Arvon muodostuminen digitaalisessa palveluprosessissa – Esimerkkinä ammattiliiton jäseneksi liittyminen

Laura Penttilä

2023 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Arvon muodostuminen digitaalisessa palveluprosessissa – Esimerkkinä ammattiliiton jäseneksi liittyminen

Laura Penttilä
YAMK
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2023

Laurea-ammattikorkeakoulu **Tiivistelmä**

Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut

YAMK

Laura Penttilä

Arvon muodostuminen digitaalisessa palveluprosessissa – Esimerkkinä ammattiliiton jäseneksi liittyminen

Vuosi 2023 Sivumäärä 84

Digitalisaatio kasvattaa asiakkaiden kriittisyyttä ja odotuksia palveluita kohtaan. Suomalaiset ammattiliitot ovat erityisen haastavassa tilanteessa, sillä niiden jäsenmäärä on ollut jo pitkään laskeva. Akavan Erityisalat on tiedostanut, että sekä uusien jäsenien houkuttelu että vanhoista jäsenistä kiinni pitäminen edellyttävät nykyaikaisten digitaalisten palveluiden kehittämistä ja asiakaskeskeisempää ajattelua.

Opinnäytetyössä selvitetään, miten ja missä arvoa muodostuu ammattiliiton jäseneksi liittymisen vuorovaikutteisessa digitaalisessa palveluprosessissa. Työn tuloksena tunnistetaan seitsemän arvon luomista edistävää ja seitsemän arvon tuhoutumista edistävää tekijää. Arvon muodostuminen tapahtuu siinä vuorovaikutustilanteessa, jossa asiakas käyttää digitaalista palvelua. Jotta digitaalista palveluprosessia voidaan kehittää, organisaation täytyy tuntea arvon muodostumisen mekanismit perusteellisesti. Varsinainen kehittämistoiminta tapahtuu kuitenkin muualla kuin palvelutapahtumassa, joka on IT-järjestelmän välittämä, automaattinen ja vakioitu.

Kehittämistehtävänä on selvittää, voivatko toimeksiantaja ja sen 22 jäsenyhdistystä kehittää jäseneksi liittymisen digitaalista palveluprosessia asiakaskokemusta kuvaavan tiedon ja yhteiskehittämisen menetelmien avulla. Asiakaskokemustiedon käsittely ja yhteiskehittäminen ovat hyvä alku kehittämiselle, mutta ne eivät yksin riitä. Lisäksi tarvitaan perusteellisempaa muutosta organisaatiokulttuuriin, asenteisiin ja johtamiseen. Työssä havaitaan, että Akavan Erityisalojen ja jäsenyhdistysten välisen yhteistyön tiivistäminen on myös keskeistä digitaalisten palveluiden kehittämisessä ja niiden yhteisen asiakaskokemuksen parantamisessa.

Tietoperustassa jäseneksi liittymisen digitaalisen palveluprosessin ilmiötä pyritään ymmärtämään arvon muodostumisen, asiakaskokemuksen, digitaalisten palveluiden ja ammattiliittoja koskevan kirjallisuuden kautta. Kehittämistyössä seurataan palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessimallia, josta toteutettiin kolme ensimmäistä vaihetta.

Kehittämistyö antaa syvällistä tietoa asiakkaiden tarpeista ja kokemuksista sekä digitaalisen palveluprosessin keskeisistä kehityskohteista. Toimeksiantaja saa käyttöönsä konkreettisia ideoita sekä uusia menetelmiä ja työkaluja. Lisäksi työn avulla lisättiin yleistä ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä järjestöjen ja yhdistysten liiketoiminnalle.

Asiasanat: ammattiliitto, arvon muodostuminen, asiakaskokemus, digitaalinen palvelu

Laurea University of Applied Sciences

Innovative Digital Services of the Future

Master of Business Administration

Laura Penttilä

Abstract

Value Formation in Digital Service Process – Case: Joining Trade Union

Year 2023 Pages 84

Digitalization increases customers' criticality and expectations towards services. Finnish trade unions are in a particularly challenging situation, as the number of their members has been declining for a long time. Akava Special Branches has recognized that both attracting new members and retaining old members require the development of modern digital services and more customer centric thinking.

The thesis explores interactive value formation in the digital service process of joining a trade union. Seven factors advancing the co-creation of value and seven factors promoting the co-destruction of value are identified. The formation of value takes place in the interactive situation where the customer uses the digital service. In order to develop its digital service process, the organization must know the mechanisms of value formation thoroughly. However, organizational development activities take place elsewhere than in the process, which is mediated, automatic and standardized by an IT system.

The development task is to find out whether Akavan Erityisalat and its 22 member associations can develop their digital service process using qualitative customer experience data and co-creation methods. Customer experience insight and co-creation methods are a good start for development, but they alone are not enough. In addition, a profound change is needed in the organizational culture, attitudes and leadership. Closer cooperation between Akavan Erityisalat and member associations is also central to the development of digital services and improving their common customer experience.

The theoretical framework consists of a literature review about value formation, customer experience, digital services and trade unions. The development work followed the Double Diamond process model of service design, of which the first three phases were implemented.

This thesis introduced in-depth information about the customers' needs and experiences, and the key development points of the digital service process. Akava Special Branches got access to concrete ideas, new methods and tools. In addition, this work increased the general understanding of the importance of customer experience for the business of organizations and associations.

Keywords: trade union, value formation, customer experience, digital service, service design

Sisällys

1 Johdanto ... 7
1.1 Toimeksiantaja: Akavan Erityisalat ... 9
1.2 Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset ... 10
1.3 Opinnäytetyön rakenne ... 11
2 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen digitaalisissa palveluissa ... 12
2.1 Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen ... 13
2.1.1 Miten ja missä arvoa muodostuu? ... 14
2.1.2 Arvon tuhoutuminen ... 19
2.2 Asiakaskokemus ja digitaaliset palvelut ... 22
2.2.1 Palvelun laatu ja asiakaskokemus ... 23
2.2.2 Digitaalisuus asiakaskokemuksessa ... 27
2.3 Ammattiliittojen ajankohtaiset haasteet ja mahdollisuudet ... 30
2.4 Tietoperustan synteesi ... 32
3 Kehittämisasetelma ja kehittämistyön eteneminen ... 34
3.1 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu ... 35
3.2 Vaihe 1: Tutki ... 38
3.3 Vaihe 2: Määritä ... 43
3.4 Vaihe 3: Kehitä ... 48
3.4.1 Asiakaskokemuksen merkitys arvon tuottamisessa ... 49
3.4.2 Yhteinen ymmärrys nykytilasta: Palvelumallin kuvaus ... 50
3.4.3 Asiakaskokemus ja hyvän digitaalisen palvelun ominaisuudet ... 52
3.4.4 Palveluprosessin ongelmakohdat ja ratkaisukuvaukset ... 53
3.5 Vaihe 4: Tuota ... 56
4 Tulokset ... 57
4.1 Miten asiakkaalle muodostuu arvoa digitaalisessa palveluprosessissa? ... 57
4.1.1 Arvon luomista edistävät tekijät ... 58
4.1.2 Arvon tuhoutumista edistävät tekijät ... 59
4.1.3 Arvon muodostumisen sijainti digitaalisessa palveluprosessissa ... 61
4.2 Digitaalisen palveluprosessin kehittäminen tiedon ja yhteiskehittämisen avulla ... 62
5 Johtopäätökset ja pohdinta ... 63
5.1 Kehittämisasetelman ja tulosten arviointi ... 65
5.2 Opinnäytetyön eettisyys ja tietosuojakysymykset ... 67
5.3 Jatkokehittäminen ... 67
5.4 Pohdinta ja työn tulosten yhteiskunnallinen merkitys ... 70
Lähteet ... 71
Kuviot ... 76

Taulukot 76
Liitteet 77

1 Johdanto

Digitalisaatio vaikuttaa syvällisesti yhteiskuntaan, markkinoihin ja teknologiaan. Digitalisoituminen eli ennen fyysisten prosessien muuttaminen digitaalisiksi ei yksin kuvaa ilmiötä, vaan digitalisaatio tarkoittaa muutoksia niin ihmisten käyttäytymiseen, markkinoiden dynamiikkaan kuin yritysten ydintoimintaankin. Kun asiakaskäyttäytyminen digitalisaation edetessä muuttuu, myös digitaalisia palveluita tuottavien organisaatioiden täytyy oppia asiakkaiden tavoille. Digitaalisessa maailmassa asiakkaalle on tarjolla runsaasti vaihtoehtoja, jos organisaatio ei pysty vastaamaan sen odotuksiin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23–53.)

Digitaalisuus kasvattaa kuluttajien kriittisyyttä ja vaatimuksia palveluita kohtaan. Kun monikanavaiset palvelut alkoivat yleistyä 2000-luvun alussa, havaittiin, että laadukkaan palveluprosessin toteuttaminen oli haastavaa. Tänä päivänä teknologiaan, tiedonsiirtoon ja kustannuksiin liittyvät rajoitteet ovat poistuneet, mutta samaan aikaan asiakkaiden odotukset palveluita tuottavia yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet. (Filenius 2015, 26–27.) Sekä yritysten, julkisten toimijoiden että järjestöjen asiakkaat olettavat, että palvelut ovat saatavilla samassa laajuudessa kuin ennenkin, mutta koska tahansa, missä tahansa ja juuri siinä kanavassa, jonka asiakas itse mieluiten valitsee.

Tässä opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään asiakkaan kokeman arvon muodostumista digitaalisessa palveluprosessissa. Asiakkaan kokemaa arvoa muodostuu niissä pisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen tuottaman palvelun. Arvoa ei siis luoda siinä tuotannon osassa, joka ei näy asiakkaalle, kuten tehtaassa tai suunnittelijan työpöydällä. (Tuulaniemi 2011, 40.) Tästä syystä tarkastelu kohdistetaan siihen vuorovaikutustilanteeseen, jossa asiakas käyttää digitaalista palvelua.

Perinteisesti liiketoiminnassa palvelua on ajateltu prosessina, jossa sen tuottaja ja kuluttaja tuottavat arvoa aktiivisesti yhdessä. Ihmisen tekemä työ ei kuitenkaan ole enää samalla tavalla näkyvissä digitaalisessa palveluprosessissa, joka on standardoitu ja automatisoitu tapahtuma. (Heiskala ym. 2011.) Asiakkaan kokemuksen ja arvon muodostumisen mekanismien ymmärtäminen on kriittistä organisaation tuottamien palveluiden kehittämisen kannalta. Siksi asiointikokemukseen vaikuttavat tekijät täytyy tuntea perusteellisesti. (Kuusela & Rintamäki 2002, 15.)

Digitaalisessa palvelussa asiakas kohtaa järjestelmän, joka ei itsessään voi luoda arvoa. Siksi organisaation täytyy ymmärtää, miten asiakas käyttää palvelua omien arvonluonnin prosessiensa tukena ja muuttaa kehittämis- ja innovaatiotoimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. (Heiskala ym. 2011.) Ihmisen ja digitaalisen palvelun vuorovaikutuksessa ei kuitenkaan synny vain positiivista arvoa, vaan arvoa myös tuhoutuu (Plé & Caceres 2010). Tämä opinnäytetyö lisää ymmärrystä arvon muodostumisesta digitaalisessa palveluprosessissa sekä sen luomisen että

tuhoutumisen kannalta. Lähtökohtana on, että palvelua voidaan kehittää paremmaksi vain arvon muodostumisen erilaisten puolien tunnistamisen kautta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön toimeksiantaja on Akavan Erityisalat, joka edustaa ammattiliittona suomalaisessa yhteiskunnassa kolmatta eli järjestösektoria. Ammattiliitolla tarkoitetaan keskusjärjestöön kuuluvaa liittoa, joka ajaa työntekijöiden kollektiivisia etuja suhteessa työnantajiin (Ahtiainen 2023, 13). Ammattiliitot ovat Suomessa haastavassa tilanteessa. Pitkäaikainen kehityssuunta on palkansaajien järjestäytymisasteen lasku, joka näyttää jatkuvan edelleen. (Ahtiainen 2023, 7.) On arveltu, että syynä jäsenmäärien laskuun on työelämän murroksen myötä tapahtunut asennemuutos kohti yksilökeskeistä arvomaailmaa. Jotta ammattiliittojen tulevaisuus voidaan turvata, niiden tulisikin osoittaa, että jäsenyydellä voi saavuttaa myös yksilön kannalta tärkeitä asioita. (Helsingin Sanomat 2023.)

Heikkalan (2015, 25–26) mukaan on tavallista, että yhdistykset ja järjestöt tuntevat todella kehnosti omat jäsenensä, heidän toiveensa ja tarpeensa, osaamisensa ja valmiutensa. Ammattiliittojen tulisikin muuttaa toimintaansa jäsen- eli asiakaskeskeisemmäksi. Asiakaskeskeisyyttä estää koko järjestökentällä tilanne, jossa johtamisessa on keskitytty nykyisen olemassaolon turvaamiseen ilman tulevaisuuteen visioita.

Asiakaskeskeisyyden vaatimusta lisää etenevä digitalisaatio. Järjestödigi-kartoituksen (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus, Viestintä-Piritta & Vitec Avoine 2023) mukaan resurssien vähäisyys ja osaamisen puute hidastavat kuitenkin edelleen järjestöjen digitalisaatiokehitystä, vaikka digitaalisuutta edistävä johtaminen ja asenneilmapiiri ovat kehittyneet parempaan suuntaan vuosi vuodelta. Järjestökentällä ymmärretään kuitenkin hyvin digitaalisen kehityksen eteneminen ja jatkuva tarve työ- ja toimintakulttuurin muutokseen, johon tämän työn toimeksiantajakin on sitoutunut.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelu rajataan jäseneksi liittymisen prosessiin, jota kutsutaan jatkossa myös digitaaliseksi palveluprosessiksi tai lyhyemmin palveluprosessiksi. Jäseneksi liittyvää henkilöä kutsutaan jatkossa asiakkaaksi. Vaikka asiakas kokeekin prosessin aikana liittyvänsä ammattiliiton jäseneksi, organisaation näkökulmasta sitä ei vielä tapahdu, sillä hakemus voidaan joko hyväksyä tai hylätä käsittelyssä. Palveluprosessin tarkastelu rajataan ajallisesti vaiheisiin siitä hetkestä alkaen, kun asiakas on päättänyt liittyä oman ammatti- ja koulutustaustansa kannalta sopivaan yhdistykseen ja päättyen siihen hetkeen, kun jäsenhakemus on lähetetty ja asiakas saa tiedon sen hyväksymisestä.

Ammattiliiton jäseneksi liittyminen on palveluprosessina erityinen, sillä vapaaehtoisuuden lisäksi päätös liittyy vahvasti ihmisen henkilökohtaiseen ammatilliseen identiteettiin. Sitä ei voida verrata siis suoraan esimerkiksi sähköiseen verokortin tilaamiseen tai verkkokauppaostokseen. Opinnäytetyössä selvitetään, miten ammattiliiton jäseneksi liittyvän kokema asiakasarvo muodostuu tämän digitaalisen palveluprosessin aikana. Tutkimuksellisen

kehittämistyön tuloksena syntyy kuva nykyisestä jäseneksi liittyvän digitaalisesta palveluprosessista, asiakkaan kokeman arvon muodostumisesta ja palveluprosessin keskeisistä kehittämiskohteista.

1.1 Toimeksiantaja: Akavan Erityisalat

Suomessa ammattiliitot ovat jakautuneet kolmeen keskusjärjestöön, Akavaan, STTK:hon ja SAK:hon[1]. Jakautuminen on perustunut pääasiassa kolutukseen. Ero keskusjärjestöjen välillä näkyy myös samaistumisessa ammattiin ja työpaikkaan. Siinä missä Akavan jäsenellä voi olla useita ammatti-identiteettejä uransa aikana, SAK:ssa on noudatettu ns. teollisuusliittoperinnettä. Siinä kaikki yhden työpaikan työntekijät kuuluvat samaan liittoon ammatista ja tehtävästä riippumatta. (Helander & Nylund 2007, 19–22.) Akavan Erityisalat (jatkossa AE) on yliopisto- ja ammattikorkeakoulutettuja edustava ammattiliitto, joka kuuluu työmarkkinakeskusjärjestö Akavaan (Akavan Erityisalat 2023a).

AE syntyi vuonna 1972 pienten Akavan ammattiyhdistyksen tarpeesta yhdistää voimansa työehtosopimusneuvotteluissa ja saada lisää vaikutusvaltaa (Akavan Erityisalat 2022a). Yksittäiset henkilöjäsenet kuuluvat AE:hen 22 itsenäisen, eri aloja edustavien jäsenyhdistyksien kautta. Jäsenet työskentelevät muun muassa kulttuurin ja hallinnon sekä viestinnän ja hyvinvoinnin aloilla asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä. (Akavan Erityisalat 2023a.)

AE:n jäsenyhdistysten henkilöjäseniä yhdistää yliopisto- tai ammatillisen korkeakoulutuksen lisäksi se, että he toimivat joko johtavassa asemassa, ylempinä toimihenkilöinä tai alempina toimihenkilöinä erilaisissa asiantuntija-ammateissa.

Vuoden 2023 alussa jäsenyhdistykset olivat aakkosjärjestyksessä:

- Hallintonotaarit
- Kieliasiantuntijat
- Kihlakunnanulosottomiehet
- Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen henkilökuntayhdistys
- Kuntien asiantuntijat – Kumula
- Liiketalouden Liitto LTA
- Merenkulkuopistojen opettajainyhdistys
- Museo- ja kulttuuriperintöalan ammattiliitto MAL
- Nuoriso- ja Liikunta-alan asiantuntijat

---

[1] Akava on korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö, SAK teollisuuden, julkisen sektorin ja kuljetusalojen sekä yksityisten palvelualojen työntekijöiden työmarkkinakeskusjärjestö ja STTK työntekijöiden ja toimihenkilöiden työmarkkinakeskusjärjestö (Akava 2023; SAK 2023; STTK 2023).

- Opetushallinnon akateemiset toimihenkilöt
- Pelastushallinnon Virkamiehet
- Skilla
- Specia – Asiantuntijat ja esihenkilöt
- Suomen Geronomiliitto
- Suomen Suuhygienistiliitto SSHL
- Suomen Urheilujärjestöjen Johtavat Toimihenkilöt
- Suomen Verotarkastajat SVT
- Sure - Suomen Restonomiliitto
- TAAY - Tiedon- ja arkistonhallinnan ammattiyhdistys
- Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö TAKU
- Valtion alueellisen sivistyshallinnon virkamiehet VSV
- Viestinnän asiantuntijoiden ammattijärjestö Viesti

Viisi AE:n jäsenyhdistystä siirtyi vuonna 2022 uuteen jäsenmaksumalliin, jossa jäsenen vuosittainen maksu on kiinteä kuukausi- tai vuosimaksu. Muilla yhdistyksillä jäsenmaksun määrä on prosentuaalinen osuus palkasta, joka vaihtelee 0,85–1,3 prosentin välillä. Jokainen jäsenyhdistys määrittelee itse jäsenmaksun määrän ja mallin. AE:lla eli kaikkien jäsenyhdistyksillä on yhteensä 26 000 henkilöjäsentä, joista 83 prosenttia on naisia. 40 prosenttia työskentelee yrityksissä, 26 kunnan ja 15 prosenttia valtion palveluksessa.

AE:n jäsenyhdistysten koko vaihtelee sekä jäsenmäärän että työntekijöiden suhteen. Yhdeksällä jäsenliitolla on palveluksessaan 1–4 toimihenkilöä, loput jäsenyhdistyksistä toimii kokonaan vapaaehtoisvoimin, eikä niillä ole palkattua henkilökuntaa.

1.2 Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Tällä tutkimuksellisella kehittämistyöllä on yhteys toimeksiantajan strategiaan. AE on määritellyt uudessa strategiassaan toimintansa tavoitteet kolmen teema-alueen mukaan. Kehittämistehtävässä keskitytään strategian toisen teema-alueen eli jäsenmäärän, jäsenen palvelupolun ja jäsenten palvelukokemuksen tarkasteluun. (Akavan Erityisalat 2023b.)

Opinnäytetyön tarkoitus on ymmärtää asiakkaan näkökulmasta arvon muodostumista eli sen vuorovaikutteista luomista (co-creation) ja tuhoutumista (co-destruction) digitaalisessa palveluprosessissa. Tavoitteena on myös määritellä ne tärkeimmät kehityskohteet, joihin AE:n tulisi keskittyä jäseneksi liittymisen digitaalisen palveluprosessin parantamisessa.

