



Asiakaskeskeisyyttä ketterään kehittämiseen

Kirsi Lehtinen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskeskeisyyttä ketterään kehittämiseen

Kirsi Lehtinen
Palvelumuotoilu
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2021

Kirsi Lehtinen

Asiakaskeskeisyyttä ketterään kehittämiseen

Vuosi

2021

Sivumäärä 72

Organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan nopeasti erilaisiin asiakastarpeisiin muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, on kyettävä suuntaamaan liiketoiminta ja resurssit tarvittaessa uudelleen nopeasti ja tehokkaasti. Tähän pyrkiessään organisaatiot hyödyntävät erilaisia ketteriä viitekehyksiä ja menetelmiä. Ketterän kehittämisen viitekehysissä asiakasarvon tuottamisen pitäisi olla korkealle arvostettu periaate, mutta vasta viime vuosina joihinkin näistä on lisätty omaksi ja selkeäksi osiokseen asiakaskeskeisyys. Tämän lisäksi myös asiakasarvon varmistamiseksi on esitelty erilaisia työkaluja. Osa ketterän kehittämisen viitekehysistä ei tarjoa työkaluja siihen, miten varmistaa asiakasarvon tuottaminen kehittämisen eri vaiheissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli palvelumuotoilun keinoin tutkia, miten asiakaskeskeisyyttä voidaan lisätä ketterään kehittämiseen. Työn tavoitteena oli luoda ymmärrys tekijöistä ja asioista, jotka edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä tiimin toiminnan suunnittelun apuna ketterän kehittämisen viitekehysessä. Työssä luodun ymmärryksen pohjalta oli tavoitteena tuottaa suositustoimenpiteitä toimeksiantajaorganisaatiolle. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettiin suomalaisen, suuren organisaation liiketoimintaa ja siihen kuuluvaa henkilökuntaa. Työn tietoperustassa käsitellään soveltuvin osin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, asiakasymmärryksen ja muotoiluajattelun teoriaa sekä luodaan katsaus aiempien tutkimusten pohjalta asiakaskeskeisyyden ja ketterän kehittämisen nykytilaan. Kehittämistyön kehittämismenetelmänä toimi palvelumuotoilu. Tutkimuksellisenä lähestymistapana hyödynnettiin laadullista tutkimusta.

Työn tulokset osoittivat, että asiakastiedon keräämisen, tiedon analysoimisen ja asiakasymmärryksen hyödyntämisen menetelmäosaamiseen, järjestelmiin ja yhdessä luotuihin käytäntöihin on panostettava, jos organisaatiossa tavoitellaan asiakasymmärryksen hyödyntämisen juurruttamista osaksi tiimien käyttämää ketterän kehittämisen viitekehystä. Työn pääasiallisia johtopäätöksiä on kolme. Ensimmäinen merkittävä asiakasymmärryksen hyödyntämistä edistävä tekijä on se, että liiketoiminnalla on yhdessä kehitetty, systemaattinen tapa hyödyntää asiakasymmärrystä. Lisäksi säännölliset tukitoimet, kuten asiakastietojärjestelmän käyttökoulutukset, tiedon analysointituki, tietoiskut jalostetusta asiakasymmärryksestä ja yhteiset fasilitoidut sessiot asiakasymmärryksen muodostamiseksi ovat tutkimusaineiston perusteella toimeksiantajaorganisaatiossa tärkeitä asiakasymmärryksen hyödyntämistä edesauttavia tekijöitä. Kolmas, asiakasymmärryksen hyödyntämistä edistävä tekijä tulosten perusteella oli se, että asiakas- ja käyttäjätiedolle on olemassa vain yksi paikka, eikä tietoa tarvitse koota useasta eri paikasta.

Pääasiallisten johtopäätösten lisäksi työn tulokset osoittivat sen, että asiakasymmärryksen hyödyntäminen nähtiin irrallisena osana ketterän kehittämisen viitekehyksestä. Tämä voidaan tulkita niin, että ketterän kehittämisen viitekehys ei yksinään takaa arvon tuottoa asiakkaalle, saati organisaation asiakaskeskeisyyttä. Johtopäätösten perusteella toimeksiantajaorganisaatiolle suositeltiin työpajaa, jossa yhteiskehittämällä luodaan systemaattinen tapa hyödyntää asiakasymmärrystä. Lisäksi suositeltiin järjestää säännöllistä tukea asiakastiedon analysointiin ja asiakastietojärjestelmän käyttöön sekä panostamaan siihen, että kerätty asiakas- ja käyttäjätieto sekä olemassa oleva asiakasymmärrys löytyisivät yhdestä järjestelmästä.

Asiasanat: Asiakaskeskeisyys, asiakasymmärrys, ketterä kehittäminen, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu

Kirsi Lehtinen

Customer Centricity in Agile Development

Year

2021

Pages

72

Organizations need to be able to respond quickly to different customer needs in a constantly changing business environment and be able to redirect business and resources quickly and efficiently if necessary. To do this, organizations apply different agile frameworks and methods. In the agile development frameworks, creating customer value should be a highly valued principle. Only in recent years customer-centricity has been added to few of these frameworks as a clear section of its own. In addition, various tools have also been introduced to ensure customer value. Some of the agile development frameworks do not provide tools to ensure that customer value is created at different stages of development.

The purpose of this thesis was to apply service design methods to study how to increase customer-centricity in agile development. The aim of the study was to create an understanding of the factors and issues that contribute to the utilization of customer insight when prioritizing team's operations within the agile development framework. Based on the achieved understanding, the aim was to create recommendations for the client organization. The study was done for a large, Finnish organization. The theoretical section of the study discusses the customer-dominant logic, customer insight and design thinking, and provides an overview of the current state of customer-centricity and agile development based on previous studies. The methodology for the study was service design. Qualitative research was used as the research approach.

The results of the study showed that the methodological competence, systems, and co-created practices to gather customer data, analyze data and apply customer insight need to be invested in if the organization aims to establish the utilization of customer insight as part of the agile development framework. There are three main conclusions of the study. The first important factor contributing to the utilization of customer insight is that the business has a co-created, systematic way of applying customer insight. In addition, customer information system training, data analysis support, sharing sessions of customer insights and facilitated sessions to refine customer insight, are important factors in the assigned organization in applying customer insight. The third factor was that there is only one place to store customer and user data, and there is no need to compile information from several different locations.

In addition to the main conclusions, the results of the study showed that the utilization of customer insight was seen as a separate part of the agile development framework. This can be interpreted as that the agile development framework alone does not guarantee the customer-centricity of the organization. Based on the conclusions, the client organization was recommended a workshop in which a systematic way of applying customer insight is co-created. In addition, it was recommended to arrange continuous support for the analysis of customer data and customer information system training, as well as to invest in the fact that the collected customer and user data and existing customer insight could be found in a single system.

Keywords: Customer Centricity, Customer Insight, Agile Development, Design Thinking, Service Design

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta	7
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite.....	8
1.3	Toimintaympäristön kuvaus.....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Tietoperusta	9
2.1	Asiakaskeskeisyys ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka.....	10
2.2	Asiakasymmärrys	14
2.3	Ketteryys ja ketterä kehittäminen	17
2.3.1	Liiketoiminnan ketteryys	17
2.3.2	Scaled Agile Framework (SAFe).....	18
2.3.3	Scrum.....	20
2.3.4	Tuoteomistajan rooli Scrum-tiimissä	21
2.4	Muotoiluajattelu.....	22
2.5	Tietoperustan yhteenveto	23
3	Kehittämisasetelma	25
3.1	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	25
3.2	Kehittämistehtävä ja -kysymykset	26
3.3	Menetelmälliset ratkaisut.....	27
3.3.1	Laadullinen tutkimus.....	27
3.3.2	Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu	28
3.3.3	Palvelumuotoilu.....	29
3.3.4	Palvelumuotoilun prosessi.....	30
3.3.5	Tutkimuksen etenemissuunnitelma	32
3.3.6	Tutkimuksen toteuttaminen	32
3.3.7	Haastattelurunko	33
3.3.8	Haastateltavien valinta ja määrä	35
3.3.9	Aineiston hallinta.....	36
3.3.10	Aineiston analysoiminen	36
4	Kehittämistyön tulokset	38
4.1	Asiakaskeskeisyydelle annetut merkitykset	38
4.2	Asiakasymmärryksen käyttötavat	39
4.3	Asiakasymmärryksen hyödyntämistä edistävät tekijät.....	40
4.4	Asiakasymmärryksen hyödyntämisen kipupisteitä	41
4.5	Asiakaskeskeisyyttä edistävät tekijät	42
4.6	Asiakaskeskeisyyttä estävät tekijät	44

5	Ideoita asiakasymmärryksen hyödyntämisen lisäämiseksi	44
5.1	Suosituksat toimenpiteistä tutkimuksen pohjalta	48
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	49
6.1	Johtopäätökset	50
6.2	Pohdinta	57
6.3	Kehittämisasetelman arviointi	60
6.4	Jatkokehittämisaiheet.....	63
	Lähteet.....	65
	Kuviot	69
	Taulukot	69
	Liitteet	70

1 Johdanto

Johdannossa luodaan lyhyt katsaus opinnäytetyön taustaan ja toimintaympäristöön. Johdantoluvussa kuvataan myös opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rakenne. Johdannossa perustellaan työn merkitystä ja hyödyllisyyttä työelämälle.

1.1 Työn tausta

Alati liikkeessä oleva maailma ja markkinat vaativat organisaatioilta yhä ripeämpää otetta. Organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan nopeasti erilaisiin asiakastarpeisiin jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, on kyettävä suuntaamaan liiketoiminta ja resurssit tarvittaessa uudelleen nopeasti ja tehokkaasti. Tähän pyrkiessään organisaatiot hyödyntävät erilaisia ketteriä viitekehyksiä ja menetelmiä, kuten Scaled Agile Framework, Scrum, Kanban, Extreme Programming. (Harvard Business Review 2020, 2.)

Parhaimmillaan asiakaskeskeinen ja ketterä palvelukehitys huomioi ja keskittyy vastaamaan todennettuihin asiakastarpeisiin iteratiivisesti palvelun visiosta sen elinkaaren loppuun asti asiakasymmärrystä koko ajan hyödyntäen. Asiakaskeskeinen, ketterä kehittäminen keskittyy siihen, että pyritään tekemään asiakkaalle oikeita ja merkityksellisiä asioita. Asiakas herättää palvelukehityksessä asiakasnäkökulman ja asiakkaan piilevät tarpeet saadaan kartoitettua ja huomioitua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Arantola ja Simonen 2009, 6.)

Siitä huolimatta, että yhtenä ketterän kehittämisen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon arvoa, saattaa joskus nopeasti ja tehokkaasti toimivasta tiimistä tulla itseisarvo. Tällöin voi helposti unohtua kenelle ja miksi palvelua tehdään. Ketterässä kehittämisessä on inhimillinen, mutta suuri riski kehittää ominaisuuksia itselleen tai perustaa faktat oletuksiin. Kyseinen riski piilee esimerkiksi seuraavan kaltaisessa tilanteessa. Liiketoiminta odottaa kehitystiimiltä tulosta, mutta unohtaa kertoa, kuka asiakas on ja mikä hänelle tuottaa arvoa. Kehitystiimi suoltaa uusia palveluita tai ominaisuuksia nopealla syklillä, koska liiketoiminta odottaa tuloksia ja markkina on koko ajan vain nälkäisempi. Kehittämistä tehdään sisäisistä lähtökohdista, asiakas unohdetaan kokonaan tai oletetaan, että asiakkaan tarpeet ovat selvillä eikä näitä oletuksia tarvitse vahvistaa ”aikaa vievällä” asiakastutkimuksella. Pahimmillaan asiakas tulee liiketoiminnan ja/tai kehittäjien mieleen vasta, kun palvelu tai ominaisuus on jo lanseerattu ja huomataan, että jokin on ”pielessä”. Ratkaisu edellä edetessä ja ilman asiakkaan ääntä kehitystiimi saattaa joutua palaamaan suunnittelupöydälle tai koodaamaan ominaisuuksia uusiksi, koska ne eivät vastaakaan asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Näin ollen tiimin tehokkuudella ei ole paljon merkitystä, jos asiakkaalle ei kuitenkaan saada lopulta tuotettua arvoa. Yhteinen ymmärrys asiakkaista yli organisaatorajojen on ainoa keino varmistaa arvontuotto asiakkaalle (Arantola ja Simonen 2009, 6).

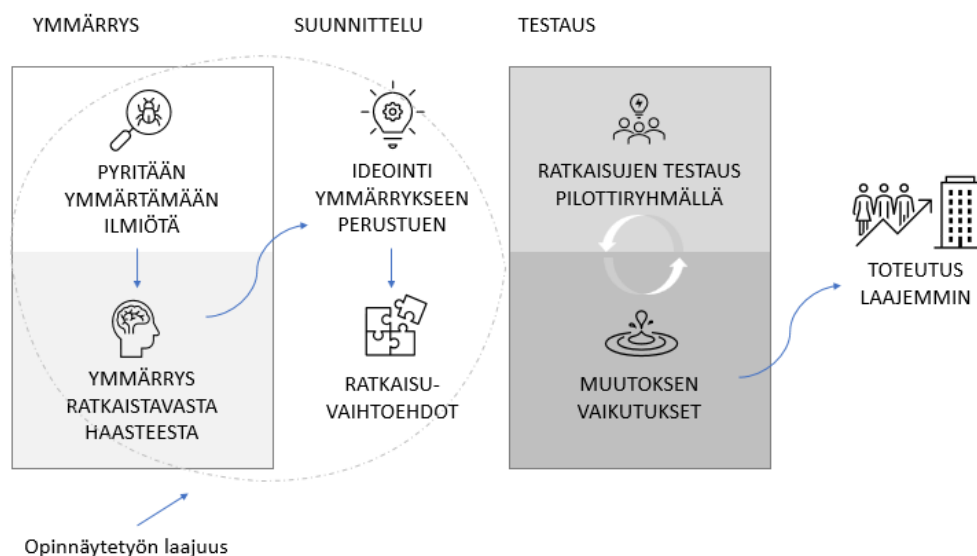
Mitä tahansa ketterää kehittämisen viitekehystä organisaatio hyödyntääkin, kaikissa niissä asiakasymmärryksen pitäisi olla kehittämisen tärkeä lähtökohta. Ketterän kehittämisen manifestissa todetaan, että asiakasyhteistyötä tulisi arvostaa enemmän kuin sopimusneuvotteluja (Agile Manifesto 2001). Ketterän kehittämisen viitekehyksissä asiakasarvon tuottamisen pitäisi olla korkealle arvostettu periaate, mutta vasta viime vuosina joihinkin näistä on lisätty omaksi ja selkeäksi osiokseen asiakaskeskeisyys. Tämän lisäksi myös asiakasarvon varmistamiseksi on esitelty erilaisia työkaluja. Osa ketterän kehittämisen viitekehysistä ei edelleenkään tarjoa työkaluja esimerkiksi siihen,

- miten kerätä (systemaattisesti) asiakastietoa,
- miten jalostaa asiakastiedosta ymmärrystä ja tietoa tiimin toimintaan liittyvien päätöksien tueksi ja
- miten varmistaa asiakasarvon tuottaminen kehittämisen eri vaiheissa.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on palvelumuotoilun keinoin tutkia, miten asiakaskeskeisyyttä voidaan lisätä ketterään kehittämiseen. Työn tavoitteena on luoda ymmärrys tekijöistä ja asiasta, jotka edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä tiimin toiminnan suunnittelun apuna ketterän kehittämisen viitekehyksessä. Työssä luodun ymmärryksen pohjalta on tavoitteena tuottaa suositustoimenpiteitä toimeksiantajaorganisaatiolle.

Opinnäytetyöstä rajautuu pois ratkaisuideoiden testaaminen ja käyttöönotto aikataulullisista syistä. Niiden toteutus jää toimeksiantajaorganisaation vastuulle. Kuviossa 1 on havainnollistettu opinnäytetyön rajausta.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rajausta

1.3 Toimintaympäristön kuvaus

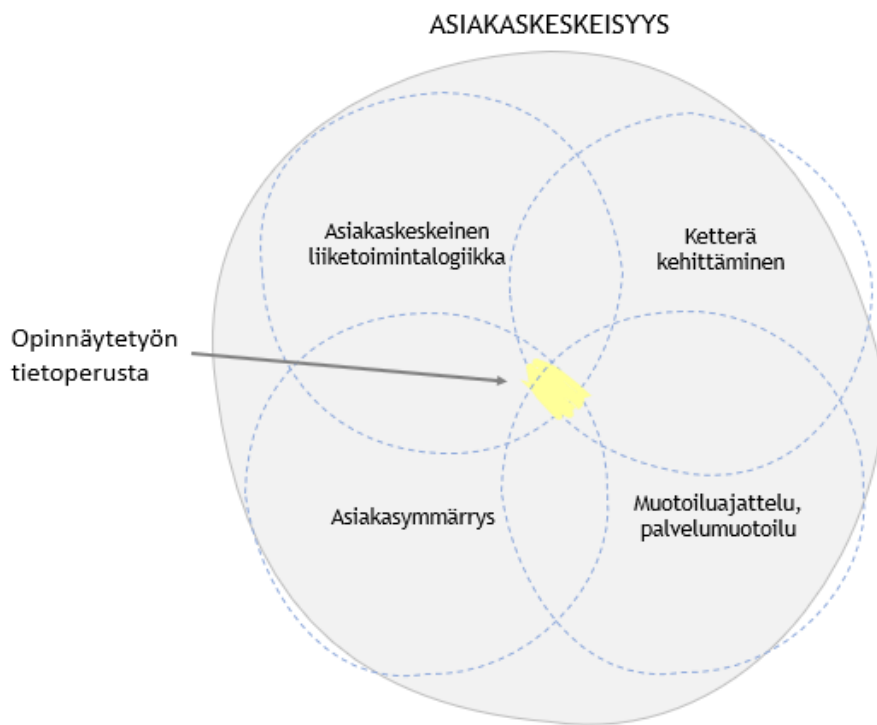
Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnetään suomalaisen, suuren organisaation liiketoimintaa ja siihen kuuluvaa henkilökuntaa. Liiketoiminnassa on ollut muutaman vuoden käytössä ketterän kehittämisen viitekehys. Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta ei ole olennaista, mistä organisaatiosta on kyse, joten organisaatio pidetään anonyyminä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeen tulevassa luvussa käsitellään opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet: asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (engl. Customer-Dominant Logic), asiakasymmärrys, ketteryys ja ketterä kehittäminen, muotoiluajattelu. Kolmannessa luvussa tutustutaan kehittämisasetelmaan, kuvataan opinnäytetyössä käytetty kehittämismenetelmä ja miten sitä hyödynnetään. Luvussa käydään läpi myös varsinaisen kehittämistyön toteuttaminen, millaista aineistoa kerätään ja miten sitä kerätään sekä aineiston hallintasuunnitelma ja miten aineistoa analysoidaan. Neljännessä luvussa pureudutaan tutkimuksen tuloksiin, mitä vastauksia kehittämistyö tuotti opinnäytetyön tavoitteeseen ja sen pohjalta luotuun kehittämistä ohjaavaan kysymykseen. Viidennessä luvussa käsitellään tulosten pohjalta luotuja ratkaisuideoita ja suosituksia toimeksiantajaorganisaatiolle. Kuudennessa luvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset ja pohditaan, miten opinnäytetyön tulokset kehittävät työelämää, miten ne ovat hyödynnettävissä ja miten ne edistävät uuden tiedon syntymistä. Luvussa arvioidaan myös kehittämisasetelmaa ja esitetään opinnäytetyön jatkokehittämisasiheet.

2 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu kehittämistehtävän ja kehittämistä ohjaavan kysymyksen pohjalta. Tietoperustassa käydään soveltuvin osin läpi työn keskeiset käsitteet ja työn kannalta relevantit teoriat. Opinnäytetyön avainkäsitteitä ovat asiakaskeskeisyys, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, asiakasymmärrys, ketterä kehittäminen, muotoiluajattelu. Kuviassa 2 havainnollistetaan opinnäytetyön tietoperustan keskeisten käsitteiden keskinäisiä suhteita.



Kuvio 2: Opinnäytetyön tietoperustan keskeisten käsitteiden keskinäiset suhteet

2.1 Asiakaskeskeisyys ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Asiakaskeskeisyydestä on jo hetken aikaa puhuttu. Jokainen organisaatio haluaa olla asiakaskeskeinen, tai ainakin viestiä ulospäin halunsa. Hasan & Partners -ryhmään kuuluva frankly on luodannut suomalaisten organisaatioiden asiakaskeskeisyyden tilaa vuonna 2019 ja vuonna 2021. Asiakaskeskeisyyden tila 2021 -tutkimuksen (frankly 2021) mukaan Suomen suurimmista organisaatioista jopa 78 %:lla asiakas on yksi strategian painopisteistä. Kuitenkin vain 29%:lla tutkimukseen osallistuneista asiakaskeskeisyys jotenkin toteutuu. Vain 8% vastaajista on todellisia edelläkävijöitä asiakaskeskeisyyden osalta. Tutkimuksessa asiakaskeskeisyyttä on mitattu mallilla, jossa on 31 konkreettista tekoa asiakaskeskeisyyden kolmella osa-alueella, strategiassa, kulttuurissa ja asiakaskokemuksessa. Näitä on tarkasteltu kahdesta eri näkökulmasta, johtajuuden ja asiakasymmärryksen pohjalta. Tutkimusraportissa todetaan, että vain 7%:lla tutkimukseen osallistuneista organisaatioista on yhtenäinen kieli asiakkaista puhuttaessa ja yhteinen tapa ymmärtää asiakkaitaan. Yhtenäisen puhettavan ja koko organisaation kattavan asiakasymmärryskäytännön todetaan olevan asiakaskeskeisyyden peruspilareita, jotka luovat pohjan sille, miten arjessa ja organisaatiossa toimitaan. (frankly 2021.)

Mitä asiakaskeskeisyydellä sitten tarkoitetaan? Wharton Schoolin markkinoinnin professori Peter Fader (2020, 31) määrittelee asiakaskeskeisyyden organisaatiota kokonaisvaltaisesti määrittäväksi strategiseksi valinnaksi. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa on oivallettu, että jokaisella asiakkaalla on omat tarpeensa ja toimintatapsansa. Tällaisessa organisaatiossa pyritään

tunnistamaan organisaatiolle kaikkein arvokkaimmat asiakkaat ja valjastaa toimintansa näiden asiakkaiden ympärille ja heidän tulevien tarpeiden ennakointiin. (Fader 2020, 31.) Fader vertailee asiakaskeskeistä organisaatiota tuotokeskeiseen (engl. product-centric) organisaatioon. Tuotokeskeisessä organisaatiossa toiminta rakentuu tuotteiden ja palveluiden ympärille. Tällöin organisaation tavoitteena on myydä mahdollisimman paljon samaa tuotetta moneksi ja laskea tällä tavalla tuotantokustannuksia. Tuotokeskeisessä organisaatiossa yleensä keskitytään brändin arvon kasvattamiseen, eikä niinkään asiakkaan arvon luomiseen. (Fader 2020, 20-21.)

