



Asiakaskokemus materiaalihallintaratkaisun kehittämisessä: Case X

Jaana Seppälä

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Asiakaskokemus materiaalihallintaratkaisun
kehittämisessä: Case X**

Jaana Seppälä
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu 2021

Jaana Seppälä

Asiakaskokemus materiaalihallintaratkaisun kehittämisessä: Case X

Vuosi 2021

Sivumäärä 55

Opinnäytetyö oli käytännön kehittämisprojekti IT-alalla toimivalle toimeksiantajaorganisaatiolle X. Tarkoituksena ja aiheena oli Organisaatio X:n tarjoaman Järjestelmä A:n käyttöohje- ja koulutusmateriaalien hallintaratkaisun kehittäminen. Toimeksiantoon kuului lähtötilanteen kartoittaminen, eri vaihtoehtojen kartoittaminen, ulkoinen asiakaskysely ja sisäinen asiakaskysely analyysineen. Lopullisena tuotoksena valitusta materiaalihallinnan ratkaisusta luotiin visuaalinen demo, jonka Organisaatio X voisi toteuttaa myöhemmin omilla resursseillaan.

Opinnäytetyön keskeisenä teemana on asiakaskokemus, joka oli vahvasti esillä materiaalihallinnan ratkaisun suunnittelussa ja lopullisen visuaalisen demon toteutuksessa. Tietoperustassa käsitellään asiakaskokemusta, sen muodostumista sekä sitä, mitä hyötyä positiivisesta asiakaskokemuksesta on organisaatiolle. Tietoperustassa käydään läpi myös kehittämismenetelmänä käytettyä palvelumuotoilua ja erityisesti opinnäytetyössä käytettyä palvelumuotoilun Tuplatimantti-mallia. Opinnäytetyön lopussa käydään läpi myös muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden teoriaa, joilla haluttiin myös antaa samalla työkaluja Organisaatio X:lle tulevaa muutosprojektia varten.

Lopulliseksi materiaalihallinnan ratkaisuksi valikoitui erillinen web-portaali, joka nimettiin opinnäytetyössä projektinimellä Järjestelmä A User Campus. Asiakaskokemuksen näkökulmasta Järjestelmä A User Campus on kokonaisvaltainen Järjestelmään A liittyvä informaation risteyskohta, jonka kautta niin ulkoiset kuin myös sisäiset asiakkaat voivat löytää tarvitsemansa informaation helposti ja nopeasti. Asiakaskokemus on huomioitu portaalin käytettävyydessä, rakenteessa, navigointimahdollisuuksissa sekä myös tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksissa, joita opinnäytetyössä on myös nostettu esiin.

Opinnäytetyöprosessin aikana kehittämisprojekti sulautui lopulta osaksi suurempaa muutosprojektia Organisaatio X:n sisällä teknisen dokumentaation luomis- ja hallintaprosessiin liittyen. Opinnäytetyön ei ollut tarkoituskaan antaa Organisaatio X:lle valmiita vastauksia tai lopputulemia. Sen sijaan opinnäytetyöllä tuotiin esille ulkoisten asiakkaiden ilmaisemia tarpeita ja kipukohtia sekä annettiin mahdollisia suuntaviittoja ja vaihtoehtoja näihin tarpeisiin vastaamiseen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Samalla opinnäytetyöllä rakennettiin pohjaa suuremmalle Organisaatio X:n sisäiselle muutosprojektille.

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelumuotoilu, prosessien kehittäminen, muutosjohtaminen, muutosjohtajuus

Jaana Seppälä

Customer Experience in the Development of a Documentation Platform: Case X

Year

2021

Pages

55

This thesis was a practical development project for an IT organisation, Organisation X. The purpose and objective of this thesis was to develop a documentation platform for user guidance and training materials for the Software A provided by the Organisation X. The project included mapping out the baseline in the beginning of the project, mapping the possible platform options and conducting a survey for both external and internal clients of Organisation X. As the final result of the project, a visual demo was created of the final platform option, which Organization X could later on create and implement with its own resources.

The central theme of this thesis is customer experience, which was strongly present in the development process of the documentation platform and in the execution of the visual demo of the final platform option. The theoretical framework focuses on customer experience as a whole, its formation and the benefits of a positive customer experience for the organisation. The theoretical framework also examines service design and, in particular, the Double Diamond framework as it was used as the main development method in this thesis. At the end of this thesis, change management and change leadership are also touched upon to provide Organisation X with some tools for the upcoming change project.

A separate web portal was selected for the documentation platform and was given the project name of Software A User Campus. From the perspective of customer experience, the Software A User Campus is a comprehensive crossroad of information regarding Software A. It enables external customers as well as internal customers to find the information they need from the portal quickly and efficiently. Customer experience is present in the usability, layout, and navigation of the portal and also in the future development ideas brought up in the thesis.

During the thesis process the development project merged into a larger transformation project in Organisation X, regarding the overall creation and management of the organisation's technical documentation. This thesis was not meant to provide ready-made answers or results to Organisation X. Instead, it was meant to highlight possible needs and points of further development voiced up by Organisation X's clients and act as a guide to give options on how to tackle these issues from the customer experience point of view. At the same, time the thesis built a foundation for the larger transformation project upcoming in Organisation X.

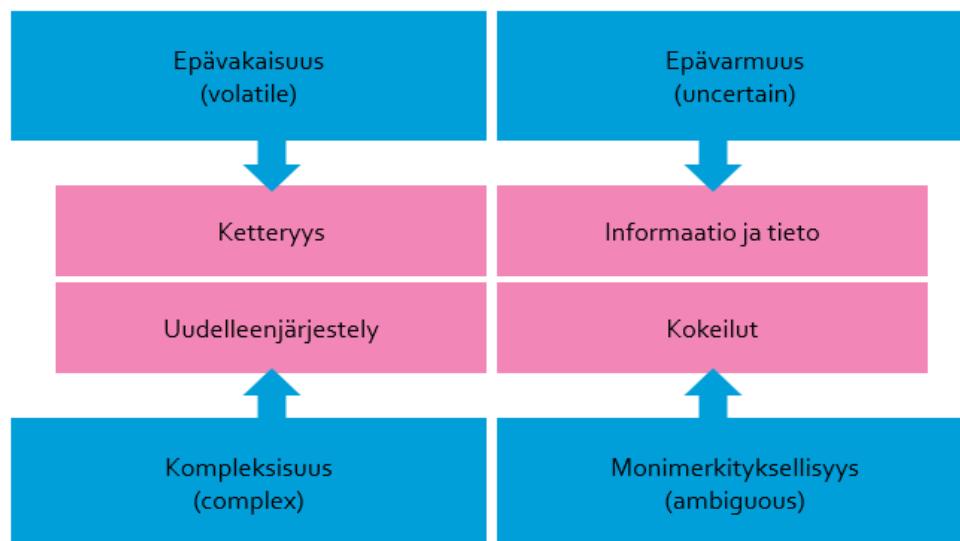
Keywords: customer experience, service design, process development, change management, change leadership

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön toimeksiantaja, tavoitteet ja menetelmät	7
2.1	Toimeksiantaja	7
2.2	Kehitysprojektin tarkoitus ja tavoite	8
2.3	Kehitysprojektin menetelmät	8
3	Asiakaskokemus.....	9
3.1	Mistä asiakaskokemus rakentuu?.....	10
3.2	Asiakaskokemuksen merkitys yrityksille ja asiakaskokemuksen johtaminen	11
3.3	Asiakaskokemuksen hallinnointi ja mittaaminen.....	14
4	Palvelumuotoilu	15
4.1	Palvelumuotoilun keskeiset näkökulmat	16
4.1.1	Asiakaslähtöisyys	16
4.1.2	Yhteistyö.....	17
4.1.3	Palvelupolun jakaminen pienempiin osuuksiin	17
4.1.4	Palvelun aineelliset ja aineettomat osuudet	18
4.1.5	Kokonaisvaltaisuus	18
4.2	Palvelumuotoilu organisaation sisällä.....	19
4.3	Palvelumuotoiluprosessi ja Tuplatimantti-malli	19
4.3.1	Lähtötilanteen ymmärtäminen ja taustatiedon kerääminen (Discover)	20
4.3.2	Tiedon analysointi, kokonaisuuden määrittely ja rajaaminen (Define).....	21
4.3.3	Ideointi ja prototyyppien luonti (Develop)	22
4.3.4	Pilotointi ja lanseeraus (Deliver)	23
5	Case X: Järjestelmän A käyttöohje- ja koulutusmateriaalien hallintaratkaisu	24
5.1	Lähtötilanteen ja resurssien kartoitus (Discover).....	25
5.1.1	Hallintaratkaisun vaihtoehtojen kartoittaminen	27
5.1.2	Ulkoinen asiakaskysely	33
5.2	Kerätyn tiedon jalostaminen (Define)	38
5.2.1	Asiakasprofiilit	38
5.2.2	Sisäinen kysely	40
5.3	Lopullisen ratkaisun valinta ja demon luominen (Develop)	42
5.3.1	Opinnäytetyöprojekti osaksi suurempaa muutosprosessia	42
5.3.2	Toteutuskelpoinen demo lopullisesta materiaalihallinnan ratkaisusta	43
6	Yhteenveto, johtopäätökset ja muutoksen läpivienti	54
	Lähteet	62
	Kuviot.....	66
	Taulukot.....	67

1 Johdanto

Nykymaailman VUCA-maailmassa organisaatioiden on kyettävä olemaan alati varpaillaan muutosten edessä ja muokkaamaan toimintaansa siten, että ne ovat valmiita ketterään toimintaympäristön muutosten havainnointiin, reagointiin sekä parhaimmillaan muutosten hyödyntämiseen toiminnan muodossa. VUCA-termi on lyhennelmä sanoista epävakaisuus (volatile), epävarmuus (uncertain), monimutkaisuus (complex) ja monitulkintaisuus (ambiguous). Toimintaympäristön epävakaisuutta voi tuottaa esimerkiksi luonnonkatastrofit tai hinnan vaihtelut ja epävarmuutta voi tuoda kilpailevan organisaation tuleva uuden tuotteen tai palvelun lanseeraus. Monimutkaisuutta puolestaan voi olla kansainvälisen toiminnan tuomat haasteet eri kulttuurien ja toimintatapojen keskellä tai kasvavan organisaation haasteet. Lopuksi monitulkintaisuutta voi aiheuttaa niin sanotusti uusille vesille siirtyminen esimerkiksi uusien markkinoiden muodossa, josta tunnettua tai tutkittua tietoa ei vielä ole. Organisaatioiden on mahdollista menestyä VUCA-toimintaympäristössä hallitsemalla VUCA-ajatteluun liittyviä tekijöitä erilaisin keinoin (Kuvio 1). (Kaivo-oja & Koskinen 2017, 6; Bennet & Lemoine 2014.)



Kuvio 1: Organisaatioiden VUCA-ajatteluun pohjautuvat toimintatavat (Kaivo-oja & Koskinen 2017, 6)

Epävakaisuutta voi hallita huolehtimalla organisaation toiminnan riittävästä ketteryydestä, eli kyvystä muuntautua muuttuvan tilanteen edessä tarvittaessa poikkeuksellisellakin tavalla. Epävarmuutta voi hallita jatkuvalla tiedon keräämisellä, sen jalostamisella ja hyödyntämisellä. Kompleksisuutta voi hallita organisaatioiden sisäisillä uudelleenjärjestelyillä, eli ajatus-tason syvempää asioiden priorisointia ja organisointia. Lopuksi monimerkityksellisyyttä voi hallita kokeilemalla ja oppimalla sitä kautta uutta ennen suurempaa organisaatiomuutosta.

Näin voidaan tutkia ja varmistaa muutoksen oikea suunta. Tiivistettynä VUCA-toimintaympäristö vaatii organisaatioilta ja niiden henkilöstöltä avoimuutta ja kykyä sietää epävarmuutta sekä muutosta. (Kaivo-oja & Koskinen 2017, 7.)

Voimakkaasti kehittyvä IT-ala on jatkuvan VUCA-ilmiön keskellä. Muun muassa uudet innovaatiot, kilpailu markkinoilla ja jatkuva voimakas kehitys höystettynä asiakkaiden alati kasvavilla odotuksilla ja oletuksilla kasaavat painetta tässä toimintaympäristössä toimiville organisaatioille ja organisaatioiden on kyettävä vastaamaan tähän paineeseen. Toiminnan ketteryys, informaation ja tiedon kerääminen sekä jatkoohjelmointi, tarvittavat uudelleenjärjestelyt priorisointien avulla ja uskaliaat kokeilut suurempien muutosten edessä. Ilman näitä organisaatiot jäävät markkinoilla tapahtuvien muutosten jalkoihin vaarantaen näin markkina-asemansa ja äärimmillään toimintansa jatkuvuuden.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään IT-alan organisaation sisäisen toiminnan ja erityisesti työkalujen kehittämiseen kehittyvän toimintaympäristön ja asiakkaiden kautta syntyvien tarpeiden täyttämiseksi. Organisaatiota halutaan viedä suuntaan, jossa organisaatio kykenee vastaamaan pidemmälläkin aikavälillä toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin asiakkaiden tarpeet ja asiakaskokemuksen huomioon ottaen.

Opinnäytetyössä käydään ensin tiiviisti läpi opinnäytetyön toimeksiantaja sekä itse toimeksiantajan kehitysprojektin tarkoitus ja tavoitteet, opiskelijan näkökulma kehitysprojektissa sekä käytetyt menetelmät. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käydään läpi asiakaskokemuksen teoriaa, mistä asiakaskokemus rakentuu ja mitä etua asiakaskokemukseen panostamisesta on organisaatioille. Tämän jälkeen käydään läpi kehitysprojektissa kehitysmenetelmänä käytettyä palvelumuotoilua ja sen eri menetelmiä. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käydään läpi toteutettu kehitysprojekti sekä sen lopputulokset. Lopuksi käydään vielä läpi muutoksen johtamisen eri näkökulmia.

2 Opinnäytetyön toimeksiantaja, tavoitteet ja menetelmät

Opinnäytetyönään opiskelija on toteuttanut konkreettisen toiminnallisen kehitysprojektin toimeksiantajana toimivalle asiakasorganisaatiolle yhteistyössä organisaation omien työntekijöiden kanssa.

2.1 Toimeksiantaja

Kehitysprojektin toimeksiantajana toimi voimakkaasti kasvava IT-alan organisaatio, jonka juuret ovat alkujaan 1980-luvulta. Organisaatio keskittyy pääosin erilaisten IT-palveluiden sekä ohjelmistoratkaisujen ja järjestelmien tarjoamiseen käyttöönottoprojekteineen. Organisaatiolla on toimipisteitä Suomen lisäksi myös muissa Euroopan maissa.

Toimeksiantajan toiveesta opinnäytetyössä ei käytetä organisaation omaa nimeä. Tämän vuoksi opinnäytetyössä toimeksiantajaa kutsutaan nimellä Organisaatio X, lisäksi kehitysprojektin läpikäyntiä ja sen tuloksia on anonymisoitu. Toimeksiantajalle on koostettu erillinen PowerPoint-tiedosto, johon opiskelija on koonnut kaikki kehitysprojektiin liittyvät materiaalit. Yhteyshenkilönä opinnäytetyössä Organisaatio X:n puolelta toimi toimeksiannon aiheen kanssa tiiviisti tekemisissä oleva ja muutosta osaltaan eteenpäin ajava koulutuspäällikkö.

2.2 Kehitysprojektin tarkoitus ja tavoite

Kehitysprojektin tarkoituksena oli kehittää Organisaatio X:n asiakkailleen tarjoaman järjestelmän A käyttöohje- ja koulutusmateriaalihallinnan ratkaisua. Eli alustaa, jolla näitä materiaaleja jaetaan asiakkaille. Kehitysprojektiin liittyi materiaalihallinnan eri vaihtoehtojen kartoittaminen olemassa olevat resurssit huomioon ottaen, ulkoinen asiakaskysely Organisaatio X:n tällä hetkellä tarjoamiin koulutuksiin, käyttöohjeisiin ja niiden sisältöihin liittyen sekä myöhemmin sisäinen kysely hahmotetuista materiaalihallinnan ratkaisun vaihtoehdoista. Kehitysprojektin lopputulemana opiskelija loi visuaalisen demon ratkaisusta, jonka Organisaatio X voisi toteuttaa myöhemmin omilla resursseillaan. Opiskelijan ja toimeksiantajaorganisaation välille oli tehty sopimus opinnäytetyöstä, jossa määriteltiin muun muassa opinnäytetyön tavoite, sisältö, vastuut, velvollisuudet ja olennaisena osa-alueena opinnäytetyön aikana Organisaatio X:stä ja organisaation asiakkaista kerätyn materiaalin säilyttämisen periaatteet niin julkisen kuin myös mahdollisen salassa pidettävän materiaalin osalta.

Opiskelijan näkökulmana ja tavoitteena kehitysprojektissa ja sen lopputulemassa oli asiakaskokemus ja sen parantaminen Organisaatio X:n toiminnassa kehitysprojektin kohteen osalta. Tavoitteena oli kehittää ratkaisu, joka olisi selkeä, helppokäyttöinen ja helposti navigoitavissa ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. Myös ratkaisun sisältämien materiaalien tulisi olla helposti löydettävissä. Sisäisten asiakkaiden, eli Organisaatio X:n omien työntekijöiden osalta ratkaisun tuli olla helppo ylläpitää, materiaalien hallinnoinnin tulisi olla mahdollisimman vaivatonta sekä itse materiaalien työstämisen prosessin tulisi olla selkeä. Kehitysprojekti lähti liikkeelle alkuun pienempänä kokonaisuutena, mutta liittyi myöhemmin osaksi suurempaa sisäistä muutosprojektia koskien materiaalien syntymisen prosessia tukien osaltaan myös tätä suurempaa kokonaisuutta. Lopullisen ratkaisun tulisi olla tarpeen mukaan myös laajennettavissa muihin Organisaatio X:n tarjoamien järjestelmien koulutus- ja käyttöohjemateriaalien hallintaan.

2.3 Kehitysprojektin menetelmät

Kehitysprojektissa keskiössä on palvelumuotoilu, sen menetelmät sekä prosessin runkona Design Councilin Tuplatimantti-malli. Menetelminä projektissa hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmistä asiakaskyselyitä, asiakaspersonaa sekä prototyyppien luomista.

3 Asiakaskokemus

Yritysten sisäänpäin kääntyvästä strategiasta ja omiin sisäisiin prosesseihin keskittymisestä tuotannon tehostamisen ja tuottavuuden parantamisen puitteissa suhteessa asiakkaaseen ja asiakkaan tarpeisiin on alettu siirtymään alati asiakas- ja palvelukeskeisempään toimintamalliin. Pallo on siirtynyt tuottajilta asiakkaille ja organisaatioiden tulee tuottaa entistä laadukkaampia asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluja parantaakseen asiakkaidensa tyytyväisyyttä ja lojaaliutta ja sitä kautta vahvistaakseen omaa markkina-asemaansa. Organisaatioiden näkökulmasta tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat muun muassa positiivisen puskaradion muodostumisen, uusien potentiaalisten asiakkaiden saavuttamisen, kannattavamman liiketoiminnan ja paremman markkina-aseman. Merkittävänä tekijänä sateenvarjoterminä tässä on organisaation tuottama asiakaskokemus. Viimeisen kymmenen vuoden aikana organisaatioiden suhtautuminen asiakaskokemukseen ja sen tärkeyteen on kasvanut ja tutkimuksia asiakaskokemukseen liittyen tehdään entistä enemmän paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. (Klaus & Maklan 2012, 5; Jaakkola, Helkkula & Aarikka-Stenroos 2015, 183; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Tsiros & Schlesinger 2009.)

Asiakkaat tuovat kysynnän ja kysyntä tuo liiketoimintaa. Suoraviivaisesti todettuna ilman asiakasta ei ole liiketoimintaa, eikä yrityksiä. On luonnollista prosessi- ja tuotantokeskeisyyden rinnalle nostaa myös asiakkaan tarve ja yrityksenä kääntää katse myös ulospäin. Mitä meidän asiakkaamme todella haluavat ja miten me voimme sen heille toimittaa? Äärimmilleen vietyinä asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöisyyteen voidaan myös panostaa oman yrityksen työntekijöiden kustannuksella. Yksinkertaisimmillaan ja pohjimmiltaan asiakas toivoo mutkatonta ja suoraviivaista, jopa helppoa asiointia, jonka myötä asiakas saa tarpeensa tyydytettyä (Salo 2019).

Terminä asiakaskokemus on mielenkiintoinen ja houkutteleva monille yrityksille, mutta sitä ei saada jalkautettua osaksi yrityksen strategiaa ja jokapäiväistä toimintaa sen jäädessä vain satunnaiseksi korulauseeksi diakalvoille. Toiset yritykset eivät vielä näe laisinkaan asiakaskokemuksen tuomaa arvoa, osa kerää ja analysoi keräämäänsä tietoa, mutta epäonnistuu hyödyntämään keräämänsä tietoa. Moni yritys voi myös virheellisesti uskoa tuottamansa asiakaskokemuksen olevan erinomaista samalla kun esimerkiksi asiakaskyselyn tulokset sanovat toista. (Schwager & Meyer 2007.)

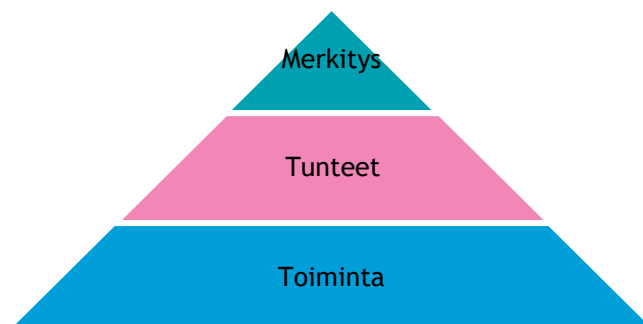
Asiakkaan lisäksi yrityksen tulee muistaa ottaa huomioon myös oman liiketoimintansa edellyttäjät eli työntekijät, jotta kokonaisuus on toimiva. Työntekijöiden tyytyväisyys näkyy myös yrityksen ulkopuolelle asiakkaalle päin ja voi toimia näin ollen yrityksen toiminnalle etuna tai haasteena. Ideaalitalanne on saavuttaa tyytyväinen asiakas ja tyytyväinen yritys niin johdon kuin työntekijöiden osalta. Jokainen interaktio yrityksen ja asiakkaan välillä muokkaa

asiakaskokemusta, kysymys on siinä, kiinnittääkö yritys siihen itse huomiota ohjaten sitä tietoisesti ja valjastaen positiivisen asiakaskokemuksen tuomat hyödyt vai ei.

3.1 Mistä asiakaskokemus rakentuu?

Asiakaskokemus käsitteenä on hyvin laaja ja siihen vaikuttaa moni asia yrityksen suorassa toiminnassa sekä myös yrityksen suoran vaikutusvallan ulkopuolella olevat asiat. Palvelumuotoilun näkökulmasta asiakaskokemus on yksi palvelumuotoilun keskeinen elementti ja tekijä kehitystyössä. Tuulaniemi (2011, 74-75) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen osa-alueeseen pyramidin muodossa: toiminta, tunne ja merkitys (Kuvio 2). Kaiken perustana oleva toiminnan osuus keskittyy siihen, kuinka sujuva ja vaivaton prosessi on asiakkaan näkökulmasta sekä miten prosessi ja sen sisältö vastaa asiakkaan tarvetta. Toiminta on kaikkein yksinkertaisin ja merkittävin perustason osa-alue asiakaskokemuksen osalta suhteessa yrityksen liiketoimintaan ja määrittelee sitä, palaako asiakas enää saman yrityksen palveluiden tai tuotteiden pariin ja siten onko yrityksellä ylipäätään edellytykset selviytyä markkinoilla.

Hyvin konkreettisen toiminnan päällä on asiakkaan tunteet. Minkälaisia tunteita tai tuntemuksia prosessi asiakkaassa herättää? Ovatko ne miellyttäviä, kiinnostavia, helppoja tai kenties vaivaannuttavia, jopa ärsyttäviä? Viimeisimpänä ja ylimpänä asiakaskokemuksen osa-alueena on merkitys, eli asiakkaan kokema henkilökohtainen yhteys. Kuinka merkityksellinen kokemus asiakkaalle oli ja millaisia oivalluksia se on mahdollisesti tarjonnut. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)



Kuvio 2: Tuulaniemen (2011, 74) arvonmuodostumisen pyramidi osana asiakaskokemusta

Tiivistetysti sanottuna asiakaskokemus on se käsitys, minkä yksittäinen asiakas luo yrityksestä heti ensi kohtaamisesta aina pidemmällä aikavälillä suorien ja epäsuorien kontaktipisteiden kautta. Kokemuksen kokonaisuuteen vaikuttaa kaikki pienetkin hetket ja kaikki vuorovaikutus, jossa asiakas on jollain tasolla tekemisissä yrityksen kanssa. Näitä kontaktipisteitä ja asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi markkinointi ja yrityksen brändi, yrityksen itse luomat lupaukset osana brändiä, verkkokaupat, kivijalkaliikkeet, logistiikka aina tuotteen paketoinnista kuljetukseen, puskaradio, asiakaspalvelu sekä itse tuotteen tai palvelun ominaisuudet. Näitä tekijöitä ovat kaikki, jotka liittyvät tavalla tai toisella yritykseen. (What is CX?

2021; Schwager & Meyer 2007; Grewal, Levy & Kumar 2009; Jaakkola ym. 2015, 183; Verhoef ym. 2009.)

Moni tekijä ja työntekijä yrityksessä vaikuttaa omilla teoillaan ja valinnoillaan yksittäisen asiakkaan asiakaskokemukseen, jonka vuoksi yrityksen tulisi tarkastella asiakaskokemusta kokonaisuutena. Tärkeää on tunnistaa koko yrityksen prosessi, sen osa-alueet ja vaikutukset toisiinsa sekä miten tieto asiakkaista liikkuu eri prosessin osa-alueiden välillä. Palvelumuotoilun sanoin on tärkeää tunnistaa koko palvelupolun ketju, sen palvelutuokiot sekä yksittäiset kontaktipisteet. Asiakaskokemuksesta ja siihen vaikuttamisesta haasteellisen tekee sen vaihtelevuus yksilöiden välillä ja tässä merkitykselliseksi nousee yrityksen oman asiakaskunnan ymmärrys ja analysointi mahdollisine segmentointeineen, jotta yritys osaa ohjata omaa toimintaansa täyttääkseen tai ylittääkseen asiakkaidensa odotukset. (What is CX? 2021; Rawson, Duncan & Jones 2013.) Asiakaskokemus on elävä käsite. Se voi muuttua asiakkaan elinkaaren aikana ja yritys voi pyrkiä vaikuttamaan siihen selkeällä strategialla, toimintasuunnitelmalla, toteutuksella ja seurannalla.