Lisäksi kehittämistyön tavoitteena on selvittää, voiko AE yhdessä jäsenyhdistystensä kanssa kehittää palveluprosessia nykyistä asiakaskokemusta koskevan tiedon ja yhteiskehittämisen menetelmien avulla. Pitkän aikavälin tavoitteena on kasvattaa laadukkaan digitaalisen asiakaskokemuksen avulla ammattiliiton jäsenmäärää.

Jotta tavoitteisiin päästään, kehittämistyössä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten (millä tavoin ja missä vaiheessa) asiakkaalle muodostuu arvoa digitaalisessa palveluprosessissa?
- Miten nykyistä palveluprosessia tulisi kehittää, jotta se vastaa paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia?
- Voiko organisaatio kehittää digitaalista palveluprosessia nykyistä asiakkaan kokemusta luotaavan tiedon keräämisellä, analysoimisella, jakamisella sekä yhteiskehittämisen menetelmillä?

Tietoperustassa käsitellään palvelujen markkinointiin ja johtamiseen viimeisten vuosikymmenten aikana vaikuttaneet näkökulmat, kuten Vargon ja Luschin (2004; 2014) palvelupainotteisen logiikan (Service Dominant Logic, SDL) sekä sitä lähellä olevan Grönroosin (2009) palvelulogiikan (Service Logic, SL) teorian, joissa arvon muodostumista tarkastellaan palvelutapahtuman aikaisena vuorovaikutteisena prosessina. Palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa täydentää Plén ja Caceresin (2010) sekä Echeverrin ja Skålenin (2011) arvon tuhoutumisen näkökulma. Arvon tuhoutumisen näkökulma tunnistaa positiivisen arvon luomisen lisäksi negatiivisen eli arvon tuhoutumisen vuorovaikutteisessa palvelutapahtumassa.

Keskeinen näkökulma ilmiön tarkasteluun muodostuu myös asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta (Heinonen & Strandvik 2015; Strandvik & Heinonen 2015) sekä saman lähestymistavan organisaatiolähtöisemmästä muodosta, asiakaskokemusta käsittelevästä teoriasta ja kirjallisuudesta (Saarijärvi & Puustinen 2020; Filenius 2015; Pennington 2016). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ja asiakaskokemuksen käsite laajentavat kohteena olevan palvelun tarkastelua asiakkaan arkeen ja todellisuuteen suppean palvelutapahtuman ulkopuolelle.

Kehittämistyössä syntyy sellaista lisäksi sellaista tietoa asiointiprosessista ja sen nykyisestä asiakaskokemuksesta, jota toimeksiantaja voi hyödyntää esimerkiksi järjestelmähankintojen vaatimusmäärittelyjen laatimisessa, viestinnässä ja markkinoinnissa, mutta myös muissa kehittämishankkeissaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä raportti on Laurea-ammattikorkeakoulun tutkimuksellinen kehittämistyö. Sen yleisenä tavoitteena on tuotos, joka palvelee kohdettaan kuten organisaatiota sen arjen käytäntöjen kehittämisessä. Opinnäytetyön tietoperustassa ja metodologiassa yhdistetään sekä tieteellisen tutkimuskirjallisuuden teoreettisia käsitteitä kuten arvon muodostuminen että työelämän kehittämisessä käytettyjä palvelumuotoilun menetelmiä, joilla ei ole vankkaa tieteellistä perustaa.

Luvussa 2 kuvataan aluksi tarkasteltavan ilmiön eli digitaalisen palveluprosessin viitekehys, joka koostuu markkinoinnin liiketoimintalogiikoiden paradigmoista arvon muodostumisen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä keskeisiä ovat arvon vuorovaikutteiseen luomiseen (value co-creation) keskittyvät liiketoimintalogiikat sekä arvon tuhoutumista (value co-destruction) käsittelevä teoria. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka täydentää näitä näkemyksiä arvon muodostumisesta ja yhdistää ne kehittämistehtävän tavoitteisiin.

Seuraavassa tietoperustan osiossa arvon muodostumista kuvaava teoreettinen viitekehys viedään lähemmäs käytännön kehittämistehtävää asiakaskokemuksen ja digitaalisen palvelun laadun kuvaamisen kautta. Tietoperustan viimeinen osa yhdistää kehittämistehtävän laajempaan toimintaympäristön kontekstiin kuvatessaan ammattiliittojen ajankohtaisia haasteita sekä digitalisaation asettamia vaatimuksia järjestöjen ja yhdistysten toiminnalle.

Luvussa 3 kuvataan kehittämistehtävän metodologia ja eteneminen. Ensimmäisessä kehittämistehtävän vaiheessa jäseneksi liittymisen palveluprosessi kuvataan etnografisilla menetelmillä hankitun asiakasymmärryksen avulla. Toisessa vaiheessa digitaalista palveluprosessia analysoidaan ja kipukohdat sekä kehittämiskohteet selvitetään. Kolmannessa vaiheessa kokeillaan, onko nykyisen digitaalisen palveluprosessin kehittäminen mahdollista asiakaskokemusta luotaavan tiedon ja yhteiskehittämisen avulla.

Luvuissa 4 ja 5 vastataan opinnäytetyössä esitettyihin kysymyksiin kehittämistehtävän tulosten perusteella, pohditaan tuloksista vedettäviä johtopäätöksiä ja jatkokehittämisaihioita sekä työn laajempaa yhteiskunnallista merkitystä.

2 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen digitaalisissa palveluissa

Arvolla tarkoitetaan eri asiaa kuin hintaa, ja sen määrittely on vaikeaa. Arvoa on kuvattu ilmiönä, joka koostuu asiakkaan kokemista hyödyistä suhteessa uhrauksiin, jotka hän liittää palveluun. Arvo on tilannekohtainen ja subjektiivinen emotionaalinen side, joka syntyy asiakkaan käsityksenä tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteeseen päästään. (Kuusela & Rintamäki 2002, 17.)

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkaan arvon muodostumista ammattiliiton jäseneksi liittymisen digitaalisessa palveluprosessissa. Arvon muodostumista lähestytään opinnäytetyöntietoperustassa teoriatriangulaation kautta, jossa samaa kohdetta tarkastellaan useiden lähdekirjallisuuden lähestymistapojen kautta (Ruohonen 2021). Ilmiötä lähestytään sekä markkinoinnin liiketoimintalogiikoiden, asiakaskokemuksen, digitaalisten palveluiden ja ammattiliittojen yhteiskunnallisen aseman näkökulmista. Näistä näkökulmista muodostetaan tietoperustan synteesi.

Jotta AE:n ja muiden suomalaisten ammattiliittojen kohtaamat jäsenhankinnan ja -pidon ajankohtaiset haasteet voidaan ymmärtää, ne täytyy sijoittaa yhteiskunnalliseen kontekstiinsa. Työelämässä tapahtuneet ja jatkuvasti tapahtuvat suuret muutokset heijastuvat ammattiliittojen jäsenten ja jäsenyyttä harkitsevien motiiveihin, toimintaan ja arvostuksiin. Heikkalan (2022) mukaan digitalisaatio on paljastanut järjestökentän heikkouksia, eivätkä suomalaisten ammattiliittojen toimintatavat ja rakenteet enää vastaa kaikilta osin tämän päivän vaatimuksia. Tietoperustan lopussa käsitellään ammattiliittojen nykytilannetta ja tulevaisuudennäkymiä asiakkaiden käyttäytymisen muutoksen ja digitalisaation valossa.

2.1 Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen

Baileyn, Pricen, Esdersin ja McDonaldin (2010, 44–47) mukaan erityisesti markkinoinnin tutkimus tarjoaa hyödyllisiä työkaluja ammattiliittojen heikkenevän aseman analysointiin sosiologian yhteiskunnallista mobilisaatiota koskevan tutkimuksen ohella. Ammattiliitot tekevät sekä palveluiden markkinointia että yhteiskunnallista markkinointia. Yksilöille markkinoidaan jäsenyyteen liittyviä palveluita, kuten vakuutuksia ja lakineuvontaa, mutta myös abstraktimpia asioita, kuten joukkovoimaa, yhteiskunnallista muutosta ja vaikuttamista.

Palveluja asiakkaan ja palveluntuottajan välisenä kohteena on tutkittu akateemisesti 1970-luvulta saakka. Liiketoimintalogiikat (dominant logic) ovat historian saatossa muuttuneita liiketoiminnan ja markkinoinnin näkökulmia. Kulloinkin vallalla oleva logiikka ja sen tarjoamat näkökulmat vaikuttavat paitsi liiketoiminnan tutkimukseen, myös ohjaavat sen käytäntöjä organisaatioissa. (Heinonen & Strandvik 2015, 472–473.)

Palvelun käsitettä on määritelty eri tavoin. Yksi tapa määrittelyyn on todeta, että niihin sisältyy yleensä jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä (Grönroos 2009, 77; Stickdorn 2013, 36). Palveluiden eron fyysisiin tuotteisiin on nähty muodostuvan myös palveluiden prosessiluonteesta. Palveluprosessi sisältää tilanteita, joissa vuorovaikutusta on ja tilanteita, joissa mitään kontaktia asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä ei ole. Tästä esimerkkinä toimii esimerkiksi auton vieminen korjaamolle huoltoon. Mekaanikon tekemä työ ja huoltoon liittyvät paperityöt ovat osa tuotettua palvelua, vaikka asiakkaalla ei ole niihin kosketuspintaa. (Grönroos 2009, 77–78.)

Vargon ja Luschin kuvaavat palvelua vaihdon välineenä, joka siirtyy palveluprosessissa toimijalta toiselle. Vaihdosta hyötyvät niin asiakas kuin palvelun tuottajakin. Heidän näkemyksensä mukaan myös fyysiset esineet ovat palveluiden välittäjiä, joiden avulla muodostuu lisäarvoa käyttäjälleen. (Vargo & Lusch 2014, 12–13.)

Grönroosin mukaan palveluilla kolme yhdistävää tekijää. Ensinnäkin palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Toiseksi palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Kolmanneksi asiakas osallistuu ainakin jossain

määrin palvelun tuotantoprosessiin tuottajana. Palvelu myös koetaan yleensä subjektiivisesti. Koska ihmiset osallistuvat palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen, palveluprosessi ei ole koskaan täsmälleen samanlainen ja toistettava. (Grönroos 2009, 79–81.)

Palveluiden markkinoinnissa ja liiketoiminnassa ajatus tuottajan ja asiakkaan välisestä suhteesta ja vuorovaikutuksesta on muuttunut historian saatossa. Tavşan ja Erdem (2018, 3–8) kuvaavat markkinoinnin paradigmojen muutosta aikakausien kautta. Kun pelkkien tuotteiden ominaisuuksien perusteella erottautuminen ei enää riittänyt ja mainonta lisääntyi, alkoi myynnin aikakausi. Asiakkaiden tarpeiden ja laadun korostaminen johtivat markkinoinnin aikakaudelle, joka vaihtui 1980-luvulla suhteiden aikakauteen. Tällä hetkellä elämme kokemusten aikakaudella, jolla yritysten täytyy tiedostaa ja ymmärtää miten asiakas on vuorovaikutuksessa brändin kanssa moninaisissa kosketuspisteissä.

2.1.1 Miten ja missä arvoa muodostuu?

Akateemisessa keskustelussa hallitseva markkinoinnin ja liiketoiminnan paradigma on vaihtunut tuotekeskeisestä logiikasta (Goods Dominant Logic, GDL) palvelukeskeiseen logiikkaan (Service Dominant Logic, SDL), palvelulogiikkaan (Service Logic, SL) sekä viimeisimpänä asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan (Customer Dominant Logic, CDL). Niillä kaikilla on erilaiset näkökulmat siihen, miten arvoa luodaan ja miten sitä syntyy suorassa vuorovaikutuksessa tai sen ulkopuolella. Nykyaikaiset liiketoimintalogiikat on kuvattu taulukossa 1.

	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (Service-Dominant Logic, SDL)	**Palveluliiketoiminnan logiikka (Service Logic, SL)**	**Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer-Dominant logic, CDL)**
Missä arvo muodostuu?	Arvo tuotetaan asiakkaan ja tuottajan yhteistoiminnassa (co-creation), jossa toimijat integroivat resursseja saavuttaakseen arvoa sekä uusia resursseja.	Arvoa muodostuu palvelutapahtumassa (value-in-use) ja asiakkaan sekä tuottajan välisissä vuorovaikutustilanteissa.	Arvoa muodostuu varsinaisen palvelutapahtuman (value-in-use) lisäksi asiakkaan omissa prosesseissa sekä tuottajan läsnäolossa (presence) asiakaan elämässä.
Kuka määrittelee arvon?	Tuottaja tekee arvoehdotuksia (value proposition), asiakas määrittelee.	Tuottaja fasilitoi arvon luomista prosessissa, asiakas määrittelee.	Asiakas määrittelee monimutkaisissa ja dynaamisissa prosesseissa, value-in-life.

Taulukko 1: Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen (tiedot: Heinonen & Strandvik 2015; Voima, Heinonen & Strandvik 2010)

Kaupalliseen vaihdantaan satojen vuosien ajan vaikuttanut ajattelumalli on tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka, jolla on niin vahva perusta, etteivät uudemmat liiketoimintalogiikat ole

pystyneet syrjäyttämään sitä kokonaan. Sen keskeinen ajatus on, että esineillä on käyttöarvo, jota voidaan vaihtaa toiseen käyttöarvoa omaavaan kohteeseen. Kun tuottaja myy ja asiakas ostaa, molempien osapuolten omistama arvo kasvaa. Tuottajan rooli on keskiössä, ja vaihdannan malli on lineaarinen. (Lusch & Vargo 2014, 31–32.) Tuotekeskeisessä logiikassa on kaksi osapuolta, tuottaja ja asiakas. Asiakkaan rooli on passiivinen: kun tuotteen hinta ja laatu ovat kohdillaan, asiakas ostaa ja tuottaja saa maksun.

Palveluiden johtaminen ja palvelumarkkinointi nousivat pinnalle 1970–1980-lukujen taitteessa, mutta tarkastelu keskittyi aluksi pääasiassa suorassa asiakaskontaktissa toimivan palveluhenkilöstön toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen. Vaikka palveluista ryhdyttiin puhumaan enemmän, näkökulma oli edelleen vahvasti yrityksessä eli palvelun tuottajassa, jonka tehtävä oli kontrolloida palvelutapahtumia. (Strandvik & Heinonen 2015, 117; Grönroos 2006, 317.) Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka alkoi ajattelutapana vallata uuden tutkimuksellisen paradigman sijaa 2000-luvun alussa (Strandvik & Heinonen 2015, 118), kun Vargo ja Lusch esittelivät sen artikkelissaan ”A New Dominant Logic for Marketing” (Vargo & Lusch, 2004).

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka haastoi tuotekeskeisen logiikan näkökulman. Sen sijaan, että se tyytyisi määrittelemään palvelut ”aineettomiksi esineiksi” ja lisäämään ne tuotekeskeisen logiikan viitekehykseen, palvelu nähdään vaihdannan perustana ja tarkastelun kohteena. Palveluiden tai esineiden tuottaja ole enää keskiössä, vaan arvoa luodaan asiakkaan ja tuottajan välisessä vuorovaikutteisessa yhteistoiminnassa (co-creation). Arvo on aina sen vastaanottajan ilmiökohtaisesti ja ainutlaatuisesti määrittämä. Palvelun tuottaja voi tehdä vain arvoehdotuksia (value propositions). (Vargo & Lusch 2014, 12–15; Koivisto ym. 2019, 18–19; Prahalad & Ramaswamy 2004.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka erottelee tuottajan resurssit vaikuttaviin (operant) sekä kohteena oleviin (operand) resursseihin. Esimerkiksi luonnonvarat ovat yleensä staattisia, kohteena olevia resursseja, kun taas osaaminen on vaikuttava resurssi, jonka avulla voidaan vaikuttaa muiden resurssien hyödyntämiseen. Resurssit ovat dynaamisia ja jatkuvassa muutoksessa. Sekä palveluiden tuottajat että asiakkaat ovat resurssien integroijia, jotka muodostavat resursseista yhdistelmiä (resource application) liittämällä niitä lukemattomin eri tavoin toisiinsa. (Vargo & Lusch 2014,117–131.)

Palvelukeskeisen näkökulman mukaan vaikuttavat (operant) resurssit ovat oleellisia arvon muodostumisen prosessissa. Näitä vaikuttavia resursseja ovat työntekijöiden ja asiakkaiden osaaminen, jaetut kulttuurit, tieto ja taidot. Arvoa muodostuu, kun vaikuttavia resursseja käytetään kohteena olevien resurssien hyödyntämiseen niin, että toinen tai molemmat osapuolet hyötyvät siitä. (Echeverri & Skålen 2011, 354.)

Vargon ja Luschin (2014, 131–133) mukaan resurssien integroinnilla on kaksi tarkoitusta. Ensinnäkin siinä tapahtuu arvon luomista yhteistoiminnassa (co-creation) toimijoille. Se siis

mahdollistaa asioita ja rikastaa toimijan elämää. Toiseksi resurssien integrointi luo uusia potentiaalisia resursseja, kuten rahaa, mahdollisuuksia tai tietoa, vaihdossa toisille toimijoille.

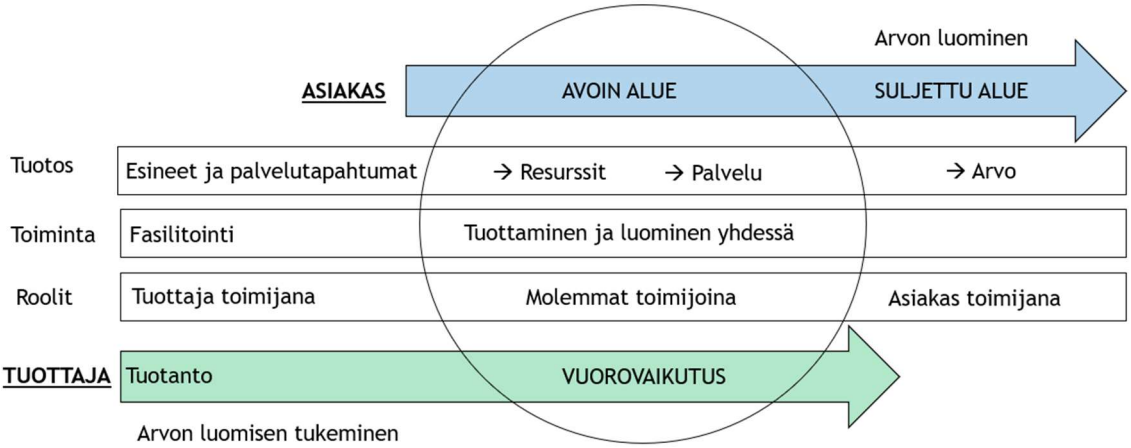
Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan suurimpana ansiona on pidetty sitä, että se käänsi ensimmäistä kertaa huomion arvon luomiseen asiakkaan ja tuottajan välisessä toiminnassa (Grönroos & Ravald 2011, 5). Edeltäneeseen tuote- ja tuotantokeskeiseen logiikkaan verrattuna se ei myöskään sisällä oletusta siitä, että arvo sisältyy tuotteeseen tai palveluun ja on yksinkertaisesti siirrettävissä sen avulla toimijalta toiselle (Echeverri & Skålen 2011, 353).

Tämän opinnäytetyön kannalta palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ei yksin anna riittävää viitekehystä tarkasteltavan ilmiön kuvaamiseen, sillä sen mukaan asiakkaan toiminta ja ajattelu on oleellista vain silloin, kun palveluprosessi on käynnissä ja arvoa tuotetaan yhdessä. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ei vastaa kysymykseen siitä, miten palvelusta voitaisiin tehdä asiakkaan kannalta houkuttelevampi, sillä asiakkaan kokemukset ja tarpeet vuorovaikutustilanteen ulkopuolella rajataan pois tarkastelusta.

Palveluliiketoiminnan logiikassa on paljon yhteisiä piirteitä Vargon ja Luschin palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kanssa, mutta se pyrkii vastaamaan myös markkinointiin ja liiketoimintaan liittyviin haasteisiin sekä kurottamaan tarkastelua sekä tuottajan että asiakkaan omiin prosesseihin, joihin toisella ei ole pääsyä. Siinä missä Vargo ja Lusch näkevät palveluprosessin suljettuna arvon vaihtamisen tapahtumana, palvelulogiikassa prosessi on avoin sekä tuottajalle että asiakkaalle. Palvelun tuottajan täytyy kehittää paremmiksi niitä vuorovaikutustilanteita, joita palvelun kuluttamisen aikana esiintyy. (Grönroos 2002, 318–320.)