Asiakaskeskeisen organisaation rakenteet eivät rakennu tuotteiden ja palveluiden ympärille, vaan asiakassegmenttien mukaan. Markkinoinnin ja palvelukehityksen tavoitteena on kehittää ja myydä arvokkaimmille asiakkaille lisää heidän tarpeitaan vastaavia palveluita. Asiakaskeskeinen organisaatio palvelee toki muitakin asiakkaita, mutta sen toiminnan perusta on rakennettu arvokkaimpien asiakkaiden arvontuoton pohjalta. Arvokkaimpien asiakkaiden määrää pyritään tällä tavoin entisestään kasvattamaan. (Fader 2020, 30.) Fader (2020, 30) toteaa myös, että tällainen asiakaskeskeisyys on merkittävä kilpailuetu. Faderin (2020, 23) mukaan myös tuotokeskeinen organisaatio voi menestyä, mutta hyvin todennäköisesti se joutuu käymään jatkuvaa taistelua kilpailijoiden kanssa, koska harvoin mikään tuote on niin ainutlaatuinen, etteikö sitä voisi kopioida ja korvata toisella.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan (engl. Customer-Dominant Logic) keskiössä on asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus ja sen luoma arvo hänen yksilöllisessä tilanteessaan (Heinonen ym. 2010, 17). Näkökulma vaihtuu asiakkaiden palvelun käyttämisestä siihen, että yritys pyrkii sulautumaan osaksi asiakkaidensa elämää ja keskittyy ymmärtämään kuinka heidän asiakkansa elävät elämäänsä (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 11). Käytännössä yrityksen tulisi keskittyä markkinatutkimukseen ja asiakasymmärrykseen eli siihen, millaista asiakastietoa tarvitaan, miten sitä kerätään, tulkitaan ja hyödynnetään.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan omaavalle liiketoiminnalle sen asiakkaat ovat ensiarvoisen tärkeitä. Asiakaskeskeisyyttä soveltava organisaatio antaa asiakkaiden näkökulmien hallita liiketoimintaansa sen sijaan, että toimintaa hallitsisi organisaation tuotteet, palvelut, kustannukset tai kasvu. (Heinonen & Strandvik 2015, 111-112.)

Lopulta asiakas määrittelee sen, minkälainen asiakaskokemus on ja mitä arvoa esimerkiksi palvelu hänelle tuottaa ja miksi (Alakoski 2014, 11). Asiakkaat toimivat tunteisiin perustuen ja organisaation palvelun käyttämiseen vaikuttavat monet siihen suoraan liittymättömät tekijät. Asiakas on usein verkottunut ja toimii monissa tiloissa samanaikaisesti. Organisaatioidenkin pitäisi pyrkiä ymmärtämään kuka asiakas on ja miten hän ajattelee sekä huomioimaan se, mitä asiakas tekee tai yrittää tehdä, ja miten organisaation palvelu tai palvelut voivat häntä siinä tavoitteessaan tukea. Asiakaskeskeisen liiketoiminnan ydinkysymys on ”Mitä sellaista

voimme tarjota asiakkaille, josta he ovat valmiita maksamaan?” sen sijaan että liiketoiminta kysyisi ”Kuinka saamme asiakkaamme ostamaan enemmän nykyistä tarjontaamme?”. (Alakoski 2014, 11-12.)

Muutos tuote- tai palvelukeskeisestä organisaatiosta asiakaskeskeiseksi organisaatioksi voi olla hankala, varsinkin jos kyseessä on iso organisaatio ja aiemmalla ajattelutavalla (tuote- tai palvelukeskeisellä ajattelutavalla) on pitkä historia takana. Van den Hemel ja Rademakers (2016, 217-226) ovat tutkineet kirjallisuuskatsauksen ja asiantuntijahaastattelujen kautta organisaatioiden muutosmatkaa asiakaskeskeiseksi, ja tunnistaneet yhdeksän konkreettista tekijää, jotka edesauttavat organisaatiota muutoksessa kohti asiakaskeskeisyyttä. Tutkimuksen pohjalta he tunnistivat nämä tekijät:

- Ketteryys
- Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa
- Organisaatio ja hierarkia uusiksi
- Yhteistyö toimintojen kesken
- Valtuuksia ja ohjeistuksia työntekijöille
- Asiakaskokemukseen kytkeytyvä palkitseminen
- Asiakkaiden aktiivinen osallistaminen
- Proaktiivisuus
- Asiakasnäkökulman korostaminen rekrytoinnissa

Ketteryydellä he viittaavat pääasiassa organisaatioiden kykyyn reagoida muutoksiin nopeasti. Tilanteessa, jossa asiakkaiden tarpeet ja kilpailijoiden tarjonta jatkuvasti muuttuvat, vain ketterästi toimiva organisaatio pystyy vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin. Ketteryyden nähtiin edistävän asiakaskeskeisyyttä, koska asiakaskeskeisen organisaation pitää pystyä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin oikea-aikaisesti, oikeassa kanavassa, oikealla tavalla. (van den Hemel & Rademakers 2016, 218.)

Tutkimuksessa todetaan, että asiakaskeskeisessä organisaatiossa kaikki organisaation työntekijät työskentelevät säännöllisesti asiakasrajapinnassa. Paras ja toimivin tapa ymmärtää asiakkaiden aitoja tarpeita, arkea ja koettua asiakaskokemusta on olla suoraan asiakkaiden kanssa tekemisissä. Asiakkaista tehdyt analyysit ja tutkimusraportit eivät ainoastaan riitä kattavan ymmärryksen muodostamiseen, työntekijän tarvitsee myös nähdä asiakkaita ja jutella näiden kanssa. (van den Hemel & Rademakers 2016, 218-220.)

Tutkimuksen mukaan organisaatorakenne pitäisi olla sellainen, että asiakkaat nostetaan organisaatiopyramidiin korkeimmalle tasolle ja siitä heti seuraavalle tasolle heidän kanssaan suoraan työskentelevät työntekijät. Johdon tulisi varmistaa, että asiakasrajapinnassa

työskentelevillä on käytössään relevanttia dataa asiakkaista ja asiakaspalvelutyötä tukevia prosesseja ja työkaluja. (van den Hemel & Rademakers 2016, 220-221.)

Organisaation eri toimintojen työntekijöiden pitäisi pystyä rakentamaan tehokkaasti tiimejä yli organisaation yksikkörajojen. Tällaiset tiimit voivat kehittää yhtenäistä asiakaskokemusta, ratkomalla käytännön ongelmia, kehittämällä palvelutarjoamaa ja palvelemalla asiakkaita. Asiakaskeskeisyyttä tukevaa on se, että toiminnosta riippumatta työntekijät työskentelevät yhdessä asiakkaiden ja koko organisaation etua ajatellen, eivätkä aja oman funktion etuja. (van den Hemel & Rademakers 2016, 221-222.)

Artikkelin mukaan asiakaskeskeisyyttä edesauttaa myös se, että työntekijät voivat itsenäisesti hoitaa asiakaspalvelutilanteita, erityisesti ongelmatilanteita niin että asiakkaan kokemus jää lähtökohdallisesti positiiviseksi. Työntekijät tarvitsevat myös selkeitä periaatteita, joiden mukaan tällaisissa tilanteissa toimitaan. (van den Hemel & Rademakers 2016, 222-223.)

Tutkimuksessa todetaan, että asiakaskeskeisessä organisaatiossa työn mittarit ja palkitsemiset perustuvat asiakaskokemukseen tai asiakastyön tulokseen. Konkreettinen esimerkki voisi olla, että asiakas saa kaikki asiansa selvitettyä yhdessä puhelussa, huolimatta kuinka pitkä puhelu siitä tulisi. Työntekijöitä voisi palkita myös siitä, jos he saavat asiakkaan elinkaariarvoa (engl. Customer lifetime value) kasvatettua. (van den Hemel & Rademakers 2016, 223-224.)

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa ajatellaan, että asiakasnäkökulma on aina mukana tavalla tai toisella palvelukehitystyössä. Erityisen hyvä tapa ymmärtää asiakkaiden tarpeita, on ottaa asiakas mukaan erilaisia menetelmiä käyttäen kehitystyön eri vaiheisiin. (van den Hemel & Rademakers 2016, 225.)

Asiakaskeskeisyyttä tukee lisäksi se, että organisaatio pyrkii itsenäisesti ja proaktiivisesti tuottamaan näkemyksiä asiakkaidensa tulevaisuuden tarpeista ja näin ollen tulevasta, heille tarjottavista palveluista (van den Hemel & Rademakers 2016, 225-226). Tähän tutkijat eivät artikkelissa mainitse keinoja, mutta opinnäytetyön tekijän mielestä tulevaisuuden ennakkoinnin yhteisöllisiä prosesseja hyödyntämällä saadaan luotua kattavaa tietoa heikoista signaaleista ja mahdollisista tulevista trendeistä ja megatrendeistä.

Asiakaskeskeinen organisaatiokulttuuri koostuu asiakaskeskeisesti ajattelevista ja toimivista tekijöistä. Tästä syystä uusien henkilöiden rekrytoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että heillä olisi aiempaa kokemusta asiakaskeskeisyydestä. Organisaatiokulttuuriin sopiva ajattelutapa ja arvot korostuvat hakijaa palkatessa. (van den Hemel & Rademakers 2016, 224-225.)

2.2 Asiakasymmärrys

Liiketoiminnan keskeisimpiin asioihin kuuluu ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja todellisuu-
desta. Asiakasymmärrys tarkoittaa arvonmuodostuksen ymmärtämistä eli mistä palvelun tai
tuotteen tekijöistä arvo muodostuu asiakkaalle. Tällaisia tekijöitä voi olla tarpeet, odotukset,
tottumukset, tavat, arvot, ominaisuudet, muiden mielipiteet sekä hinta ja sen sijoittuminen
vastaavan palvelun hintaan. (Tuulaniemi 2011, 71-72.) Organisaation tulisi pyrkiä selvittä-
mään asiakkaan juurisyitä valinnalle, hänen tarpeensa ja odotuksensa. Tätä ei yleensä saada
selville kysymällä asiakkaalta suoraan hänen tarpeistaan, vaan selvitystyö vaatii ihmisten toi-
minnan tutkimista. Tarpeet, arvot ja todelliset motiivit tulevat ilmi ihmisen arjesta. (Tuula-
niemi 2011, 73.)

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 37) toteavat asiakasymmärryksen sisältävän neljä osiota:

- Millä asioilla ja tunteilla on merkitystä asiakkaalle ja hänen valinnoilleen?
- Kuinka suuri merkitys näillä tekijöillä on ja kenelle asiakkaista ne ovat merkitykselli-
siä?
- Mikä merkitys näillä tekijöillä on meidän yrityksellemme tai brändillemme?
- Missä arvoketjun osassa asiakkaille merkitykselliset asiat sijaitsevat?

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 32-38) näkevät, että yksi yleisimmistä virheistä päätöksenteon
taustalla on se, että yrityksissä kuvitellaan, että he tuntevat asiakkaidensa valintamotiivit.
Niitä tulisi kuitenkin ymmärtää eri tavoin, kuten asiakaskäyttäytymisen ja demografisten teki-
jöiden avulla. Syvälinen asiakasymmärrys ja asiakkaan todelliset valintamotiivit ovat hyvä
lähtökohta innovoinnille (Ahonen ja Rautakorpi 2008, 181).

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 122-123) toteavat, että valintamotiiveja tutkittaessa on löydetty
viisi erilaista päätöksenteon taustalla vaikuttavaa tekijää. Ihmisten päätöksenteon taustalla
vaikuttajat nämä tekijät:

- Valinnan ratkaisevat motiivit
- Kategorian edellytystekijät
- Brändien ja yritysten persoonallisuuspiirteet
- Ostos esteet ja
- Aukot markkinassa.

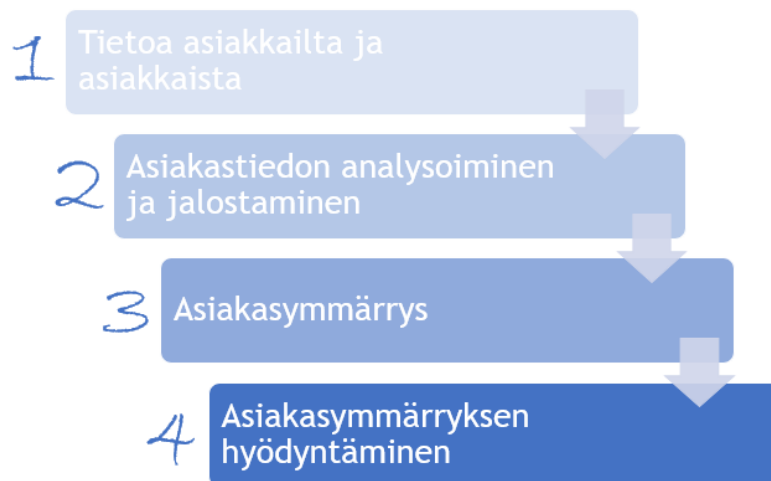
On lähes välttämätöntä, että organisaatiossa todetaan asiakasymmärryksen olevan sen ydinky-
vykyys ja kriittinen menestystekijä. On tärkeää pilkkoa asiakasymmärrys myös osiin ja miet-
tiä sen vaikutusta organisaatiossa. Itsestään selviltä kuulostavien asioiden merkitykset voivat
kuitenkin organisaatioissa jäädä helposti miettimättä. Jos organisaatiossa kehitetään asiakas-
ymmärrystä, sen kannattaa kuvata selkeästi tahtotilansa asiakasymmärryksen merkityksen

suhteen. Tahtotilana voi esimerkiksi olla se, että siirretään painopistettä tiedon keräämisestä ja varastoinnista tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa. Tämä luonnollisesti vaatii sen, että rakennetaan myös yhteys kerätyn tiedon ja päätöksenteon välille. Jos organisaatiossa päätetään valita tahtotilaksi asiakasymmärryksen hyödyntäminen päätöksenteossa, on tärkeää kysyä, onko kerätty tieto oikeanlaista, onko tiedon laatu hyvä ja käytetäänkö tietoa oikeissa tilanteissa. Jos tietoa on kerätty jo pidemmän aikaa, on analyyseille ja johtopäätöksien tekemiselle muodostunut jo hyvä perusta. (Arantola 2006, 113-115.)

Tutkijat suosittelevat organisaatioita tarkastelemaan lähemmin tapojansa kerätä asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen keräämisessä pitäisi keskittyä asiakkaan maailman ymmärtämiseen kokonaisuutena, eikä vain keräämällä asiakkaan yksittäisiä havaintoja ja mielipiteitä. (Heinonen ym. 2010, 18.) Syvälinen asiakasymmärrys ei voi perustua vain asiakaspalautteeseen, henkilökunnan kommentteihin, tai edes asiakashaastatteluihin, sillä asiakkaat eivät kerro kaikkea organisaation edustajille eivätkä asiakkaat edes pysty kertomaan kaikista motiiveistaan käyttäytymisensä takana, vaikka näin haluaisivatkin tehdä. Sen sijaan asiakasymmärryksen pitäisi pohjautua systemaattiseen tutkimukseen ja analyysiin asiakasymmärryksen tekijöistä. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29-38.) Havainnoimalla asiakkaan arkea ja potentiaalisia käyttötilanteita voidaan löytää sellaisia tekijöitä ja tietoa, joiden perusteella voidaan kehittää asiakkaan toimintoja tukevia kokonaisuuksia, innovaatioita ja uusia arvoa tuottavia palvelukonsepteja. (Heinonen ym. 2010, 19.)

Salosen (2017, 227) mukaan asiakasymmärrys, eli ymmärrys asiakkaan aidoista motiiveista ja tarpeista, syntyy ilman että asiakkaan tarvitsee niitä selittää. Tunteilla on tutkitusti vaikutusta toimintaamme, mistä puhumme, miten ajattelemme ja mitä valitsemme. Koska ihmisille on luontaisesti tärkeää tulla kuulluksi ja kohdatuksi, asiakkaan tarpeisiin perehtyminen sekä hänen aito kuuntelemisensä ja arvostaminen johtavat todennäköisesti pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, vaikka samaa palvelua olisikin tarjolla muualla halvemmalla. (Salonen 2017, 227-230.)

Arantolan ja Simosen (2009, 21) mukaan asiakastieto on tietoa, jota voi hyödyntää vasta kun sitä on jalostettu. Asiakastietoa voidaan kerätä esimerkiksi asiakas- ja markkinatutkimuksilla, bi-ratkaisuilla, asiakaspalautteilla, internet-käyttäytymisellä ja osallistamalla asiakkaita. Asiakasymmärrys syntyy tällaisen asiakastiedon analysoinnista ja jalostamisesta (Arantola & Simonen 2009, 21). Kuviossa 3 on esitetty asiakasymmärryksen syntymisen koko prosessi. Ensin tietoa kerätään asiakkailta ja asiakkaista, minkä jälkeen tulee tärkeä tiedon jalostamisen ja analysoinnin vaihe. Vasta tämän vaiheen jälkeen asiakasymmärrys on syntynyt. Kun asiakasymmärrystä on olemassa, voidaan sitä alkaa hyödyntää esimerkiksi päätöksenteossa, jos yhteys ymmärryksen ja päätöksenteon välille on rakennettu.



Kuvio 3: Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen ja sen hyödyntämiseen -prosessikaavio (mukailen Arantola ja Simonen, 2009, 21.)

Schieffer ja Leininger (2008, 33) kirjoittavat, että useiden tutkimusten mukaan asiakkaisiin keskittyneet yritykset ovat kannattavampia kuin tuotteisiin ja tuotantoon keskittyvät yritykset. Tällaiset yritykset myös ymmärtävät, että parhaassa tapauksessa asiakasymmärrys ohjaa koko organisaation toimintaa. Toiminta tuottaa hyötyä niin asiakkaalle kuin yritykselle. (Schieffer & Leininger 2008, 32.) Gamblen, Tappin, Marsellan ja Stonen (2007, 72) mukaan asiakasymmärrystä kehittäessä pitää tietää, keitä ovat organisaation asiakkaat, mitä he tekevät, missä he ovat, mitä he ostavat tai haluaisivat ostaa ja miten heidät tavoittaa parhaiten. On myös oleellista tietää, onko organisaatio toiminut lupautensa mukaisesti ja onko organisaatio kykeneväinen ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmia. Myös organisaation sisällä tulisi selvittää ymmärretäänkö asiakasymmärrys siellä oikein, ja toimitaanko asiakastietoa kerätessä asianmukaisesti ja asiakkaiden yksityisyyttä ajatellen. (Gamble ym. 2007, 73.)

Vaikka asiakasymmärryksen merkitys olisikin jo laajasti tiedostettu, on sen todellisessa hyödyntämisessä vielä kehitettävää. Arantola ja Simonen (2009, 5-6) toteavat, että asiakasymmärryksen hyödyntämisen haasteita ovat muun muassa,

- asiakastiedon suuri määrä,
- tiedon sirpaleisuus ja siilomaisuus,
- asiakastiedon tunnistamattomuus,
- asiakastietojärjestelmien puutteellinen hyödyntäminen sekä
- asiakasymmärryksen yksilöllinen hyödyntäminen.

2.3 Ketteryys ja ketterä kehittäminen

Vuonna 2001 julkaistun ketterän manifestin (engl. Agile Manifesto) myötä tuli tunnetuksi termi ketterä (engl. Agile). Manifestin kirjoitti ohjelmistoalan huippuasiantuntijat, jotka tiesivät mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät toimi ohjelmistokehityksessä. Ketterä ei tarkoita mitään metodologiaa tai viitekehystä, vaan mentaliteettia, joka perustuu ketterään manifestiin. Ketterää kehittämistä kuvaa mikä tahansa lähestymistapa, joka on yhdenmukainen ketterän manifestin arvojen ja periaatteiden kanssa. On olemassa lukuisia ketteriä kehittämisen malleja, jotka perustuvat näihin arvoihin ja periaatteisiin. Ketterät menetelmät alkoivat syrjäyttää niin kutsuttua vesiputousmallia 2000-luvun alkupuolella, kun Agile Alliance perustettiin. Agile Alliance on ohjelmistokehittäjien perustama järjestö. (Juvonen 2018, 17.) Tässä opinäytetyössä käydään kevyesti läpi ketterän viitekehysistä SAFe ja Scrum.

Ketterän kehityksen manifestissa (Agile Manifesto 2001) on neljä periaatetta:

- Yksilöitä ja kanssakäymistä arvostetaan enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
- Toimivaa ohjelmistoa arvostetaan enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
- Asiakasyhteistyötä arvostetaan enemmän kuin sopimusneuvotteluja
- Vastaamista muutokseen arvostetaan enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa

2.3.1 Liiketoiminnan ketteryys

Ketteryys ei koske nykypäivänä enää vain ohjelmistokehitystiimejä. Liiketoiminnan ketteryydestä puhutaan, kun ohjelmistokehityksen ketterät toimintamallit jalkautetaan koko organisaation toimintaan. Liiketoiminnan ketteryydellä pyritään usein näihin tavoitteisiin:

- ennakoimaan muutostilanteita
- lisäämään läpinäkyvyyttä ja
- ymmärtää asiakkaiden tarpeita paremmin.

Vaikka van den Hemel ja Rademakers (2016, 218) tutkimuksessaan toteaaakin, että ketteryys edistää asiakaskeskeisyyttä, koska asiakaskeskeisen organisaation pitää pystyä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin oikea-aikaisesti, oikeassa kanavassa ja oikealla tavalla, organisaation ketteryys ei kuitenkaan yksinään takaa asiakaskeskeisyyttä. Hyödyntämällä ketteriä menetelmiä organisaatio voi parantaa kykyään vastata asiakkaiden tarpeisiin ja luoda uusia palveluita tai tuotteita iteratiivisesti, jolloin asiakkaan näkökulma saadaan aiemmassa vaiheessa mukaan kehittämiseen (Scrum Alliance, 2021). Asiakkaiden (piilevien) tarpeiden tunnistamista, trendien ja heikkojen signaalien keräämistä ja tulevaisuuden ennakoimista ketterät menetelmät

eivät kuitenkaan itsessään ratkaise, vaan näitä on edelleenkin tehtävä systemaattisesti ja aistit herkkinä.

Ketterien toimintamallien lähtökohtana ei ole nopeus. Toiminnan tehostaminen ei myöskään ole ketterien menetelmien tavoite, vaan menetelmien tavoitteena on maksimoida arvon tuottaminen. (Scrum Alliance 2021.) Ketterät menetelmät usein tuovat tehokkuutta toimintaan, mutta sitä ei saisi kuitenkaan pitää ketteryyden itseisarvona tai ainoana tavoitteena.

Deloitte on selvittänyt Business Agility Survey 2021 -tutkimuksessaan liiketoiminnan ketteryyden tilaa organisaatioissa. Tutkimuksessa kerättiin organisaatioiden liiketoimintajohtajilta tietoa ketterien toimintamallien jalkauttamisen onnistumisesta erityisesti liiketoiminnan osalta. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot olivat 18 eri toimialalta Suomesta, Tanskasta ja Norjasta. Tutkimuksen lopputuloksista näkyy se, että yhä useampi organisaatio on ottanut tai ovat matkalla ottamassa ketterät toimintatavat käyttöön, mutta muutoksen visio, tavoitteet, ymmärrys päämäärästä ja tulosten mitattavuus ovat jääneet puuttumaan muutosprosessista. Tutkimuksen mukaan tällainen voi heikentää motivaatiota muutokseen ja jopa aiheuttaa muutosvastarintaa, kun ei ymmärretä miksi muutos pitäisi toteuttaa ja omat vaikutusmahdollisuudet muutokseen ovat pienet. Puolet tutkimukseen osallistuneista kertoo, että heidän kokemuksensa mukaan ketterälle liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin pääsyä ei kommunikoida tulosten valossa. Tutkimuksessa todetaan, että valtaosassa vastanneista organisaatioista ketterä liiketoiminta nähdään jatkuvana muutoksena ja kehitysprosessina. Ketterän toimintamallin omaksuminen ei tapahdu yön yli, vaan on pitkän aikavälin muutos, joka kytkeytyy organisaatioiden jatkuvaan muutosliikkeeseen. Ylin johto on omalla esimerkillään keskeisessä roolissa muutoksessa. Heidän sitoutumisensa onnistuu usein, kun osoitetaan ketteryyden hyödyt tulosten näkökulmasta. (Deloitte Business Agility Survey 2021.)

