



ASIAKASKESKEISET PALKANLASKENNAN RATKAISUT -VISMA SOLUTIONS OY

SANNA NAPOLA

MUOTOILUN TUTKINTO-OHJELMA

MUOTOILIJA (YAMK)

TOUKOKUU 2022

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Tiivistelmä

Asiakaskeskeiset palkanlaskennan ratkaisut

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia palkanlaskennan ratkaisuja palvelumuotoilun keinoin. Palkanlaskennan ratkaisuja kehitetään tässä työssä Visma Solutions Oy:lle ja projektin toimittajana toimi kirjoittajan työnantaja Reaktor Innovations Oy.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoreettisessa osuudessa syvennytään palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun määritelmiin sekä asiakaskeskeisiin organisaatioihin ja siihen miten matka kohti asiakaskeskeistä organisaatioita tapahtuu ja mitä tällaisessa muutoksessa tulisi huomioida. Lisäksi esittelen teoreettisessa osuudessa palkanlaskennan osalta lukijalle tarpeellisen tietoperustan. Toiminnallinen osuus koostuu puolestaan palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesta muotoiluprojektista. Projektityöhön osallistui toimittajan puolelta kolmen hengen suunnittelijatiimi. Muotoiluprojektin tavoitteena oli ymmärtää miten tarjota palkanlaskennan ratkaisuja mahdollisimman käyttäjäystävällisesti, kokonaisvaltaisesti ja automatisoiden.

Muotoiluprojektissa kartoitettiin palkanlaskennan nykytilaa perehtymällä markkinoihin ja kilpailijoihin sekä haastatteleamalla Visma Solutionsin sisäisiä asiantuntijoita. Asiakasymmärrystä kerrytettiin haastatteleamalla palkanlaskennan järjestelmän kohderyhmiä: palkansaajat, palkanlaskijat ja loppuasiakkaan vastuuhenkilöt. Kerätyn tiedon pohjalta kehitettiin Visma Solutionsille palkanlaskennan tulevaisuuden konsepti yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen. Konsepti validoitiin kohderyhmillä ja iteroitiin validointihaastatteluissa kerätyn tiedon pohjalta. Lopuksi suunniteltiin, miten kehitystyötä jatketaan tämän projektin päättymisen jälkeen.

Työn tuloksena syntyi konsepti, jonka avulla pyritään helpottamaan palkanlaskennan prosessia ja siihen liittyviä työvaiheita. Konseptin kulmakiviä ovat käyttäjien tukeminen automaation avulla, tehtävän jaon ja vastuiden tarkoituksen mukaisempi uudelleenjako sekä luottamuksen rakentaminen palkanlaskennan prosessia, järjestelmiä ja muita toimijoita kohtaan. Konseptin avulla voidaan palkanlaskennan järjestelmiä alkaa kehittämään entistä käyttäjäystävällisempään suuntaan.

Sanna Napola
2022
Metropolia Ammattikorkeakoulu
Muotoilun tutkinto-ohjelma
Muotoilija (YAMK)
78 sivua

Ohjaaja: Sauli Laitinen
Avainsanat: asiakaskeskeisyys,
asiakaskeskeinen organisaatio,
palvelumuotoilu, muotoiluajattelu,
palkanlaskenta, järjestelmäkehitys

Abstract

Customer-centric payroll solutions

The purpose of this thesis was to develop payroll solutions using service design process, tools and methods. The client of the design project that was conducted as a part of this thesis was Visma Solutions Oy and the project was delivered by Reaktor Innovations Oy, which is the employer of the author of this thesis.

The thesis consists of two parts: a theoretical and a participatory section. The theoretical section delves into the definitions of service design, design thinking, customer-centric organisations and how the journey towards customer-centricity can be accelerated. In addition, the theoretical part provides readers with the necessary knowledge for understanding payroll management. The participatory section presents the design project following the development principles of service design. A team of three designers from Reaktor participated in the delivery of the project. The aim of the project was to understand how to offer payroll solutions in a user-friendly and comprehensive way whilst simultaneously increasing the automation of the solutions.

The project was started by gathering understanding on the payroll solution market and its competitors and interviewing Visma Solutions' internal experts. Customer understanding was gained by interviewing the target groups of the payroll systems: employees, payroll accountants and end-customer management. Based on the information gathered, a concept for future payroll solutions was developed using co-design methods. The concept was validated with the target groups and iterated based on the information gathered in the validation interviews. Finally, we planned the next steps for further development of the payroll solutions.

As a result, a concept was created that aims to simplify and ease the payroll process and tasks related to it. The cornerstones of the concept are supporting users with automation, meaningful allocation of tasks and responsibilities and building trust towards payroll solutions, the process and other actors in the process. The concept can be utilised in developing payroll solutions in a more user-friendly direction.

Sanna Napola
2022
Metropolia University of Applied Sciences
Master of Design
78 pages

Instructor: Sauli Laitinen
Keywords: customer-centricity,
customer-centric organisation, service
design, design thinking, payroll
management, software development

Sisällys

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn tausta	5
1.2 Työn tilaaja ja toimittaja	6
1.3 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
2 TEORIA JA KÄSITTEET	9
2.1 Palkanlaskennan teoria ja toimijat	9
2.2 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu	12
2.3 Asiakaskeskeinen organisaatio	15
2.3.1 Asiakaskeskeisyyden määritelmä	15
2.3.2 Tuotekeskeisyys asiakaskeskeisyyden vertailukohtana	18
2.3.3 Muutos kohti asiakaskeskeisyyttä	20
3 MUOTOILUPROJEKTI	25
3.1 Menetelmät ja prosessi	25
3.2 Tehtävänanto ja projektitiimi	27
3.3 Projektin aloitus	28
3.4 Löydä ja määritä	31
3.4.1 Perehtyminen	32
3.4.2 Perehtymisen tulokset	35
3.4.3 Asiakastutkimus	38
3.4.4 Asiakastutkimuksen tulokset	40
3.5 Kehitä ja tuota	46
3.5.1 Ideointi	46
3.5.2 Konseptointi	51
3.5.3 Validointi	53
3.5.4 Validoinnin tulokset	55
3.6 Konsepti	59
3.7 Asiakaskeskeinen kehittäminen muotoiluprosjektissa	68
3.8 Seuraavat askeleet	70
4 YHTEENVETO	71
4.1 Palaute työn tilaajalta	71
4.2 Pohdinta	72
LÄHTEET	75

1 Johdanto

“Palkka juoksee, minä en” on pahamainen suomalainen sanonta, joka viittaa siihen, että sanoja ei ole valmis juuri työskentelemään palkkansa eteen. Vaikka palvelut digitalisoituvat globaalin pandemian vauhdittamana ennätystahtia (ks esim. Almeida, Santos & Monteiro 2020, 97–98), moni työnantaja odottaa palkansaajien edelleen näkevän kohtalaisen paljon vaivaa palkanlaskennan prosessin tähden. Paperiset vuoro- ja tunti- ja skannattavat sairastodistukset ja lukijalleen epäselvät palkkalaskelmat ovat vielä nykypäivänäkin arkea monille palkansaajille. Digitaalisten asiakaslähtöisesti suunniteltujen ratkaisujen avulla voitaisiin helpottaa niin palkansaajien kuin muidenkin palkanlaskentaan osallistuvien toimijoiden tehtäviä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakaskeskeistä kehittämistä ja asiakaskeskeisiä organisaatioita. Osana tätä opinnäytetyötä on toteutettu Visma Solutions Oy:lle muotoiluprosjekti, jossa kehitetään palkanlaskennan palveluita asiakaskeskeisesti. Tämän muotoiluprosjektin avulla pyritään helpottamaan kaikkien palkanlaskennan prosessissa osallisena olevien toimijoiden työtaakkaa, jotta tulevaisuudessa palkanlaskennan tähden ei tarvitsisi “juosta”. Tässä työn ensimmäisessä luvussa esitellään työn taustoja, sen tilaaja ja toimittaja sekä työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

1.1 Työn tausta

Vuonna 2020 kokoaikatyötä tekeviä palkansaajia oli Suomessa 1 861 000 ja osa-aikatyötä tekeviä palkansaajia 327 000. Palkansaajien osuus Suomen kokonaisväestöstä oli siis 40,0 prosenttia ja työikäisen väestön eli 15–64-vuotiaiden työllisyysaste puolestaan oli 71,6 prosenttia. (Tilastokeskus 2020). Palkkatulojen osuus yksityishenkilöiden koko veronalaisesta tulosta vuonna 2020 oli 61,26% (Verohallinto 2020). Palkka on siis valtaosalle työikäisestä väestöstä merkittävin tulonlähde.

Palkanlaskenta puolestaan on lakisääteinen prosessi ja kuuluu työnantajan tärkeimpiin velvollisuuksiin. Se on myös yrityksen kriittisimpiä toimintoja, sillä ilman palkkaa harva työntekijä on valmis tekemään töitä. Palkkojen osuus yrityksen kokonaiskustannuksista on myös tyypillisesti hyvin merkittävä (Eskola 2005).

Palkanlaskennan palvelut, järjestelmät ja prosessit eivät kuitenkaan ole Suomessa kansainvälisen kilpailun tasolla. Maailmalla on tunnistettavissa trendejä kuten käyttäjäystävällisyyden, automaation ja mobiilipalveluiden kasvu sekä erilaisten palkkaan tai palkanlaskentaan liittyvien palveluiden keskittäminen yhteen

järjestelmään rajapintoja hyödyntämällä (ks. esim. Raj 2021; Conrad 2020). Lisäksi globaalin pandemian myötä etätöiden teko on kasvanut, aiheuttaen sen, että palkanlaskennan palvelut eivät voi enää tulevaisuudessa olla paikkasidonnaisia. Esimerkiksi toimistolla sijaitsevat työajan leimauspäätteet eivät toimi etätöitä tehtäessä.

Vaikka nämä trendit on kansainvälisesti tunnustettu, on niiden implementointi vielä kesken. Erityisesti Suomen markkinoilla palkanlaskennan palvelut ovat näiden trendien näkökulmasta vielä lähtökuopissa. Kansainvälisten kilpailijoiden pelko ei myöskään ole kovin suuri, sillä paikallisen lainsäädännön monimutkaisuus vähentää markkinoiden houkuttelevuutta monen kansainvälisen kilpailijan silmissä.

Edellä mainittujen perusteluiden myötä voidaan siis todeta, että palkanlaskennan ratkaisujen kehittäminen asiakaskeskeisesti ja kaikki ratkaisun eri käyttäjät huomioiden on sekä tärkeää, mielekästä, ajankohtaista että houkuttelevaa markkinoiden näkökulmasta. Muotoilun menetelmät puolestaan sopivat tähän tarkoitukseen erinomaisesti juuri siitä syystä, että asiakkaiden tarpeiden huomioiminen ja asiakkaan osallistaminen ratkaisun suunnittelussa ovat muotoilun menetelmien keskiössä.

1.2 Työn tilaaja ja toimittaja

Opinnäytetyön tilaaja on Visma Solutions Oy (myöhemmin tekstissä Visma Solutions). Visma Solutions on vuonna 2005 perustettu suomalainen yritys, joka tarjoaa SaaS (Software as a Service)-palveluita yrityksille. Visma Solutions on osa norjalaista Visma-konsernia. Sen päätuotteita ovat sähköisen taloushallinnon ohjelmisto Netvisor, toiminnanohjausjärjestelmät Severa ja ValueFrame, verkkolaskutusoperaattori Maventa ja sähköisen allekirjoittamisen työkalu Visma Sign. Palkanlaskentaan Visma Solutions tarjoaa tällä hetkellä Netvisor Palkat -tuotetta. Visma Solutions palvelee noin 170 000 asiakasta pyrkimyksenään helpottaa asiakkaiden arkea poistamalla liiketoiminnan monimutkaisuutta älykkäiden pilvipalveluiden avulla.

Varsinaisen projektin toimittajana Visma Solutionsille on toiminut Reaktor Innovations Oy (myöhemmin tekstissä Reaktor). Reaktor on suomalainen IT-asiantuntijapalveluita, ohjelmistokehitystä sekä digitaalista strategia- ja design-työtä tarjoava yritys. Projektin toteuttivat kolme Reaktorin suunnittelijaa yhteistyössä Visma Solutionsin asiantuntijoiden kanssa:

- Sanna Napola, Business & Service Designer ja opinnäytetyön kirjoittaja
- Anna-Kaisa Varjus, Service Designer
- Mira Myllylä, UX Designer

Kaikesta opinnäytetyöhön liittyvästä, kuten opinnäytetyön sisällöstä, kirjoittamisesta ja siinä esitetyistä näkemyksistä ja pohdinnasta vastaa Sanna Napola. Visma Solutionsille toimitetussa muotoiluprojektissa Reaktorin suunnittelijat ovat toimineet tasavertaisena autonomisena tiiminä. Projektiin liittyvät päätökset, työvaiheet ja lopputuotokset on tehty koko tiimin yhteistyönä ja monilta osin myös yhteistyössä asiakkaan kanssa. Erillisiä vastuualueita emme kolmen hengen tiimissä halunneet tehdä, vaan projektitiimillemme oli luontaisinta toimia nimenomaan tiiminä. Erilaiset taustamme ja näkökulmamme toimivatkin erinomaisesti yhteen ja toivat perspektiiviä ongelman ratkaisuun.

1.3 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteina ovat toimineet kirjoittajan oma halu syventyä asiakaskeskeiseen kehittämiseen ja siitä kirjoitettuun kirjallisuuteen sekä toimeksiantajan tavoitteet työn ohessa toteutettavalle muotoiluprojektille. Itse opinnäytetyön lähtökohtana toimii asiakaskeskeinen palveluiden kehittäminen. Opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään miten asiakkaiden osallistamisen kautta voidaan kehittää palveluita käyttäjäystävällisempään suuntaan ja mitkä asiakaskeskeisen kehittämisen hyödyt ja haitat ovat verrattuna vaihtoehtoihin kehitysmalleihin.

Lähtökohtana toimitetulle muotoiluprojektille toimi puolestaan Visma Solutionsin visio palkanlaskennan palveluiden tulevaisuudesta. Visio pohjautui vahvasti globaaleihin palkanlaskennan trendeihin, joita Visma Solutions haluaa olla ensimmäisten joukossa jalkauttamassa Suomen markkinoille. Muotoiluprojektin tilaajan tavoitteet liittyivät siis sekä olemassa olevan vision validoimiseen asiakasymmärryksen kautta että tämän validoinnin myötä syntyneen päivitetyn vision mukaisen palkanlaskennan ratkaisun konseptoimiseen. Lisäksi tavoitteena oli tämän projektin myötä juurruttaa asiakaskeskeisen kehittäminen menetelmiä ja oppeja tiiviimmin osaksi Visma Solutionsin organisaatiota.

Tutkimuskysymykset yhdistävät edellä esitetyt kirjoittajan itselleen asettamat tavoitteet sekä muotoiluprojektin tilaajan tavoitteet muotoiluprojektille.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten tarjota palkanlaskennan ratkaisuja mahdollisimman käyttäjäystävällisesti?
2. Miten palkanlaskennan ratkaisujen houkuttelevuutta voidaan lisätä eri kohderyhmien parissa järjestelmä toimittajan näkökulmasta?

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osuudesta, toiminnallisesta osuudesta sekä

yhteenvedo ja reflektointi osuudesta. Teoreettisessa osiossa syvennyttään palkanlaskentaan ja siihen osallistuviin toimijoihin sekä muotoilun ja asiakaskeskeisyyden viitekehyksiin. Toiminnallinen osuus koostuu puolestaan Visma Solutionsille toteutetun muotoiluprojektin prosessin, menetelmien ja lopputulosten esittelystä. Viimeiseksi yhteenvedossa reflektoin projektin ja opinnäytetyön onnistumista sekä tärkeimpiä oppeja.

2 Teoria ja käsitteet

Tässä luvussa syvennytään opinnäytetyön tietoperustaan. Esittelen ensin lyhyesti palkanlaskennan osalta tarvittavan tietoperustan. Tämän jälkeen perehdytään muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun käsitteisiin ja viimeiseksi asiakaskeskeisyyteen ja siihen mitä hyötyjä asiakaskeskeisyydestä on liiketoiminnalle ja miten muutos kohti asiakaskeskeistä organisaatiota tapahtuu. Luvun lähteinä toimivat alan kirjallisuus, tutkimus ja tieteelliset artikkelit.

Asiakaskokemuksesta on puhuttu viime vuosina paljon niin yrityksissä, mediassa kuin tietokirjallisuudessakin. Forrester Researchin mukaan elämme asiakkaan aikakautta, jolla yritysten menestys riippuu heidän kyvystään ymmärtää syvällisesti asiakkaiden tarpeita ja tuottaa mielekkäitä asiakaskokemuksia (Bernof 2011). Vaikka asiakkaan aikakauden katsotaan alkaneen noin kymmenen vuotta sitten, asiakaskeskeisyys ei ole uusi trendi. Peter Drucker kirjoitti klassikkoteoksessaan *The Practice of Management* jo 1950-luvulla, että yrityksen päätehtävän tulee olla asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja että itse asiassa asiakkaat määrittävät, mikä yritys on, mitä se tuottaa ja menestyykö yritys (Parniangtong 2007). Sittemmin julkaisuja asiakaskeskeisyydestä, asiakaskokemuksesta ja asiakkaan merkityksestä liiketoiminnalle on kirjoitettu lukemattomia määriä.

2.1 Palkanlaskennan teoria ja toimijat

Tässä osiossa esitellään palkanlaskennan teoriaa sekä palkanlaskentaan osallistuvat toimijat. Osion tarkoituksena on varmistaa, että opinnäytetyön lukijalla on riittävä ymmärrys palkanlaskennasta edettäessä työn seuraaviin osioihin. Lisäksi palkanlaskentaan osallistuvien toimijoiden esittely on tärkeää, jotta lukija ymmärtää ketkä ovat palkanlaskennan järjestelmien ja ratkaisujen asiakkaita, joille palveluja kehitetään.

Palkkahallinnon tärkein tehtävä on palkkojen maksaminen ajallaan ja oikein samanaikaisesti lakeja, asetuksia ja sopimuksia noudattaen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi, palkkahallinnon työtehtäviin kuuluu muun muassa

- palkanlaskentaan tarvittavien tietojen ylläpitäminen
- palkkojen laskenta ja maksaminen
- sopimusten ja lakien tulkinta
- palkkojen tilastointi ja arkistointi
- palkanpidätysten tilitykset ja tietojen toimittaminen tarvittaville sidosryhmille kuten Kela, ulosottovirasto ja vakuutusyhtiö

- neuvonta ja asiakaspalvelu (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017).

Palkanlaskentaa säätelevät useat lait, asetukset ja säädökset, joiden keskinäinen hierarkia on olennaista. Kuviossa 1 esitellään tärkeimmät palkanlaskentaan vaikuttavat lait ja sopimukset. Ylimpänä olevat lait ja säädökset ovat hierarkialtaan merkittävimpiä, tarkoittaen, että alempi sopimus tai säännöstö ei voi kumota ylempänä mainittua.



Kuvio 1. Palkanlaskentaan vaikuttavat lait, säädökset ja sopimukset sekä niiden keskinäinen hierarkia (mukaillen Eskola 2005; Kouhia-Kuusisto ym. 2017).

Lainsäädäntö on hierarkialtaan tärkein, eikä pakottavaa lainsäädäntöä voi kumota millään muulla sopimuksella. Työehtosopimuksella voidaan sopia lainsäädäntöä täydentäviä seikkoja, jotka lähtökohtaisesti parantavat työsuhteen ehtoja. Lisäksi työsuhteen ehtoja voidaan määrittää työsopimuksessa sekä paikallisen sopimisen kautta. (Eskola 2005).

Pienempien yritysten palkanlaskennan voi hoitaa manuaalisesti tai maksuttomien palkanlaskentaohjelmien avulla. Palkanlaskennan tehokkuuden, luotettavuuden ja helppouden kannalta palkanlaskentaohjelmistojen käyttäminen on kuitenkin kannattavaa pienillekin yrityksille ja ennen kaikkea palkansaajien määrän kasvaessa. Palkanlaskentaohjelmistot mahdollistavat yleensä myös integraatiot muihin ohjelmistoihin, kuten taloushallinnon ohjelmistoihin. Onkin hyvin tyypillistä, että yritykset käyttävät palkanlaskentaan jonkinlaista palkanlaskentaohjelmistoa.

Palkanlaskentaan osallistuvat toimijat on jaettu tässä opinnäytetyössä kolmeen ryhmään, jotka esitellään kuviossa 2. Syvennytään seuraavaksi näihin toimijoihin sekä heidän rooleihin ja vastuisiinsa palkanlaskennassa.



Kuvio 2. Palkanlaskennan toimijat.

Palkanlaskija vastaa palkanlaskennan prosessista ja sen lainmukaisuudesta ja oikeellisuudesta. Hän toimii palkanlaskennan asiantuntijana ja neuvoo vastuuhenkilöitä ja työntekijöitä palkanlaskennan asioissa. Lisäksi palkanlaskija tyypillisesti tukee johtoa palkanlaskentajärjestelmän valinnassa ja käytössä. Palkanlaskija voi olla joko asiakasyrityksen sisäinen työntekijä tai, jos yritys on ulkoistanut palkanlaskennan, palkanlaskija voi olla tilitoimiston työntekijä.

Palkansaaja on nimensä mukaisesti henkilö kenen palkkaa palkkoprosessissa lasketaan ja kenelle palkka maksetaan. Palkansaaja vastaa palkanmaksuprosessissa tyypillisesti omien henkilötietojensa oikeellisuudesta ja niiden muutoksien ilmoittamisesta. Yrityksen käytännöistä riippuen, palkansaaja saattaa olla vastuussa myös muusta palkka-aineistostaan kuten työajan kirjauksista tai matka- ja kululaskujen ilmoittamisesta.

Vastuuhenkilö on työnantajan edustaja, jolla on vastuita tai intressejä palkkoproessiin liittyen. Näihin vastuisiin ja intresseihin kuuluvat muun muassa palkka-aineiston ja palkan maksun oikeellisuuden varmistaminen ja hyväksyntä sekä ylitöiden, poissaolojen ja työhyvinvoinnin seuranta. Työnantajan vastuuhenkilöt vastaavat myös yrityksen sisäisistä palkanlaskentaan liittyvistä käytännöistä ja säännöistä, kuten vaikkapa siitä miten liukumaltoa saa vähentää. Lisäksi vastuuhenkilöt ovat usein avainasemassa palkanlaskentajärjestelmän valinnassa. Käytännössä tähän ryhmään voi kuulua monenlaisia rooleja aina toimitusjohtajista, esihenkilöihin tai henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon edustajiin.

2.2 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Tässä osiossa määritellään ja kuvataan työn kannalta olennaiset käsitteet muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu. Sekä muotoiluajattelu että palvelumuotoilu ovat opinnäytetyössä toteutetun projektin kannalta ratkaisevan tärkeitä käsitteitä. Yhtä voittavaa määritelmää kummallekaan termille ei ole, vaan sen sijaan jokaisella muotoilijalla vaikuttaa olevan oma tapansa määrittellä nämä käsitteet. Koska konsensusta muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun määritelmistä ei ole, käydään seuraavaksi läpi muutamia erilaisia määritelmiä. Tämän jälkeen pyrin kuvaamaan omin sanoin, mitä nämä käsitteet minulle ja tälle opinnäytetyölle merkitsevät.

Muotoiluajattelua on kuvattu muun muassa seuraavin tavoin:

Muotoiluajattelu on ihmislähtöinen ongelmanratkaisuun kytkeytyvä innovaatioprosessi, jossa pyritään ymmärtämään ja yhdistämään ihmisten todelliset tarpeet, yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ja niiden teknologinen toteutettavuus (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019).

Muotoiluajattelu pyrkii ongelmien ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen yhdistämällä ihmiset, liiketoiminnan ja teknologiat. Sen metodologiassa yhdistyvät suunnittelu, yhteiskuntatieteet, tekniikka ja liiketoiminta. Muotoiluajattelu pyrkii tuottamaan innovatiivisia tuotteita, järjestelmiä ja palveluita monitieteisellä, kokeilevalla ja iteratiivisella lähestymistavalla. (Plattner, Meinel & Leifer 2011).

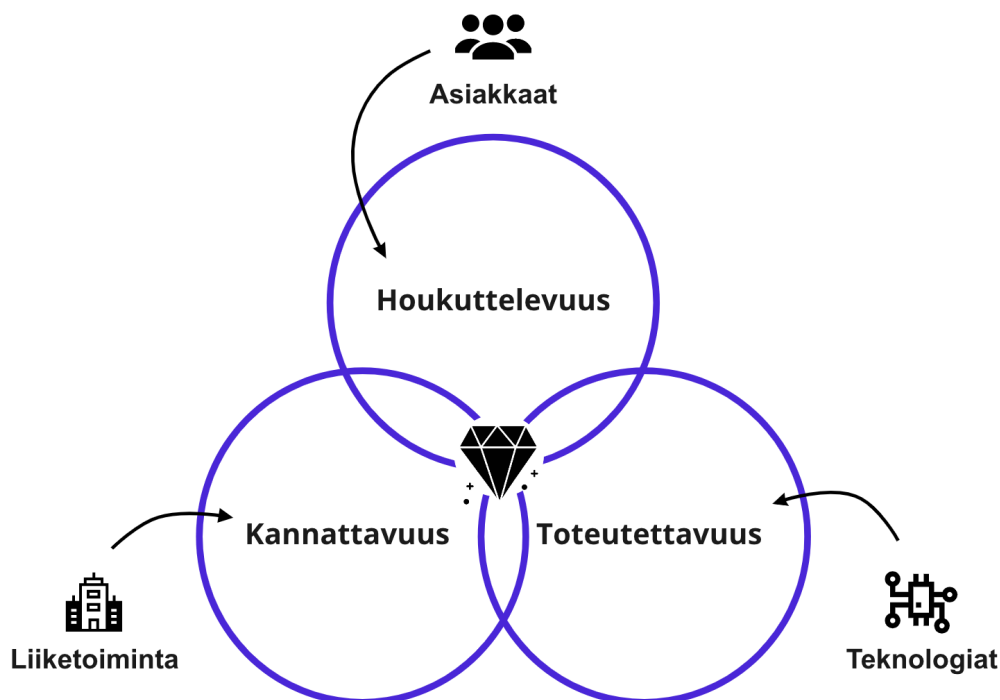
Muotoiluajattelussa pyritään ottamaan etäisyyttä välittömään ongelman kuvaukseen ja tarkastelemaan ongelmia laajemmasta näkökulmasta. Muotoiluajattelu vaatii systeemiajattelua eli ymmärrystä siitä että jokainen ongelma on osa suurempaa kokonaisuutta ja ratkaisu edellyttää koko järjestelmän ymmärtämistä. (Norman 2010).

Muotoiluajattelu on metodologia luovaan, ihmiskeskeiseen ja holistiseen ongelmanratkaisuun. Se on strateginen työkalu muutosjohtamiseen. Muotoiluajattelu on osa yrityskulttuuria ja tapa hahmottaa ja ennakoita yrityksen tulevaa toimintaa. (Piirainen 2019).

Edellä olevien määritelmien perusteella oma kuvaukseni muotoiluajattelu on seuraava:

Muotoiluajattelu on on ideologia, jossa pyritään ymmärtämään, jäsentelemään ja ratkaisemaan ongelmia huomioiden ihmisten tarpeet, yrityksen liiketoiminnallisen kannattavuuden tekijät sekä mahdollisten ratkaisujen teknologinen toteutettavuus. Näin pyritään synnyttämään ratkaisuja, jotka ovat sekä haluttavia asiakkaan

näkökulmasta, kannattavia liiketoiminnallisesti että teknologisesti toteutettavissa. Kuvio 3 havainnollistaa nämä kolme muotoiluajattelun osatekijää.



Kuvio 3. Muotoiluajattelun osatekijät.

Muotoiluajattelussa yhdistyvät monialaisuus, holistisuus, ihmislähtöisyys, innovatiivisuus ja kokeilevuus sekä iteratiivisuus. Ongelmia pyritään siis tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti sekä laajemman perspektiivin kautta että erilaisia tieteenaloja yhdistellen. Lisäksi muotoiluajattelussa asetetaan ihmiset kehityksen ja ongelman ratkaisun keskiöön tarkastelemalla asiakkaiden tai työntekijöiden tarpeita syvällisesti ja empaattisesti. Ratkaisujen kehitys tapahtuu luovasti kokeillen ja näistä kokeiluista ja mahdollisista virheistä oppien.

Palvelumuotoilua on puolestaan kuvattu muun muassa seuraavanlaisesti:

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva ihmislähtöinen palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan kehittämistapa ja innovointimuoto, jossa palvelun käyttäjä joko asiakkaan tai tuottajan roolissa on kehittämisen keskipiste (Koivisto ym. 2019).

Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita tarkastelemaan palveluitaan asiakkaan näkökulmasta. Se on lähestymistapa palveluiden suunnitteluun, joka tasapainottaa asiakkaan tarpeet yrityksen tarpeiden kanssa ja pyrkii luomaan saumattomia ja laadukkaita palvelukokemuksia. Palvelumuotoilu pohjautuu muotoiluajatteluun ja tuo luovan, ihmislähtöisen prosessin palvelun kehittämiseen ja uusien palveluiden suunnitteluun. Yhteiskehittämisen menetelmien avulla, joissa osallistetaan sekä

asiakkaita että palvelun kehitystiimejä, palvelumuotoilu auttaa organisaatioita saamaan todellisen, kokonaisvaltaisen ymmärryksen palveluistaan, mahdollistaen siten holistisia ja merkityksellisiä parannuksia palveluihin. (Miller 2015).

Palvelumuotoilu on osallistava asiakaskekeinen suunnittelumalli, joka yhdistää monipuolisesti asiantuntijat, asiakastarpeet ja käytettävissä olevan tieteellisen tiedon. Sillä pyritään asiakkaiden kanssa yhteistyössä kehitettyihin, teknisesti toteuttamiskelpoisiin ja taloudellisesti kannattaviin ratkaisuihin, jotka pyrkivät vastaamaan myös tulevaisuuden tarpeisiin. (Piirainen 2019).

Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilun toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisempiin palveluiden kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu elää omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa kehittämisen tilassa. (Tuulaniemi 2021).

Näiden määritelmien pohjalta oma määritelmäni palvelumuotoilulle on seuraava:

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun pohjaava uusien tai olemassa olevien palveluiden sekä asiakas- ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen tähtäävä lähestymistapa, jonka tavoitteena on merkityksellisten, oikeisiin tarpeisiin perustuvien ja oikeita ongelmia ratkaisevien palveluiden ja kokemusten luominen. Koska palvelumuotoilu pohjaa muotoiluajatteluun ovat edellä kuvatut muotoiluajattelun osatekijät - houkuttelevuus, kannattavuus ja toteutettavuus - olennaisia myös palvelumuotoilussa. Lisäksi samoin kuin muotoiluajattelussa, myös palvelumuotoilussa pyritään ongelmia lähestymään monialaisesti, holistisesti sekä kokeilevasti ja iteratiivisesti. Palvelumuotoilun luovalle ja ihmiskeskeiselle kehittämisprosessille ominaista on osallistavien menetelmien ja yhteiskehittämisen hyödyntäminen. Ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin pyritään kehittämään asiakasta kuuntelemalla ja ymmärtämällä sekä asiakkaan kanssa yhdessä ideoiden.

Muotoiluajatteluun verrattuna palvelumuotoilu on siis käytännönläheisempi ja ratkaisukeskeisempi toimintatapa, jolla on jokseenkin vakiintunut prosessi sekä metodi- ja työkaluvalikoima. Metodeja ja työkaluja on palvelumuotoilussa valtava määrä ja olennainen osa palvelumuotoilijan ammattitaitoa onkin osata tunnistaa kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivat ratkaisut. Tässäkin palvelumuotoilun kulmakivet, kokeilevuus ja uteliaisuus, kannattavat.

Jos nostaisin esille yhden itselle merkittävimmän piirteen palvelumuotoilussa, se on ehdottomasti ihmiskeskeisyys. Aiemman urani aikana olen ollut liiketoiminnan konsultin roolissa mukana ratkomassa monenlaisia liiketoiminnan haasteita ja palo

palvelumuotoilun ymmärtämiselle ja opiskelulle syntyi näiden kokemusten kautta. Oma kokemukseni on, että ratkaisu ongelmaan kuin ongelmaan on laadukkaampi, kun huomioimme ja panostamme ihmisiin, joille palvelua suunnitellaan ja joiden elämään tai työhön ratkaisulla on vaikutus. Koen myös, että oman työn merkityksellisyys kasvaa, kun voi ajatella työllänsä vaikuttavan positiivisesti muiden arkeen, työhön tai elämään.

2.3 Asiakaskeskeinen organisaatio

Syvennyttään seuraavaksi asiakaskeskeisyyteen. Pehdyttään ensin asiakaskeskeisyyden määritelmään ja asiakaskeskeisten organisaatioiden tyypillisiin ominaisuuksiin sekä asiakaskeskeisyyden hyötyihin. Sen jälkeen esittelen tuotekeskeisen organisaation pääpiirteet ja merkittävimmät erottavat tekijät asiakas- ja tuotekeskeisten lähestymistapojen välillä. Tämän jälkeen käsitellään vielä sitä, miten matka kohti asiakaskeskeistä organisaatioita tapahtuu ja mitä tällaisessa muutoksessa tulisi huomioida.

Kuten jo tiedämme muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun teoriaan pehdyttyämme, asiakas- ja ihmislähtöisyys ovat muotoilun kulmakiviä. Tarkastelemalla asiakaskeskeisiä organisaatioita, pyritään laajentamaan asiakaskeskeisyys koko organisaation toiminnan kattavaksi ja toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Siinä missä muotoiluajattelu on ideologia ja ajattelutapa ja palvelumuotoilu taas ratkaisukeskeinen kehittämisote, voidaan asiakaskeskeisyyden organisaatiossa nähdä olevan tietoinen organisaation toiminnan ohjauksen valinta. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu voivat kuvata yksilöiden tai tiimien toimintaa, kun taas asiakaskeskeisestä organisaatiosta puhutaan kun asiakas pyritään tietoisesti asettamaan koko organisaation ja sen liiketoimintansa keskiöön.

2.3.1 Asiakaskeskeisyyden määritelmä

Käsitellään seuraavaksi asiakaskeskeisyyttä, asiakaskeskeisten organisaatioiden pääpiirteitä ja asiakaskeskeisyyden hyötyjä. Asiakaskeskeisyyttä on määritelty alan kirjallisuudessa muun muassa seuraavin tavoin:

Asiakaskeskeisyys on ajattelutapa, jossa asiakkaiden arvon muodostumisen ymmärtäminen on keskeinen liiketoimintaa ohjaava tekijä (Koivisto ym. 2019).

Asiakaskeskeisyyden todellinen ydin ei ole siinä, kuinka myydä tuotteita, vaan arvon

luomisessa asiakkaalle ja asiakasarvon myötä myös arvon luomisessa organisaatiolle (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day 2006).

Asiakaskeskeisyys ei tarkoita vain erinomaisen asiakaspalvelun tarjoamista. Se tarkoittaa poikkeuksellisen asiakaskokemuksen tarjoamista koko asiakaspolun aikana aina tietoisuus -vaiheesta, oston ja oston jälkeiseen prosessiin asti. Se on strategia, joka perustuu siihen, että asiakkaat asetetaan etusijalle ja liiketoiminnan ytimeen. (MacDonald 2016).

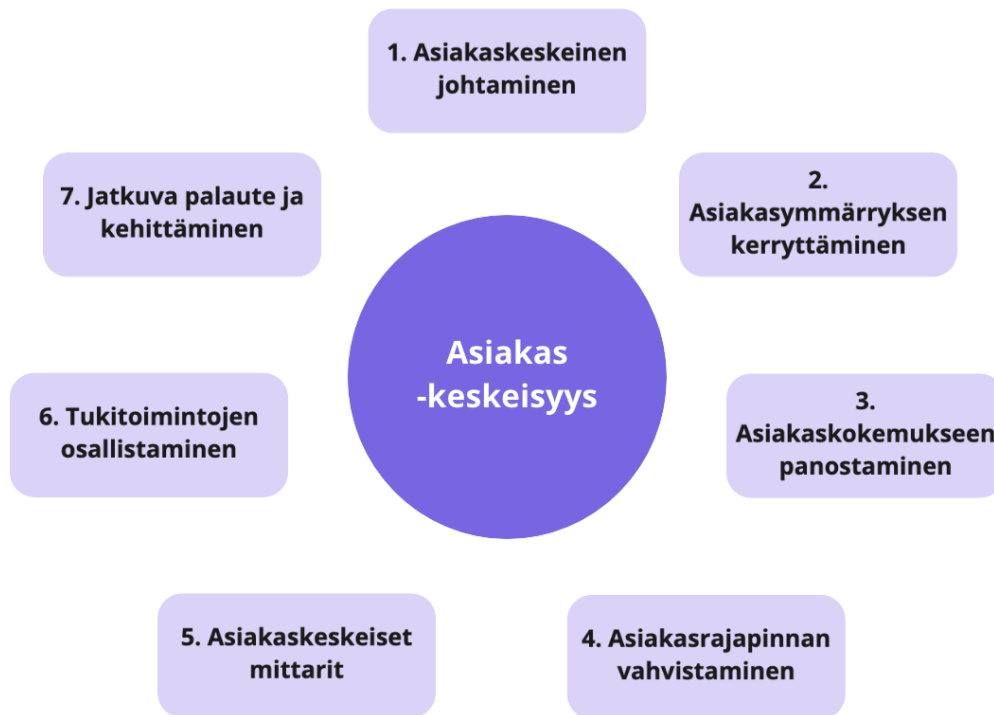
Holistinen lähestymistapa asiakaskeskeisyyteen tarkoittaa asiakkaan asettamista liiketoiminnan keskiöön. Tämän asenteen tulisi ohjata kaikkia organisaatiossa tehtyjä päätöksiä. Kyse on organisaation resurssien kohdistamisesta niin että voidaan yhdistää jatkuva asiakasymmärryksen kartoitus maksimaaliseen asiakasarvon luontiin ja tuottamiseen jotta voidaan luoda pitkäaikaisia, luottamuksellisia ja molempia osapuolia tyydyttäviä suhteita asiakkaiden kanssa ja kestävää kilpailuetua yritykselle. (Clark & Myers 2018).

Asiakaskeskeisyys tarkoittaa organisaation tuotteiden ja palveluiden toimittamista tavalla, joka vastaa asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita yrityksen arvon kasvattamiseksi pitkällä aikavälillä (Fader 2012).

Asiakaskeskeisyys on siis organisaatiota kokonaisvaltaisesti määrittävä strateginen valinta. Asiakaskeskeisyys näkyy niin liiketoiminnan ohjauksessa eli strategiassa, visiossa ja missiossa kuin myös yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja prosesseissa. Asiakaskeskeisyys tähtää poikkeuksellisten asiakaskokemusten ja asiakassuhteiden luomiseen ja niiden kautta liiketoiminnallisen kilpailuedun saavuttamiseen.

Todellinen asiakaskeskeinen organisaatio ymmärtää erilaisten asiakkaiden tarpeita. Asiakkaita osallistetaan ja kuunnellaan eri vaiheissa ja eri tavoin, kehityksen alusta loppuun ja vielä ratkaisujen julkaisemisen jälkeenkin. Näin pyritään luomaan jotain todella ainutlaatuista, jonka kopioiminen on kilpailijoille vaikeaa ja aikaa vievää.

Kuviossa 4 kuvataan asiakaskeskeisyyden osatekijöitä. Asiakaskeskeisyys alkaa yrityksen johdosta. Asiakkaan tulee olla organisaation vision ja strategian keskiössä. Visio ja strategia tulee myös kommunikoida ymmärrettävästi koko organisaatiolle, jotta kaikki työntekijät voivat sitoutua niihin ja sitä kautta myös asiakaskeskeisyyteen.



Kuvio 4. Asiakaskeskeisyyden osatekijät (mukaillen Deloitte & Touche 2014).

Kaiken asiakaskeskeisen tekemisen ytimessä on asiakkaan ymmärtäminen. Tämä tapahtuu asiakasymmärryksen kerryttämisen kautta. Asiakastiedon kerääminen, asiakkaiden osallistaminen ja kerätyn tiedon analysointi, hyödyntäminen ja jakaminen organisaation sisällä kuuluvat asiakaskeskeisen organisaation tyypillisiin toimiin. Asiakkaan arvon maksimoiminnin kautta pyritään puolestaan suunnittelemaan poikkeuksellinen asiakaskokemus, jota jatkojalostetaan jatkuvan parantamisen menetelmin. Asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöstöllä tulee olla tarvittavat työkalut ja koulutautumismahdollisuudet sekä autonomia ja valtuudet ratkoa asiakkaan ongelmia, jotta he pystyvät palvelemaan asiakkaita saumattomasti kaikissa tilanteissa. (Clark & Myers 2018).

Oikeiden mittareiden avulla voidaan puolestaan seurata yrityksen menestystä ja tehdä valintoja siitä, miten mahdolliset kehityspanostukset tulee kohdistaa. Asiakaskeskeiset mittarit ja palkitseminen auttavat organisaatiota ymmärtämään missä se on onnistunut ja missä puolestaan on kehitettävää.

Asiakaskeskeisyys ei rajaudu vain asiakasrajapintaan ja johtoon. Myös tukitoiminnot, kuten hankinta, IT, henkilöstöhallinto tai taloushallinto, joiden prosessit eivät välttämättä suoraa näy asiakkaalle, vaikuttavat epäsuorasti asiakaskokemukseen. Tästä syystä koko organisaatio tulee sitouttaa asiakaskeskeisyyteen ja myös tukitoiminnot tulee suunnitella asiakaslähtöisesti. (Deloitte & Touche 2014).

Lopuksi, asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii jatkuvaan kehitykseen säännöllisen asiakaspalautteen keräämisen avulla, sillä asiakkaat tai heidän tarpeensa eivät ole pysyviä vaan alati murroksessa. Asiakaskeskeinen organisaatio ei siis ole koskaan valmis, vaan se kehittyy ja mukautuu asiakkaan tarpeiden muuttuessa.

2.3.2 Tuotekeskeisyys asiakaskeskeisyyden vertailukohtana

Asiakaskeskeisen organisaation tyypillinen vertailukohde alan kirjallisuudessa on tuotekeskeinen organisaatio (kts. esim. Fader 2012; Shah ym. 2006). On myös ajateltu, että historiallisesti monien yritysten strategiat ovat olleet tuotekeskeisiä kun taas nykyistä aikakauttamme leimaa asiakaskeskeisyys (kts. esim. Parniangtong 2007, 91). Tässä osiossa perehdytään tuotekeskeisyyteen asiakaskeskeisyyden vertailukohtana, jotta ymmärrämme vaihtoehtoisia lähestymistapoja ja saamme sitä kautta perspektiiviä asiakaskeskeisyyteen. Vaikka tuotekeskeistä organisaatiota käytetään tyypillisesti asiakaskeskeisen organisaation vertailukohtana, todettakoon heti alkuun, että tuotekeskeinen organisaatio ei ole synonyymi tuotteita valmistavalle organisaatiolle. Tuotteita valmistava organisaatio voi siis olla yhtä lailla asiakaskeskeinen kuin tuotekeskeinenkin. Merkityksellistä on se, mitä organisaatio tavoittelee, mikä sitä ohjaa ja miten sen toiminta on järjestelty.

Tuotekeskeisen organisaation toiminta rakentuu sen tuotteiden, ei asiakkaiden ympärille. Niin kehitystoiminta, strategia kuin liiketoiminnan prosessitkin on rakennettu tukemaan yrityksen tuotteita. Tällaisille organisaatioille suuret investoinnit tuotekehitystoimintaan ovat tyypillisiä ja näillä investoinneilla pyritään kehittämään uusia edistyksellisiä tuotteita, joita markkinoilla ei ennen ole nähty. Kehitys alkaa tyypillisesti organisaation sisällä tunnistetuista kehitystarpeista. Yrityksen kasvun merkittävin lähde on tuoteportfolion laajentaminen uusien tuotteiden avulla ja menestyvien tuotteiden levikin kasvattaminen joko uusille asiakassegmenteille tai uusille maantieteellisille alueille. Lisäksi olemassa olevan tuoteportfolion menestyneimmistä tuotteista julkaistaan uusia versioita säännöllisesti kun taas heikommin menestyviä tuotteita vedetään markkinoilta, jotta resurssit voidaan keskittää menestyneimpien tuotteiden ja uusien tuotteiden kehitykseen. (Sheth, 2020).

Puhtaasti tuotekeskeinen organisaatio ei keskity asiakkaan tarpeisiin vaan tavoittelee sen sijaan innovaatioita, joita asiakkaat eivät osaa itse pyytää tai eivät tiedosta vielä tarvitsevansa. Tästä esimerkkinä toimii hyvin tunnettu Henry Ford lausahdus "jos ihmisiltä olisi kysytty mitä he haluavat, he olisivat pyytäneet nopeampia hevosia". Nopeampien hevosten sijaan Henry Ford kehittikin auton, joka mullisti ihmisten liikkumisen niin nopeuden kuin pidempien välimatkojen taittamisen myötä.

Tyypillinen piirre tuotekeskeisille organisaatioille on myös suurtuotannon etujen tavoittelu. Suurtuotannon edut tarkoittavat, että yrityksen tuotannon volyymin kasvaessa keskimääräiset kustannukset laskevat. Tuotekeskeiset organisaatiot pyrkivät siis usein ylivoimaisten ja ennen näkemättömien tuotteiden kehityksen lisäksi kehittämään nämä tuotteet mahdollisimman alhaisin kustannuksin, jolloin tuotannon tehokkuudesta muodostuu yrityksen tärkein tavoite. (Parniangtong 2007).

Lisäksi tuotekeskeisen organisaation tavoite on myydä mahdollisimman paljon samaa tuotetta mahdollisimman monelle. Tällaisessa organisaatiossa keskitytään tyypillisesti brändin arvon kasvattamiseen ja brändiarvo onkin merkittävä tekijä tuotekeskeisen organisaation menestykselle. Brändiarvo tarkoittaa yrityksen tai sen tuotteen tunnettua ja siitä syntyvää asiakkaiden uskollisuutta, laadun tunnetta ja brändiin liitettyjä mielikuvia.

Taulukossa 1 käsitellään tuotekeskeisen ja asiakaskeisän organisaation merkittävimpiä eroja.

	Tuotekeskeinen	Asiakaskeisän
Ideologia	Myydään tuotteita	Palvellaan asiakkaita
Organisaation rakenteet	Tuoteyksiköt, tuotejohtajat, tuotekohtaiset myyntitiimit	Asiakasyksiköt, asiakassuhdejohtajat, asiakassegmentti-kohtaiset myyntitiimit
Organisaation suuntaus	Sisäänpäin suuntautunut. Keskittyy uusien tuotteiden suunnitteluun, markkinaosuuden kasvattamiseen. Asiakassuhteista vastaa tyypillisesti markkinointiosasto.	Ulospäinsuuntautunut. Keskittyy asiakassuhteiden kehittämiseen ja kannattavuuden kasvattamiseen asiakasuskollisuuden kautta. Asiakassuhteet ovat koko organisaation vastuulla.
Myyntistrategia	Kuinka monelle asiakkaalle saamme tuotteen myytyä?	Kuinka monta ja millaisia tuotteita voimme myydä asiakkaallemme?
Myynnin lähestymistapa	Korostetaan tuotteiden ominaisuuksia ja etuja	Korostetaan miten asiakkaan tarpeet täyttyvät tuotteen avulla

	Tuotekeskeinen	Asiakaskeskeinen
Menestyksen mittarit	Uusien tuotteiden määrä, tuotteiden kannattavuus, tuotteiden markkinaosuudet	Asiakasosuus (share of wallet), asiakastyytyväisyys, asiakkaan elinkaariarvo (customer lifetime value), asiakaspääoma (customer equity)

Taulukko 1. Tuotekeskeisyyden ja asiakaskeskeisyyden erottavat tekijät (mukaillen Clark & Myers 2018; Shah ym. 2006).

Näiden kahden lähestymistavan erojen ymmärtäminen toimii taustana seuraavan luvun pohdinnalle ongelmista ja haasteista, joita organisaatiot tyypillisesti kohtaavat yrittäessään siirtyä kohti asiakaskeskeisempää strategiaa ja toimintatapaa.

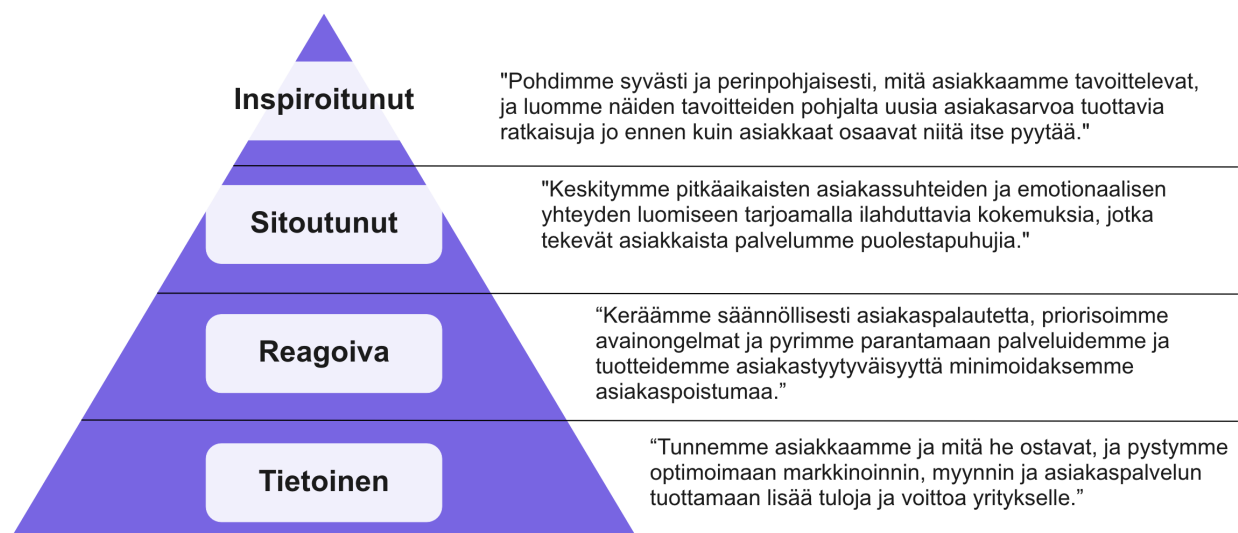
Mainittakoon vielä, että vaikka näiden lähestymistapojen teoreettinen vertailu onkin tyypillistä, todellisuudessa vastakkainasettelua tuotekeskeisyyden ja asiakaskeskeisyyden välillä ei ole. Yrity maailmasta löytyy paljon esimerkkejä yrityksistä, jotka yhdistelevät näitä kahta lähestymistapaa varsin onnistuneesti. Tällaisesta organisaatiosta esimerkkinä toimii Apple. Applen liiketoiminnan keskiössä ovat innovatiiviset tuotteet, joilla on merkittävä brändiarvo. Brändiarvo on Applen menestyksen kulmakivi ja sen tavoitteena on myydä mahdollisimman paljon samoja tuotteita mahdollisimman laajalle asiakaskunnalle. Asiakaskuntansa kiinnostusta Apple pitää yllä kehittämällä jatkuvasti uusia tuotteita ja julkaisemalla uusia versioita olemassa olevista tuotteistaan. Nämä ovat kaikki tuotekeskeiselle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä. Applen asiakaskeskeisyydestä kertovat puolestaan esimerkiksi Applen käyttöliittymän helppous ja personointimahdollisuudet. Myös Applen panostukset asiakaskokemukseen ovat mittavia ja voittavaa asiakaskokemusta pidetäänkin juurisyynä Applen menestykselle ja sen asiakkaiden uskollisuudelle (Johnson 2019).

2.3.3 Muutos kohti asiakaskeskeisyyttä

Olen nyt esitellyt kaksi lähestymistapaa, asiakaskeskeisyys ja tuotekeskeisyys, sekä pohtinut niiden hyötyjä ja vertaillut niiden eroja. Vaikka molemmilla lähestymistavoilla on omat etunsa, on selkeä trendi viime vuosina ollut, että yritykset pyrkivät kehittämään organisaatiotaan kohti asiakaskeskeisyyttä. Asiakkaiden odotukset ja vaatimustaso ovat kiistatta kasvaneet viimeisen vuosikymmenen aikana ja organisaatioiden odotetaan täyttävän nämä kasvaneet odotukset ja tarpeet paremmin kuin koskaan ennen.

Asiakaskeskeisyydellä on tutkitusti myös liiketoiminnallisia hyötyjä. Esimerkiksi Deloitte & Touche (2014) tutkimuksen mukaan asiakaskeskeiset organisaatiot ovat 60 prosenttia kannattavampia kuin kilpakumppaninsa, jotka eivät ole asiakaskeskeisiä. Siitä huolimatta monet organisaatiot kamppailevat asiakaskeskeisen lähestymistavan omaksumisessa (Shah ym. 2006). Valtaosa yrityksistä pyrkii hyödyntämään asiakaskeskeisyyden trendiä viestinnässään ja markkinoinnissaan, mutta asiakaskeskeisyys jää usein vain puheen tasolle eikä näytkään asiakkaille asti oikeana tekemisenä (Koivisto ym. 2019). Toisin sanoen, asiakaskeskeisyydestä on helppo puhua, mutta sitä on vaikea rakentaa ja ylläpitää (Hart 1999).

Jos kaikki organisaatiot sanovat olevansa asiakaskeskeisiä, miten määritellään kuinka asiakaskeskeisiä organisaatiot todellisuudessa ovat? Entä miten vauhdittaa kehitystä kohti asiakaskeskeisempää organisaatiota? Thompson (2012) jakaa asiakaskeskeisyyden maturiteetin neljään vaiheeseen, jotka on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. Asiakaskeskeisyyden neljä maturiteettitasoa (mukaillen Clark & Myers 2018; Thompson 2012; Thompson 2014).

Alhaisin maturiteettitaso on asiakastietoinen. Asiakastietoisissa yrityksissä asiakasymmärrystä hyödynnetään lähinnä liiketoiminnan tarpeisiin. Ne siis pyrkivät asiakastietoa hyödyntämällä kasvattamaan yrityksen voittoja. Toisella maturiteettitasolla ovat asiakkaiden palautteeseen ja ongelmakohtiin reagoivat yritykset, jotka kehittävät palveluitaan tai tuotteitaan asiakaspalautteen pohjalta. Tällaiset yritykset pyrkivät kasvattamaan asiakastyytyväisyyttä reaktiivisella, mutta eivät kovin innovatiivisella otteella. Tyypillinen tavoite on minimoida asiakkaiden poistuma eli niiden asiakkaiden suhteellinen osuus, jotka lopettavat palvelun tai tuotteen käyttämisen. Kolmannella tasolla ovat organisaatiot, jotka ovat sitoutuneita asiakkaisiinsa ja pyrkivät luomaan pitkäaikaisia suhteita ja emotionaalisen yhteyden asiakkaisiinsa. Tällaiset organisaatiot panostavat asiakasuskollisuuteen ja pyrkivät tekemään asiakkaistaan palvelunsa tai tuotteensa puolestapuhujia. Neljännellä ja

korkeimmalla asiakaskeskeisyyden maturiteettitasolla ovat organisaatiot, jotka inspiroituvat asiakkaistaan. Nämä organisaatiot panostavat asiakastutkimukseen ja asiakkaiden todellisten tarpeiden ja tavoitteiden ymmärtämiseen ja pyrkivät niiden pohjalta kehittämään uusia arvoa luovia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Tavoitteena on ratkaista asiakkaiden ongelmat, ennen kuin asiakkaat itse tiedostavat ne ja osaavat pyytää ratkaisuja ongelmiinsa. (Thompson 2012).

Thompsonin (2014) tutkimuksen mukaan jopa noin 70 prosenttia yrityksistä ovat tietoisella tai reagoivalla maturiteettitasolla kun taas korkeimman asiakkaistaan inspiroituneiden yritysten maturiteettitason saavuttaa vain noin 10 prosenttia yrityksistä. Valtaosalla yrityksistä on siis pitkä matka vielä edessään, jos he mielivät olla perustavanlaatuisesti asiakaskeskeisiä. Tarkastellaan seuraavaksi sitä, miten organisaatio voi kasvattaa asiakaskeskeisyyden maturiteettiaan. Kuviossa 6 on esitetty muutoksen kannalta olennaisimmat tekijät.



Kuvio 6. Polku kohti asiakaskeskeisyyttä (mukaillen Shah ym. 2006).

Polku kohti asiakaskeskeisyyttä tai asiakaskeskeisyyden maturiteetin kasvattamista alkaa tyypillisesti organisaation avainhenkilöiden ja johdon sitoutumisesta. Avain johdon sitouttamisessa on, että myös johdon edustajat toimivat asiakasrajapinnassa ja osallistuvat säännöllisesti sekä asiakastiedon ja -ymmärryksen keräämiseen että tiedon analysoimiseen. Asiakkaiden ja heidän tarpeiden ja haasteiden syvälinen ymmärtäminen syntyy vasta, kun johdon edustajat todella viettävät aikaa asiakasrajapinnassa. Esimerkiksi Bob Nadelli, Home Depotin entinen toimitusjohtaja, vaati kaikkia hallituksen jäseniä tekemään päivän mittaisia vierailuita kaikkiaan kahdessatoista liikkeessä vuosittain ja raportoimaan havaintonsa muille hallituksen jäsenille, jotta hallituksen jäsenet pysyivät kosketuksissa liiketoiminnan ja asiakkaiden

kanssa (Kaihlala 2006). Johdon esimerkki ohjaa koko organisaation kulttuuria kohti asiakaskeskeisyyttä.