Palveluliiketoiminnan logiikka haastaa abstraktina ja epämääräisenä myös palvelukeskeisen logiikan ajatuksen siitä, että asiakas on aina arvon yhteisluoja (co-creator) ja arvoa luodaan vain palvelutapahtuman vuorovaikutuksessa (co-creation). Grönroos ja Ravald (2011, 5–9) näkevät, että arvoa luodaan tuotetuista resursseista. Arvonluonti tapahtuu kahdessa rinnakkaisessa ja erillisessä prosessissa, jotka ovat tuottajan ja asiakkaan prosessit. Tuottaja tarjoaa resursseja asiakkaan käyttöön, jolloin asiakas muuttaa palvelun arvoksi. Arvo ei synny vain palvelun kontekstissa, vaan käytössä (value-in-use).

Vaikka asiakas on arvonluonnin keskiössä, tuottajan ja asiakkaan prosessit yhdistyvät arvonluonnissa. Siksi vuorovaikutuspisteillä on suuri merkitys. Ilman vuorovaikutusta tuottajalla ei ole mahdollisuutta osallistua asiakkaan arvonluonnin prosessiin. Toisin kuin palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa, tarkastelu ulotetaan siis myös asiakkaan ja tuottajan välisen toiminnan ulkopuolelle. Vuorovaikutuksen aikana molemmat ovat aktiivisia toimijoita, mutta ennen ja jälkeen vuorovaikutuksen prosessit ovat erillisiä. (Grönroos & Ravald 2011, 12.) Rinnakkaisia prosesseja on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1: Asiakkaan ja tuottajan yhdistetyt arvonluonnin prosessit kehässä (mukaillen Grönroos & Ravald 2011, 12)

Grönroos ja Ravald esittävä asiakkaan ja tuottajan arvonluonnin kehässä sen alueen, jossa osapuolet voivat vaikuttaa toisiinsa ja arvon muodostumiseen. Ennen arvonluonnin kehää tuottaja on aktiivisempi, kehän jälkeen arvon luomiseen osallistuminen ei ole enää organisaatiolle mahdollista. (Grönroos & Ravald 2011, 11–13.)

Grönroos ja Ravald (2011,17) toteavat, että palveluliiketoiminnan logiikan mukaan palvelun tuottajalla on enemmän vaikutusvaltaa kuin palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kehittäjät esittävät. Pelkkien arvoehdotusten (value propositions) esittämisen sijaan tuottaja osallistuvat vuorovaikutuksessa asiakkaan tavoittelemien arvojen saavuttamiseen. Vuorovaikutuksellisten kontaktipisteiden rooli on merkittävä, sillä vain niissä tuottaja pääsee vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen.

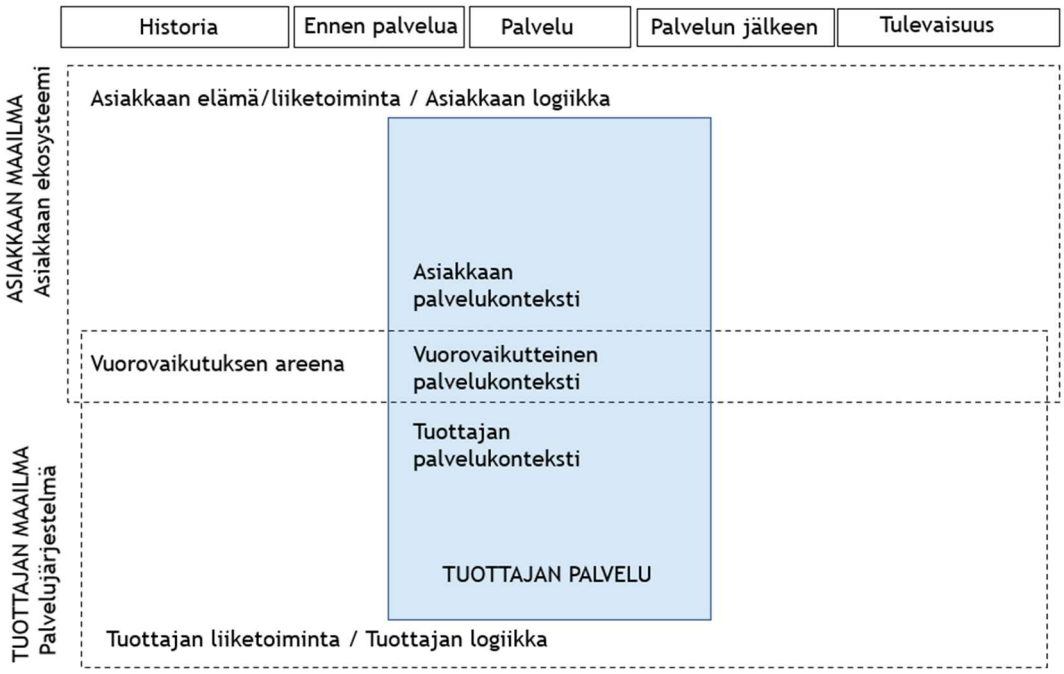
Palveluliiketoiminnan logiikassa on keskeistä, että asiakas tarvitsee arvonluontiprosessiensa tueksi laajennettua tarjoomaa, joka sisältää monipuolista vuorovaikutusta viestien, vahvistusten ja ihmiskontaktien muodossa. Kokonaisuutta kutsutaan palvelutarjoomaksi, vaikka se sisältäisi fyysisiä tuotteita. Kokonaisvaltaisen tarjooman kehittämistä pidetään liiketoiminnan kehittämisessä tärkeänä, ja myös asiakkaalta piilossa olevat palvelut ovat osa tätä kokonaisuutta. (Grönroos 2009, 28–29.)

Palveluliiketoiminnan logiikka suuntaa kiinnostuksensa asiakkaaseen palvelukeskeistä logiikkaa vahvemmin, mutta se jättää asiakkaan oman kokemusmaailman arvonluontiprosessit vielä suurelta osin käsittelemättä. Palvelutalouden kasvaessa yritysten käsitys arvonluonnista muuttui, mikä edisti uusien ajattelutapojen syntyä. Palvelukeskeisen logiikan rinnalla akateemisessa markkinoinnin tutkimuksen piirissä on yleistynyt viime vuosina asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa painottava keskustelu (Koivisto ym. 2019, 18–19).

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka perustuu asiakkaan toiminnan ja ajattelun ymmärtämiseen. Sen lähtökohtana on, että vain ymmärtämällä asiakkaan tarpeita ja toiveita yritys voi saada omat tuotteensa ja palvelunsa osaksi asiakkaan elämää. Arvoa ei luoda aktiivisesti tuottajan ja asiakkaan yhteisessä toiminnassa, vaan se syntyy asiakkaan arjen todellisuudessa. Arvoa ei voida tiivistää yksittäiseksi vaihdettavaksi resurssiksi, koska se on aina yksilön kulttuurisesti ja yhteiskunnallisesti tulkitsema sekä henkilökohtaisesti koettu. Yksittäisen asiakkaan todellisuus yhdistyy aina myös muiden todellisuuksiin, joten arvo on jaettu ja kollektiivinen. (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 1–17.)

Heinonen ja Strandvik (2015, 476) toteavat, että vaikka asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka syntyi palveluliiketoiminnan logiikkaa koskevan teoreettisen keskustelun kautta, se eroaa edeltäjästään liikkeenjohdollisella näkökulmallaan, joka tarjoaa ratkaisuja markkinoinnin haasteisiin. Se ei pyri vastaamaan kysymykseen siitä, miten tuottaja voisi myydä enemmän olemassa olevan tarjoomansa palveluita, vaan siihen, mitä sellaista yritys voi tuottaa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tuottajan täytyy olla kiinnostunut siitä, miten se pääsee osaksi asiakkaiden elämää, eikä siitä, miten se saa sitoutettua asiakkaan yrityksen toimintaan.

Asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikkaa noudattavassa organisaatiossa kiinnostus suuntautuu kahteen osittain päällekkäiseen kokemusmaailmaan, jotka ovat asiakkaan ja tuottajan maailmat. Ne kohtaavat niin kutsutulla vuorovaikutuksen areenalla, jonka näkyvin osa on vuorovaikutuksellinen palvelukonteksti. (Heinonen & Strandvik 2015, 476.) Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukainen vuorovaikutuksen areena ja palvelukonteksti on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Vuorovaikutuksen areena ja palvelukonteksti asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan (mukaillen Heinonen & Strandvik 2015, 476)

Vuorovaikutuksen areenan tarkoituksena on havainnollistaa koko sitä aluetta, mihin yritysten tulee keskittyä liiketoiminnassaan. Arvoa muodostuu molemmissa kokemusmaailmoissa toisistaan riippumatta, sekä asiakkaan ja tuottajan vuorovaikutuksessa että sen ulkopuolella. Asiakkaalle tai tuottajalle muodostuvaa arvoa ei voi koskaan täydellisesti kontrolloida, mutta sitä täytyy tarkkailla ja seurata tiiviisti. Vaikka tuottajalla on keinoja vaikuttaa asiakkaaseen, tärkeintä on tuotettujen palveluiden relevanttius asiakkaan näkökulmasta. Myös asiakkaan maailma täytyy siis tuntea. (Heinonen & Strandvik 2015, 476–479.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka haastaa myös palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja palveluliiketoiminnan logiikan käsityksen arvon luomisesta yhteistoiminnassa tuottajan ja asiakkaan välillä (co-creation). Heinosen ja Strandvikin (2015, 479) mukaan vuorovaikutus on vain yksi niistä tekijöistä, joiden avulla tuottaja voi edistää asiakkaan käyttöarvon (value-in-use) muodostumista. Arvon muodostuminen yhteistoiminnassa voi myös olla epäsynkronista eli tapahtuu asiakkaan ja tuottajan prosesseissa eri aikaan. He täydentävät vuorovaikutusta myös läsnäolon (presence) käsitteellä, joka kuvaa palveluiden olemassaolon myötä muodostuvaa asiakkaiden kokemaa arvoa omassa elämässään.

2.1.2 Arvon tuhoutuminen

Edellisessä osiossa käsitellyt tunnetuimmat liiketoimintalogiikat käsittelevät arvoa ja toimijoiden rooleja erilaisista näkökulmista. Markkinoinnin liiketoimintalogiikoita on kritisoitu siitä, että niiden olettamus pelkästään positiivisen arvon syntymisestä toimijoiden välisessä

vuorovaikutuksessa on epärealistinen (Echeverri & Skålen 2011; Plé & Caceres 2010) ja niiden teoreettinen, käsitteellisellä tasolla pysyvä analyysi ei yhdisty käytännön tapaustutkimukseen (Echeverri & Skålen 2021). Arkielämän kokemukset asiakkaana tai työntekijän roolissa olemisesta osoittavat jokaiselle, että palvelutapahtumissa ei kuitenkaan synny pelkästään positiivisia lopputuloksia.

Markkinoinnin teoreettisen tutkimuksen piirissä syntyi edellisessä kappaleessa esiteltyjä paradigmoja haastava näkökulma arvon tuhoutumisesta vuorovaikutuksessa (value co-destruction), joka sai jalansijaa Plén ja Cáceresin (2010) sekä Echeverrin ja Skålenin (2011) samoihin aikoihin julkaistujen tutkimusartikkelien myötä. Arvon tuhoutumisen näkökulma pyrkii täydentämään käsitystä sillä, mitä muuta kuin arvon luomista toimijoiden vuorovaikutuksessa tapahtuu. (Echeverri & Skålen 2021, 236.)

Plé ja Cáceres (2010, 430) rakentavat teoriansa Vargon ja Luschin (2004) työn perustalle ja korostavat sitä, miten tarpeellinen arvon tuhoutumista koskeva näkökulma olisi erityisesti palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa. Echeverri ja Skålen (2021, 244) sen sijaan näkevät arvon tuhoutumisen teorian ja muiden liiketoimintalogiikoiden välillä merkittävän eron, joka johtuu arvon tuhoutumisen ja arvon luomisen suorasta ja vastavuoroisesta yhteydestä. Pienistä eroista huolimatta yhteistoiminnallisen arvon tuhoutumisen näkökulma ammentaa palvelukeskeisen logiikan perinteestä erityisesti käyttäessään käsitteitä resurssien integraatio sekä palvelujärjestelmät (Plé & Caceres 2010, 430; Echeverri & Skålen 2021, 237).

Arvon tuhoutuminen on määritelty palvelujärjestelmien väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jonka tuloksena ainakin toisen järjestelmän hyvinvointi vähenee. Mukana voi olla kaksi tai useampia toimijoita. Palvelujärjestelmät voivat olla organisaatioita, asiakkaita tai yrityksen työntekijöitä. Prosessin aikana palvelujärjestelmät ovat vuorovaikutuksessa suoraan (henkilö toiselle henkilölle) tai välillisesti laitteiden tai viestintäkanavien kautta. (Plé & Caceres 2010, 431.)

Tämä määritelmä vuorovaikutteisista palvelujärjestelmistä tukee opinnäytetyön tutkimuksellista kehittämistehtävää, jossa tarkastellaan kahden palvelujärjestelmän, asiakkaan ja verkkopalvelun, välistä vuorovaikutusta ja siinä tapahtuvaa arvon muodostumista. Myös Heiskala, Hiekkanen ja Korhonen (2011) käsittelevät vuorovaikutusta ilmiönä, joka voi tapahtua digitaalisen palvelun välityksellä. Heidän määritelmänsä mukaan digitaalisen palvelun arvon muodostumisessa ei ole mukana tuottajaa edustavaa ihmistä, mutta organisaatio fasilitoi asiakkaan arvon muodostumista muussa omassa toiminnassaan.

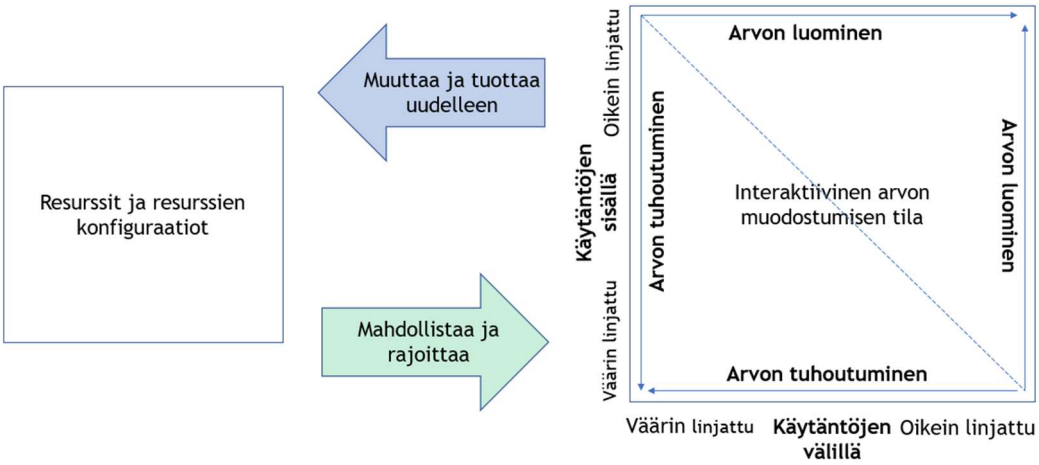
Edellisessä kappaleessa esitellyssä palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvoa luodaan yhdessä, kun toimijat integroivat vaikuttavia (operant) ja kohteena olevia (operand) resursseja (Vargo & Lusch 2014, 117–131). Arvon tuhoutumisen teoria kuvaa arvon muodostumista tilassa (interactive value formation), jossa resursseja integroidaan. Epäonnistuessaan

tarkoituksellisesti tai vahingossa resurssien yhdistäminen johtaa resurssien väärinkäyttöön (misuse), joka aiheuttaa arvon tuhoutumista molemmille tai toiselle osapuolelle. (Echeverri & Skålen 2021, 244.)

Plén ja Caceresin (2010, 432) mukaan resursseja voidaan käyttää tahallisesti tai tahattomasti väärin, jolloin tapahtuu arvon luomisen sijaan sen tuhoutumista yhteisessä toiminnassa. Echeverri ja Skålen (2021, 242–243) sekä Caridà, Edvardsson ja Colurcio (2019) selittävät arvon tuhoutumista sillä, että resurssien integroiminen ei-tarkoituksenmukaisella tai odottamattomalla tavalla johtaa arvon tuhoutumiseen yhteisessä toiminnassa. Vuorovaikutuksellinen arvonluonti on järjestelmä, jonka sisällä voi syntyä joko negatiivista tai positiivista vuorovaikutusta. Tämä riippuu siitä, miten hyvin tai huonosti resurssit ovat järjestäytyneet erilaisten palvelukäytäntöjen sisällä tai välillä.

Kun kaksi palvelujärjestelmää toimii vuorovaikutteisesti, molemmilla osapuolilla on odotuksia toisiaan kohtaan. Jos esimerkiksi yritys ohjeistaa asiakaspalvelijoitaan käyttämään asiakkaisiin tietyn määrän aikaa, mutta asiakas ei koe saavansa asioita hoidetuksi tuossa ajassa, tapahtuu resurssien väärinkäyttöä. Yrityksen näkökulmasta sen resursseja on käytetty oikein, mutta asiakkaan näkökulmasta ei, jolloin asiakkaan arvoa tuhoutuu. Pitkällä aikavälillä myös yrityksen arvoa voi tuhoutua myös negatiivisen asiakaspalautteen ja jopa asiakkaiden menettämisen kautta. (Plé & Caceres 2010, 433.)

Arvoa sekä luodaan (value co-creation, VCC) että tuhotaan (value co-destruction, VCD) yhteisessä arvonmuodostumisessa toiminnassa (interactive value formation, IVF) ja siitä muodostetussa viitekehyksessä. Arvon luomisen ja tuhoutumisen välillä on myös kiinteä ja vastavuoroinen suhde. Se, tuhoutuuko vai syntyykö arvoa toimijalle, riippuu käytäntöjen linjauksista (alignment). Väärin linjatut käytännöt (misalignment) johtavat arvon tuhoutumiseen, ja oikein linjatut käytännöt arvon luomiseen. (Echeverri & Skålen 2021, 227–241.) Vuorovaikutteinen arvon muodostumisen tila ja resurssien linjaamisen vaikutukset on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3: Vuorovaikutuksellinen arvon muodostumisen viitekehys (mukaillen Echeverri & Skålen 2021, 241)

Yllä esitetyssä arvon muodostumisen viitekehyksessä (Echeverri & Skålen 2021) vuorovaikutus tapahtuu interaktiivisessa arvon muodostumisen tilassa. Riippuen siitä, ovatko arvokäytännöt oikein vai väärin linjattuja, ne edistävät joko arvon luomista tai sen tuhoutumista vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Resurssit ja niiden konfiguraatiot mahdollistavat ja rajoittavat arvon muodostumista. Arvon muodostumisen myötä resursseissa tapahtuu myös muutoksia: uusia resursseja syntyy ja vanhat resurssit muuttuvat.

2.2 Asiakaskokemus ja digitaaliset palvelut

Vaikka akateemisessa kirjallisuudessa esitellään idealistisia, puhtaita lähestymistapoja liiketoiminnan haasteisiin edellä käsiteltyjen markkinoinnin liiketoimintalogiikoiden avulla, organisaatiot pystyvät vain harvoin siirtämään niitä sellaisenaan markkinoinnin käytäntöön (Strandvik & Heinonen 2015, 113). Tässä osiossa edellisessä kappaleessa käsitellyt liiketoimintalogiikat sekä arvon muodostumisen viitekehys tuodaan lähemmäs käytännön liiketoimintaa asiakaskokemuksen käsitteen ja digitaalisten palveluiden käsittelyn avulla.

Yritys, joka toimii asiakaskeskeisen logiikan mukaan, pyrkii ymmärtämään asiakkaan arvon muodostumista ja suunnittelee omat toimintonsa tämän palvelemiseksi. Keskeinen kysymys on se, mitä tavoitteita asiakas itse haluaa palveluilla saavuttaa. (Koivisto ym. 2019, 19.) Tehokkaamman markkinoinnin ja myymisen sijaan yrityksen täytyy ensin tietää, mitä sellaista se voisi tuottaa, mitä asiakas haluaisi ostaa. Siksi sen täytyy hankkia ymmärrystä asiakkaasta ja hänen elämästään. Pelkät tarpeet eivät riitä kuitenkaan kuvaamaan asiakkaan elämää, sillä asiakas arvioi ja tekee ratkaisuja suhteessa muiden yritysten tarjontaan sekä lukemattomiin muihin arkea koskettaviin asioihin.