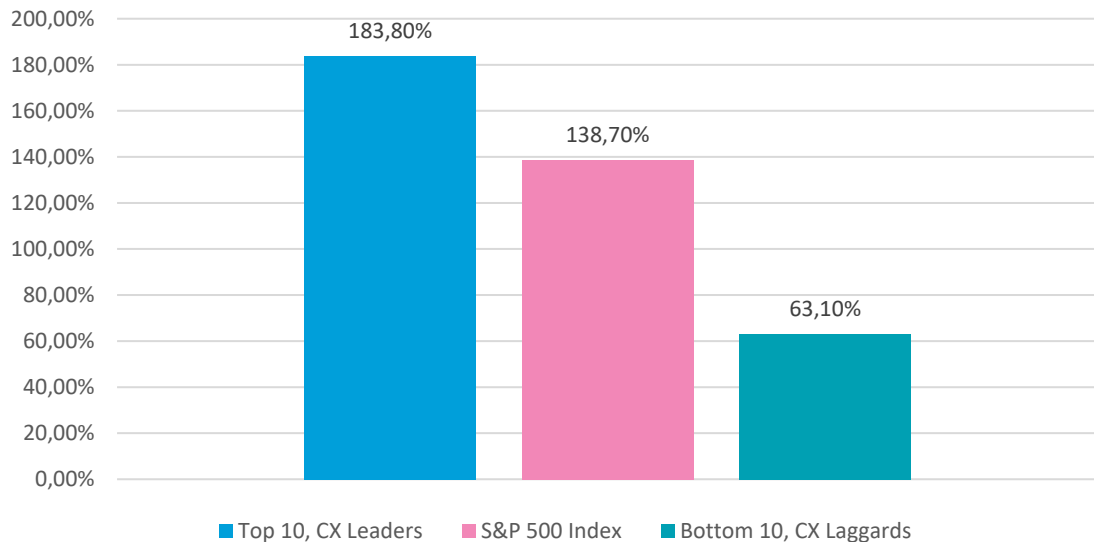
3.2 Asiakaskokemuksen merkitys yrityksille ja asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaslähtöisen ajattelutavan ja hyvän asiakaskokemuksen johtamisen implementointi voi olla merkittäväkin yrityksen strategian ja arvomaailman uudelleenpohdinta ja muutospolku sisältäen markkinoiden ja asiakkaiden tarkkaa analysointia ja arviointia suhteessa omaan toimintaan. Siinä missä joillain toimialoilla kilpailu on vienyt asiakaskokemuksen merkityksen niin korkealle, että ilman asiakaskokemukseen panostamista ei yrityksellä ole edellytyksiä toimia markkinoilla, on monilla toimialoilla vielä tilaa saavuttaa etumatkaa kilpailijoihin nähden panostamalla asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskokemukseen. Positiivinen asiakaskokemus kohottaa yleistä asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan tuottaa organisaatiolle enemmän myyntiä ja pienentää toimintaan liittyviä riskejä. Tätä kautta organisaatiosta tulee myös merkittävämpi ja houkuttelevampi tekijä muun muassa sijoittajien näkökulmasta. (Gerdt & Korhikoski 2016; Klaus & Maklan 2012, 5.)

Watermark Consultingin tekemässä analyysissä haluttiin tuoda esiin asiakaskokemuksen tuomia taloudellisia hyötyjä mittaamalla yritysten kumulatiivista tulosta vuosilta 2007-2017. Analyysissa verrattiin kahta yhdysvaltalaisyhtiön joukkoa, josta toinen oli menestynyt hyvin (top 10 companies, CX Leaders) julkisesti saatavilla olevissa asiakaskyselyihin pohjautuvissa paras asiakaskokemus -listauksissa ja toinen huonommin (bottom 10 companies, CX Laggards). Top 10 ja bottom 10 -listausten muodostamisessa hyödynnettiin Forrester Researchin asiakaskokemusiindeksiä vuosilta 2007-2015 sekä Temkin Groupin asiakaskokemuslistauksia vuosilta 2016-2018. (2019 Customer Experience ROI Study 2019.)

Tulokset (Kuvio 3) näyttävät selkeästi sen, että asiakaskokemukseen onnistuneesti panostaneiden yritysten kumulatiivinen tulos oli merkittävästi parempi (183,8 %) vuosina 2007-2017

verrattuna niihin yrityksiin, joiden panostus asiakaskokemukseen on ollut heikompi (63,1 %). Kolmanneksi vertailuryhmäksi otettiin myös Standard & Poor'sin 500 suurinta pörssilistattua yhdysvaltalaisyritystä, joiden kumulatiivinen tulos (138,7 %) jäi myös alle asiakaskokemuksen top 10 -listauksen yritysten tuloksen. (2019 Customer Experience ROI Study 2019.)



Kuvio 3: Watermark Consultingin analyysin mukaiset yritysten kumulatiiviset tulokset vuosilta 2007-2017

Hyvästä asiakaskokemuksesta on monia hyötyjä yritykselle. Muun muassa asiakkaat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä ja asiakaspoistuma on pieni. Lisämyynti on myös helpompaa, kun asiakkaalla on jo aiempia positiivisia kokemuksia yrityksen tarjoamasta ja toiminnasta. Valituksia ja negatiivisia asiakaspalautteita tulee vähemmän, joka pienentää reklamaatioiden käsittelyyn kuluva aikaa ja siten pienentää välillisesti kuluja. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat suosittelvat yrityksiä todennäköisemmin, joka itsessään jo pienentää yrityksen asiakashankintaan tarvittavia investointeja. Positiivinen ja toimiva puskaradio on yrityksen paras ja taloudellisin ystävä uusia asiakkaita saavutettaessa. (Gerdt & Korhikoski 2016; Grewal ym. 2009.)

Tutkimusten mukaan muiden asiakkaiden suositusten myötä saavutetut uudet asiakkuudet ovat keskimääräistä arvokkaampia, niiden kannattavuus ja kate ovat yritykselle parempia ja tällaiset asiakkuudet pysyvät todennäköisesti yrityksen asiakkaina pidempään sietäen myös paremmin hintaheittelyä. Asiakkaan ostokynnys on todennäköisesti myös matalampi, sillä asiakas on käynyt läpi yritystä, sen tarjoamaa ja kokemuksia suosittelijansa kanssa verrattuna asiakkaaseen, joka on juuri vasta tutustumassa yritykseen. On myös todennäköisempää, että puskaradion kautta tulleet uudet asiakkaat suosittelvat yritystä myös eteenpäin useammalla uudelle potentiaaliselle asiakkaalle. Hyvä asiakaskokemuksen johtaminen ja siitä syntyvä positiivinen asiakaskokemus on ikään kuin positiivinen noidankehä, joka onnistuessaan ruokkii

osittain myös itse itseään yrityksen eduksi. Asiakastyytyväisyyden lisäksi myös työntekijöiden tyytyväisyys lisääntyy ja yrityksen sisällä kyky toimia ja siirtää informaatiota yli omien osastorajojen kasvaa tuottaen myös välillisesti hyötyjä koko yrityksen tasolla. (Gerdt & Korhikoski 2016; Schmitt, Skiera & Van den Bulte 2014; Rawson ym. 2013.)

Asiakaslähtöisen strategian ja asiakaskokemuksen johtamisen mallin kehittämisen ja implementoinnin lähtökohdat ja niiden tuomien muutosten läpiviennin mahdollisuudet sekä haasteet vaihtelevat riippuen siitä, minkälainen yritys on kyseessä. Gerdt ja Korhikoski (2016) jakavat yritykset kolmeen kategoriaan: kriisiyhtiöt, muutosyhtiöt ja uudet yritykset. Kriisiyhtiöiden osalta näillä yrityksillä ei ole vaihtoehtoa, muutos on tapahduttava pakon edessä nopeasti ja siihen ollaan valmiita sitoutumaan suuremman pahan välttämiseksi. Toisaalta haasteena kriisiyhtiöissä on vanhat rakenteet ja tavat, joita muutos ravisuttelisi. Samoin suunnitteluun ja huolelliseen toteutukseen ei välttämättä ole riittävästi aikaa, jolloin itse toteutus voi lopulta jäädä vajaaksi ja täten asiakaslähtöisessä muutoksessa voi tuottaa jopa negatiivisia vaikutuksia asiakaskuntaan.

Muutosyhtiöt ovat vastaanottavaisempia asiakaslähtöisille muutoksille. Näillä yrityksillä on mahdollisuuksia kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ilman suurien riskien ottamista. Samoin tällaisella vakavaraisemmalla yhtiöllä usein strateginen osaaminen on paremmalla tasolla, jolloin muutoksen suunnittelulla ja läpiviennillä on paremmat lähtökohdat. Toisaalta muutosyhtiöiltä puuttuu kriisiyhtiöiden pakko, jolloin asiakaslähtöisyys voi jäädä puheen tasolle palaverien pöytäkirjoihin ilman konkreettisia tekoja. Liiallinen ajankäyttö ja eri näkökulmien pyörittely sitoo resursseja. (Gerdt & Korhikoski 2016.)

Uusilla yrityksillä ei ole muutosta hidastavia vanhoja tapoja ja rakenteita rikottavana, lisäksi uudella yrityksellä usein on intoa ja halua kokeilla uusia asioita ja lähteä innovoimaan erilaisia ratkaisuja, kun yrityksellä ei ole esimerkiksi muutosyhtiöön nähden samanlaista tarvetta pysyä riittävän turvallisella alueella olemassa olevan tilanteen ylläpitämiseksi. Haasteena puolestaan on muutosyhtiöillä ja mahdollisesti kriisiyhtiöilläkin oleva, mutta uudelta yritykseltä puuttuva asiakaskunta sekä siihen liittyvät riskit toimintaedellytyksien ylläpitämisessä. Toisaalta uudella yrityksellä ei myöskään ole mahdollista vanhan brändin tai vastaavan tuotteen taakkaa, joka pysyy pinttyneenä asiakkaiden mielikuvissa ja josta voi olla haastava päästä irti. Näin muutoksen tekeminenkin on ketterämpää. (Gerdt & Korhikoski 2016.)

Kaiken kaikkiaan pienien ja lyhytaikaisten kokeiluiden sijaan yritysten tulisi tehdä asiakaslähtöisyydestä ja asiakaskokemukseen panostamisesta pidemmän aikavälin tavoite. Olemassa olevan yrityksen muutos kohti asiakaslähtöisempää toimintaa vie aikaa ja vaatii paljon ponnisteluja koko yrityksen henkilöstöltä. Onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi yrityksen tulisi luoda selkeät askeleet henkilöstön sitouttamisesta, tiedon keräämisestä ja sen analysoinnista aina valmiiden prosessien ja strategian implementointiin sekä seurantaan saakka. Yrityksen

täytyy tuntea asiakkaansa ja heidän ostopolkunsa, jotta se voi kehittää tarjoamaansa asiakaskokemusta ja tutkia kohtaamispisteitä tarvittavalla tasolla. (Gerdt & Korkiakoski 2016; Rawson ym. 2013.)

Nykypäivänä digitalisaatio muuttaa perinteistä myyntityötä henkilökohtaisen myyntityön vähentyessä verkkokauppojen, chattien ja itsepalvelukonseptien edessä, jolloin yksi merkittävä kohtaamispiste asiakkaan kanssa muuttuu muotoaan ihmiskontaktin hävitessä palvelutilanteista. Digitalisaation muutoksessa on tärkeää tietää myös missä kanavissa ja miten asiakas haluaa yrityksen olevan läsnä ja minkä kanavien kautta asiakas voi myös itse halutessaan olla yritykseen yhteydessä. Pelkkä tyhjä yrityksen profiili sosiaalisen median kanavissa ei vastaa aktiivista läsnäoloa, asiakkaiden palautteisiin sekä yhteydenottoihin reagoimista. Markkinoinnin osalta myös tuotetun tiedon relevanttius erityisesti digitaalisten kanavien osalta on tärkeää. Vaativat asiakkaat tietävät mitä haluavat ja mitä eivät halua. Juuri uuden taskulampun ostaneena asiakas ei ilahdu saadessaan taskulampputarjouksia. (Gerdt & Korkiakoski 2016; Rawson ym. 2013; Gerdt & Eskelinen 2018.)

Asiakkaat jakavat kokemuksiaan kasvotusten kuin myös esimerkiksi internetin eri kanavien kautta. Potentiaaliset asiakkaat myös etsivät aktiivisesti tietoa muiden asiakkaiden aiemmista kokemuksista punnitessaan miltä organisaatiolta palvelun tai tuotteen ostaa. Organisaatioiden on tärkeä huomata tämä asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuus ja yhteisöllisyys. Muutaman asiakkaan positiivinen tai vaihtoehtoisesti myös negatiivinen asiakaskokemus voi levitä myös muiden potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen ja näin asiakaskokemuksesta tulee yhteisön keskuudessa luotu konsensus, joka ohjaa olemassa olevien ja myös mahdollisten potentiaalisten asiakkaiden suhtautumista organisaatioon. (Jaakkola ym. 2015, 183; Jaakkola & Alexander 2014.)

3.3 Asiakaskokemuksen hallinnointi ja mittaaminen

Yritys voi erehtyä vetämään suoria yhtäläisyyksiä asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden tulosten välille. Asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyttä ei kuitenkaan tule suoraan sekoittaa keskenään eikä asiakastyytyväisyys ole yhtä kuin asiakaskokemuksen mittari. Siinä missä hyvät asiakaskokemukset toimivat asiakastyytyväisyyden rakennuspalikoina ja huonot kokemukset tyytyväisyyden murentajana, asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei indikoi millä tavalla korkea asiakaskokemuksen taso ja siten myös korkea asiakastyytyväisyyden taso voidaan saavuttaa. Asiakastyytyväisyys kertoo sen, mikä on hyvien ja huonojen asiakaskokemusten erotus, lopputulema asiakkaan odotusten ja lopputuleman välillä. Asiakastyytyväisyyden seuranta voidaan pitää yhtenä osa-alueena asiakaskokemuksen johtamisessa, mutta se ei voi toimia ainoana mittarina. (Schwager & Meyer 2007.)

Yritys voi myös erehtyä vetämään yhtä kuin merkin asiakaskokemuksen seurannan ja olemassa olevan CRM-järjestelmän sisältämän datan seurannan välille. CRM-järjestelmä, eli

asiakkuudenhallintajärjestelmä kertoo vain sen, mitä yritys tietää tällä hetkellä asiakkaasta ja mitä konkreettisia tapahtumia, kuten ostotapahtumat ja reklamaatiot, asiakassuhteen elinkaaren aikana on tapahtunut. CRM-järjestelmän sisältämä data on hyvin yksipuolista yrityksen näkökulmasta katsottuna. Se ei ota kantaa asiakkaan odotuksiin, kohtaamispisteissä tapahtuviin reaktioihin ja miellelyhtymiin tai siihen, miten asiakas kokee yrityksen ja mitä asiakas miettii yrityksestä. CRM-järjestelmän data keskittyy enemmän näiden jälkeisiin lopputulemiin ja sitä hyödyntää pääasiallisesti markkinoinnin ja myynnin tiimit. (Schwager & Meyer 2007.)

Koska asiakaskokemus rakentuu monesta suorasta ja epäsuorasta pienestäkin kohtaamispisteestä ja vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen välillä, on tärkeää tutkia ja vertailla yrityksen yksittäisiä prosessien osa-alueita ja niiden suoriutumista, asiakkaiden odotuksia, mielipiteitä sekä lopullisia kokemuksia kokonaisuuden hahmottamiseksi ja mahdollisten kipupisteiden löytämiseksi. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja hallinnointi perustuu tulevaisuuteen, siihen mitä yritys voi jatkossa tehdä paremmin asiakaskokemuksen parantamiseksi, jotta asiakkaan odotukset ja lopputulos kohtaisivat paremmin. Asiakaskokemus on hyvä paloitella pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja tarkastella niiden vaikutuksia suhteessa asiakaskokemukseen kokonaisuutena. (Schwager & Meyer 2007; Gerdt & Eskelinen 2018.)

Asiakaskokemusta voi mitata ja seurata esimerkiksi yksilöidyillä kyselyillä, asiakkaan havainnoinnin eri menetelmillä, Net Promoter Score-mittarilla, joka keskittyy suositteluhaluuteen tai esimerkiksi Voice of Customer -tutkimuksilla, jotka keskittyvät nimenomaan asiakkaan kokemuksiin ja odotuksiin. Nykyajan CRM-järjestelmiin on myös mahdollista saada Voice of Customer -liitännäisiä lisäosia tukemaan Voice of Customer seuranta (Take your voice of customer (VoC) program to the next level 2021). Lisäksi sosiaalisen median merkityksen kasvaessa alati myös asiakaskokemuksen rakentajana digitaalisen presenssin mittaaminen on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa mahdollisia epäkohtia, lisätä löydettävyyttä tai parantaa asiakaspalvelua. Digitalisaation lisääntyessä myös tekoäly tulee ottamaan osaa asiakastytyvyyden ja asiakaskokemuksen rakentumiseen entistä enemmän muun muassa data-analytiikan keinoin. (Schwager & Meyer 2007; Gerdt & Eskelinen 2018.)

4 Palvelumuotoilu

Nykyajan asiakas vaatii ja odottaa ostamiltaan palveluilta alati enemmän talouden, teknologian ja markkinoiden kehittyessä. Myös yhä useammin fyysiseen tuotteeseen pyritään yhdistämään erilaisia lisäpalveluita, joilla pyritään tuottamaan tuotteen ostajalle lisäarvoa sekä kasvattamaan myyntiä. Yritysten välinen kilpailu palveluntarjoajina myös kovenee ja tarve palveluiden kehittämiseen ja erottautumiseen kasvaa. Palveluiden kehittämiseksi ja uusien innovoimiseksi on kehitetty monia eri työkaluja ja metodeja, jotka nykykielessä kuuluvat palvelumuotoilun kehiköön.

Palvelumuotoilulle ei ole yhtä konkreettista määritelmää. Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapa, prosessi ja kehys, joka kokoaa yhteen monia eri työkaluja ja lähestymistapoja. Palvelumuotoilun tarkoituksena on systemaattisesti tarkastella ja kehittää olemassa olevaa palvelukokonaisuutta tai luoda kokonaan uusia palveluita parantamaan palvelukokemusta. Kehittämisen tarkoituksena on tehdä palvelusta houkuttelevampi, hyödyllisempi, tehokkaampi ja vaivattomampi erityisesti asiakkaan näkökulmasta, mutta samalla myös palveluntarjoajan omasta näkökulmasta. (Stickdorn & Schneider 2010, 31.) Samalla palveluntarjoaja kehittää ja syventää myös omaa ymmärrystään omasta palvelustaan, siihen vaikuttavista tekijöistä ja työvälineistä (Tuulaniemi 2011, 58).

4.1 Palvelumuotoilun keskeiset näkökulmat

Palvelumuotoilulle ei ole yhtä selkeää yksittäistä määritelmää. Sen sijaan palvelumuotoilua kokonaisuutena sekä sen prosesseja, työkaluja ja metodeja määrittää tietyt palvelumuotoiluajattelussa toistuvat keskeiset näkökulmat, jotka ohjaavat palvelumuotoilijan toimintaa.

4.1.1 Asiakaslähtöisyys

Palvelun yksi määritelmä on ratkaista jokin asiakkaan ongelma tai tuottaa asiakkaalle jotain lisäarvoa, jota hän ei olisi voinut tai halunnut tuottaa itse. Palveluita tuotetaan asiakkaita varten ja palveluilla ei olisi merkitystä, jos asiakkaat eivät käyttäisi niitä (Polaine, Loevlie & Reason 2013, 23). Yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä näkökulmista on asiakas, asiakkaan palvelukokemus ja tarpeet sekä ajatus siitä, miten asiakas on tärkeä osa palvelukokonaisuutta. Palvelun kehittäjän on tunnettava asiakkaansa, jotta hän osaa muotoilla ja suunnitella palvelun siten, että se on mahdollisimman houkutteleva, kannattava, vaivaton ja arvokas asiakkaan silmissä. Samalla asiakkaan ymmärtäminen mahdollistaa sen, että palveluntarjoaja osaa puhua samaa kieltä asiakkaansa kanssa, joka on asiakkaan palvelukokemuksen kannalta erityisen tärkeää (Stickdorn & Schneider 2010, 37). Asiakas haluaa tulla ymmärretyksi, jotta hän saa parhaan mahdollisen vastineen tarpeellensa.

Tuotteeseen nähden palvelu on monimutkaisempi ja moniulotteisempi kokonaisuus, johon vaikuttaa useampi tekijä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi palveluun liittyvät esineet, asiakaspalvelijat sekä fyysiset tai digitaaliset ympäristöt. Näitä tekijöitä tutkittaessa tulee ymmärtää miten ja miksi nämä vaikuttavat asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakkaan toimintaan ja mielikuviin. Pelkkien palveluntuottajan omien prosessien tuijottamisen sijaan palvelumuotoilussa on keskeistä ymmärtää ja tuntea asiakas, ja rakentaa tai kehittää palvelua sen mukaisesti. Jotta palveluntarjoaja voi tehdä näin, palveluntarjoajan tulee ymmärtää muun muassa asiakkaiden erilaiset tarpeet, odotukset, motivaatiotekijät ja arvot. (Tuulaniemi 2011, 71-72.)

4.1.2 Yhteistyö

Toinen keskeinen osa palvelumuotoilua ja palvelumuotoiluajattelua on se ymmärrys, että palvelua ei tule kehittää yksin. Mitä useammasta palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen osallistuvasta sidosryhmästä otetaan henkilöitä kehittämisprosessiin mukaan, sitä laaja-alaisempaa ja arvokkaampaa tietoa koko palveluketjusta saadaan, mikä puolestaan johtaa parempaan lopputulokseen. Kun mahdollisimman moni palveluketjun osapuoli pääsee ottamaan kantaa ja tuomaan omat näkemyksensä mukaan kehittämisprosessiin, voidaan välttyä ikäviltä yllätyksiltä tuotannossa. Palvelumuotoilun työkaluissa ja metodeissa nousee esiin yhteistyön ja yhdessä innovoinnin tuoma lisäarvo. Näin palveluprosessista saadaan mahdollisimman sujuva ja tehokas palveluntarjoajan kannalta, joka usein vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaan palvelukokemukseen. Samalla kun myös asiakkaat pääsevät vaikuttamaan palvelun kehittämiseen yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa, palveluntarjoaja voi voittaa sivutuotteena myös asiakkaan uskollisuuden. (Stickdorn & Schneider 2010, 37-38.)

4.1.3 Palvelupolun jakaminen pienempiin osuuksiin

Palvelu koostuu kolmesta eri osasta: ennen varsinaista palvelutapahtumaa ilmenevät tapahtumat, varsinainen asiakkaan palvelutapahtuma ja varsinaisen palvelutapahtuman jälkeiset tapahtumat. Palvelumuotoilun näkökulmasta palvelua tarkastellaan ensin kokonaisuutena, palvelupolkuna, joka sisältää nämä kolme palvelun osa-aluetta ja joka voidaan vielä pilkkoa yksittäisiin palvelutuokioihin. Palvelutuokio sen sijaan jakautuu useaan kontaktipisteeseen, jotka voivat tapahtua asiakkaan silmissä toisen ihmisen tai vaikka tekoälyn kanssa. (Stickdorn & Schneider 2010, 40.) Yksi palvelutuokio voi olla esimerkiksi asiakkaan saapuminen kampaajalle. Kontaktipisteitä ovat tällöin kampaajan vastaanotto, takin antaminen naulakkaan, asiakkaan ohjaaminen odotustilaan ja mahdollisen kahvin tai teen tarjoaminen. Järjestelmätöittäjän näkökulmasta kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi yhteydenotto asiakaspalveluun tai käyttöohjeiden etsiminen ja läpikäyminen.

On tärkeää huomioida, että koko palvelupolku vaikuttaa asiakkaalle muodostuvaan palvelukokemukseen ja tämän vuoksi koko palvelupolkua tulee tarkastella lähempää yksittäisten palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden tasolla (Fischer & Vainio 2014, 165-167). Samalla kun palvelua tarkastellaan pienempinä osuuksina, on mahdollista huomata muutoin piiloon jääneitä haasteita tai pullonkauloja, jotka korjaamalla palvelupolkua voidaan tehostaa ja parantaa. Kun palvelupolku on hiottu, testattu ja harjoiteltu sekä yksittäiset palvelutuokiot ja kontaktipisteet ovat toimivia ja loogisessa järjestyksessä, on lopputuloksena palvelu, joka antaa asiakkaalle parhaan ja sujuvimman mahdollisen palvelukokemuksen.

4.1.4 Palvelun aineelliset ja aineettomat osuudet

Palvelumuotoilussa on myös hyvä huomioida, että palvelut koostuvat aineellisista ja aineettomista osuuksista. Aineellisia osuuksia ovat konkreettiset palvelutapahtumat; kampaajan tekemä hiustenleikkaus tai pankkivirkailijan lainasopimus. Sen sijaan esimerkiksi palveluntarjoajan olemus, toimintatavat, ilmeet ja eleet ovat aineettomia osuuksia. Aineettomia osuuksia ovat myös hajut, äänet ja ilmasto-olosuhteet siinä paikassa, missä palvelu tapahtuu. Myös asiakkaan luoma mielikuva palvelusta voidaan laskea aineettomaksi osuudeksi. Palvelumuotoilun metodeilla näitä aineettomia osuuksia pyritään tuomaan esille visuaalisin keinoin, jotta myös niihin palvelun osuuksiin voidaan pureutua. (Tuulaniemi 2011, 78-82.)

Hieman toisenlainen palvelumuotoilun näkökulma aineettomiin palvelun osuuksiin on pyrkimys tuoda ne esiin asiakkaalle saakka ja luoda sitä kautta lisäarvoa palvelulle. Aineettomat osuudet palvelussa saattavat muotoutua ajan mittaan asiakkaan silmissä niin itsestäänselvyyksiksi, ettei niitä enää edes ajatella varsinaisena tarjottuna palveluna ja niihin kiinnitetään huomiota vasta, jos palvelussa on katkos (Polaine ym. 2013, 31). Stickdorn ja Schneider (2010) mainitsevat esimerkkinä helposti näkymättömänä pidetyn palvelun näkyväksi tuomisesta hotellisiivoojan vessapaperirullaan tehtävän taitoksen. Erikseen rullaan siivoojan tekemä taitos toimii signaali asiakkaalle siitä, että huoneessa on käynyt toinen ihminen, joka on siivonnut huoneen ja huolehtinut tarpeellisista tarvikkeista asiakasta ajatellen. Näin asiakas saattaa tuntea enemmän arvostusta siivoojan tekemästä työstä, joka jälleen parantaa palvelukokemusta.

4.1.5 Kokonaisvaltaisuus

Palvelumuotoilussa on pyrkimyksenä mahdollisimman kokonaisvaltainen palvelun ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkasteleminen. Esimerkiksi varsinaista palvelua tarkastellessa jokaisen asiakkaan oma kokemus, palvelutuokiot sekä etenkin kontaktipisteet ja niiden järjestys eroavat hieman toisistaan sen mukaan, miten asiakas reagoi erilaisiin ärsykkeisiin ja miten asiakas toimii sen jälkeen. Mahdollisimman moni variaatio tulisi ensin hahmottaa ja sen jälkeen käydä läpi ja arvioida. Kokonaisvaltaisuuteen liittyy myös jo aiemmin mainitut aineettomat tekijät palvelun tapahtumapaikassa, eli hajut, lämpöolosuhteet, äänimaailma, valaistus ynnä muut tekijät. Yksi tekijä on myös palveluntarjoajan sisäinen näkökulma. Tämä sisältää muun muassa palveluntarjoajan organisaatiokulttuurin, sisäiset ja taustalla tapahtuvat prosessit, arvot, henkilöstön ja kaikki muut organisaation sisäiset tekijät, jotka suoraan tai välillisesti vaikuttavat lopputuotteeseen eli tässä tapauksessa palveluun ja sitä kautta asiakkaan palvelukokemukseen. (Stickdorn & Schneider 2010, 44-45.)