Myös organisaatorakenteiden uudelleen suunnittelu on tarpeen. Tuotekeskeiset organisaatiot ovat keskittyneet hiomaan tiettyjen tuotteiden tai palveluiden tarjoamaa ymmärtämättä, että asiakkaille merkittävin arvo voisi syntyä tuoteyksiköiden rajat rikkovasta yhteisestä tarjoamasta (Koivisto ym. 2019). Vertikaalisten tuotteiden tai toimintojen ympärille rakennettujen siilojen sijaan, tulisikin tavoitella horisontaalista matalan hierarkian organisaatorakennetta, joka rakennetaan tuotteiden sijaan asiakkaiden ja markkinan ympärille. Näin voidaan tukea asiakastiedon kulkua organisaation sisällä ja luoda rakenteita ja kannustimia, jotka ohjaavat henkilöstöä toimimaan asiakkaan edun mukaisesti. Asiakaskeskeisen organisaatorakenteen merkittävimpiä etuja ovat rakenteet ja roolit, joiden myötä asiakassuhteiden hallinnan vastuut tulevat selkeiksi ja näkyviksi (Shah ym. 2006). Organisaatorakenteiden uudelleen suunnittelu ohjaa myös organisaation prosessien muutosta.

Horisontaalisen organisaatorakenteen tueksi myös prosessit on organisoitava uudelleen horisontaalisesti asiakkaiden arvon luonnin ympärille. Prosessien tavoite tulee olla poikkeuksellisen asiakaskokemuksen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen (Shah ym. 2006). Hyvä esimerkki asiakaslähtöisestä prosessien suunnittelusta on vaikkapa työntekijöiden suoriutumisen arviointi asiakastytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden kautta tyypillisten tehokkuuden ja myynnin tunnuslukujen sijaan.

Oikeat mittarit ja tavoitteet, ohjaavat organisaatiota edelleen kohti asiakaskeskeisempää päätöksentekoa ja toimintaa. Organisaation menestyksen mittareiden tulisikin heijastella asiakastytyväisyyttä ja asiakasarvoa. Tyypillisiä asiakaskeskeisiä mittareita ovat muun muassa asiakasosuus (share of wallet), asiakastytyväisyys, asiakkaan elinkaariarvo (customer lifetime value), asiakaspääoma (customer equity) ja suositteluindeksi (net promoter score). Johnsonin ja Schultzin (2004) mukaan yritysten tulisi sisällyttää vähintään kaksi näistä mittareista säännöllisesti raportoitaviin suorituksen mittareihin (key performance indicators). Kun mittarit on linjattu tukemaan asiakaskeskeistä toimintaa, on seuraava tavoite kannustin- ja palkitsemisjärjestelmän synkronointi asiakaskeskeisten mittareiden kanssa, jotta varmistetaan, että koko henkilöstön tavoitteet on sidottu laajempaan asiakkaan arvon luonnin maksimointiin tähtäävään tavoitteeseen.

Viimeiseksi, asiakaskeskeisen organisaation kulmakiviin kuuluvat jatkuva kehitys ja oppiminen. Ne ovat myös elinehto saavutetun suorituskyvyn ja kilpailuedun ylläpitämiseksi. Onnistumisten, menestystarinoiden ja positiivisten esimerkkien jakamisen avulla voidaan motivoida oppimista koko organisaatiossa (Day 1999). Jatkuvan kehityksen kautta pystytään sekä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin

tarpeisiin että innovoimaan parempia tai kokonaan uusia ratkaisuja olemassa oleviin tarpeisiin. Asiakaskeskeisyydellä onkin todettu olevan positiivinen vaikutus myös yritysten innovointikykyyn (kts. esim. Han, Kirn & Srivastava 1998; Parsons 1991).

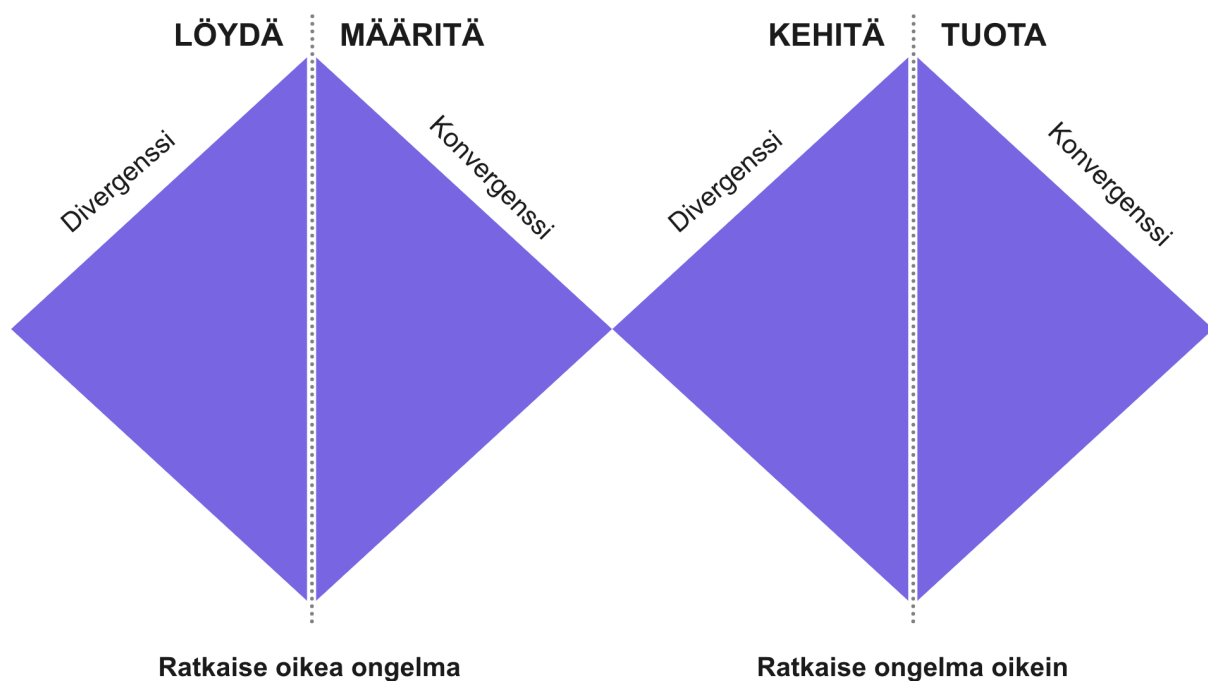
Seuraavassa osiossa esittelen Visma Solutionsille tehdyn muotoiluprojektin, jossa pyritään asiakaskeskeisen muotoilun avulla luomaan uusia palkanlaskennan ratkaisuja. Muotoiluprojekti pyrkii toimimaan Visma Solutionsille esimerkkinä siitä miten asiakaskeskeisyys näkyy konkreettisesti kaikessa toiminnassa ja miten asiakaskeskeistä toimintatapaa voidaan jalkauttaa organisaatioon muotoiluprojektin kautta.

3 Muotoiluprojekti

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön empiirisenä osiona toimivan Visma Solutionsille toteutetun muotoiluprojektin kulun ja tulokset. Projekti toteutettiin British Design Councilin tuplatimantti -prosessimallia mukaillen ja siten myös tämän luvun rakenne seuraa käytettyä tuplatimantti -mallia. Esittelen ensin itse prosessin, jonka jälkeen luku etenee sen mukaisesti.

3.1 Menetelmät ja prosessi

Yksi palvelumuotoilussa tyypillisimmin käytettävistä prosessimallista on yllä mainittu British Design Councilin tuplatimantti, joka on esitelty kuviossa 7. Prosessissa on kaksi vaihetta eli timanttia, josta prosessin nimi juontaa juurensa. Ensimmäinen timantti tähtää ratkaistavan ongelman hahmottamiseen ja arvonluonnin mahdollisuuksien löytämiseen (Koivisto ym. 2019). Tässä vaiheessa painottuu ymmärryksen kerryttäminen tutkimuksen kautta sekä kerätyn tiedon analysointi oikean ongelman määrittämiseksi. Toinen timantti puolestaan keskittyy luovaan ajatteluun ja mahdollisten ratkaisujen testaamiseen tunnistetun ongelman ratkaisemiseksi.



Kuvio 7. Tuplatimantti -prosessimalli (mukaillen British Design Council 2005).

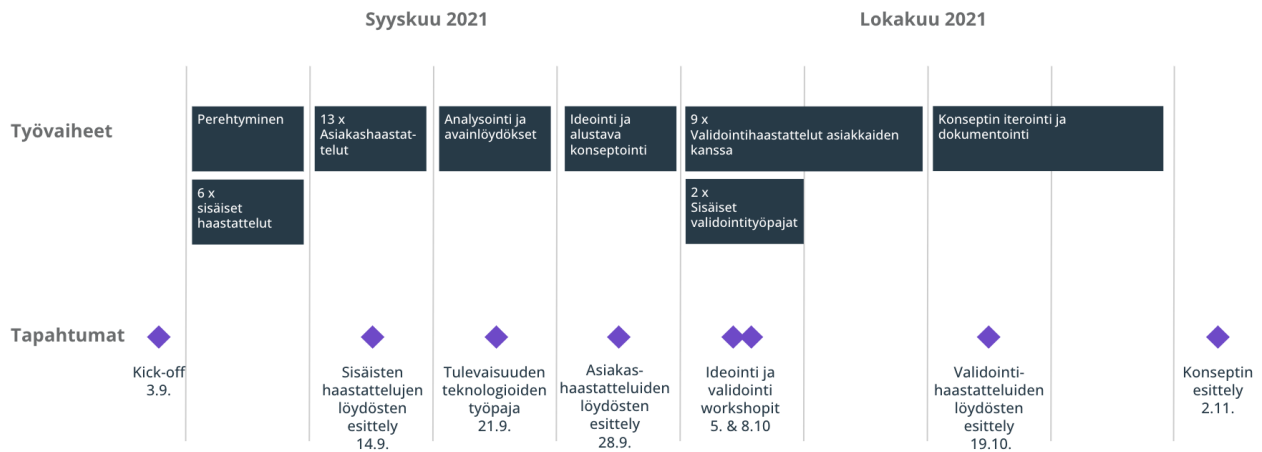
Neljä timantin vaihetta ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. Löydä ja määritä -vaiheet muodostavat ensimmäisen timantin kun taas kehitä ja tuota -vaiheet muodostavat toisen. Prosessissa vuorottelevat divergentti- ja konvergentti -ajattelu. Divergenssi eli laajeneva vaihe viittaa ideoiden tuottamiseen. Konvergenssi eli supistuva vaihe taas viittaa analyysiin ja karsintaan. Divergenssijattelulla siis tuotetaan uusia ideoita ja ratkaisuja, jonka jälkeen konvergenssijattelun avulla arvioidaan divergenssillä tuotetut ideat. Näiden ajattelutapojen järjestelmällinen vuorottelu on muotoilussa ja iteratiivisessa kehityksessä keskeistä (Tuulaniemi 2012).



Kuvio 8. Muotoiluprosessin prosessi ja menetelmät.

Tämän työn prosessi ja tässä työssä hyödynnetyt menetelmät on esitelty tuplatimantin avulla kuviossa 8. Muotoiluprosessi aloitettiin perehtymällä olemassa olevaan tietoon asiakkaista, kilpailijoista ja palkanlaskennan markkinoista. Visma Solutionsin sisäisten asiantuntijoiden haastattelujen kautta ymmärrys nykytilasta ja ongelman kuvauksesta syventyi edelleen. Nykytilan kartoituksen jälkeen siirryttiin asiakastutkimukseen, joka kiteytettiin lopulta avainlöydöksiin, kaikkien käyttäjien toimet yhdistävään systeemiseen palvelupolkuun sekä asiakasymmärryksen avulla päivitettyyn palkanlaskennan visioon.

Tämän jälkeen luotiin ensimmäinen versio konseptista ja tulevaa työtä ohjaavista suunnitteluohjureista ideoinnin ja yhteistyöstön menetelmiä hyödyntäen. Konseptia validoitiin ja iteroitiin validointihaastatteluiden avulla ja visualisoitiin lopulta käyttöliittymäesimerkkien kautta. Lopuksi suunniteltiin, miten kehitystyötä jatketaan tämän projektin jälkeen. Projektin kesto oli 8 viikkoa ja projekti ajoittui syys- ja lokakuulle 2021. Projektin aikataulu on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Projektin aikataulu, työvaiheet ja tapahtumat.

3.2 Tehtävänanto ja projektitiimi

Työn tilaaja, Visma Solutions, otti yhteyttä työn toimittajaan, Reaktoriin, kesäkuussa 2021. Visma Solutions etsi yhteistyökumppania palkanlaskennan ratkaisujen uudistamiseen ja pyysi Reaktorilta tukea projektiin. Visma Solutions oli muodostanut vision palkanlaskennan tulevaisuuden ratkaisusta tavoitteenaan mullistaa asiakkaiden käytäntöjä, disruptoida palkanlaskennan markkinoita ja palveluita, sekä pohtia miten alan konventioita voidaan haastaa ja luoda uusia entistä toimivampia ratkaisuja palkanlaskentaan.

Projektin tavoitteeksi muodostui validoida Visman Solutionsin palkanlaskennan visio asiakasymmärryksen avulla sekä tutkia, miten Visma Solutionsin palkanlaskennan ratkaisujen houkuttelevuutta voitaisiin lisätä eri käyttäjäryhmien keskuudessa. Visma Solutions halusi ymmärtää miten tarjota palkanlaskennan ratkaisuja mahdollisimman käyttäjäystävällisesti, kokonaisvaltaisesti ja tehokkaasti. Lisäksi tavoitteena oli esimerkin kautta juurruttaa muotoilun ja asiakaskeskeisen kehittämisen menetelmiä ja oppeja tiiviimmin osaksi Visma Solutionsin toimintaa ja organisaatiota. Ennen työn aloitusta sovittiin, että työn lopputuotoksena toimii konsepti, joka kiteyttää näkemykset palkanlaskennan tulevaisuuden ratkaisusta.

Edellä mainitut tavoitteet voidaan kiteyttää seuraaviin tutkimuskysymyksiin, joihin oppinäytetyössäni pyrin vastaamaan:

1. Miten tarjota palkanlaskennan ratkaisuja mahdollisimman käyttäjäystävällisesti?
2. Miten palkanlaskennan ratkaisujen houkuttelevuutta voidaan lisätä eri kohderyhmien parissa järjestelmä toimittajan näkökulmasta?

Projektin sovittiin alkavan syyskuussa 2021. Projektin valikoitui toimittajan puolelta kolmen hengen tiimi, jossa yhdistyivät toisiaan täydentävät eri osaamisalueet:

- Sanna Napola, Business & Service Designer ja opinnäytetyön kirjoittaja
- Anna-Kaisa Varjus, Service Designer
- Mira Myllylä, UX Designer

Asiakkaan puolelta ydinprojektitiimiin osallistui palkanlaskennan tuotepäällikkö ja projektin vetäjä Raisa Ruokonen. Lisäksi projektin tukijoihin kuului kattava joukko Visma Solutionsin asiantuntijoita niin tuotejohdosta, muotoilun osaamisalueelta kuin palkanlaskennastakin. Seuraavissa osioissa esitellään projektin kulku sekä keinot ja menetelmät, joiden avulla tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan.

3.3 Projektin aloitus

Alkuperäisen tehtävänannon jälkeen on yleensä tarpeen syventää asiakkaan kanssa yhteistä käsitystä työn tarkoituksesta, tavoitteista, laajuudesta ja käytettävissä olevasta ajasta ja resursseista (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 337-338).

Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi, projekti aloitettiin kick-offilla eli aloitustapahtumalla, joka järjestettiin pandemia-ajalle tyypilliseen tapaan virtuaalisesti. Kick-offin tavoitteena on projektin onnistunut käynnistäminen sekä yhteisen ymmärryksen luominen projektin sisällöstä ja tavoitteista asiakkaan ja projektitiimin välillä (Urrutia 2017). Vaikka kick-off on ennen kaikkea projektin johtamisen työkalu, se on myös muotoiluprojekteissa usein hyödynnetty menetelmä ja sopii erinomaisesti myös muotoiluprojekteihin luomaan yhteisymmärrystä projektitiimin ja asiakkaan välille työn tavoitteista ja työtavoista.

Kick-offissa tapasimme projektitiimin ja asiakkaan laajemman sidosryhmän kanssa ensimmäisen kerran. Asiakkaan puolelta osallistujia oli 13 henkilöä, joiden roolit vaihtelivat suunnittelijoista ja kehittäjistä tuotejohdon edustajiin ja palkanlaskennan asiantuntijoihin. Kick-off järjestettiin 3.9.2021 ja sen kesto oli kolme tuntia. Työpajan ohjelma ja aikataulu on esitelty alla taulukossa 2.

Aika	Aihe	Sisältö
9.00-9.10	Aloituspöytä	Tervetuloa ja ohjelman läpikäynti
9.10-9.30	Lämmittely	Esittäytymiset ja oman tunnetilan jakaminen tunnekorttien avulla
9.30-9.55	Projektin esittely	Projektisuunnitelman, -aikataulun ja -vaiheiden esittely projektitiimin toimesta

Aika	Aihe	Sisältö
9.55-10.05	Tauko	
10.05-10.25	Tavoitteen asetanta	Asiakkaan ja avainhenkilöiden odotusten, tavoitteiden ja toivotun lopputuotoksen hahmottaminen ryhmäharjoituksen avulla
10.25-10.45	Projektin rajaus	Yhteisen käsityksen saavuttaminen projektin rajausten osalta in-scope/out-of-scope ryhmäharjoituksen ja keskustelun avulla
10.45-11.00	Sidosryhmien & päätöksen tekijöiden tunnistus	Avainhenkilöiden ja sidosryhmien tunnistaminen tekijät, tukijat ja seuraajat -harjoituksen avulla ja päätöksen tekijöiden tunnistaminen
11.00-11.15	Tauko	
11.15-11.40	Työtapojen sopiminen	Yhteisten työtapojen, välineiden ja aikataulujen ehdotuksen läpikäynti ja sopiminen
11.40-12.00	Seuraavat askeleet	Kriittisten selvitettävien asioiden ja mahdollisten hidasteiden tunnistaminen ja vastuunjako näiden ratkaisemiseksi

Taulukko 2. Kick-off-työpajan aikataulu ja sisältö.

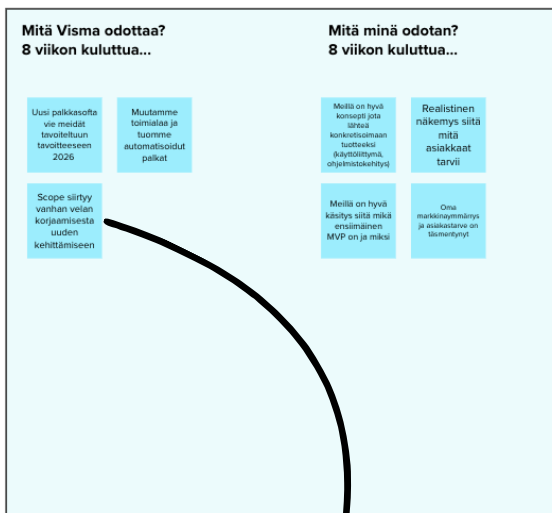
Työpajan aluksi osallistujille jaettiin linkki Mural -tauluun, johon työpajan materiaalit ja harjoitukset oli valmisteltu. Osallistujat olivat pandemian myötä melko tottuneita erilaisiin virtuaalisiin työkaluihin, joten Muralin käyttö sujui osallistujilta lähes ilman opastusta.

Työpajan tärkein osuus projektitiimin kannalta oli asiakkaan odotusten ymmärtäminen, yhteisten tavoitteiden asetanta ja projektin rajauksista sopiminen. Varmistaaksemme, että kaikilla osallistujilla on yhteinen ymmärrys projektista ennen keskustelua tavoitteiden asetannasta, esittelimme projektitiimin toimesta ensin käsityksemme ratkaistavasta ongelmasta ja tämän ongelman ratkaisua varten valmistellun projektisuunnitelman, -aikataulun ja -vaiheet. Tämän jälkeen siirryimme keskustelemaan asiakkaan odotuksista projektille.

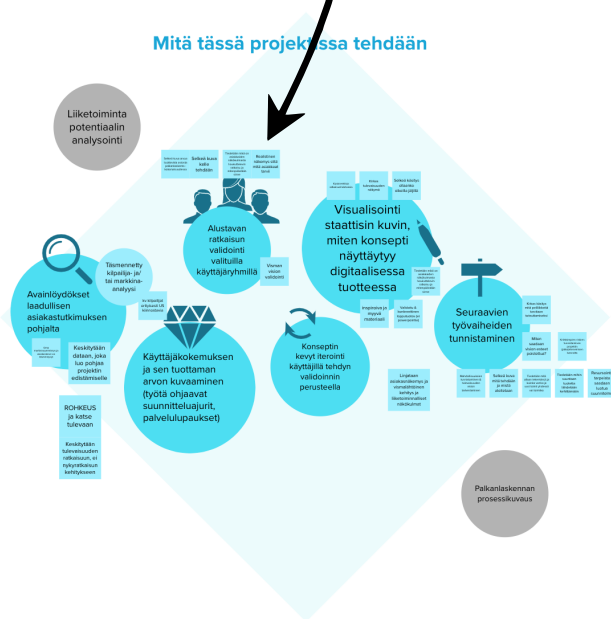
Kuviossa 10 on esitelty harjoitukset, joiden avulla keskustelu odotuksista ja rajauksista fasilitoitiin. Ensimmäisessä harjoituksessa työpajan osallistujat jaettiin viiteen 3-4 hengen ryhmään, joissa keskusteltiin ja kirjattiin post-it lapuille sekä asiakkaan odotuksia projektille yrityksenä että työpajan osallistujien odotuksia projektille yksilöinä. Lopuksi jokainen ryhmä esitteli omat odotuksensa muille ryhmille.

Seuraavassa harjoituksessa käytiin keskustelua projektin rajauksista, eli siitä mitä tämän kahdeksan viikon projektin puitteissa tullaan tekemään ja mitä ei. Projektitiimi oli valmistellut keskustelulle pohjan, johon oli tunnistettu tarjousvaiheessa esille nostettuja asioita kuten asiakastutkimus, konsepti, prototyyppi, prosessikuvaus ja liiketoiminnan potentiaalinen arviointi. Nämä jaoteltiin keskustellen ja perustellen joko tässä projektissa toteutettaviin asioihin tai mahdollisessa jatkoprojektissa toteutettaviin asioihin. Jokainen työpajan osallistuja sai myös tuoda edellisessä harjoituksessa tunnistettuja odotuksia sopivien projektin osa-alueiden yhteyteen, jotta onnistuttiin muodostamaan ymmärrys siitä, miten hyvin sovitut rajaukset vastaavat edellisessä harjoituksessa esille nousseisiin odotuksiin. Lopputuloksena syntyi yhteinen käsitys siitä, mitä seuraavan kahdeksan viikon aikana tehdään ja mitä tällä tekemisellä tavoitellaan.

ODOTUKSET JA TAVOITTEET



RAJAUKSET



Mitä tehdään mahdollisesti seuraavassa vaiheessa



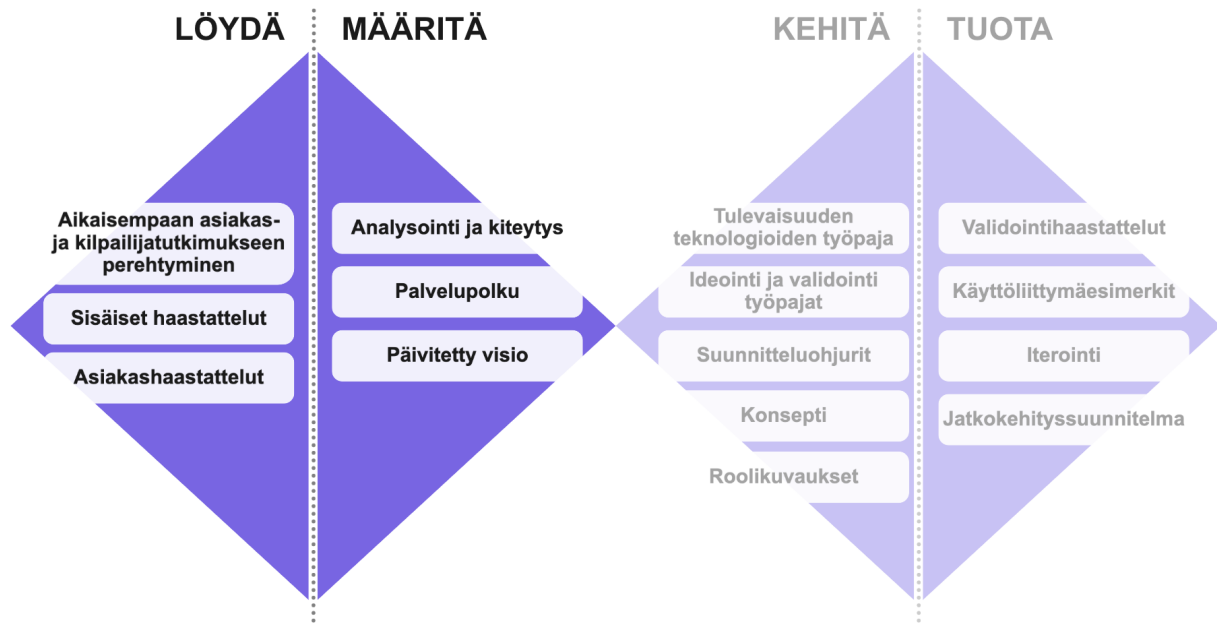
Kuvio 10. Odotusten ja tavoitteiden määrittäminen ja työn rajaukset.

Toinen tärkeä anti kick-offista oli yhteisten työtapojen, -välineiden ja aikataulujen sekä seuraavien askeleiden sopiminen. Päädyimme yhdessä siihen, että ydinprojektitiimi tapaa päivittäin työnsuunnittelun ja työnjaon edistämiseksi. Laajempi sidosryhmä, johon moni kick-offin osallistuja halusi liittyä tukeakseen projektia, sopi tapaavansa viikoittain tiedonjaon, työn edistymisen ja mahdollisen yhteistyöstön merkeissä. Lisäksi sovittiin retroista, yhteisistä työvälineistä ja projektitiimille tilattavista tunnuksista asiakkaan järjestelmiin sekä tunnistettiin ja jaettiin vastuita projektitiimille toimitettavista perehtymismateriaaleista.

Kick-offin avulla saavutimme selkeyttä ja yhteisymmärrystä projektin tavoitteista, mikä lisäsi sekä projektitiimin että asiakkaan luottamusta projektin onnistumiseen. Lisäksi tutustuimme toinen toisiimme, minkä ansiosta yhteisen työskentelyn jatkaminen oli kick-offin jälkeen helpompaa. Merkittävä etu oli myös sillä, että kaikki osallistujat pääsivät jakamaan omat odotuksensa ja heidän tarpeensa tulivat kuulluiksi. Tämä oli omiaan sitouttamaan osallistujat projektiin ja auttoi meitä projektin edetessä, kun erilaisia tuen tarpeita ilmeni.

3.4 Löydä ja määritä

Ensimmäinen varsinainen projektivaihe oli tuplatimantin ensimmäinen löydä ja määritä -timantti (kuvio 11). Projektin alku on tutkimuksen ja löytöjen aikaa. Löydä -vaiheessa suunnittelijat keräävät inspiraatiota ja oivalluksia, tunnistavat käyttäjien tarpeita ja kehittelevät ensimmäisiä ideoita ongelman ratkaisemiseksi. Tyypillisiä menetelmiä tässä vaiheessa ovat esimerkiksi markkinatutkimus ja käyttäjätutkimus. Määritä -vaiheessa puolestaan suunnittelijat pyrkivät ymmärtämään mahdollisuuksia, joita tutkimuksen avulla on tunnistettu. Tämä tapahtuu analysoimalla, jäsentelemällä ja priorisoimalla kerättyä tietoa. (British Design Council 2005).



Kuvio 11. Löydä ja määritä -vaiheet.

3.4.1 Perehtyminen

Kick-offin onnistuneen tavoitteiden ja rajausten määrittelyn jälkeen, projektitiimi syventyi perehtymään palkanlaskennan aihealueeseen. Perehtymisen tavoitteena oli ymmärryksen kartuttaminen toimialasta ja aihealueesta, markkinoista, kilpailijoista ja mahdollisista rajoitteista. Perehtymisvaihe koostui kahdesta osiosta:

1. Aihealueeseen, markkinaan ja toimialaan perehtyminen
2. Sisäiset haastattelut.

Kick-offin viimeisessä osiossa tunnistettiin työpajan osallistujien kesken materiaaleja, joihin projektitiimin tulisi tutustua. Kick-offissa tunnistettuja materiaaleja olivat nykyisen palkanlaskentajärjestelmän koulutusvideot, Visma Solutionsin palkanlaskennan visio, Visma Solutionsin palkanlaskennan järjestelmien benchmarking -tutkimuksen materiaalit sekä aiemmin samana vuonna suorittujen asiakastutkimusten tulokset. Lisäksi perehtymisen edetessä tunnistettiin lisää hyödyllisiä tietolähteitä, kuten järjestelmän asiakaspalautteet ja yksittäisiä kilpailijoita, joita benchmarking -tutkimukseen ei oltu sisällytetty, mutta joihin projektissa koettiin tarpeelliseksi perehtyä.