Asiakkaalla on jopa päätöstensä kautta valta rakentaa ne markkinat, joilla yritykset toimivat (Strandvik & Heinonen 2015, 111–116). Asiakaskokemus on asiakaskeskeisen logiikan teorian mukaan hyvin subjektiivinen, tulkinnallinen ja laaja-alainen, jolloin organisaatioiden on haastavaa johtaa sitä ja yrittää vaikuttaa siihen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 56).

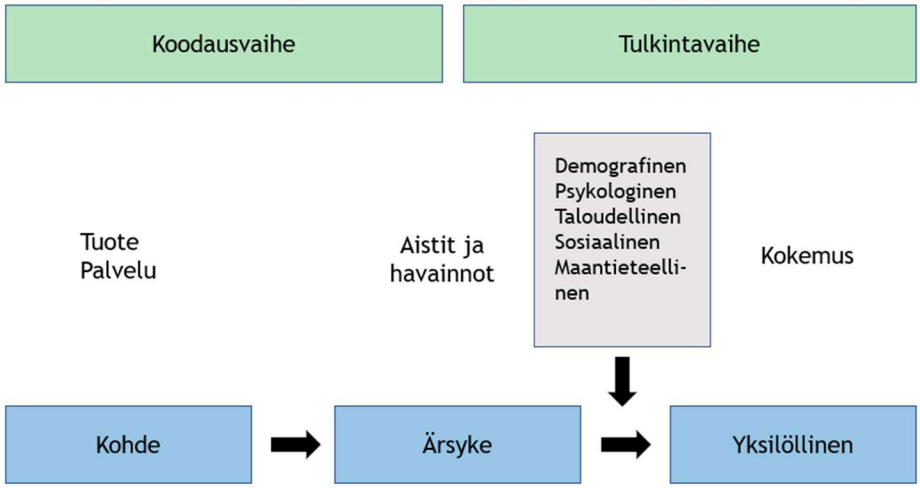
Asiakkaan kokemusta käsittelevän akateemisen tutkimuksen sisällä voidaankin nähdä kaksi teoreettista lähestymistapaa, josta toinen korostaa asiakaskeskeisen logiikan mukaisesti kuluttajan omia prosesseja ja toinen liikkeenjohdollista näkökulmaa. Nämä lähestymistavat eivät ole keskenään ristiriidassa, mutta Saarijärvi ja Puustinen painottavat omassa ajattelussaan asiakaskokemuksen liiketoiminnallista luonnetta, jonka kautta organisaatiot voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 56–57.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä liikkeenjohdon näkökulma on erityisen hyödyllinen, sillä se palvelee toimeksiantajan tavoitteita parhaiten tarkastellessaan kehitettävää palvelua organisaatiolähtöisesti. Seuraavissa osioissa käsitellään asiakaskokemuksen muodostumista digitaalisessa palvelukontekstissa organisaation tavoitteiden näkökulmasta.

2.2.1 Palvelun laatu ja asiakaskokemus

Positiivisella asiakaskokemuksella on vahva yhteys asiakasuskollisuuteen (Tavşan & Erdem 2018, 13) sekä tulokseen ja arvon nousuun markkinoilla (Koivisto ym. 2019, 25). Asiakaskokemusta seuraamalla ja kehittämällä organisaatio voi varmistua siitä, että sen valmistamat tuotteet tai palvelut tuottavat asiakkaille arvoa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27).

Tavşan ja Erdem (2018, 11–13) määrittelevät asiakaskokemuksen käsitteen kahden erillisen kokonaisuuden, asiakkaan ja brändin, kautta. Yritykset koodaavat (coding) kokemukset tuotteeseen tai palveluun ja asiakkaat tulkitsevat koodin (decoding). Yritykset eivät ole kuitenkaan ainoita, jotka koodaavat kokemuksia, vaan myös asiakas tekee sitä kommunikoidessaan muiden kanssa. Asiakaskokemuksen koodaus- ja tulkintaprosessi on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: Asiakaskokemuksen prosessi (mukaillen Tavşan & Erdem 2018, 12)

Yllä kuvatun asiakaskokemusprosessin aikana asiakas tulkitsee yrityksen suunnittelemaa koodia. Tulkinta perustuu erilaisiin ärsykkeisiin ja muistikuviin aiemmista kokemuksista brändin kanssa. Aistien ja havaintojen aktivoitumisen jälkeen yksilöllisillä demografisilla, psykologisilla ja sosiaalisilla tekijöillä on iso merkitys sen kannalta, millaiseksi henkilökohtainen ja ainutkertainen kokemus muodostuu. (Tavşan & Erdem 2018, 12.)

Teknologian kehitys ja globalisaatio ovat muuttaneet palveluliiketoimintaa monin tavoin. Sen lisäksi, että digitalisaation myötä asiakkaiden palveleminen on helpompaa ja edullisempaa, on syntynyt myös uutta liiketoimintaa. Asiakkaan kannalta vaihtoehdot ovat lisääntyneet ja palveluntarjoajan vaihtaminen on helpottunut. Asiakkaasta on tullut entistä aktiivisempi päätöksentekijä, jolla on valtaa vaikuttaa jopa kokonaisiin markkinoihin. (Koivisto ym. 2019, 20–21.)

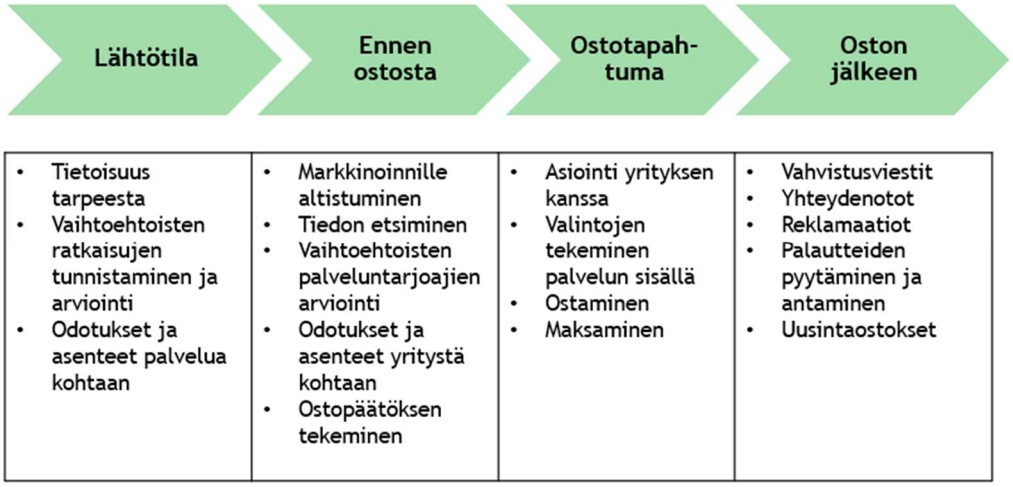
Koiviston ym. (2019, 22–23) mukaan asiakkaille ei enää riitä palveluiden tuottama tekninen lopputulos ja hyöty, sillä palveluiden tuottamat lopputulokset eivät erotu vahvasti toisistaan. Tärkeämmässä roolissa ovat palvelun tuottaman kokemus sekä ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys. Asiakkaiden vaatimukset palveluita ja asiakaskokemusta kohtaan ovat kasvaneet ennen kaikkea globaalin kilpailun asettamien uusien standardien vuoksi (Gerdt & Eskelinen 2018, 42–24). Kun kaikki samat palvelut ovat saatavilla ympäri maailman, asiakaskokemuksia ei enää verrata vain paikallisiin ja kotimaisiin vaihtoehtoihin.

Asiakaskokemuksesta ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta käsitteenä se on syrjäyttänyt liiketoiminnan kehittämisessä asiakaslähtöisyyden (Filenius 2015, 29). Asiakaskokemus on sateenvarjokäsite, joka kokoaa ja soveltaa olemassa olevaa tieteellistä tutkimusta käytännönläheiseksi konkreettiseksi kehittämisen näkökulmasi. Asiakaskokemus on asiakaslähtöisyyden toteuttamisen väline ja johtamisen tapa, joka ohjaa organisaatiota tarkastelemaan

kriittisesti sekä kehittämään aktiivisesti kaikkia niitä pisteitä, joissa se kohtaa asiakkaita. Yritysten kilpailun painopiste on siirtynyt tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia koskevasta kilpailusta siihen, kuka pystyy tuottamaan laadukkaimpia asiakaskokemuksia palvelupolkuineen ja kosketuspisteineen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 22–58.)

Asiakaskokemuksen ominaispiirteitä ovat sen ajallinen luonne ja kosketuspisteiden merkitys. Asiakaskokemus rakentuu ajan kuluessa kaikissa niissä vuorovaikutustilanteissa, joissa organisaatio ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa. Asiakaskokemus on moniulotteinen eikä rajoitu kognitiivisiin kokemuksiin. Se on myös emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen. Yritykset käyttävät usein termejä brändikokemus, palvelukokemus tai ostokokemus siitä syystä, että se auttaa fokusoimaan toimintaa tiettyyn asiakaskokemuksen osaan. Asiakaskokemus on silti näitä alueita kokonaisvaltaisempi ja muodostuu niiden ja lukemattomien muiden kosketuspisteiden yhdistelmästä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54–63.)

Sitä tapahtumaketjua, jossa asiakaskokemus syntyy, on kuvattu erilaisten vaiheittaisten lineaaristen mallien mukaan (Filenius 2015, 24; Wirtz 2007, 35). Kuviossa 5 on esitetty asiakaskokemuksen lineaarinen malli.



Kuvio 5: Asiakaspolku tiivistettynä lineaarisena mallina (Mukaillen Filenius 2015, 24 ja Wirtz 2007, 35)

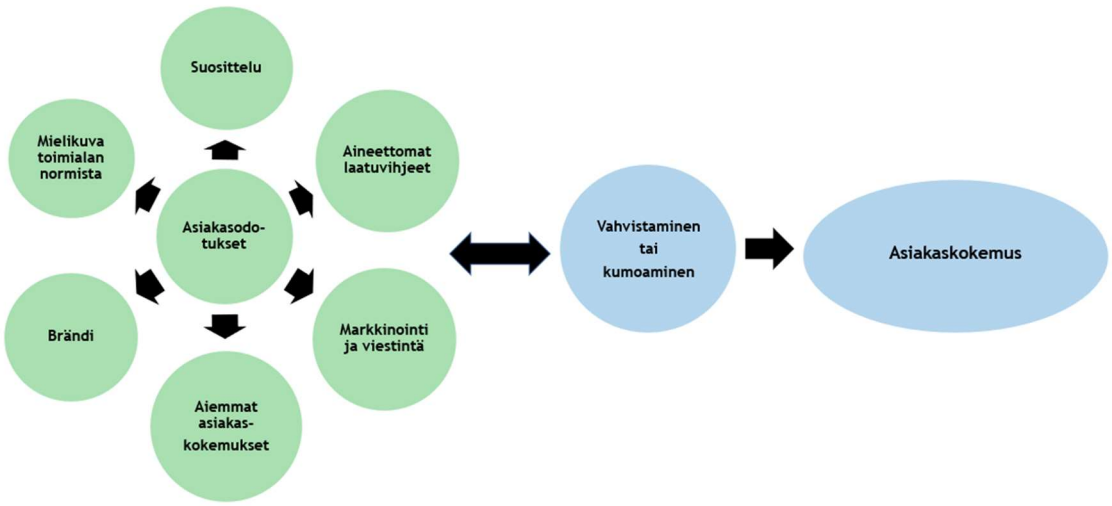
Asiakaspolun lineaarinen malli esittää asiakkaan toiminnan suoraviivaisesti tuottajan näkökulmasta. Todellisuudessa asiakas toimii vain harvoin palveluita käyttäessään johdonmukaisesti ja ilman keskeytyksiä tai edellisiin vaiheisiin palaamista. Lineaarisessa mallissa on kuitenkin hyvää se, miten se ulottaa tarkastelunsa myös tilanteisiin, jotka edeltävät ja seuraavat varsinaista ostotapahtumaa. Kuten Strandvik ja Heinonen (2015, 7) korostavat, asiakaskokemuksen kuvaaminen ajallisesti rajattuna vaihdon prosessina ei tavoita asiakkaan kokemusta ja

palveluiden muodostamaa arvoa. Arvonluontia tapahtuu myös passiivisesti itse palvelutapahtuman ulkopuolella kaikissa niissä kontaktipisteissä, joita asiakkaan arjessa on.

Kosketuspisteet organisaation ja asiakkaan välillä eivät rajaudu varsinaisiin tuotteiden ja palveluiden kuluttamiseen hetkiin, vaan ne voivat olla myös epäsuoria organisaation kumppaneiden tuottamia, asiakkaiden omia tai sosiaalisia kosketuspisteitä. Asiakaskokemuksen luonne on staattinen, jos keskitytään yhden asiakaspolun tarkasteluun yllä olevan mallin mukaan ja dynaaminen, kun siihen vaikuttavat myös kaikki kyseistä tapahtumaa edeltäneet asiakaskokemukset. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 71–73.)

Penningtonin (2016, 9) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisessä on oleellista tunnistaa ne pisteet, joissa asiakkaan odotukset ja emotionaalinen sitoutuminen ovat korkeimmat. Kaikilla interaktioilla ei ole yhtä suurta vaikutusta asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen kuvaaminen asiakaspolun (customer journey map) muodossa auttaa organisaatioita näiden kosketuspisteiden tunnistamisessa.

Se, onko asiakaskokemus hyvä vai huono, riippuu asiakasodotuksista ja siitä, miten niihin vastataan. Kun asiakkaan odotuksiin vastataan tai ne jopa ylitetään, ilmiötä kuvataan asiakastyytyväisyydeksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92–93.) Asiakasodotusten syntyminen on kuvattu alla kuviossa 6.



Kuvio 6: Asiakasodotusten lähteet ja asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 98)

Asiakasodotukset syntyvät yllä olevan Saarijärven ja Puustisen (2020, 98) mallin mukaan mielikuvista ja kokemuksista, jotka joko kumoutuvat tai tuhoutuvat palvelutilanteessa. Ne koostuvat aiemmista asiakaskokemuksista, brändistä, viestinnästä, toimialan normeista syntyneistä mielikuvista, suosittelusta sekä laatuvihjeistä, jotka syntyvät esimerkiksi äänensävystä

tai palveluympäristön tunnelmasta. Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan syntyvät kaikista niistä havainnoista, joita asiakas tekee palvelun tuottajasta eri kosketuspisteissä. Odotukset voivat kohdistua yksittäisen organisaation sijaan myös kokonaiseen toimialaan. (Kingsnorth 2022, 250–251; Saarijärvi & Puustinen 2020, 99–100.)

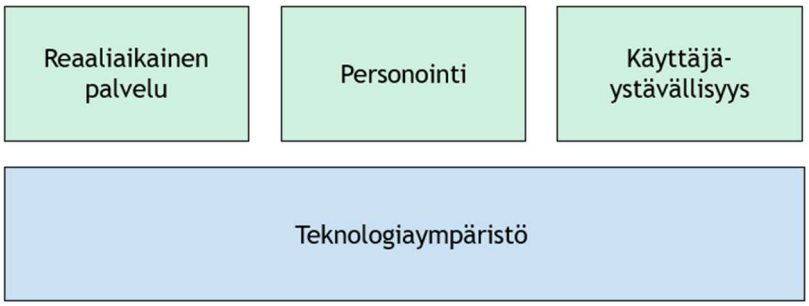
Tässä työssä tarkasteltavaan ammattiliiton jäseneksi liittymisen digitaaliseen palveluprosessiin kohdistuu monenlaisia asiakasodotuksia. Odotukset koostuvat käsityksistä ja asenteista, joita asiakkailla on paitsi AE:ta myös ylipäätään ammattiliittoja kohtaan. Jos odotukset ovat valmiiksi matalalla, odotuksia paremmin toimiva palveluprosessi voi kääntää kokemuksen koko organisaatiosta positiiviseksi.

2.2.2 Digitaalisuus asiakaskokemuksessa

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää digitaalista päätelaitetta suorittaakseen halutun operaation tai osan siitä (Filenius 2015, 30). Asiakkaiden ja organisaatioiden välinen vuorovaikutus on muuttunut monimutkaisemmaksi ja kosketuspisteiden määrä kasvanut sen myötä. Kun kosketuspisteet ovat lisääntyneet, on syntynyt tarve kehittää näitä pisteitä niin, että ne muodostavat johdonmukaisia ja yhteneväisiä kokonaisuuksia eli asiakaspolkuja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27–28.) Monet sellaisetkin palvelut, jotka ovat perinteisesti olleet täysin fyysisiä, sisältävät nykyään digitaalisia kosketuspisteitä asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä (Pennington 2016, 15).

Edellä todettiin, että säilyttääkseen kilpailukykynsä muuttuvassa maailmassa organisaatioiden tulee kehittää tarjoamaansa asiakaskokemusta. Digitalisaation myötä asiakkaiden tapa ostaa, hankkia tietoa, kuluttaa palveluja ja jakaa kokemuksia on muuttunut. Asiakkaiden vaatimukset myös kasvavat jatkuvasti, ja he vertaavat kokemuksiaan paikallisten organisaatioiden kanssa globaaleihin toimijoihin kuten Googleen, Amazoniin ja Spotifyhin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53.) Myös tämän työn toimeksiantajan AE:n digitaalisia palveluita verrataan muiden toimialojen palveluiden tehokkuuteen, helppokäyttöisyyteen ja visuaaliseen miellyttävyyteen.

Digiajan asiakaskokemuksen kehittämistarpeet voidaan kiteyttää neljään osa-alueeseen: nopeuteen, personointiin, käyttäjäystävällisyyteen sekä hyvin rakennettuun teknologiaympäristöön (Gerdt & Eskelinen 2018, 56–59). Asiakaskokemuksen kehittämisen neljä kehitysaluetta on koottu kuvioon 7.



Kuvio 7: Organisaation tuottaman asiakaskokemuksen kehitysalueet digiaikana (mukaillen Gerdt & Eskelinen 2018, 57)

Digitaalisen palvelun täytyy olla nopeaa, reaaliaikaista, aina saatavilla ja suurelta osalta automatisoitua. Asiakaspalvelun täytyy olla henkilökohtaista, ja helposta käytettävyydestä on tullut asiakasuskollisuuden merkittävin tekijä. Lisäksi tarvitaan kunnollista IT-infrastuktuuria, jota ilman kehittäminen on vaikeaa, jopa mahdotonta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 56–59.) Laadukkaan asiakaskokemuksen elementit ovat siis osin erilaiset digitaalisessa ympäristössä verrattuna fyysiseen ympäristöön.

Vaikka tässä opinnäytetyössä tarkeasteltava jäsenhakemuksen lähettäminen ei ole tuotteen tai palvelun ostamista, sen vertaaminen verkkokauppojen logiikkaan avaa tärkeitä uusia näkökulmia tuloksellisuuteen, tehokkuuteen, käytettävyyteen ja käyttökokemukseen. Jos ammattiliiton jäseneksi liittymistä ajatellaan ”ostamisena” ja AE:n sekä jäsenyhdistysten tuottamaa jäsenpalvelua ”verkkokauppana”, voidaan palvelu rinnastaa kaupallisiin palveluihin ja asettaa sen laadulliset vaatimukset yhtä korkealle. Verrokkeja kannattaa siis hakea myös muualta kuin ammattiyhdistysliikkeen keskuudesta.