2.3.2 Scaled Agile Framework (SAFe)

SAFe on skaalautuva järjestelmäkehityksessä hyödynnetty viitekehys, jossa yhdistyy Lean-ajattelu, DevOps ja ketterän kehityksen periaatteet. Viitekehityksessä on sitä hyödyntäville yrityksille ja organisaatioille tietopohja, joka koostuu erilaisista periaatteista, käytännöistä ja osaamisalueista. Tämän pohjan avulla ohjataan organisaatiota ketteryyden suuntaan tekemisten osalta. SAFe:ssa korostetaan erityisesti ihmisiä, heidän osaamistaan sekä tietoa, käytetyn teknologian sijaan. (Scaled Agile 2021.) Viitekehitykseen on tullut useita versiopäivityksiä, joista viimeisin SAFe 5.1 julkaistiin helmikuussa 2021. Keskeisin uudistus viimeisimmässä versiossa on asiakaskeskeisyyden korostaminen seitsemän ydinosaamisen kautta. Näiden ydinosaamisten kautta voidaan parhaiten saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua. Asiakaskeskeisyys on tuotu mallin keskelle, mikä viestii sitä, että asiakaskeskeisyys toimii jokaisen osaamisalueen lähtökohtana ja niin sanottuna ytimenä. Aikaisemmassa 4.6 versiossa asiakas sijaitsi pienenä

ikonina kuvion oikeassa laidassa, ja vain large solution -mallissa. Uudessa versiossa asiakas on otettu mukaan kaikille tasoille ja nostettu tekemisen keskiöön.

SAFe 5.1 -version seitsemän ydinosaaamisalueetta vapaasti suomennettuna ovat:

- Lean-ketterä johtaminen
- Tiimin ketteryys ja ketterät menetelmät
- Ketterä tuotteen toimitus
- Yrityksen ratkaisun toimitus
- Lean portfolion hallinta
- Organisaation ketteryys
- Jatkuvan oppimisen kulttuuri

SAFe 5.1 ydinosaaamisalueet on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: SAFe 5.1 yleiskatsaus ja ydinosaaamisalueet (mukaillen Scaled Agile Inc. 2021)

SAFe 5.1 versiossa painotetaan sitä, kuinka koko organisaation on kasvettava ketterämmäksi, rakennettava jatkuvan oppimisen kulttuuria ja pitää asiakas yhä voimakkaammin kaiken toiminnan keskiössä. Organisaatioiden tulee seurata ja analysoida jatkuvasti ja systemaattisesti asiakkaitaan ja markkinoita sekä muodostaa vahva näkemys siitä, mitä asiakkaat

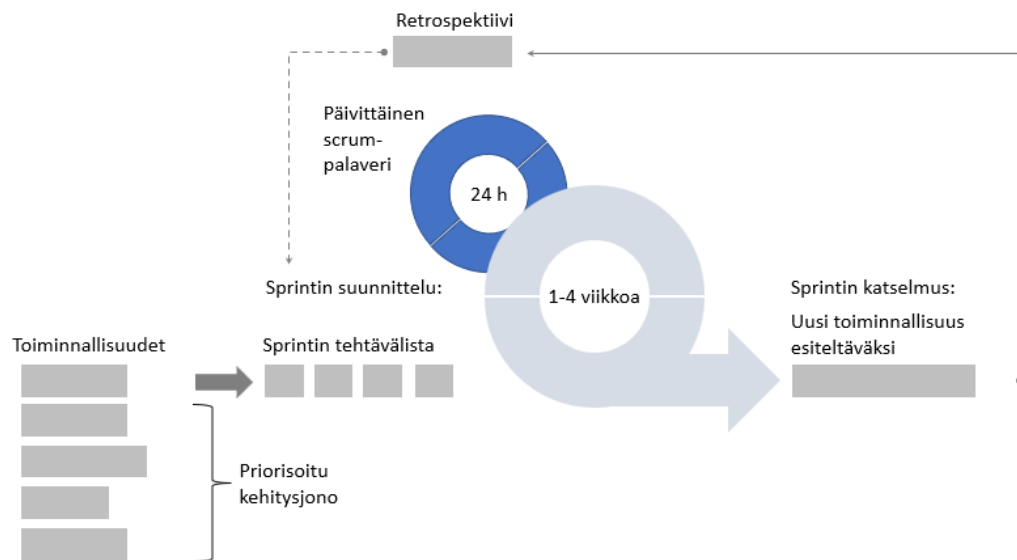
tulevaisuudessa haluavat. Eri osajien välisen yhteistyön merkitys korostuu entisestään, muun muassa designereiden, arkkitehtien ja tuoteosaajien välillä. Tätä tukee palvelumuotoilun konkreettisten ja yhteiskehittämistä tukevien menetelmien ja työkalujen käyttöönotto. (Scaled Agile Inc. 2021.)

Kaiken tekemisen tulee lähteä asiakkaan kokemasta arvosta, joten pitää tietää, minkä asiakas kokee arvokkaana ja merkityksellisenä. Asiakaskeskeisyys pyritään näkemään viitekehyksessä ajattelumallina, kaikkea tekemistä ohjaavana tekijänä. Muotoiluajattelu (engl. Design Thinking) ja siihen liittyviä menetelmiä ja työkaluja on tuotu SAFe 5.1 -versioon auttamaan tässä tavoitteessa. (Scaled Agile Inc. 2021.)

SAFe-mallia on pitkään kritisoitu siitä, että sen mukaan on tärkeämpää saada ominaisuuksia valmiiksi kuin tuottaa arvoa asiakkaalle (Dexter 2020). Malliin on nyt tuotu termit ”muotoiluajattelu” ja ”asiakaskeskeisyys” paikkaamaan aiempaa asiakkaan kokeman arvon puuttumista. Jäänee vielä nähtäväksi, miten näiden termien ja niihin liittyvien työkalujen tavoite ja toimintalogiikka ymmärretään ja saadaan jalkautettua SAFea hyödyntävissä yrityksissä ja organisaatioissa.

2.3.3 Scrum

Scrum on projektien ja (kehitys)tiimien johtamiseen ja aikatauluttamiseen suunnattu malli. Kuviossa 5 on esitetty Scrumissa hyödynnettävä prosessimalli. Scrum koostuu usein 1-4 viikon sprinteistä, jonka sisällä toteutetaan siihen kehitysjonosta valitut ominaisuudet ja toiminnallisuudet. Kehitystyön sisältö suunnitellaan sprinttiin kuuluvissa suunnittelu- ja päivätapaamisissa. Näissä tapaamisissa on tarkka kaava, ja ne pyritään pitämään mahdollisimman tehokkaina. Kehitysjonoon lisätään työtä, kun edellinen työ on valmis. Sprint päättyy yleensä katselmukseen ja retrospektiivitapaamiseen. Sprintin katselmuksessa tarkastellaan sprintissä valmiiksi saatuja osioita. Retrospektiivitapaamisessa käydään läpi tiimin työskentelyn onnistumiset ja haasteet sprintin aikana ja pyritään kehittämään toimintatapaa toimivaksi. (Ashmore & Runyan 2014, 54-55.)

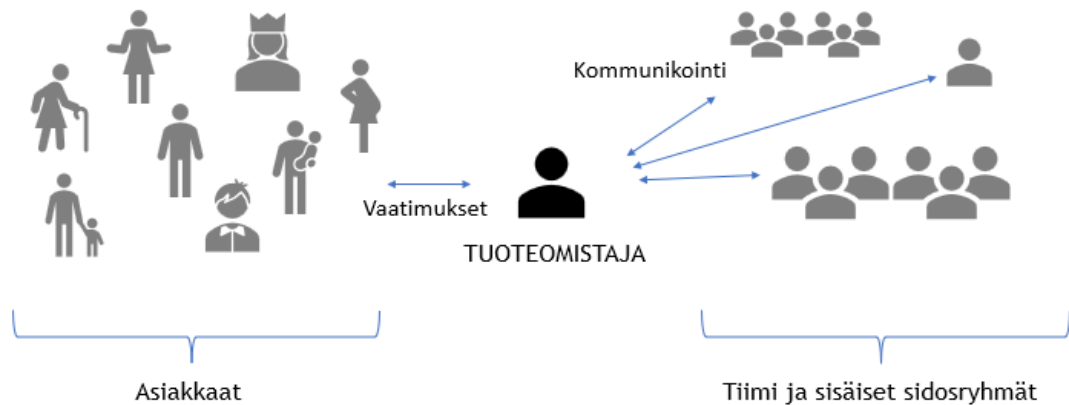


Kuvio 5: Scrum-viitekehyksen prosessimalli (mukaillen Scrum.org)

2.3.4 Tuoteomistajan rooli Scrum-tiimissä

Scrum-viitekehyksessä määritellään kolme roolia, jotka luovat scrum-tiimin: tuoteomistaja, scrum master ja kehitystiimi (Scrum Alliance 2021). Scrum-viitekehys on luotu kehittäjien lähtökohdista, joten siinä luodaan liiketoimintaorientoituneen tuoteomistajan työpanokselle kovat odotukset. Scrum Alliance (2021) toteaa, että tuoteomistajalla on uniikki ja vaativa rooli ketterässä tiimissä useammasta syystä, mutta silloin, kun halutaan maksimoida tehdyn investoinnin arvon tuotto, kaikkein tärkein asia on se, että tuoteomistaja kontrolloi kehitystiimille annettavien töiden määrittelyä ja tärkeysjärjestystä. Tuoteomistajan vastuulla on maksimoida kehitystiimin sidosryhmille ja asiakkaille tuottama lisäarvo (Turley & Rad, 2018, 28). Jotta tuoteomistaja onnistuisi tässä tulee hänen ymmärtää asiakkaita, markkinaympäristöä, kilpailua ja toimialan tulevaisuuden trendejä. Tuoteomistajan pitää pystyä kuvaamaan kehitettävästä palvelusta ylätason visio ja luomaan yksityiskohtaisia käyttötapauksia tulevan palvelun asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden pohjalta. Tuoteomistajan avaintehtäviä on priorisointi, tavoitteiden tarkentaminen ja kehityksen mittaaminen. (Scrum Alliance, 2021.)

Tuoteomistajien yksi suurimpia haasteita on saada tiimeille oikein määriteltäviä tarinoita oikeassa järjestyksessä. Kuviossa 6 on havainnollistettu tuoteomistajan roolia kommunikoijana. Tuoteomistajan on hyvä olla taitava kommunikoija, koska lähes aina hänen tarvitsee olla hyvin laajasti yhteydessä eri tahoihin selvittääkseen kaikkien tarpeet.



Kuvio 6: Tuoteomistajan rooli kommunikoijana (mukaillen Agile Scrum Handbook, 2018)

Kun tarpeet on selvillä, tuoteomistajan pitää pyrkiä arvottamaan ne ja niiden avulla laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Tuoteomistajan pitää myös pystyä määrittelemään työtä yhdessä kehitystiimin kanssa. (Turley ja Rad 2018, 28-29.) Jotta lopputulos olisi asiakkaalle ja sidosryhmille arvoa tuottava, on tuoteomistajan varmistettava myös, että työtä tehdään riittävän iteratiivisesti, testaten ja kokeillen. Tämä kaikki vie valtavasti aikaa. Mitä paremmin tuoteomistaja hallitsee oikeat rutiinit, yhteydenpitotavat ja eri tahojen kuuntelemisen, sitä enemmän hän voi keskittyä asiakkaiden, johdon ja organisaation muiden osastojen kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön ja sen varmistamiseen, että työjonoon tulevat asiat ovat sellaisia, jotka tuottavat arvoa. (Scrum Alliance 2021.)

2.4 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelun (engl. Design Thinking) ensimmäisiä mainintoja esiintyi 1980-luvulla. Muotoiluajattelu on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana ja käsite sulauttaa monia muotoilukoulukuntien ja metodologioiden ideoita. 1980-luvulla tunnistettiin, että perinteisemmän muotoilun ohella muotoiluajattelua voitaisiin käyttää ihmisten tarpeiden ymmärtämiseen. (Curedale 2013a, 3.) Richard Buchanan (1992, 5) julisti vuonna 1992, että muotoiluajattelu tulee muuttamaan kulttuuriamme perustavanlaatuisesti. Vuonna 2006 taas Dunne ja Martin (2006, 152) uskoivat, että muotoiluajattelu tulee muuttamaan yritysten johtamista. He määrittivät muotoiluajattelun suunnittelijoiden ajatusprosessiksi, jonka avulla voidaan suunnitella tuotteita, palveluita tai käytäntöjä (Dunne & Martin 2006, 517). Vuonna 2008 muotoiluja innovaatiotoimisto IDEO:n perustaja Tim Brown kannusti siihen, että muotoiluajattelu pitäisi olla yritystasolla mahdollistaen asiakkaiden tarpeisiin vastaavan strategisen suunnittelun (Brown 2008, 2). Curedale (2013a, 3) toteaa, että muotoiluajattelu on ihmiskeskeinen tapa ratkaista vaikeita asioita. Muotoiluajattelussa hyödynnetään yhteistyökeskeistä, tiimipohjaista ja monialaista prosessia, jonka avulla pyritään käytännönläheisiin ja innovatiivisiin ratkaisuihin (Curedale 2013a, 3). Katja Tschimmelin (2012, 17) mukaan muotoiluajattelua kannattaa

hyödyntää erityisesti silloin kun kartoitetaan uusia mahdollisuuksia tai haasteita sekä kun vie-
dään läpi luovaa ongelmanratkaisuprosessia.

2.5 Tietoperustan yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu asiakaskeskeisyyden, asiakaskeskeisen liiketoimin-
talogiikan, ketterän kehittämisen, muotoiluajattelun ja asiakasymmärryksen käsitteistä ja
teorioista. Tietoperustan laajemman ilmiön muodostaa asiakaskeskeisyys.

Asiakaskeskeisyys korostuu nykypäivänä useiden yritysten ja organisaatioiden strategioissa ja
arvoissa. Asiakaskeskeisyys vaikuttaa olevan uusi muotiana. Asiakaskeskeisyyden tila 2021 -
tutkimuksen (Frankly 2021) mukaan Suomen suurimmista organisaatioista jopa 78 %:lla asiakas
on yksi strategian painopisteistä. Kuitenkin vain 29%:lla tutkimukseen osallistuneista asiakas-
keskeisyys jotenkin toteutuu. Vain 8% vastaajista on todellisia edelläkävijöitä asiakaskeskei-
syyden osalta. (Frankly, asiakaskeskeisyyden tila 2021.)

Mitä asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan? Wharton Schoolin markkinoinnin professori Peter Fa-
der (2020, 31) määrittelee asiakaskeskeisyyden organisaatiota kokonaisvaltaisesti määrittä-
väksi strategiseksi valinnaksi. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa on oivallettu, että jokaisella
asiakkaalla on omat tarpeensa ja toimintatapansa. Tällaisessa organisaatiossa pyritään tunnis-
tamaan organisaatiolle kaikkein arvokkaimmat asiakkaat ja valjastaa toimintansa näiden asi-
akkaiden ympärille ja heidän tulevien tarpeiden ennakointiin. (Fader 2020, 31.) Fader (2020,
30) toteaa myös, että asiakaskeskeisyys on merkittävä kilpailuetu. Faderin (2020, 23) mukaan
myös tuotokeskeinen organisaatio voi menestyä, mutta hyvin todennäköisesti se joutuu käy-
mään jatkuvaa taistelua kilpailijoiden kanssa, koska harvoin mikään tuote on niin ainutlaatu-
nen, etteikö sitä voisi kopioida ja korvata toisella.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan (engl. Customer-Dominant Logic) keskiössä on asiak-
kaan kokonaisvaltainen kokemus ja sen luoma arvo hänen yksilöllisessä tilanteessaan (Heino-
nen 2010, 17). Näkökulma vaihtuu asiakkaiden palvelun käyttämisestä siihen, että yritys pyrkii
sulautumaan osaksi asiakkaidensa elämää ja keskittyy ymmärtämään kuinka heidän asiak-
kaansa elävät elämäänsä (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 11). Käytännössä yrityksen tulisi
keskittyä markkinatutkimukseen ja asiakasymmärrykseen eli siihen, millaista asiakastietoa
tarvitaan, miten sitä kerätään, tulkitaan ja hyödynnetään.

Liiketoiminnan keskeisimpiin asioihin kuuluu ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja todellisuus-
desta. Asiakasymmärrys tarkoittaa arvonmuodostuksen ymmärtämistä eli mistä palvelun tai
tuotteen tekijöistä arvo muodostuu asiakkaalle. Tällaisia tekijöitä voi olla tarpeet, odotukset,
tottumukset, tavat, arvot, ominaisuudet, muiden mielipiteet sekä hinta ja sen sijoittuminen
vastaavan palvelun hintaan. (Tuulaniemi 2011, 71-72.) Organisaation tulisi pyrkiä selvittä-
mään asiakkaan juurisyyt valinnalle, hänen tarpeensa ja odotuksensa. Tätä ei yleensä saada

selville kysymällä asiakkaalta suoraan hänen tarpeistaan, vaan selvitystyö vaatii ihmisten toiminnan tutkimista. Tarpeet, arvot ja todelliset motiivit tulevat ilmi ihmisen arjesta. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Ketterä (engl. Agile) ei tarkoita mitään metodologiaa tai viitekehystä, vaan mentaliteettia, joka perustuu ketterään manifestiin. Ketterää kehittämistä kuvaa mikä tahansa lähestymistapa, joka on yhdenmukainen ketterän manifestin arvojen ja periaatteiden kanssa. On olemassa lukuisia ketteriä kehittämisen malleja, jotka perustuvat näihin arvoihin ja periaatteisiin. Ketterän kehityksen manifestissa (Agile Manifesto 2001) on neljä periaatetta:

- Yksilöitä ja kanssakäymistä arvostetaan enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
- Toimivaa ohjelmistoa arvostetaan enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
- Asiakasyhteistyötä arvostetaan enemmän kuin sopimusneuvotteluja
- Vastaamista muutokseen arvostetaan enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa

Ketteryys ei koske nykypäivänä enää vain ohjelmistokehitystiimejä. Liiketoiminnan ketteryydestä puhutaan, kun ohjelmistokehityksen ketterät toimintamallit jalkautetaan koko organisaation toimintaan. Liiketoiminnan ketteryydellä pyritään usein näihin tavoitteisiin:

- ennakoimaan muutostilanteita
- lisäämään läpinäkyvyyttä ja
- ymmärtää asiakkaiden tarpeita paremmin.

Deloitte on selvittänyt Business Agility Survey 2021 -tutkimuksessaan liiketoiminnan ketteryyden tilaa organisaatioissa. Tutkimuksessa todetaan, että valtaosassa vastanneista organisaatioista ketterä liiketoiminta nähdään jatkuvana muutoksena ja kehitysprosessina. Ketterän toimintamallin omaksuminen ei tapahdu yön yli, vaan on pitkän aikavälin muutos, joka kytkeytyy organisaatioiden jatkuvaan muutosliikkeeseen. Ylin johto on omalla esimerkillään keskeisessä roolissa muutoksessa. Heidän sitoutumisensa onnistuu usein, kun osoitetaan ketteryyden hyödyt tulosten näkökulmasta. (Deloitte Business Agility Survey 2021.)

SAFe on skaalautuva järjestelmäkehityksessä hyödynnetty viitekehys, jossa yhdistyy Lean-ajattelu, DevOps ja ketterän kehityksen periaatteet. (Scaled Agile 2021.) Viitekehukseen on tullut useita versiopäivityksiä, joista viimeisin SAFe 5.1 julkaistiin helmikuussa 2021. Keskeisin uudistus viimeisimmässä versiossa on asiakaskeskeisyyden korostaminen seitsemän ydinosaamisen kautta. SAFe 5.1 versiossa painotetaan sitä, kuinka koko organisaation on kasvettava ketterämmäksi, rakennettava jatkuvan oppimisen kulttuuria ja pitää asiakas yhä voimakkaammin kaiken toiminnan keskiössä. Organisaatioiden tulee seurata ja analysoida jatkuvasti ja systemaattisesti asiakkaitaan ja markkinoita sekä muodostaa vahva näkemys siitä, mitä asiakkaat tulevaisuudessa haluavat. Eri osaajien välisen yhteistyön merkitys korostuu entisestään, muun muassa designereiden, arkkitehtien ja tuoteosaajien välillä. Tätä tukee

palvelumuotoilun konkreettisten ja yhteiskehittämistä tukevien menetelmien ja työkalujen käyttöönotto. (Scaled Agile Inc. 2021.)

Scrum on projektien ja (kehitys)tiimien johtamiseen ja aikatauluttamiseen suunnattu malli. Scrum koostuu usein 1-4 viikon sprinteistä, jonka sisällä toteutetaan siihen kehitysjonosta valitut ominaisuudet ja toiminnallisuudet. (Ashmore & Runyan 2014, 54-55.) Scrum Alliance (2021) toteaa, että tuoteomistajalla on uniikki ja vaativa rooli ketterässä tiimissä useammasta syystä, mutta silloin, kun halutaan maksimoida tehdyn investoinnin arvon tuotto, kaikkein tärkein asia on se, että tuoteomistaja kontrolloi kehitystiimille annettavien töiden määrittelyä ja tärkeysjärjestystä. Tuoteomistajan vastuulla on maksimoida kehitystiimin sidosryhmille ja asiakkaille tuottama lisäarvo (Turley & Rad, 2018, 28).

1980-luvulla tunnistettiin, että perinteisemmän muotoilun ohella muotoiluajattelua (engl. Design Thinking) voitaisiin käyttää ihmisten tarpeiden ymmärtämiseen. (Curedale 2013a, 3.) Richard Buchanan (1992, 5) julisti vuonna 1992, että muotoiluajattelu tulee muuttamaan kulttuuriamme perustavanlaatuisesti. Vuonna 2006 taas Dunne ja Martin (2006, 152) uskoivat, että muotoiluajattelu tulee muuttamaan yritysten johtamista. He määrittelivät muotoiluajattelun suunnittelijoiden ajatusprosessiksi, jonka avulla voidaan suunnitella tuotteita, palveluita tai käytäntöjä (Dunne & Martin 2006, 517). Muotoiluajattelussa hyödynnetään yhteistyökeskeistä, tiimipohjaista ja monialaista prosessia, jonka avulla pyritään käytännönläheisiin ja innovatiivisiin ratkaisuihin (Curedale 2013a, 3).

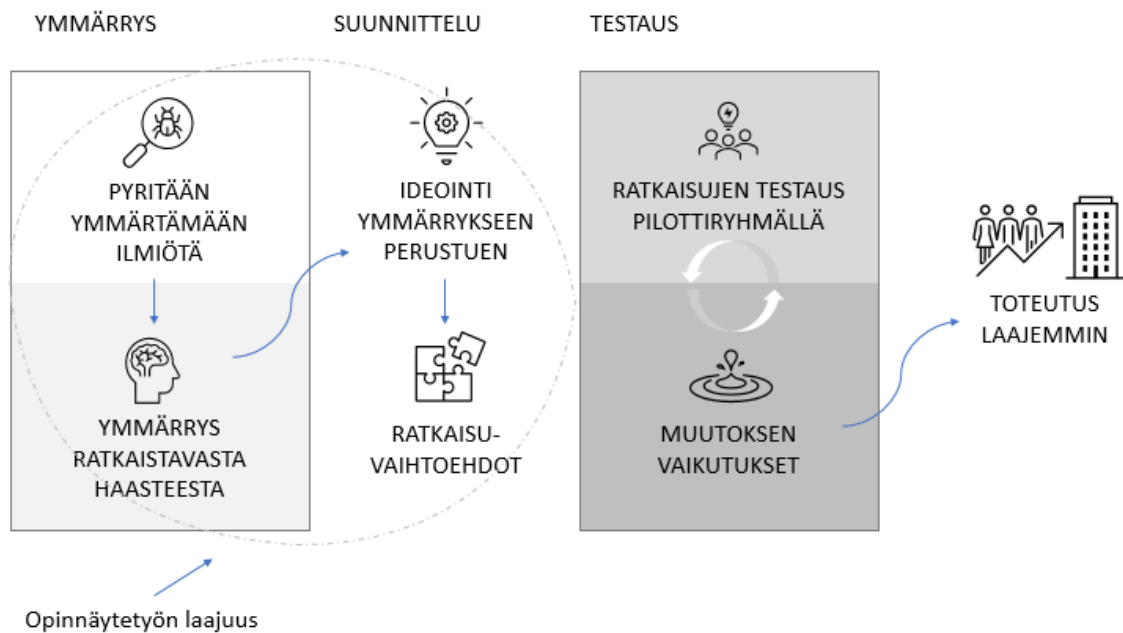
3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön kehittämistyön tarkoitus, tavoite, kehittämistä ohjaava kysymys, kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut ja toteuttaminen.