Projektin alkuvaiheessa ydinprojektitiimin päivittäiset yhteiset tapaamiset toimivat paljon oikean tiedon tunnistamisen, tiedon jakamisen sekä kysymysten ja epäselvyyksien ratkomisen apuna. Kick-offissa oli yhteiseksi suunnittelu- ja työstyötyökaluksi sovittu virtuaalinen yhteistyöskentelytila Miro.

Eri tietolähteistä kerätty tieto koottiin projektia varten luotuun Miro -tauluun tietoa jäsenellen, teemoitellen ja kiteyttäen. Kerätyn ymmärryksen pohjalta tunnistettiin seuraavat tavoitteet sisäisille haastatteluille:

- Ymmärrys palkanlaskennan polusta
- Nykyisten asiakassegmenttien tunnistus ja ymmärtäminen
- Loppuasiakkaiden tunnistetut haasteet ja ongelmat
- Sisäisten asiantuntijoiden näkemys siitä, miltä palkanlaskennan tulevaisuus näyttää

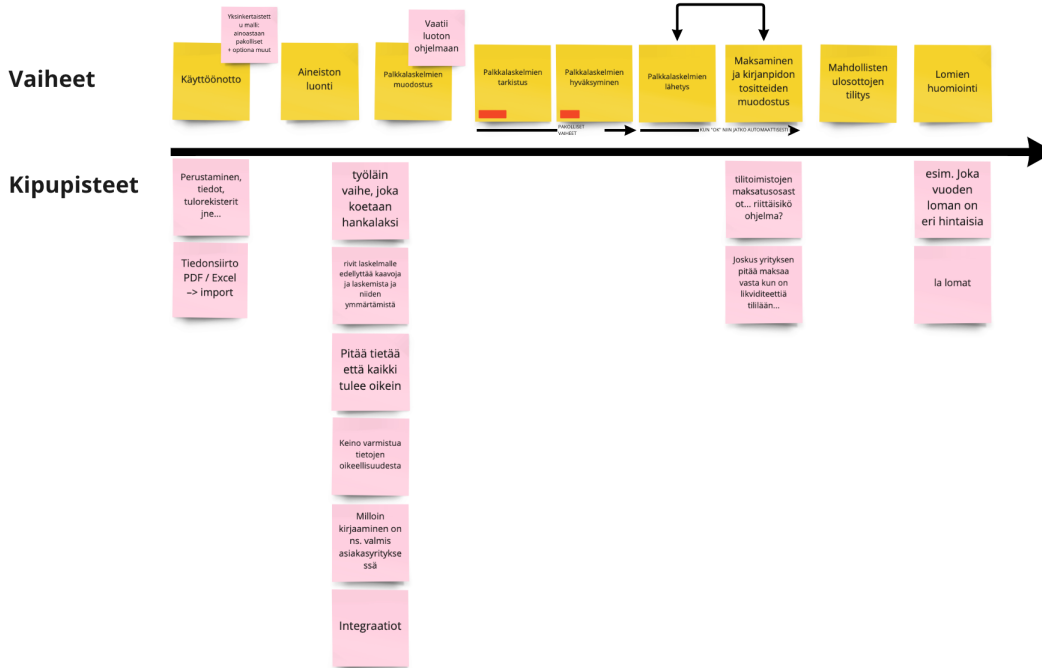
Tavoitteiden määrittelyn jälkeen tunnistettiin haastateltavat sisäiset asiantuntijat ydinprojektitiimin kesken. Koska haastattelun tavoitteissa korostuivat tiimin tarve syventää ymmärrystä palkanlaskennasta ja loppuasiakkaista, haastatteluihin valittiin kuusi henkilöä, joilta löytyi osaamista näistä teemoissa:

- kaksi palkanlaskennan järjestelmäasiantuntijaa
- kolme palkanlaskennan avainasiakkuusjohtajaa
- Customer Success -tiimin esihenkilö.

Tavoitteiden pohjalta luotiin puolistrukturoidut haastattelurungot haastatteluita varten. Puolistrukturoitu haastattelurunko tarkoittaa, että haastattelu on osittain ennalta suunniteltu ja osittain avoin. Käytännössä haastattelut olivat teemahaastatteluja, joka onkin käytetyin sovellus puolistrukturoidusta haastattelusta. Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelumenetelmä, jossa keskustelulle on tunnistettu etukäteen teemat ja teemoihin liittyen on valmisteltu tarkemmat haastattelukysymykset. Teemahaastattelussa teemojen läpikäynnillä ei ole tiukkaa järjestystä ja kysymysrunko joustaa tilanteen mukaan. Kaikki teemat käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta ne voidaan käydä läpi eri laajuudessa eri haastatteluissa. (Näpärä 2017).

Haastattelukysymysten esittämisen lisäksi, haastatteluihin sisällytettiin myös toiminnallinen osuus, jossa palkanlaskennan polkua hahmoteltiin Mirossa yhdessä haastateltavien kanssa. Aikaisemmin kerätyn aineiston pohjalta luotu karkea hahmotelma palkanlaskennan polusta jaettiin ruudun jaon avulla haastateltaville, jonka jälkeen polusta, sen eri vaiheista ja siihen liittyvistä kipukohdista keskusteltiin haastattelurungon kysymysten avulla. Haastateltavien esiin nostamat asiat visualisoitiin polulle ja polkua iteroitiin eteenpäin jokaisessa haastattelussa. Kuviossa 12 on nähtävissä esimerkki siitä, miltä kommentoitu ja iteroitu polku näytti haastattelun päätteeksi.

Palkanlaskennan polku & kipupisteet



Kuvio 12. Harjoitus palkanlaskennan polun ja sen kipukohtien tunnistamiseksi.

Jokaiseen haastatteluun osallistui projektitiimistä vähintään kaksi henkilöä, joista toinen toimi keskustelun fasilitoijana ja toinen muistiinpanojen kirjoittajana. Haastattelut olivat kestoiltaan noin 45 minuuttia. Haastatteluvastuut jaettiin projektitiimin kesken mahdollisimman tasaisesti, niin että jokainen osallistui haastatteluihin ja toimi niissä eri rooleissa keskimäärin yhtä useasti.



Kuvio 13. Sisäisten haastattelujen aineiston analysointi.

Ydinprojektitiimin analysoi haastatteluaineistot POINT-analyysin avulla. Haastattelumuistiinpanojen pohjalta tunnistettiin post-it-lapuille esiin nousseita ongelmia (P=Problem), mahdollisuuksia (O=Opportunity), oivalluksia (I=Insight), tarpeita (N=Need) ja teemoja (T=Theme). Post-it -laput käytiin läpi ja ryhmiteltiin yhdessä. Kuviossa 13 on esitetty analysoitu ja ryhmitelty haastatteluaineisto. Lopuksi analyysin pohjalta kiteytettiin avainlöydökset ja piirrettiin ensimmäinen versio palkanlaskennan nykyisestä polusta.

3.4.2 Perehtymisen tulokset

Perehtymisen avainlöydökset esiteltiin laajemmalle sidosryhmälle viikkotapaamisessa 15.9.2021. Läpikäyntiä ja projektin jatkoa varten kunkin avainlöydöksen pääpiirteet kuvattiin ja kuvauksia täydennettiin löydöksiä tukevilla lainauksilla haastatteluista. Löydösten läpikäynnin päätteeksi niistä käytiin myös avointa keskustelua osallistujien kesken. Keskustelun tarkoituksena oli antaa kuulijoille mahdollisuus reflektoida kuulemaansa ja kertoa omat ajatuksensa aiheeseen liittyen. Projektitiimille tämä toimi hyvänä validaationa siitä, että löydökset vastasivat pitkälti myös kuulijoiden näkemyksiä. Esittelen seuraavaksi avainlöydökset pääpiirteittäin:

1. Suorittavasta työstä ollaan siirtymässä kohti asiantuntijatyötä

Automaation kasvaessa palkanlaskijan rooli ja työtehtävät ovat murroksessa. Suorittava työ on korvautumassa enenevässä määrin asiakkaiden tukemisella, neuvonnalla ja poikkeuksellisten tilanteiden ratkomisella. Teknologian tarjoamat mahdollisuudet edellyttävät rinnalleen aktiivista otetta ihmisten asenteiden muuttamisessa ja osaamisen kehittämisessä.

“Automaation tulisi olla palkanlaskijan assistentti. Se vois hoitaa ns. tylsät ja ikävät työtehtävät.”

-Customer Success -tiimin esihenkilö

“Automaation kasvu vaatii ison rooli- ja asennemuutoksen tilitoimistoilta ja palkanlaskijoilta. Hyöty tulee volyyymista, kun yksi ihminen saa aikaan paljon enemmän.”

-Palkanlaskennan avainasiakkuusjohtaja

2. Olemme yhä kaukana siitä, että ihmisen kykyä tulkita voisi ulkoistaa järjestelmälle

Poikkeukseton palkanlaskennan prosessi on yksinkertainen. Ihmisen tulkintaa tarvitaan kuitenkin juuri poikkeustilanteissa, kuten esimerkiksi työehtosopimusten, paikallisten sopimusten tai henkilökohtaisten sopimusten tulkinnassa. Ihmisen

kykyä tulkita poikkeustilanteita ja niiden vaikutuksia palkanlaskentaan on nykyisen tekoälyn avulla mahdotonta automatisoida palkanlaskentaan vaikuttavien lakien, säädösten ja sopimusten moninaisuuden vuoksi.

“Ajatustyö on se kaikista haastavin. Esimerkiksi työehtosopimuksissa ja paikallisissa sopimuksissa on kaikissa omat tavat ja säännöt eri tilanteisiin. Niitä ei pysty järjestelmä tulkkamaan.”

-Palkanlaskennan avainasiakkuusjohtaja

“Kaikkia tapauskohtaisuuksia ei voida hoitaa nappia painamalla, esimerkiksi palkkamallit.”

-Palkanlaskennan järjestelmäasiantuntija

3. Hallinnan menettämisen pelko on keskeinen este automaation hyväksymiselle

Palkanlaskennan parissa työskentelevien henkilöiden tekniset kyvykkyydet vaihtelevat ja osa tekijöistä kokee uudet teknologiat vieraiksi. Automaatio herättää huolta siitä, ettei kaikki olekaan enää omissa käsissä. Luottamus ja läpinäkyvyys ovat avainasemassa, jotta automaatio ja ketterämpi prosessi mahdollistuu.

“Palkanlaskijat tarvii läpinäkyvyyttä. Pitää nähdä ja ymmärtää kaikki mitä systeemi tekee konepellin alla. Muuten ne miettii, että nää tiedot on vaan uineet tänne – miksi ne on täällä?”

-Customer Success -tiimin esihenkilö

“Hallinnan tunne pitää säilyä tekijällä.”

-Palkanlaskennan avainasiakkuusjohtaja

4. “One size does not fit for all”

Erilaisten asiakasyritysten ja erilaisten käyttäjien palveleminen yhdellä ratkaisulla saa aikaan haasteita asiakkaiden arjessa. On mahdotonta luoda yksi käyttöliittymä, joka palvelisi kaikkia järjestelmän kohderyhmiä, sillä heidän tarpeensa ja osaamisensa vaihtelevat suuresti. Palkanlaskennan ammattilainen, joka käyttää ratkaisua päätyövälineenään päivittäin, tarvitsee erilaisia näkymiä ja toimintoja kuin palkansaaja, jonka vastuulla olevat tehtävät ovat rajalliset.

“Meidän haaste on, että myydään yhtä ohjelmaa kaikille. Siinä on käynyt niin, että on tehty monenlaisia räätälöintejä eri asiakkaille. Painajaismaista ylläpidon näkökulmasta.”

-Palkanlaskennan avainasiakkuusjohtaja

“Eri tason ihmisillä on erilaiset osaamistasot. Voisko tuotteen muotoilu eri näköiseksi osaamistason mukaan toimia? Olis vähän niin kuin tehokäli palkanlaskijoille ja semmoinen customer friendly muille.”

-Palkanlaskennan järjestelmäasiantuntija

5. Käyttöönoton onnistumisen painoarvo on merkittävä järjestelmän koko elinkaaren kannalta

Mikäli järjestelmän käyttöönottoon ei panosteta tarpeeksi, nykyprosessi ei tue puutteellisesta käyttöönotosta toipumista. Tämä johtaa usein tilanteisiin, jossa järjestelmän käyttö ei ole optimaalista. Onnistunut käyttöönotto on avainasemassa, jotta järjestelmästä ja automaatiosta voidaan hyötyä.

“Käyttöönoton arvoa ei nähdä käyttöönottovaiheessa. Mutta kun oikaistaan käyttöönotossa, se kostaustuu aina myöhemmin.”

-Palkanlaskennan avainasiakkuusjohtaja

“Tässä on se ongelma, että jos asiakas ei edes ymmärrä ettei ymmärrä tai on tehnyt virheen, ei hän myöskään osaa pyytää apua tai korjata asiaa jälkikäteen. Sitten ihmetellään miksi järjestelmä toimii väärin.”

-Customer Success -tiimin esihenkilö

Oma pohdinta tuloksista

Tässä luvussa syvennyn omiin ajatuksiini sisäisten haastatteluiden ja perehtymisvaiheen tuloksista ja opeista. Asiakkaalla on selkeä halu kasvattaa ratkaisujen automaatioastetta ja puhetta oli jopa täysin automatisoidusta palkanlaskennasta tietyissä käyttötapauksissa. Palkanlaskentaan ja asiakastyöhön erikoistuneet haastateltavat kuitenkin nostivat poikkeuksetta esille, miten tärkeää on löytää oikea tasapaino automaation ja asiantuntijuutta vaativien vaiheiden välillä. Palkanlaskennan monimutkaisuus, siihen vaikuttavat moninaiset lait ja säädökset ja erilaiset käyttötapaukset johtavat siihen, että todellinen haaste ei ole, kuinka automatisoida koko prosessi yksinkertaisille käyttötapauksille, vaan kuinka automaatio voi parhaiten tukea palkanlaskentaan osallistuvia henkilöitä juuri monimutkaisemmissa tilanteissa ja käyttötapauksissa. On kohtalaisen helppoa automatisoida helpot käyttötapaukset. Sen sijaan monimutkaisempien käyttötapauksien oikeanlainen tukeminen, on huomattavasti kinkkisempi kysymys. Tämän opin myötä, projektin keskiöön alkoikin nousta automaation ja manuaalisten työvaiheiden suhde, ja kysymys siitä, miten automaatiolla parhaiten voidaan tukea eri toimijoita heidän tehtävissään.

Toinen esille noussut asia oli asiakkaan huoli siitä, että osalla palkanlaskijoista saattaisi olla ennakkoluuloja uusia teknologioita, automaatiota ja oman työnkuvan muutosta kohtaan. Samaan aikaan tunnistettiin, että automaation kasvun seurauksena palkanlaskijoiden rooli tulee väistämättä muuttumaan suorittavasta työstä kohti neuvonantajan ja asiantuntijan roolia. Muutos on aina vaikeaa ja pidän tärkeänä, että asiakkaalla on tunnistettu työnkuvan muutoksen mahdolliset vaikutukset palkanlaskijoiden motivaatioon ja työhyvinvointiin. Samaan aikaan automaation tehtävä on kuitenkin ennen kaikkea helpottaa palkanlaskijan roolia, joten koen tämän haasteena, joka voidaan järjestelmän suunnittelussa huomioida ja siten ratkoa.

Haastateltavat olivat jo tunnistaneetkin keinoja, joilla palkanlaskijoita voidaan tukea tässä murroksessa ja he nostivat esille läpinäkyvyyden ja luottamuksen rakentamisen järjestelmää kohtaan. Näiden löydösten myötä, luottamuksen rakentaminen ja eri toimijoiden tulevaisuuden roolit nousivat vahvasti keskusteluihin ja tähän teemaan projektitiimi koki olevan tarpeellista pureutua tarkemmin myös tulevisissa projektivaiheissa.

Lisäksi haastatteluissa korostui käyttöönoton merkitys koko ratkaisun ja ennen kaikkea automaation toimivuuden kannalta. Projektitiimi koki tarpeelliseksi huomioida käyttöönoton merkityksen automaation onnistumisen mahdollistajana, mutta koska ratkaisun ja sen automaatioasteen suunnittelu oli niin alkutekijöissä, ei käyttöönottoa haluttu vielä tässä vaiheessa projektia nostaa erityiseen rooliin. Sen sijaan, käyttöönotto kirjattiin muistiin teemana, johon tulisi perehtyä tarkemmin myöhemmässä vaiheessa.

Perehtymisvaiheen myötä projektitiimin ymmärrys palkanlaskennasta, Visma Solutionsin asiakkaista, järjestelmätoimittajan roolista ja vallitsevasta markkina- ja kilpailutilanteesta lisääntyi huomattavasti. Lisäksi syvennyttiin Visma Solutionsin näkemyksiin ja visioon palkanlaskennan tulevaisuudesta ja mahdollisuuksista. Perehtymisvaihe oli ensiarvoisen tärkeä, sillä sen myötä saatiin kartutettua tarvittavaa näkemystä tulevan asiakastutkimuksen pohjaksi, jota tarkastelemmekin seuraavaksi.

3.4.3 Asiakastutkimus

Löydä- vaiheessa pyritään keräämään tietoa asiakkaiden tarpeista, käyttäytymisestä, motiiveista ja unelmista sekä heidän toiminnan sosiaalisesta ja kulttuurisesta kontekstista. Tiedon keruussa hyödynnetään tyypillisesti laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluita, kyselyitä, havainnointia ja eksploratiivisia menetelmiä. (Koivisto ym. 2019, 44).

Ennen asiakastutkimuksen varsinaista aloitusta tunnistettiin perehtymisvaiheen pohjalta seuraavat kiinnostavat teemat asiakastutkimusta varten:

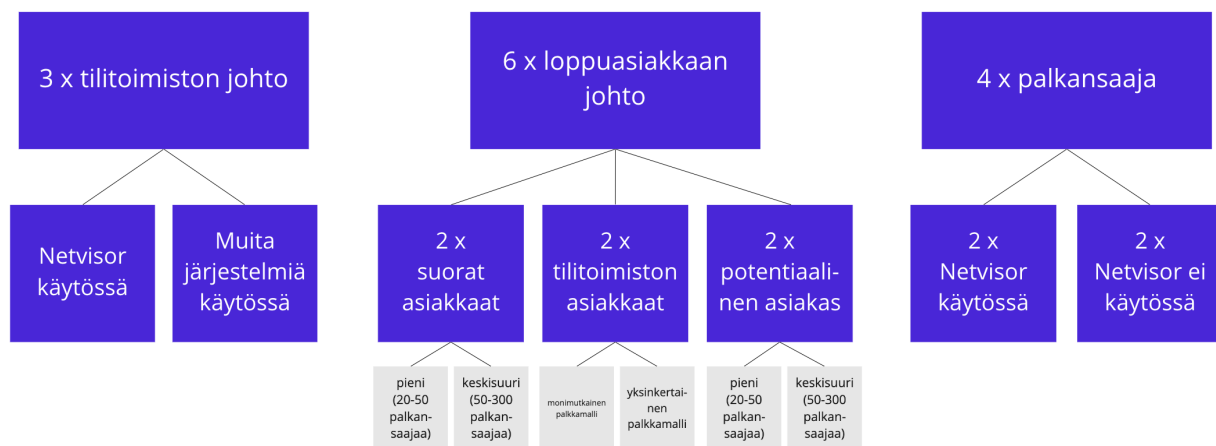
- Automaatio - Mitä tarpeita, toiveita, motiiveja tai esteitä asiakkailla on automaatioon liittyen?
- Luottamus - Luottavatko toimijat toisiinsa? Entä järjestelmään? Mistä mahdollinen luottamuspula johtuu ja kuinka luottamusta voitaisiin (järjestelmätoimittajan näkökulmasta) kasvattaa?
- Palkansaajan rooli aineiston luonnissa - Voidaanko palkansaajan roolia aineiston luonnissa kasvattaa? Millaisia mahdollisuuksia tai esteitä roolin kasvattamiselle on?

Lisäksi palkanlaskentajärjestelmän asiakkaista tunnistettiin kolme kohderyhmää, joita asiakastutkimuksessa haluttiin osallistaa:

- tilitoimistojen johdon edustajat
- palkansaajat
- loppuasiakkaan johdon edustajat.

Kohderyhmän tarkemmasta valinnasta tai rajaamisesta keskusteltiin asiakkaan kanssa, mutta koska tässä vaiheessa projektia ei tulevalle ratkaisulle ollut selkeitä rajoituksia, ei myöskään asiakastutkimuksen kohderyhmää haluttu rajata tiukasti. Näin vältettiin riski siitä, että jonkin kohderyhmän tarpeet olisivat jääneet huomioimatta, mutta toisaalta myös kunkin kohderyhmän otanta jouduttiin pitämään kohtalaisen alhaisena, jotta projekti pysyisi alkuperäisessä aikataulussa ja budjetissa.

Toteutimme yhteensä 13 puolistrukturoitua haastattelua kolmelle mainitulle kohderyhmälle. Haastattelimme kolmea tilitoimiston johdon edustajaa, kuutta loppuasiakkaan johdon edustajaa sekä neljää palkansaajaa. Loppuasiakkaiden osalta otannassa pyrittiin kattamaan sekä suorat asiakkaat, tilitoimiston asiakkaat että potentiaaliset asiakkaat. Suorilla asiakkailla tarkoitetaan tässä kontekstissa asiakkaita, jotka ostavat palkanlaskennan järjestelmän suoraa järjestelmän toimittajalta ja palkanlaskennasta vastaa yrityksen omaan henkilöstöön kuuluva palkanlaskija. Palkansaajista haastateltiin sekä Visma Solutionsin nykyisen Netvisor-palvelun käyttäjiä että palkansaajia, joilla oli käytössään muita palkanlaskennan ratkaisuja. Kuviossa 14 on havainnollistettu haastateltavien valintakriteerit.



Kuvio 14. Asiakashaastatteluiden kohderyhmät.

Kunkin haastattelun kesto oli noin 60 minuuttia ja haastattelut toteutettiin Google Meet -työkalun kautta virtuaalisesti. Haastatteluiden tukena toimivat kullekin kohderyhmälle luodut omat puolistrukturoidut haastattelurungot, joissa tarkasteltiin kunkin kohderyhmän näkökulmasta sekä palkanlaskennan nykytilaa ja sen haasteita, haastateltavien toiveita ja ajatuksia tulevaisuuden palveluista ja automaatiosta että haastateltavan näkemyksiä omasta ja muiden toimijoiden rooleista

palkanlaskennassa nyt ja tulevaisuudessa. Jokaiseen haastatteluun osallistui projektitiimistä vähintään kaksi henkilöä, joista toinen toimi keskustelun fasilitoijana ja toinen muistiinpanojen kirjoittajana. Haastatteluvastuut jaettiin projektitiimin kesken mahdollisimman tasaisesti, niin että jokainen osallistui haastatteluihin ja toimi niissä eri rooleissa keskimäärin yhtä useasti.

Kerätty aineisto ryhmiteltiin ja jäseneltiin lopuksi samankaltaisuuskaaviota hyödyntäen virtuaalisesti Mirossa. Samankaltaisuuskaavio on aineiston analysointi menetelmä, jossa aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja ryhmittelemään ne teemoittain. Ryhmittelyn lopputuloksena aineistosta nousevat esille käyttäjille olennaiset asiat. (Tuulaniemi 2021, 154). Samankaltaisuuskaavion pohjalta kiteytettiin jälleen avainlöydökset, jotka esiteltiin laajemmalle sidosryhmälle viikkotapaamisessa.

3.4.4 Asiakastutkimuksen tulokset

Asiakastutkimuksen analysoitu aineisto kiteytettiin avainlöydökset kokoavaksi Google Slides -esitykseksi, joka esiteltiin laajennetulle sidosryhmälle projektin viikkotapaamisessa 29.9.2012. Läpikäyntiä ja projektin jatkoa varten kunkin avainlöydöksen pääpiirteet kuvattiin ja kuvauksia täydennettiin löydöksiä tukevilla lainauksilla haastatteluista. Löydösten läpikäynnin päätteeksi niistä käytiin myös avointa keskustelua osallistujien kesken. Esittelen seuraavaksi asiakastutkimuksen avainlöydökset pääpiirteittäin:

1. Kohderyhmät toivovat automaation kasvua ja tunnistavat manuaalisen työn riskit

Manuaaliset työvaiheet lisäävät työtaakkaa, kiireen tunnetta ja virheitä. Haastateltavat toivoivat ja jopa olettivat järjestelmiltä automaation kasvua. Tarkastusvaiheita helpottamaan toivottiin eniten automaatiota, kunhan tarkastukset perustuvat ihmisen tai älykkään järjestelmän määrittelemiin sääntöihin ja nämä säännöt ovat omiin tarpeisiin muokattavissa. Hyväksyntävaiheet sen sijaan nähdään osana riskienhallintaa, joten hyväksyntää eivät kaikki haastateltavat ole valmiita ulkoistamaan järjestelmälle.

"Ihmisen tulisi tehdä prosessissa vain ne vaiheet, joita automaatio ei vielä teknisesti pysty käsittelemään. Prosessien digitalisointi on väistämätöntä."

– Tilitoimiston edustaja

"Automaation tulisi toimia kaiken rutiinin ja tavallisen osalta. Tarkastus ja hyväksyntä ihmiselle pelkkiin poikkeamiin ja riskienhallinnan kohtiin."

– Tilitoimiston edustaja

2. Palkanlaskennan prosessin tulee taipua erilaisten roolien tarpeisiin, erilaisiin yrityshierarkioihin ja muuttuviin käyttötapauksiin

Palkanlaskennan prosessit ja tarpeet eivät ole identtisiä eri yrityksissä. Käyttötapauksia on lähes yhtä monta kuin on asiakasyrityksiäkin. Myös erilaisia rooleja tai niiden yhdistelmiä sekä yrityshierarkioita on paljon. Joustamattomat prosessit eivät palvele asiakkaiden tarpeita eikä ole realistista pyrkiä luomaan kiinteitä prosesseja, rooleja tai yrityshierarkioita, joilla voitaisiin täyttää kaikkien asiakkaiden tarpeet. Sen sijaan prosessien, roolien ja hierarkioiden tulee olla joustavia ja muokattavissa, jotta asiakkaat voivat räätälöidä ne omiin tarpeisiinsa sopiviksi.

"Tapoja on monia. Riippuu ihan yrityksestä ja niiden käytännöistä. Joissain yrityksissä työntekijät syöttää tunnit itse, joissain yrityksissä esihenkilö pitää kirjaa tunneista, joskus esihenkilö syöttää tunnit, joskus palkanlaskija, joskus niitä ei seurata ollenkaan järjestelmässä."

- Tilitoimiston edustaja

"Meillä ei hyväksytä työ- tai ylityötunteja sinänsä, vaan katsotaan ne läpi, jos niissä merkkejä virheistä tai työntekijöiden jaksamisesta. Sitten halutaankin siirtyä suoraan palkanlaskentaan."

-Asiakasjohto

3. Järjestelmiltä kaivataan enemmän ohjausta, palautetta ja tukea

Prosessin vaiheet ja työtehtävät ovat usein tekijöiden muistin varassa ja tämä aiheuttaa paljon huolta ja tuskaa. Haastateltavat olivat huolissaan esimerkiksi siitä muistavatko he tehdä asiat oikeaan aikaan, osaavatko he tehdä ne oikein ja tallentuvatko syötetyt tiedot tai muutokset varmasti järjestelmään. Oman muistin varassa toimimisen sijaan, toivotaan aktiivisempaa ohjausta, muistuttamista, palautetta ja tukea järjestelmältä. Järjestelmän toivotaan sekä muistuttavan, kun toimia vaaditaan että ohjaavan ja antavan palautetta niitä tehdessä.

"Tarviiko olla sellaisia ohjelmistoja että sen käyttöön tarvii kauheet määrät koulutusta? Entä jos se ois intuitiivinen ja helppo käyttää ihan ilman erillisiä koulutuksia?"

-Tilitoimiston edustaja

"Vaikka muutosverokortti. En mä aina muista mieltä loppuvuodesta, että riittikö se verokortti vai pitäiskö tilata uusi. Eikö siitä voisi huomauttaa, jos verokortti alkaa täytyä? Ja sit jos tilaisin uuden verokortin ja se menis suoraan työnantajalle, niin ois kiva myös kuulla, että se on tullu perille."

-Palkansaaja

4. Eri toimijoiden välillä ja järjestelmiä kohtaan on suurta epäluottamusta

Luottamuksen puute on selkeä ongelma niin eri toimijoiden välillä kuin myös

järjestelmiä kohtaan. Toimijoiden välinen luottamuspuola johtaa sekä epäoptimaaliseen työnjakoon että heikkoon ajankäyttöön, kun toimijat kokevat tarvetta valvoa ja tarkastaa muiden tekemisiä. Esimerkiksi tyypillisin syy sille, että esihenkilöt kirjasivat työtunteja palkansaajien puolesta oli haastateltavien joukossa se, ettei palkansaajien luotettu kirjaavan tuntejaan oikein. Myös luottamuksen puute järjestelmää kohtaan aiheuttaa epävarmuutta ja tarpeetonta manuaalista tarkastamista kaikkien roolien edustajilla.

“Käyttäjät ei näe mistään automaation laskentalogiikkaa. Miten siihen voi luottaa, jos ei tiedä mitä ja miten se laskee?”

