännön taitoja oppimispalvelun käyneille henkilöille. Näitä aiotaankin hyödyntää niin opiskeluissa, kuin työelämässä.

Kun aineistoa havainnoidaan, nostetaan esille vielä esille progressiivista kehitystä isoa kuvaa katsoessa. Asetetaan ennen nostoa tilanne vielä perspektiiviin. Se, että kun kyseessä on tutkimuksen toteutusvaiheessa tuore oppimispalvelu niin on ymmärrettävää, että vastaavia toteutuksia ei tarjolla hirveästi ole. Kun palautteissa mainitaan seuraava tuo se esiin ajatuksia, kuinka kehitys luo kehitystä. Pyörää ei aina tarvitse uudelleen keksiä, kun sitä muotoilee oman näköisekseen. ”Ainakin aion kertoa opettajilleni minun koulussani siitä, että on olemassa keino verkkokoulutus toteutus HAMK:issa ja esitellä heille Business Design oppimispalvelun” Kaikki tämä laajentaa yhteistä hyvää, kehittää ja parantaa näkökulmia niin osallistuvan, kuin toteuttavan tahon osalta. Osaamista voidaan siis hyödyntää monessa eri aspekteissa ja itse työkalut antavat paljon.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa käydään läpi johtopäätöksiä yleisellä ja syventävällä tasolla. Tällä pyritään keräämään yhteen johtopäätökset toimeksiantajalle sekä lukijalle.

5.1 Yleisesti

Kuten alussa asetettiin tutkijalle tavoitteeksi tutkia tässä opinnäytetyössä aineistoanalyysin avulla Business Design oppimispalveluun osallistuneiden henkilöiden asiakaskokemusta. Tämän osion tarkoituksena on koota yhteen nämä ajatukset käydystä aineistosta. Tarkoituksena on löytää kehitettäviä kohteita, miten nykyisestä palvelusta asiakkaat saisivat entistä enemmän itselleen konkreettisella tasolla ja mitkä asiat ominaisuuksineen ovat tällä hetkellä toimivalla tasolla. Tutkijan tavoitteena on näihin kaikkiin löytää vastaukset ja tehdä näistä johtopäätökset.

Kuten aikaisemmassa kappaleessa käytiin aineistoa läpi, kertaantui, että aineisto koostui kolmesta kysymyksestä. Mitä opit? Mitä osaat nyt paremmin kuin ennen Business Design-opintoja? Miten aiot hyödyntää uutta osaamistasi? Vastaajia jokaiseen kysymykseen oli 55. Analysointia suorittaessa osui tutkijan silmään monia hyviä asioita toteutuneesta oppimispalvelusta niin toteutuksensa, kuin kokemuksensa puolesta.

Yleisesti ottaen asiakkaat, jotka oppimispalveluun olivat osallistuneet, kokivat oppineensa Business Designista käytännön kautta tämän merkityksen ja sen mitä sillä pyritään tekemään. Tämä osa on tärkeä todeta, koska tämä kuvastaa heti alussa, että relevantti tieto on hyvin ymmärretty ja tämä on osattu hyvin esittää toteutuksessa.

Kun tätä runkoa lähdetään jakamaan osa-alueisiin tulee esiin Business Design moniulottuvaset oksat. Tätä ei pystytä toteutuksen aikana kokonaisuudessaan moniulotteisesti käydä lävitse. Kaikista yksityiskohtaisimmat ja analyttisimmat kohdat jäävät oppimispalvelua käyttävän harteille opetella mutta toteutus antaa asiakkaalle eväät tähän. Tämän vahvistaa aineistosta sen, että moni koki oppineensa kehittämään visuaalisia muotoilutaitojaan sekä käyttämään erilaisia työkaluja, jotka tukevat omaa ideointia, kehittämistä ja näiden esittämistä. Canvas pohjat antoivat asiakkaille toimialasta riippumatta eväitä joka lähtöön.