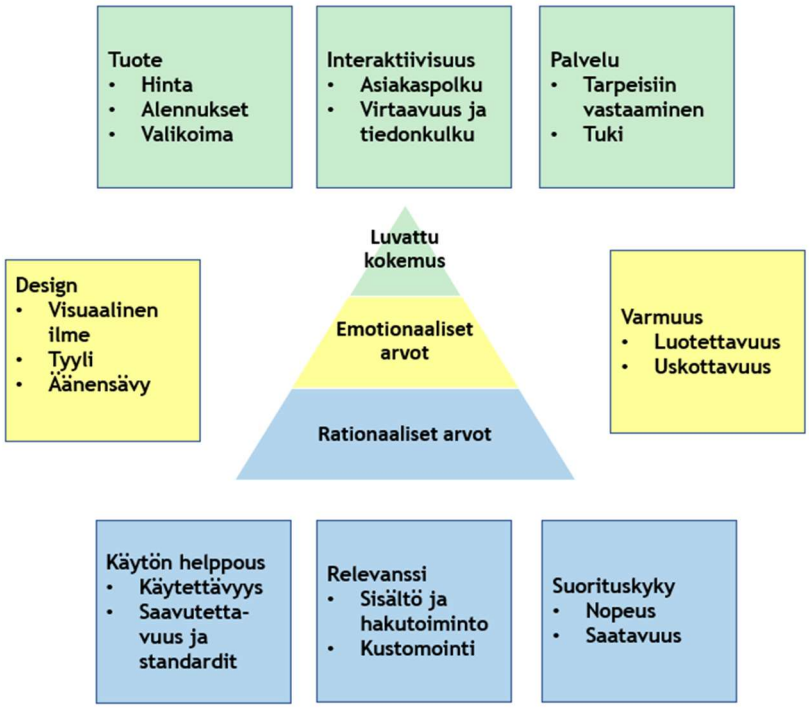
Digitaalisen asiakaskokemuskokemuksen kehittämisellä organisaatio voi kasvattaa omaa liiketoimintaansa ja vahvistaa kilpailuasemaansa (Filenius 2015, 33; Chaffey ym. 2019, 472; Koivisto ym. 2019, 25). Fileniuksen mukaan hyvän asiakaskokemuksen seurauksena konversiomäärä[2] ja keskiostoksen koko kasvavat, asiakkaat käyttävät palvelua uudelleen, uusien asiakkaiden hankkiminen helpottuu ja asiakaspalvelun kuormitus kevenee virheiden ja kyselyjen vähentyessä. Jos taas asiakaskokemus epäonnistuu, se kuluttaa organisaatiolta ylimääräisiä resursseja ja asiakkaiden houkuttelu takaisin on vaikeaa. (Filenius 2015, 33–35.)

Kuten edellä on todettu, asiakaskokemus rakentuu ajan saatossa ja lukemattomissa suorissa ja epäsuorissa kosketuspisteissä. Vaikka asiakaskokemus rajattaisiin digitaaliseen kontekstiin,

[2] Konversio on verkkokauppojen ja -palveluiden mittari, jolla tarkoitetaan verkkopalvelun kaikkien kävijöiden ja ostoksen tai muun tärkeän toiminnon (konversion) suorittavien kävijöiden välistä suhdetta. Konversioaste ilmoitetaan yleensä prosentteina. (Filenius 2015, 32.)

se sisältää useita elementtejä ja kosketuspisteitä. Chaffeyn, Hemphillin ja Edmundson-Birdin (2019, 473) mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä täytyy huomioida sekä organisaation kanssa asiointiin käytettävien erilaisten päätelaitteiden (mobiililaitteet, mobiilisovellukset, tietokoneet sekä myymälän digitaaliset laitteet) tuottamat kokemukset, digitaalinen asiakaspalvelu, sosiaalinen media sekä sähköpostit ja tekstiviestit.

Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät on esitelty kuviossa 8.



Kuvio 8: Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat arvot ja tekijät (mukaillen Chaffey ym. 2019, 477)

Chaffeyn ym. (2019, 477) mallissa kuvataan digitaalisen asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavia arvoja ja tekijöitä kolmella eri tasolla: tekijät ovat sekä rationaalisia, emotionaalisia että luvattuun kokemukseen liittyviä. Rationaaliset tekijät liittyvät käytettävyyteen ja tekniseen toimivuuteen. Emotionaaliset arvot kuvaavat palvelun luotettavuutta ja uskottavuutta, joka syntyy visuaalisten ja verbaalisten elementtien kautta. Luvattu kokemus on palvelun perustason ylittävä osa, jossa käyttäjä vertaa käyttämäänsä palvelua muihin palveluihin sekä henkilökohtaisiin käsityksiinsä ja kokemuksiinsa.

Käytettävyys on käyttäjäkeskeisen suunnittelun keskeinen termi, jolla tarkoitetaan sitä, miten helppoa käyttöliittymän käyttäminen on. Käytettävyyttä voidaan arvioida viiden laatuosatekijän avulla, jotka ovat opittavuus, tehokkuus, muistettavuus, virheet ja tyytyväisyys. Myös

hyödyllisyys on laadun osatekijä, joka vastaa kysymykseen siitä, tekeekö tuote sen mitä käyttäjä haluaa tehdä. (Nielsen 2012.) Yhtenäisyydellä ja standardeilla tarkoitetaan sitä, että palvelun sanoitukset, tilanteet ja toiminnot ovat yhtenäisiä palvelun sisällä ja vastaavat toimialan totuttuja malleja (Krause 2021). Esimerkiksi yhteystietoja etsitään sivun alapalkista, ja valikko sijoitetaan verkkopalvelussa ylälaitaan.

Käytettävyyden arviointia tehdään kahdella tavalla, ammattilaisten suorittamana asiantuntija-arviointina sekä käytettävyystestauksena. Käytettävyystestauksessa testihenkilöt vastaavat suunniteltavan palvelun käyttäjä- ja kohderyhmää. Jotta testattavan palvelun käytettävyyden arvioidaan olevan riittävällä tasolla, käyttäjien täytyy pystyä suorittamaan heille annetut tehtävät tehokkaasti ja tuloksellisesti. Käytettävyys ja saavutettavuus ovat kuitenkin vain yksi osa kokonaisuutta, joka muovaa asiakaskokemusta. (Chaffey ym. 2019, 473–480.)

Visuaalisella ilmeellä on muitakin tehtäviä kuin viihdyttäminen ja brändin esilletuominen. Visuaalisuus auttaa suuntaamaan huomion oikeaan asiaan ja lisää asiakkaan kokemusta siitä, että hän voi luottaa toimijaan. Sekava visuaalisuus hämmentää palvelun käyttäjiä, turhauttaa ja aiheuttaa negatiivisia tunteita palvelun tuottajaa kohtaan. (Schneider 2013, 68–73.)

Kun organisaation tuottamaa asiakaskokemusta kehitetään kokonaisvaltaisesti ja edellä esitetyt seikat huomioiden, on tarkasteltava kulttuuria, sisäisiä kyvykkyyksiä, prosesseja, brändejä ja mittaamista. Osaamisen lisäksi organisaatiolta vaaditaan aitoa halua uudistua. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.) Laadukkaan asiakaskokemuksen peruselementit ja kehittämisen tapa ovat siis osin muuttuneet, mutta osin pysyneet samoina digitaalisessa maailmassa.

2.3 Ammattiliittojen ajankohtaiset haasteet ja mahdollisuudet

Tämän työn toimeksiantaja AE edustaa suomalaista järjestökenttää. Järjestöt ja yhdistykset voidaan erottaa muista organisaatioista tiettyjen piirteiden mukaan: ne ovat henkilökohtaisesti merkityksellisiä jäsenilleen, ja niiden toiminta perustuu vapaaehtoiseen jäsenyyteen. Lisäksi järjestöt ja yhdistykset ovat aatteellisesti ja taloudellisesti riippumattomia kolmansista osapuolista eivätkä tavoittele voittoa. (Heikkala, 2015, 24.)

Työntekijät perustivat ensimmäiset ammattiliitot ajaakseen omia etujaan suhteessa työnantajiinsa sekä vaikuttaakseen palkkaukseen ja muihin työehtoihin (Melin 2007, 19–20; Bergholm & Sippola 2022, 73). Suomessa ammattiliittoihin kuuluminen on laskenut pitkällä aikavälillä, ja yhä useampi palkansaaja valitsee ammattiliiton sijaan pelkän työttömyyskassan jäsenyyden (Lyly-Yrjänäinen 2021, 91).

Vanhemmat ikäluokat ovat nuoria kattavammin järjestäytyneitä. Pelkkään työttömyyskassaan kuuluminen on yleisempää miesten kuin naisten keskuudessa. Ylemmät toimihenkilöt kuuluvat hieman useammin pelkkään työttömyyskassaan kuin alemmat toimihenkilöt ja työntekijät.

(Lyly-Yrjänäinen 2022, 91–92.) Vuonna 2021 palkansaajien järjestäytymisaste Suomessa oli 55 prosenttia. Pandemiaa edeltäneeseen kauteen ja vuoteen 2017 verrattuna laskua oli peräti 5,2 prosenttia (Ahtiainen 2023). Pitkällä aikavälillä muutos on merkittävä, sillä 1990-luvulla peräti 80 prosenttia työssäkäyvistä kuului ammattiliittoon. Kaikesta huolimatta Suomessa asuvien työntekijöiden järjestäytymisaste on kansainvälisessä vertailussa edelleen vahva ja muita Euroopan maita korkeampi. (Bergholm & Sippola 2022, 73.)

Keskusjärjestöt Akava, SAK ja STTK ovat reagoineet jäsenmäärän laskuun eri tavoin. SAK:n ja STTK:n liitoissa kehityksen myötä on tehty useita fuusioita. Akavalla jäsenmäärän kehitys on ollut positiivisempaa, eikä liittojen yhdistymisiä ole tehty yhtä paljon. Akavalla on monipuolisesti pieniäkin liittoja, kun SAK:n ja STTK:n jäsenet ovat järjestäytyneet muutamien isojen liittojen alle. (Bergholm & Sippola 2022, 77.) Jäsenmäärän lasku aiheuttaa silti ammattiliitoille merkittäviä taloudellisia haasteita ja uhkaa jopa niiden olemassaoloa.

Syitä ammattiliittojen suosion laskuun on etsitty työelämän muutoksesta. Työtehtävistä tulee jatkuvasti monimutkaisempia ja parempia kognitiivisia taitoja vaativia. Esimerkiksi yksinkertaiset tuotteiden valmistamiseen keskittyvät tehtävät ovat vähentyneet tai kadonneet kokonaan. Toisaalta teknologian kehitys myös vähentää työntekijöiden koulutus- ja osaamistason vaatimuksia, kun muistamiseen, arviointiin ja tuoteosaamiseen liittyvät tehtävät siirtyvät tietokoneille. (Murphy & Tierney 2020, 44–57.) Kun työntekijöiden suhde työhön ja työnantajaan on muuttunut, se on murroksessa myös suhteessa ammattiliittoihin (Bergholm & Sippola 2022, 73).

Myös itsenäisten työttömyyskassojen kuten YTK:n kasvu ja suosio on vienyt ammattiliitoilta jäseniä. Siinä missä ammattiyhdistykseen kuuluminen merkitsi ihmisille ennen yhteiskunnalliseen muutosvoimaan ja liikkeeseen osallistumista, työntekijöiden nykyistä suhdetta ammattiliittoihin on kuvattu instrumentalistiseksi eetokseksi. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä punnitsee yhteisten sijaan henkilökohtaisia hyötyjä, joita hän voi saavuttaa jäsenyyden avulla. Ammattiliittojen tarjoamat kattavat edut ja palvelut eivät silti ole toimineet riittävänä motiivina niihin liittymiseen. (Bergholm & Sippola 2022, 73–80.)

Vaikka henkilökohtaisia hyötyjä ja yksilökeskeisyyttä on pidetty yhtenä syynä ammatillisen järjestäytymisen vähenemiseen, Vestinin ja Vulkanin Ruotsissa tekemä tutkimus osoitti, että ammattiliittojen jäsenyyden ja yksilökeskeisten arvojen nousun välillä ei ole suoraa yhteyttä. Nuoret yksilökeskeisemmät sukupolvet luottavat ammattiliittoihin jopa enemmän kuin edelliset sukupolvet. (Vestin & Vulkan 2022, 34–36.)

Nuorten asenteita on selvitetty myös Suomessa. Yle keräsi vuonna 2016 nuorten ajatuksia ammattiliittoon kuulumisesta. Ammattiliiton jäsenyyden palveluineen ei koeta antavan rahalle vastinetta. Ammattiyhdistysliikettä pidetään myös liian poliittisena, mikä näyttäytyy työpaikoilla painostamisena. Nuorten mielestä liitot ovat myös vanhanaikaisia ja kehityksestä

jäljessä. (Siirilä 2020.) Syyksi ammattiliittojen suosion laskuun onkin epäilty paitsi työelämän pirstaloitumista ja vanhakantaisuutta, myös sitä, että liitoilla ei ole enää tuoreempia onnistumisia, joista kertoa julkisesti (Muhonen 2018). Nuorten voi olla vaikeaa hahmottaa ammattiliittojen merkitystä omassa elämässään.

Ammattiliitoilla on vaikeuksia hankkia jäseniä ja pitää kiinni vanhoista myös muissa Pohjoismaissa ja Euroopan maissa (Bergholm & Sippola 2022). Ruotsissa ammattiliittojen jäsenmäärät ovat laskeneet samoin kuin Suomessa, ja laskusuunnan ennustetaan jatkuvan (Vestin & Vulkan, 2022, 13). Tilanne on haastava myös Euroopan ulkopuolella: australialaisille nuorille on vaikeaa markkinoida ammattiliittojen yhteiskunnallista tehtävää, sillä monet sen menneet saavutukset ovat tänä päivänä instituutioita ja lakeja, joiden saavuttamiseksi aikanaan käydyt taistelut ovat jo unohtuneet (Bailey, Price, Esders & McDonald 2010, 46).

Heikkala (2015, 25–28) toteaa, että suomalaisten järjestöjen ja yhdistysten suurin ongelma on niiden jäsensuhde. Yhdistykset ja järjestöt tuntevat huonosti jäsentensä toiveet ja tarpeet. Järjestöjen täytyisi nykyistä paremmin asemoida itsensä osaksi ihmisten ja ihmisryhmien elämää ja tarjota asiantuntemuksensa sekä resurssinsa heidän käyttöönsä. Ihmistä ei pitäisi nähdä vain passiivisena tuotteiden ja palvelujen kohteena, vaan asiakas pitää ottaa mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan itse sitä toimintaa, joka häneen vaikuttaa.

Työntekijät eivät silti enää samalla tavalla identifioidu ammattiliittoihin ja ymmärrä niiden tarkoitusta. Ammattiliitojen kohtaamissa viestinnällisissä haasteissa on kyse identiteetistä (identity), etujen puolustamisesta (standing) ja ohjelmasta (programme) sekä niiden määrittelystä uudelleen. (Bergholm & Sippola 2022, 82.) Ammattiliittojen tulisi siis pystyä viestimään tehtävästään nykyistä paremmin.

Heikkalan (2015, 28) mukaan yhdistyksellä tai järjestöllä ei ole varaa synnyttää persoonatonta, sekavaa tai epämääräistä mielikuvaa sen toiminnasta. Kun maailma on täynnä muita mahdollisuuksia täynnä myös yhdistys- ja järjestötoiminnan asiakkaalle, on erityisen tärkeää erottautua. Yhdistyksen tai järjestön on kyettävä vastaamaan, mitä erityistä yhdistys tai järjestö tarjoaa asiakkaalleen. Tästä syystä ammattiliiton jäseneksi liittymisen hetki on erityisen kriittinen sekä asiakkaan palvelukokemuksen että sen yhteydessä hänen kohtaamansa viestinnän kannalta.

2.4 Tietoperustan synteesi

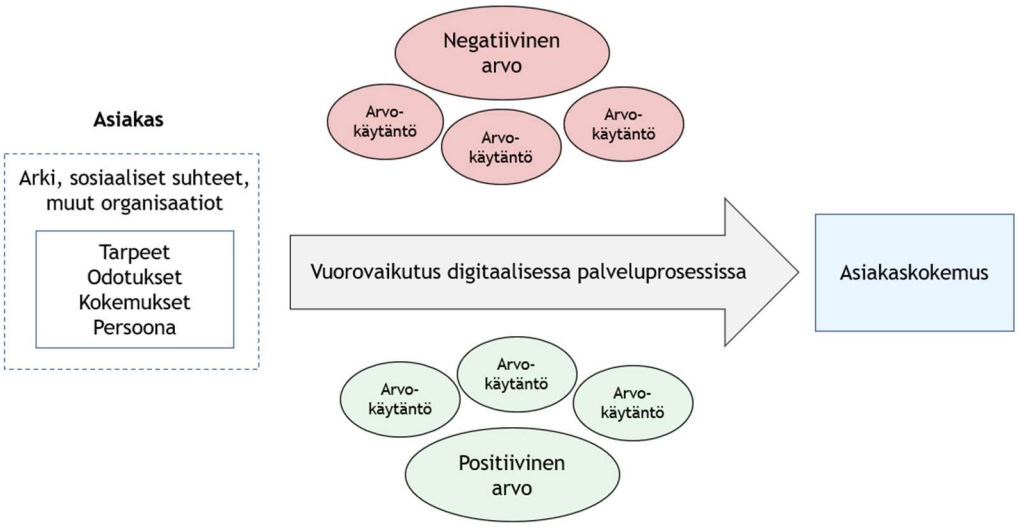
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää arvon muodostumista eli luomista ja tuhoutumista digitaalisen palvelun käytön yhteydessä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää ammattiliiton nykyistä digitaalisen palveluprosessin tuottamaa asiakaskokemusta asiakkaan kannalta paremmaksi ja sujuvammaksi. Pitkän aikavälin tavoitteena on kasvattaa toimeksiantajan jäsenmäärää. Edellä käsitelty tietoperusta on

rakentanut ymmärrystä siitä, mikä yhteys arvon muodostumiseen vaikuttavilla käytännöillä on asiakaskokemukseen. Lisäksi tietoperustassa on kuvattu sitä, miksi liiketoiminnallisen ajattelun muuttaminen asiakaskeskeiseksi olisi ammattiliitoille tällä hetkellä erityisen tärkeää.

Arvoa muodostuu vuorovaikutuksessa kahden tai useamman palvelujärjestelmän välillä. Palvelujärjestelmät voivat olla ihmisiä tai ihmisryhmiä, ja vuorovaikutus voi tapahtua laitteen tai sovelluksen välityksellä. (Plé & Caceres 2010, 431.) Vuorovaikutuksessa syntyy sekä negatiivista että positiivistakin arvoa (Echeverri & Skålen 2021; Ple & Caceres 2010). Nämä arvon muodostumiseen vaikuttavat käytännöt täytyy tuntea ja tunnistaa, jotta organisaatio voisi kehittää liiketoimintaansa (Echeverri & Skålen 2011).

Kuten kaikkien muidenkin organisaatioiden, myös järjestöjen olisi muutettava liiketoiminnallista ajattelutapaansa asiakaskeskeisen logiikan mukaiseksi ja selvitettävä, millaisia niiden tuottamat palvelut ovat asiakkaan arjesta ja kokemusmaailmasta käsin (Heinonen & Strandvik 2015; Strandvik & Heinonen 2015). Käytännössä tämä tapahtuisi asiakaskokemuksen tutkimisen, arvioimisen, mittaamisen ja kehittämisen avulla (Saarijärvi & Puustinen 2020; Tavşan & Erdem 2018; Gerdt & Eskelinen 2015).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan synteesi on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9: Tietoperustan synteesi: Asiakaskokemuksen syntyminen vuorovaikutteisen arvonmuodostuksen tuloksena (tiedot: Echeverri & Skålen 2021; Saarijärvi & Puustinen 2020, 98; Heinonen & Strandvik 2015, 476)

Kuviossa 9 eli tietoperustan synteesissä on yhdistetty edeltävien osioiden teemat kokonaisuudeksi, jonka kautta kohdetta eli ammattiliiton jäseneksi liittymisen digitaalista palveluprosessia tutkitaan ja kehitetään tässä seuraavissa luvuissa kuvatussa kehittämistyössä.

Tietoperustassa on käsitelty myös ammattiliittojen erityistä yhteiskunnallista roolia ja sen viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunutta murrosta, jossa keskeisen tulevaisuuden haasteen muodostaa uusien jäsenten saaminen ja vanhojen säilyttäminen (Ahtiainen 2023; Bergholm & Sippola 2022). Digitalisaation vaikutusten huomioiminen asiakkaiden käyttäytymisen muutoksessa on seikka, joka täytyy ottaa vakavasti järjestökentällä kasvun ja toimintakyvyn varmistamiseksi (Heikkala 2015; Ilmarinen & Koskela 2015). Tuloksissa ja johtopäätöksissä palataan myös näihin kysymyksiin.