3.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on palvelumuotoilun keinoin tutkia, miten asiakaskeskeisyyttä voidaan lisätä ketterään kehittämiseen. Työn tavoitteena on luoda ymmärrys tekijöistä ja asioista, jotka edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä toiminnan suunnittelun apuna ketterän kehittämisen viitekehyksessä. Työssä luodun ymmärryksen pohjalta on tavoitteena tuottaa ideoita asiakasymmärryksen hyödyntämisen lisäämiseksi sekä suositustoimenpiteitä toimeksiantajaorganisaatiolle.

Opinnäytetyöstä rajautuu pois ratkaisuideoiden ja suositusten testaaminen ja käyttöönotto aikataulullisista syistä. Niiden toteutus jää toimeksiantajaorganisaation vastuulle. Kuviossa 7 on kuvattu tämän opinnäytetyön rajausta.



Kuvio 7: Opinnäytetyön rajaukset

3.2 Kehittämistehtävä ja -kysymykset

Parhaimmillaan asiakaskeskeinen ja ketterä palvelukehitys huomioi ja keskittyy vastaamaan todennettuihin asiakastarpeisiin iteratiivisesti palvelun visiosta sen elinkaaren loppuun asti asiakasymmärrystä koko ajan hyödyntäen. Asiakaskeskeinen, ketterä kehittäminen keskittyy siihen, että pyritään tekemään asiakkaalle oikeita ja merkityksellisiä asioita. Asiakas herättää palvelukehityksessä asiakasnäkökulman ja asiakkaan piilevät tarpeet saadaan kartoitettua ja huomioitua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Arantola ja Simonen 2009, 6.)

Siitä huolimatta, että yhtenä ketterän kehittämisen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon arvoa, saattaa joskus nopeasti ja tehokkaasti toimivasta tiimistä tulla itseisarvo. Tällöin voi helposti unohtua kenelle ja miksi palvelua tehdään. Ketterässä kehittämisessä on inhimillinen, mutta suuri riski kehittää ominaisuuksia itselleen tai perustaa faktat oletuksiin. Kyseinen riski piilee esimerkiksi seuraavan kaltaisessa tilanteessa. Liiketoiminta odottaa kehitystiimiltä tulosta, mutta unohtaa kertoa, kuka asiakas on ja mikä hänelle tuottaa arvoa. Kehitystiimi suoltaa uusia palveluita tai ominaisuuksia nopealla syklillä, koska liiketoiminta odottaa tuloksia ja markkina on koko ajan vain nälkäisempi. Kehittämistä tehdään sisäisistä lähtökohdista, asiakas unohdetaan kokonaan tai oletetaan, että asiakkaan tarpeet ovat selvillä eikä näitä oletuksia tarvitse vahvistaa ”aikaa vievällä” asiakastutkimuksella. Pahimmillaan asiakas tulee liiketoiminnan ja/tai kehittäjien mieleen vasta, kun palvelu tai ominaisuus on jo lanseerattu ja huomataan, että jokin on ”pielessä”. Ratkaisu edellä edetessä ja ilman asiakkaan ääntä kehitystiimi saattaa joutua palaamaan suunnittelupöydälle tai koodaamaan ominaisuuksia uusiksi, koska ne eivät vastaakaan asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Näin ollen tiimin

tehokkuudella ei ole paljon merkitystä, jos asiakkaalle ei kuitenkaan saada lopulta tuotettua arvoa. Yhteinen ymmärrys asiakkaista yli organisaatorajojen on ainoa keino varmistaa arvontuotto asiakkaalle (Arantola ja Simonen 2009, 6).

Mitä tahansa ketterää kehittämisen viitekehystä organisaatio hyödyntääkin, kaikissa niissä asiakasymmärryksen pitäisi olla kehittämisen tärkeä lähtökohta. Ketterän kehittämisen manifestissa todetaan, että asiakasyhteistyötä tulisi arvostaa enemmän kuin sopimusneuvotteluja (Agile Manifesto 2001). Ketterän kehittämisen viitekehyksissä asiakasarvon tuottamisen pitäisi olla korkealle arvostettu periaate, mutta vasta viime vuosina joihinkin näistä on lisätty omaksi ja selkeäksi osiokseen asiakaskeskeisyys. Tämän lisäksi myös asiakasarvon varmistamiseksi on esitelty erilaisia työkaluja. Osa ketterän kehittämisen viitekehyksistä ei edelleenkään tarjoa työkaluja esimerkiksi siihen,

- miten kerätä (systemaattisesti) asiakastietoa,
- miten jalostaa asiakastiedosta ymmärrystä ja tietoa tiimin toimintaan liittyvien päätöksien tueksi ja
- miten varmistaa asiakasarvon tuottaminen kehittämisen eri vaiheissa.

Työn kehittämistehtäväksi nousee: ”Miten lisätä asiakaskeskeisyyttä ketterän kehittämisen viitekehukseen?”.

Opinnäytetyön kehittämistä ohjaava kysymys on: ”Mitkä tekijät edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä toiminnan suunnittelun apuna ketterän kehittämisen viitekehyksessä?”. Tämän kysymyksen tavoitteena on hahmottaa toimeksianto-organisaation liiketoiminnassa toistuvia tekijöitä tai asioita, jotka koetaan tämän liiketoiminnan asiantuntijoiden toimesta sellaisiksi, että ne tukevat asiakasymmärryksen hyödyntämistä tiimin toiminnan suunnittelun apuna.

3.3 Menetelmälliset ratkaisut

Tässä luvussa käydään läpi kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut, kuvataan työssä hyödynetyt menetelmät ja kerrotaan, miten niitä on työssä hyödynnetty, millaista aineistoa kehittämistyössä kerättiin ja miten se kerättiin. Käydään läpi myös aineiston hallintasuunnitelma ja miten aineisto analysoitiin.

3.3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön kehittämismenetelmä on palvelumuotoilu. Tutkimuksellisena lähestymistapana hyödynnetään laadullista tutkimusta. Kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia tapoja eritellä, luokitella ja tyypitellä laadullista tutkimusta. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 22) määrittelevät laadullisen tutkimuksen tutkimukseksi, jolla tavoitellaan asian tai ilmiön ymmärtämistä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään aidon elämän kuvaamista ja aineistonkeruu tapahtuukin usein ihmisiltä kyselemällä ja heitä havainnoimalla. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavien henkilöiden näkökulmia ja tutkittavia ilmiöitä. Se ei kuitenkaan pyri yleistämään, ennustamaan eikä selittämään niitä syy-seuraussuhteilla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei voi etukäteen tietää, mitä tietoa tutkimus tuottaa, joten laadulliselle tutkimukselle on ominaista olla hypoteesiton. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimukseensa henkilökohtaisesti. Tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa ja koittaa ymmärtää ilmiötä eläytymällä toisen ihmisen tunteisiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on kuvailevaa ja tulokset subjektiivisia, eli yksilöllisiä. Laadullinen tutkimustyyli pyrkii säännönmukaistamaan aineistoa ja luomaan siitä oletuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 24-26.)

Tähän opinnäytetyöhön valittiin menetelmäsuuntaukseksi laadullinen tutkimus, koska työssä pyritään ymmärtämään asiakasymmärryksen käyttöön vaikuttavia tekijöitä yhden ketterää kehitystä hyödyntävän liiketoiminnan asiantuntijoiden (ihmisten) kannalta. Koska opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö koskee ihmisten ajatusmaailmojen ja laajemman ilmiön tutkimista, määrälliset tiedot eivät ole lähtökohdallisesti tämän tutkimuksen kannalta oleellisia. Vaikka kehittämistyön analyysissa esimerkiksi koodauksen osalta hyödynnetään määrällisiä elementtejä, silti määrällisyyteen kytkeytyviä yleistämistä ja tilastollisten lukujen laskemista ei käytetä tässä laadullisessa tutkimuksessa.

Kuviossa 8 on havainnollistettu laadullisen tutkimuksen prosessin etenemistä.

LAADULLINEN TUTKIMUS

SUUNNITTELU	TIEDONKERUU	ANALYYSI	TULKINTA
Fokusointi	Havainnointi	Luokittelu	Johtopäätökset
Kehittämistehtävä ja sitä ohjaavat kysymykset	Haastattelu	Teemoittelu	Validiteetti
Teoriaosuus	Lähdeaineisto	Sisältöanalyysi	Oma pohdinta

Kuvio 8: Laadullisen tutkimuksen prosessi (mukaillen Kananen 2012, 93.)

3.3.2 Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu

Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä sovellettiin palvelumuotoilua. Tämä siksi, että palvelumuotoilu on ihmisläheinen ja osallistava palveluiden ja liiketoiminnan kehittämisen lähestymistapa. Palvelumuotoilun avulla voi rakentaa omaan toimintaympäristöönsä sopivia

työmenetelmiä ja -välineitä. (Tuulaniemi 2011, 58.) Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun avulla pyrittiin varmistamaan se, että kehittämistyöstä tulee kokonaisvaltainen ja ihmisläheinen.

3.3.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu syntyi 1990-luvulla palvelujen yhteiskunnallisen merkityksen kasvun ja muotoilutoiminnan tehtäväkentän laajentumisen myötä. Oma osansa oli myös yleisellä tyytymättömyydellä palvelujen laatuun sekä palvelujen suunnittelun kehittymättömyydellä, heikolla tuottavuudella ja innovatiivisuuden tasolla. (Maffei, Mager & Sangiorgi 2005, 1.) Tuulaniemi (2011, 13) kirjoittaa, että palvelumuotoilua ei kuitenkaan tulisi nähdä yksipuolisesti vain aiempien palvelun kehittämisen mallien korvaajana, vaan enemmänkin niiden täydentäjänä. Palvelumuotoilu tuokin ennen kaikkea muotoilun prosessi- ja menetelmäosaamisen palvelujen kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelujen suunnittelun menetelmiin (Tuulaniemi 2011, 13, 24).

Palvelumuotoilun juuret löytyvät muotoilusta. Muotoilun prosessi- ja menetelmäosaaminen sekä aineettoman konkretisointikeinot tuovat palvelujen kehittämiseen käyttäjäkeskeisen lähestymistavan, jossa liiketoimintanäkökulman lisäksi asiakasymmärrys nousee kehittämisen keskiöön. (Tuulaniemi 2011, 63, 103.) Palvelumuotoilun taustalla vaikuttaakin analyttisen liiketoiminta-ajattelun lisäksi luova muotoiluajattelu, jossa ratkaisu kehitetään luomalla nopea-tempoisesti kuvitteellisia vaihtoehtoja sekä testaamalla ja edelleen kehittämällä niitä (Reason, Løvlie & Flu 2016, 8).

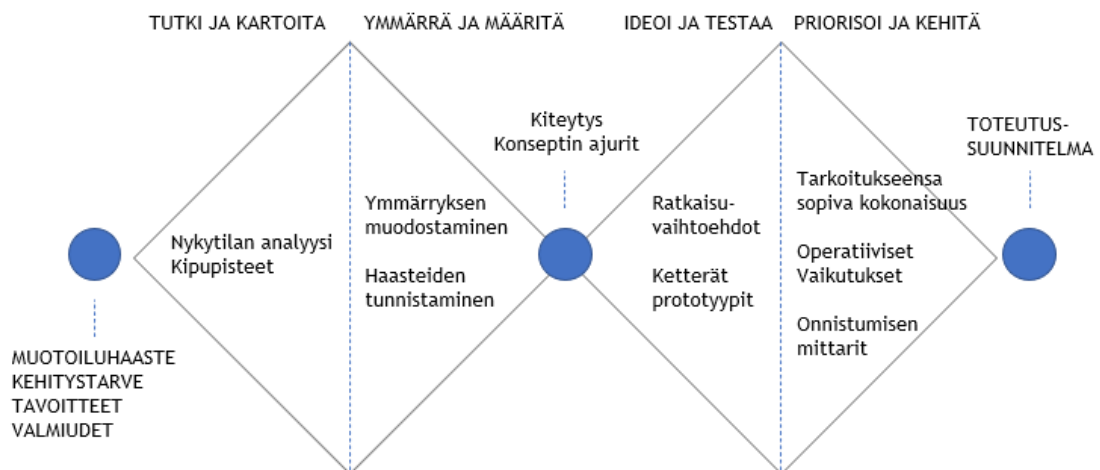
Palvelumuotoilun vahvuutena on yhdistää sekä palvelun käyttäjien tarpeet, että palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 25). Näin ollen palvelun käyttäjän kannalta helppokäyttöiset, hyödylliset ja haluttavat palvelut ovat samanaikaisesti palvelun tuottajan näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 71-72). Olennaista palvelumuotoilussa onkin pyrkiä tasapainoilemaan palvelun käyttäjien ja palvelun tuottajan välillä siten, että asiakasarvo säilyy optimaalisena. Menestyvän palvelun kehittämisessä liiketoimintanäkökulman ja asiakasnäkökulman yhteensovittaminen on siten palvelumuotoilun keskeisin tavoite. (Tuulaniemi 2011, 103-104.)

Vaikka palvelumuotoilu on reilun 20 vuoden olemassaolonsa aikana kypsynyt marginaalisesta muotoilun tieteenalasta kattavammaksi ja helpommaksi tavaksi päästä käsiksi haasteisiin, palvelumuotoilun yksiselitteinen määrittely on edelleen haasteellista (Reason, Løvlie & Flu 2016, viii). Osa syynä tähän on nähty olevan se, että palvelumuotoilu linkittyy moniin teoreettisiin viitekehyksiin ja osaamisaloihin (Miettinen 2011, 9). Stickdornin (2012, 29) mukaan palvelumuotoilun voidaan sanoa olevan poikkitieteellinen lähestymistapa, jonka vahvuutena on yhdistää eri tieteistä tulevia näkökulmia. Yksiselitteisen määrittelyn sijaan palvelumuotoilun kirjallisuudesta voidaan tunnistaa palvelumuotoilun keskeisiä piirteitä. Esimerkiksi Stickdorn

(2012, 34-45) korostaa palvelumuotoilun viittä piirrettä, joiden mukaisesti palvelumuotoilu on käyttäjakeskeistä (engl. user-centred), yhdessä luovaa (engl. co-creative), sarjoittaista (engl. sequencing), todistavaa (engl. evidencing) ja kokonaisvaltaista (engl. holistic) kehittämistä.

3.3.4 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun kirjallisuudessa on esitetty useita erilaisia viitekehyksiä ja malleja palvelumuotoiluprosessin jäsentämiseksi (esim. Tuulaniemi 2011, 110; Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 74). Malleissa prosessin vaiheiden määrä ja valitut käsitteet vaihtelevat, mutta pohjimmiltaan mallit perustuvat samaan ajattelutapaan. Tämä ajattelutapa voidaan Stickdornin, Lawrencen, Hormessin ja Schneiderin mukaan (2018) kiteyttää palvelumuotoiluprosessin neljään iteratiiviseen vaiheeseen, joita ovat tutkiminen (engl. research), ideointi (engl. ideation), prototypointi (engl. prototype) ja toteutus (engl. implementation). Palvelumuotoilun prosessi toimii ennen kaikkea viitekehysenä palvelun kehittämiseksi määrittäen rajat ja raamit, ei niinkään tarkkaa lineaarisesti etenevää vaiheistusta. (Stickdorn 2012, 124-126.) Palvelumuotoilun prosessi eroaa lineaarisesta palvelujen suunnitteluprosessista siinä, että etenkin sen alkuvaiheessa korostuu iteratiivisen ja toistuvan kehittämisen periaate (Miettinen 2011, 35). Myös ideointivaiheeseen siirrytään palvelumuotoilussa vasta syvällisen asiakasymmärryksen keräämisen jälkeen (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 74). Kuviossa 9 on esitetty yksi palvelumuotoilun prosessi.



Kuvio 9: Palvelumuotoilun prosessi (mukaillen British Design Council)

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan palvelumuotoilun ehkä tunnetuinta prosessiviitekehystä, tuplatimanttia (engl. Double diamond). Tämän mallin on esitellyt British Design Council. Tuplatimantin ensimmäisessä timantissa muodostuu ymmärrys ratkaistavasta ongelmasta. Tässä vaiheessa kerätään asiakasymmärrys ja kiteytetään se. Mallin toinen timantti koostuu ratkaisun kehittämisestä. Tämä malli valittiin opinnäytetyöhön koska se sisältää luovaan

ongelmanratkaisuun liittyvän divergentin ja konvergentin ajattelutavan. Divergentti ajattelu tarkoittaa sitä, että pyritään löytämään useita eri ratkaisuvaihtoehtoja. Konvergenssi-vaiheessa kerättyä tietoa analysoidaan, jotta siitä saadaan poimittua paras mahdollinen kiteytys. (Tuulaniemi 2011, 112.)

Kuviossa 10 on havainnollistettu opinnäytetyössä sovellettua palvelumuotoilun prosessia. Kehittämistehtävässä nykytilan kartoitus on samalla tutkittavaan ilmiöön tutustumista. Kananen (2012, 54) toteaa, että ilmiön kuvaamisen avulla tutkimuskohde sidotaan käytännön osaksi empiriaa eli toimintaympäristöä. Opinnäytetyöni alussa perehdytään kehittämisen kohteena olevaan ilmiöön. Ilmiöillä on keskinäisiä vaikutussuhteita ja ne toimivat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Kananen 2012, 55.) Tutki ja kartoita -vaiheessa kirjallisuuskatsauksen avulla analysoitiin asiakaskeskeisyyden ja ketterien menetelmien nykytilaa Suomessa. Kirjallisuustiedon avulla tutkittiin myös asiakasymmärryksen käsitettä ja siihen liittyviä teorioita, kuten miten asiakasymmärrys syntyy. Tämän jälkeen prosessi eteni ymmärrä ja määritä -vaiheeseen, jossa tavoitteena oli toteuttaa aineiston keruu, aineiston analysoiminen ja havaintojen kiteytys. Päähavaintojen kiteyttämisen jälkeen prosessin seuraava vaihe oli ideoi-vaihe. Tämän vaiheen tavoitteena oli ideoida ratkaisuvaihtoehtoja kehittämistehtävään. Kehittämistehtävän lopuksi luotiin toimeksianto-organisaatiolle vielä suositustoimenpiteet.

Kuviossa harmaalla tekstillä olevat rajautuivat opinnäytetyöstä pois siitä syystä, että niitä ei ehditty toteuttaa aikataulullisista haasteista johtuen ennen kuin opinnäytetyön piti valmistua. Priorisoi ja kehitä -vaiheen sisältö suunniteltiin kuitenkin opinnäytetyöntekijän toimesta, jotta toimeksianto-organisaation on mahdollista alkaa niin halutessaan suoraan toteuttamaan vaihetta.



Kuvio 10: Palvelumuotoilun viitekehysten soveltaminen opinnäytetyössä

3.3.5 Tutkimuksen etenemissuunnitelma

Kehittämistehtävän kirjallisuuskatsauksen jälkeen vahvistui opinnäytetyöntekijän ajatus siitä, että tutkimuksen kohderyhmäksi valitaan toimeksianto-organisaation liiketoiminnan tuoteomistajat sekä ketterän kehityksen ja asiakaskeksisyyden asiantuntijat. Jotta opinnäytetyön kehittämistä ohjaavaan kysymykseen voidaan vastata, tarvitaan heidän ajatuksistaan ja näkökulmistaan tietoa. Muotoiluprosessin iteratiivisen luonteen vuoksi etenemissuunnitelmiin on syytä suhtautua kriittisesti, ja niin että ne eivät koskaan ole ”kiveen hakattuja”, vaan niitä pitää uskaltaa uudelleenarvioida ja muuttaa tarpeen mukaan. Opinnäytetyössä etenemissuunnitelmaa iteroidaan useampaan otteeseen.

Kuviossa 11 on kuvattu kehittämistehtävän eteneminen ja eri vaiheiden sisältämät menetelmävalinnat. Ymmärrä ja määritä -vaiheessa suunniteltiin asiantuntijoiden haastattelut. Tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, minkä avulla kiteytettiin nykyiset kipupisteet ja haasteet sekä tunnistettiin kehittämistä ohjaavan kysymyksen kannalta tärkeimmät vaikuttavat tekijät ja teemat. Tämän jälkeen tutkimuksen tulokset kiteytettiin päähavainnoiksi. Näiden havaintojen avulla lähdettiin ideoimaan ratkaisukeinoja kehittämistehtävään, miten lisätä asiakaskeksisyyttä ketterään kehittämiseen. Ideoinnissa käytettiin apuna sekundääristä tutkimusta ja opinnäytetyöntekijän omaa työkokemusta.

Lopuksi toimeksianto-organisaatiolla kiteytettiin suositustoimenpiteet koko kehittämistyön pohjalta.



Kuvio 11: Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja eri vaiheissa käytetyt menetelmät ja työkalut

3.3.6 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla toimeksianto-organisaation liiketoiminnan tuoteomistajia (engl. product owner) ja kyseistä liiketoimintaa tukevia, ketterän

kehityksen ja asiakaskeskeisyyden asiantuntijoita syksyllä 2021. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina verkkokokoustyökalun avulla. Haastatteluita ei videoitu siitä syystä, että haluttiin turvata haastattelujen sujuva eteneminen ilman äänenlaadun heikkenemistä tai verkkoyhteysongelmia. Haastattelujen äänisisältö tallennettiin haastattelijan koneelle myöhempää käsittelyä varten. Haastattelut noudattivat pääasiassa samaa peruskavaa, jossa haastattelija esitti haastateltavalle etukäteen valmistellut kysymykset järjestyksessä. Haastattelija saattoi kuitenkin esittää tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä, myös haastateltava sai mahdollisuuden tarkentaa omia vastauksiaan ja kertoa vielä haastattelukysymysten jälkeen itselleen tärkeistä haastatteluaiheeseen liittyvistä asioista. Ennen haastattelun alkua haastattelija kävi läpi tiedon haastattelun tallentamisesta, tiedon haastattelun luottamuksellisuudesta, haastateltavan anonymiteetin säilymisestä ja siitä miten haastattelu-tallennetta käsitellään, kenellä siihen on pääsy ja miten se tuhotaan. Haastattelujen jälkeen tallenteet litteroitiin ja haastateltavat anonymisoitiin numeroimalla heidät juoksevilla numerolla, kuten H1, H2, H3 jne. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastatteluaineiston hallinnasta ja analysoinnista kerrotaan lisää luvussa Aineiston hallinta.

Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska yleensä on järkevää kysyä, kun haluamme tietää, miksi joku ihminen toimii niin kuin toimii tai mitä hän ajattelee. Haastattelu koettiin myös sopivaksi menetelmäksi sen joustavuuden vuoksi. Haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa ja toistaa kysymyksensä, oikaista väärinkäsityksiä, varmistaa, että on ymmärtänyt haastateltavan sanoman niin kuin oli tarkoitettu. Joustavuutta tuo myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija haluaa. Yhtenä haastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on tutkittavasta aiheesta tietoa. Laadullisen haastattelun tarkoitus on saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavasta aiheesta.

Kuten Kanasen (2012,93) laadullisen tutkimuksen prosessissakin kuvataan, usein laadullisessa tutkimuksessa käytetään yhtenä aineistonkeruumenetelmänä havainnointia. Opinnäytetyön tekeminen sijoittui korona-aikaan, jolloin ylimääräisiä ihmiskontakteja tuli välttää ja työt siirtyivät konttorilta kotitoimistolle. Havainnoinnin toteuttaminen, esimerkiksi tuoteomistajan työpäivän varjostamisella, olisi todennäköisesti rikastanut tutkimuksen aineistoa. Tällä kertaa piti tyytyä haastattelulla kerättyyn aineistoon. Opinnäytetyön valmistumisaikataulu tuli vastaan siinä, että tutkimukseen olisi voitu toteuttaa vielä ryhmähaastattelu, joka olisi antanut erilaista aineistoa yksilöhaastatteluun verrattuna.