5.2 Syventävästi

Tutkimuksen johtopäätöksiä pohdittaessa täytyy tutkijan vielä erikseen nostaa esille toteutusmuoto, mikä oli tässä verkossa toteutettu. Moni koki oppineensa videoiden kautta ja ymmärsivät helposti verkkokoulutuksen toteutustavan. Tämä on hyvä nostaa esille, koska näitä johtopäätöksiä tehdessä on maailmalla menossa pandemia (COVID-19), mikä on pakottanut kaikkien oppimispalveluita tarjoavien muuttavan opetustapansa verkon puolelle.

Tästä eteenpäin suurenevista määrin palvelut tulevat siirtymään verkon puolelle ja vallitsevan tilanteen takia joutuvat näitä palveluita tuottavat tahot muotoilemaan omaa toimintaansa uudelleen. Koska tämä toteutus oli jo toteutettu ennen pandemiaa kesällä 2019, kertoo se palvelua tarjoavan tahon edistyneestä toimintavasta, mikä on kerännyt asiakkailta kiitosta ja tulee tätä varmasti myös tulevaisuudessa tekemään.

Asiakkaat ovat osanneet toteutuksen jälkeen paremmin koota ja jäsenellä ideoitaan juuri toteutuksissa saatujen työkalujen avulla. Pitch deckin luonti sekä jo useampaan kertaan mainitut canvakset tuovat hyötyjä monelle omaan parempaan tekemiseen ja liiketoiminnan muotoiluun. Verkkokoulutuksen tuomana etuna on ollut myös oman toiminnan kehittäminen. Oman aikataulun luonti verkko-opetuksen kautta on antanut tilaa asiakkaille itsenäiseen työskentelyyn ja toimintatapojen tutkiskeluun.

Etuna ovat olleet myös se, että on koettu tämän toteutustavan jättävän tilaa myös muille tehtäville ja opinnoille. Oppimispalvelussa olleet tallenteet olivat olleet sisällöltään asiallisen ytimekkäitä. Näistä oli toiveina ollut jopa pidempiä nauhoitteita, jotta asioita voitaisiin käydä hieman syvällisemmin lävitse.

Materiaalit kuuluivat oppimispalvelun tärkeimpiin osiin ja nämä olivatkin toimineet hyvällä tasolla. Näiden monipuolisuus sekä mahdollisuus omaehtoiseen syventävään oppimiseen keräsi asiakkailta kiitosta. Kun asiakkailta tiedusteltiin, mitä olisi mahdollisesti jäänyt kaipaamaan, nousee esiin ainoastaan yksittäisenä nostona ryhmätyöskentely. Moni ei tätä jäänyt kaipaamaan vaan halusivat keskittyä itsenäiseen opiskeluun omilla ehdoillaan.

Oppimispalvelu vastasi yleisesti ottaen odotuksia jopa nämä ylittäen. Kun jälkikäteen nostona on tehty erillisiä yksittäisiä haastatteluita toteutukseen osallistuneilta siitä, miten tämä on vaikuttanut heihin ja mitä on jäänyt käteen esiin nousee se, että kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen tuntuu tapahtuvan vasta hieman myöhemmin, mikä auttaa silloin vielä enemmän. Koulujen ja yliopistojen tarkoituksena on luoda korkealaatuisia

asiakaskokemuksia ja relevantteja oppimiskokemuksia ja näitä tämä oppimispalvelu tarjoaa.

Kuten tässä tutkimuksessa aiemmin läpi käytiin löytyy oppimisen paras tila flow-tilasta, mikä sijaitsee tehtävän haasteellisuuden sekä omien taitojen puoliväliin. Tämän myötä asiakkaan ahdistuneisuus ja tylsyys kulkevat työssä aiemmin kuvatun graafin (kuva 6.) kultaisella keskitiellä, mikä on toteutunut tässä oppimispalvelussa, voisi jopa aineiston pohjalta todeta erinomaisella tavalla.