Palvelun ja sen tuottamiseen vaikuttavien tekijöiden kokonaisvaltainen tarkasteleminen on haastavaa ja käytännössä on mahdotonta ottaa huomioon kaikkea. Tässä kuitenkin nousee merkittävästi esiin myös aiemmin mainittu palvelumuotoilun näkökulma, eli monien eri

sidosryhmien osallistaminen. Kun prosessissa käydään vuoropuhelua mahdollisimman monen eri sidosryhmän kanssa, joilla kaikilla on omat taustat, intressit ja motivaattorit, saadaan lopputuloksena pöydälle mukaan mahdollisimman monta eri näkökulmaa.

4.2 Palvelumuotoilu organisaation sisällä

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää myös palveluntarjoajan omassa organisaatiossa sellaisissa sisäisissä prosesseissa ja palveluissa, joiden asiakkaat löytyvät organisaation omasta henkilöstöstä. Tutkimalla organisaation sisäistä toimintaa palvelumuotoilun yksityiskohtaisilla ja laajoilla metodeilla, organisaatio tutustuu paremmin omiin sisäisiin toimintoihinsa, resursseihinsa ja mahdollisuuksiinsa. Samalla organisaatio voi myös huomata organisaation sisäisissä toiminnoissa olevia kehityskohteita tai suurempiakin ongelmia, epäselvyyksiä tai pullonkauloja. Usein esimerkiksi suuremmissa organisaatioissa työntekijät eivät tunne tai ymmärrä muiden osastojen tai toimistojen toimintoja, jotka kuitenkin samalla saattavat vaikuttaa heidän omiin toimintoihinsa merkittävästi voiden näin aiheuttaa viivästyksiä ja sekaannuksia prosesseissa.

Korjaamalla näitä ongelmia palvelumuotoilun avulla voidaan tuotantokustannuksissa ja muissa sisäisissä kustannuksissa saavuttaa säästöetuja sekä tehostaa koko organisaation toimintaa. Samalla taas ulkopuoliseen loppuasiakkaaseen kohdistuvia palveluita kehittäessä ymmärrys yrityksen omasta liiketoimintanäkökulmasta paranee tuoden tärkeää tasapainoa palvelumuotoilun vahvalle asiakaskeskeisyydelle. Nämä kaikki välittyvät myös ulkopuoliselle asiakkaalle suoraan tai välillisesti parempana, joustavampana ja kaikin puolin selkeämpänä palvelukokemuksena.

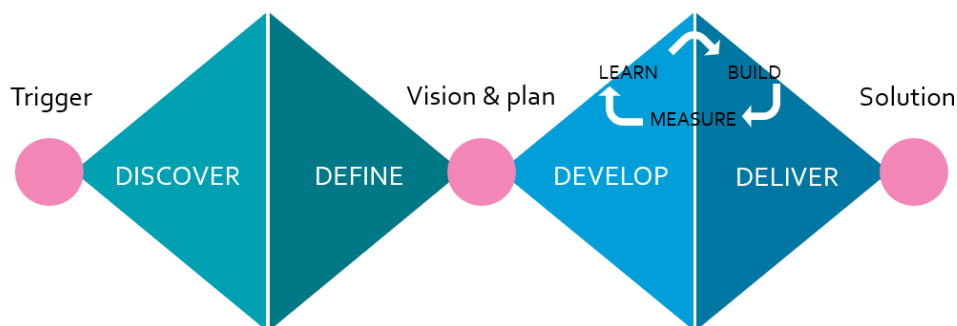
Organisaation sisäisiä prosesseja tai palveluita kehittäessä on tärkeää optimoida kehitykseen osallistuva projektiryhmä siten, että projektiryhmässä on mahdollisimman monia näkökulmia ja osaamisalueita. Palvelumuotoiluosaaminen voidaan ostaa ulkoa tai siihen voidaan hakea osaavia resursseja organisaation sisältä. Kehitettävän prosessiin tai palveluun liittyvässä asiakasrajapinnassa tai sen välittömässä läheisyydessä toimivilla työntekijöillä on erinomainen ymmärrys prosessin nykytilasta sekä sen vahvuuksista ja heikkouksista. Näiden avainhenkilöiden osallistamisella prosessin kehittämiseen voidaan tukea uuden palvelukonseptin mahdollisimman hyvää käytännön toimivuutta ja sen implementointia (Stickdorn & Schneider 2010, 134-135). Samalla mahdollisuus kehittämistyöhön motivoi työntekijöitä ja antaa heille tunteen siitä, että heitä kuunnellaan ja heillä on oikea mahdollisuus vaikuttaa.

4.3 Palvelumuotoiluprosessi ja Tuplatimantti-malli

Vuonna 2004 Lontoossa sijaitsevan Design Councilin tutkijat tutustuivat ja tutkivat useamman suuren yhtiön suunnittelu- ja muotoiluprosesseja. Prosesseissa ilmenneiden yhtäläisyyksien pohjalta tutkijat kehittivät tunnetun Tuplatimantti-mallin (Kuvio 4). Jokainen

suunnitteluprosessi ei etene täysin mallin mukaisesti, mutta malliin sisällytyt osuudet ilmenevät suunnittelu- ja muotoiluprosesseissa usein erilaisina variaatioina. (What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond 2015.) Tuplatimantti-malli soveltuu monenlaisiin luoviin prosesseihin ja sitä hyödynnetään myös palvelumuotoilussa.

Tuplatimantti-malli koostuu kahdesta eri timantista, jotka jakautuvat vielä neljään eri osuuteen. Ensimmäinen timantti jakautuu osuuksiin discover ja define ja toinen timantti osuuksiin develop ja deliver. Mallin timanttien ensimmäisissä puoliskoissa keskitytään ongelman tutkimiseen ajattelutavoilla, jotka haarautuvat laajasti eri suuntiin ottaen erilaisia näkökulmia (divergent thinking). Timanttien myöhemmissä osuuksissa keskitytään enemmän päättämään ja vetämään ajatuksia yhteen luoden ratkaisuja ongelmaan aiemman ensimmäisen timantin osuuksien pohjalta (convergent thinking). Tuplatimantti-malli ei ole lineaarinen, sen sijaan sitä sovellettaessa on jopa suositeltavaa edetä ja palata osuudesta toiseen prosessissa ilmenevien oivallusten myötä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond 2015.)



Kuvio 4: Design Councilin kehittämä Tuplatimantti-malli

Palvelumuotoilun monia eri työkaluja hyödynnetään kaikissa -mallin vaiheissa. Jotkut työkalut tai menetelmät tuottavat eniten arvoa vain tietyssä kohdassa palvelumuotoiluprosessia. Toiset työkalut ja menetelmät taas toimivat hyvin monessa eri prosessin vaiheessa. Saman työkalun hyödyntäminen eri prosessin vaiheissa voi olla hyvinkin arvokasta, sillä näin prosessin konkreettista etenemistä voidaan havainnollistaa ja tutkia kun verrataan aiempia ja myöhempiä samalla työkalulla tai menetelmällä saavutettuja tuloksia keskenään.

4.3.1 Lähtötilanteen ymmärtäminen ja taustatiedon kerääminen (Discover)

Ensimmäisessä vaiheessa pyrkimyksenä on ymmärtää lähtötilanne ja kaikki mahdolliset vaikuttavat tekijät mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja laajasti. Tärkein ja oleellisin tehtävä on selvittää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 85; Costa 2018). Muita selvitettäviä asioita ovat muun muassa onko kehitettävä palvelu uusi vai jo olemassa oleva palvelu, mikä on taustatilanne ja millaiset resurssit prosessiin on käytettävissä.

Palveluntarjoajan puolelta selvitetään ja arvioidaan muun muassa organisaation arvoja, organisaatiokulttuuria, tavoitteita, markkinatilannetta, aiempia tuotteita tai palveluita, palveluntarjoajan sisäisiä prosesseja sekä liiketoimintastrategiaa, eli miten yritys pyrkii tavoitteisiinsa. Lisäksi kartoitetaan käytettävissä olevat resurssit ja budjetti sekä koko toimintaympäristö ja siihen liittyvät sidosryhmät, jotka vaikuttavat palveluun ja sen tuotantoon. Tämän selvityksen pohjalta saadaan tärkeää dataa ja ohjureita, jotka määrittelevät ja rajaavat kehitysprojektin sisältöä ja laajuutta. (Stickdorn & Schneider 2010, 127.) Asiakkaiden puolelta asiakkaan ymmärtäminen, toisin sanoen asiakasymmärryksen lisääminen on merkittävää. Tarkoituksena on kerätä palveluntarjoajan asiakaskunnasta mahdollisimman paljon tietoa monesta eri näkökulmasta. Tietoa kerätään esimerkiksi siitä, millaisia asiakkaat ylipäättään ovat sekä mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja ne tekijät, jotka motivoivat asiakkaita. Lisäksi selvitetään asiakkaan toimintaa palvelun käyttäjänä, eli tehdään käyttäjätutkimusta. Näiden näkökulmien selvittäminen helpottaa myöhemmin selkeiden, vahvojen ja toimivien konseptien kehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 142-143.)

Tämän selvitysvaiheen myötä tietoa pitäisi kerääntyä suuria määriä monesta eri näkökulmasta ja asiasta. Tällöin tärkeäksi elementiksi nousee kerätyn tiedon päämäärätietoinen käsittely ja hallinnointi, jotta kerättyä tietoa voidaan analysoida tarkemmin myöhemmissä prosessin vaiheissa. Datan muuttaminen visuaaliseen muotoon helpottaa datan hahmottamista ja havainnointia siten, että siitä voidaan nopeasti nähdä erilaisia yhteyksiä, johtopäätöksiä ja toistuvia kuvioita sekä huomata, mikäli kerätyssä tietoaaineistossa on selkeitä puutteita. (Costa 2018; Stickdorn ym. 2018, 110.)

Hyviä työkaluja tiedon keräämiseksi ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut, kyselyt, kvantitatiiviset tai kvalitatiiviset tutkimukset, asiakkaan palvelupolun simulointi ja havainnollistaminen, loppuasiakkaan käyttäytymisen havainnointi eli varjostus, erilaiset laskelmat, benchmarkkaus, ekosysteemikartat palvelun toimintaympäristön havainnollistamiseksi ja erilaiset käsitekartat. (Service Design Tools 2019; Stickdorn & Schneider 2010, 150-162.)

4.3.2 Tiedon analysointi, kokonaisuuden määrittely ja rajaaminen (Define)

Tämän vaiheen tarkoituksena on käydä läpi kerättyä dataa, analysoida, vetää johtopäätöksiä ja tarkentaa saatuja tuloksia. Prosessin sivutuotteena on mahdollista myös huomata palveluntarjoajan sisäisissä prosesseissa olevia haasteita ja pullonkaloja, kokonaisuuteen liittyviä mahdollisuuksia tai ehdottoman huonoja vaihtoehtoja, joita pyritään välttämään. (Costa 2018.)

Tämä vaihe on erityisen tärkeä, sillä tehdyt johtopäätökset, rajaukset ja määritykset toimivat pohjana ja ajureina kaikelle myöhemmin tehtävälle. Jos Discover-vaiheen tiedonkeruu ja Define-vaiheen analysointi ei ole riittävän kattavaa, on palvelumuotoiluprosessin epäonnistumisen riski suurempi, jos jokin olennainen ja lopputulokseen merkittävästi vaikuttava näkökulma

on jäänyt täysin huomioimatta. Tämän prosessin vaiheen lopussa tiedossa pitäisi olla muun muassa mitkä ovat palveluntarjoajan puolen aiheuttamat rajoitukset kehitysprosessille resursien, kulttuurin ja budjetin valossa. Samoin kehitettävän palvelun asiakaskunnasta tulisi olla mahdollisimman kattava ja selkeä kuva.

Yhteenvedona kerätyn tiedon pohjalta tulisi olla muodostunut niin selkeä kuva kokonaisuudesta, että sen pohjalta voidaan lähteä kehittämään ja ideoimaan ratkaisuja alkuperäiseen ongelmaan siten, että lopputuloksen palvelu olisi kokonaisuudessaan palveluntarjoajan ja asiakkaan silmissä lisäarvoa tuottava, kannattava, tehokas, houkutteleva ja mahdollisimman vai-
vaton.

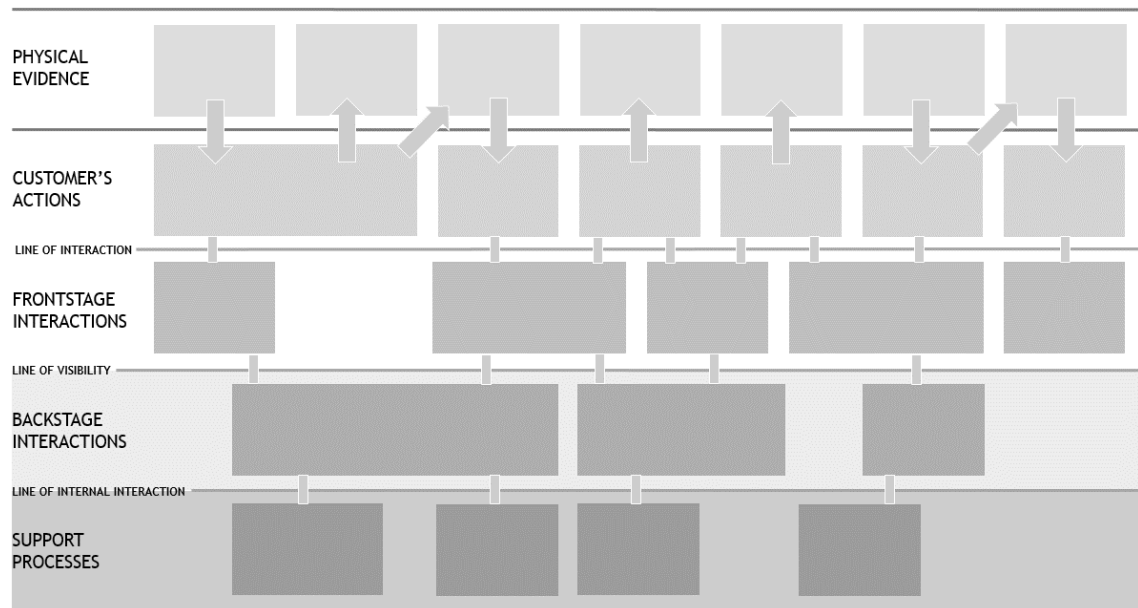
Hyviä työkaluja tiedon analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen ovat esimerkiksi asiakasprofiilien luominen, luodun asiakasprofiilin päivittäisen elämän hahmottaminen (a day in the life), käyttäjäpolkujen ja kontaktipisteiden havainnollistaminen, empatiakartat, sidosryhmäkartat sekä provotyypin, eli asiakkaiden tai miksi ei myös palveluntarjoajan näkökulmasta mahdollisimman luotaan poistyyntävien versioiden tai niiden ominaisuuksien hahmottaminen kehitettävästä palvelusta tai sen osasta. (Service Design Tools 2019; Stickdorn & Schneider 2010, 174-178; Haverinen 2018.)

4.3.3 Ideointi ja prototyyppien luonti (Develop)

Develop-vaiheessa päästään vihdoinkin ideoimaan erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja alussa määritellylle ongelmalle aikaisempien vaiheiden tietojen ja määritysten pohjalta. Ideointiin olisi tärkeää osallistaa henkilöitä mahdollisimman monesta palveluun suoraan tai välillisesti liittyvästä sidosryhmästä, jolloin vältetään mahdolliset kompastuskivet, kun jotain tärkeää näkökulmaa ei ole osattu ottaa huomioon. Mitä enemmän erilaisia ideoita syntyy, sitä parempi. Tarkoituksena on antaa ajatusten lentää mahdollisimman vapaasti ja rönsyilevästi. Ideoinnin ei tarvitse olla hampaat irvessä tekemistä vaan se saa myös olla hauskaa. Syntyneitä ajatuksia ja ideoita on hyvä kirjoittaa ylös ja visualisoida eri tavoin, jotta kaikki osallistuvat henkilöt ymmärtävät idean ja mahdollisesti saavat siitä jatkoideoita tai kehityskohteita. Kun ideoita on kerätty riittävästi, niitä tulee vertailla keskenään ja mahdollisesti yhdistellä, muokata ja hylätä toteutuskelvottomat ideat. (Costa 2018.)

Lopputuloksena on vihdoinkin yksi tai muutama idea, josta voidaan muodostaa ensimmäiset tarkemmat konseptit ja prototyypit. Prototyyppijä tulee testata mahdollisimman monella sidosryhmällä ja etenkin tulevilla loppuasiakkailla. Luoduista prototyypeistä tulee kysyä ja pyytää palautetta, kerätä palautteet yhteen, analysoida tuloksia ja kehittää prototyyppiä saadun palautteen mukaan. Näin saadaan poimittua parhaat prototyypit joukosta ja karsittua huonommat.

Tuplatimantti-mallin mukaisessa prosessissa on aina mahdollista palata aiempaan vaiheeseen missä vaiheessa tahansa, mutta todennäköisimmin sitä tapahtuu Develop-vaiheen yhteydessä. Jos aiemmissa vaiheissa ei ole osattu ottaa huomioon riittävän montaa eri näkökulmaa riittävän laajasti, puutteet nousevat esiin todennäköisesti tässä vaiheessa. Kun prototyyppejä on testattu ja kehitetty saadun palautteen mukaan on viimeistään aika valita yksi prototyyppi, joka viedään tuotantoon ja lopulta lanseerataan.



Kuvio 5: Service Blueprint -työkalun esimerkkipohja

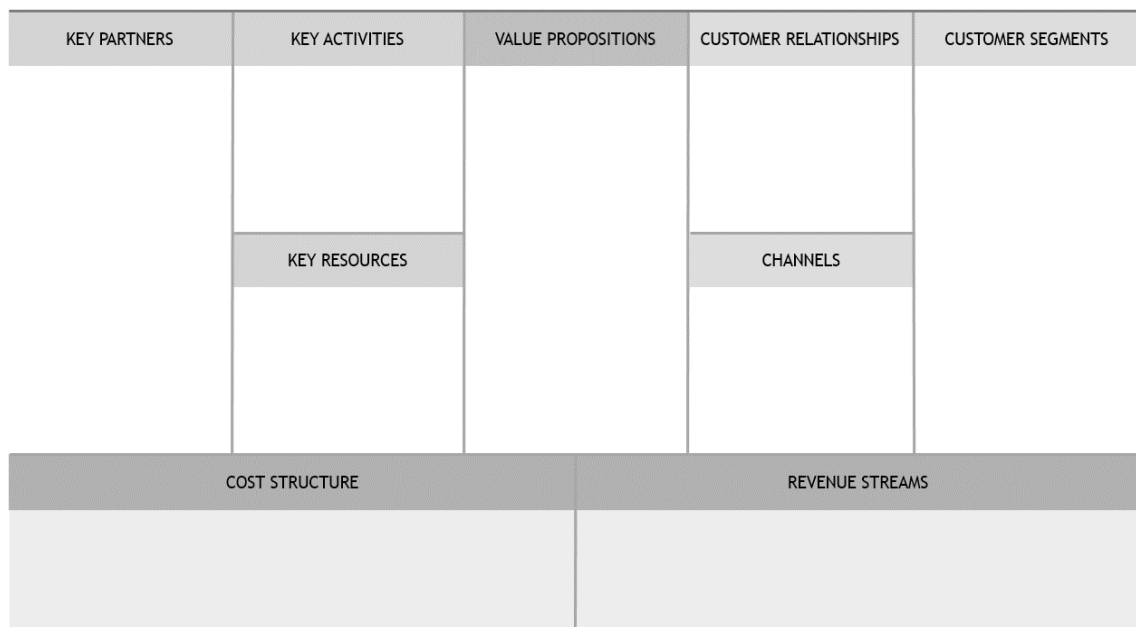
Työkaluja ideointiin, prototyyppien luontiin ja kehittämiseen ovat esimerkiksi palvelukokonaisuuden havainnollistava Service Blueprint -malli (Kuvio 5), aivoriihet tai ideopalaverit, ajatuskartat, asiakkaiden persoonaprofiilit ideoinnin pohjalla, kuvitteelliset asiakkaiden palvelukertomukset aiemmin luotujen persoonien pohjalta, palvelun simulointi roolipelinä, storytelling -metodin mukaisten tarinoiden kirjoittaminen kaikkien sidosryhmien näkökulmista, workshopit, haastattelut ja erilaiset testaustilanteet. (Service Design Tools 2019; Stickdorn & Schneider 2010, 202-208.)

4.3.4 Pilotointi ja lanseeraus (Deliver)

Viimeisessä vaiheessa valitun prototyypin tulisi olla jo pitkällä suunnittelu- ja kehityskaaressa. Prototyyppiä testataan vielä viimeisiä kertoja ja tehdään saadun palautteen mukaisia tarvittavia muutoksia (Costa 2018). Kaikki dokumentoidaan ja varmistetaan, että kaikki sidosryhmät palveluntarjoajan organisaatiossa ovat sisäistäneet uuden konseptin ja että kaikki on valmista uuden konseptin lanseeraamiseksi. Palvelua voidaan ensin pilotoida pienemmässä skaalassa tai vaihtoehtoisesti palvelukonsepti lanseerataan suoraan koko asiakaskannalle. Lanseerauksen jälkeen palvelumuotoiluajattelu ja -työ ei lopu, vaan lanseerausta seuraa jälleen

uudesta konseptista saadun palautteen kerääminen, asiakastyytyvyyden ja muiden ennalta määriteltyjen mittareiden aktiivinen seuraaminen sekä saadun palautteen mukainen uuden palvelukonseptin jatkokehittäminen. Usein Deliver-vaiheesta voidaan palata takaisin Develop-vaiheeseen.

Hyvä työkalu lopullisen prototyypin viimeistelyyn on esimerkiksi monipuolinen Business Model Canvas (Kuvio 6), joka auttaa hahmottamaan palveluntarjoajan näkökulmasta palvelun tuottamiseen liittyvän toimintaympäristön, sen keskeiset toiminnot ja niiden vuorovaikutuksen keskenään. Myös aiemmin mainittu Service Blueprint on arvokas lanseerausvaiheessa havainnollistamaan lopullisen palvelukokonaisuuden. Lisäksi ennen lanseerausta on tärkeää määrittellä mittarit tai tulosindikaattorit, joiden avulla uuden palvelun suoriutumista voidaan mitata ja analysoida. (Service Design Tools 2019; Stickdorn & Schneider 2010, 212.)



Kuvio 6: Business Model Canvas -työkalun mallipohja

5 Case X: Järjestelmän A käyttöohje- ja koulutusmateriaalien hallintaratkaisu

Opinnäytetyön kehitysprojektissa hyödynnettiin Design Councilin Tuplatimantti-mallia. Osana opinnäytetyötä opiskelija toteutti discover, define sekä develop -vaiheet jättäen deliver-vaiheen Organisaatio X:n toteutettavaksi organisaation omien aikataulujen, mahdollisten muutosten ja resurssien puitteissa. Opiskelijan tarkoituksena oli luoda organisaatiolle mahdollisimman pitkälle mietitty develop-vaiheessa luotu ratkaisu visuaalisine demoineen, jossa oli otettu huomioon asiakaskokemus-näkökulma.

5.1 Lähtötilanteen ja resurssien kartoitus (Discover)

Lähtötilanteen ja resurssien kartoitus aloitettiin kesällä 2020 käymällä nykytilaa ja opinnäytetyöhön liittyviä toiveita läpi Organisaatio X:n yhteyshenkilön kanssa. Keskustelussa käytiin läpi muun muassa opinnäytetyön kohteena olevaa järjestelmää A sekä materiaalihallinnan prosessia kokonaisuutena, prosessin haasteita ja kehitystarpeita pidemmälläkin aikavälillä, Organisaatio X:n yksittäisempiä toiveita kehittää koulutuksiaan esimerkiksi mahdollisen tuotteistamisen muodossa sekä tarpeita ulkoista asiakaskyselyä varten. Ulkoisella asiakaskyselyllä oli merkittävä rooli opinnäytetyön kehitysprojektin kannalta, mutta sen oli myös tarkoitus auttaa yhteyshenkilöä hänen muiden oman roolinsa mukaisien opinnäytetyön ulkopuolisten kehitystarpeiden kartoittamisessa ja pohjustamisessa. Toimeksiantajaorganisaatio ei halunnut rajoittaa kehitysprojektia vaan antoi opiskelijalle suhteellisen vapaat kädet lähteä ideoimaan erilaisia vaihtoehtoja tarjoten tarpeelliset taustamateriaalit projektin edistämiseksi.

Lähtötilanteessa järjestelmään A liittyviä koulutus- ja käyttöohjelmamateriaaleja oli jaettu monen eri kanavan kautta ulkoisille asiakkaille. Käytössä oli muun muassa monen eri henkilön hallinnoimat asiakaskohtaiset Microsoft Teams -tiimit, Confluence ja järjestelmän A sisäinen oma käyttöohjeosio. Kokonaisuutta oli haastavaa hallinnoida ja materiaalien työstön prosessit vaihtelivat eri asiakastiimien välillä tekijästä riippuen. Voimakkaasti kasvavana organisaationa resursseja kokonaisuuden hallintaan ei aiemmin ollut ja asiakasprojektit veivät sisäiseen hallinnolliseen kehittämiseen tarvittavan ajan.

Järjestelmä A:n sisäinen käyttöohjeosio käyttöohjelmamateriaalien sisäisen hallinnoinnin näkökulmasta oli työlästä ja vaivalloista materiaalien päivittämisen prosessin monimutkaisuuden vuoksi. Lisäksi tällaisenaan ratkaisu ei tukenut kunnolla esimerkiksi kuvien tai videoiden lisäämistä käyttöohjeisiin ja ohjelmamateriaalien muutosten päivittyminen asiakkaan järjestelmään vaati aina erillisen versiopäivityksen. Myös ohjeosion sisäinen hakutoiminnallisuus ei tällä hetkellä ollut käytettävissä, joten ohjeiden löydettävyys oli manuaalisen navigoinnin varassa.

Lähtötilanne oli monikirjoinen ja tapoja oli monia. Organisaatio X:n kasvaessa, materiaalihallinnan prosessiin ei resurssihaasteiden vuoksi pystytty keskittymään riittävällä tasolla eikä yhtenäistä pohjaprosessia ollut. Keskusteluissa nousi nopeasti esille tarve prosessien ja kokonaisuuden yhtenäistämiseksi. Tarpeena olisi luoda ensin selkeä pohjaprosessi perusmateriaaleille ja jättää kokonaisuuteen tilaa myöhemmälle jatkokehitykselle. Kokonaisuuden selkeyttämiseksi ja projektin onnistumisen mahdollistamiseksi päädyttiin siihen, että opinnäytetyön kehitysprojektissa keskitytään nimenomaan perusprosessiin ja perusmateriaaleihin mahdollistaen myös myöhemmän jatkokehityksen niin asiakaskohtaisten materiaalien, erillisten tuotteistettujen materiaalien osalta sekä laajennuksen myös muihin Organisaatio X:n järjestelmiin. Näin materiaalihallinnan laajan kokonaispalvelupolun sijaan opinnäytetyössä päätettiin

pureutua tarkemmin pienempiin palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin konkreettisen materiaalihallinnan osalta asiakasnäkökulmasta.