3.3.7 Haastattelurunko

Opinnäytetyön haastattelututkimuksen haastattelukysymykset luotiin tietoperustan antaman tiedon, olemassa olevien esitietojen ja kehittämistehtävän ja kehittämistä ohjaavan

kysymyksen pohjalta. Haastatteluissa käytettiin avoimia kysymyksiä, jotta haastattelussa saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, ja jotta haastattelukysymykset eivät ohjaisi tai rajoittaisi liikaa haastateltavan ajattelua. Kysymysten määrä haluttiin pitää maltillisena, jotta haastateltava pääsisi mahdollisimman paljon kertomaan omin sanoin tutkittavasta aiheesta. Koska haastateltavat kuuluivat toimenkuvansa perusteella kahteen eri ryhmään, luotiin haastattelurunkoja kaksi erilaista. Toista runkoa hyödynnettiin tuoteomistajia haastateltaessa ja toista runkoa käytettiin ketterän kehityksen ja asiakaskeskeisyyden asiantuntijoita haastateltaessa.

Kysymysten muodostamisessa käytettiin apuna muun muassa teoriaosuudessa esiteltyä Arantolan ja Simosen määrittelemiä asiakasymmärryksen haasteita vuodelta 2009. Arantola ja Simonen (2009, 5-6) toteavat, että asiakasymmärryksen hyödyntämisen haasteita ovat muun muassa,

- asiakastiedon suuri määrä,
- tiedon sirpaleisuus ja siilomaisuus,
- asiakastiedon tunnistamattomuus,
- asiakastietojärjestelmien puutteellinen hyödyntäminen sekä
- asiakasymmärryksen yksilöllinen hyödyntäminen.

Kuviossa 12 on esitetty, miten osa haastattelukysymyksistä muodostui teorian pohjalta. Kysymys: ”Miten pääsette tutkimaan olemassa olevaa asiakastietoa ja -ymmärrystä?” muodostui Asiakastiedon suuri määrä, tiedon sirpaleisuus ja siilomaisuus ja asiakastietojärjestelmien puutteellinen hyödyntäminen -haasteiden pohjalta. Seuraavat neljä kysymystä muodostuivat asiakasymmärryksen yksilöllisen hyödyntämisen haasteen pohjalta:

- Miten tiimissäsi varmistetaan, että luotte asiakkaalle merkityksellisiä asioita?
- Miten hyödynnätte asiakasymmärrystä nykyään?
- Miten jalostat asiakasymmärryksestä tietoa päätösten tueksi / tiimisi käyttöön?
- Missä asioissa asiakasymmärrystä tulisi sinun mielestäsi hyödyntää?

Haaste	Haastattelukysymys
<ul style="list-style-type: none"> Asiakastiedon suuri määrä Tiedon sirpaleisuus ja siilomaisuus Asiakastietojärjestelmien puutteellinen hyödyntäminen 	Miten pääsette tutkimaan olemassa olevaa asiakastietoa ja -ymmärrystä?
<ul style="list-style-type: none"> Asiakasymmärryksen yksilöllinen hyödyntäminen 	Miten tiimissäsi varmistetaan, että luotte asiakkaalle merkityksellisiä asioita?
<ul style="list-style-type: none"> Asiakasymmärryksen yksilöllinen hyödyntäminen 	Miten hyödynnätte asiakasymmärrystä nykyään?
<ul style="list-style-type: none"> Asiakasymmärryksen yksilöllinen hyödyntäminen 	Miten jalostat asiakasymmärryksestä tietoa päätösten tueksi/tiimisi käyttöön?
<ul style="list-style-type: none"> Asiakasymmärryksen yksilöllinen hyödyntäminen Asiakastiedon tunnistamattomuus 	Missä asioissa asiakasymmärrystä tulisi sinun mielestäsi hyödyntää?

Kuvio 12: Haastattelukysymysten muodostuminen tietoperustan pohjalta

Haastattelurungot löytyvät liitteistä 1 ja 2.

3.3.8 Haastateltavien valinta ja määrä

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on kuvata jokin ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että aineisto kerätään sellaisilta henkilöiltä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta asiasta. Tällöin tiedonantajia ei pidä valita satunnaisesti vaan harkiten. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 51-55.)

Koska tuoteomistaja on ketterässä kehityksessä hyvin merkittävässä roolissa kehitystiimin toiminnan priorisoijana (Scrum.org, 2021), haluttiin opinnäytetyössä tutkia heidän ajatuksiaan ja näkökulmiaan asiakaskeskeisyyteen ja asiakasymmärryksen hyödyntämiseen liittyen. Jotta ilmiöstä saataisiin muodostettua laajempi kuva, päätettiin haastatella myös muita liiketoiminnassa vaikuttavia, ketterän kehityksen ja asiakaskeskeisyyden asiantuntijoita. Tämän tarkempia valintakriteerejä ei haluttu haastateltaville asettaa, jotta riittävä aineisto saataisiin kerättyä opinnäytetyöprosessin asettamassa ajassa.

Tuoteomistajia ja muita asiantuntijoita lähestyttiin sähköpostilla lähetetyllä haastattelupyynnöllä, jossa kerrottiin haastattelun vapaaehtoisuus, tarkoitus ja tavoite, se, että haastatteluun osallistuminen ei velvoita osallistuvia mihinkään jatkossa, haastattelun oletettu kesto, haastattelujen vapaat ajankohdat ja tapa, jolla haastattelu pidetään. Haastateltavat valitsivat itse osallistuvatko he kehittämistyöhön vai eivät. Osallistuneet valitsivat itse valmiiksi määritellystä aikataulusta itselleen sopivan ajankohdan haastattelulle. Haastatteluja pidettiin yhteensä 8 kpl, joista tuoteomistajia oli 5 kpl ja muita asiantuntijoita 3 kpl. Haastatteluiden

alussa käytiin vielä läpi haastattelupyynnössä olleet asiat, pyydettiin lupa äänittää haastattelu ja myös se, että miten aineistoa hallitaan ja miten se tuhoetaan.

3.3.9 Aineiston hallinta

Ennen aineiston keräämistä suunniteltiin aineiston hallinta. Aineisto kerätään yksilohaastatteluilla, jotka tallennetaan etätyökokousvälineen avulla äänitiedostoksi. Tallenteita säilötään opiskelupaikan tarjoamassa vahvan autentikoinnin takana olevassa pilvipalvelussa, kansiossa, johon vain opinnäytetyöntekijällä on pääsyoikeus. Tallenteet on tallennettu anonyymeina pilvipalveluun. Niistä litteroitiin tutkimuksen kannalta oleelliset, anonyymit havainnot post-it-lapuille. Post-it-lapuilla haastattelut koodattiin H1, H2, H3 jne. Post-it-laput silputtiin ja vietiin tietosuojajäteastiaan aineiston analysoinnin jälkeen. Tallenteille kerätty lähdeaineisto luokitellaan salaiseksi. Opinnäytetyötä varten kerätty aineisto poistetaan ja tuhoetaan pilvipalvelusta kyseisen opinnäytetyön valmistumisen yhteydessä.

3.3.10 Aineiston analysoiminen

Opinnäytetyön tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin laadullisella ja aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Aineistolähtöinen sisällön analyysi valittiin analyysimenetelmäksi, koska sen avulla tutkitaan kielellistä aineistoa ja pyritään erilaisten luokittelujen avulla analysimaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä sisältöjä ja rakenteita (Chi 1997, 271). Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat tutkittavasta aiheesta pitäisi tässä analysointivaiheessa pyrkiä pitämään erossa lopputuloksesta koska sen oletetaan syntyvän aineistolähtöisesti.

Kirjallisuudessa löytyy lukuisia erilaisia tapoja tehdä sisällönanalyysia. Tämän lisäksi laadullisissa tutkimuksissa on monenlaisia kuvauksia siitä, miten kyseisessä tutkimuksessa analyysi on toteutettu. Yhden tavan on esittänyt Timo Laine Jyväskylän yliopiston filosofian laitokselta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 77) esittelevät Laineen esittämän rungon hieman mukailtuna:

- Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
- Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
- Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
- Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto.
- Kirjoita yhteenveto.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) toteavat, että aineiston analyysissa on kyse myös keksimisen loogiikasta, johon ei ole sellaista metodia, jolla takuuvarmasti syntyisi viisaita ajatuksia

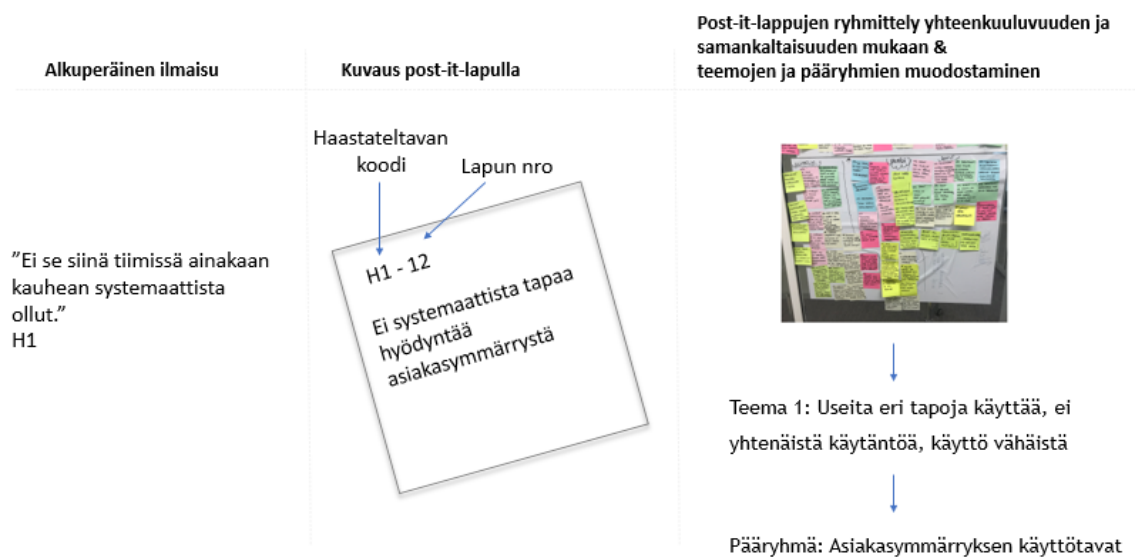
itsestään. Tutkimuksen tekijän on itse tuotava viisautta analyysiinsä ja löydettävä oman ymmärryksensä avulla aineistostaan teemoja (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 89).

Tässä kehittämistyössä aineisto analysoidaan edellä mainitulla sisällön analyysitavalla, koska sen avulla nostetaan aineistosta kehittämistä ohjaavan kysymyksen kannalta olennainen esiin. Kun olennainen on kuvattu luonnollisella kielellä, aineistosta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet löydetään samanlaisuuden ja sisäisen yhteenkuuluvuuden perusteella. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 91.)

Ensin päätetään, että aineistossa opinnäytetyön kehittämistehtävän pohjalta kiinnostavat seuraavat asiat:

- Asiakaskeskeisyydelle annetut merkitykset
- Asiakasymmärryksen käyttötavat
- Asiakasymmärryksen hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät
- Asiakaskeskeisyyteen vaikuttavat tekijät

Tämän päätöksen jälkeen aineisto käydään läpi. Aineistosta kerätään kaikki aiemman päätöksen pohjalta kiinnostavat havainnot, ja muut tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat jätetään aineistosta pois. Kerätyt havainnot kuvataan luonnollisella kielellä ja anonyymeinä post-it-lapuille. Post-it-laput valittiin siksi, että niiden kautta kerättyjä havaintoja on helppo ryhmitellä erilaisiin ryhmiin. Post-it-lapuilla olevia käsitteellistyksiä teemoitettiin eli niistä luotiin synteesejä ja niitä analysoitiin. Analyysin logiikasta on esitetty esimerkki kuviossa 13. Aineistosta nousi esiin konkreettisia asioita, jotka vastasivat analyysin alussa tehtyyn päätökseen kiinnostavista asioista. Näistä aineistosta nousseista asioista kirjoitettiin yhteenveto, joka löytyy luvusta 4, Tutkimuksen tulokset. Kerätty lähdeaineisto luokitellaan salaiseksi. Opinnäytetyötä varten kerätty aineisto tuhoetaan kyseisen opinnäytetyön valmistumisen yhteydessä.



Kuvio 13: Esimerkki aineiston analyysin logiikasta

4 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset. Joissakin laadullisen tutkimuksen tutkimusraporteissa käytetään analyysin tukena lainauksia alkuperäisistä haastatteluista. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 25) toteavat, että tällaiset sitaatit pitää tulkita vain esimerkeiksi, ne eivät paranna tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijaa kannustetaan pohtimaan, haluaako hän loppuraporttiinsa alkuperäisiä ilmauksia ollenkaan. Tällaisia lähdeaineistosta otettuja sitaatteja ei tulisi käyttää oman ajattelun minimoimiseksi tai siitä tulkinnasta, että raportti olisi niiden kanssa mielenkiintoisempi. Lainaukset saattavat johtaa siihen, että hyvän raportin idea hukkuu. (Tuomi ja Sarajärvi, 26.) Tämän opinnäytetyön tulokset esitetään ilman alkuperäisiä lainauksia haastatteluista. Opinnäytetyöntekijä koki, että lainaukset eivät täydennä analyysiä vaan saattaisivat sellaisenaan sekoittaa lukijaa. Tämä tulkinta tehtiin siitä syystä, että työn kannalta ei ole oleellista sanataarkka ilmaisu, vaan ajatus tai idea yksittäisten sanojen sijaan. Kehittämistyön luotettavuutta lisätäkseen opinnäytetyöntekijä on esittänyt esimerkin analyysin logiikasta luvussa Aineiston analysoiminen.

4.1 Asiakaskeskeisyydelle annetut merkitykset

Tässä alaluvussa esitetään kehittämistyön tuloksia siitä, minkälaisia merkityksiä asiakaskeskeisyydelle annettiin. Aineiston havainnot on ryhmitelty niiden samankaltaisuuden ja sisäisen yhteenkuuluvuuden mukaan. Nämä ryhmät on nimetty, ja ne muodostavat tämän pääryhmän tulokset. Pääryhmänä toimii asiakaskeskeisyydelle annetut merkitykset. Näissä tuloksissa tulee huomioida se, että aineistoa edustaa pieni joukko asiantuntijoita toimeksiantoi-

organisaatiosta. Näiden tulosten kautta ei voida päätellä kaikkien organisaatioissa työskentelevien asiakaskeskeisyyden merkityksiä.

- Asiakas huomioidaan tekemisessä ja pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa.
 - Asiakas on tekemisen keskiössä ja hänelle pyritään tuottamaan niin hyvää palvelua, että asiakkaan kannattaa jatkossakin palata ostamaan organisaatiolta
 - Asiakkaan ongelmaa pyritään ratkaisemaan parhaalla mahdollisella tavalla, tai tekemisellä pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa
 - Asiakkaan tarpeet tulisi huomioida, kun tehdään jotakin uutta tai isompi muutos olemassa olevaan prosessiin
- Asiakas näkyy strategiassa ja organisaatorakenteessa
 - Asiakkaan kokonaiskokemuksen pitäisi määrittää johdettavat kokonaisuudet sellaisiksi, että niissä voidaan kehittää asiakkaan kannalta oleellisia asioita

4.2 Asiakasymmärryksen käyttötavat

Tässä alaluvussa esitetään kehittämistyön tuloksia asiakasymmärryksen käyttöön liittyen. Havainnot on ryhmitelty niiden samankaltaisuuden ja sisäisen yhteenkuuluvuuden mukaan. Nämä ryhmät on nimetty, ja ne muodostavat tämän pääryhmän tulokset. Pääryhmä on nimeltään asiakasymmärryksen käyttötavat.

- Useita eri tapoja käyttää, ei yhtenäistä käytäntöä, käyttö vähäistä
 - Asiakasymmärrystä käytetään usealla eri tavalla, jos niitä käytetään ollenkaan
 - Kaikki kertoivat hyödyntäneensä asiakas/käyttäjäpalautteita tiimin tehtäviä suunnitellessa, mutta systemaattista tapaa palautteiden hyödyntämiseen ei ollut
 - Osa haastateltavista ei tiennyt, missä asiakastietoa on ja miten järjestelmiin pääsee ja mitä tietoa niissä säilötään
 - Osa haastateltavista ei tiennyt missä olemassa olevaa asiakas- ja markkinatutkimustietoa säilötään ja miten siihen pääsee käsiksi
 - Varsinaisten asiakastietojärjestelmien käyttö vaikutti olevan aika vähäistä tutkimukseen osallistuneiden osalta
- Asiakasymmärrystä ei käytetä ollenkaan tai todella vähän
 - Oletetaan, että tiedetään asiakkaan tai käyttäjän tarpeet
- Asiakastutkimusten (liiketoiminnan omilla) loppuraporteilla ei selkeää säilytyspaikkaa haastateltavien tiedossa
 - Asiakastutkimusten loppuraporttien säilytyspaikkaa ei tunnistettu tai sitä ei kaivattu

- Yksittäisten asiakastutkimuksiin liittyvien työpajojen loppuraportit koettiin sellaisiksi, että sellaisen työntekijän, joka ei ole osallistunut työpajaan, on vaikea saada niistä selkoa työpajan jälkeen.
- Työpajojen lopputulemat nähtiin muutenkin sellaiseksi, että ne ovat sen hetken tuotoksia, eikä niihin tarvitse palata. Näin ollen pääsyä niihin ei edes kaihattu.
- Asiakasymmärryksen ja päätöksenteon välillä ei ole selkeää yhteyttä
 - Priorisointiin ei käytetä syvällisestä asiakasymmärryksestä johdettuja kriteereitä
- Omia järjestelmiä
 - Osa haastateltavista kertoi kehittäneensä oman järjestelmän sisäiseltä sidosryhmältä kerättävään käyttäjätiedon keräämiseen ja säilömiseen.
 - Sidoryhmiltä kerättävään tietoon ei ollut osallistuneiden tiedossa yhteistä järjestelmää eikä käytäntöä
- Asiakastietoa monessa eri paikassa
 - Aineistosta nousi esiin se, että asiakas- ja sidoryhmätietoja sijaitsee useassa eri paikassa ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostaminen tästäkin syystä on aikaa vievää ja hankalaa.
 - Koettiin kuormittavaksi tekijäksi, että tieto siitä, missä mikäkin asiakasymmärrykseen tarvittava tieto sijaitsee, on täysin työntekijän muistin varassa.

4.3 Asiakasymmärryksen hyödyntämistä edistävät tekijät

Tässä alaluvussa on esitetty kehittämistyön tulokset asiakasymmärryksen hyödyntämistä edistävästä tekijöistä. Havainnot on ryhmitelty niiden samankaltaisuuden ja sisäisen yhteenkuuluvuuden mukaan. Näille ryhmille on annettu nimet ja ne edustavat pääryhmän tuloksia. Pääryhmänä toimii asiakasymmärryksen hyödyntämistä edistävät tekijät.

- Yhdessä luotu, systemaattinen tapa hyödyntää asiakasymmärrystä, milloin hyödynnetään ja millä tavalla
 - Osa haastateltavista kaipasi yhdessä kehitettyä systemaattista tapaa hyödyntää asiakasymmärrystä, jolloin voisi olla helpompaa myös sitoutua käytäntöön, vaikka se aluksi voisi tuntua hankalaltakin
 - Työntekijöiden tulisi tunnistaa, mikä on asiakastietoa, mistä he löytävät olemassa olevaa asiakastietoa ja -ymmärrystä sekä tietävät missä tilanteissa asiakasymmärrystä on syytä käyttää
 - Kun yhteisesti sovittua tapaa ei ole niin asiakasymmärryksen hyödyntäminen riippuu siitä muistaako, ehtiikö, jaksako tuoteomistaja (tai joku muu tiimistä) tutkia asiakastietoa tai olemassa olevaa asiakasymmärrystä

- Yksi paikka, missä asiakas- ja käyttäjätieto on ja järjestelmän käyttö helpommaks
 - Asiakastietojärjestelmien toivottiin olevan helppokäyttöisempiä, esimerkiksi valmiit kategoriat koettiin käyttöä helpottavaksi ja myös se, että tiedonhakua ei aina tarvitsisi aloittaa täysin alusta esimerkiksi kahlaamalla asiakaspalautteita läpi.
 - Tuntuu työläältä kerätä useasta paikasta eri tietoja, ja muodostaa kokonaisymmärrystä ja hahmottaa kokonaiskuvaa.
- Säännöllisiä koulutuksia asiakastietojärjestelmän käyttöön ja asiakastiedon analysointiin
 - Asiakastietojärjestelmän käyttö koettiin aikaa vieväksi siitäkin syystä, että oma osaaminen järjestelmän käyttöön koettiin vaillinaiseksi käytön vähyyden vuoksi. Koulutuksen saaminen vaikutti olevan omasta aktiivisuudesta kiinni.
 - Tiedon jalostaminen asiakasymmärrykseksi koettiin haasteelliseksi, jos sellaista ei ole tehnyt aiemmin, eikä rutiinia ole syntynyt. Tiedon analysoimiseen kaivattiin tukea.
- Yhteiset sessiot, joissa muodostetaan fasilitoidusti asiakasymmärrystä oman liiketoiminta-alueen aiheista
 - Asiakasymmärryksen muodostamiseen kaivattiin yhteisöllisyyttä ja (vertais)tukea, jotta työskentely ei olisi niin yksipuolista ja ymmärrys syntyisi niin, että siinä on huomioitu useita eri tietolähteitä ja näkökulmia.

4.4 Asiakasymmärryksen hyödyntämisen kipupisteitä

Tässä alaluvussa on esitetty kehittämistyön tuloksia asiakasymmärryksen hyödyntämisen kipupisteistä. Havainnot on ryhmitelty niiden samankaltaisuuden ja sisäisen yhteenkuuluvuuden mukaan. Nämä ryhmät on nimetty, ja ne muodostavat tämän pääryhmän tulokset. Pääryhmänä toimii asiakasymmärryksen hyödyntämisen kipupisteet.

- Asiakasymmärryksen jalostamisen prosessi ei ole tuttu ja asiakasymmärryksen hyödyntäminen tuntuu ”päälle liimatulta”, irralliselta osalta kehittämisen prosessista
 - Saatetaan lukea silloin tällöin yksittäisiä palautteita tai osallistetaan asiakkaita tai sidosryhmistä käyttäjiä, mutta erilaisten tietojen yhdisteleminen, tyypittely, ryhmittely ja analysointi jää usein vaillinaiseksi, koska asiakasymmärryksen hyödyntämistä ei ole kytketty kehittämisen prosessiin ja tiedon analysointitavat eivät ole tuttuja.
 - Tiedon analysointi ymmärrykseksi on hankalaa, jos ei ole sellaista tehnyt ennen

- Ei tunneta laajasti asiakasymmärryksen keräämisen tapoja, menetelmiä ja työkaluja
 - Osallistetaan asiakkaita ja sidosryhmiä, mutta osallistamisen fasilitoitavat ei ole tuttuja, eikä ole selkeää käsitystä siitä, mitä menetelmiä ja työkaluja, milloinkin kannattaisi hyödyntää ymmärryksen keräämiseksi
 - Tyydytään kysymään asiakkaalta tai sidosryhmän edustajalta suoraan mitä haluaisi, jolloin innovointi voi jäädä pintapuoliseksi
 - Asiakaspalautteista ei usein selviä miksi jokin asiakkaan asia tuntuu siltä kuin tuntuu, tämä täytyy selvittää muulla tavoin
- Asiakasymmärryksen ja päätöksenteon välillä ei ole selkeää yhteyttä
 - Päätöksenteon ja priorisoinnin kriteeristö on suppea eikä sisällä syvällisestä asiakasymmärryksestä johdettuja kriteereitä
- Asiakasymmärryksestä ei koeta olevan hyötyä
 - Oletetaan, että tiedetään jo ilman selvitystyötä
 - Selvitetään vain asiakkaan rationaaliset valintakriteerit, piilevät motiivit jäävät selvittämättä ja innovointi jää kokonaan pois tai innovoidaan oletusten perusteella ”väärään suuntaan”, jolloin arvontuottoa ei ole maksimoitu.