-Tilitoimiston edustaja

“Jos työntekijät kirjaisi tunnit itse, tulis varmaan virheitä. Ja löytyy myös niitä, joilla herkästi rupeaisi tulemaan 15 minuuttia plussia sieltä sun täältä.”

-Asiakasjohto

5. Nykyiset käytännöt ja ratkaisut vaativat palkanlaskennan osaamista ja ymmärrystä palkansaajilta

Nykyiset käytännöt nojaavat palkansaajan palkanlaskennan osaamiseen. Palkansaajilla ei usein ole riittävää palkanlaskennan osaamista, jotta he voisivat hoitaa oman osuutensa oikein, eikä tällaista osaamista ole realistista heiltä odottaa. Nykyisellään on tyypillistä, että työntekijän tulee itse täyttää tai ymmärtää miten toimivat esimerkiksi ylityö-, yövuoro- tai viikonlopputunnit, kustannuspaikat, veroprosentit tai vuosilomien kertyminen ja kuluminen. Tämä johtaa virheellisiin tietoihin, tehottomiin prosesseihin, manuaalisiin korjauksiin ja valtavaan tuen tarpeeseen. Palkansaajat toivovat, ettei heidän tarvitsisi olla palkanlaskennan asiantuntijoita voidakseen hoitaa omat tehtävänsä oikein.

“Tuntuu, että mun pitäis tietää niin paljon näistä laeista, ylityökertymistä jne. Näissä hommissa pitäis ottaa huomioon muutkin työntekijät kun jotkut taloushallinnon ammattilaiset. Ehkä nää on niille helppo juttu, mutta mä en osaa.”

-Palkansaaja

“Ne lauantailomat... Mä kysyn niistä joka vuosi kun en ymmärrä paljonko mulla on oikeesti lomaa ja miten sitä kuluu, jos on milloinkin lomalla. En kyllä ymmärrä vieläkään.”

-Palkansaaja

6. Palkansaajat eivät koe aineiston luomista kuormittavana, jos prosessi ja järjestelmät ovat helppoja

Palkansaajat eivät koe vastuuta aineiston (esim. työtunnit, matka- ja kululaskut, poissaolot & omat henkilötiedot ja niiden muutokset) luonnista kuormittavana, jos se sujuvoittaa prosessia ja on helppoa. Nykyiselläänkin palkansaaja on itseasiassa usein

alkuperäinen lähde kyseisille tiedoille, mutta tietojen ilmoittaminen tai muuttaminen voi olla hankalaa tai pahimmillaan palkansaaja ei edes tiedä kuinka hänen tulisi toimia tai kenelle tietonsa ilmoittaa. Palkansaajat näkevätkin prosessien digitalisoinnin suurena mahdollisuutena helpottaa aineiston luontia ja ovat valmiita vastaamaan entistä vahvemmin omista aineistoistaan, kunhan prosessit digitalisoidaan ja tehdään helpoiksi.

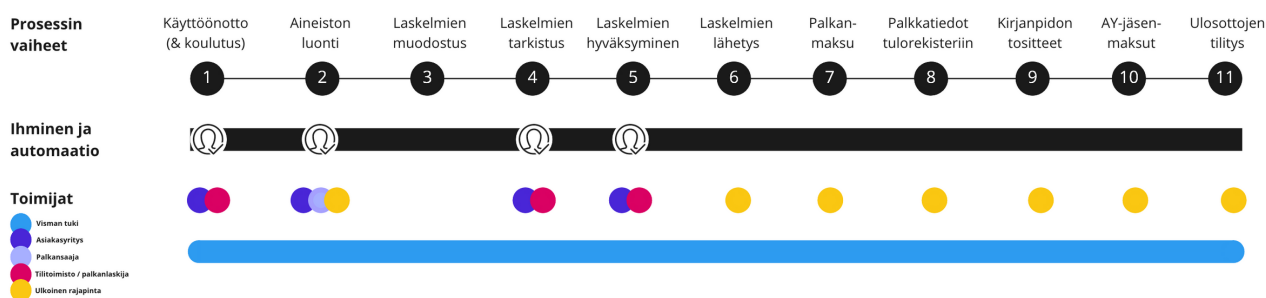
“Tottakai mä voin päivittää itse, eihän me missään lastentarhassa olla vaan duunissa! Sitä paitsi se olis helpompaa, jos voisin päivittää itse johonkin sovellukseen eikä sit tartsis miettiä muistiko esihenkilö toimittaa niitä eteenpäin.”

-Palkansaaja

“Kirjaan mielelläni itse. Mulle riittää motivaattoriksi se, että luotetaan et mun kirjaamat tunnit oon oikein.”

-Palkansaaja

Tutkimuksen pohjalta luotiin myös ensimmäinen versio palkanlaskennan tulevaisuuden polusta, jota iteroitiin myöhemmin projektin edetessä. Tulevaisuuden polku kuvattiin sekä eri toimijoiden näkökulmasta että automaation ja manuaalisten työvaiheiden vaihtelua korostaen. Polku visualisoi yhteen kuvaan sekä eri vaiheet joita palkanlaskennan prosessiin sisältyy, eri toimijoiden mahdolliset tulevaisuuden vastuut että tulevan automaation ja manuaalisten työvaiheiden suhteen. Tässä vaiheessa polun tavoite oli ennen kaikkea toimia keskustelun käynnistäjänä ja iteroinnin pohjana ja polku kehittyikin lopulta hyvin erilaiseen muotoon projektin aikana. Kuviossa 15 on esitelty palkanlaskennan tulevaisuuden polun työversio löydä ja määritä -vaiheiden päättyessä.



Kuvio 15. Palkanlaskennan tulevaisuuden polku.

Avainlöydösten lisäksi kerätyn tiedon pohjalta alettiin myös hahmotella roolikuvauksia kustakin kohderyhmästä, joissa käsiteltiin kunkin toimijan tehtäviä palkanlaskentaan liittyen, heidän tarpeitaan, haasteitaan ja motiivejaan. Viimeiseksi, Visma Solutionsin palkanlaskennan visio päivitettiin kerrytetyn asiakasymmärryksen avulla siten, että visio vastasi entistä paremmin tutkimuksessa esille nousseisiin asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Sekä alkuperäinen visio että sen päivitetty versio on tarkoitettu Visma Solutionsin tulevaisuuden työn suunnittelun ja ohjauksen työkaluiksi, eikä niitä siitä syystä esitellä tässä opinnäytetyössä tarkemmin.

Oma pohdinta tuloksista

Avaan tässä osiossa omia ajatuksiani asiakastutkimuksen löydöksistä peilaten niitä samalla asiaskastutkimukselle ennalta määritettyihin teemoihin: automaatio, luottamus ja palkansaajan rooli tulevaisuudessa. Asiakastutkimuksen ensimmäinen tavoitteemme oli ymmärtää, mitä tarpeita, toiveita, motiiveja tai esteitä asiakkailta on automaatioon liittyen. Se, että kaikki kohderyhmät ensinnäkin toivoivat automaation kasvua, oli Visma Solutionsille jossain määrin yllättävä löydös. Kuten sisäisten haastatteluiden tuloksista kävi ilmi, asiakkaalla oltiin huolissaan, että palkanlaskijoilla voisi olla ennakkoluuloja ja luottamuspulaa uusia teknologioita ja automaatiota kohtaan. Luottamuspula nousikin esille haastatteluissa ja käsittelen sitä omana teemanaan myöhemmin tässä osiossa. Luottamusongelma vaikuttaa kuitenkin olevan laajempi haaste, eikä liittyvän niinkään automaation kasvuun vaan järjestelmiin ylipäätään. Haastateltavat siis toivoivat kyllä automaation kasvua, mutta luottamuksen puute järjestelmiä kohtaan on haaste, joka tulee samalla ratkoa, jottei se muodostu esteeksi automaation onnistumiselle.

Tämän tärkeän havainnon lisäksi haastatteluissa korostui automaation joustavuuden ja räätälöinnin tarve. Tälle uskon olevan kaksi selittävää tekijää. Toisena on jälleen luottamuspula, joka ajaa käyttäjät siihen, että he haluavat säilyttää itsellään valinnan mahdollisuuden ja kontrollin eri toiminnallisuuksien osalta. Toinen tekijä on puolestaan todellinen tarve sopeuttaa prosesseja erilaisille loppuasiakkaille sopiviksi. Oli tarpeen taustalla kumpi tahansa tekijä, on olennaista, että tulevassa ratkaisussa tunnistetaan vaiheet, joissa joustavuudella ja räätälöinnillä voidaan helpottaa palkanlaskijan työtä ja kasvattaa hänen luottamustaan automaatiota kohtaan. Toisaalta on pidettävä mielessä, että joustavuuden ja räätälöinnin tulisi olla nimenomaan mahdollisuuksia, ei vaatimuksia. Tällä tarkoitan sitä, että palkanlaskenta tulee olla mahdollista suorittaa myös ilman valtavaa järjestelmän asetusten ja prosessien määrittämistä ja räätälöintiä.

Toinen teema asiakashaastatteluille oli luottamus. Halusimme ymmärtää, luottavatko eri toimijat toisiinsa tai käytössään oleviin järjestelmiin ja jos eivät, mistä luottamuspula johtuu. Lisäksi pyrimme ymmärtämään, miten luottamusta voitaisiin kasvattaa järjestelmän toimittajan vaikutuksen piirissä olevin keinoin. Surullista kyllä, luottamuksen puute tuli esiin kaikkien toimijoiden välisissä suhteissa ja kaikkien toimijoiden suhtautumisessa järjestelmiin. Luottamuksen puutteen taustalla vaikutti usein olevan joko puutteellinen ymmärrys ja läpinäkymättömyys tai aiemmin tapahtuneet virheet, jotka olivat synnyttäneet epäluottamusta.

Positiivista on se, että järjestelmän avulla on paljonkin mahdollisuuksia vaikuttaa tiedon läpinäkyvyyteen, oikean tiedon saatavuuteen ja virheiden minimointiin. Käyttäjän ohjaamisen, opastamisen ja opettamisen tulisikin mielestäni olla yksi merkittävimmistä tavoitteista järjestelmän tulevassa suunnittelussa. Tämä tulee huomioida erityisesti käyttöliittymäsuunnittelussa, kun syvennytään siihen mitä tietoa

käyttäjille missäkin vaiheessa jaetaan, miten tietoa kerrostetaan ja millaisella kielellä tietoa esitetään eri toimijoille. Myös virheiden minimointiin voidaan vaikuttaa erilaisin järjestelmän toimesta tapahtuvin tarkastuksin ja huomautuksin.

Viimeisenä teemana asiakashaastatteluissa oli mahdollinen palkansaajan roolin muutos. Automaatioasteen kasvu nojaa vahvasti siihen, että palkansaajat ottavat entistä suuremman vastuun aineiston luonnista. Tästä syystä haluttiin ymmärtää mitkä ovat edellytykset tai mahdolliset esteet palkansaajien roolin muutokselle. Asiakkaan ennakkokäsitys oli, että palkansaajat saattaisivat olla vastahakoisia tällaisille lisävastuille, koska tämä voitaisiin kokea kuormittavana.

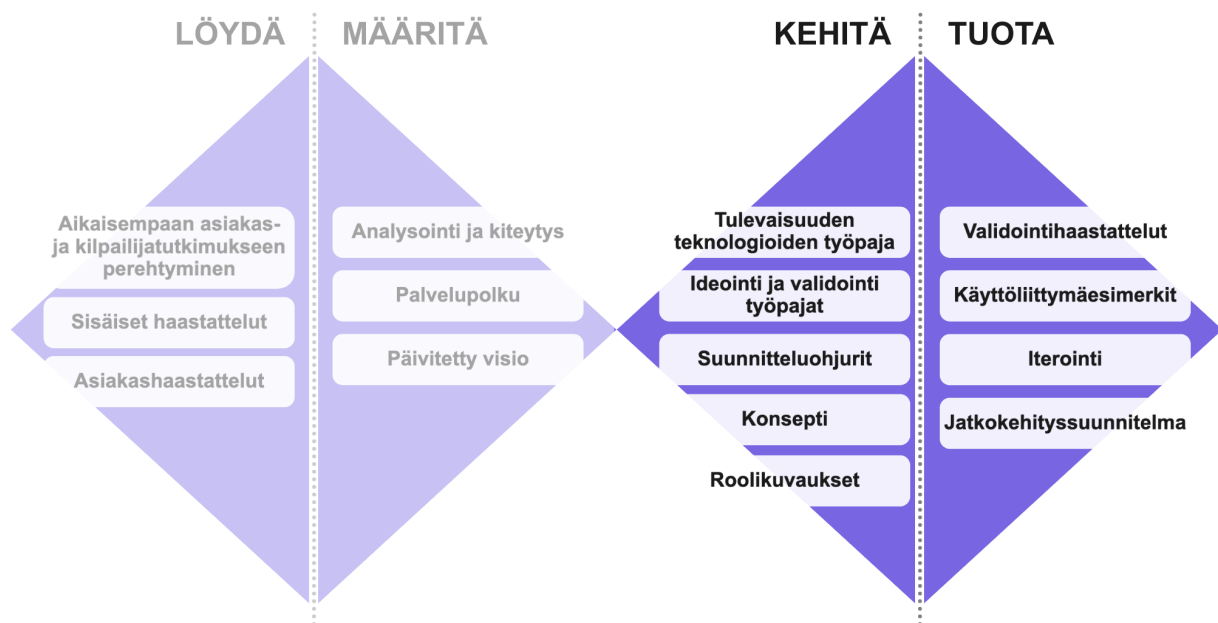
Haastatteluiden myötä oma käsitykseni tästä muuttui täysin. Nykytilanteessakin palkansaaja vaikutti olevan tyyppillisesti lähteenä aineistoille, mutta sen sijaan, että hän voisi esimerkiksi syöttää tilinumeron muutoksen suoraa tuttuun ja helppokäyttöiseen järjestelmään tai sovellukseen, hän joutuu käymään läpi epäselviä, monivaiheisia tai jopa hankalia prosesseja saadakseen yksinkertaisen asian tehtyä. Toinen esimerkki nykytilanteen toimimattomuudesta ovat tapaukset, joissa palkansaaja ei saa itse vastata aineistostaan eli hän ei esimerkiksi saa itse kirjata työtuntejaan. Äkkiseltään voisi ajatella, että tämä on palkansaajalle helpompaa, kun hänen ei tarvitse nähdä vaivaa kirjatakseen itse työtuntejaan, mutta haastateltavat kokivat tämänkin toisin. Yleensä tällainen menettely koettiin epäoikeudenmukaiseksi sillä se saattoi johtaa esimerkiksi siihen, että mahdollisista ylityötunneista ei saanut korvausta ollenkaan.

Yksi tärkeimpiä löydöksiä koko haastatteluissa olikin mielestäni se, että on mahdollista samanaikaisesti kasvattaa palkansaajien roolia ja itseasiassa helpottaa heidän tehtäviään digitalisoimalla tehtävät ja panostamalla palkansaajalle suunnattujen toiminnallisuuksien suunnitteluun. Nykytilanteessa suurta tuskaa palkansaajille aiheuttikin se, että tehdäkseen oman osuutensa oikein, haastateltavat kokivat, että heidän tulisi ymmärtää palkanlaskentaan liittyvistä laeista, säännöistä ja käytännöistä enemmän kuin he oikeastaan ymmärsivät. Juuri tällaiset epärealistiset odotukset tulisi tulevassa suunnittelussa poistaa, sillä ne johtavat virheisiin, jotka syövät niin palkansaajien luottoa itseensä kuin myös muiden toimijoiden luottoa palkansaajiin. Puhumattakaan ylimääräisestä työstä, joka virheiden paikantamiseksi ja korjaamiseksi joudutaan tekemään.

Asiakastutkimuksen jälkeen siirryttiin kohti tuplatimantin toista timanttia eli kehitä ja tuota -vaihetta, jota käsittelem seuraavassa luvussa.

3.5 Kehitä ja tuota

Löydä ja määritä -vaiheen jälkeen palvelumuotoiluprosessissa edettiin tuplatimantin toiseen, kehitä ja tuota -vaiheeseen (kuvio 16). Kehitä -vaiheessa tavoite on ideoida vaihtoehtoisia konsepteja ja ratkaisumalleja aiemmin tunnistetun ongelman ratkaisemiseksi. Usein ideoita pyritään myös visualisoimaan ja konkretisoimaan prototyypin avulla ja niitä yhteiskehitetään asiakkaiden, henkilöstön tai muiden sidosryhmien kanssa. Tuota- vaihe keskittyy puolestaan rajaamaan edellisessä vaiheessa syntyneitä ideoita. Vaihtoehtoisia ratkaisuja testataan asiakkailla, henkilöstöllä tai muilla sidosryhmillä ja niiden toteutettavuutta ja kannattavuutta arvioidaan. Palvelumuotoiluprosessin lopputuloksena tavoitellaan tyypillisesti konseptia, jonka pohjalta voidaan päättää syntyneen ratkaisun mahdollisesta jatkokehityksestä (Koivisto ym. 2019, 46; British Design Council 2005).



Kuvio 16. Kehitä ja tuota -vaiheet.

3.5.1 Ideointi


Ideointi -vaiheen käynnisti tulevaisuuden teknologioiden työpaja, joka pidettiin laajennetulle projektiryhmälle viikkotapaamisessa 22.9.2021. Työpajan tavoitteena oli herätellä rohkeaa ja luovaa ajattelua osallistujien kesken keskittymällä mahdollisuuksiin, joita teknologiatrendit voisivat tuoda palkanlaskennan ratkaisuihin. Koska työpajan tarkoitus oli ennen kaikkea tuottaa luovia ja villedäkin ideoita, työpaja pohjustettiin osallistujille korostaen, ettei kyseessä ole vakava, vaan pikemminkin hauska ja oivaltava hetki, jossa hullutkin ideat ovat tervetulleita. Ennen varsinaisten

harjoitusten aloitusta, työpajan tavoitteiksi sovittiin yhdessä seuraavaa:

- Tunnistetaan uusia teemoja ja aiheita projektin painopisteen ympärillä
- Luodaan yllättäviä ideoita, jotka voivat tuoda uutta ajattelua suunnitteluvaiheeseen

Työpajan kesto oli tunnin, sillä työpaja järjestettiin viikkotapaamiselle varattuna ajankohtana. Työpaja järjestettiin totuttuun tapaan virtuaalisesti Google Meet -työkalun avulla ja yhteistyöskentelytilana toimi Miro. Työpaja koostui kahdesta harjoituksesta. Ensimmäisessä harjoituksessa osallistujat jaettiin kolmeen kolmen hengen ryhmään. Ryhmien tehtävänä oli valita ennalta tunnistetuista ja kuvatuista teknologiatrendeistä yksi ja keskustella trendistä yhdessä. Tämän jälkeen ryhmien tehtävänä oli pyrkiä vastaamaan kyseisen trendin ohjaaviin kysymyksiin ja ideoida palkanlaskentaan liittyviä ratkaisuja trendin ympärille. Sama harjoitus toistettiin myös toisen teknologiatrendin osalta. Lopputuloksena syntyi kuusi palkanlaskennan näkökulmasta tarkasteltua ja ideoitua teknologiatrendiä. Esimerkkinä kuviossa 17 on esitelty ääniohjauksen teknologiatrendi ja sen osalta tuotetut ideat.

TRENDI:



Voice everywhere

Siri, Alexa and Cortana are recognized the world over. Voice will replace fingers as the new interface, but will be most powerful as an integrated component of multi-sense systems - for example AR glasses with voice activation as the new keyboard, and gestures, emotions and biometrics as the mouse.

Digital Assistants embedded in our audio devices, thermostats, cars and watches will simultaneously captivate our attention and cause minimal friction as they record and observe in the background, ask questions and provide notifications without prompts.

GUIDING QUESTIONS:

- How would a voice operated virtual assistant benefit Netvisor's solution?
- How would observing the user make the solution almost invisible?
- How would using voice ease the user experience?

IDEAT:

PowerBI visualisointiväline: Raportointi datan luonnollisen kyselyn mahdollisuus (Cortana?)	NLP voi kysyä järjestelmältä asioita, esim "paljonko kassassa rahaa?" "onko lomapäiviä jäljellä?"	Voisiko esim. Sirin avulla tehdä asioita?
Esim: voisi ohjata datan esitysmuotoa ilman että tarvitsee itse koostaa graafeja	Neuvova tuki	Notifikaatiot luonnollisella tekstillä ulos... eli diaglogia järjestelmän ja käyttäjän välillä
Sijaintipohjainen tunnistus ja esim työpajan aloittamisen tunnistus	Tuntikirjaukset: mobiilisti ei voi aina kirjata (pakkasen, työn luonne) -> sanelulla voisi tehdä tätä myös	Voisiko palvelu kertoa palkanmaksun poikeamat, jonka jälkeen voisi hyväksyä
Miten voisi (auto)matkalla "tutustua asiakkuuteen" tai tehdä tarjouksen pohjatyön		

Kuvio 17. Esimerkki teknologiatrendien työpajasta. Vasemmalla kuvattuna ääniohjauksen trendi ja ideointia tukevat kysymykset, oikealla syntyneet ideat.

Toisessa harjoituksessa ryhmien tehtävänä oli keskustellen valita omasta mielestään parhaat ideat kunkin käsittelemänsä trendin osalta ja siirtää ne kaikkien ryhmien yhteiselle työstöalueelle. Tämän jälkeen jokainen ryhmä esitteli yhteiselle työstöalueelle tuomansa ideat ja muut ryhmät saivat kommentoida tai jatkojalostaa ideoita.

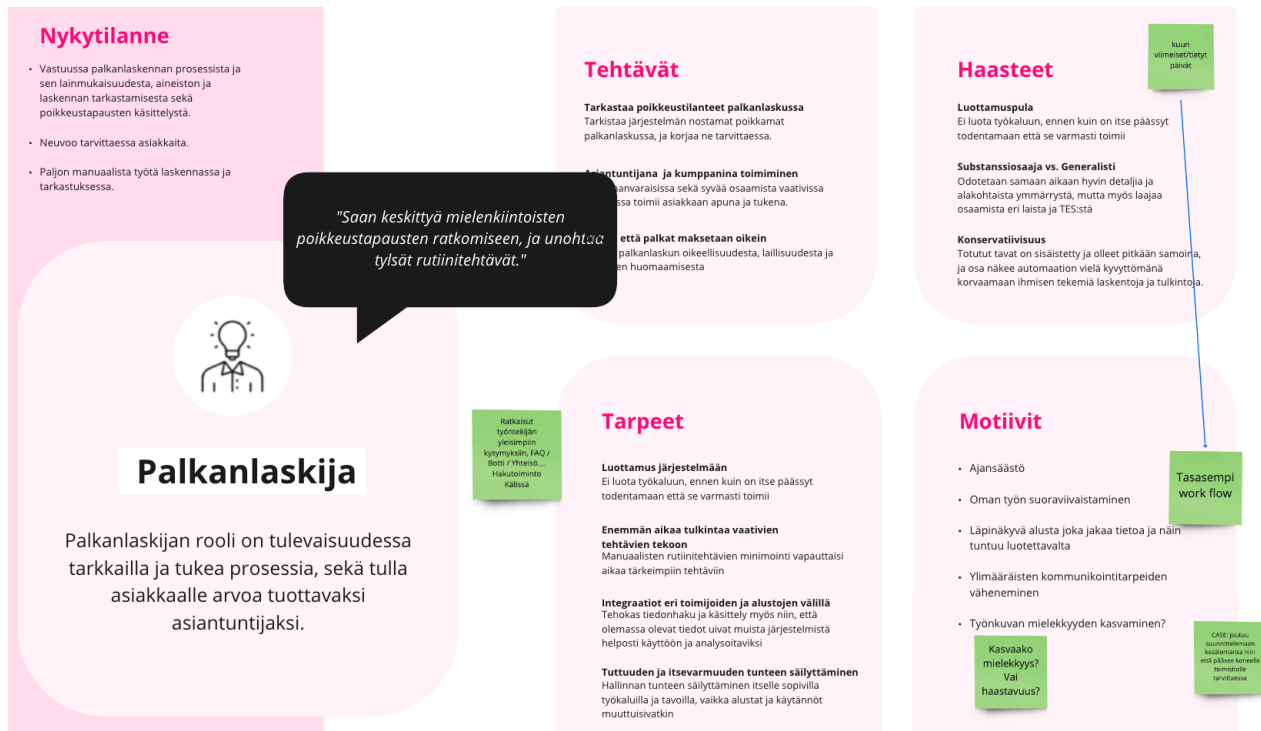
Tulevaisuuden teknologioiden työpajan suurin anti oli kenties innostus ja luova ilmapiiri, joka yhteisestä ideoinnista ja tulevaisuuden trendeihin tutustumisesta syntyi. Tämä loi hyvän pohjan ja innostuneen asenteen tuleviin yhteisiin työpajoihin. Työpajassa syntyneet ideat eivät olleet nykyisillä markkinoilla kovin toteutuskelpoisia ja jäivät siten ennemminkin tulevaisuuden mahdollisuuksien kirjoon sen sijaan, että ne olisivat vaikuttaneet konkreettisesti kehitteillä olevaan konseptiin. Lisäksi työpajaan käytettävissä ollut aika rajoitti keskusteluita ja osallistujat kommentoivatkin työpajan lopussa, että olisivat mielellään jatkaneet keskustelua ja ideointia pidempäänkin.

Tulevaisuuden teknologioiden työpajan lisäksi järjestettiin kaksi sisäistä konseptin ideointityöpajaa 5.10.2021 ja 8.10.2021. Työpajoja järjestettiin kaksi, jotta voitiin taata kaikille avainhenkilöille mahdollisuus osallistua ideointiin. Kunkin työpajan kesto oli kaksi tuntia ja työpajoihin osallistui yhteensä 14 Visma Solutionsin työntekijää, joiden roolit vaihtelivat suunnittelijoista ja kehittäjistä tuotejohdon edustajiin ja palkanlaskennan asiantuntijoihin. Työpajojen sisältö oli lähes identtinen ja se on esitelty alla taulukossa 3:

Aika	Aihe	Sisältö
5 min	Aloitus	Tervetuloa ja ohjelman läpikäynti
20 min	Tulevaisuuden roolit	Tulevaisuuden roolikuvausten läpikäynti, arviointi, kommentointi ja keskustelu
40 min	Tulevaisuuden polun ja automaation mahdollisuuksien ideointi	Tulevaisuuden "happy pathin" kommentointi paholaisen asianajaja -harjoituksen avulla ja paholaisen asianajaja -harjoituksessa tunnistettujen ongelmien ratkaiseminen ryhmäharjoituksen avulla
5 min	Tauko	
50 min	Konseptin ideointi	Konseptin teemojen ja toiminnallisuuksien tunnistaminen, arviointi, kommentointi ja keskustelu

Taulukko 3. Ideointityöpajojen aikataulu ja sisältö.

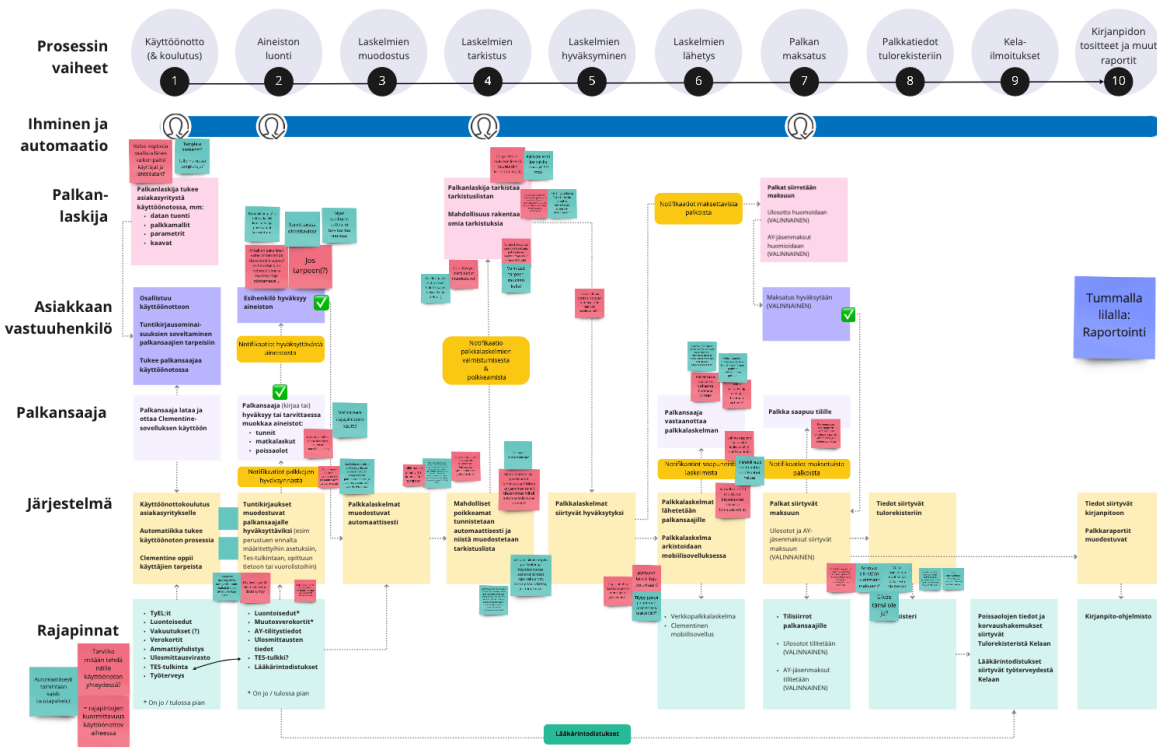
Asiakastutkimuksen tulokset oli esitelty viikkoa aikaisemmin projektin viikkotapaamisessa sekä jaettu Visma Solutionsin sisäisessä viestintäkanavassa Slackissa. Koska osallistujilla oli ollut mahdollisuus tutustua, kommentoida ja kysyä lisätietoja asiakastutkimuksen tuloksista, emme kokeneet tarpeelliseksi aloittaa työpajaa asiakastutkimuksen löydösten esittelyllä. Sen sijaan osallistujat johdateltiin aihepiiriin pariin esittelemällä asiakastutkimuksen pohjalta koostetut tulevaisuuden roolikuvaukset palkanlaskijoille, palkansaajille ja loppuasiakkaan vastuuhenkilöille (kuvio 18). Osallistujat saivat myös merkitä kiinnostavia kohtia roolikuvauksissa ja jättää kommentteja roolikuvauksiin.