3 Kehittämisasetelma ja kehittämistyön eteneminen

Kehittämistehtävässä lähtökohtana toimi AE:n strategia (Akavan Erityisalat 2023b), jossa jäsenten palvelupolkujen selkeyttäminen on yksi keskeisistä tavoitteista. Taustahaastattelujen perusteella kävi ilmi, että nykyisen jäseneksi liittymisen digitaalisen palveluprosessin ongelmat tunnistetaan hyvin sekä AE:n että jäsenyhdistysten keskuudessa, mutta ymmärrys perustuu satunnaiseen jäsenyhdistysten ja AE:n saamaan asiakaspalautteeseen ja työntekijöiden arkikokemukseen. AE:lla tai jäsenyhdistyksillä ei ollut valmiina kvalitatiivista tutkimustietoa jäseneksi liittymisen prosessista, joten sitä täytyi hankkia opinnäytetyön kehittämisasetelman tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aluksi opinnäytetyön tekijä tutustui tutkimuksellisen kehittämistyön aihepiirin tutkimuskirjallisuuteen ja toimeksiantajan omiin dokumentteihin sekä dataan. Koska opinnäytetyön tekijä ei työskentele toimeksiantajan palveluksessa, oli tärkeää kerätä riittävästi tietoa organisaatiosta, jota saatiin AE:n avainhenkilöiden sekä jäsenyhdistysten taustahaastatteluista. Jäseneksi liittyvän digitaalisesta palveluprosessista eli palvelupolusta muodostettiin toimeksiantajan käytyjen keskustelujen ja autoetnografian keinoin alustava kuvaus.

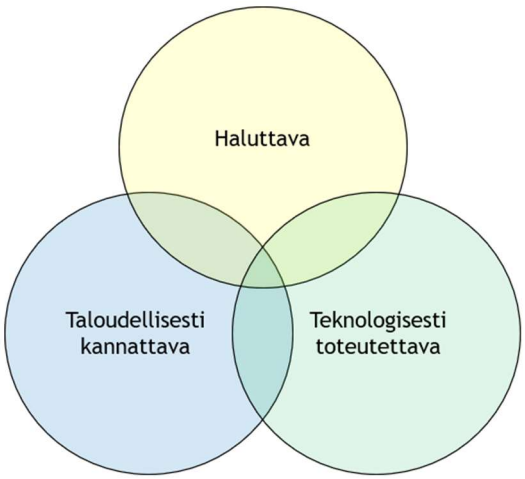
Tietoa asiakaskokemuksesta kerättiin haastattelujen avulla. Haastatteluaineisto analysoitiin ja sen kiteytykset vietiin organisaation avainhenkilöiden pohdittavaksi toukokuussa 2023 järjestetyn työpajan muodossa. Työpajan tärkein tavoite oli selvittää, voidaanko asiakaskokemusta kuvaavan tiedon jakamisen ja käsitteistön sekä yhteiskehittämisen avulla kehittää digitaalista jäseneksi liittymisen prosessia.

Luvussa 3 kuvataan aluksi kehittämistehtävään valittu metodologia eli palvelumuotoilu sekä työskentelyn rakenteen prosessimalli tuplatimantti (Design Council 2023). Sen jälkeen käsitellään ne kehittämisen vaiheet, joissa opinnäytetyön kehittämistehtävä eteni kohti lopullisia tuloksia ja johtopäätöksiä.

3.1 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Muotoiluajattelu (design thinking) on ihmiskeskeinen innovaatiotoiminnan näkökulma, joka Muotoiluajattelu pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, miten yritys voi innovoida ja luoda tarkoituksenmukaista arvoa asiakkailleen. Sitä voidaan hyödyntää missä tahansa ongelmanratkaisussa, on sitten kysymys palveluista, prosesseista tai strategiasta. (Ideo 2023; Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 35.)

Muotoiluajattelun perusta on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10: Muotoiluajattelun mukainen kehittämismalli (mukaillen Ideo U 2023)

Muotoiluajattelun ytimessä on ajatus parempien tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä haluttavuuden (desirability), teknologisen toteutettavuuden (feasibility) ja taloudellisen kannattavuuden (viability) yhdistelmällä (Ideo U 2023). Jokaisen kolmesta ehdosta täytyy toteutua muotoiluajattelua hyödyntävän prosessin lopputuloksena.

Muotoiluajattelu hyödyntää luovaa ja analyyttista ajattelua, empatiaa ja iteratiivista oppimista. Empatialla tarkoitetaan sitä, että jokaisen suunnitteluprosessin aluksi täytyy selvittää ne haasteet, joita ihmiset oikeasti kohtaavat ja päästä kosketuksiin heidän todellisten tilanteidensa, tunteidensa ja motiiviensa kanssa. (Curedale 2016, 18–25, 101.)

Palvelumuotoilu on melko uusi monitieteinen lähestymistapa, joka yhdistää useiden tieteenalojen menetelmiä ja työkaluja (Ojasalo ym. 2018, 38). Koiviston ym. (2019, 33) mukaan palvelumuotoilu on noussut erityisesti Suomessa merkittäväksi ilmiöksi, sillä se sopii arvoiltaan hyvin matalahierarkkiseen työkulttuuriimme. Palvelumuotoilu osaamisalana perustuu muotoiluajatteluun, ja suomen kielessä ja suomalaisessa työelämässä se on voimakkaammin yleistynyt termi. Palvelumuotoilu siis hyödyntää muotoiluajattelua vieden sitä käytäntöön

palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun kahdeksan keskeistä periaatetta ovat:

1. Ihmislähtöisyys: Pyritään syvälliseen ja empaattiseen ymmärrykseen kehittämisen kohteena olevista ihmisistä.
2. Oikean ongelman ratkaisu: Ensin selvitetään, mikä asiakkaan tai käyttäjän perimmäinen tarve tai ongelma on.
3. Eksploratiivisuus: Pyritään haastamaan olemassa olevia toimintatapoja innovatiivisilla vaihtoehdoilla.
4. Iteratiivisuus: Työvaiheita toistetaan, kunnes kehittämisessä on saavutettu niin toimiva ratkaisu, että se täyttää haluttavuuden, teknologisen toteutettavuuden ja taloudellisen kannattavuuden ehdot.
5. Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu: Analyyttisen päättelyn lisäksi hyödynnetään intuitiivista ajattelua, mielikuvitusta ja asioiden vapaata yhdistelyä.
6. Prototyypit ja testaus: Testaamalla kerätään palautetta ja tietoa käyttäjistä.
7. Yhteiskehittäminen: Muutkin kuin asiantuntijat osallistuvat kehittämiseen, mikä vähentää muutosvastarintaa ja synnyttää uusia ideoita.
8. Monialaisuus: Onnistuminen vaatii eri alojen asiantuntijoiden näkemyksiä, jotta monimutkaiset kehityshaasteet saadaan ratkaistua.

(Koivisto ym. 2019, 35–41.)

Vaikka palvelumuotoilulle ei ole yhtä selkeää määritelmää, sitä voidaan kuvata Stickdornin (2013, 34–45) mukaan viiden periaatteen avulla: se on käyttäjäkeskeistä (user-centered), yhteiskehittävää (co-creative), jaksottaista (sequencing) ja kokonaisvaltaista (holistic) toimintaa. Palveluiden kehittämisessä asiakkaan (käyttäjän) osallisuus on välttämätöntä. Luovaan yhteiskehittämiseen osallistuvat asiakkaiden lisäksi kaikki palvelun kannalta oleelliset sidosryhmät.

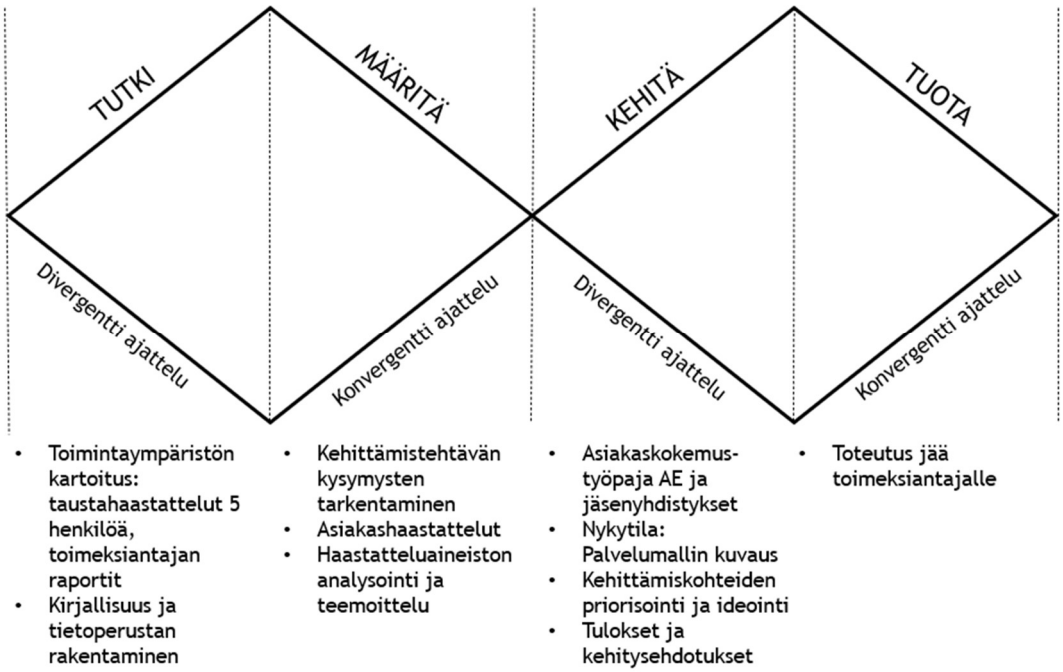
Ojasalon ym. mukaan palvelumuotoilun tavoitteena on uudistaa ja kehittää esimerkiksi strategiaa, prosessia tai palvelua niin, että siitä tulee käyttäjän kannalta hyödyllinen, helppokäyttöinen ja haluttava. Organisaation eli palvelun tuottajan kannalta palvelumuotoilu auttaa tehostamaan, erottautumaan ja lisäämään kannattavuutta. (Ojasalo ym. 2018, 38.) Palvelumuotoilun tehtävä on siis tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia. Positiivinen asiakaskokemus tuottaa yrityksille kustannussäästöjä kahdella tavalla: virheet ja reklamaatiot vähenevät ja suosittelun lisääntyminen vähentää markkinoinnin tarvetta. (Koivisto ym. 2019, 26.)

Palvelumuotoilun kehitysmenetelmä on inkrementaalinen ja iteratiivinen. Inkrementaalisuus tarkoittaa sitä, että laaja kokonaisuus jaetaan pienempiin osiin, jossa ongelmaa ratkaistaan. Iteratiivisuus viittaa sitä, miten ratkaisusta tehdään nopeasti ensimmäinen versio, jota iteroidaan eli toistetaan niin kauan, että tavoite saavutetaan. Lisäksi palvelumuotoilun tapa

ratkaista ongelmia on luova ja sisältää divergenssiä ja konvergenssia. Konvergenssi perustuu tietoon ja analyyttiseen päättelyyn, divergenssi taas mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn. (Tuulaniemi 2011, 112–113.) Tunnetuin divergenssiä ja konvergenssia kuvaava prosessimalli on Design Councilin (2023) kehittämä tuplatimantti (double diamond), jota on hyödynnetty opinnäytetyön prosessia esittävässä kuviossa 11.

Edellä kuvattu muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu tarjoavat tämän työn kehittämishaasteeseen soveltuvan n menetelmällisen pohjan. Tavoitteena on ymmärtää AE:n jäseneksi liittyvän digitaalista palveluprosessia paremmin ja tunnistaa siinä kehityskohteita, joiden avulla palvelua voidaan parantaa. Koiviston ym. (2019, 57) mukaan palveluprosessien kehittäminen on yksi palvelumuotoilun tyypillisimmistä kehittämiskohteista. Onnistuessaan kehitetty lopputulos muuttaa paitsi asiakkaiden myös henkilökunnan rutiineja ja toimintamalleja.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on piirteitä myös tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan kohteesta syvällisen kuvan useilla erilaisilla tiedonhankintamenetelmillä. Tapaustutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi prosessi, järjestelmä tai kohderyhmä. Kohdetta tutkitaan sen omassa ympäristössä, eikä konkreettista muutosta viedä vielä tapaustutkimuksen aikana eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2018, 37.)



Kuvio 11: Tuplatimantti opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimallina (tiedot: Design Council 2023)

Tuplatimantti-prosessimallista tekee erityisen palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen lisäksi divergentin ja konvergentin ajattelun vaihtelu (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 88–89). Divergentissä ajattelussa etsitään määrällisesti lisää ideoita, vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Konvergentissa vaiheessa tehdään valintoja, tiivistetään ja kiteytetään. Opinnäytetyössä toteutettiin prosessin kolme ensimmäistä vaihetta, jotka kuvataan seuraavissa osioissa. Neljäs tuota-vaihe jäi toimeksiantajan vastuulle ja toteutettavaksi.

3.2 Vaihe 1: Tutki

Ensimmäisessä, varsin laajassa ja divergentissä tutki-vaiheessa oli tarkoituksena rajata ja määritellä kehityskohde, perehtyä olemassa olevaan tietoon sekä kerätä lisää tietoa asiakkaiden kokemuksista.

Valmisteleva tutkimus ja työpöytätutkimus

Ennen varsinaista tiedonhankintaa opinnäytetyön tekijä perehtyi ja keräsi olemassa olevaa tietoa toimeksiantajasta, toimialasta ja toimintaympäristön muutoksista. Valmistelevassa tutkimuksessa syvennytään toimeksiantajan näkökulmaan siitä, mikä kehittämistehtävässä ratkaistava ongelma on. Siinä selvitetään organisaation toimintamallien lisäksi myös mahdollisia sisäisiä konflikteja ja ristiriitoja, joita voi nousta esiin myöhemmin tutkimuksen aikana. (Stickdorn ym. 2018, 14–15.)

Valmistelevan tutkimuksen vaiheessa opinnäytetyön tekijä tutustui organisaation rakenteisiin, haasteisiin ja toimintaan haastattelujen avulla, jotta tutkimuskysymys ja kehittämiskohde pystyttiin määrittelemään ja rajaamaan. Opinnäytetyön tekijä haastatteli AE:n toiminnanjohtajaa ja viestinnän ja markkinoinnin edustajia sekä neljää jäsenyhdistyksen edustajaa. Lisäksi opinnäytetyön tekijä osallistui AE:n ja jäsenyhdistysten strategiapäivään sekä yhteen sisäiseen kokoukseen, jossa AE ja jäsenyhdistysten avainhenkilöt käsittelivät jäseneksi liittymisen prosessia. Kokouksen keskustelu tarjosi hyvän mahdollisuuden tarkentaa niitä palvelupolun kohtia, jotka ovat palvelun käyttäjälle eli asiakkaalle näkymättömiä.

Työpöytätutkimuksessa analysoidaan valmista, toisen tahon keräämää (secondary) dataa, joka voi olla kvalitatiivista tai kvantitatiivista. Työpöytätutkimuksen tarkoitus on muotoilla kehittämistehtävän tutkimuskysymys tarkemmin, tarkistaa on aiheesta tehty aiempaa tutkimusta sekä tunnistaa mahdollisia tiedonkeruun, visualisoinnin ja synteesin menetelmiä myöhempiä vaiheita varten. (Stickdorn ym. 2018, 17–19.)

Opinnäytetyön työpöytätutkimuksen osuus koostui tieteellisen ja ammatillisen kirjallisuuden taustaluvusta ja toimeksiantajan omiin dokumentteihin kuten strategiaan ja toimintasuunnitelmaan syventymisestä. Lisäksi opinnäytetyön tekijä tarkasteli itse Google Analytics -

sivustoanalytiikkaa[3] AE:n yritystilin kautta ja perehtyi keskusteluiden ja sähköpostiviestien avulla siihen hakemuksia ja jäseniä koskevaan numeeriseen dataan, jota vain AE:n työntekijät pystyvät tarkastelemaan taustajärjestelmästä.

Autoetnografia

Akateemisessa tutkimuksessa autoetnografia on lähestymistapa, jossa tutkija itse osallistuu organisaation toimintaan kuukausien ajan. Palvelumuotoilussa autoetnografia nähdään tiivistetympänä ja yksinkertaisempana tapana kartoittaa kehitettävää palvelua asettumalla asiakkaan asemaan. Autoetnografian etu on se, että varsinaisten tutkimushaastattelujen ohjaaminen ja suunnittelu on helpompaa, kun tutkija on itse kokeillut kehitettävää palvelua tai sen osaa. Menetelmä auttaa tutkijaa myös ymmärtämään monikanavaisuutta palveluissa. (Stickdorn ym. 2018, 20–21.)

Autoetnografisessa osuudessa opinnäytetyön tekijä kokeili itse ammattiliiton liittymistä sähköisen palvelukanavan kautta useita kertoja ja piirsi oman kokemuksen perusteella alustavan kuvauksen jäseneksi liittyvän digitaalisesta palveluprosessista eli palvelupolusta. Palvelupolkua käsiteltiin toimeksiantajan sekä jäsenyhdistysten kanssa myös kahdessa palaverissa, joissa vaiheita tarkennettiin. Näiden tapaamisten ja autoetnografisen kokeilun avulla piirrettiin alustava versio nykyisestä palveluprosessista, joka auttoi opinnäytetyön tekijää suunnittelemaan kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluosuutta.

Tutkimushenkilöiden rekrytointi

Digitaalisten palveluprosessien kehittämisessä ja palvelumuotoilussa käyttäjän eli asiakkaan rooli on keskeinen. Siksi tarvittiin tietoa potentiaalisten jäsenien asiakaskokemuksesta ja siitä, miten he itse kokevat arvon muodostumisen jäseneksi liittymisen prosessissa. Koska AE:lla on peräti 22 jäsenyhdistystä, opinnäytetyön laajuudesta johtuvista syistä jokaisen yhdistyksen potentiaalisia jäseniä ei voitu ottaa mukaan kvalitatiiviseen tutkimukseen. Jäsenyhdistykset tyypiteltiin jäsenmäärän ja toimihenkilöiden mukaan kolmeen eri luokkaan, ja rekrytoitavat tutkimushenkilöt valittiin näiden luokkien potentiaalisista jäsenistä. Yhdistysten luokittelu on esitetty taulukossa 2.

[3] Google Analytics on alusta, joka kerää yrityksen verkkosivustolta ja sovelluksista dataa ja luo sen perusteella raportteja, jotka sisältävät havaintoja sivustojen käyttäjien toiminnasta (Google 2023).

	Isot jäsenyhdistykset (yli 2 000 jäsentä ja 2-4 toimihenkilöä)	**Keskikokoiset jäsenyhdistykset (1000-2000 jäsentä)**	**Pienet jäsenyhdistykset (alle 1000 jäsentä, ei toimihenkilöitä)**
Kasvava jäsenmäärä	Viesti	-	TAAY, Suomen geronomiliitto, Opetushallinnon akateemiset toimihenkilöt
Laskeva jäsenmäärä	Specia, Taku, Kieliasiantuntijat	Kumula, Skilla, Museoalan ammattiliitto, Nuoriso- ja liikuntaalan ammattiliitto, Liiketalouden liitto, Suomen restonomiliitto	SSHL, SVT, Kihlakunnanulosottomiehet, Valtion alueellisen sivistyshallinnon virkamiehet, Kotus henkilökuntayhdistys, Hallintonotaarit, Pelastushallinnon virkamiehet, Suomen urheilujärjestöjen johtavat toimihenkilöt
Ei muutosta jäsenmäärässä	-	-	Merenkulkuopiston opettajainyhdistys

Taulukko 2: Akavan erityisalojen jäsenyhdistykset vuoden 2023 alussa

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka eivät vielä ole AE:n jäsenyhdistysten jäseniä, mutta voisivat koulutus- ja työtehtäviensä perusteella olla sitä. Haastateltavat edustivat siis potentiaalisia asiakkaita, jotka voisivat tulevaisuudessa liittyä AE:n jäsenyhdistysten jäseniksi. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, ja heidät rekrytoitiin opinnäytetyön tekijän omista verkostoista. Haastateltavat olivat iältään 23–44 vuotiaita, ja heistä neljä opiskeli joko päätoimisesti tai työn ohessa.

Haastatteluiden yhteydessä haluttiin toteuttaa myös kevyt palvelun testaus. Vaikka AE:n Google Analytics -verkkopalveluanalytiikan mukaan jäsenhakemuksista suurin osa täytetään ja lähetetään edelleen tietokoneelta, on mobiilikäyttöliittymästä lähetettyjen jäsenhakemusten osuus 32 prosenttia silti merkittävä. Voidaan myös olettaa, että nykyistä paremmin mobiilioptimoitu jäsenhakemus kasvattaisi mobiilikäyttöliittymän osuutta nykyisestä.