Se miten tutkimusta voisi vielä jatkaa toimeksiantajalle, olisi tästä oppimispalvelusta hyvä suorittaa kvantitatiivinen tutkimus. Kun tutkimuksia yleisellä tasolla mitataan ja tarkastellaan, on yleisempi vaihtoehto historiassa ollut kvantitatiivinen tutkimus. Kaikki suuret kyselyt suoritetaan gallup-tutkimustyyillisinä ja tämä tilanne on jatkunut pitkään. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen jako kahteen kuppikuntaan voidaan kyllä suorittaa, mutta näitä pitäisi pystyä soveltamaan. Vastakohtaisuuden sijasta tulisi näitä kahta eri metodia pyrkiä käyttämään toistensa jatkumona, missä toisessa pyritään ratkaisemaan luonnontieteen muodostama asetelma ja toisessa taas arvoitus. (Alasuutari P., 2011, s. 10-33)

Tämän vuoksi olisi luontainen jatkumo tehdä vielä vastaavanlainen tutkimus kvantitatiiviselta kannalta, jotta oppimispalvelun tarjoaja pystyy palveluaan kehittämään ja saamaan myös tilastollista analysointia oppimispalvelun suorittaneilta asiakkailta. Tähän tutkimukseen olisi mielenkiintoista yhdistää tutkijan näkökulmasta esimerkiksi myös se, kuinka moni oppimispalvelun käyttäjästä päätyy käyttämään Business Designista opittuja työkaluja. Tutkija itse oppimispalvelun käyneenä ei ole vielä päässyt soveltamaan opittuja taitoja tai työkaluja tositaroituksessa mutta tämä tutkimus vahvisti sitä, että näitä olisi hyvä käyttää tilaisuuden koittaen.

Toisena mainintana jälkikäteistutkimukseen oppimispalveluun osallistuneille olisi tutkijan sekä toimeksiantajan näkökulmasta erittäin hyödyllistä saada tietoa, kuinka moni sattui päättämään työskentelemään Business Designerina. Toteutuksesta voisi tehdä kvantitatiivisen tarkastelun siitä, miten tutkimukseen osallistuneet ja oppimispalvelun suorittaneet ovat opitut asiat osanneet soveltaa käytäntöön. Osallistuneiden kesken nousi esiin, että asiat oltiin kokonaisvaltaisemmin sisäistetty ja tajuttu vasta myöhemmin. Tämä toki yleisestikin pätee kaikkeen uuden oppimiseen.

Oppimispalvelun toisesta näkökulmasta tarkasteltuna kukaan osallistuneista ei tuntunut antavan palautetta digitaalisista palveluista. Vaikka yhteiskunta on mennyt jo jonkin aikaa enemmän ja enemmän kohti digitalisaatiota, tutkijan näkökulmasta uskoin, että käyttäjästä joku olisi maininnut digitaalisen puuttumisen hankaloittavan oppimista. Näin ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tapahtunut. Johtuneeko tämä sitten siitä, että toteutukseen ei osallistunut digitaalisia henkilöitä? Tämäkin olisi yksityiskohtana merkittävää nostaa esiin, jos näiden taitojen puute asettaa

rajoitteita oppimispalveluun osallistumiseen, vaikka henkilöllä itsellään mielenkiintoa olisi kyseistä aihetta kohtaan.

Vaikka varsinaisesti ryhmätyöskentelyä ei jääty kaipaamaan mutta, kun asia esiin muutamissa palautteissa nousi on tästäkin vielä hyvä erikseen mainita. Ryhmätyöskentely verkossa asettaa omat haasteensa mutta tarjoaa myös mahdollisuutensa. Oppimispalvelussa olisi mahdollista järjestää ryhmätöitä esimerkiksi vapaaehtoisille tai sitten luoda vastaava toteutus ryhmämuodossa tätä kaipaaville.

Ryhmätyöskentely verkossa onnistuisi esimerkiksi fasilitoinnin avulla. Fasilitoinnissa ryhmää ohjastetaan neutraalilta kentältä. Se mitä ryhmissä tuotetaan vastaavat osallistujat tästä itse. Tämä siksi, koska loppujen lopuksi oppimisesta, päätösten teosta, toimenpiteistä sekä näiden tekemättä jättämisestä vastaa tekijä itse. Henkilö kuka toimii fasilitaattorina auttaa sekä kannustaa ryhmää sekä sen työskentelyä puuttumatta itse sisältöön ja sen tuottamiseen. Fasilitaattori suunnittelee ryhmätyöprosessin ja valitsee tähän parhaaksi katsomallaan tavalla sopivat työkalut. (Kantojärvi, P., 2012, s. 2)