Kuvio 18. Esimerkki kommentoidusta palkanlaskijan roolikuvauksesta.

Seuraavaksi esiteltiin niin sanottu tulevaisuuden “happy path” eli tulevaisuuden palvelupolku, jossa mahdollisia virhe- tai ongelmatilanteita ei ole huomioitu. “Happy pathin” automaatioaste oli myös korkea ja polussa oli automatisoitu kaikki työvaiheet, joiden automaatio oli noussut aiemmassa keskustelussa esille. Polku oli siis tietoisesti pyritty piirtämään niin, että se herättäisi osallistujissa ajatuksia, keskustelua ja jopa kritiikkiä. Polun esittelyn jälkeen osallistujat saivat luvan kanssa kritisoida polkua kirjaamalla post-it lapuilla polulle kaikki mahdolliset ongelmakohdat, mitä kuvatus kaltaisen utopistinen ja äärimmillen automatisoitu polku voisi aiheuttaa. Esille nousseet ongelmat käytiin keskustellen läpi, minkä jälkeen osallistujia pyydettiin vaihtamaan näkökulmaa pyrkimällä ratkaisemaan aiemmin kirjattuja ongelmia. Myös ratkaisut kirjattiin post-iteille ja vietiin polulle ratkaistavan ongelman viereen. Kuviossa 19 on esitelty harjoituksen lopputuloksena syntynyt kommentoitu polku. Merkille pantavaa oli, että molemmissa työpajoissa osallistujat pystyivät lähes poikkeuksetta tarjoamaan ratkaisuehdotuksia esille nostettuihin ongelma-kohtiin.

Automatisoitu tulevaisuuden "Happy Path"



Kuvio 19. Kommentoitu tulevaisuuden polku paholaisen asianajaja -harjoituksen jälkeen. Punaisilla post-it -lapuilla tunnistetut haasteet ja vihreillä niihin ideoidut ratkaisut.

Viimeisessä harjoituksessa ideoitiin konseptin osa-alueita ideointimatriisiin avulla (kuvio 20). Matriisin sarakkeina toimivat neljä aiemman tutkimuksen perusteella tunnistettua teemaa ja riveillä olivat palkanlaskennan toimijat. Teemojen ja toimijoiden risteyskohtiin pyrittiin luomaan ideoita tai ratkaisuja. Lopuksi syntyneet ideat käytiin keskustellen yhdessä läpi.



Kuvio 20. Ideointimatriisi -harjoitus konseptin ideoimiseksi. Sarakkeissa teemat, riveillä palkanlaskennan toimijat ja risteyskohdissa tuotetut ideat.

Työpajojen lopputuloksena syntyivät kuvaukset eri palkanlaskentaan osallistuvien toimijoiden mahdollisista tulevaisuuden rooleista, tulevaisuuden palvelupolusta, sen haasteista ja mahdollisista ratkaisuista näihin haasteisiin sekä alustavia ideoita tulevan konseptin jatkotyöstöön ja asiakasvalidointeihin. Työpajojen jälkeen ydinprojektitiimi keskittyikin jatkojalostamaan konseptia työpajoissa tuotettujen ideoiden ja materiaalien pohjalta.

3.5.2 Konseptointi

Palkanlaskenta on valtava palvelukokonaisuus, joka koostuu laajasta erilaisten toimintojen, toimijoiden ja palveluiden kokonaisuudesta. Tästä syystä tämän projektin konseptointityössä olennaista ei ollut vaihtoehtoisten konseptien ideoiminen ja luominen, kuten monissa palvelumuotoilun projekteissa. Sen sijaan, keskityimme konseptoinnissa kiteyttämään ja kuvaamaan asiakkaiden tarpeet erilaisten konseptin osien kautta, jotka yhdessä muodostavat asiakkaiden tarpeita ja tavoitteita vastaavan toimivan palvelukokonaisuuden. Toisin sanoen, konseptoimme vaihtoehtoisia palvelun osia, joista pyrittiin lopulta valitsemaan ne, jotka yhdessä muodostavat parhaan kokonaisuuden.

Konseptointityö aloitettiin kiteyttämällä kerätty asiakasymmärrys design draivereiksi eli suunnitteluohjureiksi. Suunnitteluohjurit ovat nimensä mukaisesti suunnittelua ohjaavia määrittelyjä, jotka on johdettu asiakastutkimuksen löydöksistä. Ohjureita käytetään kiteyttämään sitä, mihin tarpeeseen palvelun tulee vastata ja mitä palvelun tulee tarjota. Suunnitteluohjureiden tavoitteena on varmistaa, että asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatiot ovat suunnitteluprosessin keskiössä. (Tuulaniemi 2021, 156).

Suunnitteluohjureiden konkretisoimiseksi ohjureita täydennettiin niin kutsutuilla konseptin rakennuspalikoilla. Rakennuspalikat ovat konkreettisia ominaisuuksia, joita tulevan ratkaisun tulisi sisältää, jotta suunnitteluohjurit ja siten asiakkaiden toiveet ja tarpeet tulevat täytetyiksi. Rakennuspalikat pohjautuivat ideointityöpajan ideointimatriisi -harjoituksessa tuotettuihin ideoihin. Kuviossa 21 on esitelty sekä suunnitteluohjurit että konseptin rakennuspalikat.



Kuvio 21. Suunnitteluohjurit ja konseptin rakennuspalikat.

Suunnitteluohjurit ja rakennuspalikat keskittyivät vahvasti siihen millaisia eri toimijoiden roolit ovat tulevaisuudessa, miten heitä voidaan tukea heidän tehtävissään ja kuinka palkanlaskentaan liittyvät toimet tulisi jakaa eri toimijoiden kesken. Keskiöön oli noussut projektin aikana vahvasti se, ettei yhdenkään toimijan tulisi joutua tekemään kuin pakolliset palkanlaskennan kannalta kriittiset tehtävät automaation hoitaessa loput. Lisäksi, jotta eri toimijat voisivat hoitaa oman osuutensa mahdollisimman helposti ja vaivattomasti, toinen tärkeä teema oli, että palkanlaskentaan liittyvät tehtävät tulisi tulevaisuudessa voida hoitaa yhden helppokäyttöisen, älykkään ja luotettavan käyttöliittymän kautta, joka muistuttaisi, opastaisi ja tukisi käyttäjää hänen tehtävissään.

Suunnitteluohjureita ja rakennuspalikoita tukemaan päivitettiin myös eri toimijoiden tulevaisuuden roolikuvaukset sekä tulevaisuuden ratkaisun palvelupolku, joiden tavoitteena oli kuvata eri toimijoiden rooleja ja tehtävän jakoa tulevaisuudessa sekä automaation osuutta palvelukokonaisuudessa. Tulevaisuuden roolikuvausten muodostamisessa käytettiin apuna ideointityöpajoissa kerättyjä kommentteja ja tulevaisuuden polun muodostamisessa puolestaan paholaisen asianajaja - harjoituksen avulla kerättyä tietoa.

Lopputuloksena syntyi yllä esitetyistä osioista koostuva konsepti, jota lähdettiin seuraavaksi validoimaan asiakkailta. Käsittelen seuraavassa osiossa asiakasvalidointi -vaihetta ja sen jälkeen esittelen validoidun konseptin yksityiskohtaisemmin.

3.5.3 Validointi

Validointi on prosessi, jonka tavoitteena on varmistaa, että kehitettävä ratkaisu täyttää sille määritetyt kriteerit. Validointi tapahtuu tunnistamalla ja rajaamalla vaihtoehtoista ideoista sellaisia, jotka ovat kannattavia, toteutuskelpoisia ja vastaavat parhaiten asiakkaiden tarpeisiin. Käytännössä tämä tapahtuu testaamalla vaihtoehtoja asiakkailla, henkilöstöllä tai muilla relevanteilla sidosryhmillä. (Koivisto ym 2019, 46-47, 234).

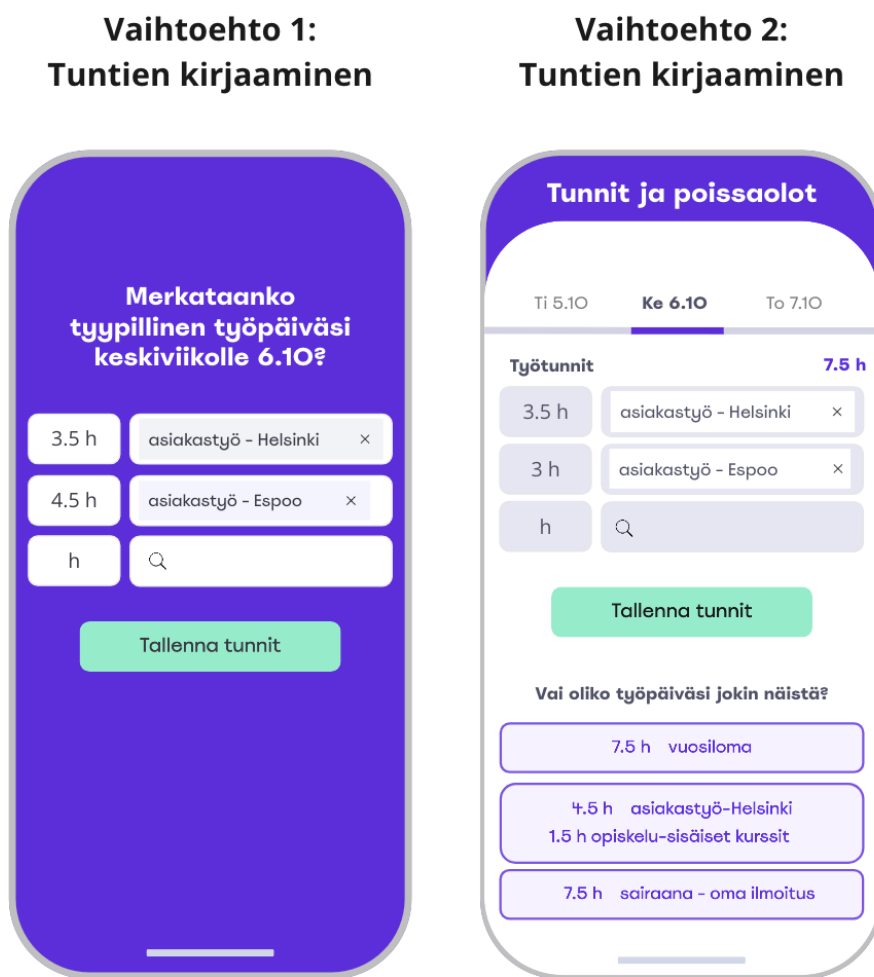
Tässä projektissa validointi toteutettiin asiakashaastatteluiden avulla. Haastatteluiden kohderyhmiksi päädyimme yhdessä asiakkaan kanssa valitsemaan palkanlaskijat sekä palkansaajat. Tämä tarkoitti, että asiakkaan vastuuhenkilöt jätettiin validointivaiheessa kohderyhmän ulkopuolelle. Päätökseen johti se, että olemassa olevan aikataulun puitteissa kunkin kohderyhmän otanta olisi jäänyt liian pieneksi, jos haastateltavia kohderyhmiä olisi ollut kolme. Lisäksi aikaisemman tutkimuksen perusteella vastuuhenkilöiden tarpeet, tavoitteet ja motiivit vaikuttivat selkeitä. Kyseisen kohderyhmän edustajat ovat tyypillisesti esihenkilöitä tai johdon edustajia, joiden aikataulut ovat kiireisiä. Tämän kohderyhmän suurin tarve oli, että palkanlaskennan prosessi hoituisi mahdollisimman automaattisesti ja heidän osaltaan täysin ilman tai minimaalisella työpanoksella. Merkittävin osa palkanlaskentaan liittyvistä tehtävistä kohdistuukin palkanlaskijoille ja palkansaajille ja näihin tehtäviin kuuluu myös vastuita, joita ei voida automatisoida. Näiden kohderyhmien osalta mahdollisten ratkaisujen validointi oli siis huomattavasti kriittisempää kuin asiakkaan vastuuhenkilöiden osalta.

Toteutimme validointivaiheessa yhteensä 9 haastattelua. Haastattelimme viittä palkanlaskijaa ja neljää palkansaajaa. Palkanlaskijoiden osalta pyrittiin kattamaan sekä suorat palkanlaskijat että tilitoimistoissa työskentelevät palkanlaskijat. Suorilla palkanlaskijoilla viitataan tässä opinnäytetyössä loppuasiakkaan sisäisiin palkanlaskijoihin, jotka vastaavat työnantajayrityksensä palkanlaskennasta. Palkansaajien osalta puolestaan pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman erilaisiin nykyprosesseihin tottuneita henkilöitä. Tavoitteena oli varmistaa, että kohderyhmään sisältyisi myös sellaisia palkansaajia, jotka eivät nykyisellään itse kirjaa työtuntejaan tai vastaa muustakaan aineiston toimituksesta, jotta saisimme kerättyä palautetta myös henkilöiltä, joiden rooli nykyisellään on ainakin näennäisesti helppo ja joille aineiston luonnin vastuu saattaisi tuntua kuormittavalta.

Molemmille kohderyhmille valmisteltiin omat haastattelumateriaalit. Palkanlaskijoiden materiaalit keskittyivät työnjaon ja eri toimijoiden tulevaisuuden roolien validointiin sekä suunnitellun tulevaisuuden palvelupolun validointiin. Palkansaajien osalta pyrittiin puolestaan validoimaan tarkemmin kyseisen roolin muutosta sekä muutoksen mahdollistavia tekijöitä ja sen esteitä. Lisäksi palkansaajien

validointihaastatteluissa esiteltiin palkansaajille prototyyppi mahdollisen palkansaajan mobiilikäyttöliittymän keskeisimmistä toiminnoista. Nämä keskeisimmät toiminnot sisälsivät sovelluksen lähettämät muistutukset, sovellukseen kirjautumisen, työtuntien ja poissaolojen kirjaamisen, omien tietojen seurannan sekä palkkalaskelman ja palkan vastaanottamisen.

Prototyyppi luotiin Figmaassa. Koska tiimiimme kuului UX-suunnittelija Mira, jonka erityisosaamista ovat juuri käyttöliittymien suunnittelu, vastasi Mira pääsääntöisesti käyttöliittymäkuvien toteutuksesta ja visuaalisesta ilmeestä. Prototyypin sisällön ja tekstit suunnittelimme ja hioimme haluttuun muotoon ydinprojektitiimin kanssa yhdessä. Esimerkki palkansaajille haastattelussa esitellyn prototyypin tuntien kirjauksen vaihtoehtoista on esitelty kuviossa 22.



Kuvio 22. Esimerkki validointihaastatteluissa esitellystä palkansaajan mobiilin prototyypistä.

Validoitavista materiaaleista ja prototyypistä kerättiin palautetta keskustelun ja ennalta suunnitellun haastattelurungon kysymysten avulla. Kunkin haastattelun kesto oli noin 60 minuuttia ja jokaiseen haastatteluun osallistui vähintään kaksi projektitiimin jäsentä, joista toinen toimi totuttuun tapaan keskustelun fasilitoijana ja

toinen muistiinpanojen kirjoittajana. Haastatteluvastuut jaettiin jälleen kerran projektitiimin kesken mahdollisimman tasaisesti, niin että jokainen osallistui haastatteluihin ja toimi eri rooleissa keskimäärin yhtä useasti.

3.5.4 Validoinnin tulokset

Niin ikään projektin aikana tutuksi käyneeseen tapaan myös validointihaastatteluiden tulokset esiteltiin laajemmalle projektiryhmälle viikkotapaamisessa 19.11.2021. Havainnot kiteytettiin kuudeksi löydökseksi, jotka esittelen seuraavaksi pääpiirteittäin:

1. Palkansaajilla tulee olla mahdollisuus vastata itse omien tietojensa oikeellisuudesta

Palkansaajille on tärkeää, että heidän palkanlaskennan tietonsa ovat oikein. Palkanlaskennan ratkaisujen tulee mahdollistaa, että palkansaaja voi itse vastata ja varmistua tietojensa oikeellisuudesta. Nykyisellään näin ei aina ole, koska palkansaajilla ei usein ole mahdollisuutta itse päivittää tietojaan tai niiltä osin kun palkansaaja vastaa itse aineistoistaan, niiden täyttäminen oikein saattaa edellyttää ymmärrystä yksityiskohdista, laeista tai säännöksistä, joista palkansaajilla ei tietämystä ole. Olennaista on, että palkansaajalla on mahdollisuus itse vastata tiedoistaan ja seurata niitä sekä se, että palkansaajille esitetty tieto ja ohjeistus on kielellisesti ja sisällöltään helposti ymmärrettävissä, jotta ratkaisun käyttäminen on helppoa ja tuntuu turvalliselta.

“Tämmöinen sovellus, jossa voisin kysyä apua joltain ammattilaiselta ois tosi tarpeellinen. Nyt jos on jotain epäselvää, mulla ei oo muuta mahdollisuutta kuin kysyä pomolta. Se kyllä selostaa, mutta ei kovin selkeästi. Lopputulos on se, että mä en tiedä onko asiat menneet oikein.”

-Palkansaaja

“On siinä vaivaa, mutta mä haluan varmistaa, että palkka on oikein. Pidän omaa kirjaa työtunneista ja lasken itse miten kaikki lisät menee missäkin kuussa ja paljonko palkkaa pitäisi tulla. Sitten tarkistan, kun palkka tulee tilille.”

-Palkansaaja

2. Palkansaajat odottavat järjestelmän muistuttavan heitä

Palkansaajat eivät ajattele palkkaprosessia, ellei heidän ole pakko - yleensä palkat juolahtavat mieleen vain palkkapäivän lähestyessä tai virheiden sattuessa. Kaikki haastateltavat palkansaajat toivoivat järjestelmän muistuttavan heitä, kun heiltä vaaditaan toimia. Suurta varianssia oli huomattavissa haastateltavien osalta siinä, missä tilanteissa ja kuinka usein järjestelmän tulisi muistuttaa. Ideaalia onkin, että käyttäjä voi itse määrittää missä tilanteissa ja kuinka usein häntä muistutetaan.

“Se ois paras sovellus ikinä, jos se muistuttais. Se vois jopa huomauttaa uudelleen, jos en reagoisi ekaan muistutukseen.”

-Palkansaaja

“Nykyihmisiä pitää muistuttaa! Mitään ei muista itse - ikävä kyllä.”

-Palkansaaja

3. Lisäarvoa jaksamisen ja hyvinvoinnin seurannasta

Palkansaajat toivoivat järjestelmän analysoivan ja tarjoavan mahdollisuuksia seurata omaa jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tietoja kuten liukumatasaltoa, ylityötunteja, sairaslomia ja poissaoloja sekä niiden kehitystä. Osa haastateltavista toivoi järjestelmän jopa proaktiivisesti ilmoittavan, jos työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia muutoksia olisi havaittavissa.

“Se [sovellus] vois olla semmoinen oman hyvinvoinnin puolestapuhuja. Voisi vaikka näkyä jollain värikoodilla jos on monta viikkoa tehnyt paljon ylitöitä.”

-Palkansaaja

“Mua ei ees haittais, jos myös työnantaja sais ne ilmoitukset. Hetkellisistä piikeistä voisi sovellus huomauttaa vaan mulle, mutta pidempiaikaista piikeistä tulisi esihenkilön puuttua. Se on sentään työnantajan vastuulla että työntekijät pysyy työkykyisinä.”

-Palkansaaja

4. Yksi intuitiivinen ja helppokäyttöinen ratkaisu kaikelle palkkatiedolle

Palkka-aineiston luominen ei kuormita palkansaajia, jos järjestelmä on helppokäyttöinen ja prosessi selkeä. Sen sijaan, aineiston luominen yksinkertaisen ja helppokäyttöisen ratkaisun avulla voisi jopa säästää aikaa. Merkittävää lisäarvoa voidaan luoda tarjoamalla käyttäjille yksi rajapinta, jonka kautta käyttäjät voisivat hoitaa kaikki palkkoihin liittyvät tehtävät sekä seurannan. Myös palkanlaskijat toivovat yhteistä alustaa, jonne kaikki palkanlaskentaan osallistuvat osapuolet päivittävät tietonsa. Tämä helpottaisi palkanlaskijoiden työtaakkaa huomattavasti, kun palkka-aineisto päivitetäisiin suoraan järjestelmään, sen sijaan että aineistoja toimitetaan palkanlaskijalle lukuisia kanavia pitkin manuaalisesti syötettäväksi.

“Oishan se näppärää kun ois yksi paikka [sovellus] kaikelle. Tietäis ensinnäkin aina mistä aloittaa. Olis hyvä jos siellä vois myös itse hallinnoida kaikkea, niin kuin tässä [prototyypissä].”

-Palkansaaja

“Mun elämä helpottuisi huomattavasti, jos johto voisi järjestelmän kautta syöttää tietoja ja tarkastella niitä - sen sijaan, että aina lähetän kaiken sähköpostitse.”

-Palkanlaskija

5. Tiedonkulkua tulee helpottaa rajapintojen ja muiden työkalujen avulla

Integraatioiden avulla tulee pyrkiä helpottamaan tiedonkulkua niin, että palkanlaskijoiden työkuorma tiedon keruussa, muokkaamisessa ja järjestelmään päivittämisessä helpottuu. Tiedonkulussa tulee hyödyntää rajapintoja, jos suinkin mahdollista. Niissä tilanteissa, joissa rajapintoja ei ole toistaiseksi mahdollista rakentaa, tiedon tuontia tulisi helpottaa tiedon tuonti -työkalujen ja -toimintojen avulla sekä valmiilla tiedon tuonti -pohjilla.

“Käyttöönotto vie vähintään kolme työpäivää, koska historiatietoja on niin paljon täytettävänä. Ja se kaikki on nykyisellään täytettävä manuaalisesti.”

-Palkanlaskija

“Valmiit TES-kohtaiset pohjat kuulostaa tosi houkuttelevilta! Mutta nekin pitää olla muokattavissa tarpeen vaatiessa.”

-Palkanlaskija

6. Prosessien, asetusten ja laskennan tulee olla joustavia ja räätälöitävissä kunkin asiakkaan tarpeisiin

Vaikka palkanlaskijat peräänkuuluttavat maksimaalista automaatiota, tulee automaatio rakentaa joustavaksi, jotta se mahdollistaa myös prosessien ja laskennan mahdollisen räätälöinnin. Automaation asetuksia, prosesseja, laskentaa ja sen lopputuloksena syntyneitä tietoja tulee voida muokata missä tahansa vaiheessa, jotta automaatiolla voidaan palvella loppuasiakkaita mahdollisimman hyvin. Palkanlaskijat toivovat esimerkiksi valmiita palkkamalleja, laskentaa ja tarkistuslistoja, jotka ovat tarvittaessa itse muokattavissa.

“Kaikkia käyttötapauksia ei voi hoitaa automaatiolla. Siksi täytyy olla mahdollisuus helposti muokata palkkalaskelmia tarvittaessa.”

-Palkanlaskija

“Samat asetukset ei tule koskaan sopimaan kaikille.”

-Palkanlaskija

7. Luottamus järjestelmään rakentuu positiivisten kokemusten kautta

Koska palkanlaskijat eivät nykyisellään usein luota käytössä oleviin järjestelmiin, heillä on tapana tarkistaa järjestelmän laskentaa omien tarkistuslaskentojen avulla. Virheiden juurisyynä ovat tyypillisesti virheelliset asetukset, joista käyttäjä ei ole tietoinen. Haastateltavien näkökulmasta luottamuspuola korjaantuu, kun konkreettisesti nähdään, ettei virheitä enää tapahdu. Vasta kun kuukausittain tehtävät tarkistuslaskennat osoittautuvat toistuvasti turhiksi, niistä voidaan luopua lopulta kokonaan. Järjestelmän tulee tunnistaa toistuvat virheet ja mahdolliset asetukset niiden takana, jotta se voi ohjata käyttäjän korjaamaan ongelman juurisyyn, sen sijaan että käyttäjä korjaa laskennan lopputuloksia kuukaudesta toiseen samaan aikaan luulen, että järjestelmän laskenta on epäluotettavaa tai virheellistä.

“Kyllä tommoinen automaattinen tarkastus voisi olla hyvä apu, mutta en heti luottaisi siihen yksinään.”

-Palkanlaskija

“Meidän tilitoimiston käytäntö on aina tarkastaa palkkalaskelman joka rivi. Niin mä tekisin, vaikka käytössä olis tällainen automaattinen tarkistus. Ainakin aluksi...”

-Palkanlaskija

Oma pohdinta tuloksista

Tarkastellaan vielä kirjoittajan ajatuksia validointikierroksen tuloksista. Kaiken kaikkiaan voi mielestäni todeta, että validointivaihe vahvasti hyvin kiitettävästi aikaisempia löydöksiä ja niiden pohjalta tuotettuja ehdotuksia tulevalle ratkaisulle. Lisäksi validointivaiheen pohjalta saatiin tuotettua aikaisempaan konseptiin ja sen osiin konkretiaa.

Palkansaajan roolin muutokset ja ajatukset siitä, kuinka palkansaajia voidaan uusissa vastuissa tukea validoituivat ja tarkentuivat kiitettävästi. Myös validointikerroksella haastatellut palkansaajat olivat poikkeuksetta valmiita vastaamaan omasta aineistostaan ja he kaipasivatkin parempaa näkyvyyttä ja hallintamahdollisuuksia omaan dataansa. Palkansaajien osalta saatiin validoitua konkreettisempia toiminnallisuuksia, joiden avulla aineiston luonnin vastuita voitaisiin helpottaa. Näihin kuului muun muassa muistutukset, omien tietojen hallinnan työkalut, intuitiivisuus, helppokäyttöisyys ja selkokielisyys sekä se, että kaikki palkanlaskennan tieto ja tehtävät hoituisivat yhden ratkaisun kautta.

Myös mahdollisuudet oman hyvinvoinnin ja jaksamisen seurantaan nousivat haastatteluissa esille. Tämä tunnistettiin projektitiimissä mahdollisuutena tuottaa käyttäjille uutta lisäarvoa, sillä vastaavia ominaisuuksia emme olleet markkinoilla havainneet. Työtuntien seurantadatasta on mahdollista ja kohtalaisen helppoa tuottaa hyödyllistä tietoa myös työhyvinvoinnin tueksi. Aihe on myös hyvin ajankohtainen ja työhyvinvointi ja jaksaminen ovat olleet viime vuosina paljon esillä niin työpaikoilla, mediassa kuin terveydenhoitoalan julkaisuissakin.

Palkanlaskijoiden osalta validoitui aikaisempi käsitys siitä, että automaatioasteen kasvattaminen edellyttää panostuksia läpinäkyvyyden, räätälöinnin ja luottamuksen rakentamiseksi. Myös ensimmäisiä ajatuksia keinoista tämän toteuttamiseksi saatiin kartoitettua ja validoitua. Keskustelimme esimerkiksi tarkistusvaiheiden automatisoinnista niin, että järjestelmä tarkastaisi datan ja laskennan rivi riviltä ja nostaisi palkanlaskijalle vain tunnistamansa poikkeustapaukset tai muuta reagointia vaativat tapaukset. Tällaiset työtehtäviä helpottavat toiminnallisuudet oltiin pääsääntöisesti valmiita toivottamaan avosylin tervetulleiksi, mutta useampi haastateltava huomautti, että ottaisi aikaa ja vaatisi omatoimista todennusta ennen kun tällaisiin työkaluihin uskaltaisi täysin luottaa.

Validointitulosten avulla tulevaisuuden polku, tulevaisuuden roolikuvaukset ja konseptin rakennuspalikat iteroitiin vastaamaan validoinnin myötä kerrytettyä asiakasymmärrystä. Lopputuloksena syntyi yllä mainituista osista koostuva palkanlaskennan konsepti, jonka esittelen seuraavassa Konsepti -luvussa.