Internet-palveluihin liittyvä asiakaskokemus voidaan jakaa esimerkiksi verkkokauppojen kohdalla ulkoisiin ja sisäisiin arvotekijöihin, jotka vaikuttavat lopulliseen asiakaskokemukseen. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa verkkokaupan tekniset toiminnallisuudet, tehokkuus ja nopeus verkkokaupan käytössä. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan kokemus itsenäisyyden ja onnistumisen tunne, mielihyvä ja jopa hupi verkkokauppaa käyttäessä. (Chen, Le & Florence 2021, 1515-1516.)

Organisaatio X:n Järjestelmä A:n käyttöohje- ja koulutusmateriaalien hallintaratkaisun kohdalla ratkaisun on asiakkaan näkökulmasta tarkoitus auttaa ja antaa asiakkaalle vastaus asiakkaan hetkelliseen ongelmaan tai informaation tarpeeseen Järjestelmä A:n käyttöön liittyen. Asiakaskokemuksen näkökulmasta hallintaratkaisussa keskitytään pääasiallisesti ulkoisiin arvotekijöihin, kuten ratkaisun kokonaisvaltaiseen tehokkuuteen, navigoinnin helppouteen ja nopeuteen, mutta osittain myös sisäisiin tekijöihin. Hallintaratkaisulla on mahdollista herättää asiakkaassa onnistumisen ja itsenäisyyden tunteita huolehtimalla siitä, että hallintaratkaisu on riittävän selkeä ja helppokäyttöinen.

Asiakaskokemukseen liittyvä kokonaisuus kietoutuu pitkälti Tuulaniemen (2011) arvonmuodostumisen pyramidin perustasoon eli toimintaan. Miten palvelu toimii, kuinka vaivatonta ja helppoa se on asiakkaan näkökulmasta. Koulutus- ja käyttöohjemateriaalien yhteydessä ollaan tekemisissä arvonmuodostumisen syvimpien perusteiden kanssa, jonka päälle asiakas rakentaa kokemustaan muun muassa tunteiden tuottamien mielikuvien avulla. Asiakaskokemuksen näkökulmasta koulutus- ja käyttöohjemateriaaleilla on merkittävä rooli niin järjestelmän käyttöönottoprojektin aikana kuten myös tuotantoon siirtymisen jälkeen. Ulkoinen asiakas olettaa ja toivoo materiaalien olevan helposti löydettävissä ja saavutettavissa ilman, että asiakas joutuu käyttämään aikaa materiaalien etsimiseen. Lisäksi materiaalien tulee olla riittävän kattavia, jotta asiakas saa niistä tarpeellisen tiedon ja saa sen hetkisen ongelmansa ratkaistua. Itse materiaalien jakelukanavan tulee olla helppokäyttöinen, selkeä ja materiaalien tulee olla helposti löydettävissä.

Järjestelmän käyttöönoton sekä tuotannossa järjestelmän päivittäisen käytön palvelupoluissa materiaalit ovat läsnä monessa yksittäisessä palvelutuokiossa ja kontaktipisteessä. Erilliset koulutukset, yksittäiset tuen tarpeet, ongelmatilanteet, uusien asiakasorganisaation työntekijöiden perehdytystilanteet. Yksittäisiä pieniä ja päivittäisiäkin hetkiä on monia, joissa perusteelliset, kattavat ja helposti löydettävät materiaalit järjestelmätoimittajan toimesta nousevat merkittävään rooliin ja vaikuttavat siihen, miten asiakas näkee ja kokee järjestelmän ja järjestelmätoimittajan. Riittävä tuen määrä on avain onnistuneeseen järjestelmän käyttöönottoon sekä sen jälkeiseen päivittäiseen käyttöön ja sitä kautta hyvään asiakassuhteeseen.

Tässä riittävässä tuessa kirjalliset tukimateriaalit ovat merkittävässä roolissa tuoden myös konkreettisia kustannussäästöjä järjestelmätoimittajalle esimerkiksi vähentyneiden tukipyyntöjen muodossa.

5.1.1 Hallintaratkaisun vaihtoehtojen kartoittaminen

Jo projektin varhaisessa vaiheessa todettiin, että ratkaisun olisi hyvä olla pilvipohjainen, jonne voisi alkuun kerätä kaikki pohjamateriaalit asiakkaasta riippumatta ja myöhemmin laajentaa ratkaisua tarpeen mukaan. Tässä korostuisi kokonaisvaltaisuus, jossa asiakas voisi tarpeidensa mukaan löytää kaiken tarvittavan tiedon yhdestä sijainnista joko ratkaisuun suoraan vietyjen materiaalien tai vaikka vain linkityksien kautta. Ratkaisu voisi toimia ikään kuin ris-teyskohtana, hubina, jossa kaikki tieto järjestelmään A liittyen kohtaisi. Näin ulkoisten ja myös sisäisten asiakkaiden näkökulmasta kaikki informaatio olisi kerättyä yhteen paikkaan. Merkittäviksi kysymyksiksi ratkaisun toteuttamiskelpoisuuden osalta nousi muun muassa seuraavat kysymykset:

- Millä tavalla ulkoiset asiakkaat toivoisivat koulutus- ja käyttöohjemateriaalien olevan saatavilla?
- Mille alustalle ratkaisu voitaisiin rakentaa?
- Miten ratkaisu käytännössä rakennettaisiin?
- Miten asiakkaat pääsevät ratkaisuun?
- Miten ratkaisua hallinnoidaan ja miten materiaali lisätään ratkaisuun?
- Miten ratkaisussa olevaa materiaalia hallinnoidaan?

Kasvavan ja asiakastyöjohtoisen organisaation resurssien mahdollisten haasteiden vuoksi ratkaisu ei voisi olla kovin työläs toteuttaa. Näin ollen opiskelijan tulisi keskittyä selvittämään erilaisia vaihtoehtoja, jotka olisivat mahdollisimman kevyitä tukien jo olemassa olevia toimintatapoja ollen kuitenkin tarkoitukseen nähden tehokkaita. Hyvää asiakaskokemusta tukeakseen ratkaisun tulisi olla helppokäyttöinen ja tehokas niin ulkoisten kuin myös sisäisten asiakkaiden, eli Organisaatio X:n omien työntekijöiden näkökulmasta. Ratkaisun teemoina toimisivat tehokkuus, kattavuus, käyttäjäystävällisyys ja helppokäyttöisyys, kokonaisvaltaisuus ja perusteellisuus mahdollisimman yksinkertaisesti ja rajallisilla resursseilla toteutettavissa olevana siten, että lopputulema on tarkoitustaan mahdollisimman hyvin ja joustavasti palveleva.

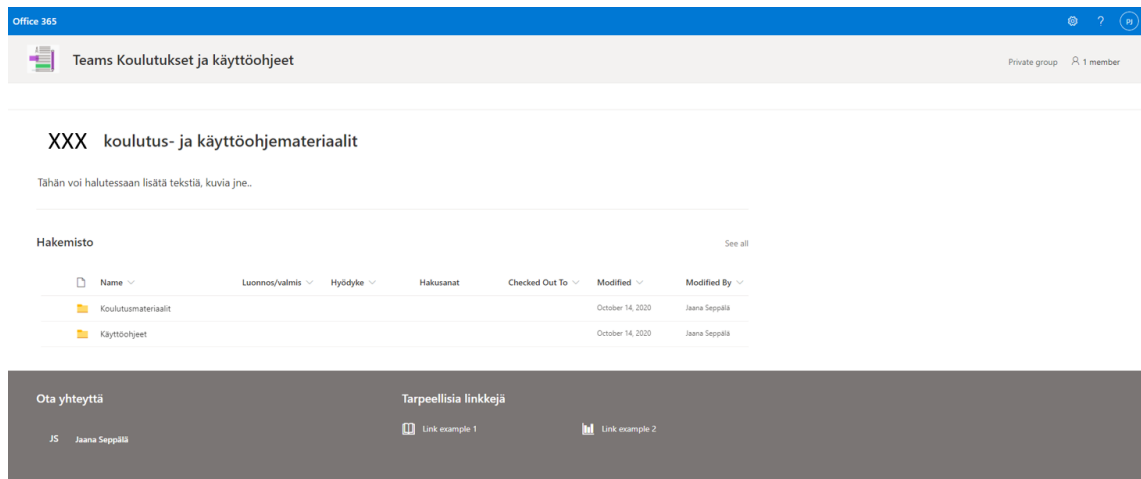
Erilaisia vaihtoehtoja pohtiessaan opiskelija keräsi ensimmäisiksi vaihtoehtoisiksi olemassa olevat ratkaisut, eli nykyisenä ratkaisuna toimiva Järjestelmän A sisäinen käyttöohjeosio sekä Confluence-pohjainen ratkaisu, jonka kautta julkaistiin tälläkin hetkellä ulkoisille asiakkaille jo muun muassa järjestelmäpäivityksiin liittyvät julkaisutiedot sekä järjestelmän käyttöön liittyvät käyttötapaukset. Lisäksi Confluencea käytettiin runsaasti organisaation sisäisten ohjeistusten ynnä muun ylläpitoon ja julkaisuun.

Vaihtoehtoihin otettiin oletuksena mukaan nykyinen Järjestelmän A sisäinen oma ohjeosio. Myös Confluence oli Organisaatiolla X:llä aktiivisessa käytössä Järjestelmä A:n osalta, jonka vuoksi se otettiin mukaan omaksi vaihtoehdokseen. Organisaatiolla oli lisäksi ennestään jo käytössä Microsoft Office -työkalut ja erityisesti Microsoft Teams oli aktiivisesti työntekijöiden käytössä myös asiakasprojekteissa. Tämän vuoksi opiskelija lähti pohtimaan täysin uusia vaihtoehtoja Microsoft Office -ohjelmia hyödyntäen päätyen lopulta kahteen erilaiseen vaihtoehtoon. Ensimmäinen oli puhtaasti Microsoft SharePointilla toteutettu ratkaisu, jossa dokumenttikirjaston sisältävä SharePoint-sivu toimisi portaalina. Toinen vaihtoehto oli erillinen erikseen toteutettava web-portaali, jonka taustalla olisi Microsoft SharePointin dokumenttikirjasto. Viimeiseksi vaihtoehdoksi opiskelija lisäsi täysin erillisen oman web-pohjaisen portaalin. Näin ollen vaihtoehdot olivat

1. Järjestelmän A oma ohjeosio,
2. Confluence-pohjainen ratkaisu,
3. SharePoint/Teams-pohjainen ratkaisu,
4. SharePoint-pohjainen web-portaali,
5. Erillinen oma web-portaali.

Neljä ensimmäistä vaihtoehtoa hyödynsivät kaikki jo olemassa olevia työkaluja, joista organisaatiossa oli jo omaa osaamista ennestään. Kaikki nämä työkalut olivat myös tuttuja Organisaatio X:n työntekijöille ja myös ulkoisille asiakkaille. Vaihtoehtojen 3 ja 4 SharePoint-pohjaisten ratkaisujen toteuttamisessa opiskelija olisi voinut tarvittaessa osallistua myös lopullisten toteutusten rakentamiseen. SharePoint-pohjaisia ratkaisuja tuki myös Teams-työskentelyn implementoinnin mahdollistaminen portaalin käytössä sekä materiaalien tuottamisessa, jakamisessa ja julkaisemisessa. Haasteena vaihtoehtojen 2-5 osalta oli se, että nykyisestä järjestelmän A omasta ohjeosiosta olemassa olevien materiaalien ulosotto toiseen ratkaisuun siirrettäväksi olisi työläs prosessi.

Opiskelija kokosi vaihtoehdot erilliseen PowerPoint esitykseen keräten jokaisesta vaihtoehdosta niiden hyvät ja huonot puolet sekä mahdolliset uhat ja mahdollisuudet. Lisäksi opiskelija rakensi Laurean opiskelijatunnuksillaan yksinkertaisen demoesimerkin kolmannelta vaihtoehdosta, eli puhtaasti SharePoint-pohjaisesta ratkaisusta (Kuvio 7). Kaikissa vaihtoehdoissa järjestelmään A lisättäisiin suora linkki materiaalihallinnan ratkaisuun, jotta asiakkaille olisi mahdollisimman vaivaton ja helppo pääsy portaaliiin materiaaleihin.



Kuvio 7: Opiskelijan demo SharePoint-pohjaisesta portaalisivusta

Järjestelmän A sisäisen ohjeosion (Taulukko 1) etuina oli ratkaisun sijainti valmiiksi järjestelmän sisällä, jolloin järjestelmään kirjautuneella asiakkaalla oli suoraan pääsy myös ohjeosioon ilman erillistä taustalla tapahtuvaa käyttöoikeushallintaa. Lisäksi koska järjestelmä A on Organisaatio X:n itse kehittämä ja rakentama, on organisaatiolla myös mahdollisuudet kehittää itse ohjeosiota eteenpäin resurssien puitteissa.

Järjestelmän A sisäinen ohjeosio	
Hyvä	Huono
<ul style="list-style-type: none"> + Valmiiksi olemassa ja käytössä oleva ratkaisu + Järjestelmän sisällä 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiaalien hallinnointi erityisen työlästä - Materiaalien muutosten päivittyminen käyttäjälle vaatii versiopäivityksen järjestelmään - Tällä hetkellä pois käytöstä oleva hakutoiminnallisuus pitäisi saada takaisin toimintaan - Tukee huonosti kuvia ja videoita ei lainkaan

Taulukko 1: Järjestelmä A:n sisäisen ohjeosion hyvät ja huonot puolet

Haasteina tässä vaihtoehdossa oli aiemminkin jo mainittu työläisyys materiaalien päivityksessä sekä se, että materiaaleihin ei voinut liittää kuvia tai videoita. Lisäksi hakutoiminnallisuus ei ole käytössä ja muutokset materiaaleihin vaatisi asiakkaan päässä versiopäivityksen järjestelmään.

Confluence	
Hyvää	Huonoa
<ul style="list-style-type: none"> + Valmiiksi olemassa ja käytössä oleva ratkaisu + Sivuille mahdollista upottaa materiaalia esim. SharePointista + Oma hakutoiminto + Materiaalien näkyvyyden rajaaminen mahdollista käyttöoikeuksin ja sivuhierarkioin + Perustason ratkaisu rakennettavissa opiskelijan resursseilla + Replikoitavissa + Sisään rakennettua статистиikkaa sivujen käyttöön liittyen + Talossa on valmiiksi Confluence-osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> - Käyttöoikeuksien hallinta manuaalista ja työlästä - Käyttöoikeuksia voidaan mahdollisesti antaa vain 5 per asiakasyhtiö

Taulukko 2: Confluence-pohjaisen ratkaisun hyvät ja huonot puolet

Confluence-pohjaisen ratkaisun (Taulukko 2) osalta etuja oli runsaasti. Confluence oli jo sisäisesti ja ulkoisesti käytössä oleva ratkaisu, joka oli toiminnallisuuksiltaan lähes yhtä joustava ja monipuolinen niin hakutoimintojen kuin sivurakenteiden ja dokumenttikirjastojen osalta kuin Microsoftin SharePoint. Organisaatiossa oli jo valmiiksi Confluence-osaamista, lisäksi Confluenceen rakennettua esimerkiksi dokumenttikirjastopohjaista ratkaisua olisi suhteellisen vaivaton replikoida myös muihin Organisaatio X:n järjestelmiin hyödynnettäväksi ja Confluence tukee normaalisti videoita ja kuvia. Lisäksi materiaaleja olisi mahdollista rajata käyttöoikeuksin esimerkiksi eri asiakasyhtiöiden välillä.

Haasteina tässä ratkaisuvaihtoehdossa oli työläs käyttöoikeuksien hallinta sekä epäily siitä, ettei asiakasyhtiöille voisi antaa kuin viidelle käyttäjälle pääsyä Confluncen materiaaleihin. Tämä olisi merkittävä negatiivinen tekijä ratkaisun tehokkuuden, joustavuuden ja yleisesti asiakaskokemuksen näkökulmasta, jos asiakasyhtiöllä vain erikseen nimetyillä henkilöillä olisi pääsy koulutus- ja käyttöohjemateriaaleihin.

SharePoint/Teams	
Hyvä	Huono
<ul style="list-style-type: none"> + Materiaalien hallinnointi ja muokkaus vaivatonta + Tukee nykyistä Teams-työskentelyä + Perustason toteutus rakennettavissa opiskelijan resurssilla + Tukee kuvia ja videoita + Oma hakuominaisuus + Materiaalien näkyvyyden rajaaminen mahdollista käyttöoikeuksin ja kansiorakentein + Replikoitavissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Käyttöoikeuksien hallinta manuaalista ja työlästä - Jokaista maksettua O365 lisenssiä kohtaan saa päästää vain tietyn määrän ulkopuolisia käyttäjiä SharePointiin - Käyttöoikeuksien lisääminen uusille asiakkaille vaatii asiakkaalta toimenpiteitä - Tietosuoja, näkyvyyden rajaamisessa oltava erityisen tarkka

Taulukko 3: SharePoint/Teams-pohjaisen ratkaisun hyvät ja huonot puolet

SharePoint-pohjainen web-portaali	
Hyvä	Huono
<ul style="list-style-type: none"> + Visuaalisuus, ammattimainen mielikuva + Materiaalien hallinnointi ja muokkaus vaivatonta + Tukee nykyistä Teams-työskentelyä + Tukee kuvia ja videoita + Portaalin tulevaisuuden modifiointi- ja laajennusmahdollisuudet + Replikoitavissa 	<ul style="list-style-type: none"> - SharePoint-pohjaisen web-portaalin rakentaminen vaatii Organisaatio X:n resursseja - Lähtö "nollasta"; Käytännön toteutus, integraatiot ja käyttöoikeushallinta - Mahdollinen O365 lisenssiongelma, jos materiaali tulee SharePointista

Taulukko 4: SharePoint-pohjaisen web-portaalin hyvät ja huonot puolet

SharePoint-pohjaisten ratkaisuiden (Taulukot 3 ja 4) molempien etuina oli SharePointin monipuolinen ja vaivaton dokumenttien yhtäaikainenkin muokkaus. Lisäksi nämä ratkaisut tukivat jo olemassa olevaa joustavaa ja yhteistyöhön kannustavaa Teams-työskentelyä. Hyvät hakuominaisuudet, mahdollisuus lisätä kuvia ja videoita materiaaleihin, helppo replikoitavuus muihin järjestelmiin, mahdollisuus näkyvyyden rajauksiin käyttöoikeuksin sekä mahdollisuus hyödyntää opiskelijan resurssia vähintään osassa lopullisen ratkaisun tuottamisessa tekivät näistä kahdesta vaihtoehdosta potentiaalisia. Lisäksi etenkin SharePoint-pohjaisen portaalin ulkonäköön olisi mahdollista vaikuttaa suurestikin toteutustavasta riippuen. Tämä jälleen tukee positiivisesti asiakkaan saamaa mielikuvaa organisaatiosta, kun organisaation portaali on visuaalisesti organisaation näköinen ja ammattimaisen oloinen.

Haasteena SharePoint-pohjaisissa vaihtoehdoissa molemmissa nousi se, että Organisaatio X pystyisi jälleen luovuttamaan käyttöoikeudet vain rajatulle määrälle ulkoisten asiakkaiden

käyttäjistä. Samoin Confluencen tapaan käyttöoikeuksien hallinnointi olisi suhteellisen työstä ja materiaalien jakaminen organisaation ulkopuolisille käyttäjille pahimmillaan vaatisi alkuun ulkoisen asiakkaan päässä toimenpiteitä. Vaikutus prosessin tehokkuuteen ulkoisen asiakkaan näkökulmasta on merkittävä. Confluencen tapaan SharePoint-pohjaisissa ratkaisuisissa käyttöoikeuksilla näkyvyyden rajaamisessa tulisi olla erityisen tarkka, jotta ulkoisille asiakkaille ei päätyisi sisäistä materiaalia. Manuaalisessa käyttöoikeuksilla näkyvyyden rajaamisessa on aina inhimillisen virheen riski, joka voi myös aiheuttaa maineriskiä. SharePoint-pohjaisen portaalin osalta lisähaasteena oli myös se, että portaali tulisi rakentaa tyhjästä, joka vaatisi Organisaatio X:n resursseja.

Erillinen oma web-portaali	
Hyvä	Huono
<ul style="list-style-type: none"> + Visuaalisuus, ammattimainen mielikuva + Portaalin mahdolliset tulevaisuuden modifiointi- ja laajennusmahdollisuudet + Replikoitavissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Oman erillisen web-portaalin rakentaminen vaatii Organisaatio X:n resursseja - Lähtö "nollasta"; Käytännön toteutus, materiaalihallinnan prosessit, mahdolliset integraatiot ja käyttöoikeushallinta - Vaatii oman erillisen julkaisualustan/ohjelman, joka maksullinen - Yksi uusi järjestelmä lisää

Taulukko 5: Erillisen oman web-portaalin hyvät ja huonot puolet

Viimeinen vaihtoehto, erillinen web-portaali (Taulukko 5), oli vaihtoehtoista joustavin. Ratkaisuun ei liittynyt ennestään jo olemassa olevia rakenteita tai toimintatapoja vaan ratkaisussa luotaisiin täysin uutta. Organisaatio X voisi joko ostaa portaalin kolmannelta osapuolelta tai rakentaa sellaisen itse. Riippuen toteutustavasta ratkaisu voisi olla helpostikin replikoitavissa muihinkin Organisaatio X:n järjestelmiin, portaalia voisi kehittää eteenpäin haluttuun suuntaan ja portaalin ulkonäköön olisi jälleen mahdollista vaikuttaa suurestikin.

Toisaalta tämä vaihtoehto vaatisi jälleen enemmän Organisaatio X:n resursseja suunnittelun, toteutuksen ja ylläpidon osalta. Lisäksi mahdollisen uuden julkaisualustan päälle rakennettu portaali olisi maksullinen organisaatiolle. Uusi julkaisualusta olisi myös jälleen yksi uusi järjestelmä lisää niin Organisaatio X:n sisäisille asiakkaille kuin myös ulkoisille asiakkaille.

Yhteyshenkilön kanssa eri vaihtoehtoja läpikäydessä päätettiin vaihtoehtoista pitää myös laajempi palaveri Organisaatio X:n edustajien kesken sekä myöhemmin toteuttaa sisäinen kysely Organisaatio X:n sisällä. Näin projektiin saataisiin osallistutettua myös muita organisaation sisäisiä tärkeitä sidosryhmiä ja mahdollistetaan palvelumuotoilun näkökulmasta tärkeä yhteistyön aspekti laajemmalla skaalalla osaksi projektia. Alkuvuodesta 2021 pidetyssä palaverissa käsiteltiin vaihtoehtoja ja pohdittiin niihin liittyviä haasteita ja etuja. Päätöksiä ei tehty,

vaan tarkoituksena oli nimenomaan keskustella eri vaihtoehtoista, jotta voitaisiin varmistaa myös sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyys tulevaan ratkaisuun. Palaverin pohjalta eri vaihtoehtojen edut ja haasteet tarkentuivat muun muassa lisenssiasioiden ja käyttöoikeushallinnan osalta.

5.1.2 Ulkoinen asiakaskysely

Ulkoisella asiakaskyselyllä haluttiin selvittää, mitä mieltä Organisaatio X:n asiakkaat ja asiakasorganisaatioiden työntekijät olivat järjestelmään A liittyvistä koulutuksista ja työpajoista, koulutusmateriaaleista sekä käyttöohjeista. Kyselyllä haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä koulutusten ja työpajojen sisältöön ja pituuteen, kuinka paljon asiakkaat ovat keskimäärin osallistuneet Organisaatio X:n koulutuksiin ja työpajoihin verrattuna siihen, kuinka paljon asiakasorganisaatiot ovat itse järjestäneet koulutuksia järjestelmään A liittyen. Käyttöohjeiden osalta haluttiin selvittää millä tavoin ja missä muodossa asiakkaat mieluiten haluaisivat käyttöohjeiden olevan. Kyselyssä selvitettiin myös ovatko asiakkaat tyytyväisiä käyttöohjeiden kattavuuteen ja laatuun. Lisäksi opinnäytetyön kannalta merkittävä selvitettävä asia oli se, missä asiakkaat toivoisivat käyttöohjeiden olevan.

Kyselyn kysymyksiä ja rakennetta valmisteltiin syksyllä 2020 Microsoft Forms -kyselytyökälyllä. Kysely lähetettiin lopulta 8.3.2021 yhteensä 273 henkilölle, joista osan edustama asiakasyhtiö oli vielä projektivaiheessa järjestelmän A käyttöönoton suhteen ja osa oli jo tuotannossa. Vastausaikaa annettiin 18.4.2021 saakka ja vastauksia saatiin lopulta yhteensä 63 kappaletta vastausprosentin olleen näin 24,4 %. Toimeksiantajalle on toimitettu erillinen PowerPoint-tiedosto, joka sisältää tarkat kyselyn tulokset kuvaajineen jokaisesta kysymyksestä ja tarkemman analyysin. Anonymisoinnin ja erillisen Organisaatio X:lle toimitetun tarkan tason PowerPoint-tiedoston vuoksi tässä opinnäytetyön raportissa ei käydä kyselyä tai sen tuloksia läpi yhtä tarkalla tasolla. Kyselyssä ei tarkoituksellisesti kerätty tai käsitelty ulkoisten asiakkaiden henkilötietoja, eivätkä vastaajat olleet tunnistettavissa vastausten perusteella. Kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Opiskelija analysoi kyselyn tuloksia objektiivisesti ilman ennakoasetelmia tai johdattelevia asenteita.

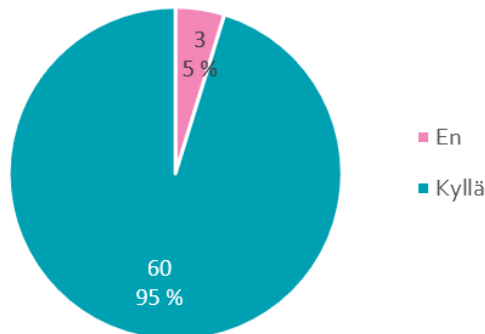
Kyselyssä oli sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kysymyksiä ja kysely oli jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa koski vastaajan taustatietoja kysymyksen esimerkiksi vastaajan edustaman organisaation toimialaa, kuinka pitkään vastaaja on käyttänyt järjestelmää A, kuinka paljon vastaaja käyttää järjestelmää päivittäisessä työssään ja mitä toimialaa vastaaja edustaa. Kysely oli anonyymi, joten taustakysymyksiä laadittaessa otettiin huomioon se, ettei vastausten perusteella tule olla mahdollista päätellä, mikä asiakasorganisaatio on kyseessä. Kyselyn toinen osa keskittyi koulutuksiin ja työpajoihin ja kolmas osa käyttöohjeisiin.

Vastausajan päätyttyä opiskelija kävi vastaukset läpi ja kokosi vastaukset erilliseen toimeksiantajalle toimitettuun PowerPoint-tiedostoon. Tähän 19 dian pituiseen osioon oli tuotu

kuvaajat tai taulukot jokaisen kysymyksen vastauksista sellaisessa muodossa, joka oli Organisaatio X:lle mahdollisimman informatiivinen. Lisäksi opiskelija teki ristiintaulukointia eri kysymysten välille. Näin vastauksista pystyi selvittämään erimerkiksi sitä, miten projektivaiheessa olevat asiakkaat kokevat järjestelmä A:han liittyvät koulutukset verrattuna pidempään jo tuotannossa järjestelmää käyttäneisiin asiakkaisiin. Samoin samaa asiaa tutkittiin myös eri toimialoja edustavien asiakkaiden välillä. Käyttöohjeiden osalta ristiintaulukoinnin avulla selvitetiin esimerkiksi sitä, mihin eri järjestelmä A:n osa-alueisiin eri hyödykkeitä edustavat asiakkaat kaipaivat lisäohjeistusta ja kuinka pitkään nämä asiakkaat olivat järjestelmää A käyttäneet.