Tätä tapaa voi kutsua fasilitoivaksi johtamiseksi. Kuten mainittiin, on fasilitoiva johtaminen ryhmän ohjaamista suuntaan, missä ihmiset saatetaan yhteen luomaan yhteisymmärrys oppimispalvelun tavoitteista. Tämä opettaa ja kannustaa myös yhteistyöhön, jakamaan taakkoja ja seuraamaan kehitystä yhdessä ryhmässä. Fasilitoiva johtaminen tapahtuu vuorovaikutustilanteissa, mikä juuri mahdollistaa yhteistyöhön perustuvan kulttuurin, saattamalla tekijät yhteen. (Nummi, P., 2018, s. 17)

Tämän avulla voisi erimuotoisia oppimispalvelukokonaisuuksia lähteä jaloittamaan. Fasilitoinnin oppiminen oppimispalvelun yhteydessä toisi asiakkaille uusia työkaluja työelämän puolelle, koska fasilitointi tuntuu olevan trendikästä ja nousevassa suosiossa työelämässä. Tämän myötä myös asiakkaat saavat entistä enemmän itselleen konkreettisella tasolla.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja* (1. painos.). Helsinki: Kauppakamari.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
Haettu 4.4.2020 osoitteesta <https://ellibslibrary.com/hamk/978-951-768-503-0>

Eisto S. (2018) Parempaa asiakasymmärrystä, terävämpää liiketoimintaa ja ketterämpää kehittämistä – Business design kurkistaa pintaa syvemmälle. Op media. Päivitetty 24.9.2018. Haettu 12.12.2019
<https://op.media/teemat/pinnalla/parempaa-asiakasymmarrysta-teravampaa-liiketoimintaa-ja-ketterampaa-kehittamista-business-design-kurkistaa-pintaa-syvemmalle-e6d8478002b3444cae93e26b1909b0a0>

Eskelinen K. (n.d.) Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Haettu 19.1.2020
<https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>

Faljic A. (2019). *The Ultimate Business Design Guide*. E-kirja sivusto d.MBA. Haettu osoitteesta www.d.mba

Gerdt B. & Eskelinen S. (2018) *Digiajan asiakaskokemus : oppia kansainvälisiltä huipuilta* Helsinki: Alma Talent.

Kantojärvi, P. (2012). *Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski K. & Gerdt B. (2016) *Ylivoimainen asiakaskokemus : työkalupakki* Helsinki: Talentum Pro.

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

Lehmuskoski S. (2017) Business design – ihmislähtöistä liiketoiminnan muotoilua. Siili. Päivitetty 25.7.2017. Haettu 12.12.2019
<https://www.siili.com/fi/tarinat/business-design-ihmislahtoista-liiketoiminnan-muotoilua>

Liljeroos J. (2018). Asiakaskokemus – kehittäminen ja mittaaminen NPS, CSAT ja CES esimerkin avulla. Haettu 19.1.2020

<https://www.effisio.fi/blogi/asiakaskokemus-kehittaminen-ja-mittaaminen-nps-csat-ja-ces-esimerkin-avulla/>

Martela F. & Jarenko K. (2017) *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä.* Helsinki: Alma Talent.

Osterwalder, A., Pigneur Y., Brenarda, G. and Smith, A. (2014). *Value proposition design. How to create products and services cusmtoe wants. Get started with value proposition design.* New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers.* New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Paananen M. (2019). *Business design.* Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 20.2.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202001221504>

Sundberg H-R. & Roth S. (2017). Business design – avain asiakaslähtöiseen liiketoiminnan kehittämiseen. Päivitetty 17.05.2017. Haettu 12.12.2019.

<https://gofore.com/business-design-avain-asiakaslahtoiseen-liiketoiminnan-kehittamiseen/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

van der Pijl, P., Lokitz, J., and Solomon, L. (2016). *Design a better business. New tools, skills, and mindset for strategy and innovaton.* New Jersey: John Wiley & Sons.