3.6 Konsepti

Validoinnin jälkeen konsepti iteroitiin validointivaiheessa kerrytetyn asiakasymmärryksen perusteella. Tässä luvussa esittelen validoidun ja iteroidun konseptin, joka muotoiluprojektin lopputuloksena syntyi.

Osana lopullista konseptia päivitettiin vielä kertaalleen roolikuvaukset ja tulevaisuuden palvelupolku validointitulosten avulla. Tämä oli olennaista siksi, että eri toimijoiden ja automaation roolit, niiden muutos ja tulevaisuuden tehtävänjako ovat uuden ratkaisun keskiössä ja sekä roolikuvaukset että palvelupolku koettiin erinomaisiksi työkaluiksi visualisoimaan näitä muutoksia. Kuvioon 23 on tiivistetty toimijoiden tulevaisuuden roolikuvaukset. Lisäksi kuviossa 24 on esitetty esimerkki yksityiskohtaisemmista roolikuvauksista palkansaajan osalta.

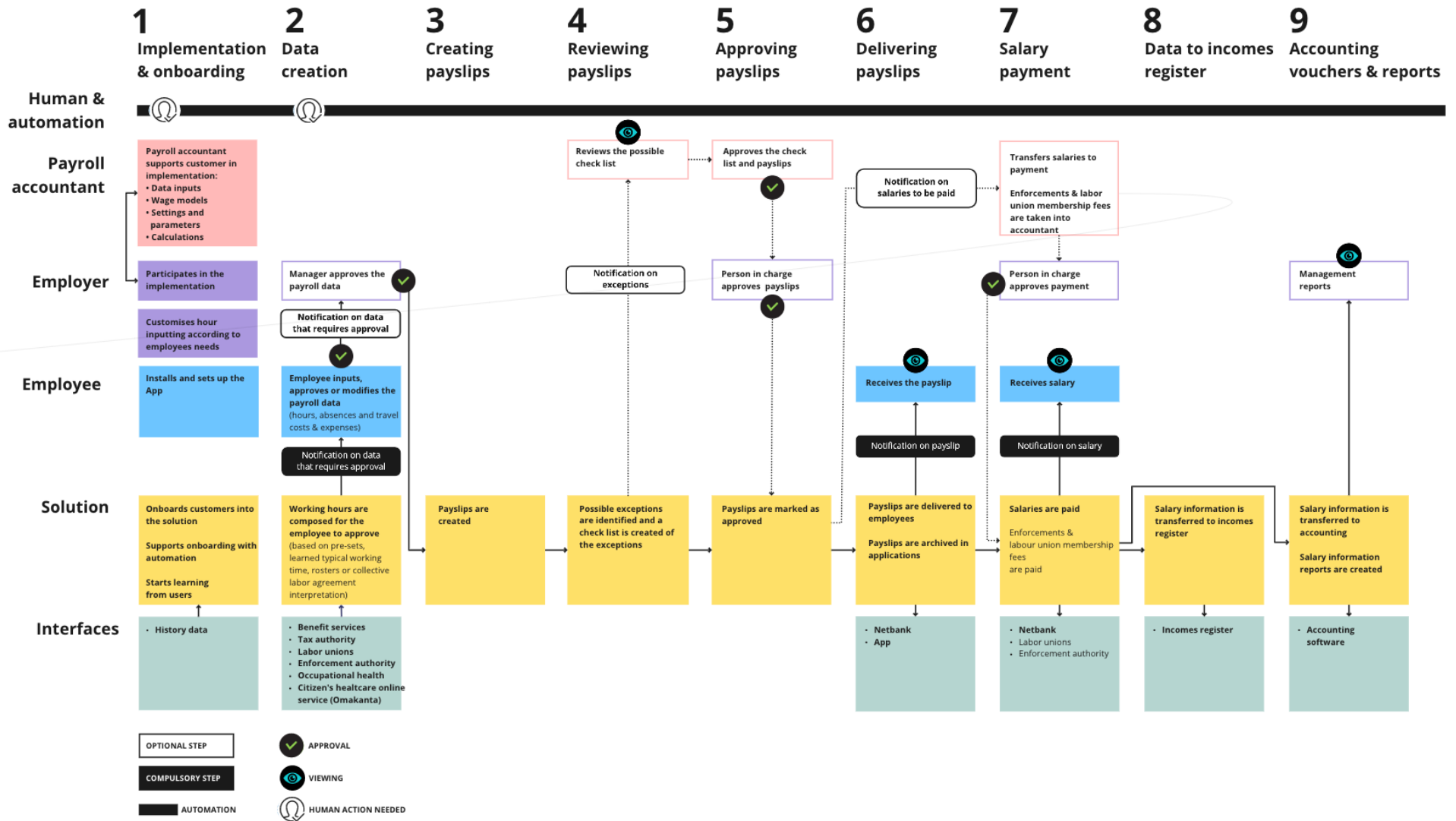


Kuvio 23. Koonti tulevaisuuden roolikuvauksista.

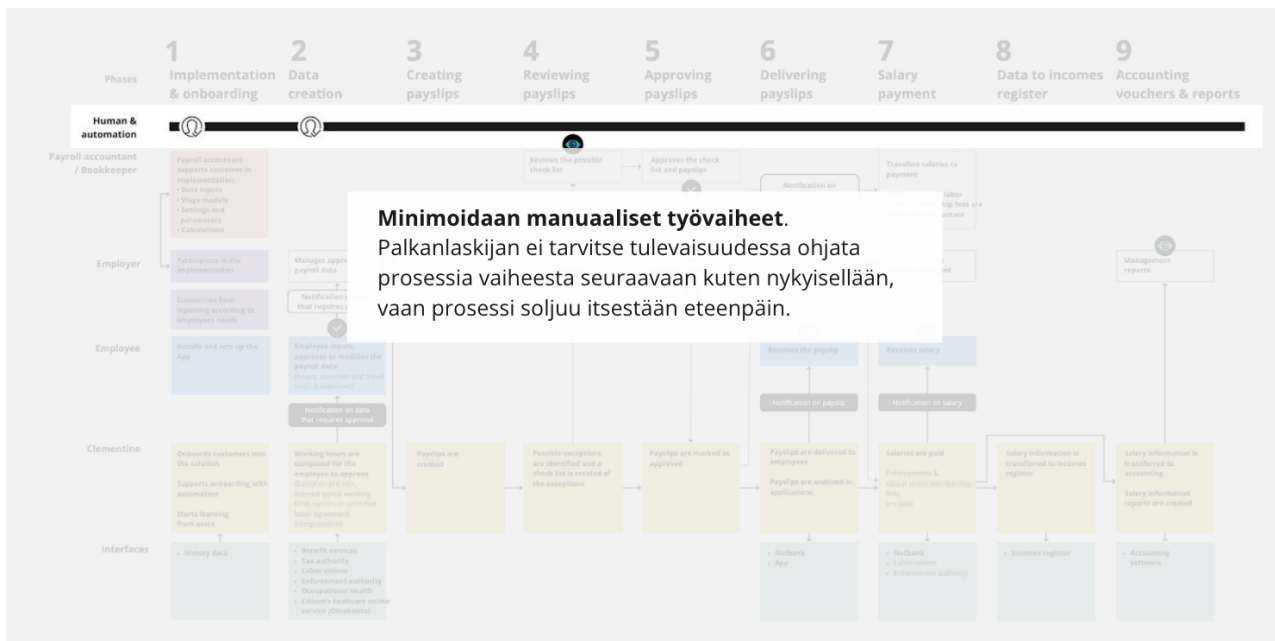


Kuvio 24. Esimerkki yksityiskohtaisesta roolikuvauksesta - palkansaaja

Myös tulevaisuuden palvelupolku päivitettiin (kuvio 25) ja merkittävimmät erot nykyisen polun ja tulevaisuuden polun välillä korostettiin (kuvio 26), jotta muutosten sisäistäminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopeaa.



Kuvio 25. Tulevaisuuden palvelupolku.



Kuvio 26. Esimerkki palvelupolun muutosten korostamisesta.

Näiden tuotosten lisäksi lopullinen konsepti koostui suunnitteluohjureista sekä näitä täydentävistä konseptin rakennuspalikoista, jotka yhdessä pyrkivät kiteyttämään asiakkaiden toiveet ja tarpeet tulevaisuuden ratkaisulle ja sen miten näihin toiveisiin ja tarpeisiin voidaan järjestelmän avulla vastata. Osana lopullista konseptia, jokainen konseptin rakennuspalikka kuvattiin ja ne kuvitettiin havainnollistavin käyttöliittymäesimerkein. Esittelen seuraavilla sivuilla suunnitteluohjurit ja niitä täydentävät rakennuspalikat pääpiirteittäin. Jokaisen suunnitteluohjurin osalta kuvaan esimerkinomaisesti yhden rakennuspalikan konkretisoidakseni, sitä miten rakennuspalikoilla pyrittiin täydentämään ja konkretisoimaan suunnitteluohjureita.

Suunnitteluohjuri 1: Auta käyttäjiä keskittymään olennaiseen ja automatisoi muut työvaiheet

Automaation avulla tuetaan käyttäjiä auttamalla heitä keskittymään olennaisiin työvaiheisiin ja olennaiseen tietoon. Tämä tapahtuu sekä automatisoimalla tarpeettomat manuaaliset työvaiheet että tehostamalla jäljelle jääviä tehtäviä automaation avulla. Näin pyritään vapauttamaan käyttäjien aika ihmisen tulkintaa vaativiin tehtäviin ratkaisun hoitaessa kaiken muun. Jotta automaatio todella tukee käyttäjiä, sen sijaan että siitä muodostuisi hidaste tai este, tulee automaation myös mahdollistaa myös tapauskohtainen räätälöinti ja muokattavuus.

Suunnitteluohjuria täydentävät konseptin rakennuspalikat:

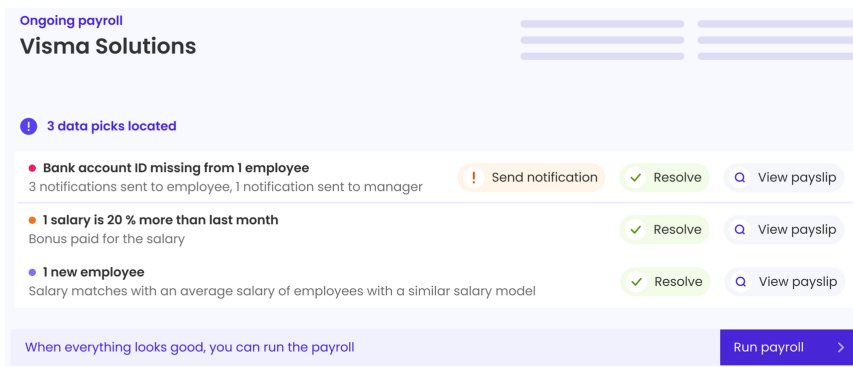
- Automatisoi viisaasti, jättäen tilaa ihmisen tulkinnalle
- Joustava automaatio, joka mahdollistaa tapauskohtaisen räätälöinnin

Tätä suunnitteluohjuria tukemaan tunnistettiin yllä esitetyt kaksi rakennuspalikkaa, jotka keskittyvät siihen, miten käyttäjiä voidaan parhaiten tukea automaation avulla huomioiden samalla poikkeustilanteiden vaatiman asiantuntijatuen sekä asiakkaiden ja käyttötapausten moninaisuuden. Esittelen rakennuspalikoista esimerkkinä ensimmäisen:

Automatisoi viisaasti, jättäen tilaa ihmisen tulkinnalle

Automaation suurin potentiaali on rutiininomaisten tehtävien hoitamisessa ja siten ajan vapauttamisessa muihin

tehtäviin. Suunnittelussa tunnistetaan työvaiheet, jotka hyötyvät automaatiosta tiedostaen että jotkin vaiheet myös vaativat edelleen ihmisen toimia tai tulkintaa. Työvaiheita, joita ei voida täysin automatisoida yksinkertaistetaan, helpotetaan ja tuetaan automatisoiduilla toiminnoilla.



Mihin asiakastarpeisiin suunnitteluohjuri vastaa?

Asiakastutkimus vahvasti näkemyksen siitä, että automaatiolla voidaan merkittävästi helpottaa ja tehostaa palkanlaskennan prosesseja. Ratkaisun täysi automaatio palvelisi kuitenkin vain harvoja hyvin yksinkertaisia käyttötapauksia. Täysin automatisoidun ratkaisun sijaan toivottiin automaatiota, joka tukee työtehtävissä jättäen samalla tilaa poikkeustilanteissa tarvittavalle asiantuntijuudelle. Lisäksi haastatteluissa korostettiin, että automaation tulee olla käyttäjän omiin ja asiakkaan tarpeisiin muokattavissa. Valitsemalla automatisoitavat prosessin vaiheet viisaasti ja rakentamalla automaatio joustavaksi, voidaan vastata näihin tarpeisiin.

Suunnitteluohjuri 2: Luo yksi yhteinen palkanlaskennan ratkaisu johon eri toimijoilla on erilaiset näkymät

Palkanlaskennan tarpeisiin rakennetaan yksi järjestelmä, joka palvelee kaikkia toimijoita. Jotta yhdellä ratkaisulla voidaan vastata kohderyhmien erilaisiin tarpeisiin, tulee jokaiselle kohderyhmälle suunnitella omat, kunkin kohderyhmän tarpeisiin vastaavat näkymät. Ajatuksena on siis, että rakennetaan niin sanotusti "yksi talo, johon eri kohderyhmillä on omat sisäänkäynnit". Lisäksi ratkaisun tulee olla tarpeellisilta osin räätälöitävissä ja mukautettavissa kunkin asiakkaan ja käyttäjän yksilöllisiin tarpeisiin.

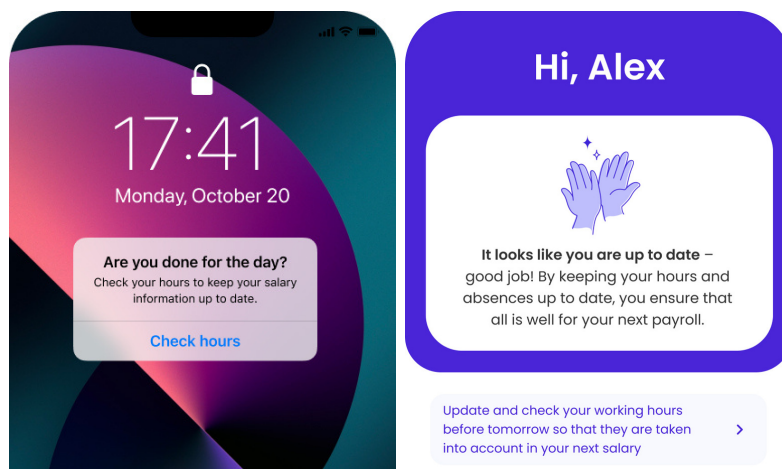
Suunnitteluohjuria täydentävät konseptin rakennuspalikat:

- Kuluttajamaisen sovelluksen luominen palkansaajille ja vastuuhenkilöille
- Suorituskykyisen ammattikäyttöliittymän luominen palkanlaskijoille
- Tärkeän tiedon tunnistaminen ja korostaminen ja tarpeettoman piilottaminen

Tätä suunnitteluohjuria tukemaan tunnistettiin yllä esitetyt kolme rakennuspalikkaa, jotka liittyvät eri kohderyhmille suunnattujen näkymien erilaisiin tarpeisiin sekä siihen millaista tietoa käyttäjille tulisi jakaa ja miten näitä tietoja voidaan esittää käyttäjien tarpeet huomioiden ja hukuttamatta käyttäjiä tiedon paljouteen. Esittelen esimerkkinä ensimmäisen rakennuspalikan:

Kuluttajamainen sovellus palkansaajille ja vastuuhenkilöille

Palkansaajille ja vastuuhenkilöille tarjotaan intuitiivinen kuluttajatuote, joka puhuttelee käyttäjiä helposti lähestyttävällä kielellä ilman ammattisanastoa ja jossa tieto muotoillaan ymmärrettävällä tavalla.



Mihin asiakastarpeisiin suunnitteluohjuri vastaa?

On selvää, että palkanlaskennan ammattilaisilla, jotka käyttäjät ratkaisua päätyövälineenään on erilaiset tarpeet kuin palkansaajilla ja vastuuhenkilöillä, joiden tehtävät ja osaaminen ovat rajallisempia. Luomalla eri näkymät eri kohderyhmille, pystytään yhden ratkaisun avulla täyttämään eri kohderyhmien tarpeet. Palkanlaskijoille voidaan tarjota suorituskykyinen ja automatisoitu ammattityöväline. Palkansaajille ja vastuuhenkilöille puolestaan voidaan suunnitella helppous ja ymmärrettävyys edellä ja vähentää ammattisanastoon ja vaikeaan käyttöliittymään kohdistuvia pelkoja. Validointikierroksella nousi myös esille tarve siitä, että kaikki palkanlaskentaan liittyvä tieto ja tehtävät olisivat yhden ratkaisun ja rajapinnan kautta saavutettavissa. Näin voidaan helpottaa niin käyttäjien arkea kuin tiedonkulkuakin.

Suunnitteluohjuri 3: Rakenna luottamusta ratkaisua kohtaan ja turvallisuuden tunnetta prosessia kohtaan

Ratkaisulla pyritään kasvattamaan käyttäjien luottamusta järjestelmää ja palkanlaskennan prosessia kohtaan sekä luomaan käyttäjille turvallisuuden tunnetta ja varmuutta siitä, että he osaavat toimia oikein. Tämä saavutetaan tukemalla käyttäjiä heidän tehtävissään. Järjestelmän tulee reagoida ja antaa palautetta, opastaa käyttäjää sekä muistuttaa, kun häneltä odotetaan toimia. Lisäksi luottamuksen ansaitsemisessa olennaista on käyttäjien näkyvyyden kasvattaminen tiedon ja prosessien porautumismahdollisuuksien avulla. Kaikkea tietoa ei siis tule tarjota käyttäjälle ensimmäisessä näkymässä, mutta käyttäjän niin halutessa, hänelle tarjotaan mahdollisuus syventyä tarvittaviin tietoihin tiedon kerroksellisuuden kautta.

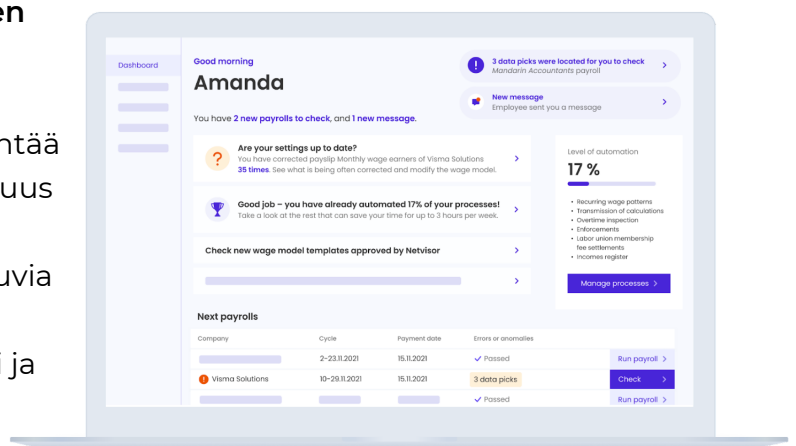
Suunnitteluohjuria täydentävät konseptin rakennuspalikat:

- Turvallisuuden tunteen kasvattaminen muistuttamalla ja opastamalla
- Älykkäät tukikanavat ilman turhia välikäsiä
- Nopea tietojen tarkastelu ja mahdollisuus porautua yksityiskohtiin

Tätä suunnitteluohjuria tukemaan tunnistettiin yllä esitetyt kolme rakennuspalikkaa, jotka liittyvät käyttäjien ohjaamiseen ja muistuttamiseen, tuen saannin turvaamiseen ja helpottamiseen sekä tiedon jaon parantamiseen. Esittelen näistä esimerkkinä ensimmäisen:

Turvallisuuden tunteen kasvattaminen muistuttamalla ja opastamalla

Muistutetaan käyttäjiä milloin ja missä heidän huomiota, panosta tai hyväksyntää tarvitaan, kuitenkin tarjoten mahdollisuus räätälöidä ilmoituksia yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tunnistetaan toistuvia virheitä tai prosessin vaiheita, joissa ratkaisua ei hyödynnetä optimaalisesti ja tuetaan käyttäjää toipumaan näistä tilanteista aikaisessa vaiheessa.



Mihin asiakastarpeisiin suunnitteluohjuri vastaa?

Tämän ohjurin avulla vastataan asiakkaiden tarpeeseen voida luottaa palkanlaskennan järjestelmään ja prosesseihin. Luottamuksen rakentamisen keinoiksi nousivat haastatteluissa läpinäkyvyys, muistuttaminen, ohjaus, palaute, tuki ja positiiviset kokemukset. Läpinäkyvyyttä kasvatetaan tarjoamalla käyttäjälle olennainen tieto ja kerrostamalla tietoa, jotta tietoon voi halutessaan syventyä. Lisäksi poistetaan käyttäjän tarve toimia oman muistin varassa ja tuetaan prosessin virhetilanteissa. Älykkäillä tukikanavilla nopeutetaan ja helpotetaan tuen saantia poistaen samalla turhat välikädet.

Suunnitteluohjuri 4: Voimaannuta käyttäjiä mahdollistamalla hallinnan tunne ja merkityksellisyys

Roolien uudelleen muotoilun ja vastuiden uudelleen jaon avulla pyritään palauttamaan vastuut takaisin oikeille toimijoille. Näin voidaan kasvattaa käyttäjien hallinnan tunnetta ja tehdä palkanlaskennan prosessiin osallistumisesta merkityksellisempää. Samaan aikaan prosessi tehostuu ja voidaan luopua turhista välikäsistä.

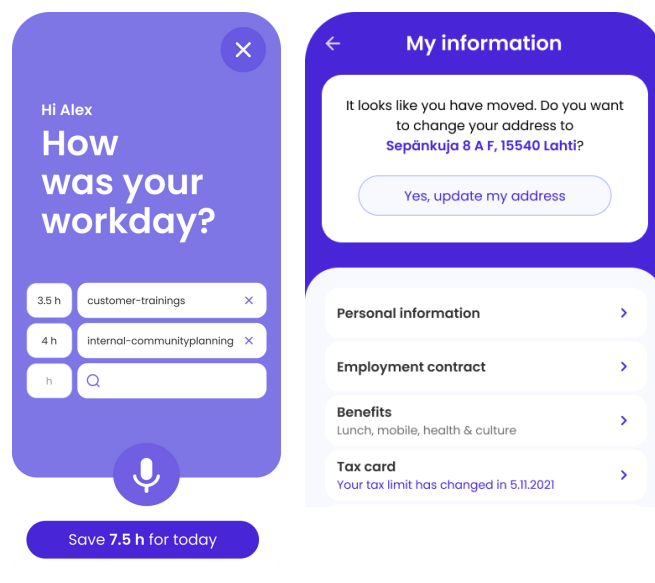
Suunnitteluohjuria täydentävät konseptin rakennuspalikat:

- Mahdollistetaan työntekijöille omien palkkatietojen hallinta ilman palkanlaskennan ymmärrystä
- Tuodaan näkyväksi työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työhyvinvointi yksilö- ja yritystasolla

Tätä suunnitteluohjuria tukemaan tunnistettiin yllä esitetyt kaksi rakennuspalikkaa, jotka pyrkivät tukemaan ja helpottamaan palkansaajia oman aineiston luonnin vastuissa sekä luomaan arvoa hyvinvoinnin ja jaksamisen seurannan kautta. Esittelen näistä esimerkkinä ensimmäisen:

Omien palkkatietojen hallinta ilman palkanlaskennan ymmärrystä

Palkansaajien rooli on tulevaisuudessa suuri, sillä aineiston luominen painottuu heidän harteille. Jotta palkansaajat voivat kantaa tämän vastuun, tulee järjestelmän tukea ja auttaa aineiston luomisessa. Palkansaajan tulee kyetä syöttämään aineistonsa ilman ymmärrystä palkanlaskennasta (esim. ylityötunneista tai palkanlisistä). Tämä tarkoittaa, että järjestelmän tulee osata tulkita ja jalostaa aineistoa näiltä osin palkansaajan puolesta.



Mihin asiakastarpeisiin suunnitteluohjuri vastaa?

Kuten aiemmin esitellyissä tuloksissa todettiin, palkansaajille on tärkeää, että heidän palkanlaskennan tietonsa ovat oikein, mutta nykyiset ratkaisut odottavat heiltä palkanlaskennan ymmärrystä oman osuutensa hoitamiseksi. Palkansaajien merkittävimpiä tarpeita oli, että he voisivat itse vastata ja varmistua tietojensa oikeellisuudesta ilman että se vaatii heiltä ymmärrystä yksityiskohdista, laeista tai säännöksistä, joista heillä ei tietämystä ole. Lisäksi palkansaajat kokivat, että jaksamisen ja työhyvinvoinnin analysointi ja seuranta loisi lisäarvoa ja voisi auttaa huomaamaan muutokset työkuormassa aikaisessa vaiheessa ja reagoimaan niihin.

Tässä luvussa kuvatus muotoiluprojektin lopputuloksena syntynyt konsepti dokumentoitiin Google Slides -esitykseksi (kuvio 27) ja se esiteltiin ydinprojektitiimin toimesta 2.11.2021.

Vision validation & concept creation
November 2021

CORE TEAM / REAKTOR: Mira Myllylä, Sanna Naipola, AK Varjos
CORE TEAM / VISMA: Raisa Ruukonen

Contents

- 1. Background & project overview**
 - The initial brief and the goals
 - Project plan and timetable
 - Research phase
- 2. Concept in brief**
 - Revised vision
 - Value and impact
 - Future actors and their responsibilities
 - Connecting behaviour to Clementine
- 3. Concept in detail**
 - Design Drivers
 - Building blocks
 - Future system flow
 - Value pyramid
- 4. What next?**
 - Next steps
 - Recommendations

Attachments

- User role descriptions
- Insights from customer interviews
- Validation insights

VISMA

Design Drivers & concept building blocks

DESIGN DRIVERS	1	2	3	4
	Create one payroll solution with different lenses for different actors	Build trust towards the solution and feeling of safety towards the process	Support users to focus on the essential while automating the rest	Empower users by enabling a sense of control and meaningfulness
	Customising and adapting for different actors and fine tuning to individual needs.	Earning trust via visibility and drill-down possibilities on data and processes. Reassuring users by reacting, guiding and reminding.	Supporting and releasing time for tasks that require human understanding while letting the solution do all the rest.	Reshaping roles and relocating responsibilities to right actors in order to create a sense of control.
BUILDING BLOCKS	<ul style="list-style-type: none"> Creating a consumer App look and feel for the employees and managers. Creating an expert performance tool for payroll accountants. Based on learning from the users actors, highlighting the important, hiding the unnecessary. 	<ul style="list-style-type: none"> Safeguarding users by reminding and guiding. Smart and streamlined support channels. Providing fast review of data and possibility to drill-down to details. 	<ul style="list-style-type: none"> Automate wisely by leaving room for human interpretation. Flexible automation that enables case-by-case customization. 	<ul style="list-style-type: none"> Enabling employees to take control of their own payroll data, without the liability of being a payroll expert. Making work-life balance and well-being visible to individual and company level.

BUILDING BLOCKS BASED ON DESIGN DRIVER 1

Create one payroll solution with different lenses for different actors.

VISMA

Design driver 1: Create one payroll solution with different lenses for different actors

Creating a consumer app look and feel for employees and people managers

Offering an intuitive, engaging and visually appealing touchpoint to employees and managers that communicates and formulates information in an understandable way.

Using a tone-of-voice that feels easy to approach, just like any other consumer app.

Employer's front page

Creating an expert performance tool for payroll accountants

Building the platform for payroll accountants for them to observe, develop and nurture the payroll process. Ensuring high-performance, efficiency, functionality and flexibility along with an easy-to-use & easy-to-understand approach.

Payroll accountant's home page

Value and impact

Payroll accountants

VALUE

Frees payroll accountants from unsatisfying manual work and makes it possible to focus on more **meaningful expertise work**.

IMPACT

- Increase in motivation as they can focus on meaningful tasks instead of manual work.
- Increase in willingness to advise customers as the workload eases.
- Becoming valuable to and valued by the customer company.
- Trust in automation will increase slowly.

Next steps

- Deepening the customer insight and understanding**
 - Creating detailed user profiles and journeys in order to identify and 1) select the key user groups for the entire solution and 2) key use cases for the MVP.
- Defining, designing and developing the MVP**
 - Building the first UI drafts for MVP that are tested and iterated continuously through interviews and prototypes.
- Drafting a detailed level roadmap for Clementine**
 - Together with architects, clarifying the roadmap and identifying the needed expertise, abilities and resources.

Kuvio 27. Esimerkki kalvoja konseptin lopputuloksesta.

Loppuesittelyyn kutsuttiin laajennettu projektiryhmä, jonka jäsenet olivat seuranneet projektin etenemistä viikoittain, muut projektissa eri vaiheissa mukana olleet henkilöt sekä Visma Solutionsin mobiilikehitystiimi. Loppuesittelyyn osallistui yhteensä noin 30 henkilöä eri puolilta Visma Solutionsin organisaatiota. Projektin päätyttyä projektista kerättiin palautetta kyselyn muodossa. Esittelen saadun palautteen tämän opinnäytetyön viimeisessä Yhteenveto-luvussa.