Kyselyn vastauksissa Organisaatio X:n asiakaskunta järjestelmä A:n osalta oli hyvin ja tasaisesti edustettuna. Jokainen järjestelmää käyttävän tiettyjen toimialojen asiakasorganisaatiot olivat tasaisesti edustettuna. Samoin vastaajien järjestelmän A käyttökokemuksen pituus oli hyvin katettu pidempään jo järjestelmää käyttäneistä juuri järjestelmän käytön aloittaneisiin sekä vielä projektivaiheessa oleviin.

Oletko osallistunut Organisaatio X:n järjestämiin Järjestelmään A liittyviin koulutuksiin tai työpajoihin?



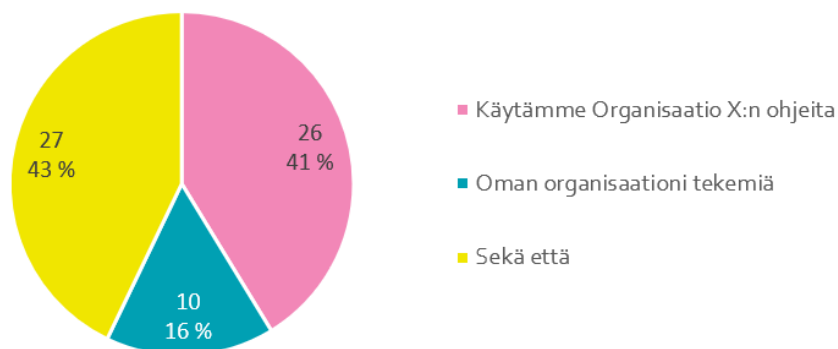
Kuvio 8: Ulkoisten asiakkaiden jakauma sen mukaan, ketkä vastaajat ovat osallistuneet koulutuksiin tai työpajoihin

95 % vastaajista oli osallistunut Organisaatio X järjestäviin koulutuksiin tai työpajoihin (Kuvio 8). Kyselyn vastauksissa nousi muutama selkeä näkemys koulutuksiin ja työpajoihin liittyen. Yleisesti koulutuksiin ja työpajoihin oltiin tyytyväisiä, erityisesti lyhyet webinaarit koettiin erityisen hyödyllisiksi. Monessa vastauksessa kuitenkin koulutukset koettiin pituudeltaan liian lyhyiksi suhteessa käytävään asiamäärään, jolloin tiettyyn aihealueeseen käytetty aika jää lyhyeksi. Samoin koulutuksissa kaivattiin enemmän käytännön harjoittelua järjestelmän sisällä kouluttajan ohjaamana sekä mahdollisuutta kysyä ja läpikäydä omia kysymyksiä koulutuksen aikana.

Projektivaiheen asiakkaat mainitsivat koulutusten tulevan liian aikaisessa vaiheessa projektia, jolloin koulutuksesta saatu hyöty jää vajavaisemmaksi. Tässä esiin nousee projektitiimin ja koulutustiimin välisen yhteistyön ja kommunikoinnin tärkeys, jotta koulutukset voidaan aikatauluttaa asiakkaan kannalta otollisimpaan aikaan kouluttajien resurssit ja kalenteritilanteen huomioon ottaen. Kaikista vastanneista alle vuoden järjestelmää A käyttäneet olivat suhteessa tyytyväisimpiä koulutuksiin ja työpajoihin. Sen sijaan yli viisi vuotta järjestelmää käyttäneet puolestaan olivat tyytymättömiä.

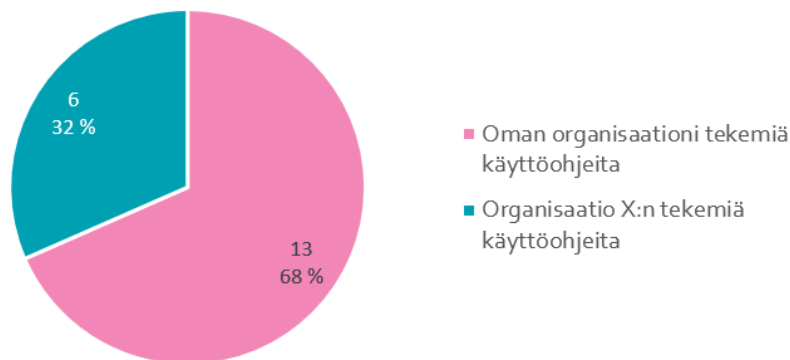
Kaikista vastaajista 84 % käyttävät Organisaatio X:n tuottamia käyttöohjeita (Kuvio 9). Sekä Organisaatio X:n että oman organisaationsa molempien tuottamia käyttöohjeita käyttävistä vastaajista, eli noin 43 % kaikista vastaajista, 68 % käytti mieluummin oman organisaationsa tuottamia käyttöohjeita (Kuvio 10). Käyttöohjeita käyttävien vastaajien määrää saattoi vähentää myös vastaajien joukossa olevat järjestelmän käyttöönottoprojektissa vielä aikaisessa vaiheessa olevat vastaajat. Organisaatio X:n tuottamien käyttöohjeiden osalta nykyisen järjestelmä A:n sisäisen ohjeosion rajoitteisiin liittyen asiakkaat kaipaisivat enemmän kuvakaappauksia ohjeisiin niiden selkeyttämiseksi.

Mitä käyttöohjeita käytät Järjestelmän A osalta?



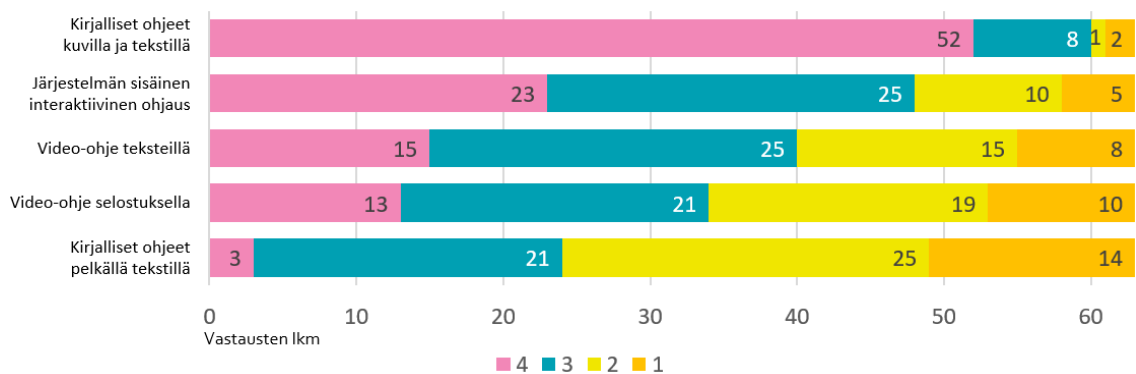
Kuvio 9: Ulkoisten asiakkaiden jakauma sen mukaan, kenen tuottamia käyttöohjeita vastaajat käyttävät

Sekä että vastanneet: Hyödynnätkö mieluummin organisaationne tekemiä käyttöohjeita vai Organisaatio X:n tekemiä käyttöohjeita?



Kuvio 10: Sekä Organisaatio X:n että oman organisaationsa molempien tuottamia käyttöohjeita käyttävien vastaajien jakauma sen mukaan, kumman käyttöohjeita vastaajat mieluummin käyttävät

Vastaajia pyydettiin antamaan arvosana 1-4 käyttöohjeiden eri muodoille sen mukaan, missä muodossa vastaajat halusivat hyödyntää käyttöohjeita mieluiten (Kuvio 11). Arvosana 4 merkitsi erittäin hyvää käyttöohjemuotoa ja arvosana 1 erittäin huonoa ohjemuotoa. Vaihtoehtoina olivat kirjalliset ohjeet kuvilla ja tekstillä, kirjalliset ohjeet pelkällä tekstillä, video-ohje tekstillä, video-ohje selostuksella sekä interaktiivinen ohjaus järjestelmän toimesta. Kirjalliset ohjeet kuvilla ja teksteillä saivat selkeästi eniten kannatusta 83 % vastaajista antaessa tälle ohjemuudolle arvosanan 4.



Kuvio 11: Ulkoisten asiakkaiden vastausten jakauma siitä, missä muodossa vastaajat hyödyntävät käyttöohjeita mieluiten

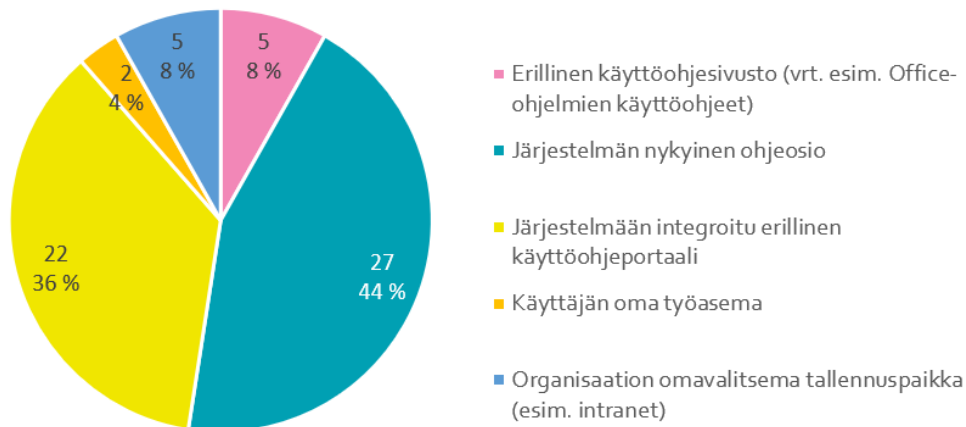
Avoimissa kommentteissa käyttöohjeiden koettiin lisäksi olevan liian ylätasolla. Asiakkaat kaipasivat kattavampia, tarkempia sekä selkeämpiä ohjeita, joissa käydään prosessia läpi kohta kohdalta kuvakaappauksin havainnollistettuna. Toisaalta osa vastaajista oli nykyisiin ohjeistuksiin tyytyväisiä ja mainitsivat tekevänsä myös omia ohjeistuksia tarpeen mukaan.

Avoimissa kommentteissa kuulutettiin myös materiaalien helpon löydettävyyden ja sen tärkeyden perään.

Hälyttävimpiä avoimia kommentteja kyselyssä olivat ne, joissa vastaaja ei ollut tietoinen, että järjestelmään A on olemassa käyttöohjeita tai eivät ole löytäneet ohjeosiota. Ristiintaulukoinnilla selvisi, että nämä vastaajat olivat pääasiassa käyttäjiä, jotka olivat käyttäneet järjestelmää tuotannossa 1-5 vuotta. Erityistä painotusta tiettyä toimialaa edustaviin asiakkaisiin ei ollut huomattavissa vaan kommentteja jättäneet vastaajat edustivat monia eri toimialoja. Versiopäivityksistä mainittiin yleisesti selkeämpää informaatiota peruskäyttäjän kielelle käännettynä. Tällä tarkoitettiin sitä, että versiopäivitysten julkaisutiedot eivät saisi olla kirjoitettuna liian teknisesti esimerkiksi kehittäjän kirjoittamana, jolloin ei niin teknisen peruskäyttäjän voi olla haasteellista ymmärtää tekstiä.

Opinnäytetyön kehitysprojektin kannalta merkittävimmät kysymykset koskivat materiaalien saatavuutta ja sijaintia. Käyttöohjeiden osalta kysyimme Organisaatio X:n asiakkailta missä ja miten he haluaisivat käyttöohjeiden olevan saatavilla (Kuvio 12). Vaihtoehtoina oli erillinen Microsoft Office -sivuston kaltainen erillinen käyttöohjesivusto, järjestelmän nykyinen ohjeosio, järjestelmään integroitu erillinen käyttöohjeportaali, asiakasorganisaation omavalitsema tallennuspaikka sekä hieman pilke silmäkulmassa vastausvaihtoehtoisin lisätty käyttäjän oma työasema.

Missä ja miten haluaisit käyttöohjeiden olevan saatavilla?



Kuvio 12: Ulkoisten asiakkaiden vastausten jakauma käyttöohjeiden sijaintiin liittyen

44 % vastaajista kannatti järjestelmän omaa nykyistä ohjeosiota ja 22 % järjestelmään integroitua erillistä käyttöohjeportaalia. Loput vastausvaihtoehdot saivat huomattavasti vähemmän kannatusta. Oli yllättävää, että järjestelmän nykyinen ohjeosio sai kannatusta ottaen huomioon haasteet kuvien ja videoiden sekä hakutoiminnallisuuden puutteen. Toisaalta asiakas ei voi tietää, että nämä puutteet johtuvat ohjeosion tämänhetkistä teknisistä

rajoitteista. Samalla oikein toteutettuna asiakkaan suuntaan ei ole merkitystä ovatko käyttöohjeet järjestelmän nykyisessä ohjeosiossa, erillisessä käyttöohjeportaalissa tai esimerkiksi käyttöohjesivustolla. Jos kokonaisuus on toteutettu asiakkaan tarpeet huomioiden, kaikki kolme vaihtoehtoa voivat toimia asiakkaan näkökulmasta yhtä tehokkaasti, eikä sillä ole merkitystä mihin materiaalit ovat taustalla tallennettu. Tämä on taustalla olevaa prosessia, joka vaikuttaa sen sijaan Organisaatio X:n sisäisiin asiakkaisiin sekä käyttöohjeiden julkaisualustan ylläpitäjiin.

Vastaukset tukivat ajatusta web-portaalista, kysymykseksi jäi taustalla Organisaatio X:n tai kolmannen osapuolen toimesta tapahtuva tekninen toteutus ja käytännön prosessi portaalin luomiseksi ja sen jälkeen käyttöönoton jälkeen päivittäisen toimintojen mahdollistamiseksi. Avoimissa kommentteissa vastaajat myös toivoivat, että käyttöohjeet ynnä muut materiaalit löytyisivät samasta paikkaa, jolloin asiakkaan ei tarvitse navigoida usealla eri alustalla. Avoimissa kommentteissa toivottiin myös mahdollisuutta avoimen palautteen palautelaatikon, jonka kautta asiakas voisi heti ongelman tai kehitysehdotuksen saatuaan lähettää sen Organisaatio X:lle nopeasti ja vaivattomasti.

5.2 Kerätyn tiedon jalostaminen (Define)

Lähtötilanteen ja resurssien kartoittamisen, eri potentiaalisten materiaalihallinta ratkaisun vaihtoehtojen ja niistä eri Organisaatio X:n edustajien kanssa käytyjen keskusteluiden sekä ulkoisen asiakaskyselyn pohjalta kerätyn tiedon pohjalta tietoa lähdettiin viemään eteenpäin asiakaspersoonien ja Organisaatio X:n sisäisen kyselyn kautta. Asiakaspersoonilla haluttiin tuoda palvelupolun osien, palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden, kehittämiseen enemmän asiakasnäkökulmaa. Sisäisellä kyselyllä haluttiin osallistaa Organisaatio X:n sidosryhmiä laajemmin opinnäytetyön kehitysprojektin lopullisen ratkaisun pohdintaan ja valintaan.

5.2.1 Asiakasprofiilit

Palvelumuotoilun menetelmänä asiakasprofiilit ovat erinomainen tapa selkeyttää ja kiteyttää asiakaskunnasta kerättyä tietoa. Eri asiakasprofiilit kuvaavat tiettyä osaa organisaation koko asiakaskunnasta pohjautuen asiakkaissa ilmeneviin tiettyihin toimintamalleihin tai motiiveihin. Asiakasprofiilit konkretisoivat asiakkaiden jokapäiväistä käytöstä ja helpottavat palveluiden luomista tai kehittämistä siten, että asiakaskunnan eri tarpeet on voitu ja osattu ottaa huomioon mahdollisimman kattavasti. Samalla organisaatio pääsee hieman kiinni siihen, mistä heidän asiakaskuntansa asiakaskokemus itseasiassa rakentuu ja mitkä ovat ne kriittisimmät kulmakivet, jotka palvelun tulee tyydyttää. (Tuulaniemi 2011, 154-155.)

Organisaatio X:n asiakaskunnalle lähetetyn ulkoisen kyselyn vastausten pohjalta luotiin neljä erilaista asiakasprofiilia kuvaamaan Organisaatio X:n tiettyjä asiakastyyppejä. Asiakasprofiilit nimettiin leikkisästi Kalle Kiireiseksi, Tuula Tiedonhaluiseksi, Taina Tarkaksi ja Olli

Omatoimiseksi. Pelkän kyselyn vastausten pohjalta profiileja ei voitu luoda kovin yksityiskoh-
taisiksi. Tästä huolimatta asiakasprofiileista saa hyvän ja konkreettisen ohjenuoran myös
käyttöohje- ja koulutusmateriaalihallinnan ratkaisua pohtiessa, jotta asiakkaiden merkittä-
vimmit esiin nousseet tarpeet tulee otettua huomioon lopullisessa ratkaisussa ja näin ratkaisu
tukee osaltaan positiivisen asiakaskokemuksen laajaa kokonaisuutta.



Kalle Kiireinen

”Toivoisin, että materiaalit olisivat löydettävissä yhdestä paikkaa. En ole löytänyt materiaaleja luvatusista sijainneista tai en ole ollut niistä laisinkaan tietoinen. Koulutusten kesto ja sisältö tulisi olla optimoitu.”

Kuvio 13: Ensimmäinen ulkoisen asiakaskyselyn pohjalta luotu asiakasprofiili ja profiilia kuvaava sitaatti

Kalle Kiireisen edustama asiakasryhmä (Kuvio 13) arvostaa tehokkuutta ja vaivattomuutta. Kallea ajaa tarve saada asiat hoidetuksi ja hän haluaa löytää tarvitsemansa materiaalit nopeasti. Materiaalien tulee olla helposti löydettävissä, jotta ne voivat saavuttaa tämän asiakasryhmän, sillä Kallen edustama asiakasryhmä ei ole altis käyttämään aikaa materiaalien etsimiseen. Kalle Kiireiselle koulutusten ajoitusten, sisällön ja pituuden tulisi olla valmiiksi optimoitu tehokkuuden ja kattavuuden varmistamiseksi.



Tuula Tiedonhaluinen

”Olisin kiinnostunut laajemmastakin materiaalista ja haluaisin tietää enemmän. Koulutuksissa kaipaisin mahdollisuutta esittää omia kysymyksiä. Tarjotut tiiviit webinaarit ovat olleet erinomaisia!”

Kuvio 14: Toinen ulkoisen asiakaskyselyn pohjalta luotu asiakasprofiili ja profiilia kuvaava sitaatti

Tuula Tiedonhaluisen edustama asiakasryhmä (Kuvio 14) on vastaanottavainen myös perustason käyttöohje- ja koulutusmateriaalien ulkopuoliselle sisällölle. Tuulalle tärkeää on, että tieto muutoksista, webinaareista, lisäkoulutuksista tai muista informaationlähteistä on hyvin saavutettavissa. Tuula haluaa tietää ja osata laajemmin, ja hän haluaa voida olla myös helposti palveluntarjoajaan yhteydessä tarpeidensa pohjalta. Koulutuksissa Tuula toivoo mahdollisuutta vaikuttaa koulutuksen sisältöön ja läpikäytäviin asioihin esimerkiksi omien kysymysten muodossa.



Taina Tarkka

”Toivoisin materiaalien olevan kattavampia ja yksityiskohtaisempia. Kaipaisin enemmän tukea yksittäisiinkin käyttötapauksiin ja erikoistilanteisiin.”

Kuvio 15: Kolmas ulkoisen asiakaskyselyn pohjalta luotu asiakasprofiili ja profiilia kuvaava sitaatti

Taina Tarkan edustama asiakasryhmä (Kuvio 15) toivoo runsaasti kattavia materiaaleja niin käyttöohjeiden kuin myös koulutusten osalta, jotka pureutuvat riittävällä tarkkuudella spesifiimpiinkin osioihin Järjestelmä A:n käytössä. Taina toivoo näiden materiaalien tulevan järjestelmätöimittäjän toimesta. Tainan edustama asiakasryhmä on erityisen tarkka siitä, että luvut materiaalit ja informaatio ovat käyttäjystävällisessä muodossa. Tämän asiakasryhmän antama palaute voi olla suoraviivaista, mutta samalla myös erittäin arvokasta ja mahdollisen ongelman ytimeen osuvaa.



Olli Omatoiminen

”Nykyiset materiaalit ovat oikein hyvät. Jos kaipaan johonkin lisäohjeistusta, voin tehdä itse omat ohjeistukset. Nopea palautteenantokanava olisi kätevä.”

Kuvio 16: Neljäs ulkoisen asiakaskyselyn pohjalta luotu asiakasprofiili ja profiilia kuvaava sitaatti

Olli Omatoimisen edustama asiakasryhmä (Kuvio 16) tyytyy helposti saamaansa palvelun tasoon, tässä tapauksessa olemassa oleviin materiaaleihin niiden nykyisessä sijainnissa. Jos Ollin edustaman asiakasryhmän asiakas huomaa mielestään olennaisia puutteita Järjestelmä A:n materiaaleissa, he tekevät tarvittavat lisäykset omiin materiaaleihinsa, jotka he päätyvät jakamaan vain oman organisaationsa sisällä. Organisaatio X:n osalta Olli Omatoimisten aktivoimalla Organisaatio X voisi saada enemmän arvokasta palautetta ja hyviä kehitysideoita koskien Järjestelmä A:ta sekä järjestelmään liittyviä käyttöohje- ja koulutusmateriaaleja.

5.2.2 Sisäinen kysely

Lopullisen materiaalihallinnan ratkaisun valintaan haluttiin sitouttaa ja osallistaa myös Organisaatio X:n edustajan sekä opiskelijan muodostaman ydintiimin ulkopuolelta Organisaatio X:n muiden sidosryhmien edustajia ja päättäjiä. Näin lopulliseen päätökseen saadaan laajempia näkökulmia sekä muutoksen johtamisen ja läpiviennin näkökulmasta mahdollista muutosvastarintaa voidaan pienentää. Kattavamman yhteistyön myötä lopputulemasta tulee pitkällä

tähtämällä laadukkaampi organisaation sisäisen yhteistyön, yhteisten näkemysten ja keskustelun myötä. Kysely oli kyselyn kohderyhmälle, eli Organisaatio X:n työntekijöille vapaaehtoinen, kyselyssä ei käsitelty henkilötietoja ja vastaukset kerättiin sekä käsiteltiin täysin anonymisti siten, että vastaajan henkilöllisyys pysyi salassa.

Sisäisessä kyselyssä vastaajia pyydettiin laittamaan lopullisen materiaalihallinnon potentiaaliset ratkaisuvaihtoehdot A-D järjestykseen siten, että ensimmäisenä on vastaajan mielestä parhain vaihtoehto. Kyselylomakkeeseen lisättiin myös vapaaehtoinen avoin kysymys koskien ratkaisun mahdollisia toivottavia ominaisuuksia tai muita ajatuksia. Vaihtoehdot oli esitelty lyhyesti erillisessä liitteessä, joka lisättiin kyselyn vastaajille lähetettävään sähköpostiin. Vaihtoehdot A-D olivat

- A: Confluence-pohjainen ratkaisu,
- B: SharePoint/Teams-pohjainen ratkaisu,
- C: SharePoint-pohjainen web-portaali,
- D: Erillinen oma web-portaali.

Kysely lähetettiin 10.5.2021 yhteensä 55 henkilölle ja vastausaika annettiin 30.5.2021 saakka. Vastausajan loppuun mennessä saatiin lopulta 14 vastausta vastausprosentin ollen näin 25,5 %.

Järjestelmän A sisäinen oma ohjeosio jätettiin vaihtoehtoista tarkoituksellisesti pois aiemman läpikäynnin pohjalta. Kyselyssä haluttiin Organisaatio X:n muiden sidosryhmien kommentteja ja näkemyksiä uusin mahdollisiin ratkaisuihin, jotka olisivat ketterämpiä jatkokehityksen kannalta Järjestelmä A:n oman ohjeosion kehittämiseen verrattuna. Samalla vastaajilla oli edelleen mahdollisuus ottaa kantaa nykyiseen ohjeosioon avoimen kommenttikentän kautta.

Confluence-pohjainen ratkaisu sekä erillinen oma web-portaali saivat eniten kannatusta (Taulukot 6 ja 7) Kyselyn avoimissa kommentteissa mainittiin muun muassa, että ratkaisun ja materiaalien tulee olla helposti löydettävissä, hallittavissa, työstettävissä ja lajiteltavissa. Lisäksi ratkaisun tulee tukea monipuolista työskentelemistä ja tunnistautumisasihtojen tulee olla riittävän monipuolisia. Lisäksi kommentteissa pohdittiin ja alleviivattiin vaihtoehtojen kustannustehokkuutta ja tietoturvaluuua.

Kommenteissa web-portaali-ajatusta tuettiin vielä erikseen muutamassa kommentissa, lisäksi sähköpostissa olleen vaihtoehtojen esittelyliitteen C-vaihtoehdon portaaliratkaisun esimerkkilayoutin mainittiin näyttävän selkeältä ja hyvältä. Esimerkkilayout oli opiskelijan PowerPointilla luoma layout. Portaalivaihtoehtojen (SharePoint tai muu portaaliratkaisu) osalta niiden todettiin vaativan talon sisältä joka tapauksessa myös osaamista ja ylläpitoa, joka herätti huolta resurssinäkökulmasta. A-vaihtoehdon Confluence-pohjaisen ratkaisuvaihtoehdon todettiin, että siitä voisi syntyä hyvä, selkeä ja toimiva kokonaisuus. Toisaalta toisessa

kommentissa Confluencen hakutoimintoa sekä dokumenttien yhtäaikaisen muokkaamisen toiminnallisuutta kritisoitiin. Yhdessä kommentissa B-vaihtoehdon SharePoint + Teams -pohjaisen ratkaisun todettiin olevan vaihtoehtoista "vähiten huono".

Sijoitus	Vaihtoehto	Pisteet
1	A: Confluence-pohjainen ratkaisu	38
2	D: Erillinen oma web-portaali	37
3	C: SharePoint-pohjainen web-portaali	34
4	B: SharePoint/Teams-pohjainen ratkaisu	31

Taulukko 6: Materiaalihallinnan ratkaisusta pidetyn sisäisen kyselyn tulokset

Vaihtoehto	1. sija (4 pistettä)	2. sija (3 pistettä)	3. sija (2 pistettä)	4. sija (1 pistettä)
A	5 kpl	3 kpl	3 kpl	3 kpl
D	5 kpl	4 kpl	0 kpl	5 kpl
C	3 kpl	3 kpl	5 kpl	3 kpl
B	1 kpl	4 kpl	6 kpl	3 kpl

Taulukko 7: Sisäisen kyselyn tulosten pisteytyksen perusteet

Sisäisellä kyselyllä opinnäytetyön kehitysprojektiin saatiin arvokasta lisätietoa eri vaihtoehtoista niin tukemaan jo ydintiimillä olevaa yleistä käsitystä, kuin myös muutamia uusia näkökulmia. Enemmän vastaukset ja kommentit kuitenkin tukivat jo olemassa olevaa hahmotusta siitä, mikä opinnäytetyöprojektin lopullinen ratkaisu voisi olla. Samalla sisäisellä kyselyllä tarvittava muutos käyttöohje- ja koulutusmateriaalihallinnan ratkaisuun sekä materiaalien työstämisen prosesseihin saatiin samalla alustettua laajemmin organisaation eri sidosryhmien tietoisuuteen, joka tukee tulevaa mahdollista suurempaa muutosprojektia Organisaatio X:n sisällä.