4.5 Asiakaskeskeisyyttä edistävät tekijät

Organisaatiotasoa

- Organisaatiosta löytyy koko organisaatiota koskeva rakenne ja käytäntö asiakaskeskeisyyden varmistamiseksi
 - Liiketoimintasegmenttien vuositavoitteet suunnitellaan asiakaskeskeisesti, osallistetaan liiketoiminnan muotoilijoita ja heimojen asiakaskokemusjohtajat sekä strategisen tason palvelumuotoilijoita työhön
 - Heimoissa asiakaskokemusjohtajia ja strategisen tason palvelumuotoilijoita, jotka antavat oman panoksensa heimon vuosisuunnitteluun ja tavoiteasetantaan sekä pitävät asiakasnäkökulmaa esillä tavoitteiden asettamisessa
 - Palvelumuotoilua on sekä strategisella että operatiivisella tasolla
 - Keskitetty Customer Insight -toiminto, joka tukee liiketoimintoja asiakasymmärrykseen liittyvissä aiheissa
- Budjetteja ja funktioita johdetaan yli yksikkörajojen
 - Organisaatiossa on organisoiduttu sillä tavalla, että arvontuotto asiakkaalle on mahdollista ilman osaoptimointia tai asiakkaalle epäoleellisten tai keskenään kilpailevien asioiden kehittämistä
 - Johdetaan asiakkaan kokonaisratkaisua, eikä sen osia
- Jatkuvan oppimisen kulttuuri
 - Asiakaskeskeisyyttä mitataan ja kehitetään jatkuvasti konkreettisilla keinoilla
 - Organisaatiossa on yhtenäinen kieli puhua asiakkaasta

- Asiakasymmärrys nähdään kyvykkyytenä ja sen hyödyntämiseen luodaan koko organisaatiota koskevat, yhtenäiset käytänteet
- Mitä laajemmin on tietoa asiakkaista ja mitä paremmin sitä osataan hyödyntää niin sitä isomman (kilpailu)edun asiakasymmärrys voi tuottaa
- Tulevaisuuden ennakkointia tehdään systemaattisesti ja laajasti koko organisaatiossa

Liiketoiminta-taso

- Liiketoimintatavoitteet määritellään aidosti asiakasarvon ympärille, tavoitteiden liiketoimintapotentiaali ja toteutettavuus on myös arvioitu
 - Liiketoimintatavoitteet kommunikoidaan selkeästi ja asiakasarvo tuodaan aina esiin tiimeille
 - Johdetaan asiakkaan kokonaisratkaisua, eikä sen osia
- Määritellään asiakaskeisyyden merkitys liiketoiminnalle ja luodaan yhteinen visio siitä, mitä tavoitellaan
- Asiakaskokemusjohtajalla on valtuudet vaikuttaa liiketoiminnassa ja hänellä on käytössään budjetti
- Järjestetään säännöllisesti sessioita, joissa jaetaan olemassa olevaa asiakasymmärrystä
- Roolitus
 - Liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun osallistuu palvelu- ja/tai liiketoiminnanmuotoilijoita
 - Tiimeissä palvelumuotoilijoita ja käyttökokemussuunnittelijoita, jotka tuovat asiakaskeisyyttä lisääviä, yhteiskehittämisen menetelmiä ja työkaluja tiimien tietoisuuteen ja käyttöön

Tiimitaso

- Hyödynnetään asiakasymmärrystä yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaisesti
- Jaetaan tietoa olemassa olevasta asiakasymmärryksestä
 - Osallistutaan asiakasymmärryksen tietoiskuihin säännöllisesti ja esitellään miten asiakasymmärrys ohjaa tiimiä
- Asiakaskeisyyteen liittyvät työkalut ja menetelmät tutuiksi kaikissa organisaation tiimeissä
- Asiakaskohtaamisia säännöllisesti
- Tiimien säännöllisissä seremonioissa on asiakkaan tai loppukäyttäjän ääni aina mukana, joko tiimin edustajan tai oikean asiakkaan/käyttäjän kautta, voidaan esimerkiksi miettiä mitä asiakkaasta/käyttäjistä on sprintin aikana opittu

4.6 Asiakaskeskeisyyttä estävät tekijät

Organisaatiotaso

- Todellisuudessa ainoastaan kehitystiimit hyödyntävät ketteriä menetelmiä, eikä ketteryyden laajentaminen koko organisaatiotasolle ole ketterää
- Ei tunnisteta asiakaskeskeisyyttä
 - Luullaan, että toimitaan asiakaskeskeisesti, mutta todellisuudessa toimitaan sisäisistä lähtökohdista käsin
 - Puhutaan asiakaskeskeisyydestä ja arvoa tuottavista tiimeistä, mutta tiimit on organisoitu tuote- tai palvelupohjaisesti

Liiketoimintataso

- Liiketoimintatavoitteet määritellään liiketoimintalähtöisesti, tai niihin liittyvä asiakasarvo jää epäselväksi
- Asiakaskokemusjohtaja on titteli, jolla ei ole valtaa vaikuttaa muuhun organisaatioon eikä hänellä ole budjettia käytössään
- Ei ole yhdessä määritelty mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa ja suunniteltu visiota siitä, mihin sillä liiketoiminnassa pyritään

5 Ideoita asiakasymmärryksen hyödyntämisen lisäämiseksi

Ideat työstettiin tutkimuksen tulosten, työn teoriapohjan, sekundäärisen tutkimuksen ja opinnäytetyöntekijän työkokemuksen pohjalta opinnäytetyöntekijän toimesta. Työn tiukka aikataulu ei mahdollistanut osallistavaa ideointia, joka olisi ollut ihanteellista lopputulosten kannalta. Mahdollisimman laaja-alaisen ja tehokkaan ideoinnin toteuttamiseksi päätettiin suorittaa kehittämistyön tulosten pohjalta kevyt sekundäärinen tutkimus (engl. secondary research). Sekundäärisessä tutkimuksessa kerätään tietoa valmiista aineistoista, kuten esimerkiksi muiden tutkijoiden keräämistä aineistoista, erilaisten organisaatioiden tai tutkimuslaitosten tilastoista ja asiakirjoista. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 119.) Sekundäärisen tutkimuksen avulla saatiin inspiraatiota osaan ratkaisuihideoista.

Taulukossa 1 on esitetty ratkaisuihideoita, joita liiketoiminta voi testata asiakasymmärryksen hyödyntämisen lisäämiseksi.

Taulukko 1: Ratkaisuiideoita tutkimuksen tulosten perusteella tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin

Tarve / Kipu- piste	Tavoite	Ratkaisuidea	Kategoria
Asiakaskeskeisyyttä ei ole määritelty, tiimit eivät tiedä mitä se tarkoittaa ja mihin sillä konkreettisesti pyritään	Määrittää asiakaskeskeisyyden merkitys heimolle ja asettaa tavoitteet ja suunnitella mittarit	Heimossa pidetään asiakaskeskeisyyden työpaja, jossa määritetään asiakaskeskeisyyden merkitys heimossa ja asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan mittarit asiakaskeskeisyydelle.	Työpaja
Asiakasymmärryksen hyödyntämiseen ei ole yhteistä, systemaattista tapaa	Tavoitteena määritellä asiakasymmärryksen tavoitteet, luoda yhteinen käytäntö asiakasymmärryksen hyödyntämiseen, löytää vastaukset kysymyksiin, milloin hyödynnetään ja miten. Sitoutetaan yhteiseen tapaan toimia.	Heimossa pidetään työpaja, jossa suunnitellaan systemaattinen tapa hyödyntää asiakasymmärrystä.	Työpaja
Tiedon analysointi on hankalaa ja aikaa vievää, jos se ei ole rutiini	Tavoitteena tukea asiakastiedon jalostumista asiakasymmärrykseksi	Asiakastietojärjestelmien ja asiakastiedon analysoimiseen koulutusta ja tukea.	Koulutus ja vierihoido
Asiakas- ja käyttäjätieto sijaitsee useassa eri	Tavoitteena saada vain yksi paikka asiakas- ja	Järjestetään suunnittelutyöpaja, jonka tarkoituksena on selvittää asiakastietojärjestelmien tilanne ja suunnitella millä keinoin asiakastietoa voitaisiin	Työpaja

Tarve / Kipupiste	Tavoite	Ratkaisuidea	Kategoria
<p>Taulukko 1 jatkuu..</p> <p>paikassa, kokonaiskuvan muodostaminen on hankalaa ja aikaa vievää</p>	<p>käyttäjätiedon tallentamiseksi</p>	<p>tallentaa vain yhteen paikkaan ja millä keinoin myös käyttäjätietoa voitaisiin tallentaa samaan järjestelmään. Työpajassa voisi myös pohtia, mikä helpotaisi järjestelmän käyttöä ja miten näitä muutoksia voidaan toteuttaa.</p>	
<p>Asiakasymmärryksen muodostaminen on yksinäistä ja yksipuolista</p> <p>Tieto olemassa olevasta asiakastutkimuksista ei saavuta kaikkia</p>	<p>Tavoitteena tuottaa moniulotteista ja syvällisempää asiakasymmärrystä yhdessä</p> <p>Tavoitteena jakaa olemassa olevaa asiakasymmärrystä laajasti</p>	<p>Järjestetään säännöllisiä tietoiskuja jo jalostetusta asiakasymmärryksestä ja fasilitoituja asiakasymmärryksen muodostamisen työpajoja, joissa muun muassa tuoteomistajat pääsevät jalostamaan asiakastiedosta asiakasymmärrystä yhdessä.</p>	<p>Tiedonjako</p>
<p>Asiakasymmärrys on irrallinen osio kehittämissen prosessista</p>	<p>Tavoitteena saada kaikkien tietoon heimon asiakas- ja käyttäjäpersoonat</p> <p>Tavoitteena lisätä asiakasnäkökulman näkymistä JIRA:ssa.</p>	<p>Heimossa pidetään ”Kuka on asiakkaamme” -työpaja, jossa määritellään heimon asiakas- ja käyttäjäpersoonat. Easy Agile Personas -lisäosalla persoonat lisätään Jiraan. Tämän jälkeen tiimien käyttäjätarinoihin voidaan lisätä ketä kyseinen tarina koskettaa ja kuinka merkittävä se on kyseiselle persoonalle. Kun tarinoita arvotetaan asiakkaan näkökulmasta, työkalu antaa selkeän näkymän siihen, mitkä käyttäjätarinat ovat kuinkakin arvokkaita kullekin asiakkaalle.</p>	<p>Työpaja ja JIRAan lisäosa</p> <p>Taulukko 1 jatkuu...</p>

Tarve / Kipupiste	Tavoite	Ratkaisuidea	Kategoria
Taulukko 1 jatkuu...			
Asiakastutkimukset eivät ole kaikkien saatavilla	Tavoitteena jakaa heimon asiakas-keskeistä tietoa	Asiakasymmärryksestä jalostettu tieto, persoonat, olennaisimmat asiakaspolut Taulukko 1 jatkuu... ja asiakaskokemuksen tärkeimmät tekijät dokumentoidaan yhteisesti sovit- tuun tallennuspaikkaan, johon kaikilla työntekijöillä on pääsy. Dokumentteja myös luonnollisesti päivitetään tarpeen mukaan.	Tiedon- jako
Asiakasymmärrys on irrallinen ja päälle liimattu osio kehittämisen prosessista	Tavoitteena lisätä asiakas-keskeistä tietoa kehittämisen prosessiin	Käyttäjätarinan rinnalla kulkee asiakas- polku, johon tarina liittyy. Tällöin iso kuva on aina asiantuntijan lähellä ja hän voi tarkistaa esimerkiksi, että mi- ten käyttäjätarinaa liittyvä koko pro- sessi menee.	JIRA
Asiakasymmärrys on irrallinen ja päälle liimattu osio kehittämisen prosessista	Tavoitteena lisätä asiakasymmärryk- sen jakamista ja asiakasnäkökul- man huomioon ottamista	Käyttäjä / asiakas tulisi olla läsnä jos- sakin muodossa tiimin seremonioissa. On hyvä miettiä, kuka milloinkin edus- taa käyttäjää, ei aina tuoteomistaja, vaan tarpeen mukaan myös aito asiakas tai kollega organisaation eri osastolta.	Tiimin se- remoniat
Asiakasymmärrys on irrallinen ja päälle liimattu osio kehittämisen prosessista	Tavoitteena lisätä asiakasymmärryk- sen keräämistä tiimitasolla	Toimihenkilöiden törmäytys säännöllis- esti: koodari tutustuu asiakaspalvelu- työhön ja päinvastoin. Kaikilla organi- saation tasoilla tehdään kenttätöitä eli kerätään dataa ja ymmärrystä suoraan asiakkaalta. Oikeilla asiakkailla ominai- suuksien testaukset prototyyppejä hyö- dyntämällä.	Asiakas- ymmär- ryksen keräämi- nen Taulukko 1 jatkuu...

Tarve / Kipu- piste	Tavoite	Ratkaisuidea	Kategoria
Taulukko 1 jat- kuu...			
Asiakasymmär- rys on irrallinen ja päälle lii- mattu osio ke- hittämisen pro- sessista	Tavoitteena prio- risoida asiakkaan näkökulmasta ja kerätä ymmär- rystä mitä asiak- kaat oikeasti ha- luavat	Buy-a-feature -pelin hyödyntäminen. Asiakkaan mieltymysten utelu. Lista- taan tuotteen ominaisuudet, asetetaan kullekin asiakasarvoon, kustannuksiin perustuva hinta. Asiakas saa tietyn summan pelirahaa, jolla voi ostaa edul- lisiä tai ”liian” kalliita ominaisuuksia. Joihinkin ominaisuuksiin asiakkailla on varaa vain yhdessä, joten heidän pitää tehdä yhteistyötä. Peli priorisoi ominai- suuksia asiakkaan näkökulmasta. Keskustelu paljastaa mitä asiakkaat oi- keasti haluavat.	Priori- sointi Asiakkai- den miel- tymysten utelu

5.1 Suositukset toimenpiteistä tutkimuksen pohjalta

Luvussa esitellään opinnäytetyöntekijän tutkimukseen perustuvat suositukset toimeksiantaja-organisaatiolle jatkotoimenpiteistä.

Osa tämän opinnäytetyön tuloksista johdetuista ratkaisuehdotuksista on oman arvioni mukaan suhteellisen pienitöisiä toteuttaa, eivätkä ne vaadi kovin suuria muutoksia nykyiseen toimintatapaan, kuten esimerkiksi asiakaspolkujen lisääminen JIRA:ssa käyttäjätarinoihin. Osa ratkaisuehdotuksista taas on isompia muutoksia, jolloin niitä kannattaa ensin validoida pienemmällä pilottiryhmällä. Ensimmäinen suositukseni on siis käydä läpi opinnäytetyön ratkaisuehdotukset. Tämän jälkeen kategorisoida ne koko organisaatiota koskeviin ja liiketoimintaa koskeviksi sekä arvottaa ne arvioidun työmäärän ja muutoksen vaikutuksen mukaan sekä priorisoida ne. Jos muutos on iso, testaus ja iteroitukierrokset pilottiryhmällä on suositeltavaa. Jos muutos arvioidaan työmäärältään pieneksi, mutta kannattavaksi toteuttaa, voi saman tien päättää onnistumisen mittarit ja jalkauttaa muutoksen. Jos muutos koskee koko organisaatiota, kannattaa kehittämistyön tulos validoida esimerkiksi kvantitatiivisella kyselytutkimuksella koko organisaatiossa. Tämän jälkeen koko organisaatiota koskevat ratkaisuehdotukset on hyvä muokata kyselytutkimuksen tulosten mukaisiksi.

Koko organisaatiota koskeva muutos

1. Tulosten validointi kvantitatiivisella kyselyllä koko organisaatiossa
2. Ratkaisuehdotusten muokkaus kyselytutkimuksen tulosten mukaan
3. Testaus pilottiryhmällä
4. Muutoksen vaikutusten mittaaminen
5. Iterointikierrokset
6. Muutoksen toteuttaminen hallitusti laajemmin
 - a. Muutosagenttien rekrytointi jne.

Liiketoiminnassa toteutettava muutos

1. Ratkaisuehdotusten läpikäynti
2. Ratkaisuehdotusten kategorisointi:
 - a. koko organisaatio,
 - b. koskee vain liiketoimintaa,
 - c. työmäärältään iso muutos,
 - d. työmäärältään pieni muutos

Työmäärältään pieni muutos

1. Muutoksen onnistumisen mittarit,
2. muutoksen toteuttaminen,
3. muutoksen vaikutusten mittaaminen,
4. mahdolliset iterointikierrokset

Työmäärältään iso muutos

1. Muutoksen onnistumisen mittarit
2. Testaus pilottiryhmällä
3. Muutoksen vaikutusten mittaaminen
4. Iterointikierrokset
5. Muutoksen toteuttaminen laajemmin hallitusti
 - a. Muutosagenttien rekrytointi jne.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitetään kehittämistyön johtopäätökset ja pohdinta. Johtopäätökset on muodostettu ryhmittelemällä tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia yhteenkuuluvuuden kautta ja erittelemällä niitä tietoperustaan. Pohdinnassa pyritään tuomaan esiin, miten

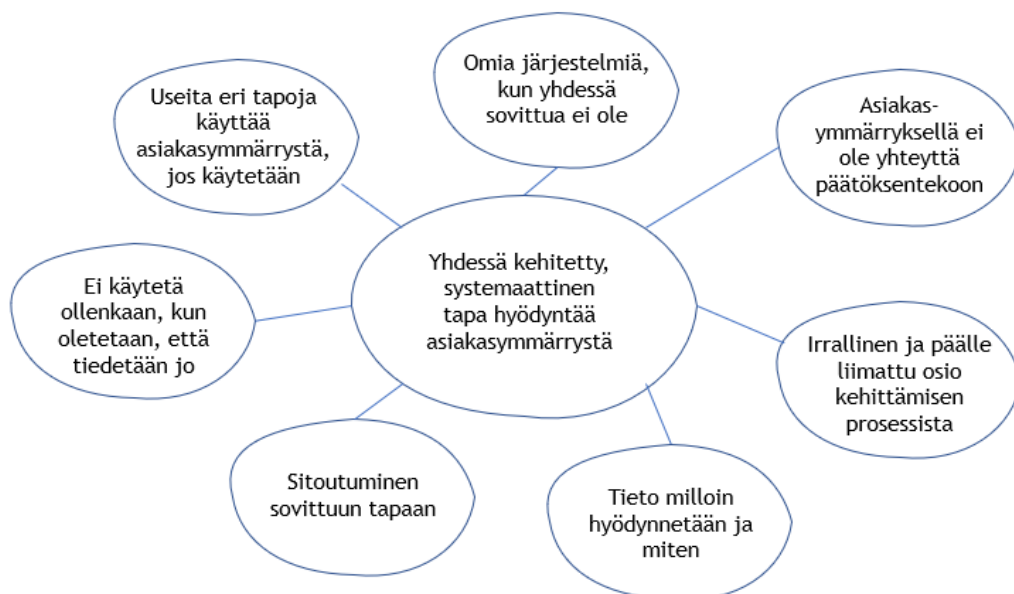
opinnäytetyön tulokset kehittävät työelämää, miten ne ovat hyödynnettävissä ja miten ne edistävät uuden tiedon syntymistä.

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tutkia palvelumuotoilun keinoin, miten lisätä asiakaskeskeisyyttä ketterän kehittämisen viitekehykseen. Opinnäytetyön kehittämistä ohjaavana kysymyksenä oli, mitkä tekijät edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä tiimien toiminnan suunnittelun apuna ketterän kehittämisen viitekehysessä. Tässä luvussa pyritään vastaamaan tähän kysymykseen ja esittämään opinnäytetyön kehittämistehtävään ratkaisuja.

Kehittämistyön aineistosta nousi esiin useita yhtäläisyyksiä asiakasymmärryksen käyttöä edistäviksi tekijöiksi. Työn tulokset osoittivat, että asiakastiedon keräämisen, tiedon analysoimisen ja asiakasymmärryksen hyödyntämisen menetelmäosaamiseen, järjestelmiin ja yhdessä luotuihin käytäntöihin on panostettava, jos organisaatiossa toivotaan asiakasymmärryksen juurruttamista osaksi tiimeissä hyödynnettävää ketterän kehittämisen viitekehystä.

Aineiston perusteella ensimmäinen merkittävä asiakasymmärryksen hyödyntämistä edistävä tekijä oli se, että liiketoiminnalla on yhdessä kehitetty, systemaattinen tapa hyödyntää asiakasymmärrystä. Kuviossa 14 on havainnollistettu, miten tuloksia ryhmittelemällä päästiin tähän johtopäätökseen.



Kuvio 14: Systemaattinen tapa hyödyntää asiakasymmärrystä -johtopäätöksen syntyminen tulosten pohjalta

Arantola ja Simonen (2009, 5-6) toteavat, että vaikka asiakasymmärryksen merkitys olisikin jo tunnistettu, sen hyödyntämisessä on kuitenkin erilaisia haasteita. Yksi näistä tunnistetuista haasteista on asiakasymmärryksen yksilöllinen hyödyntäminen.

On lähes välttämätöntä, että organisaatiossa todetaan asiakasymmärryksen olevan sen ydinkyvykyys ja kriittinen menestystekijä. On tärkeää pilkkoa asiakasymmärrys myös osiin ja miettiä sen vaikutusta organisaatiossa. Itsestään selviltä kuulostavien asioiden merkitykset voivat kuitenkin organisaatioissa jäädä helposti miettimättä. Jos organisaatiossa kehitetään asiakasymmärrystä, sen kannattaa kuvata selkeästi tahtotilansa asiakasymmärryksen merkityksen suhteen. Tahtotilana voi esimerkiksi olla se, että siirretään painopistettä tiedon keräämisestä ja varastoinnista tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa. Tämä luonnollisesti vaatii sen, että rakennetaan myös yhteys kerätyn tiedon ja päätöksenteon välille. Jos organisaatiossa päätetään valita tahtotilaksi asiakasymmärryksen hyödyntäminen päätöksenteossa, on tärkeää kysyä, onko kerätty tieto oikeanlaista, onko tiedon laatu hyvä ja käytetäänkö tietoa oikeissa tilanteissa. Jos tietoa on kerätty jo pidemmän aikaa, on analyyseille ja johtopäätösten tekemiselle muodostunut jo hyvä perusta. (Arantola 2006, 113-115.)

Lisäksi säännölliset tukitoimet, kuten asiakastietojärjestelmän käyttökoulutukset, tiedon analysointituki, tietoiskut jalostetusta asiakasymmärryksestä ja yhteiset fasilitoidut sessiot asiakasymmärryksen muodostamiseksi ovat kehittämistyön aineiston perusteella toimeksianto-organisaatiossa tärkeitä asiakasymmärryksen hyödyntämistä edesauttavia tekijöitä. Kuviossa 15 on havainnollistettu tähän johtopäätökseen vaikuttaneita tuloksia.