3.7 Asiakaskeskeinen kehittäminen muotoiluprojektissa

Kuten johdannossa kuvasin, opinnäytetyössä toteutetun muotoiluprojektin yhtenä tavoitteena oli juurruttaa asiakaskeskeisen kehittämisen menetelmiä ja oppeja tiiviimmin osaksi Visma Solutionsin organisaatiota. Tässä osiossa keskitytään siihen, millä keinoilla tavoitteeseen pyrittiin tässä muotoiluprojektissa sekä sitä miten tämän projektin avulla tavoitteessa mielestäni onnistuttiin Visma Solutionsin organisaatiossa. Yleisemmällä tasolla pohdin muotoiluprojektin mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatioiden asiakaskeskeisyyteen Yhteenveto -luvussa.

Vaikka projektin ensisijainen tavoite oli palkanlaskennan ratkaisujen kehittäminen, pystyimme projektin ohessa juurruttamaan myös asiakaskeskeisyyttä entistä syvemmin osaksi Visma Solutionsin organisaatiota seuraavaksi kuvaamillani keinoilla. Panostimme tässä projektissa poikkeuksellisen paljon säännölliseen asiakasymmärryksen jakamiseen, aktiiviseen kommunikointiin ja osallistamiseen. Jokaisella projektiviikolla järjestettiin tunnin mittainen viikkotapaaminen, joiden tavoitteena oli sekä jakaa tietoa projektin etenemisestä ja tuloksista että työskentelytavoista ja menetelmistä, joita projektin aikana hyödynnettiin. Viikkotapaamiset toimivat siis niin asiakasymmärryksen jakamisen keinona kuin myös oppina asiakaskeskeisestä kehittämisestä ja sen keinoista ja menetelmistä. Lisäksi jaoimme kerrytettyä asiakasymmärrystä myös muiden kanavien kautta, kuten asiakkaan viestintäkanavassa Slackissa. Asiakasymmärryksen kerryttäminen ja jakaminen onkin merkittävä askel kohti organisaatiota, joka todella ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja toiveet.

Projektin menetelmien ja työskentelytapojen jakaminen toimi puolestaan oppina asiakaskeskeisen kehittämisen keinoista. Panostimme viikkotapaamisten valmisteluun poikkeuksellisen paljon, sillä halusimme varmistaa, että tapaamisille asetetut tavoitteet täyttyisivät ja että tapaamiset olisivat osallistujille mahdollisimman hyödyllisiä ja opettavaisia. Pyrimme myös osallistamaan mahdollisimman laajaa joukkoa Visma Solutionsin henkilöstöstä työpajoihimme, joissa osallistujat pääsivät itse käytännössä ottamaan osaa suunnittelutyöhön ja ideointiin. Sekä viikkotapaamiset että työpajat saivat positiivista palautetta osallistujiltaan ja vastaanotto sekä esitellylle asiakasymmärrykselle että käytetyille menetelmille ja harjoituksille oli innostunutta ja positiivista. Myös projektin loppuesittelyyn kutsuttiin laaja yleisö kuulemaan projektissa kerätystä asiakasymmärryksestä, projektin toteutuksesta ja sen lopputuloksista. Yhteensä kutsuttuja oli noin 30 henkilöä eri puolilta Visma Solutionsin organisaatiota.

Edellä mainittujen, kenties hieman tyypillisempien kommunikointi- ja osallistamiskeinojen lisäksi, panostimme myös projektin jälkeiseen kommunikointiin järjestämällä niin kutsuttuja show and tell -tapahtumia eri kohderyhmille Visma Solutionsin organisaatiossa. Kävimme projektitiimin kanssa esittelemässä asiakaskeskeisen kehittämisen periaatteita ja hyötyjä sekä projektimme työtapoja ja menetelmiä sekä UX-tiimille että tuotekehitystiimille. Näiden tapaamisten sisältö oli viikkotapaamisiin ja projektin loppuesittelyyn verrattuna käytännönläheisempi ja opettavaisempi ja fokuksessa oli projektin tulosten esittelyn sijaan se miten toimimme ja millaisia työtapoja ja menetelmiä käytämme. Myös näistä tapaamisista saamamme palaute oli ilahduttavan positiivista ja uskon näiden tuoneen osallistujille uusia näkökulmia ja oppeja, joita soveltaa myös omassa työssään. Näissä tapaamisissa kutsuttuja oli yhteensä yli 100 henkilöä.

Arvoidakseni sitä millainen vaikutus yllä mainituilla keinoilla on Visma Solutionsin asiakaskeskeisyyteen, palataan vielä lyhyesti Teoria ja käsitteet -luvussa kirjoittamaani asiakaskeskeisyyden määritelmään, joka kuului seuraavasti:

Asiakaskeskeisyys on organisaatiota kokonaisvaltaisesti määrittävä strateginen valinta. Asiakaskeskeisyys näkyy niin liiketoiminnan ohjauksessa eli strategiassa, visiossa ja missiossa kuin myös yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja prosesseissa. Asiakaskeskeisyys tähtää poikkeuksellisten asiakaskokemusten ja asiakassuhteiden luomiseen ja niiden kautta liiketoiminnallisen kilpailuedun saavuttamiseen.

Todellinen asiakaskeskeinen organisaatio ymmärtää erilaisten asiakkaiden tarpeita. Asiakkaita osallistetaan ja kuunnellaan eri vaiheissa ja eri tavoin, kehityksen alusta loppuun ja vielä ratkaisujen julkaisemisen jälkeenkin. Näin pyritään luomaan jotain todella ainutlaatuista, jonka kopioiminen on kilpailijoille vaikeaa ja aikaa vievää.

Mitä tulee asiakkaan huomioimiseen liiketoiminnan ohjauksessa, voidaan todeta, että tämä projekti oli askel oikeaan suuntaan, sillä projektin tärkeimpiä tehtäviä oli palkanlaskennan vision päivittäminen asiakasymmärryksen avulla. Projektimme toimikin esimerkkinä, siitä miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää liiketoiminnan ohjauksessa ja miksi niin myös kannattaa tehdä. Asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtämiseen projekti tarjosi myös erinomaisen esimerkin sillä asiakasymmärrystä kartoitettiin ja hyödynnettiin projektissa läpi kaikkien suunnittelu- ja kehitysvaiheiden. Projektin myötä myös nähtiin konkreettisesti millaisia tuloksia asiakasymmärryksen aikaisella ja kokonaisvaltaisella hyödyntämisellä voidaan saavuttaa.

Viimeinen esille nostettava tekijä asiakaskeskeisyyden määritelmästä on ainutlaatuisten asiakaskokemusten ja asiakassuhteiden luominen, joilla lopulta saavutetaan kilpailuetua. Konseptissa on tunnistettavissa teemoja, joiden avulla ainutlaatuisuutta ja kilpailuetua voidaan pyrkiä rakentamaan. Esimerkkeinä tällaisista

teemoista toimii vaikkapa ratkaisun erilaisten kohderyhmien tunnistaminen ja näiden erilaisten kohderyhmien eriävien tarpeiden huomioiminen sekä työhyvinvoinnin ja jaksamisen korostaminen. Konseptia vastaavalla ratkaisulla voidaan siis vaikuttaa myös ainutlaatuisten asiakaskokemusten ja asiakassuhteiden syntyymiseen.

3.8 Seuraavat askeleet

Työ palkanlaskennan ratkaisujen uudistamiseksi on vasta aluillaan. Koska palkanlaskennan ratkaisut ovat laaja kokonaisuus ja käytettävissä oleva aika projektille oli rajallinen, oli alusta alkaen selvää, että tämän projektin aikana tuotettava konsepti ei olisi suoraa siirrettävissä tuotekehityksen työstettäväksi. Sen sijaan, tämän projektin lopputuloksena tuotettiin ylätasoinen konsepti, jonka pohjalta asiakas pystyy tekemään päätöksiä siitä, mihin suuntaan palkanlaskennan ratkaisuja tulevaisuudessa tulisi viedä. Projektin aikana päivitettiin myös Visma Solutionsin palkanlaskennan visio, jonka tehtävä on toimia tulevaisuuden suunnannäyttäjänä palkanlaskennan ratkaisujen kehityksessä.

Lisäksi osana projektin loppuesittelyä teimme ehdotuksen siitä, mitkä ovat konkreettiset seuraavat askeleet, joilla palkanlaskennan ratkaisujen suunnittelu- ja kehitystyötä tulisi viedä eteenpäin. Sovimme myös, että Visma Solutions ja Reaktor jatkavat yhteistyötä ja projektissa tehdyn konseptin pohjalta lähdemme seuraavaksi yhdessä työstämään tulevaisuuden palkanlaskennan ratkaisuja.

4 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyön viimeisessä luvussa tarkastelen projektin onnistumista muutamasta eri näkökulmasta. Perehdyn ensin asiakkaan ajatuksiin esittelemällä Visma Solutionsille toteutetun palautekyselyn tulokset. Lopuksi esittelen omat havaintoni projektin onnistumisista, haasteista sekä suurimmista opeista.

4.1 Palaute työn tilaajalta

Projektin päätteeksi keräsimme projektissa mukana olleilta Visma Solutionsin työntekijöiltä palautetta projektin onnistumisesta palautekyselyn avulla. Palautekysely toteutettiin Google Forms -työkalun avulla. Google Forms on virtuaalinen lomake- ja kyselytyökalu, jonka käyttö oli projektitiimille entuudesta tuttua.

Laajennetun projektiryhmän kokoon suhteutettuna kyselyn vastausprosentti oli 86 prosenttia. Kyselyn vastausprosentti olikin iloinen yllätys ydinprojektitiimille. Yleisarvosana projektin onnistumiselle asteikolla yhdestä viiteen oli 4,7. Lähes poikkeuksetta vastaajat kommentoivat projektisuunnitelman olleen poikkeuksellisen onnistunut. Kiitosta tuli erityisesti siitä, että projekti eteni sovitusta ja saavutti tavoitteensa aikataulussa. Lisäksi neljä kuudesta (67%) vastaajasta mainitsi avoimessa palautteessa yhteistyön suvujuuden, tiedon jaon, toimintatavat ja mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työhön positiivisina asioina.

Arvoa asiakkaalle loi vastaajien mielestä ennen kaikkea asiakasymmärryksen syventyminen. Neljä vastaajaa kuudesta mainitsi, että projektin merkittävin arvo syntyi siitä, että visio ja ymmärrys asiakkaiden tarpeista validoitui tai vahvistui. Kaksi kuudesta vastaajasta (33%) jäivät kaipaamaan yksityiskohtaisempaa konseptia ja enemmän kannanottoja tekniseen toteutukseen sekä substanssiasioihin.

Kokonaisuutena palautteet olivat erittäin mukavaa luettavaa. Ne myös vastasivat pitkälti ydinprojektitiimin omia ajatuksia. Kokonaisuudessaan projekti eteni jopa poikkeuksellisen sujuvasti ja yhteistyö asiakkaan kanssa oli puolin ja toisin helppoa ja luonteva, todennäköisesti johtuen Visma Solutionsin ja Reaktorin samankaltaisista yrityskulttuureista. Palautteet siitä, että teknisen toteutuksen ja substanssin osalta olisi toivottu enemmän, ovat erittäin ymmärrettäviä. Toisaalta syynä siihen, ettei kaikessa voitu sukeltaa syvemmälle, johtui käytettävissä olevasta ajasta ja resurssoinnista. Toisaalta projektitiimin tekninen osaaminen ei olisi muutenkaan taipuneet juuri syvempään tekniseen analyysiin. Tämä tarve oli kuitenkin projektitiimissäkin tunnistettu ja seuraavaan projektivaiheeseen oli tiimiä ajateltu täydennettävän teknisemmällä osaajalla tämän tarpeen täyttämiseksi.

4.2 Pohdinta

Tässä osiossa pohdin opinnäytetyön tavoitteita ja niiden onnistumista. Tarkastelen ensin, miten itse muotoiluprojekti saavutti sille asetetut tavoitteet. Sen jälkeen tarkastelen vielä laajempia itselleni ja tälle koko opinnäytetyölle asettamiani tavoitteita asiakaskeskeisyyden ja asiakaskeskeisten organisaatioiden ymmärtämisestä.

Muotoiluprojektin tavoitteet liittyivät olemassa olevan vision validoimiseen asiakasymmärryksen avulla sekä tämän päivitetyn vision mukaisen palkanlaskennan ratkaisun konseptointiin. Kuten opinnäytetyöstä lienee tässä vaiheessa jo käynyt ilmi, nämä tavoitteet saavutettiin. Sekä päivitetty visio että konsepti palkanlaskennan ratkaisuille syntyivät osana muotoiluprojektia. Konseptoitavan ratkaisun laajuudesta johtuen, mahdollisuus porautua yksityiskohtiin konseptissa oli vähäinen ja siksi seuraava tärkeä askel olisikin konseptin vieminen yksityiskohtaisemmalle ja syvemmälle tasolle. Paljon työtä on siis vielä jäljellä, ennen kuin konseptin mukaisia ratkaisuja voidaan alkaa kehittää, saati, että ne olisivat valmiita julkaistavaksi markkinoille. Kokonaisuutena projekti ja sen myötä syntynyt konsepti ovat mielestäni kuitenkin onnistuneita, sillä molemmat saivat ennen kaikkea positiivista palautetta asiakkaalta ja konseptin pohjalta päätettiin lähteä kehittämään palkanlaskennan ratkaisuja edelleen.

Oma tavoitteeni tällä työllä oli pyrkiä ymmärtämään miten organisaatioissa voidaan kasvattaa asiakaskeskeisyyttä, mitkä asiakaskeskeisen kehittämisen hyödyt ja haitat ovat verrattuna vaihtoehtoihin kehitysmalleihin ja miten muutos kohti asiakaskeskeisempää organisaatiota tapahtuu. Teoreettisen osuuden kirjoittaminen oli tämän tavoitteen näkökulmasta erittäin mielenkiintoista ja opettavaista. Olen tyytyväinen, että päätin kirjoittaa teoreettisen osuuden asiakaskeskeisten organisaatioiden teoriasta, sillä koko organisaation toimintaa tarkastelevan perspektiivin myötä koen oppineeni uuden laajemman tarkastelukulman asiakaskeskeisyyteen. Myös muotoiluprojekti toi tähän aihealueeseen uusia näkökulmia. Kuten kuvasin tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 3.7 Asiakaskeskeinen kehittäminen muotoiluprojektissa, pohdimme projektin aikana keinoja siihen miten kasvattaa ja jakaa asiakasymmärrystä organisaatiossa ja miten juurruttaa asiakaskeskeisyyttä entistä syvemmin osaksi Visma Solutionsin organisaatiota ja myös panostimme tähän monin erilaisin kommunikoinnin, osallistamisen ja opastamisen keinoin.

Tarkastellaan viimeiseksi sitä, mitkä keinot toimivat tämän kokemuksen perusteella asiakaskeskeisyyden edistämiseksi ja mihin puolestaan ei yhden projektin puitteissa pystytty vaikuttamaan. Onnistuneita keinoja asiakaskeskeisyyden edistämiseen olivat asiakasymmärryksen jakaminen ja organisaation sisäisen oppimisen tukeminen,

suunniteltujen ratkaisujen perustelu asiakasymmärryksellä ja organisaation osallistaminen. Panostamalla asiakasymmärryksen jakamiseen saatiin asiakkaan ääni kuuluvaksi hyvinkin laajasti eri puolilla organisaatiota. Asiakkaan ymmärtäminen on ensimmäinen askel asiakkaan huomioimiseen tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa, joten se että ihmiset eri puolilla organisaatiota ymmärtävät asiakkaiden tarpeet on kiistatta tärkeää. Asiakasymmärryksen jakamisen lisäksi viestiä tuettiin kouluttamalla henkilöstöä asiakasymmärryksen merkityksestä ja asiakaskeskeisyyden hyödyistä. Tiedonjako vei projektitiimiltämme kohtalaisen paljon aikaa, mutta mielestäni panostus kannatti, sillä sen myötä saatiin sekä levitettyä asiakasymmärryksen ja asiakaskeskeisyyden merkitystä että sitoutettua organisaatiota suunnitteilla olevaan konseptiin ja kuten palautekyselyn tuloksistakin kävi ilmi, valtaosa vastaajista koki projektin tärkeimmäksi arvoksi juuri asiakasymmärryksen syventymisen.

Toinen huomion arvoinen keino oli suunniteltujen ratkaisujen selkeä ja suoraviivainen perustelu asiakasymmärryksellä. Ratkaisujen perustaminen asiakasymmärrykseen on palvelumuotoilussa olennaista, mutta suoran linkin osoittaminen suunnitellun ratkaisun ja asiakkaiden tarpeiden välillä on myös voimakas argumentointikeino muuhun kuin asiakastietoon pohjaavien ideoiden karsimisessa ja niin kutsutun "mutu" (musta tuntuu) -tiedon korvaamisessa todellisella asiakasymmärryksellä. On yksinkertaisesti helpompaa tehdä valintoja asiakas edellä, kun ymmärretään miksi niin kannattaa tehdä ja mitä asiakastarpeita näillä ratkaisuilla todella täytetään.

Viimeisenä mainittakoon osallistaminen. Kuten edellä mainittu tiedonjako, myös osallistaminen vie projektitiimiltä aikaa, sillä osallistaminen vaatii suunnittelua ja valmisteluja. Osallistamisen avulla onnistuttiin kuitenkin luomaan positiivisia kokemuksia, innostusta ja tunnetta siitä, että osallistujat olivat saaneet äänensä kuuluville ja vaikuttaneet omalta osaltaan syntyneisiin ratkaisuihin. Tämä on oman kokemukseni perusteella hyvin tyypillinen kokemus osallistamisesta. Osallistavat menetelmät ja hyvin suunnitellut työpajat koetaan usein mukavaa yhteistä tekemistä ja vaihtelua työpäiviin. Osallistamisen synnyttämää innostusta ja momentumia kannattaakin hyödyntää niin konseptin eteenpäin viemisessä kuin myös asiakaskeskeisyyden edistämisessä.

Muutos kohti asiakaskeskeistä organisaatiota ei kuitenkaan tapahdu yhden projektin myötä. Kun muutoksen arvo on projektin myötä osoitettu, tarve muutokselle tunnistettu ja momentum muutokselle luotu, voidaan opittuja käytäntöjä lähteä systemaattisesti viemään organisaatiossa eteenpäin.

Kuten kuvasin Teoria ja käsitteet -luvussa, asiakaskeskeisyys koostuu seuraavista tekijöistä: asiakaskeskeinen johtaminen, asiakasymmärryksen kerryttäminen, asiakaskokemukseen panostaminen, asiakasrajapinnan vahvistaminen, asiakaskeskeiset mittarit, tukitoimintojen osallistaminen ja jatkuva kehittäminen.

Tässä opinnäytetyössä toteutetun projektin kaltaisen esimerkin kautta voidaan vaikuttaa yllä kuvatuin keinoin ennen kaikkea asiakasymmärryksen kerryttämiseen sekä lisäämällä asiakasymmärryksen määrää että jakamalla käytäntöjä asiakasymmärryksen keräämiseen ja hyödyntämiseen. Tällainen projekti on myös malliesimerkki asiakaskokemukseen panostamisesta. Koska osana projektia päivitettiin myös visiota asiakasymmärryksen avulla, otettiin projektin avulla askel oikeaan suuntaan myös asiakaskeskeisen johtamisen osalta.

Seuraava askel tulisikin olla näiden liikkeellä pantujen muutosten vahvistaminen ja oppien laajentaminen läpi organisaation. Panostamalla tiedon jakoon ja koulutukseen voidaan edelleen vahvistaa asiakasymmärryksen arvostusta, kasvattaa asiakasymmärryksen kerryttämisen, analysoinnin ja hyödyntämisen kyvykkyyksiä ja tukea parhaiden käytäntöjen jakoa ja organisaation sisäistä oppimista. Lisäksi myös jäljelle jääneet liiketoiminnan ohjauksen työkalut tulee päivittää niin, että ne heijastelevat asiakaskeskeisyyttä. Tämä tarkoittaa, että asiakas tuodaan keskiöön koko organisaation strategiassa ja visiossa ja myös kommunikoidaan koko organisaatiolle niin, että tavoitteet ovat koko henkilöstölle selkeät ja ymmärrettävät.

On myös olennaista huomioida asiakaskeskeisyyden osatekijät, joihin esimerkkiprojektin myötä ei pystytty juuri vaikuttamaan. Organisaation tukitoimintojen suunnittelu asiakaskeskeisyyttä tukemaan voi olemassa olevista organisaatorakenteista riippuen olla merkittäväkin muutos ja vaatii usein myös prosessien uudelleen suunnittelua. Se on kuitenkin tärkeää, jotta rakenteet, roolit ja vastuut ohjaavat ja kannustavat asiakaskeskeiseen toimintaan. Jotta voidaan arvioida muutoksen onnistumista on viimeistään tässä vaiheessa olennaista myös varmistaa, että onnistumisen mittarit ja palkitseminen heijastelevat tavoitetta asiakaskeskeisyydestä.

Kuten jo aiemmin todettiin, ei asiakaskeskeisyyttä saavuteta yhden projektin myötä. Asiakaskeskeinen organisaatio ei myöskään ole koskaan valmis, vaan se pyrkii jatkuvaan kehitykseen säännöllisen asiakaspalautteen keräämisen avulla. Viimeinen ja luultavasti tärkein asiakaskeskeisen organisaation osatekijä onkin jatkuva kehitys. Jatkuvaan kehitykseen pyrkimisen tulisi olla läsnä asiakaskeskeisyyttä tavoittelevan organisaation kaikessa ajattelussa ja toiminnassa. Tästä tulee siis rakentaa koko organisaatiota ja sen kaikkia työntekijöitä ohjaava toimintaperiaate ja yrityksen johtotähti. Vaikka asiakaskeskeinen organisaatio ei koskaan tule valmiiksi, vaan pyrkii jatkuvasti kehittymään ja mukautumaan asiakkaidensa tarpeisiin, ei tästä tule lannistua. Kuten vanha kansanviisauskin kuuluu tärkeintä on juuri matka, ei määränpää.

Lähteet

Almeida, Fernando, Santos, José Duarte & Monteiro, José Augusto 2020. The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. IEEE Engineering Management Review 48 (3), 97-103. Luettavissa osoitteessa: <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9153093>> (luettu 14.1.2022).

Bernof, Josh 2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. Cambridge: Forrester Research. Luettavissa osoitteessa: <https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf> (luettu 18.1.2022).

British Design Council 2005. Design methods for developing services: An introduction to service design and a selection of service design tools. [verkkosivu]. <<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>> (luettu 27.1.2022).

Clark, Moira & Myers, Andrew 2018. How Customer-Centric Are You? Oxfordshire: Henley Centre for Customer Management. Luettavissa osoitteessa: <https://centaur.reading.ac.uk/82060/1/R45_How%20Customer-Centric%20Are%20You%20-%20%28March%202018%29.pdf> (luettu 24.1.2022).

Conrad, Alainia 2020. Payroll Trends: Future of Payroll In The Next Year [verkkosivu]. <<https://www.selecthub.com/hris/payroll-solutions/payroll-software-trends/>> (luettu 13.1.2022).

Day, George S. 1999. The Market-Driven Organization. New York: Free Press.

Deloitte & Touche 2014. Customer centricity – Embedding it into your organization’s DNA. Luettavissa osoitteessa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014_customer_centricity_deloitte_ireland.pdf> (luettu 24.1.2022).

Drucker, Peter F. 2006. The Practice of Management. Englanti: Harper Business.

Eskola, Anne 2005. Palkka, työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Helsinki: Otava.

Fader, Peter 2012. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. Philadelphia: Wharton Digital Press.

Lähteet

Han Jin K., Kirn, Namwoon and Srivastava, Rajendra K. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link. *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.

Hart, Christopher W. (1999). Customers Are Your Business. *Marketing Management*, 8 (4), 6-7.

Johnson, Brian 2019. Why Apple's Focus on Customer Experience Should Push Brands to Follow Suit [verkkosivu]. <<https://www.business2community.com/customer-experience/why-apples-focus-on-customer-experience-should-push-brands-to-follow-suit-02263891>> (luettu 24.1.2022).

Johnson, Craig R. & Schultz, Don E. 2004. A Focus on Customers. *Marketing Management*, 13 (5), 20-26.

Kaihla, Paul (2006). Best Kept secrets of the World's Best Companies. *Business 2.0*,1 (3), 94. Luettavissa osoitteessa: <https://archive.fortune.com/magazines/business2/business2_archive/2006/04/01/8372806/index.htm> (luettu 25.1.2022).

Koivisto, Mikko, Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Kouhia-Kuusisto, Kati, Mikkonen, Lea, Syvänperä, Outi & Turunen, Leena 2017. *Palkkavuosi*. 10. painos. Helsinki: Edita.

MacDonald, Steven 2021. How to create a customer-centric strategy for your business [verkkosivu]. <<https://www.superoffice.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-strategy/>> (luettu 24.1.2022).

Miller, Megan E. 2015. How many service designers does it take to define Service Design? [verkkosivu]. <<https://blog.practicalservicedesign.com/how-many-service-designers-does-it-take-to-define-service-design-6f87af060ce9>> (luettu 19.1.2022).

Norman, Don 2010. Design Thinking: A Useful Myth [verkkosivu]. <https://jnd.org/design_thinking_a_useful_myth/> (luettu 20.1.2022).

Näpärä, Liisa 2017. Haastattelun lajityypit. [verkkosivu]. <<https://spoken.fi/2180/>> (luettu 1.2.2022).

Lähteet

Parniangtong, Sathit 2007. Competitive Advantage of Customer Centricity. Singapore: Springer.

Parsons, Andrew J. 1991. Building Innovativeness in Large U.S. Corporations. Journal of Services Marketing, 5 (4), 5.

Piirainen, Pirkko 2019. Pieni palvelumuotoilun terminologiaopas [verkkosivu]. <<https://www.linkedin.com/pulse/pieni-palvelumuotoilun-terminologiaopas-pirkko-piirainen-/>> (luettu 20.1.2022).

Plattner, Hasso, Meinel, Christoph & Leifner, Larry 2011. Design Thinking: Understand – Improve – Apply. New York: Springer. Luettavissa osoitteessa: <<https://link-springer-com.ezproxy.metropolia.fi/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-13757-0.pdf>> (luettu 20.1.2022).

Pulkkinen, Veera 2013. Työohje palkanlaskennan tueksi: Stockmann Oyj Abp. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden ohjelma. Luettavissa osoitteessa: <<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61096/Opinnaytetyo%20Pulkkinen%20Veera.pdf?sequence=1>> (luettu 14.1.2022).

Raj, Lakshmi 2021. 5 Emerging global payroll trends [verkkosivu]. <<https://www.gpminstitute.com/publications-resources/Global-Payroll-Magazine/august-september-2019/5-emerging-global-payroll-trends>> (luettu 13.1.2022).

Shah, Denish, Rust, Roland T., Parasuraman, A, Staelin, Richard, & Day, George S. (2006). The Path to Customer Centricity. Journal of Service Research, 9, 113–124. Luettavissa osoitteessa: <<https://www.proquest.com/docview/210510147?parentSessionId=1M0lcy0%2FZu2mw6wQFCYG4JG9poxUtqOJARcmEMK8Rvw%3D&pq-origsite=primo&accountid=11363>> (luettu 24.1.2022).

Sheth, Rohan 2020. Product-Centric vs Customer-Centric: Which Approach Should Businesses Follow? [verkkosivu]. <<https://www.smartkarrot.com/resources/blog/product-centric-vs-customer-centric/>> (luettu 19.1.2022).

Stickdorn, Marc, Hormess, Markus, Lawrence, Adam & Schneider, Jakob (2018). This is Service Design Doing. 4. painos. Kanada: O'Reilly Media Inc.

Lähteet

Thompson, Bob 2012. Let Your Customers Inspire You! Four Stages of the Customer-Centric Journey. [verkkosivu].
<https://customerthink.com/let_your_customers_inspire_you_four_stages_of_customer_centric_journey/> (luettu 25.1.2022).

Thompson, Bob 2014. Hooked on Customers: The Five Habits of Legendary Customer-Centric Companies. California: CustomerThink Corp.

Tilastokeskus 2020. Työvoimatutkimus [verkkosivu].
<<http://www.stat.fi/til/tyti/index.html>> (luettu 15.1.2022).

Tilastokeskus 2020. Työvoimatutkimus 2020 [verkkosivu].
<<https://www.stat.fi/til/tyti/2020/index.html>> (luettu 15.1.2022).

Tuulaniemi, Juha 2021. Palvelumuotoilu. 4. painos. Helsinki: Talentum Media.
Luettavissa osoitteessa: <<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBGXETEB#/kohta:Palvelumuotoilu/piste:tbw>> (luettu 20.1.2022).

Verohallinto. Verohallinnon tilastoja: Henkilöasiakkaiden tulot, vähennykset ja verot verovuonna 2020 [verkkosivu]. <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tilastot/henkiloasiakkaiden_tuloverotilastoj/verovuosi-2020/henkiloasiakkaiden-tulot-vahennykset-ja-verot-verovuonna-2020/> (luettu 13.1.2022).