5.3 Lopullisen ratkaisun valinta ja demon luominen (Develop)

5.3.1 Opinnäytetyöprojekti osaksi suurempaa muutosprosessia

Alkukeväästä 2021 Organisaatio X:n rekrytoitiin uusi työntekijä vastaamaan teknisestä dokumentoinnista. Henkilö osallistui opinnäytetyöhön liittyviin palavereihin ja hänen myötäan opinnäytetyön kehitysprojekti sulautui osaksi suurempaa Organisaatio X:n sisäistä uudistus- ja muutosprojektia. Teknisten materiaalien prosessin yhtenäistämiseksi ja selkeyttämiseksi

tekninen dokumentointi kaavailtiin muutettavaksi DITA-dokumentointiin pohjautuvaksi. DITA termi on lyhenne sanoista Darwin Information Typing Architecture. DITA-tiedostot ovat XML-pohjaisia tiedostoja, joita käytetään teknisten dokumentaation luomiseen ja julkaisemiseen. DITA-tiedostojen luomiseen, työstämiseen sekä julkaisemiseen tarvitaan aina erillinen ohjelmisto. (Day, Priestley & Schell 2005.)

DITA-dokumentaation avulla teknisen dokumentaation luontiputkea voidaan suoraviivaistaa, kun samaa dokumentaatiota voidaan hyödyntää muun muassa käyttöohjeiden ja koulutusmateriaalien luomisessa. DITA-dokumentaation myötä ajatus erillisestä DITA-dokumentointia tukevasta web-portaalista vahvistui. Opiskelija tutki ja lähestyi Organisaatio X:n pyynnöstä kahta ohjelmistotoimittajaa kysellen hieman lisätietoja millä eri tavoin ohjelmistotoimittajien ratkaisuita voisi hyödyntää ja minkälaisia eri mahdollisuuksia ohjelmistot mahdollistavat.

Ensimmäinen oli Ranskasta lähtöisin oleva Antidot-niminen ohjelmistotoimittaja, joka tarjoaa Fluid Topics -nimistä sisällönjulkaisualustaa (CDP, content delivery platform). Fluid Topicsilla ei pysty itsessään luomaan DITA-tiedostoja, mutta sillä pystyy luomaan web-portaalin kaltaisen sivuston, jossa DITA-dokumentaatiota voi julkaista muun muassa käyttöohjetarkoituksessa. Toinen ohjelmistotoimittaja oli Romaniasta lähtöisin oleva Syncro Soft SRL, joka tarjoaa Oxygen XML -tuoteperheen ratkaisuita. Tähän tuoteperheeseen kuuluu monia ohjelmia, joiden avulla voidaan muun muassa tuottaa ja julkaista DITA-dokumentaatiota. Julkaisualustana voisi tällöin hyödyntää myös tavallista HTML-koodikieltä. HTML on lyhenne sanoista Hyper Text Markup Language ja suomennettuna tarkoittaa hypertekstin merkintäkieltä. HTML-koodia käytetään perus verkkosivujen luomisessa sisältäen verkkosivun rakenteen ja sisällön. (HTML Introduction 2021.)

Organisaatioon X rekrytoitu henkilö oli ennestään ollut tekemisissä Oxygen XML -tuoteperheen ohjelmistojen kanssa. Lisäksi hän oli käynyt keskusteluita Organisaatio X:n sisällä DITA-dokumentaatioon ja Oxygen XML -tuoteperheen ohjelmistoihin liittyen. Tämän suuremman Organisaatio X:n sisäisen muutoksen ja prosessin muutoksen tukena sekä ulkoisen ja sisäisen kyselyn pohjalta kerätyn tiedon perusteella opinnäytetyön kehitysprojektin lopulliseksi ratkaisuksi päädyttiin valitsemaan DITA-dokumentaatiota tukeva erillinen web-portaali.

5.3.2 Toteutuskelpoinen demo lopullisesta materiaalihallinnan ratkaisusta

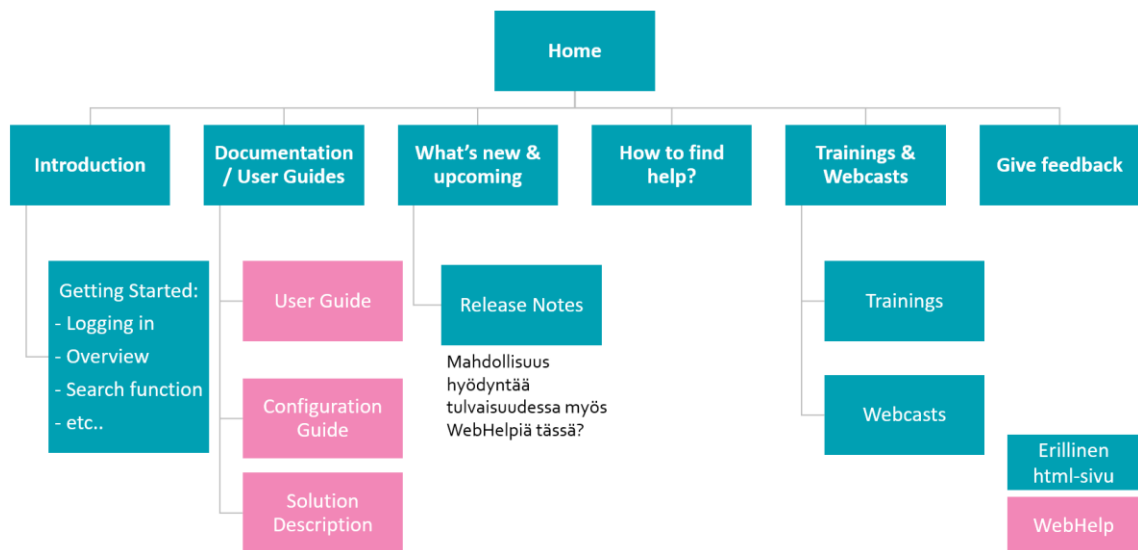
Web-portaali ei itsessään sulje pois muita vaihtoehtoja, mutta se voisi toimia kaikkiaan kokonaisvaltaisena hubina, johon alkuun luodaan kattavat perustason käyttöohjeet ja lisäksi vähintään linkitykset muihin olemassa oleviin materiaaleihin. Web-portaalille annettiin opiskelijan toimesta projektinimeksi Järjestelmä A User Campus, joka rakentuu HTML-koodilla luoduista sivuista ja sen alle upotetuista Oxygen XML WebHelpillä DITA-dokumentaatiosta luoduista käyttöohjemateriaalisivuista. User Campukselle pääsee suoraan Järjestelmä A:n kautta ilman

kirjautumista Järjestelmä A:n käyttöoikeuksiin pohjautuen, joka tekee portaaliin pääsemisen ja käytön vaivattomaksi käyttäjälle.

Opinnäytetyön lopullisena tuloksena opiskelijan oli tarkoitus luoda Organisaatio X:lle mahdollisimman pitkälle mietitty toteutuskelpoinen demo materiaalihallinnan ratkaisusta. Olennaisena näkökulmana opiskelijalla oli asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen osalta materiaalihallinnan ratkaisun osalta keskeisiä elementtejä ovat kokonaisvaltaisuus, tehokkuus, helppous, nopeus ja vaivattomuus, joita ratkaisun tulisi heijastaa. Ennen varsinaisen demon luomista opiskelija pohti User Campuksen taustaa, sisältöä ja sivurakennetta. Ulkoisessa asiakaskyselyssä sekä myös sisäisessä kyselyssä nousi esiin tarve löytää materiaalit nopeasti ja tehokkaasti yhdestä paikasta, mahdollisimman pienellä työllä käyttäjän näkökulmasta. Myös Tuulaniemen (2011) asiakaskokemuksen pyramidin alimman tason, eli toiminnan, näkökulmasta kokonaisvaltainen, kattava ja helppokäyttöinen web-portaali tukee positiivista asiakaskokemusta.

Asiakaskokemukseen liittyvän kokonaisvaltaisuuden, tehokkuuden ja vaivattoman käytettävyyden nimissä User Campuksen sivurakenteeseen lisättiin jo useampia alasivuja, jonka myötä asiakkaat löytäisivät kaiken tarpeellisen informaation Järjestelmä A:han liittyen User Campuksen kautta (Kuvio 17). On täysin Organisaatio X:n päätöksen varassa, toteutetaanko web-portaalia ehdotetun sivurakenteen mukaisesti. Alkuun User Campus voidaan luoda yksinkertaisempaan ja myöhemmin laajentaa sitä lisäten User Campukselle uusia alasivuja. Tämä tukee myös Organisaatio X:n rajallisten resurssien hallintaa ja mahdollistaa web-portaalin luomisen myös pienemmällä resurssilla ja nopeammalla aikataululla.

HTML-pohjainen User Campus on mahdollista replikoida hyödynnettäväksi myös muiden Organisaatio X:n järjestelmiin. Tämä konsepti myötäilee Organisaatio X:n yhtä materiaalihallinnan ratkaisun toivetta ja tavoitetta. User Campuksen ulkoasussa on mukailtu sitä, minkälaisena DITA-dokumentaatiota voidaan julkaista Oxygen XML WebHelpin avulla. Näin Campuksen ulkoasu pysyy yhtenäisenä ja kokonaisuus selkeänä myös käyttäjien, asiakkaiden, näkökulmasta. Portaalin kielenä toimisi englanti.

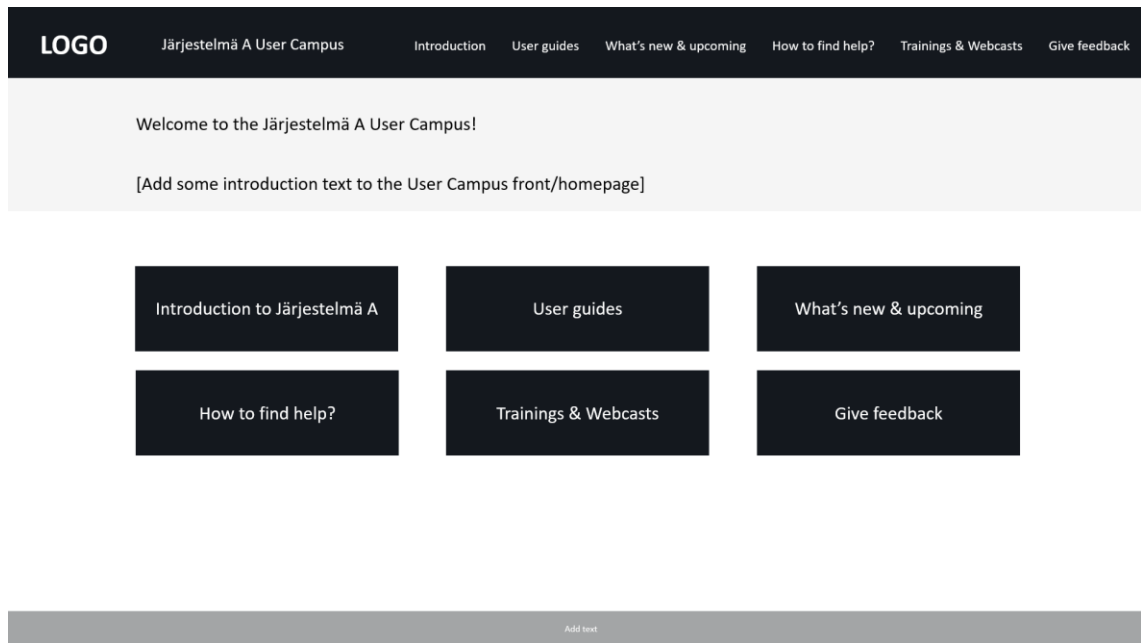


Kuvio 17: Järjestelmä A User Campuksen ehdotettu sivurakenne

User Campuksen sisältöä käytiin tarkemmin läpi opiskelijan koostamassa Organisaatio X:lle toimitetussa PowerPoint-tiedostossa, johon koko opinnäytetyöprojekti on tiivistetty. Opiskelija loi myös PowerPointilla interaktiivisen demon, jossa PowerPointin esitystilassa käyttäjä voi navigoida User Campuksella ikään kuin hän olisi oikeasti julkaistussa web-portaalissa toimivine linkkeineen. Esitystilan normaali eteneminen hiiren oikeaa painiketta painaessa on otettu pois käytöstä, jotta User Campuksen demossa voi todella edetä vain Campuksen omia linkkejä painamalla sivulta toiselle.

Opiskelija on sivunnut myös lopullista teknistä toteutustapaa, mutta lopullinen toteutus ja sen tarkemmat yksityiskohdat (Deliver) jää Organisaatio X:n toteutettavaksi. PowerPoint-koosteessa sekä interaktiivisessa demossa User Campus on toteutettu Organisaatio X:n omien brändivärien mukaisesti. Anonymisoinnin nimissä tähän opinnäytetyöraporttiin kaikki User Campukseen liittyvät kuvaruutukopiot on muokattu niin tunnistettavien tekstien sekä värimaailman osalta. Demon fonttikokoa on suurennettu, jotta raporttiin lisätyistä kuvaruutukopiosta pystyy hahmottamaan demon tekstisisältöä.

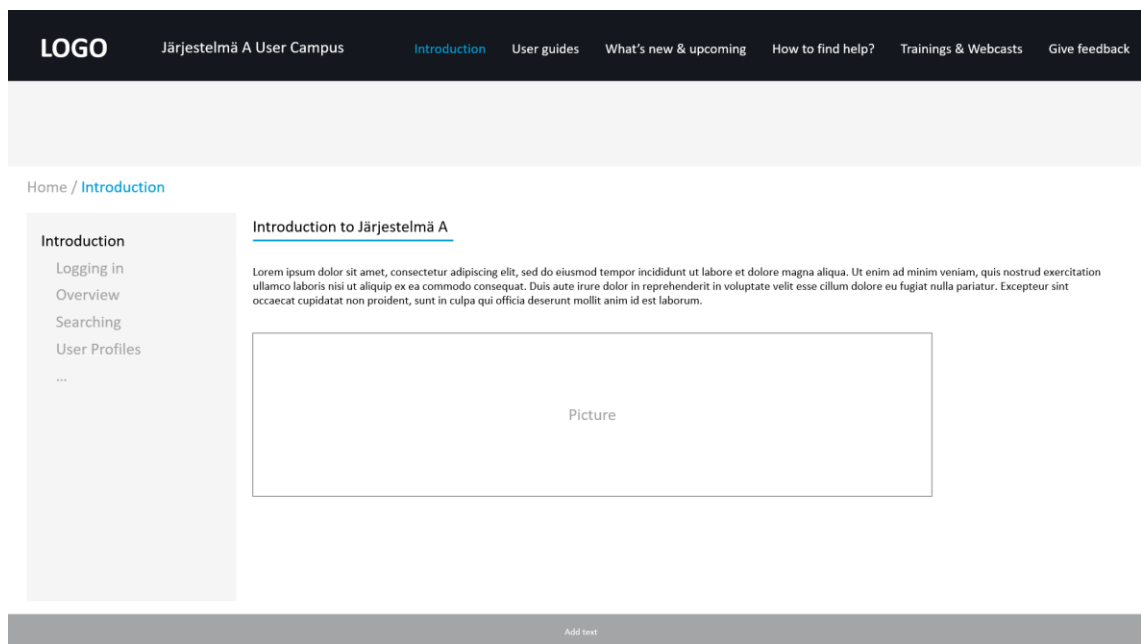
Siirryttyään Järjestelmästä A suoraan User Campukselle käyttäjälle avautuu Campuksen etusivu (Kuvio 18). Etusivulla on panostettu selkeyteen, yksinkertaisuuteen ja helppokäyttöisyyteen. Käyttäjän on mahdollista navigoida Campuksen etusivulta suoraan tarvittaviin materiaaleihin muutamaa eri reittiä. Yläpalkin valikosta sekä keskiosan palikoista pääsee molemmista samoille alisivuille ja valikot on nimetty selkeästi helpon käytettävyyden saavuttamiseksi. Vasemmassa yläkulmassa Järjestelmä A User Campus -nimestä pääsee miltä tahansa alisivulta takaisin Campuksen etusivulle. Tiedon helppo löydettävyys ja selkeä navigointi ovat kulmakiiviä materiaalihallinnan ratkaisussa, sillä materiaalien kattavuudella ja sisällöllä ei ole niin suurta merkitystä, mikäli käyttäjä ei löydä niitä.



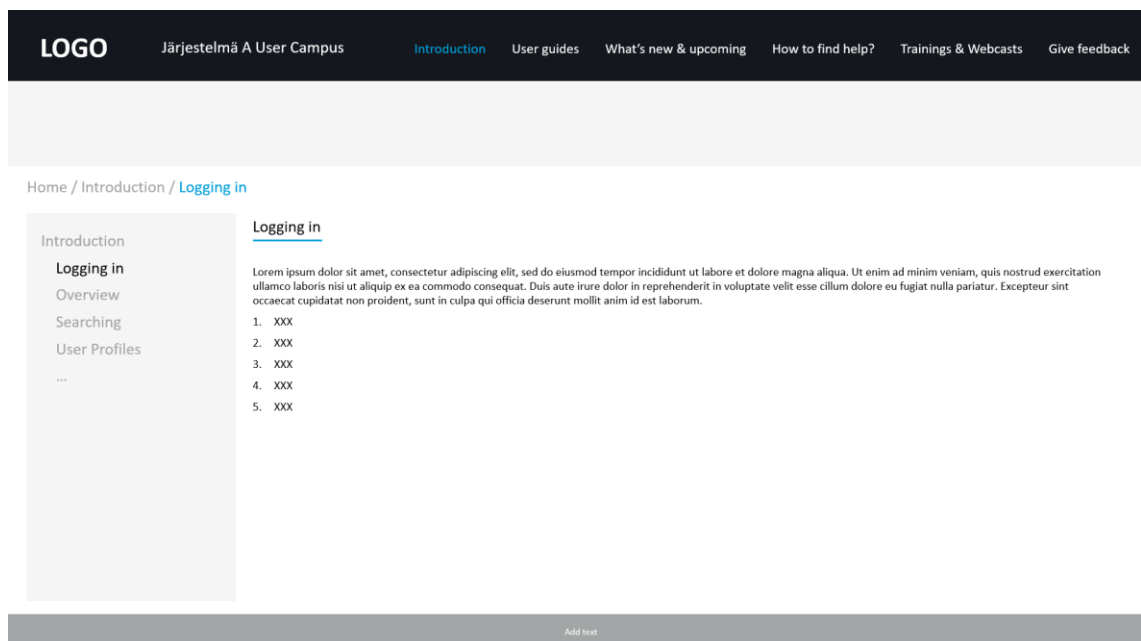
Kuvio 18: Järjestelmä A User Campuksen etusivu

Introduction-osiossa (Kuviot 19 ja 20) käydään läpi yleisesti Järjestelmää A ja sen käyttöä. Siinä missä vasta projektivaiheessa olevia asiakasorganisaatioita tuetaan Järjestelmä A:n käyttöönotossa erikseen, User Campuksen materiaalit voisivat toimia myös käyttöönotossa ja sen jälkeisessä tuotantoon siirtymisessä käyttäjiä yleisissä Järjestelmä A:n käyttöön liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi materiaaleja voisi käyttää esimerkiksi asiakasorganisaatioon rekrytoitujen uusien työntekijöiden perehdyttämisessä Järjestelmä A:n osalta. Introduction-osio toimii lisätukena käyttäjille varsinaisten käyttöohjeiden ohella. Osion materiaaleja voi laajentaa ja syventää asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Introduction-osion sivurakenteessa on pyritty jälleen selkeyteen informaation helpon löytämisen mahdollistamiseksi. Yläpalkin värikoodauksesta käyttäjä näkee nopeasti missä User Campuksella hän on. Tällä pyritään jälleen navigoinnin ja selkeyden parantamiseen.



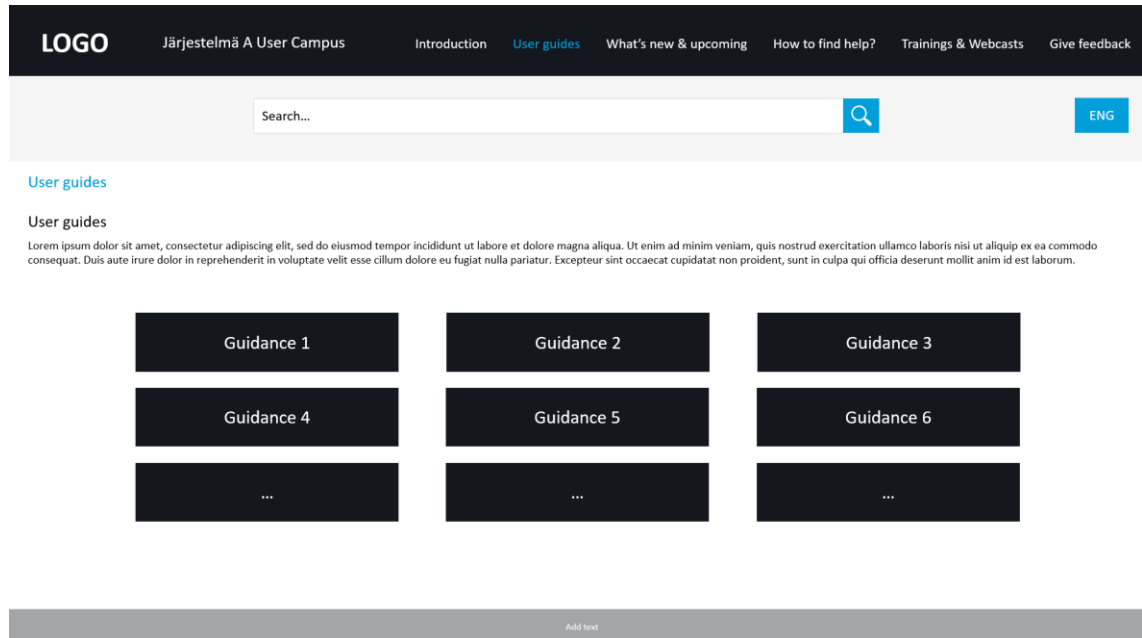
Kuvio 19: Järjestelmä A User Campuksen Introduction-osion pääsivu



Kuvio 20: Järjestelmä A User Campuksen Introduction-osion alasisu

User Guides -osio (Kuvio 21) on yksi User Campuksen merkittävimpiä osioita, minkä vuoksi käyttäjät todennäköisesti Campukselle hakeutuvat. Tämä osio on luotu Oxygen XML WebHel- pillä DITA-dokumentaation pohjalta ja upotettu HTML-pohjaiseen User Campukseen. User Gui- des -osioista löytyy ajantasaiset ja kattavat käyttöohjeet, configuration guide sekä solution description, jotka ovat tavallisten käyttöohjeiden ohella teknisempää ohjeistusta. Materiaa- leissa on ulkoisessa asiakaskyselyssäkin toivottuja kuvaruutukaappauksia ohjetekstin lisäksi

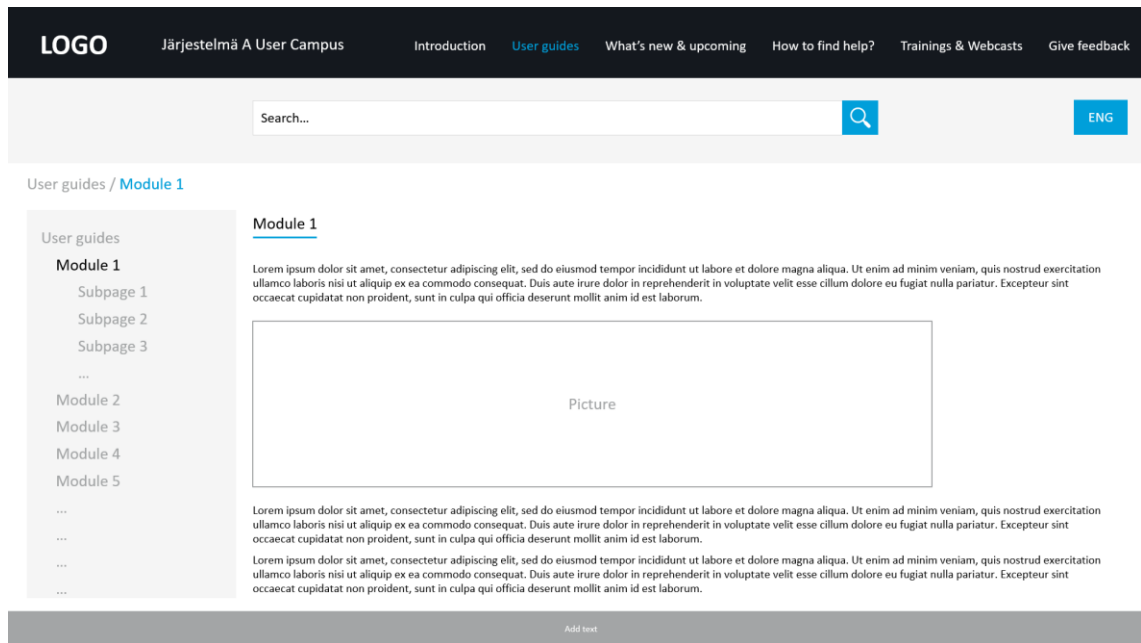
ohjeiden selkeyttämiseksi ja havainnollistamiseksi. Tässä osiossa voisi myös olla tällä hetkellä Confluencessa jaetut käyttötapaukset (use cases) alkuun esimerkiksi linkittämällä oikean Confluencen sivun User Campukselle. Myöhemmin myös käyttötapaukset voisi muuttaa myötä DITA-pohjaisiksi, jolloin myös ne julkaistaisiin käyttöohjeiden ohella Oxygen XML WebHelpillä.