Opiskelevista ja työssäkäyvistä suomalaisista jo lähes kaikilla on käytössään kosketusnäytöllä varustettu matkapuhelin, ja matkapuhelin laitteena on myös yleisempi suomalaisten keskuudessa internetin käyttöön kuin tietokone (Tilastokeskus 2023). Koska AE:n digitaalista palveluprosessia halutaan kehittää myös tulevaisuuden tarpeita ajatellen, osaa rekrytoiduista haastateltavista pyydettiin testaamaan palvelua omalla matkapuhelimellaan.

Kontekstuaalinen ja puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelu soveltuu kehittämistehtävän tiedonkeruun menetelmäksi tapauksissa, joissa on tarve säädellä aineiston keruuta joustavasti, sillä se antaa mahdollisuuden selventää ja syventää tietoja sekä sijoittaa tulokset laajempaan kontekstiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 204–205). Haastattelu oli luontevin menetelmä tähän kehittämistehtävään, sillä sen avulla saadaan sellaista tietoa asiakkaiden arjesta, elämästä ja ajatuksista, jota pystytään hyödyntämään palvelumuotoiluprosessin muiden vaiheiden inspiraationa ja ohjaajana (Tuulaniemi, 147).

Haastattelutavaksi valittiin kontekstuaalisen ja puolistrukturoidun haastattelun yhdistelmä, jossa oli piirteitä myös käytettävyystestauksesta. Kontekstuaalisen haastattelun etu suhteessa muihin menetelmiin on asiayhteyden luominen haastattelussa käsiteltäville teemoille. Asioita on myös helpompi muistaa ja kuvailla, kun henkilö on niiden äärellä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa haastattelun kulun mukaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 106–108.) Koska haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa arvon muodostumista ja palvelukokemuksen merkitytä asiakkaille, puolistrukturoitu menetelmä soveltui kehittämistyön tarkoitukseen hyvin.

Potentiaalisten jäsenten eli asiakkaiden haastattelutapaamiset koostuivat alkuhaastattelusta, digitaalisen palveluprosessin testaamisesta sekä loppuhaastattelusta. Kysymykset muotoiltiin niin, että niiden avulla pystyttiin saamaan tietoa asiakkaan kokemasta arvon muodostumisesta digitaalisissa palveluissa yleisesti. Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan niitä arvon muodostumisen ja tuhoutumisen tekijöitä, joita he kokivat varsinaisessa jäseneksi liittymisen palveluprosessissa sen aikana ja palvelun käytön jälkeen.

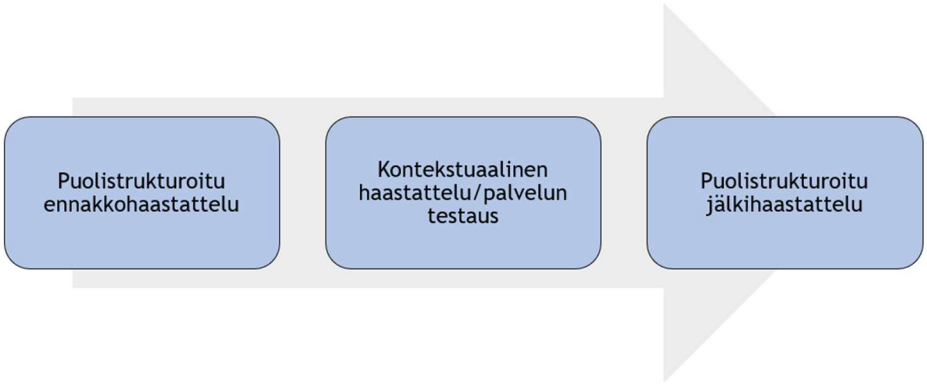
Käytettävyystestauksen avulla voidaan tarkastella sitä, miten hyvin palvelun käyttäjät ymmärtävät palvelun tarkoituksen ja millaisia reaktioita ja tunteita palvelu saa heissä aikaan (Lewrick 2022, 219). Käytettävyystestauksessa on kvalitatiivisen haastattelun piirteitä, mutta siinä käyttäjiä havainnoidaan, kun he suorittavat sarjan tehtäviä testattavan ja kehittämisen kohteena olevan palvelun avulla (Lang & Howell 2017, 30). Käytettävyystestauksessa fasilitaattori ohjaa osallistujan testausprosessin läpi ja antaa tälle tehtäviä, jotka vastaavat palvelun todellisia käyttötilanteita. Käytettävyystestaus auttaa tunnistamaan ongelmia sekä kehittämiskohteita ja lisää ymmärrystä palvelun käyttäjän käyttäytymisestä ja mieltymyksistä. (Moran 2019)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä ei tehty laajasti ymmärrettynä käytettävyystestausta, jonka perusteellisimmassa muodossa jopa jokainen klikkaus kirjataan. Kontekstuaalisen haastattelun lisäksi testaamista voidaan kutsua ennemminkin hetkessä tapahtuvaksi tutkimukseksi (in-the-moment research), joka antaa realistisemman kuvan tapahtumista ja kokemuksista kuin jälkikäteen kysyminen. Ajallinen hyöty on suuri: Syvähaastattelut tai kyselyt,

joihin henkilöt vastaavat viikkojen tai kuukausien kuluttua tarkasteltavasta tapahtumasta, perustuvat hatariin muistikuviin. Hetkessä tapahtuva tutkimus mahdollistaa sen sijaan aidot havainnot tilanteesta, toisin kuin pelkkä ennen tapahtumia tai niiden jälkeen suoritettava haastattelu. (Lang & Howell 2017, 27–28.)

Kontekstuaalisissa haastatteluissa testattu prosessi rajattiin opinnäytetyön alussa tehdyn määrittelyn mukaan siihen digitaaliseen palveluprosessiin, jossa asiakas tekee tarvittavat toimenpiteet liittyäkseen AE:n jäsenyhdistyksen jäseneksi. Vaikka asiakas koisi liittyvänsä ammattiliiton jäseneksi, organisaation näkökulmasta sitä ei vielä tapahdu, sillä lähettämisen jälkeen henkilöstö käsittelee hakemuksen. Palveluprosessi rajattiin ajallisesti vaiheisiin siitä hetkestä alkaen, kun asiakas on päättänyt liittyä oman ammatti- ja koulutustaustansa kannalta sopivaan yhdistykseen ja päättyen siihen hetkeen, kun jäsenhakemus on lähetetty ja asiakas jää odottamaan tietoa sen hyväksymisestä.

Puolistrukturoidun ja kontekstuaalisen haastattelu yhdistelmä mahdollisti sekä konkreettisen käyttäytymisen havainnoinnin että kohderyhmän edustajien ajatusten ja tunteiden syvällisen luotaamisen. Kehittämistehtävän haastattelujen eteneminen on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12: Haastattelujen teemaosiot ja eteneminen

Haastatteluista neljä toteutettiin etänä Teams-videoyhteydellä ja kaksi fyysisesti samassa tilassa tutkimushenkilön kanssa. Tietokoneella tehtävissä testaustilanteissa tutkimushenkilö jakoi omaa näyttöään opinnäytetyön tekijälle, mutta matkapuhelimella tehdyissä testauksissa tämä ei ollut mahdollista. Niissä opinnäytetyön tekijä katsoi samaa näyttöä tutkimushenkilön kanssa ja teki muistiinpanoja. Kaikki haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksen avulla opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiselle opiskelijatilille Microsoft OneDrive -pilvipalveluun.

Kuudennen tutkimushenkilön haastattelun kohdalla opinnäytetyön tekijä koki, että haastatteluaineistoa koskeva saturaatiopiste saavutettiin, eikä haastatteluja tarvittu enempää.

Saturaatiopisteellä tarkoitetaan vaihetta, jossa uudet haastattelut eivät tuottaisi kehittämistehtävän kannalta enää mitään uutta ja oleellista tietoa (Ojasalo ym. 2018, 111).

3.3 Vaihe 2: Määritä

Toisessa kehittämistehtävän konvergentissa eli kiteyttävässä määritä-vaiheessa tiivistettiin edellisessä tutki-vaiheessa kerätty laaja asiakashaastatteludata sellaiseen muotoon, jossa sitä voitiin jalostaa ja käyttää toimeksiantajan kanssa yhteiskehittämisen tietoperustana ja inspiraation lähteenä. Tämän vaiheen tavoitteena oli vastata opinnäytetyön alussa esitettyyn ensimmäiseen kehittämiskysymykseen arvon muodostumisesta digitaalisessa palveluprosessissa.

Tämä vaihe koostui pääasiassa opinnäytetyön tekijän itsenäisestä työskentelystä, jossa kiteytettiin aineistosta tärkeimmät asiat yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon. Tiedon lajittelun, analysoinnin ja visualisoinnin alustana käytettiin Miro-sovelluksen näkymää.

Laadullisen aineiston analysoiminen

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen. Litterointi tarkoittaa tallennetun aineiston kirjoittamista puhtaaksi tekstimuotoon. Litterointi voidaan tehdä joko sanatarkasti tai kirjakielen mukaisesti. (Ojasalo ym. 2018.) Tässä tapauksessa opinnäytetyön tekijää kiinnostivat sekä haastatteluissa esiin nousseet asiat että sanalliset ilmaukset, joten teksti litteroitiin puhekielen mukaiseksi. Litterointi ei ollut sanatarkkaa, eikä esimerkiksi puheessa esiintyviä taukoja ja äännähdyksiä kirjattu.

Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Tässä työssä noudatettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 103–105) mukaista laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisjärjestystä:

1. Päätä, mikä aineistossa on kiinnostavaa
2. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse kiinnostavat asiat
3. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta
4. Luokittele, teemoittele tai tyypittele aineisto
5. Kirjoita yhteenveto

Varsinainen analysointi aloitetaan lukemalla aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen se luokitellaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Litteroitu aineisto puretaan teema-alueisiin, joiden avulla tarkastellaan sellaisia ilmiöitä ja asioita, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä. (Ojasalo ym. 2018, 110–111.)

Haastatteluaineiston analyysi oli muodoltaan aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa. Aineistolähtöisessä analyysissa analysoitavat yksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti, eikä niitä ole valittu etukäteen. Täysin aineistolähtöistä tutkimusta on

kritisoitu sen vuoksi, että ”puhtaita” ja objektiivisia havaintoja ei voida olettaa olevan olemassa. Tätä ongelmaa on pyritty laadullisen tutkimuksen piirissä ratkaisemaan teoriaohjaavan analyysin avulla, jossa teoria toimii analysoinnin apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä sisällönanalyysin teoriaohjaavana kehyksenä toimi opinnäytetyön luvussa 2 esitelty teoreettinen viitekehys. Haastattelussa oli kerätty eri teemojen kautta tietoa useista osa-alueista, joiden mukaan lajittelu eli klusterointi tehtiin. Osa-alueet olivat:

- Haastateltavien kokemukset ja ajatukset ammattiliitoista, niihin kuulumisesta ja liittojen tarjoamista palveluista
- Kokemukset ja ajatukset vastaavista digitaalisista palveluista yleensä
- Haastateltavien kokemukset ja ajatukset sekä opinnäytetyön tekijän havainnot kontekstuaalisen haastattelun ajalta (tehtävänä suorittaa ammattiliiton jäseneksi liittyminen) ja kipupisteiden muodostaminen näistä
- Haastateltavien ajatukset ja arvio kokemuksesta kontekstuaalisen haastattelun jälkeen

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä noudatettiin soveltaen Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–127) kuvaamaa etenemistapaa. Opinnäytetyön tekijä luki litteroidut haastattelut useita kertoja läpi ja merkitsi tekstiin oleelliset kohdat. Tässä pelkistämisen eli redusoinnin vaiheessa karsittiin pois tutkimuksen kannalta epäoleellinen sisältö, mutta oleellista sisältöä oli vielä runsaasti jäljellä.

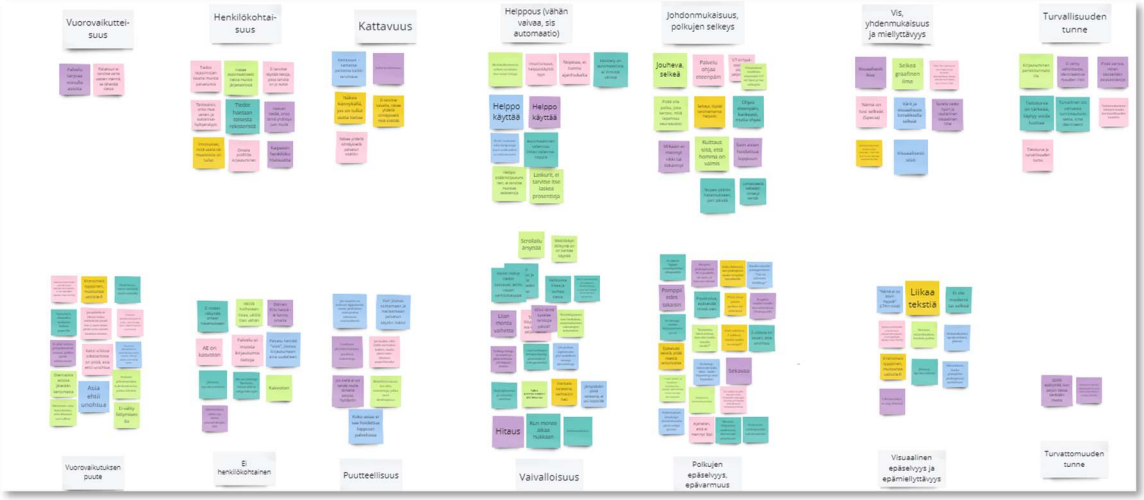
Seuraavaksi puhekielestä pelkistetyt ilmaukset listattiin Miro-palveluun tätä tarkoitusta varten luodulle työpöydälle. Ne yhdistettiin omiksi ryhmikseen sen perusteella, mitkä vaikuttivat samankaltaisilta. Ilmauksista tiivistettiin kipupisteitä eli sellaisia palveluprosessin vaiheita, joissa asiakas kohtaa turhautumista, hankaluutta ja negatiivisia tunteita palvelun tuottajaa kohtaan. Seuraavaksi palveluprosessin aikaiset kipupisteet yhdistettiin palveluprosessin toiminnan vaiheisiin. Jäseneksi liittymisen palveluprosessin kipupisteet on kuvattu taulukossa 3.

Google	Jäsenyhdistyksen tai AE:n sivut	Lomakkeen 1. vaihe	Kirjautuminen lomakkeen 2. vaiheeseen	Lomakkeen täyttäminen ja lähettäminen	Lähettämisen jälkeen
Sekä AE:n että yhdistysten linkkejä, sponsoroituja ja orgaanisia vaihdellen. Vaikeaa löytää oikeaa.	Edes takaisin siirtyminen AE:n ja yhdistysten sivujen välillä tiedon etsimisvaiheessa turhauttaa.	Organisaation, visuaalisen ilmeen ja fontinvaihtuminen hämmentää.	Kirjautumistapa koetaan hankalaksi ja tietoturva miettyttää. Salasana on monimutkainen, eikä sitä voi kopioida.	Lomakkeella eteneminen koetaan selkeäksi, mutta valikoiden vaihtoehdot ovat osin kummallisia ja puutteellisia. Mobiiliversio on vaikea käyttää. Yksityiskohtaisia tietoja kysytään paljon. Jäsenyhdistys valitaan lomakkeen lopussa, vaikka asiakas kokee valinneensa sen jo alussa.	Asiakas ei saa vahvistusta, mikä herättää epävarmuutta ja huolta siitä, menikö hakemus perille. Asiakas ei saa tietoa oman asiointinsa etenemisestä. Asiakas ei tiedä, minkä organisaation jäseneksi hän on liittynyt.

Taulukko 3: Jäseneksi liittymisen digitaalisen palveluprosessin ongelmakohdat

Kun palvelupolkua koskevat havainnot ja haastatteluvastaukset oli klusteroitu ja teemoiteltu, sama tehtiin haastattelujen kontekstuaalista osuutta edeltäneiden ja seuranneiden haastattelujen vastauksille. Tämän vaiheen tarkoitus oli löytää ja yhdistää haastateltavien kokemat, arvoa tuhoavat ja luovat käytännöt (Echeverri & Skålen 2011) sekä haastattelutilanteen kontekstuaalisesta osasta (jäseneksi liittymisen prosessin läpi kulkeminen) että alun teemahaastattelusta (arvoa tuottavat digitaaliset palvelut yleensä).

Koko aineiston klusterointi ja teemoittelu tehtiin Miro-sovelluksessa. Kuvakaappaus työvaiheesta on esitetty kuviossa 13, aineiston analyysin luettava versio on opinnäytetyön liitteenä.



Kuvio 13: Arvon luomista ja tuhoutumista edistävät tekijät, klusterointia ja teemoittelua

Seuraavaksi aineisto abstrahoitiin eli käsitteellistettiin. Tässä vaiheessa yhdistettiin yllä kuvattuja haastattelun osa-alueita niin, että pystyttiin erottamaa arvoa luomista sekä arvon tuhoamista edistäviä tekijöitä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 125) mukaan abstrahoinnin vaiheessa edetään alkuperäisdatan kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Kun käsitteitä yhdistetään ja abstrahointia jatketaan mahdollisimman pitkään, saadaan vastaus tutkimustehtävään. Aineiston abstrahoinnissa löydettiin seitsemän positiivista arvonluontia edistävää tekijää sekä seitsemän niiden vastakohtaa, negatiivista arvon muodostumista eli arvon tuhoutumista edistävää tekijää. Tekijät on kuvattu taulukossa 4.

Arvon luomista edistävä tekijä	**Kuvaus**	**Arvon tuhoutumista edistävä tekijä**	**Kuvaus**
Vuorovaikutteisuus	Palvelu kommunikoi käyttäjän kanssa esimerkiksi lähettämällä sähköpostiviestejä, jolloin sinne ei tarvitse varta vasten mennä.	Puutteellinen vuorovaikutus	Palvelu ei kerro, onko prosessi valmis eikä kerro, mitä taustalla tapahtuu. On epäselvää, miten palvelun toimittaja aikoo viestiä asiakkaalle.
Henkilökohtaisuus	Palveluun voi kirjautua omalla profiililla, ja se antaa räätälöityä, asiakkaalle oleellista tietoa ajankohtaisista asioista. Palvelu on asiakasta varten ja hän tekee siellä henkilökohtaisia valintoja.	Henkilökohtaisuuden puute	Palvelusta tulee etäinen ja kasvoton tunne. Kirjautuminen on vaikeaa, eikä asiakkaalla ole näkymää omien asioiden hoitamisen vaiheisiin. Omat valinnat eivät säily läpi prosessin. Omia tietoja katoaa.

Kattavuus	Samasta paikasta löytyy kaikki tarvittava. Asiakas näkee yhdellä silmäyksellä kaiken, mitä palvelussa on. Palvelun lisäksi ei tarvitse käyttää muita kanavia.	Puutteellisuus	Palvelussa ei voi tehdä kaikkia niitä asioita, joita asiakas tarvitsee, vaan lisäksi tarvitaan esimerkiksi puhelinsoittoja ja paperilomakkeita. Prosessi keskeytyy, kun täytyy tehdä asioita muissa kanavissa ja palveluissa.
Helppous, vaivattomuus	Helppo sisäänkirjautuminen, tietojen automaattinen syöttö ja omat tiedot integraatioiden kautta muista palveluista. Tehtävä onnistuu.	Vaivalloisuus, työläys	Palvelu kadottaa tietoja, ei tallenna automaattisesti ja vaatii toistamaan samoja toimintoja yhä uudelleen. Hitaus, tekniset ongelmat. Tehtävä keskeytyy.
Johdonmukaisuus, etenemisen selkeys	Asiakas tietää koko ajan missä vaiheessa hän on ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Lopuksi varmuus, että tehtävä on onnistunut ja tieto siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu.	Epäselvyys, epävarmuus etenemisessä	Sivustojen ja muiden palveluiden välillä siirtyminen, ilmeen ja viestin lähettäjän vaihtuminen kesken prosessin. Epäselvät ja liian pitkät tekstit. Asiakas ei ymmärrä, mitä tapahtuu.
Visuaalinen miellyttävyys	Rauhallinen, selkeä ja moderni visuaalinen ilme, joka vastaa tämän hetken yleisiä standardeja. Yhtenäisyys esimerkiksi väreissä, fonteissa kuvituskuvissa. Ei liikaa tekstiä.	Visuaalinen epämiellyttävyys	Vaihtuva visuaalinen ilme aiheuttaa sekavuutta. Negatiiviseksi koetaan visuaalisesti vanhanaikaiselta, viranomaishenkiseltä, hierarkkiselta ja harmaalta vaikuttava ilme.
Turvallisuuden tunne	Henkilökohtaiset tiedot ovat turvassa ja palvelu kertoo, mihin niitä kerätään. Asiakas voi olla varma, että hän asioi omalla identiteetillään.	Turvattomuuden tunne	Käsittelyn etenemisen aikataulusta ei ole varmuutta. Tietoturva herättää kysymyksiä, kun vastinkappaletta ei tule. Paljon henkilökohtaisia kysymyksiä, mutta ei kerrota, mihin tietoja kerätään ja miksi.