Kuvio 15: Säännölliset tukitoimet -johtopäätökseen liittyvät tutkimuksen tulokset

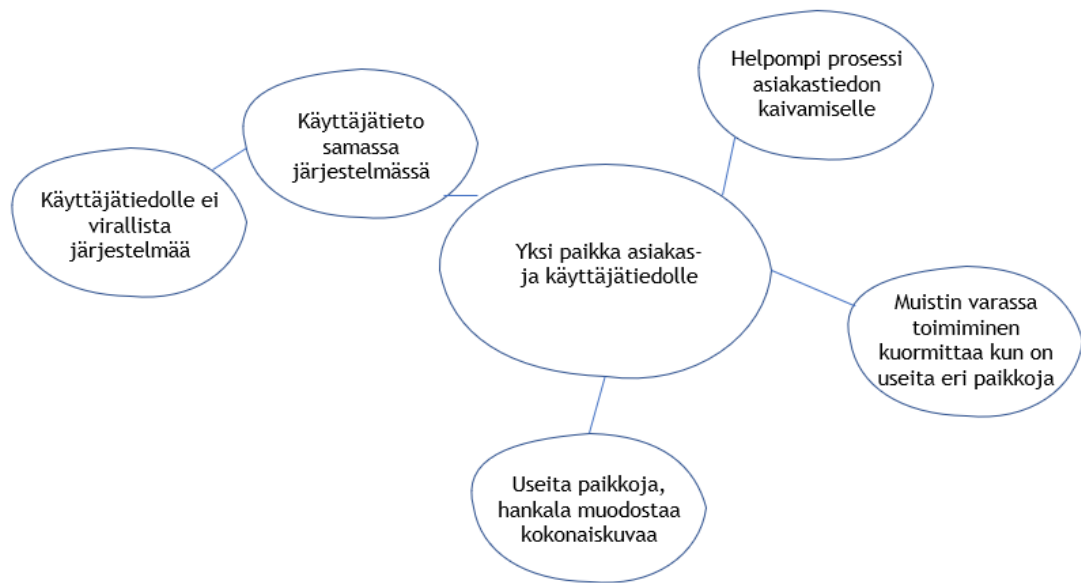
Gamblen, Tappin, Marsellan ja Stonen (2005, 72) mukaan asiakasymmärrystä kehittäessä pitää tietää, keitä ovat organisaation asiakkaat, mitä he tekevät, missä he ovat, mitä he ostavat tai haluaisivat ostaa ja miten heidät tavoittaa parhaiten. On myös oleellista tietää, onko

organisaatio toiminut lupaustensa mukaisesti ja onko organisaatio kykeneväinen ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmia. Myös organisaation sisällä tulisi selvittää ymmärretäänkö asiakasymmärrys siellä oikein, ja toimitaanko asiakastietoa kerätessä asianmukaisesti ja asiakkaiden yksityisyyttä ajatellen. (Gamble ym. 2005, 73.)

Tutkijat suosittelevat organisaatioita tarkastelemaan lähemmin tapojansa kerätä asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen keräämisessä pitäisi keskittyä asiakkaan maailman ymmärtämiseen kokonaisuutena, eikä vain keräämällä asiakkaan yksittäisiä havaintoja ja mielipiteitä. (Heinonen ym. 2010, 18.) Syvälinen asiakasymmärrys ei voi perustua vain asiakaspalautteeseen, henkilökunnan kommentteihin, tai edes asiakashaastatteluihin, sillä asiakkaat eivät kerro kaikkea organisaation edustajille eivätkä asiakkaat edes pysty kertomaan kaikista motiiveistaan käyttäytymisensä takana, vaikka näin haluaisivatkin tehdä. Sen sijaan asiakasymmärryksen pitäisi pohjautua systemaattiseen tutkimukseen ja analyysiin asiakasymmärryksen tekijöistä. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29-38.) Havainnoimalla asiakkaan arkea ja potentiaalisia käyttötilanteita voidaan löytää sellaisia tekijöitä ja tietoa, joiden perusteella voidaan kehittää asiakkaan toimintoja tukevia kokonaisuuksia, innovaatioita ja uusia arvoa tuottavia palvelukonsepteja. (Heinonen ym. 2010, 19.)

Arantolan ja Simosen (2009, 21) mukaan asiakastieto on tietoa, jota voi hyödyntää vasta kun sitä on jalostettu. Asiakastietoa voidaan kerätä esimerkiksi asiakas- ja markkinatutkimuksilla, bi-ratkaisuilla, asiakaspalautteilla, internet-käyttäytymisellä ja osallistamalla asiakkaita. Asiakasymmärrys syntyy tällaisen asiakastiedon analysoinnista ja jalostamisesta (Arantola & Simonen 2009, 21). Ensin tietoa kerätään asiakkailta ja asiakkaista, minkä jälkeen tulee tärkeä tiedon jalostamisen ja analysoinnin vaihe. Vasta tämän vaiheen jälkeen asiakasymmärrys on syntynyt. Kun asiakasymmärrystä on olemassa, voidaan sitä alkaa hyödyntää esimerkiksi päätöksenteossa, jos yhteys ymmärryksen ja päätöksenteon välille on rakennettu. (Arantola & Simonen 2009, 21.)

Kolmas, asiakasymmärryksen hyödyntämistä edistävä tekijä tulosten perusteella oli se, että asiakas- ja käyttäjätiedolle on olemassa vain yksi paikka, eikä tietoa tarvitse koota useasta eri paikasta. Kuviossa 16 on esitetty, mitkä tulokset liittyvät tähän johtopäätökseen. Tutkimuksen tulosten mukaan käyttäjätiedolle ei ollut virallista järjestelmää, joten sidosryhmän käyttäjistä kerätty tieto kerätään tiimin itse päättämällä välineillä ja tietoa säilytetään tiimin sisällä. Kun asiakastietoa on useassa paikassa, koettiin kokonaiskuvan muodostaminen hankalaksi ja aikaa vieväksi. Muistin varassa toimiminen koettiin kuormittavaksi, kun asiakastietoa on useissa eri paikoissa.



Kuvio 16: Yksi paikka asiakas- ja käyttäjätiedolle -johtopäätökseen liittyvät tulokset

Arantola ja Simonen (2009, 5-6) toteavat, että asiakasymmärryksen hyödyntämisen haasteita ovat muun muassa asiakastiedon suuri määrä ja tiedon sirpaleisuus sekä siilomaisuus.

Ensimmäiseen johtopäätökseen, asiakasymmärryksen hyödyntämiseen pitäisi olla systemaattinen tapa, on ideoitu ratkaisukeinoksi työpajaa, jossa tällainen käytänte suunnitellaan yhdessä heimossa työskentelevien kanssa. Työpajan tarkoituksena on löytää vastaukset kysymyksiin, milloin asiakasymmärrystä hyödynnetään ja millä tavalla. Työpajan tavoitteena on tuottaa dokumentoitu ja heimolaisten hyväksymä käytänte, johon sitoudutaan. Taulukossa 2 on esitetty ratkaisuidea tähän johtopäätökseen.

Taulukko 2: Ratkaisuidea tutkimuksen ensimmäiseen johtopäätökseen

Tarve / kipupiste	Tavoite	Ratkaisuidea	Kategoria
Asiakasymmärryksen hyödyntämiseen ei ole yhteistä, systemaattista tapaa	Tavoitteena määritellä asiakasymmärryksen tavoitteet, luoda yhteinen käytäntö asiakasymmärryksen hyödyntämiseen, löytää vastaukset kysymyksiin, milloin hyödynnetään ja miten. Sitoutetaan yhteiseen tapaan toimia.	Heimossa pidetään työpaja, jossa suunnitellaan systemaattinen tapa hyödyntää asiakasymmärrystä.	Työpaja

Toiseen johtopäätökseen, säännölliset tukitoimet edistävät asiakasymmärryksen hyödyntämistä, on ideoitu ratkaisuksi säännöllistä koulutusta ja tukea asiakastietojärjestelmien käyttöön sekä asiakastiedon analysoimiseen. Yksi keino lisätä asiakasymmärryksen hyödyntämistä on jakaa säännöllisissä tietoisuuksissa olemassa olevaa asiakasymmärrystä. Lisäksi säännölliset, fasilitoidut asiakasymmärryksen muodostamisen työpajat, joissa tuoteomistajat pääsevät yhdessä jalostamaan asiakastiedosta asiakasymmärrystä, ovat keino edesauttaa asiakasymmärryksen hyödyntämistä ketterän kehittämisen viitekehyksessä. Taulukossa 3 on esitetty ratkaisuidea tähän tutkimuksen toiseen johtopäätökseen.

Taulukko 3: Ratkaisuidea tutkimuksen toiseen johtopäätökseen

Tarve / kipupiste	Tavoite	Ratkaisuidea	Kategoria
Tiedon analysointi on hankalaa ja aikaa vievää, jos se ei ole rutiini	Tavoitteena tukea asiakastiedon jalostamista asiakasymmärrykseksi	Asiakastietojärjestelmien ja asiakastiedon analysoimiseen koulutusta ja tukea.	Koulutus ja vierihoito
Asiakasymmärryksen muodostaminen on yksinäistä ja yksipuolista Tieto olemassa olevasta asiakastutkimuksista ei saavuta kaikkia	Tavoitteena tuottaa moniulotteista ja syvällisempää asiakasymmärrystä yhdessä Tavoitteena jakaa olemassa olevaa asiakasymmärrystä laajasti	Järjestetään säännöllisiä tietoiskuja jo jalostetusta asiakasymmärryksestä ja fasilitoituja asiakasymmärryksen muodostamisen työpajoja, joissa muun muassa tuotemistajat pääsevät jalostamaan asiakastiedosta asiakasymmärrystä yhdessä.	Tiedonjako

Kolmanteen johtopäätökseen, yksi paikka asiakas- ja käyttäjätiedon säilyttämiseen, on ideoitu ratkaisukeinoksi suunnittelutyöpaja, jonka tarkoituksena on selvittää asiakastietojärjestelmien tilanne ja suunnitella millä keinoin asiakastietoa voitaisiin tallentaa vain yhteen paikkaan ja millä keinoin myös käyttäjätietoa voitaisiin tallentaa samaan järjestelmään. Taulukossa 4 on esitetty ratkaisuidea tutkimuksen kolmanteen johtopäätökseen.

Taulukko 4: Ratkaisuidea tutkimuksen kolmanteen johtopäätökseen

Tarve / kipupiste	Tavoite	Ratkaisuidea	Kategoria
Asiakas- ja käyttäjä-tieto sijaitsee use-assa eri paikassa, kokonaiskuvan muodostaminen on hankalaa ja aikaa vievää	Tavoitteena saada vain yksi paikka asiakas- ja käyttäjätiedon tallentamiseksi	Järjestetään suunnittelutyöpaja, jonka tarkoituksena on selvittää asiakastietojärjestelmien tilanne ja suunnitella millä keinoin asiakastietoa voitaisiin tallentaa vain yhteen paikkaan ja millä keinoin myös käyttäjä-tietoa voitaisiin tallentaa samaan järjestelmään. Työpajassa voisi myös pohtia, mikä helpottaisi järjestelmän käyttöä ja miten näitä muutoksia voidaan toteuttaa.	Työpaja

Kuviossa 17 on kuvattu tutkimuksen johtopäätökset ja niiden ratkaisukeinoja.



Kuvio 17: Tutkimuksen johtopäätökset ja ratkaisuideat

6.2 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia palvelumuotoilun keinoin, miten lisätä asiakas-keskeisyyttä ketterän kehittämisen viitekehukseen. Opinnäytetyön kehittämistä ohjaava kysymys on, mitkä tekijät edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä tiimien toiminnan suunnittelun apuna. Työn tavoitteena on tuottaa ymmärrys tekijöistä, jotka edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä tiimin toiminnan suunnittelun apuna ketterän kehittämisen viitekehysessä. Työn tulokset osoittavat, että tällaisia edesauttavia tekijöitä ovat

- organisaatiossa yhdessä luotu, systemaattinen tapa hyödyntää asiakasymmärrystä.
- säännölliset tukitoimet, kuten asiakasymmärryksen jakamiseen tarkoitetut tietoisut, fasilitoidut työpajat asiakasymmärryksen muodostamiseen yhdessä sekä tukea ja koulutusta asiakastiedon analysointiin ja asiakastietojärjestelmän käyttöön.
- se, että asiakas- ja käyttäjätiedolla on yksi järjestelmä missä sitä säilötään.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että asiakasymmärryksen hyödyntäminen nähtiin irrallisenä ja erillisenä osana ketterän kehittämisen viitekehuksesta. Tämä taas voidaan tulkita niin, että ketterän kehittämisen viitekehys ei yksinään takaa organisaation asiakas-keskeisyyttä. Asiakastietojärjestelmien käyttäminen oli haastateltavien osalta vähäistä. Käytön vähyden nähtiin johtuvan pääasiallisesti juuri siitä, että asiakasymmärrys koettiin irrallisenä ja kehittämisen prosessiin ”päälle liimattuna” osiona, eikä haastateltavien mukaan organisaatiossa ole yhteistä systemaattista tapaa hyödyntää asiakasymmärrystä. Lisäksi sisäisiltä sidosryhmiltä kerättävään käyttäjätietoon ei ollut haastateltavilla yhteistä tapaa eikä järjestelmää. Tämä on johtanut siihen, että sidosryhmiltä kerättävään käyttäjätietoon on kehitetty monta erilaista tapaa ja kerätty käyttäjätieto ei ole liiketoiminnan yhteisessä käytössä, vaan tiimin sisällä, omassa järjestelmässä. Lisäksi aineistosta nousee esiin se, että asiakas- ja käyttäjätietoa sekä olemassa olevia asiakas- ja markkinatutkimuksia on monessa eri paikassa ja kokonaiskuvan ja ymmärryksen muodostaminen on tästäkin syystä aikaa vievää ja hankalaa.

Yksi suurimmista asiakasymmärryksen hyödyntämistä estävistä tekijöistä aineiston perusteella on se, että oletetaan, että tiedetään asiakkaan tarpeet ja odotukset, eikä koeta asiakasymmärryksen tuovan lisätietoa. Toinen tärkeä este hyödyntämiselle on se, että ei tunneta asiakastiedon keräämiseen ja tiedon analysointiin liittyviä menetelmiä ja työkaluja. Kolmas este on se, että asiakasymmärryksen hyödyntäminen koetaan irralliseksi palaksi kehittämisestä. Aineistosta ilmeni myös se, että jos päätöksenteon ja asiakasymmärryksen välillä ei ole selkeää yhteyttä, päätöksenteko pohjautuu suppeaan kriteeristöön, jossa ei ole huomioitu asiakasymmärryksestä johdettuja kriteereitä.

Digitalisaatio mahdollistaa asiakastiedon laajamittaisen hyödyntämisen ja sitä kautta asiakas-keskeisen toiminnan, johon joko lähdetään mukaan tai ei lähdetä ja otetaan riski, että

saatetaan hävitä kilpailu markkinoilla. Asiakaskeskeisyys on nimenomaan yrityksen strateginen valinta. (Fader 2020, 31.) Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä on, miten lisätä asiakaskeskeisyyttä ketterään kehittämiseen. Jos organisaatio on asiakaskeskeinen, sen omistama asiakasymmärrys ja tämän hyödyntäminen nähdään organisaation kilpailuetuna. Asiakaskeskeiselle organisaatiolle asiakasymmärrys on elinehto, jolloin siihen luonnollisesti myös panostetaan. Jos organisaatiossa halutaan tiimien hyödyntävän asiakasymmärrystä laajemmin ja syvällisemmin, tulee liiketoimintatavoitteiden olla asiakaskeskeisesti suunniteltu ja asetettu. Kehittämistyön aineiston perusteella tiimin tasolla luotetaan siihen, että liiketoiminnan johto suunnittelee ja asettaa tiimien tavoitteet asiakaslähtöisesti. Toisin sanoen kehittävä tiimi ei kyseenalaista sille asetettuja liiketoimintatavoitteita, vaikka tiimissä ei olisikaan selvää kuvaa tavoitteen arvontuotosta. Tiimi saattaa kokea asian myös niin, että olisi liian myöhäistä enää alkaa kyseenalaistamaan liiketoiminnan tavoitetta. Paitsi tiimissä vaikuttavat, ihmislähtöisesti ajattelevat designerit, joiden työtä on tuoda asiakastarpeet tekemisen keskiöön. Jos liiketoimintatavoitteet on asetettu liiketoiminnan lähtökohdista, on kehittävässä tiimissä vaikea toimia kokonaisvaltaisesti asiakaskeskeisesti. Tällainen asetelma voi asettaa tiimiin kuuluvan palvelumuotoilijan tai käyttökokemussuunnittelijan vaikeaan tilanteeseen. Designerin yrittäessä asiakaskeskeisesti selvittää, miksi tavoitteeseen pyritään ja mitä tavoite asiakkaan kannalta tarkoittaa, tiimin tuoteomistaja saattaa kokea tällaisen lähestymistavan tai ”kyseenalaistuksen” turhaksi hidastukseksi kehittämisen vaiheessa. Jotta tällaiselta ristiriidalta vältyttäisiin ja jotta liiketoiminta voisi asettaa tiimeille tavoitteita asiakaskeskeisesti, tulisi asiakasymmärrystä hyödyntää ensin liiketoiminnan strategisella tasolla. Vasta kun tiimin tavoitteet on asetettu asiakaskeskeisesti, voi tiimi operatiivisella tasolla hyödyntää asiakasymmärrystä mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tällöin tiimissä tiedetään, minkälaista arvontuottoa liiketoimintatavoitteella tavoitellaan, ja tiimin jäsenet voivat asiakasymmärryksen hyödyntämisen ja ketterien kehittämismenetelmien kautta tähdätä mahdollisimman itseohjautuvasti asetettua tavoitetta kohti. Aikataulussa ja budjetissa pysymisestä ei ole mitään hyötyä, mikäli kehittämisen kohde ei tuota aitoa lisäarvoa asiakkaalle ja näin ollen myös liiketoiminnalle.

Aineiston ja tietoperustan pohjalta on nähtävissä se, että liiketoimintatasolla tulee tunnistaa asiakaskeskeisyys ja määrittää siihen liittyvät tavoitteet. Arantola (2006, 113) toteaa, että on lähes välttämätöntä, että organisaatiossa todetaan asiakasymmärryksen olevan sen ydinkyvykyys ja kriittinen menestystekijä. On tärkeää pilkkoa asiakasymmärrys myös osiin ja miettiä sen vaikutusta organisaatiossa. Itsestään selviltä kuulostavien asioiden merkitykset voivat kuitenkin organisaatioissa jäädä helposti miettimättä. Jos organisaatiossa kehitetään asiakasymmärrystä, sen kannattaa kuvata selkeästi tahtotilansa asiakasymmärryksen merkityksen suhteen. (Arantola 2006, 113.) Organisaation kuvatessa tahtotilansa selkeästi, tiimeillä on mahdollisuus hahmottaa, mitä asiakaskeskeisyydellä liiketoiminnassa tarkoitetaan ja mihin sillä

tähdätään, eikä asiakaskeskeisyys jää työntekijöiden itse määrittämäksi termiksi tai unohdu kokonaan ketterän kehittämisen menetelmäviidakossa.

Aineiston perusteella yksi asiakasymmärryksen hyödyntämistä ja asiakaskeskeisyyttä edistävä tekijä on se, että organisaatio on organisoitunut asiakkaalle tuotettavan arvon mukaisesti. Toisin sanoen, organisaatiossa on johdettavana sellaisia asiakkaalle arvoa tuottavia kokonaisuuksia, jotka tukevat asiakkaan kokonaiskokemusta mahdollisimman hyvin. Van den Hemel ja Rademakers (2016, 221-222) toteavat, että asiakaskeskeisyyttä tavoittelevassa organisaatiossa eri toimintojen työntekijöiden pitäisi pystyä rakentamaan tehokkaasti tiimejä yli organisaation yksikkörajojen. Tällaiset tiimit voivat kehittää yhtenäistä asiakaskokemusta, ratkomalla käytännön ongelmia, kehittämällä palvelutarjoamaa ja palvelemalla asiakkaita. Asiakaskeskeisyyttä tukevaa on se, että toiminnosta riippumatta työntekijät työskentelevät yhdessä asiakkaiden ja koko organisaation etua ajatellen, eivätkä aja oman funktion etuja. (van den Hemel ja Rademakers 2016, 221-222.) Uuden ajan yritykset eivät hallitse toimintojaan erikseen, vaan keskittyvät täysin kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen hallintaan. Tänä päivänä yritysten johdon pitäisi ymmärtää, että haastavassa toimintaympäristössä selviäminen vaatii syvälistä asiakasymmärrystä ja asiakkaiden tuomisen kehittämisen ja koko organisaation pyramidin huipulle. Yrityksen todellisena toimialana pitäisi nähdä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen hallinnointi, ei yksittäisen tuotteen tai palvelun hallinnointi. Pelkästään asiakaskokemusjohtajan nimittäminen ei pelasta yritystä. Tittelin takana pitää olla myös budjettia ja valtaa vaikuttaa yrityksessä. Asiakaskokemusjohtajan tontille tulisi kuulua myynti, markkinointi, palvelu, mediat, tuote.

Ajatus siitä, että asiakaskokemuksella on yhteys liiketoiminnan tulokseen, lienee organisaatioissa kaikille jo selvä. Lukuisten tutkimusten mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen näkyy taloudellisessa tuottavuudessa, joten asiakaskeskeisen tekemisen pitäisi organisaatiossa olla osa kaikkien työtä. Asiakaskokemus on kokonaisuuksien summa, joka pitää valjastaa teoiksi. Jokaisen työntekijän, tiimin, heimon pitäisi olla kosketuksessa asiakkaaseen ja siten osallistua asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemuksen mittari on tekojen vaikuttavuus, ei yksittäiset teot. Lopulta asiakas määrittelee, millainen asiakaskokemus on. Asiakkaan voi kuitenkin olla vaikea määrittää, missä vaiheessa ja mikä tekijä vaikutti siihen, että asiakaskokemuksesta tuli hänelle hyvä tunne. Tällainen epämääräisyys puoltanee sitä, että asiakaskokemus syntyy useasta asiasta ja kun oikeat palaset loksahtavat paikoilleen, syntyy hyvä tunne. Yhteinen ymmärrys asiakkaista yli organisaatorajojen on ainoa keino varmistaa arvon tuotto asiakkaalle.

Ketteryys vaatii jatkuvaa uudistumista, sillä mikä tahansa prosessi vanhenee, ellei sitä kehitetä. Ketterä kehittäminen pitää nähdä jatkuvana muutoksena ja kehittämisprosessina, mielellään vielä niin, että ketterän kehittämisen kehittämisprosessi on itsessään ketterä. Ketterän toimintamallin omaksuminen ei tapahdu yön yli, vaan on pitkän aikavälin muutos, joka

kytkeytyy organisaatioiden jatkuvaan muutosliikkeeseen. Ylin johto on omalla esimerkillään keskeisessä roolissa muutoksessa. Heidän sitoutumisensa onnistuu usein, kun osoitetaan ketteryyden hyödyt tulosten näkökulmasta. (Deloitte Business Agility Survey 2021.)

Liiketoiminnon ketteryydessä on ensisijaisesti kyse kokonaisuuden ymmärtämisestä. Yritysten pitää tarkastella muutosta sekä koko organisaation toimintaa laajemmin kuin aikaisemmin. Vain tällä tavoin voimme välttää eri toimintojen siiloutumista sekä pistemäistä kehitystä. Muutos ei ole yksittäisten tiimien tai yksiköiden asia, vaan kyse on koko organisaatiosta. Ojasalo ja Ojasalo (2016, 71) toteavat, että helppokäyttöisille työkaluille asiakaskeskeisten strategioiden jalkauttamiseksi on selvä tarve. Yleensä johdon ja liiketoiminnan työkalut on rakennettu perinteisen arvoketjun mukaan, jossa edetään hankinnasta kohti kuluttajaa. Nykypäivän haastavassa toimintaympäristössä arvoketju on kuitenkin kääntynyt, ja se pitäisi rakentaa täysin asiakkaasta lähtien. Toisin sanoen, asiakas ei ole enää se, jota houkutellessaan markkinointiviesteillä palveltavaksi ja ostamaan. Pitää löytää keinoja ymmärtää asiakkaan arkea, asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja tulevaisuuden tarpeita. Sekä keinoja hyödyntää tätä ymmärrystä. (Ojasalo & Ojasalo 2016, 71-72.)