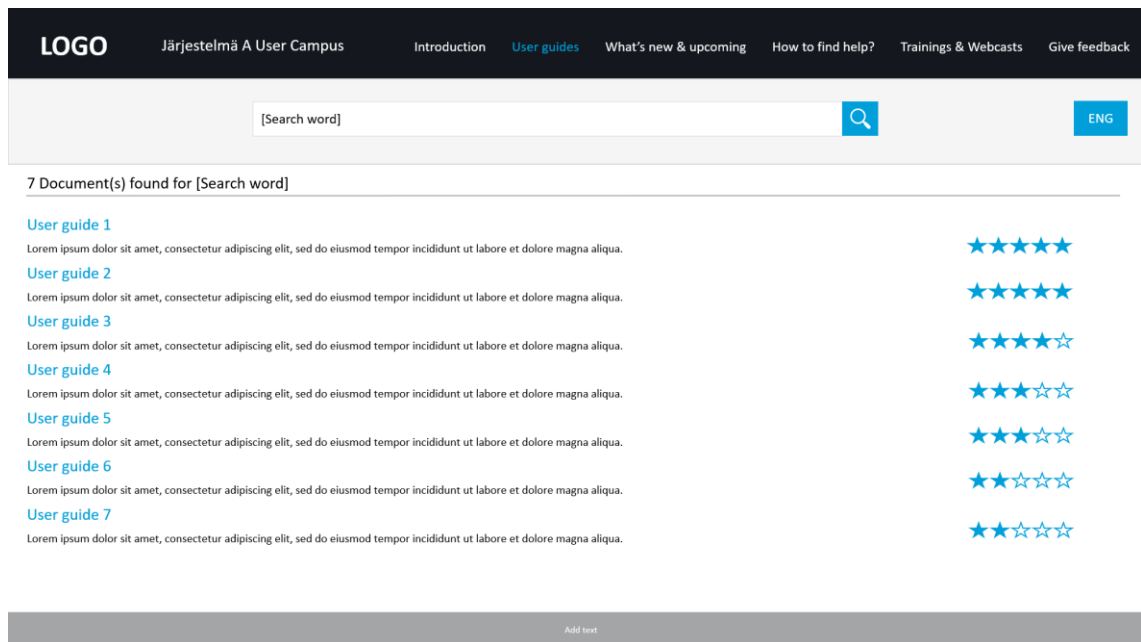
Kuvio 21: Järjestelmä A User Campuksen User Guides -osio

DITA-dokumentaatioon pohjautuvat käyttöohjeet olisivat selkeästi jäsenneilty ja jaoteltu siten, että asiakkaan tarpeen mukainen relevantti käyttöohje on helposti löydettävissä käytettävästä moduulista tai hyödykkeestä riippumatta (Kuvio 22). Ohjeistukset sisältäisivät asiakkaiden toiveiden mukaisesti myös kuvaruutukaappauksia ohjeiden seuraamisen ja tulkitsemisen helpottamiseksi. Ulkoisessa asiakaskyselyssä nousi esiin toive kattavammista ohjeista, joissa käytäisiin läpi myös useita eri poikkeustapauksia. Organisaatio X:n resurssihaasteiden vuoksi alkuun Campuksella olisi mahdollisimman kattavat perusohjeet, joita laajennettaisiin ajan myötä kattamaan entistä spesifimmät tilanteet ja toivotut poikkeustapaukset.

User Campuksen pääkieli on englanti. Myös käyttöohjeet luotaisiin alkuun vain yhdellä kielellä, mutta tulevaisuudessa käyttöohjeita luotaisiin myös useammalla eri kielellä tukemaan eri kansallisuksia edustavaa asiakaskuntaa. Kun käyttöohjeita on ehditty luomaan eri kielillä, User Guides -osioon lisättäisiin kielifiltteri-painike, jonka myötä käyttäjä voi valita käyttöohjeiden kielen. Kielifiltterin vaikutus rajoittuu vain DITA-dokumentaatiopohjaisiin materiaaleihin, eli se ei muuta itse portaalin kieltä.



Kuvio 22: Järjestelmä A User Campuksen User Guides -osion käyttöohjenäkymä

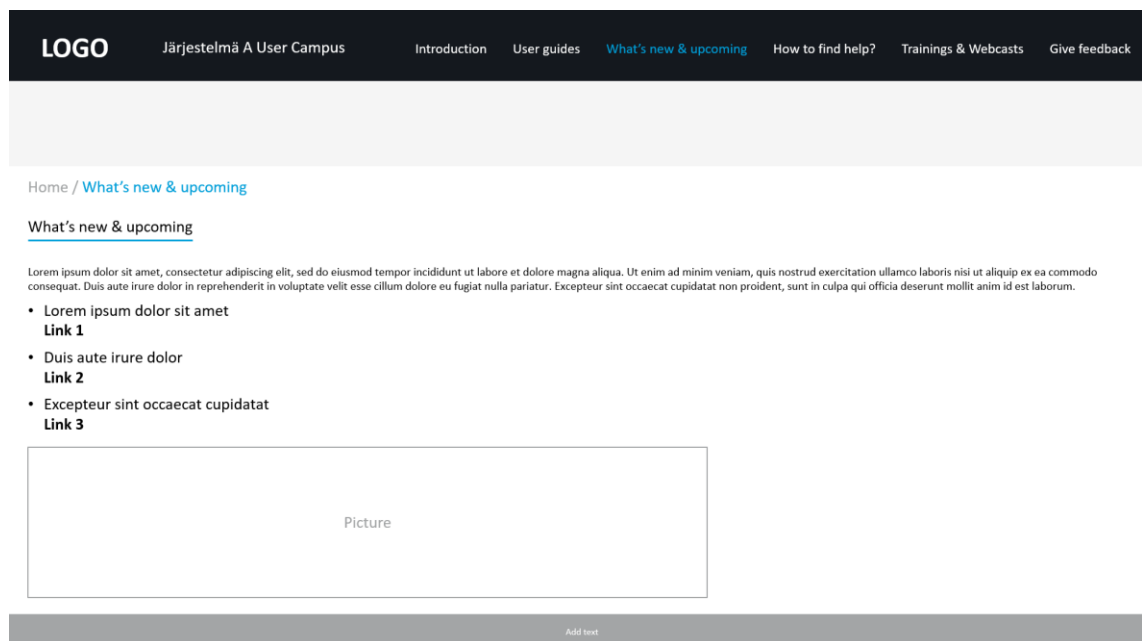


Kuvio 23: Järjestelmä A User Campuksen User Guides -osion hakunäkymä

Käyttöohjeiden löytämisen ja navigoinnin helpottamiseksi Oxygen XML WebHelpillä luodussa käyttöohjeosiossa on myös hakutoiminto (Kuvio 23) näkymän yläosassa heti päänavigointipalkin alapuolella. Käyttäjä voi eri hakusanoja käyttäen etsiä osioita käyttöohjeesta, ja hakutoiminto pisteyttää hakutuloksen sen relevanttiuden mukaan. Kokonaisuutena User Guides -osion tarkoitus tehdä käyttäjän näkökulmasta mahdollisimman vaivaton ja helppokäyttöinen, jolloin se myös ajaa tarkoitustaan mahdollisimman hyvin. Johdonmukainen ja selkeä

käyttöohjeosio, josta tarvittavat käyttöohjeet löytyvät nopeasti ovat tämänkaltaisen palvelun perusta.

Campuksen What's new & upcoming -osio (Kuvio 24) kattaa Järjestelmän A versiopäivitysten mukanaan tuomat muutokset ja uudistukset, eli mikä muuttuu tai mitä uutta tietyn versiopäivityksen myötä tulee Järjestelmään A. Tällä hetkellä nämä uudistukset (release notes) julkaistaan Confluencessa, joka todennäköisesti tulisi jatkossakin olevaan ainakin toistaiseksi valittu jakelukanava. User Campuksen osalta jälleen hub-ajattelun, eli User Campuksen kokonaisvaltaisuuden näkökulmasta Confluencessa olevat release notesit tulisi olla vähintään linkitetty Campukselle. Tämä tukee ajatusta siitä, että kaikki materiaalit ovat löydettävissä yhdestä paikasta siitä huolimatta, että linkki vie käyttäjän toiselle alustalle. Tämä kokonaisvaltaisuus nousi jälleen toiveena sekä ulkoisessa että sisäisessä asiakaskyselyssä. Ulkoisessa asiakaskyselyssä toivottiin myös käyttäjäystävällisempää muotoilua release noteseille, jotta tavallisen järjestelmän käyttäjän on helpompi ymmärtää release notesien sisältöä ja käytännön vaikutusta järjestelmään.



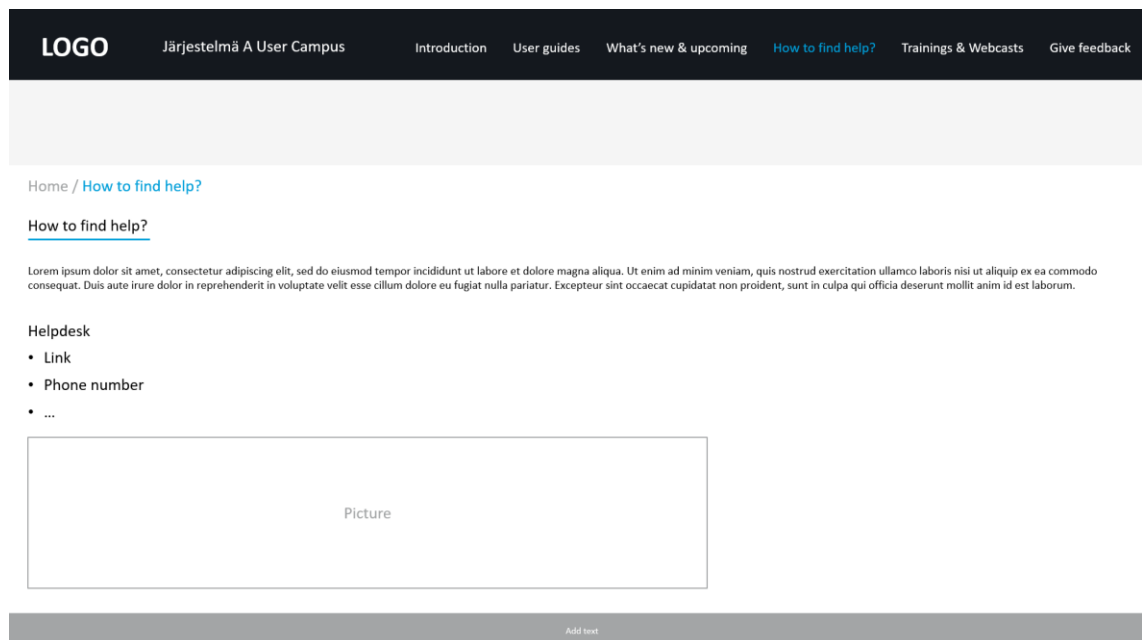
Kuvio 24: Järjestelmä A User Campuksen What's new & upcoming -osio

Tulevaisuuden kehitysjatoksena Organisaatio X voisi tutkia mahdollisuutta siirtää myös release notesit DITA-pohjaisiksi User Guides- osion käyttöohjeiden tapaan. Näin What's new & upcoming? -osio voitaisiin myös muuttaa Oxygen XML WebHelpillä julkaistavaksi ja hallinnoitavaksi osioksi ja näin release notesit löytyisivät jatkossa suoraan User Campukselta, eikä käyttäjän tarvitsisi enää mennä Confluencen puolelle.

Haasteena tässä kehitysjatoksessa on se, että asiakasorganisaatioilla on käytössään eri versioita Järjestelmä A:sta, joka tulisi ottaa huomioon materiaaleissa. Peruskäyttäjän

näkökulmasta esimerkiksi versiofilteri käyttöohjeiden kielifilterin tapaan voi olla haasteellinen, jos käyttäjä ei ole varma siitä, mikä versio heidän organisaatiollaan on käytössä. Tämä johtaa riskiin siitä, että käyttäjä päätyy tutkimaan vääriä release noteja saaden näin virheellistä informaatiota aiheuttaen käyttäjässä mahdollisesti negatiivisia tunnereaktioita sekä negatiivista suhtautumista itse järjestelmään ja järjestelmätoimittajaan.

How to find help -osio (Kuvio 25) on nimensä mukaisesti osio, jonka kautta käyttäjä voi ottaa yhteyttä muun muassa Organisaatio X:n Helpdeskiin, mikäli hän ei User Campuksen materiaaleista huolimatta löydä ratkaisua kysymykseensä tai ongelmaansa Järjestelmä A:han liittyen. Tätä osiota ei rakenneta ainakaan toistaiseksi User Campuksen sisään, sen sijaan osiossa on vain selkeä ohjaus eteenpäin mahdollisine linkkeineen. Tällaisenaankin osio kuitenkin tukee User Campuksen kokonaisvaltaisuutta ja hub-ajattelua.



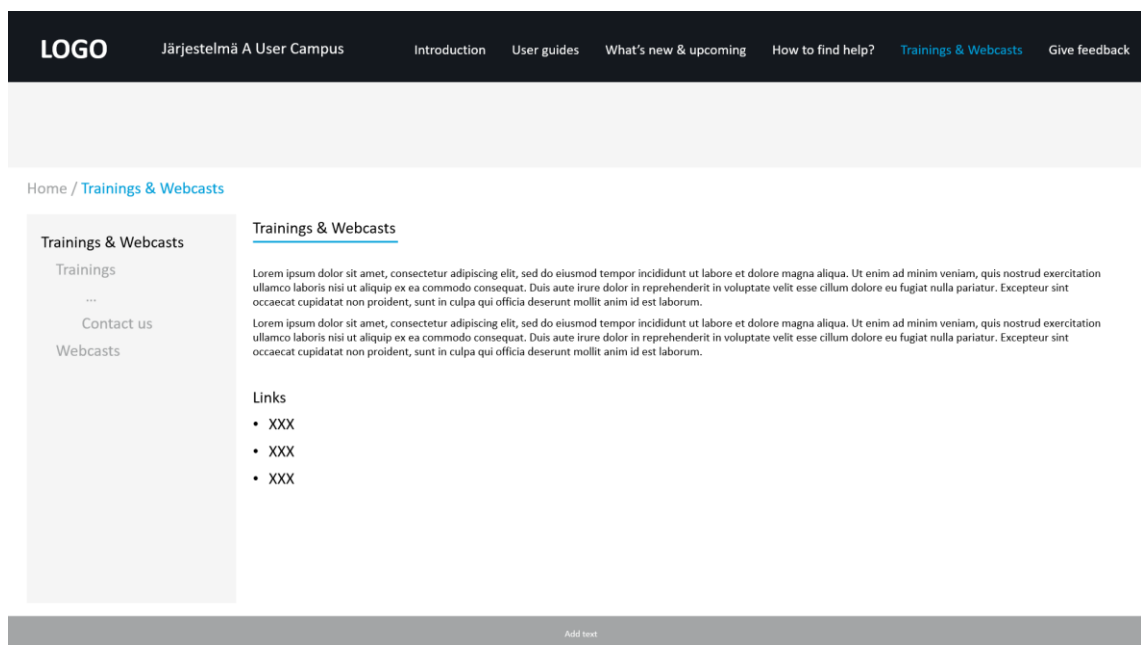
Kuvio 25: Järjestelmä A User Campuksen How to find help? -osio

Kehitysjatoksena How to find help? -osioon nousi mahdollisuus Järjestelmä A Communityyn. Kyseessä olisi joko User Campukselle sisällytetty tai erilliselle alustalle rakennettu Campukselle linkitetty foorumi, jonka kautta Järjestelmä A:n käyttäjät eri asiakasorganisaatioissa voisivat kysyä ja tukea toisiaan hyvin yleisluontoisissa kysymyksissä sekä jakaa parhaita vinkkejä ja ideoita. Organisaatio X:n Helpdesk voisi myös seurata foorumin keskustelua ja vastata tarvittaessa siellä esitettyihin kysymyksiin Samalla Järjestelmä A Communityn kaltainen foorumi olisi epävirallinen kanava Organisaatio X:lle saada asiakaskunnalta palautetta mahdollisesti matalallakin kynnyksellä jatkuva seuranta varten. Samoin Community voisi vähentää kuormaa Helpdeskiltä ja toimia pienenä kustannussäästönä, kun asiakkaat eivät kääntyisi suoraan Helpdeskin suuntaan oppiessaan hyödyntämään Järjestelmä A Communitya ja siellä jo

olemassa olevaa tietoa aiempien kysymysten ja vastausten muodossa. Tällainen asiakkaiden välinen kanssakäyminen voi myös parhailtaan parantaa molempien osapuolien asiakaskokemusta (Verhoef ym. 2009).

Trainings & Webcasts -osiossa (Kuvio 26) jaetaan nimensä mukaisesti tietoa koulutuksista ja webcasteista tai webinaareista. Alkuun sivuilla voisi olla geneeristä informaatiota sekä mahdollisia linkkejä eteenpäin. Osiossa olisi myös suora yhteydenottolomake (Kuvio 27), jonka kautta asiakkaat voivat ottaa yhteyttä esimerkiksi Organisaatio X:n koulutusvastaaviin tai koulutuspäällikköön. Näin kynnys järjestelmätoimittajan kontaktointiin madaltuu ja järjestelmätoimittaja voi tulla niin sanotusti lähemmäksi asiakastaan olematta vain kasvoton kylmä nimi järjestelmän taustalla. Samalla lomake toimii helppona ja nopeana kanavana sen sijaan, että asiakas hakeutuu ensin omaan sähköpostiinsa, kirjoittaa viestinsä ja tarkistaa vielä mihin osoitteeseen sähköposti mahdollisesti pitäisi lähettää. Tämä voi tukea myös positiivista mielikuvaa ja suhtautumista järjestelmätoimittajaan, ottaen huomioon sen, että järjestelmätoimittaja reagoi riittävällä tavalla yhteydenottoihin.

User Campuksen näkökulmasta helppo ja tehokas yhteydenottomahdollisuus tukee Campuksen kokonaisvaltaisuutta. Yhteydenottolomakkeen tuoman matalamman kontaktoinnin kynnyksen myötä Organisaatio X voi saavuttaa myös koulutuksiin liittyvää lisämyyntiä, kun tietoa asiakkaan tarpeista saapuu suoraan oikealle taholle Organisaatio X:n sisällä.



Kuvio 26: Järjestelmä A User Campuksen Trainings & Webcasts -osio

LOGO Järjestelmä A User Campus Introduction User guides What's new & upcoming How to find help? [Trainings & Webcasts](#) Give feedback

Home / [Trainings & Webcasts](#) / [Trainings](#) / [Contact us](#)

Trainings & Webcasts

Trainings

...

Contact us

Webcasts

[Contact us regarding Järjestelmä A's trainings](#)

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

XXXX

XXXX

XXXX

Submit

Add text

Kuvio 27: Järjestelmä A User Campuksen Trainings & Webcasts -osion yhteydenottolomake

Kehitysajatuksena tämän osion osalta nousi Järjestelmä A Training Campus. Jos koulutuspuolta lähdetään kehittämään ja Organisaatio X alkaisi tarjoamaan esimerkiksi erillisiä koulutuspaketteja, voisi tähän liittyvän materiaalihallinnan toteuttaa erillisen Training Campuksen kautta ja tutkia mahdollisuutta rajoittaa Campuksella näkyvää sisältöä asiakasorganisaatiosta ja sen ostamista koulutuspaketeista riippuen. Samoin Training Campukselle voisi tulevaisuudessa kehittää esimerkiksi erilaisia itsenäisen opiskelun e-learning-koulutuksia. Alusta näille e-learningeille voisi olla eri, mutta nekin olisivat linkitetty Training Campukselle kokonaisvaltaisuuden nimissä.

Jos Training Campus olisi erillinen sivusto User Campukseen nähden, ne tulisi olla joka tapauksessa linkitetty toisiinsa, jotta käyttäjän on mahdollista siirtyä sujuvasti ja helposti eri Campuksien välillä. Mikäli Training Campus olisi oma erillinen sivustonsa User Campukseen nähden, voisi User Campuksen HTML-pohjaa yrittää hyödyntää Training Campuksen luomissa. Linkitys Training Campukselle voisi olla User Campuksen Trainings & Webcasts -osion alla.

Viimeinen Järjestelmä A User Campuksen osio olisi Give feedback -osio (Kuvio 28). Tällä sivulla olisi jälleen matalan kynnyksen yhteydenottolomake, jonka kautta käyttäjät voisivat antaa Organisaatio X:lle palautetta vähintään User Campukseen liittyen. Näitä aiheita voisivat olla esimerkiksi toimimattomat linkit, suoranaiset bugit Campuksella, Campukseen liittyvät kehitysajatuksot sekä puutteet tai virheet esimerkiksi käyttöohjeissa. Yhteydenottolomake toimisi jälleen helppona ja suorana kanavana järjestelmätoimittajaan, joka tuo

järjestelmätoimittajaa lähemmäs asiakasta ja mahdollistaa myös palautteenomaisen yhteydenoton suoraan User Campuksen kautta tukien jälleen kokonaisvaltaisuutta ja tehokkuutta.

The screenshot shows a web interface for providing feedback. At the top is a dark navigation bar with a 'LOGO' on the left and several menu items: 'Järjestelmä A User Campus', 'Introduction', 'User guides', 'What's new & upcoming', 'How to find help?', 'Trainings & Webcasts', and 'Give feedback'. Below the navigation bar is a light gray header area containing the breadcrumb 'Home / Give feedback' and the title 'Give feedback'. The main content area features a block of placeholder text (Lorem ipsum), followed by three input fields, each preceded by 'XXX'. A blue 'Submit' button is located at the bottom of the form. A footer bar at the very bottom contains the text 'Add text'.

Kuvio 28: Järjestelmä A User Campuksen Give feedback -osio

6 Yhteenveto, johtopäätökset ja muutoksen läpivienti

Opinnäytetyöprojekti lähti liikkeelle tilanteesta, josta muutoksen tarve Organisaatiossa X oli huomattu, mutta sitä ei aiemmin ajan ja resurssien puutteen vuoksi ehditty tarkastelemaan, tutkimaan tai jäsentelemään tarkemmin. Käyttöohje- ja koulutusmateriaalien sisällöissä, materiaalien jakelukanavoissa sekä asiakasprojekteihin liittyvissä koulutusten järjestämisessä sekä niiden ajankohdissa oli vaihtelevuutta asiakkaasta riippuen. Opinnäytetyöprojektin aikana projekti sulautui osaksi suurempaa Organisaatio X:n sisäistä muutosprosessia liittyen teknisen dokumentaation luomis- ja hallintaprosessiin tukien osaltaan tätä kokonaisuutta.

Opinnäytetyö ei anna Organisaatio X:lle valmiita vastauksia tai lopputulemia. Sen sijaan opinnäytetyöllä tuodaan esille ulkoisten asiakkaiden ilmaisemia tarpeita ja kipukohtia sekä annetaan mahdollisia suuntaviittoja ja vaihtoehtoja näihin tarpeisiin vastaamiseen. Samalla opinnäytetyöllä rakennettiin pohjaa suuremmalle Organisaatio X:n sisäiselle muutosprojektille teknisen dokumentaation luomisprosessiin liittyen. On täysin Organisaatio X:n valinta millä tavoin esiin nousseita muutostarpeita lähdetään lopulta käytännössä työstämään.

Voimakkaasti kasvavana organisaationa asiakaskokemukseen panostaminen ja sen nostaminen osaksi Organisaatio X:n strategiaa myös organisaation sisäisissä projekteissa on tärkeää ja

avaa Organisaatio X:lle uusia mahdollisuuksia sekä luo vankempaa pohjaa myös tulevaisuuden kasvulle. Laadun tasaisuus asiakkaasta riippumatta pohjautuen yhtenäisiin ja selkeisiin prosesseihin, selkeät ja kuvalliset perustason käyttöohjeet sekä kattavat koulutusmateriaalit helposti löydettävässä sijainnissa vaikuttavat positiivisesti Organisaatio X:n tuottamaan asiakaskokemukseen näiden ollessa asiakkaan perusolettamuksia järjestelmätoimittajalle. Käyttö- ohje- ja koulutusmateriaalit toimivat järjestelmän käytön perustason tukipilarina järjestelmätoimittajalta asiakkaalle ja tämän vuoksi näiden sisällön ja saatavuuden merkityksen tärkeyttä ei voi ohittaa. Kun Organisaatio X:n perusprosesseihin käyttöohjeisiin, koulutusmateriaaleihin sekä koulutuksiin liittyen saadaan selkeyttä, yhteneväisyyttä ja johdonmukaisuutta, on sen jälkeen organisaation helpompi lähteä kehittämään palveluitaan ja toimintaansa pidemmälle. Sisäisten prosessien selkeyttämisen ja johdonmukaistamisen positiiviset vaikutukset ulottuvat Organisaatio X:n omien työntekijöiden myötä myös ulkoisiin asiakkaisiin synnyttäen näin positiivista noidankehää ja tulosta.

Asiakaskokemukseen panostamalla Organisaatio X:llä on mahdollisuus saada merkittävää kilpailuetua muihin markkinoilla toimiviin vastaavan kaltaisiin järjestelmätoimittajiin nähden. Positiivisen asiakaskokemuksen omaavat asiakkaat ovat tyytyväisempiä, lojaalimpia, vastaanottavaisempia ja sietävät esimerkiksi hintamuutoksia paremmin. Tyytyväiset asiakkaat myös jakavat kollegoilleen ja tutuilleen positiivisia kokemuksiaan ja tulevat täten helpommin suositelleeksi palveluntarjoajaa tai tässä tapauksessa järjestelmätoimittajaa, mahdollistaen näin lisämyynnin Organisaatio X:lle ja uusien asiakkuuksien saavuttamisen. Positiivinen puskaradio on markkinoilla toimivan organisaation paras ystävä sen ollessa potentiaalisen asiakkaan silmissä luotettavampi lähde. Samalla Organisaatio X:lle itselleen puskaradio on levitessään asiakkaiden keskuudessa käytännössä ilmainen. Olemassa olevien asiakkaiden suositusten kautta saavutetut potentiaaliset uudet asiakkaat omaavat jo positiivista asiakaskokemusta jaetun kokemuksen vuoksi. Vahvan asiakassuhteen päälle on helpompi rakentaa uutta ja mahdollisesti laajentaa asiakkaalle tarjottuja palveluita esimerkiksi koulutusten osalta.

Asiakaskokemus-näkökulmasta opinnäytetyöprojektin lopullisen käyttöohje- ja koulutusmateriaalien hallinta- ja julkaisualustana ehdotettu web-portaali tukee kokonaisuutta. Järjestelmä A User Campus on kaiken Järjestelmä A:han liittyvän informaation risteyskohta, jonka kautta asiakas voi helposti ja nopeasti navigoida oikeaan paikkaan ja olla tarvittaessa Organisaatio X:ään yhteydessä oikean kanavan kautta. Web-portaali on suunniteltu ulkoisten asiakkaiden ilmaisemien omien toiveiden pohjalta olemaan selkeä ja johdonmukainen, ja sen käyttö on helppoa. Web-portaalin avulla Organisaatio X voi varmistaa Järjestelmä A:n käyttö- ja koulutusmateriaalien osalta, että asiakaskokemuksen muodostumispyramidin perustaso, eli toiminta, täyttyy.

Sisäisille asiakkaille, eli Organisaatio X:n työntekijöille Järjestelmä A User Campus on yhtä lailla informaation risteyskohta ja alusta, jota on mahdollista laajentaa ja kehittää

Organisaatio X:n oman kasvun myötä ja myös hyödyntää samaa konseptia muissa Organisaatio X:n tarjoamissa järjestelmissä. Järjestelmä A User Campus tukee teknisen dokumentaation muuttamista DITA-pohjaiseksi, joka tukisi voimakkaasti Organisaatio X:n sisäisten teknisen dokumentaation luomis- ja hallintaprosessin selkeyttämistä ja johdonmukaistamista. Näin Organisaatio X:llä on paremmat mahdollisuudet muun muassa hallinnoida ja seurata omia prosessejaan eri asiakasorganisaatioiden välillä ja varmistaa laadun tasaisuus.

Muutosprosessin kokonaisuuden, johon opinnäytetyö sisältyy, merkitys ja laajuus Organisaatio X:lle on suuri. Tällaisen muutosprosessin onnistuneessa suunnittelussa, läpiviennissä ja implementoinnissa tärkeiksi elementeiksi nousevat itse muutosprosessin johtaminen sekä muutoksen keskellä olevan organisaation henkilöstön johtaminen. Kirjallisuudessa näitä kutsutaan termeillä muutosjohtaminen sekä muutosjohtajuus. Muutosjohtaminen, change management, on muutosprosessin johtamista, suunnittelua, koordinoitua ja ohjaamista. Muutosjohtajuus, change leadership, sen sijaan keskittyy organisaation henkilöstön sitouttamiseen, innostamiseen, motivointiin ja muutosvastarinnan hallintointiin muutokseen liittyen myös pidemmällä aikavälillä. (Van der Voet 2014, 18; Gill 2003, 308-309.)