Yrityksissä tulee kysyä kysymyksiä: Miten korvaamme vanhaa liiketoimintaa uudella? Miten muutamme liiketoimintaamme? Olemmeko oikeasti asiakaskeskeisiä? Entä ketteriä? Onko ketteryyden kehittämisprosessi itsessään ketterä? Mitä arvoa tiimit tuottavat asiakkaalle? Kuka ja minkälainen on arvokkain asiakkaamme? Minkälaista arkea arvokkain asiakkaamme elää?

6.3 Kehittämisasetelman arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia palvelumuotoilun keinoin, miten asiakaskeskeisyyttä voidaan lisätä ketterän kehittämisen viitekehykseen. Tutkimuksellista kehittämistä ohjasi kysymys, mitkä tekijät edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä tiimin toiminnan suunnittelun apuna ketterän kehittämisen viitekehyyksessä.

Asiakaskeskeisyyden käsitteen ja liiketoiminnan ketteryyden ”hypettämisen” perusteella opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen ja uusi. Sinänsä aihe on lisäksi vaativa, koska ketterän kehittämisen periaatteisiin kuuluu lähtökohdallisesti asiakaskeskeisyys, arvon tuotto asiakkaalle. Nopeasti ajateltuna voisi esittää kysymyksen, miksi asiakaskeskeisyyttä enää tarvitsisi lisätä ketterään kehittämiseen. Kuten tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän kuvauksessa totean, joskus tässä haastavassa toimintaympäristössä ketterän kehittämisen periaatteet saattavat unohtua ja kehittämistä tehdään tehokkuus ja ratkaisu edellä. Tällöin ollaan jo aika kaukana asiakaskeskeisyydestä. Lisäksi oman kokemukseni mukaan aika harva yritys toteuttaa ketterää kehittämistä ”oikeaoppisesti”, eikä se ole mikään ihme, koska mikään tässä maailmassa ei taida olla täydellistä. Joka tapauksessa ”löyhähköjen” viitekehysten vaarana on kompastua omaan ketteryyteen, vaikka kuinka luulisi toimivansa ketterän periaatteiden mukaan.

Ymmärryksen mukaan aihe on juuri nyt myös hyödyllinen ja merkityksellinen työelämälle. Asiakaskeskeisyyden tila -tutkimuksessa 78% vastaajista kertoi, että asiakas on strategian painopisteenä. Kuitenkin vain 29%:lla vastaajista asiakaskeskeiset hommat jotenkuten toteutuvat. (Frankly 2021.) Ja toisaalta liiketoiminnan ketteryyden tilaa tutkivan Business Agile Survey -tutkimuksen lopputulosten mukaan yhä useampi organisaatio on ottanut tai ovat matkalla ottamassa ketterät toimintatavat käyttöön koko organisaatiossa (Deloitte Business Agile Survey 2021).

Kehittämistehtävä rajattiin aikataulusyistä koskemaan ilmiön ymmärtämistä ja ratkaisuideoiden sekä suositusten antamista, sillä toiminnan muuttaminen isossa organisaatiossa vie organisaation ketteryydestä huolimatta niin paljon aikaa, että tämän sisällyttäminen opinnäytetyöhöni ei ollut vaan aikataulullisesti mahdollista. Lisäksi opinnäytetyön laajuus olisi ollut siten jotakin aivan muuta luokkaa, mitä se tällä hetkellä on.

Tietoperustassa pyrittiin korostamaan erityisesti kehittämistyöntekijän kriittistä ajattelua. Tietoperustan osalta tavoiteltiin mahdollisimman harkittua, tarkoitukseen sopivaa ja ajankohtaista kokonaisuutta. Opinnäytetyöntekijä koki hankalaksi löytää tieteellisiä tutkimuksia asiakaskeskeisyyden ja ketterän kehittämisen yhdistämisestä. Tästä voisi päätellä, että tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä on myös innovatiivinen. Asiantuntijatietoa ja ajankohtaisia tutkimuksia molempien käsitteiden nykytilasta erikseen löytyy, mutta opinnäytetyöntekijä ei ainakaan löytänyt vastaavaa tutkimusta tai kirjallisuutta, jossa asiakaskeskeisyys ja ketterä kehittäminen olisi yhdistetty tavalla tai toisella. Kehittämistä ohjaava kysymys on haastava, perusteltu ja se on johdettu ansiokkaasti kehittämistehtävästä. Kehittämisasetelma on johdonmukainen ja selkeä sekä osoittaa luovuutta ja innovatiivisuutta. Tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista tutkia, miten asiakaskeskeisyys toteutuu omasta mielestään ketterästi toimivissa yrityksissä ja miten ketteryys taas toteutuu omasta mielestään asiakaskeskeisesti toimivissa yrityksissä.

Luotettavuuden kannalta tärkeää on se, onko aineistonkeruumenetelmä ja tutkimusasetelma perustellusti valittu. Tutkijan pitää tarkastella, onko kerätyllä aineistolla saatu vastauksia tutkimusta ohjaaviin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi oleellista on, onko tuotettu tieto konkreettista ja käytännönläheistä, pystytäänkö tutkimuksen tuloksia konkreettisesti hyödyntämään kohdeympäristössä. (Toikko & Rantanen 2009, 125.)

Aineiston valinta ja sen rajaaminen on sopusoinnussa opinnäytetyön kehittämistehtävän kanssa ja niihin liittyvät perustelut on kerrottu tarkasti ja kattavasti. Kerätty aineisto mahdollistaa hyvin kehittämistä ohjaavaan kysymykseen vastaamisen. Aineiston analyysi on tehty huolella ja valittua metodologiaa on osattu hyödyntää tarkoitukseen sopivalla tavalla. Analyysi osoittaa, että opinnäytetyöntekijä pystyy systemaattiseen, tarkkaan ja luotettavaan aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Opinnäytetyön kehittämismenetelmä, palvelumuotoilu, sopii liiketoiminnan

kehittämiseen siinä missä palveluidenkin kehittämiseen. Palvelumuotoilun menetelmät ovat lähtöisin eri tieteenaloilta, niiden juuret ulottuvat muotoiluun, liiketoiminnan kehittämiseen, vuorovaikutussuunnitteluun ja sosiaalitieteisiin. Menetelmien osalta on huomioitavaa, että niitä pitää osata soveltaa. Usein paras lopputulos syntyy useita menetelmiä yhdistelemällä tai soveltamalla jotakin osaa menetelmästä. Oikeanlaisen menetelmän tai menetelmien valintaan auttaa opinnäytetyöntekijän kokemus, hyvä ymmärrys palvelumuotoilusta ja ajatukset siitä, minkälainen on hyvä menetelmä.

Laadullisen tutkimuksen saturaatiosta ollaan alan kirjallisuudessa montaa mieltä. Aineiston keräämisen jälkeen opinnäytetyöntekijällä oli tunne, että kehittämistyön lähdeaineisto ei olisi tarpeeksi kattava. Aineiston analysoinnin aikana opinnäytetyöntekijä huomasi, että aineistosta saakin kehittämistyön kannalta oleellisista asioista paljon irti. Yksilöhaastattelu aineistonkeruumenetelmänä toimi hyvin tämän kehittämistyön aineiston hankinnassa. Haastattelut antoivat syvällistä ymmärrystä kehittämistehtävän aiheesta ja siihen liittyvistä kipupisteistä useasta eri näkökulmasta. Haastattelu menetelmänä tuki sitä, että aineistosta saatiin irti työn kannalta oleelliset asiat ja ne pystyttiin kiteyttämään ymmärrettävään muotoon. Toki haastattelu menetelmänä on yhtä hyvä kuin haastatteluja toteuttava tutkija on haastattelijana. Opinnäytetyöntekijä ei koe itseään erinomaisena haastattelijana, mutta koska jonkin verran työkokemusta on haastatteluista, niin ihan aloittelijan mokiin ei enää tarvitse kompastua.

Aineistonkeruumenetelmien suhteen opinnäytetyöntekijä toivoo, että olisi voinut käyttää enemmän triangulaatiota. Triangulaatio olisi parantanut työn luotettavuutta. Esitietokysely, havainnointi ja ryhmähaastattelu olisivat tuoneet aineistonkeruuseen monipuolisuutta. Esitietokyselyllä olisi voinut haarukoida haastatteluteemoja etukäteen ja varmistua siitä, että haastatteluista kerätty aineisto vastaa kehittämistä ohjaavaan kysymykseen. Havainnoinnin kautta olisi pyritty tuomaan aineistoon sellaista, mitä opinnäytetyöntekijä havaitsee itse kehittämistyön aiheesta, mitä ihmiset tekevät ja käyttävät. Haastatteluissa ihminen kertoo sen mitä hän haluaa kertoa. Havainnoinnin kautta opinnäytetyöntekijä olisi päässyt itse havaitsemaan miten asiat toimivat ja onko jotakin muuta, joka vaikuttaa toimintaan, mitä ei haastattelussa selvinnyt. Ryhmähaastattelussa opinnäytetyöntekijä olisi ollut kiinnostunut yhdessä tuotetusta puheesta ja toiminnasta aiheen ympärillä, merkityksenannoista, joita aiheeseen liitetään sekä miten osallistajat muodostavat yhteisen näkemyksen aiheesta. Luovuus ja toiminnalliset menetelmät ryhmähaastattelussa olisivat todennäköisesti mahdollistaneet sellaisten asioiden esiintulon, joita osallistajat eivät olisi osanneet kysyttäessä sanoa. Lisäksi ideointimenetelmiin olisi voinut lisätä jonkin osallistavan menetelmän. Tämä olisi voinut lisätä sitoutumista jatkossa tuleviin muutoksiin.

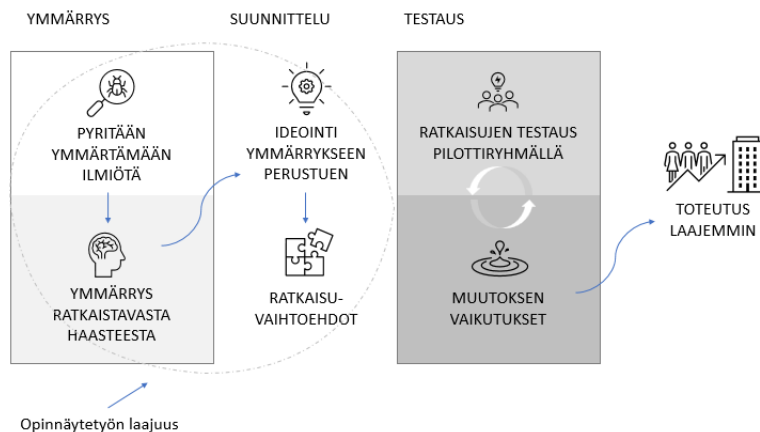
Opinnäytetyön johtopäätöksien muodostaminen oli monisyinen prosessi, vaikka ne ovat nyt aika selkeästi nähtävissä tuloksista. Aineistosta irronnut suuri tiedon määrä saattoi hieman

hämätä opinnäytetyöntekijää johtopäätöksiä muodostaessa. Johtopäätökset ovat kuitenkin valideja kehittämistyön aineistoon ja työn tietoperustaan peilaten. Työn tuloksia voi soveltaa millä vaan alalla missä yritys ottaa käyttöön tai hyödyntää jo ketteriä menetelmiä ja sen tavoitteena on olla asiakaskeskeinen. Työn tulokset luovat uutta tietoa sen osalta, että moni yritys varmasti ajattelee, että ketterät menetelmät tuovat mukanaan riittävän asiakaskeskeisyyden. Joillekin tuote- ja palvelukeskeisille organisaatioille pelkkä ketteryys voikin riittää, mutta aidosti asiakaskeskeiseksi tahtovan yrityksen tai organisaation on syytä tarkastella asiaa laajemmin. Kuten työni tuloksista selviää, asiakasymmärryksen hyödyntäminen osana ketterän kehittämisen prosessia ei ole ihan läpihuutojuttu isoissakaan organisaatioissa, joissa ketteryyden kehittämiseen on tosissaan panostettu. Asiakastiedon keräämisen, tiedon analysoimisen ja asiakasymmärryksen hyödyntämisen menetelmiin, järjestelmiin ja yhdessä luotuihin käytäntöihin on panostettava myös, varsinkin jos yrityksen visiona on olla asiakaskeskeinen. Kehittämistyöni tulokset tarjoavat merkittävää teoreettista ja empiiristä tietoa ketteryyden ja asiakaskeskeisyyden yhdistämisestä organisaatioissa ja yrityksissä.

Tämä tutkimuksellinen kehittäminen on toteutettu yleisten eettisten periaatteiden mukaan. Haastatteluihin osallistuneille annettiin esitietoa haastattelupyynnössä ja nämä asiat kerrattiin vielä ennen kuin haastattelu alkoi. Haastateltavien osallisuus kehittämistyöhön perustui vapaaehtoisuuteen ja heillä oli mahdollisuus peruuttaa osallisuutensa tai keskeyttää haastattelu milloin tahansa. Haastateltaville annettiin tietoa kehittämistyön sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä sekä kerätyn aineiston käytöstä ja hallinnasta.

6.4 Jatkokehittämisaiheet

Kuten kuviossa 18 havainnollistetaan, tämän opinnäytetyön laajuus käsitti aiheesta ymmärrys- ja suunnitteluvaiheen, niin luonnollinen jatkumo työlle olisi ratkaisuvaihtoehtojen toimivuuden testaus ja vaikutusten mittaus. Tätä voisi tutkia esimerkiksi toimintatutkimuksella.



Kuvio 18: Opinnäytetyön laajuus

Olisi myös mielenkiintoista olla mukana kehittämässä koko yritystä tai organisaatiota koskevaa systemaattista käytäntöä, mallia tai viitekehystä asiakasymmärryksen hyödyntämiseen. Sellaiseen en ole vielä törmännyt missään, joten olisikin mielenkiintoista päästä tutkimaan miten edistyneimmät palveluliiketoiminnot, jotka hyödyntävät tällaisia koko yritystä koskevia ymmärrysprosesseja, toimivat asian tiimoilta. Tällaisen kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen viitekehysten kehittäminen palvelumuotoilun keinoin olisi ainakin itselleni täysin uutta ja innovatiivista.

Tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista myös tutkia, miten asiakaskeskeisyys toteutuu omasta mielestään ketterästi toimivissa yrityksissä ja miten ketteryys taas toteutuu omasta mielestään asiakaskeskeisesti toimivissa yrityksissä.

Lähteet

Painetut

Ahonen, J & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen - totuuksia tuloksellisuudesta. WSOY pro. Helsinki.

Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOY pro. Helsinki.

Curedale, R. 2013a. Design Thinking. Process and Methods Manual. Topanga: Design Community College Inc.

Gamble, P., Tapp, A., Marsella, A., Stone, M. 2007. Marketing revolution: the radical new approach to transforming the business, the brand & the bottom line. Kogan Page cop.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

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

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. B. 2016. Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Liettua: Talentum Media Oy.

Stickdorn, M. 2012. This is service design thinking. Basics - Tools - Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Lawrence A., Hormess M., Schneider J. 2018. This is service design doing. Canada: O'Reilly Media, Inc.

Tchimmel, K. 2012. Design Thinking as an Effective Toolkit for Innovation. Teoksessa: Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sähköiset

Agile Manifesto. Viitattu 1.12.2021. <http://agilemanifesto.org/>

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisu 60. Viitattu 28.11.2021. [alakoski_vaitoskirja.pdf \(helsinki.fi\)](http://alakoski_vaitoskirja.pdf(helsinki.fi))

Arantola H., Simonen K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki. Viitattu 29.11.2021. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Ashmore S., Runyan K. 2014. Introduction to Agile Methods 2014. E-kirja. Pearson Education, Inc.

Asiakaskeskeisyyden tila 2021 -tutkimus. frankly 2021. Viitattu 20.11.2021. <https://franklypartners.fi/fi/asiakaskeskeisyys>

Buchanan, R. 1992. Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, VIII/2, 5-21. https://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf

British Design Council. Viitattu 20.11.2021. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, June 2008, 84-92. <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>

Chi,,M. 1997. Quantifying qualitative analyses of verbal data: A practical Guide. The Journal of the Learning Sciences, 6 (3), 271-313. Viitattu 20.11.2021. [Chi-Verbaldata.pdf \(cmu.edu\)](http://chi-verbaldata.pdf(cmu.edu))

Deloitte Business Agility Survey 2021. Viitattu 25.11.2021. <https://nor.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/Business-Agility-Survey-Nordic.pdf>

Dexter, S. 2020. Beware SAFe (the Scaled Agile Framework for Enterprise), an Unholy Incarnation of Darkness. Mediumin blogikirjoitus. Viitattu 20.11.2021. <https://medium.com/@seandexter1/beware-safe-the-scaled-agile-framework-for-enterprise-an-unholy-incarnation-of-darkness-bf6819f6943f>.

Dunne, D. & Martin, R. 2006. Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5/4, 512-523. Viitattu 11.11.2021. [\(PDF\) Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion \(researchgate.net\)](#)

Fader Peter. 2020. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. E-kirja. Wharton School Press.

Harvard Business Review. 2020. Agile: The Insights You Need from Harvard Business Review. E-kirja. Harvard Business Review Press.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21/4, 531-548. Viitattu 28.11.2021. [\(PDF\) A Customer-Dominant Logic of Service \(researchgate.net\)](#)

Juvonen, Rami. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. E-kirja. Helsinki: BoD™ Books on Demand.

Maffei, S., Mager, B. & Sangiorgi, D. 2005. Innovation through service design, from research and theory to a network of practice. A user's driven perspective. *Joining Forces*. September 22-24.2005. University of Art and Design, Helsinki. Viitattu 1.12.2021. http://www2.uiah.fi/joiningforces/papers/Maffei_et_al.pdf

Ojasalo, Katri & Ojasalo, Jukka (2016). Ketteryyttä asiakaskeskeisen liiketoimintamallin jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen. Teoksessa Inka Lappalainen & Toni Ahonen & Maaria Nuuti-nen & Tiina Valjakka & Heli Talja (toim.) *Arvonluonnin muutoksen aakkoset - arvo, arki, arvostus*. Tampere: Juvenes Print, 71-75. Viitattu 3.12.2021. https://is-suu.com/vttfinland/docs/muutoksen_aakkoset

Scaled Agile 2021. About SAFe. Viitattu 20.11.2021. <https://scaledagile.com/what-is-safe/>

Schieffer, R., & Leininger, E. (2008). Customers at the core. *Marketing Management*, 17(1), 30-37. [Customers at the core – Northwestern Scholars](#).

Scrum Alliance. Viitattu 1.12.2021. <https://www.scrumalliance.org/>

Scrum.org. Viitattu 29.12.2021. <https://www.scrum.org/>

Strandvik, T. & Heinonen K. 2015. Essentials of Customer Dominant Logic. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (Toim.), The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future. Helsinki: Hanken School Of Economics. Viitattu 29.11.2021. [H_RUB1 \(helsinki.fi\)](https://www.helsinki.fi)

Tuomi J., Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos.

Turley F., Rad Nader K. 2018. Agile Scrum Handbook. E-kirja. Van Haren Publishing.

van den Hemel Carmen, Rademakers Martijn F. 2016. Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers. Journal of Creating Value. 211-230. Viitattu 28.11.2021. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/2394964316647822>

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. CERS. Helsinki: Hanken School of Economics. Viitattu 22.11.2021. [Microsoft Word - Voima,Heinonen&StrandvikUnpublishedWorkingPape_bearb.docx \(helsinki.fi\)](https://www.helsinki.fi)

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rajaus.....	8
Kuvio 2: Opinnäytetyön tietoperustan keskeisten käsitteiden keskinäiset suhteet	10
Kuvio 3: Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen ja sen hyödyntämiseen -prosessikaavio (mukaillen Arantola ja Simonen, 2009, 21.)	16
Kuvio 4: SAFe 5.1 yleiskatsaus ja ydinosaisalueet (mukaillen Scaled Agile Inc. 2021)	19
Kuvio 5: Scrum-viitekehityksen prosessimalli (mukaillen Scrum.org)	21
Kuvio 6: Tuoteomistajan rooli kommunikoijana (mukaillen Agile Scrum Handbook, 2018)	22
Kuvio 7: Opinnäytetyön rajaukset.....	26
Kuvio 8: Laadullisen tutkimuksen prosessi (mukaillen Kananen 2012, 93.)	28
Kuvio 9: Palvelumuotoilun prosessi (mukaillen British Design Council)	30
Kuvio 10: Palvelumuotoilun viitekehityksen soveltaminen opinnäytetyössä	31
Kuvio 11: Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja eri vaiheissa käytetyt menetelmät ja työkalut	32
Kuvio 12: Haastattelukysymysten muodostuminen tietoperustan pohjalta	35
Kuvio 13: Esimerkki aineiston analyysin logiikasta.....	38
Kuvio 14: Systemaattinen tapa hyödyntää asiakasymmärrystä -johtopäätöksen syntyminen tulosten pohjalta	50
Kuvio 15: Säännölliset tukitoimet -johtopäätökseen liittyvät tutkimuksen tulokset.....	51
Kuvio 16: Yksi paikka asiakas- ja käyttäjätiedolle -johtopäätökseen liittyvät tulokset	53
Kuvio 17: Tutkimuksen johtopäätökset ja ratkaisuideat	56
Kuvio 18: Opinnäytetyön laajuus	63

Taulukot

Taulukko 1: Ratkaisuideoita tutkimuksen tulosten perusteella tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin	45
Taulukko 2: Ratkaisuidea tutkimuksen ensimmäiseen johtopäätökseen.....	54
Taulukko 3: Ratkaisuidea tutkimuksen toiseen johtopäätökseen	55
Taulukko 4: Ratkaisuidea tutkimuksen kolmanteen johtopäätökseen	56

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko tuoteomistajille.....	71
Liite 2: Haastattelurunko asiantuntijoille.....	72

Liite 1: Haastattelurunko tuoteomistajille

1. Mitä asiakaskeskeisyydellä sinusta tarkoitetaan?
2. Miten tiimissäsi varmistetaan se, että luotte asiakkaalle arvoa tuottavia, merkityksellisiä asioita?
3. Millä tavoin tiimissäsi on tunnistettu asiakkaat, joille luotte arvoa?
4. Missä asioissa asiakasymmärrystä tulisi sinun mielestäsi hyödyntää?
5. Miten hyödynnätte asiakasymmärrystä nykyään?
6. Mitä keinoja käytätte ymmärtääksesi asiakasta?
7. Miten pääsette tutkimaan olemassa olevaa asiakastietoa ja -ymmärrystä?
8. Löytyykö asiakasymmärrys yhdestä paikasta?
9. Miten tiimiläisesi pääsevät käsiksi asiakasymmärrykseen?
10. Miten koet tämän tavan?
11. Miten jalostat asiakasymmärryksestä tietoa päätösten tueksi/ tiimisi käyttöön?
12. Mikä voisi auttaa siinä, että asiakasymmärryksen hyödyntäminen olisi tiimillesi helpompaa?
13. Jos tiimisi toimintaa pitäisi ohjata ja priorisoida asiakasymmärryksen pohjalta, onko jotakin mitä kaipaavat?
14. Mitä haasteita olette tunnistaneet tiimissäsi asiakaskeskeisyyden huomioisessa?

Liite 2: Haastattelurunko asiantuntijoille

1. Mitä asiakaskeskeisyydellä sinusta tarkoitetaan?
2. Mistä tunnistaa, että asiakaskeskeisyys on huomioitu tiimin toiminnassa?
3. Mitä keinoja tiimeille tarjotaan asiakaskeskeisyyden huomioimiseksi?
4. Miten näitä keinoja tällä hetkellä hyödynnetään?
5. Mitä haasteita olette tunnistaneet, että tiimeillä on asiakaskeskeisyyden huomioimisessa?
6. Mitä ratkaisuja näihin haasteisiin on löydetty?
7. Mikä voisi auttaa tiimejä käyttämään asiakasymmärrystä nykyistä paremmin työnsä suunnittelussa?