Onnistunut muutosprosessi vaatii sekä muutosjohtamista sekä muutosjohtajuutta sopivassa suhteessa, eikä kumpikaan poissulje toisiaan vaan toimivat toisiaan täydentävinä tekijöinä. Koska organisaatiomuutokset vaikuttavat aina voimakkaasti organisaation työntekijöihin, on tärkeää myös muutosten edessä painottaa organisaation työntekijöihin onnistuneen muutoksen mahdollistamiseksi. Kokonaisuudesta noin 10-30 % tulisi olla itse prosessiin keskittyvää muutosjohtamista ja jopa 70-90 % henkilöstöön liittyvää muutosjohtajuutta. (Kotter 1996, 26; Gill 2003, 307-309.)

Kotterin 8 muutosjohtamisen, eli itse muutoksen prosessiin keskittyvää askelta on julkaistu jo 1996 julkaistussa kirjassa. Siinä missä alkuperäiset 8 askelta keskittyivät yksittäisten muutosaskelien läpivientiin pienemmällä projektitiimillä lineaarisessa järjestyksessä, päivitettyissä 8 askeleessa muutosaskeleet etenevät yhtäaikaaisesti suuremman, läpi organisaation kerätyn joukon voimalla joustavasti ja jatkuvasti uusia mahdollisuuksia etsien koko muutosprosessin ajan. Kotterin 8 muutosjohtamisen askelta ovat:

1. Muutoksen välttämättömyyden tunteen luominen,
2. Muutosta ohjaavan liittouman muodostaminen,
3. Selkeän vision ja strategian luominen,
4. Muutosagenttien identifiointi ja osallistaminen,
5. Muutoksen mahdollistaminen poistaen muutosta hidastavat tai estävät tekijät,
6. Lyhyen aikavälin onnistumisien varmistaminen,
7. Muutoksen syntymisen kiihdyttäminen ja vakiinnuttaminen,

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

(Kotter 2018, 8-9; Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012, 765-766.)

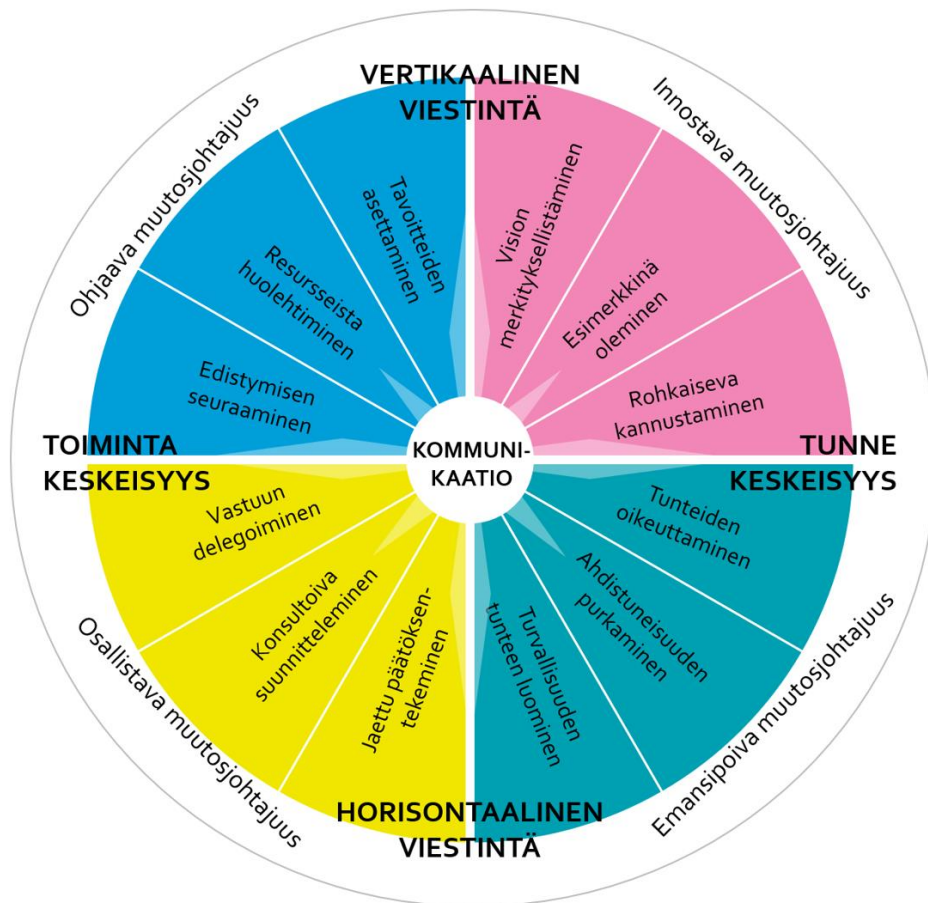
Siinä missä kaikki nämä 8 askelta voivat edetä osittain samanaikaisesti ja päällekkäin, muutos lähtee liikkeelle muutostarpeen, mahdollisuuden tai pakon, identifioinnista ja sen välttämättömyyden tunteen luomisesta, eli muutosaskelteen ensimmäisestä askeleesta. Tässä koko työyhteisön kattavan muutosvalmiuden ja muutosmyönteisen ilmapiirin luomisessa sekä ylläpitämisessä johdon ja esimiesten rooli on ratkaisevan tärkeä. Toisen askeleen muutosta ohjaavan liittouman muodostaminen on ikään kuin koko muutosprojektin moottori. Tärkeää liittoumassa on kerätä joukkoon henkilöitä läpi organisaation niin horisontaalisesti eri toiminnoista kuin myös vertikaalisesti organisaatiohierarkian eri tasoista. Näin muutoksen eteenpäin viemiseen saadaan otettua mukaan mahdollisimman laajasti ihmisiä eri näkökannoilla ja ideoilla sekä varmistetaan koko organisaation huomioiminen. Näiden henkilöiden osalta on erityisen tärkeää, että henkilöt omistavat muutoksen idean ja identifioituvat siihen ilman, että muutosta ajetaan vain ulkopuolisen käskyn perusteella. Näin mahdollistetaan henkilöstön motivaatio muutokselle ja oma-aloitteinen muutoksen edistäminen heidän omien motivaatiotekijöidensä kautta. (Wallinga 2008, 319; Gill 2003, 309; Kotter 2018, 10-13.)

Selkeän vision luominen, jota kohti muutosprosessilla pyritään, on tärkeää. Siinä missä muutosprosessin aikana prosessi elää ja hakee paikkaansa, haluttu lopputulema pysyy kirkkaana. Muutosagenttien avulla muutosta, muutoksen ideologiaa, visiota ja motivaatiota sekä siihen tarvittavia tekijöitä on helpompi jalkauttaa läpi organisaation. Muutosagentti on muutoksen vision kanssa identifioituva työyhteisön jäsen, joka edustaa ja kannustaa, viestii ja ohjaa muuta työyhteisöä muutoksen keskellä ilman, että käsky muutokselle tulee vain suoraan johdolta ylhäältä alaspäin. Muutosagenttien toiminnalla voi olla merkittäviäkin vaikutuksia siihen, miten muu henkilöstö kokee muutoksen. Lisäksi muutosta hidastavien tai estävien tekijöiden poistaminen niin johdon kuin muiden henkilöstön osalta on tärkeää. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi kankea byrokraatia tai muutoksen kohteena suoraan olevaan ydinasiaan liittyvät muut toimimattomat prosessit, joilla kuitenkin on negatiivinen vaikutus muutokseen. (Ilmakangas 2018; Kotter 2018, 16-22; Endrejat, Klonek, Müller-Frommeyer & Kauffeld 2021, 602-603.)

Muutoksen edetessä pienetkin onnistumiset ovat tärkeitä, niitä tulee nostaa esiin ja niistä on tärkeää kommunikoida. Näin henkilöstön motivaatio muutoksen tiellä pysyy korkeammalla todennäköisemmin. Pienten onnistumisien jälkeen on tärkeää jaksaa työntää muutosta eteenpäin, jotta organisaatio ja henkilöstö ei tyydy vain pieniin tuloksiin suurempien mahdollisuuksien edessä. Muutos on hidas prosessi ja se vaatii aikaa sekä sitkeää työtä. Lopulta muutoksen edetessä riittävän pitkälle henkilöstön päivittäisissä toiminnoissa on tärkeää nostaa esille ja korostaa tehtyjen muutosten ja organisaation tulosten välistä yhteyttä, jotta muutos voidaan

implementoida pysyvästi osaksi organisaation toimintaa ja jotta henkilöstö voi nähdä oman toimintansa merkityksen suuremmissa kuvassa. (Kotter 2018, 25-30.)

Kuten todettu muutosjohtamisen, eli itse prosessiin keskittyvän toiminnan lisäksi muutosprosessissa tarvitaan myös muutosjohtajuutta, eli henkilöstön johtajuutta, johon muutos vaikuttaa. Laurila (2017, 200-202) kehitti väitöskirjassaan moniulotteisen muutosjohtajuuden kompassimallin (Kuvio 29), jossa henkilöstön johtaminen muutoksen edessä on jaettu eri osa-alueisiin. Kokonaisuuden keskiössä, perusedellytyksenä ja merkittävimpänä tekijänä on johdon, esimiesten ja henkilöstön riittävä ja oikea-aikainen kommunikaatio ja sen eri ulottuvuudet. Muutoksessa tiedottomuus ja niistä syntyvä epävarmuus, spekulatiot ja vastarinta ovat merkittävimpiä muutosta estäviä tekijöitä. Riittävällä kommunikaatiolla näitä tekijöitä voidaan hillitä.



Kuvio 29: Laurila 2017, 202 mukailen visualisointi muutosjohtajuuden kompassimallista

Laurila jakaa muutosjohtajuuden neljään eri käsitykseen: ohjaavaan, osallistavaan, innostavaan ja emansipoivaan. Eri käsityksiä kuvastaa se, onko johtajuus tunne- vai toimintakeskeistä sekä se, onko viestintä vertikaalista esimieheltä henkilöstölle suuntautuvaa vai horisontaalista esimiesten ja henkilöstön välistä avoimempaa kommunikaatiota. Ohjaava

muutosjohtajuus on perinteisintä hierarkkista johtajuutta, jossa viestintä on vertikaalista ja johtajuus toimintakeskeistä ja käytännön asioihin keskittyvää. Viestintä kulkee esimieheltä henkilöstölle. Viestintään sisältyy tavoitteiden asettamisen, resursseista huolehtimisen ja edistyksen seuraamisen konkreettiset askeleet. (Laurila 2017, 199.)

Osallistava muutosjohtajuus on myös toimintakeskeistä mutta viestinnän osalta on horisontaalisempaa mahdollistaen vapaamman kollaboraation esimiehen ja henkilöstön välillä niin muutoksen suunnittelussa kuin myös toteutuksessa tukien näin muutokseen liittyvää positiivista mielikuvaa ja motivaatiota. Osallistava muutosjohtajuus myös mahdollistaa henkilöstön näkemysten ja osaamisen huomioimisen prosessissa sekä vähentää osaltaan muutosvastarintaa. Tähän muutosjohtajuuden käsitykseen sisältyy vastuun delegeoiminen, jaettu päätöksen tekeminen sekä konsultoiva suunnitteleminen. (Laurila 2017, 199-200.)

Innostava muutosjohtajuus keskittyy jälleen esimieheltä henkilöstölle suuntautuvaan vertikaaliseen viestintään keskittyen toiminnan sijaan tunteisiin. Tässä käsityksessä esimiehen rooli muutosmyönteisen ilmapiirin luomisessa on merkittävä vedoten henkilöstön tunteisiin. Tähän käsitykseen sisältyy esimerkkinä oleminen, henkilöstön rohkaiseva kannustaminen sekä vision merkityksellistäminen, jotta henkilöstön on helpompi yrittää identifioitua muutoksen visioon ja luoda muutokseen liittyviä omia sisäisiä motivaatiotekijöitä muutoksen eteenpäin ajamiseen. (Laurila 2017, 200.)

Emansipoiva muutosjohtajuus on myös tunnekeskeistä, mutta viestintä on jälleen horisontaalista, eli avointa kommunikaatiota esimiehen ja henkilöstön välillä. Termi emansipoiva itsessään tarkoittaa riippumattomaksi tulemistä ja emansipoiva muutosjohtajuus keskittyykin pääasiassa epävarmuuden ja mahdollisten negatiivisten tunteiden lievittämiseen ja käsittelemiseen. Muutoksen edessä negatiiviset tunteet tai ajatukset ovat tyypillisiä ja inhimillisiä. Niiden huomiotta jättämisen sijaan niitä on tärkeää käsitellä, jotta ne saataisiin hallintaan ja niitä voitaisiin lieventää. Tähän johtajuuden käsitykseen sisältyy tunteiden oikeuttaminen, ahdistuneisuuden purkaminen sekä turvallisuuden tunteen luominen. (Laurila 2017, 200.)

Organisaatio X lähtiessä etenemään joko pelkän Järjestelmän A käyttöohje- ja koulutusmateriaalien hallintaratkaisun tai koko teknisen dokumentaation luomis- ja hallintaprosessin kehittämisen kanssa, on erittäin tärkeää huomioda ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden tarpeiden lisäksi sekä muutosjohtamisen että muutosjohtajuuden osa-alueet onnistuneen muutosprosessin mahdollistamiseksi. Yhteinen ja selkeä visio, laaja osallistaminen ja muutosagenttien tunnistaminen läpi organisaation, riittävät lähtötiedot ja resurssit, voimakas johdon ja esimiesten tuki, konkreettinen eteneminen ja sen seuranta, tehokas ja oikea-aikainen kommunikointi läpi organisaation, organisaation eri yksiköiden yhteistyön varmistaminen, keskustelun mahdollistaminen, onnistumisien huomiointi, henkilöstön tunteiden hyväksyminen ja hallinta, tilan antaminen ja kokonaisuuden tutkiminen muutosta hidastavia tai estäviä tekijöitä poistaen

tai muokaten uusien tarpeiden mukaisiksi mahdollistavat onnistuneen muutoksen kohti entistä parempaa, tehokkaampaa ja tuloksellista tulevaisuutta, jossa Organisaatio X:lle on erinomaiset edellytykset kasvaa organisaation asiakkaiden tarpeet entistä paremmin huomioivaksi. Myös johdannon VUCA-ilmiön näkökulmasta nämä tulevat mahdolliset muutokset ja kehityksen askeleet organisaatiossa vievät sitä kohti ketterämpää, viisaampaa ja kestävämpää tulevaisuutta.

Tämä opinnäytetyö keskittyy yhteen spesifiin toimeksiantoon Organisaatio X:n ja asiakaskokemuksen näkökulmasta, mutta opinnäytetyö, käsitellyt teoriat ja nousseet huomiot ovat kuitenkin hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa. Opinnäytetyössä käsitelty ideologia, näkökulmat ja ymmärrys siitä, että näennäisesti pieneltä tai mitättömiltä tuntuvat seikat asiakaskokemukseen liittyen voivat lopulta olla merkittäviä kokonaisuuden kannalta ja suhteessa pienilläkin muutoksilla voidaan saada suuria muutoksia heijastevaikutuksen myötä.

Oman organisaation toiminnan tutkiminen, arvioiminen ja mahdollisten kehityskohteiden pohtiminen on tärkeää. Vaikka kyseisellä hetkellä muutosprojektin aloittaminen ei tunnu omimalta erinäisten paneutumista estävien tai hidastavien tekijöiden, kuten kiireen tai resurssipulan edessä, on ajatusta silti hyvä lähteä työstämään. Lopputulemana organisaatiossa voi syntyä sopivassa hetkessä pieni ja ketterä yhden yksikön sisäinen muutos, tai mahdollisesti pelkkä muutosaihe voi lopulta kasvaa suuremmaksi koko organisaation kokoiseksi projektiksi uudistaen näin koko organisaatiota. Jo pelkkä muutoksen ja kehityskohteiden pohtiminen ja niistä keskusteleminen organisaation sisällä kehittää muutosmyönteistä ajattelutapaa inspiroiden myös ympärillä olijoita ja herättäen mahdollisia jatkokehitysjatoksia.

Opinnäytetyössä läpikäytyt teoriat asiakaskokemuksesta, palvelumuotoilusta, muutosjohtamisesta ja muutosjohtajuudesta ovat olennaisia ja hyödyllisiä organisaatioille vieden organisaatioita ketterämpään, joustavampaan ja huomioon ottavampaan suuntaan. Siirtymää asiakaslähtöisempään toimintaympäristöön on tehty jo vuosia ja organisaation sisäänpäin katsovan toiminnan, kuten tuotannon tehokkuuden sekä kustannusten hallinnan, ohelle organisaation elinkelpoisuuden keskiöön on noussut ulkoapäin tuleva asiakas ja asiakaskokemus. Kyky todella kuunnella ja ymmärtää asiakasta ja asiakkaan tarpeita suhteessa organisaation omiin näkemyksiin tulee varmasti olemaan keskeinen tekijä myös tulevaisuudessa. Tämä pohdinta ja siirtymä pelkästä sisäänpäin katsovasta toimintamallista myös ulospäin katsovaan toimintaan ja erityisesti kykyyn peilata näitä kahta näkökulmaa kriittisesti ja rakentavasti koskee jokaista toiminnassa olevaa organisaatiota.

Muutoksen näkökulmasta erityisesti muutosjohtajuuden kompassimalli kommunikoinnin laajuuden ja eri näkökulmien osalta on erinomainen työkalu jokaiselle organisaatiolle. Monessa organisaatiossa kommunikoinnissa ja sisäisessä viestinnässä on tilaa kehitykselle. Erityisesti muutoksen ympärillä onnistunut ja oikea-aikainen kommunikointi voi pelastaa tai rikkoa

muutoksen onnistuneen implementoinnin ja prosessin. Kompassimallin avulla johto ja muu henkilöstö voivat varmistaa kommunikoinnin riittävän kattavuuden, jolla voidaan varmistaa myös kokonaisvaltaisempi, onnistuneempi ja suurinta osaa miellyttävä lopputulema samalla halliten ja hilliten mahdollisia hidastavia tai estäviä tekijöitä. Nykyajan organisaatioiden onnistumisen avain vaativassa asiakaslähtöisessä toimintaympäristössä on asiakkaan kuuntelemisen ja oman toiminnan arvioinnin kyky sekä siitä syntyvä kehitys, jossa organisaatioiden herkkyys ja kykeneväisyys perusteltuihin muutoksiin on keskeinen.

Lähteet

Painetut

- Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*. 31(8), 764-782.
- Chen, J., Le, T. & Florence, D. 2021. Usability and responsiveness of artificial intelligence chatbot on online customer experience in e-retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 49(11), 1512-1531.
- Endrejat, P., Klonek, F., Müller-Frommeyer, L. & Kauffeld, S. 2021. Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*. 39(5), 595-604.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Gill, R. 2003. Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. 2009. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*. 85(1), 1-14.
- Jaakkola, E. & Alexander, M. 2014. The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*. 17(3), 247-261.
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. 2015. Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*. 26(2), 182-205.
- Klaus, P. & Maklan, S. 2012. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*. 23(1), 5-33.
- Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School.
- Polaine, A., Loevlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design - From insight to implementation*. Brooklyn NY: Rosenfeld Media.
- Schmitt, P., Skiera, B. & Van den Bulte, C. 2014. Referral Programs and Customer Value. *Journal of Marketing*. 75(1), 46-59.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. California: O'Reilly Media.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking: basics - tools - Cases. 4th printing. Amsterdam: BIS publisher.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 85(1), 31-41.

Walinga, J. 2008. Toward a Theory of Change Readiness: The Roles of Appraisal, Focus and Perceived Control. *The Journal of applied behavioral science*, 44(3), 315-347.

Sähköiset

2019 Customer Experience ROI Study. 2019. Watermark Consulting. Viitattu 8.10.2021. <https://watermarkconsult.net/wp-content/uploads/2019/01/Watermark-Consulting-2019-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>

Bennet, N. & Levoine, J. 2014. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. Viitattu 1.12.2021. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Costa, R. 2018. The Double Diamond model: what is it and should you use it? Viitattu 19.10.2019. <https://www.justinmind.com/blog/double-diamond-model-what-is-should-you-use/>

Day, D., Priestley, M. & Schell, D. 2005. Introduction to the Darwin Information Typing Architecture. Viitattu 12.11.2021. <https://people.cs.vt.edu/~kafura/CS6604/Papers/Darwin-Information-Typing-Architecture.pdf>

Design Council. 2015. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 19.10.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki. Viitattu 8.10.2021. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAIBHXC-TEB#avaa%20ja%20n%C3%A4yt%C3%A4/piste:b0>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Viitattu 8.10.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAEBDXDTEB#/kohta:Digiajan\(\(20\)asiakaskokemus/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAEBDXDTEB#/kohta:Digiajan((20)asiakaskokemus/piste:t2)

Haverinen, A. 2018. Provotypes: how making annoying things can help you design better. Viitattu 20.10.2019. <https://uxdesign.cc/provotypes-how-making-annoying-things-can-help-you-design-better-64f9a0a7e361>

HTML introduction. 2021. W3Schools. Viitattu 12.11.2021. https://www.w3schools.com/html/html_intro.asp

Ilmakangas, V. 2018. Muutosagentti - organisaation uusi tapa johtaa muutoksia esimiesten ja henkilöstön vahvalla tuella. Valmennustrio Oy. Viitattu 25.11.2021. <https://valmennustrio.fi/hyvinvointia-luomassa/muutosagentti/>

Kaivo-oja, J. & Koskinen, J. 2017. VUCA-ilmiö edellyttää muutoksia suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tehy ry. Viitattu 1.12.2021. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_n_tulevaisuusasiakirja_2017_id_9569.pdf

Kotter, J. 2018. 8 steps to accelerate change in your organization. Viitattu 25.11.2021. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Acta Wasaensia 386. Vaasan yliopisto. Viitattu 24.11.2021. https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Oblo. 2019. Service Design Tools. Viitattu 20.10.2019. <https://servicedesigntools.org/>

Rawson, A., Duncan, E. & Jones C. 2013. The Truth About Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 8.10.2021. <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>

Salo, M. 2019. Asiakaskeskeinen organisaatio päästää irti tuote- ja palvelukeskeisyydestä. Salesforce. Viitattu: 8.10.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/asiakaskeskeinen-organisaatio.html>

Schwager, A. & Meyer, C. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 8.10.2021. <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

Take your voice of customer (VoC) program to the next level. 2021. Salesforce. Viitattu 8.10.2021. <https://www.salesforce.com/resources/articles/voice-of-customer-program-next-level/>

Van der Voet, J. 2014. Leading Change in Public Organizations: A Study about the Role of Leadership in the Implementation of Organizational Change in a Public Sector Context. Väitöskirja. Erasmus University Rotterdam. Viitattu 25.11.2021. <https://repub.eur.nl/pub/50419/Leading-Change-inPublic-Organizations.pdf>.

What is CX? 2021. Customer Experience Professionals Association. Viitattu 8.10.2021. <https://www.cxpa.org/grow-your-knowledge/whaticx>

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatioiden VUCA-ajatteluun pohjautuvat toimintatavat (Kaivo-oja & Koskinen 2017, 6).....	6
Kuvio 2: Tuulaniemen (2011, 74) arvonmuodostumisen pyramidi osana asiakaskokemusta	10
Kuvio 3: Watermark Consultingin analyysin mukaiset yritysten kumulatiiviset tulokset vuosilta 2007-2017	12
Kuvio 4: Design Councilin kehittämä Tuplatimantti-malli.....	20
Kuvio 5: Service Blueprint -työkalun esimerkkipohja	23
Kuvio 6: Business Model Canvas -työkalun mallipohja	24
Kuvio 7: Opiskelijan demo SharePoint-pohjaisesta portaalisivusta	29
Kuvio 8: Ulkoisten asiakkaiden jakauma sen mukaan, ketkä vastaajat ovat osallistuneet koulutuksiin tai työpajoihin	34
Kuvio 9: Ulkoisten asiakkaiden jakauma sen mukaan, kenen tuottamia käyttöohjeita vastaajat käyttävät	35
Kuvio 10: Sekä Organisaatio X:n että oman organisaationsa molempien tuottamia käyttöohjeita käyttävien vastaajien jakauma sen mukaan, kumman käyttöohjeita vastaajat mieluummin käyttävät	36
Kuvio 11: Ulkoisten asiakkaiden vastausten jakauma siitä, missä muodossa vastaajat hyödyntävät käyttöohjeita mieluiten.....	36
Kuvio 12: Ulkoisten asiakkaiden vastausten jakauma käyttöohjeiden sijaintiin liittyen	37
Kuvio 13: Ensimmäinen ulkoisen asiakaskyselyn pohjalta luotu asiakasprofiili ja profiilia kuvaava sitaatti	39
Kuvio 14: Toinen ulkoisen asiakaskyselyn pohjalta luotu asiakasprofiili ja profiilia kuvaava sitaatti.....	39
Kuvio 15: Kolmas ulkoisen asiakaskyselyn pohjalta luotu asiakasprofiili ja profiilia kuvaava sitaatti.....	40
Kuvio 16: Neljäs ulkoisen asiakaskyselyn pohjalta luotu asiakasprofiili ja profiilia kuvaava sitaatti.....	40
Kuvio 17: Järjestelmä A User Campuksen ehdotettu sivurakenne	45
Kuvio 18: Järjestelmä A User Campuksen etusivu	46
Kuvio 19: Järjestelmä A User Campuksen Introduction-osion pääsivu	47
Kuvio 20: Järjestelmä A User Campuksen Introduction-osion alisivu	47
Kuvio 21: Järjestelmä A User Campuksen User Guides -osio.....	48
Kuvio 22: Järjestelmä A User Campuksen User Guides -osion käyttöohjenäkymä.....	49
Kuvio 23: Järjestelmä A User Campuksen User Guides -osion hakunäkymä	49
Kuvio 24: Järjestelmä A User Campuksen What's new & upcoming -osio	50
Kuvio 25: Järjestelmä A User Campuksen How to find help? -osio.....	51
Kuvio 26: Järjestelmä A User Campuksen Trainings & Webcasts -osio	52
Kuvio 27: Järjestelmä A User Campuksen Trainings & Webcasts -osion yhteydenottolomake ..	53

Kuvio 28: Järjestelmä A User Campuksen Give feedback -osio.....	54
Kuvio 29: Laurila 2017, 202 mukailten visualisointi muutosjohtajuuden kompassimallista	58

Taulukot

Taulukko 1: Järjestelmä A:n sisäisen ohjeosion hyvät ja huonot puolet	29
Taulukko 2: Confluence-pohjaisen ratkaisun hyvät ja huonot puolet	30
Taulukko 3: SharePoint/Teams-pohjaisen ratkaisun hyvät ja huonot puolet	31
Taulukko 4: SharePoint-pohjaisen web-portaalin hyvät ja huonot puolet.....	31
Taulukko 5: Erillisen oman web-portaalin hyvät ja huonot puolet	32
Taulukko 6: Materliaalihallinnan ratkaisusta pidetyn sisäisen kyselyn tulokset	42
Taulukko 7: Sisäisen kyselyn tulosten pisteytyksen perusteet.....	42