Taulukko 4: Arvon luomista ja tuhoutumista edistävät tekijät

3.4 Vaihe 3: Kehitä

Kehittämistehtävän toisen määritä-vaiheen jälkeen seurasi divergentti kehitä-vaihe, jossa edellisessä vaiheessa tehdyt asiakashaastatteluiden kiteytykset vietiin organisaatiolle yhteiskehittämisen ja ideoinnin lähtökohdaksi työpajaan. Kehitä-vaiheessa rakennettiin yhteistä ymmärrystä toimeksiantajan sekä sen sidosryhmien kanssa ja tuotettiin uusia ideoita yhdistelyn ja mielikuvituksen avulla (Tuulaniemi 2011, 113). Kehitä-vaiheen tavoitteena oli löytää vastauksia opinnäytetyön kehittämiskysymykseen siitä, voidaanko nykyistä asiakaskokemusta koskevan kvalitatiivisen tiedon ja yhteiskehittämisen keinoilla kehittää digitaalista palveluprosessia.

Opinnäytetyön tekijä suunnitteli ja toteutti työpajan ja suuren osan tästä vaiheesta toisen opiskelijan kanssa, joka teki samaan aikaan omaa opinnäytetyötään AE:n toimeksiannosta. Kahden opiskelijan yhteistyö auttoi avaamaan uusia näkökulmia työhön, tehosti työskentelyä ja helpotti esimerkiksi työpajan käytännön järjestelyjä ja fasilitointia. Lisäksi kaksi samalle toimeksiantajalle tehtyä opinnäytetyötä auttavat näkemään organisaation toiminnan ja digitaalisuuden vaikutukset useasta näkökulmasta ilman, että kaikkea tietoa tarvitsee esittää yhdessä tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

Asiakaskokemustyöpaja

Palvelumuotoilun keskeinen ajatus on palvelun osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen. Kehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki palvelun osapuolet olisivat päättämässä, millainen palvelu on. (Tuulaniemi 2011, 116). Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan eli AE:n sekä jäsenyhdistysten rooli oli keskeinen alun tutkimusvaiheessa, jossa ongelmaa rajattiin ja selkeytettiin yhdessä jäseneksi liittymisen prosessia tuntevien avainhenkilöiden kanssa. Aineistosta nousseet teemat ja kipukohdat vietiin seuraavaksi organisaatioiden avainhenkilöiden pohdittaviksi, priorisoitaviksi ja kehitettäväksi toukokuussa 2023 järjestetyssä asiakaskokemustyöpajassa. Työpajan tehtävänä oli koota kaikki jäseneksi liittyvän digitaalisen palveluprosessin parissa työskentelevät henkilöt yhteen.

Fyysisesti AE:n toimistolla järjestettyyn työpajaan kutsuttiin yhteensä neljä AE:n tietohallinnon, markkinoinnin ja viestinnän edustajaa sekä kymmenen jäsenyhdistyksen toiminnanjohtajaa tai muuta avainhenkilöä. Kutsutuista jäsenyhdistysten edustajista lopulta kuusi pääsi paikalle. Työpajaan osallistui sekä suurten että keskikokoisten jäsenyhdistysten organisaatioiden edustajia, mutta pienten jäsenyhdistysten edustajat eivät halunneet tulla paikalle. Pienissä jäsenyhdistyksissä ei ole lainkaan toimihenkilöitä, joten niiden edustajat olisivat joutuneet tulemaan työpajaan omalla vapaa-ajallaan.

Työpajatyöskentely kuuluu olennaisena osana palvelumuotoilun prosessiin. Se eroaa perinteisistä kokouksista luomista ja kokeilemista korostavalla työskentelyotteella. Fasilitoinnin

merkitys on keskeinen työpajan onnistumisen kannalta, sillä työpajassa prosessit ja toiminta on usein monimutkaisempaa kuin muodollisissa kokouksissa. Onnistuneen fasilitoinnin edellytyksiä on osallistujien suostumus fasilitointiin, fasilitoijan asema suhteessa ryhmään sekä neutraalius. (Stickdorn ym. 2018, 392–393.) Työpajassa oli kaksi fasilitaattoria, toinen fasilitaattori oli toisen AE:n toimeksiannosta tehtävän opinnäytetyön tekijä. Tämä helpotti edeltävän suunnittelun ja organisoinnin lisäksi muistiinpanojen tekemistä, ryhmissä kiertelyä, aikataulun seuraamista ja ohjeiden antamista kolme ja puoli tuntia kestäneen työpajan aikana.

Työpajan suunnitelmaan kirjattiin tavoitteet niin, että molemmat opinnäytetyön tekijät pystyivät saamaan sen tuloksista aineksia omaan työhönsä. Suunnittelua ohjasi toimeksiantajalta tullut toive yhteisen ymmärryksen rakentamisesta ja visualisoinnista koskien nykyistä jäseneksi liittymisen palveluprossia. Toimeksiantaja toivoi saavansa käyttöön palvelumallin kuvauksen (service blueprint) muun muassa uusien työntekijöiden perehdyttämisen tueksi. Tavoitteena oli myös priorisoida haasteita asiakkaan ja organisaation kannalta sekä ideoida ratkaisuja, joilla palveluprosessin ongelmakohdat pystyttäisiin korjaamaan.

Opinnäytetyön kehittämiskysymysten näkökulmasta työpajassa haluttiin myös selvittää, miten työntekijät ottavat asiakaskokemusta käsittelevän tiedon vastaan ja onko AE:lla ja sen jäsenyhdistyksillä valmiutta muuttaa toimintaansa nykyistä asiakaskeskeisemmäksi.

3.4.1 Asiakaskokemuksen merkitys arvon tuottamisessa

Työpajan ensimmäisessä paritehtävässä määriteltiin tavoitteet ja ratkaistava ongelma. Osallistujille selvennettiin, että läpi työpajan termi ”asiakas” tarkoittaa sekä nykyisiä että potentiaalisia henkilöjäseniä. Osallistujat keskustelivat ja vastasivat seuraaviin kysymyksiin:

- Miten hyvä asiakaskokemus tuottaa arvoa asiakkaalle?
- Miten hyvä asiakaskokemus tuottaa arvoa meille organisaationa?

Asiakkaan kannalta hyvän asiakaskokemus tuottaa arvoa sitoutumisen, suosittelun ja kohdatuksi tulemisen kautta. Hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan tuntemaan, että hän on osa yhteisöä ja hänet kuullaan. Palvelun tulee olla asiantuntevaa, laadukasta, helppoa, nopeaa ja luotettavaa, jotta se tuottaa asiakkaalle arvoa. Arvoa syntyy, kun yksilön tiedon ja edunvalvonnan tarpeet tulevat tyydytetyiksi ja arkinen asiointi kuten jäsenmaksujen maksaminen on helppoa. Asiakkaalle luo arvoa myös se, että hänen aikaansa säästyy muihin asioihin.

Organisaationa AE:lle ja jäsenyhdistyksille syntyy arvoa, kun yhteistyö toimii jäsenyhdistysten ja AE:n välillä saumattomasti ja yhteisö on alojen suhteen riittävän laaja. Esimerkiksi jäsen voi työpaikkaa vaihtaessaan löytää uuden jäsenyhdistyksen toisesta AE:n jäsenyhdistyksestä, eikä hänen tarvitse vaihtaa toiseen ammattiliittoon. Jäsenistä on helpompi pitää kiinni, kun asiakaskokemus on hyvä, mikä lisää edelleen uskottavuutta, hyvää mainetta ja vahvistaa

asiantuntija-asemaa. Hyvät palvelut toimivat sisäisesti niin, että virhetilanteissa on enemmän resilienssiä tapahtuneiden virheiden käsittelyyn. Ryhmän pohdinta on esitetty kuviossa 14.

Kuvio 14: Miten hyvä asiakaskokemus tuottaa arvoa asiakkaalle ja organisaatiolle?

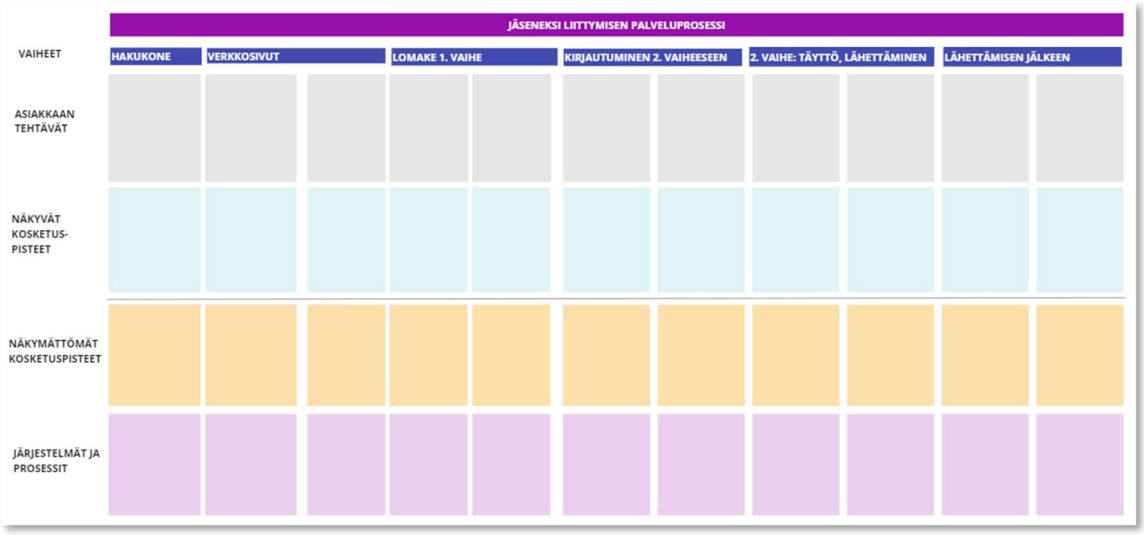
Tehtävän tarkoituksena oli johdattaa osallistujien ajatukset kohti työpajan asiakaskokemusta käsittelevää vaihetta sekä kerätä valmiiksi ideoita, joita hyödynnettiin työpajan lopussa ratkaisukuvausten tekemisessä. Tässä vaiheessa osallistujilla ei ollut vielä tietoa haastatteluilla kerätyn asiakaskokemuksen sisällöstä eikä palveluprosessissa havaituista kipupisteistä.

3.4.2 Yhteinen ymmärrys nykytilasta: Palvelumallin kuvaus

AE:lla ja jäsenyhdistyksillä oli heikko yleiskäsitys jäseneksi liittymisen palveluprosessin vaiheista sekä asiakkaan että organisaation kannalta. Koska toimijoita on useita, prosessissa on rajapintoja, joita ennen tätä työpajaa ei ollut kuvattu visuaalisesti tai käsitelty työpajaan osallistuneiden avainhenkilöiden kesken yhteisesti. Prosessissa oli siis paljon vaiheita, joista vain osa avainhenkilöistä tiesi.

Palvelumallin kuvaus (service blueprint) valittiin työkaluksi nykytilan kuvaamiseen, jotta osallistujille syntyisi selkeä, yhteinen kuva nykytilasta sekä asiakkaan että organisaation vaiheiden ja tehtävien kannalta. Asiakkaan ja organisaation prosessien etenemiseen on visuaalisen palvelumallin kuvauksen avulla helppo palata myös myöhemmin, kun jokin vaihe halutaan palauttaa mieleen. Tavoitteena oli prosessin visualisoinnin avulla havainnollistaa myös ajallista näkökulmaa: tällä hetkellä asiakas odottaa useita päiviä viestintää sellaisissa vaiheissa, jotka eivät näy työntekijöille.

Palvelumallin kuvaus on yksi palvelumuotoilun visualisoinnin menetelmistä. Muita tapoja kuvata palvelua tai sen osaa ovat ovat asiakaspolut (customer journey map), kokemuspolut (experience journey map), empatiakartat (empathy maps) ja oleellisuusdiagrammit (affinity diagram). Kakki nämä palvelun visualisoinnin menetelmät auttavat luomaan yhteistä ymmärrystä organisaatiossa ja sidosryhmien kesken. Niiden avulla voidaan tunnistaa palveluiden kehittämiskohteita ja asiakkaiden kipupisteitä. (Curedale 2016, 5–9.) Työpajassa käytetty palvelumallin kuvauksen pohja on kuviossa 15. Yksityiskohtainen, työpajan tuloksena syntynyt kuvaus on tämän työn lopussa liitteenä.



Kuvio 15: Jäseneksi liittymisen digitaalinen palveluprosessi - palvelumallin kuvaus ennen työpajaa

Palvelumallin kuvauksen avulla voidaan havainnollistaa asiakkaan näkökulman lisäksi työntekijöiden ja tukiprosessien merkitys ja osuus palvelun tuotannossa. Siinä esitetään vuorovaikutustapahtumat ja erotetaan asiakkaalle näkyvät ja näkymättömissä olevat tapahtumat näkyvyyden rajan (line of visibility) avulla. Palvelumallin kuvaus työkaluna voi auttaa organisaatiota tehostamaan toimintaansa, innovoimaan uutta liiketoimintaa, muuttamaan abstraktit asiat konkreettisemmiksi, auttaa päätöksenteossa sekä liiketoiminnan kehittämisen mittareiden valitsemisessa. (Curedale 2016, 303–305.)

Osallistujille esiteltiin opinnäytetyön tekijän esitäyttämä palvelumallin kuvaus, minkä jälkeen heidän tehtävänään oli korjata ja täydentää sitä organisaation vaiheiden osalta. Tämän jälkeen osallistujat arvioivat ryhmissä sitä, mitkä ovat organisaation kannalta kipupisteitä jäseneksi liittymisen prosessissa: he pohtivat, mikä teettää ylimääräistä työtä tai odottelua, missä vaiheissa on epävarmuutta vastuista ja tehtävistä. Kipupisteistä tärkeimmät valittiin äänestämällä ja merkitsemällä kohdat kuvaukseen.

3.4.3 Asiakaskokemus ja hyvän digitaalisen palvelun ominaisuudet

Seuraavassa työpajan vaiheessa keskityttiin haastatteluissa kerätyn, analysoidun ja kiteytetyn datan kuvaamiseen ja pohdintaan. AE:lle ja jäsenyhdistyksille tämä oli erityisen kiinnostava vaihe, koska laajempaa jäseneksi liittymisen asiakaskokemusta selvittävää hanketta ei ole aiemmin tehty. Tavanomainen asiakaspalaute ja kyselyt olivat antaneet toki viitteitä siitä, mitkä seikat jäseneksi liittyvän palvelupolulla eli palveluprosessissa tuottavat hankaluuksia ja herättävät kysymyksiä.

Asiakashaastattelujen data esiteltiin aluksi osallistujille kiteytyksinä, joissa kuvattiin polun vaiheessa ilmenneet kipupisteet. Mukana oli myös suoria lainauksia haastatteluista.

Kipupisteet vaiheittain:

1. Hakukone ja oman jäsenyhdistyksen sekä AE:n sivut:
    a. Oikean Google-linkin valitseminen – orgaaninen/sponsoroitu, yhdistyksen URL vai AE:n?
    b. Tiedon löytäminen: perustiedot yhdistyksestä, hinta, jäsenedut) vaihessa.
    c. Edes takaisin siirtyminen yhdistyksen ja AE:n sivuilla, tieto aina uuden klikattavan linkin takana.
2. Kirjautuminen lomakkeen 1. vaiheeseen
    a. Hämmennys siitä, että organisaatio vaihtuu ”omasta” jäsenyhdistyksestä AE:hen.
    b. Mobiilikäyttöliittymä on vaikea käyttää fonttien, valikoiden ja taiton vuoksi.
3. Kirjautuminen lomakkeen 2. vaiheeseen
    a. Vaikea salasana.
    b. Turvattomuuden tunne, kun ei ole vahvaa tunnistautumista.
4. Lomakkeen 2. vaiheen täyttäminen ja hakemuksen lähettäminen
    a. Lomake on pitkä.
    b. Valikot ovat sekavia ja vaihtoehdot puutteellisia.
    c. Kysellään liikaa ja asiakkaan näkökulmasta turhia asioita.
    d. Oma yhdistys, jonka asiakas on valinnut alussa, katoaa asioinnin edetessä.
5. Hakemuksen lähettämisen jälkeen
    a. Asiakas ei saa heti vahvistusta tai tiivistelmää sähköpostiin.
    b. Kukaan ei välttämättä ole yhteydessä asiakkaaseen moneen viikkoon.
    c. Asia voi unohtua kokonaan tai asiakas epäilee, että hakemus ei ole mennyt läpi.

Kipupisteiden sijoittuminen asiakaspolulle on kuvattu kuviossa 16.

Palvelupolun vaihe	Hakukone ja yhdistyksen sivut	Lomakkeen 1. vaihe	Kirjautuminen 2. vaiheeseen	Lomakkeen 2. vaihe ja lähettäminen
	Etsii jäsenyhdistyksen nimellä Siirtyy yhdistyksen tai AE:n sivulle Lukee tietoa jäsenyydestä Siirtyy sivustolta toiselle	Siirtyy nettisivuilta lomakkeelle Täyttää perustiedot itsestään Hyväksyy ehdot/tietosuojaselosteen Klikkaa "lähetä"	Saa tekstarilla/meiliin salasanan Tekstari: kirjautuu salasanalla Email: luo uuden salasanan	Täyttää 7- tai 6-vaiheisen lomakkeen Viimeisellä sivulla "lähetä" Viimeinen näkymä: lähetetty
Kipupisteet	Oikean linkin valinta Pomppiminen edes takaisin	Mikä on AE? Hämmennys Kankea mobiiliversio	Hankala salasana Tunnistautuminen turvatonta	Pitkä lomake Yksityiskohtaiset kysymykset Sekavat ja puutteelliset valikot Oma yhdistys "katoaa" Ei vahvistusta mihinkään kanavaan

Kuvio 16: Kipupisteet digitaalisen palveluprosessin vaiheissa

Kokemusta nykyisestä palvelusta käsiteltiin myös sen yleisen arvioinnin kautta, jonka haastateltavat tekivät varsinaisen haastattelutilanteen lopuksi. Asiakkaat haluavat nykyistä enemmän tietoa työttömyyskassan jäsenyydestä jo prosessin alussa.

Suurin osa toivoo, että heidän ammatillisen taustansa perusteella valitsemansa jäsenyhdistys on se toimija, jonka kanssa he asioivat koko ajan. Vaikka AE ymmärretään ”kattojärjestöksi”, asiakkaat haluavat asioida oman jäsenyhdistyksensä kanssa liittymisvaiheessa. Palveluprosessia testanneista haastateltavista osa koki liittyneensä jäsenyhdistykseen, osa AE:hen[4].

Tämän jälkeen osallistujat pohtivat aihetta ryhmissä ja valitsivat heidän mielestään kriittisimmät kipupisteet. Tärkeimmiksi ratkaistaviksi kipupisteiksi valittiin seuraavat:

- Tunnistautuminen (nyt tekstiviesti tai sähköposti)
- Lomakkeen pituus ja monivaiheisuus
- Oman jäsenyhdistyksen näkymättömyys ja ”katoaminen” polun loppuvaiheessa

3.4.4 Palveluprosessin ongelmakohdat ja ratkaisukuvaukset

Seuraavassa työpajan vaiheessa täydennettiin asiakasymmärrystä ja käsiteltiin alustuksen sekä keskustelun kautta hyvän digitaalisen palvelun tekijöitä, joita opinnäytetyön tekijä oli kiteyttänyt haastatteluista. Hyvän palvelun osatekijöitä ovat edellä esitetyt, haastatteluaineistosta nousseet arvoa luovat käytännöt eli vuorovaikutteisuus, henkilökohtaisuus, kattavuus, helppokäyttöisyys/vaivattomuus, johdonmukaisuus, visuaalinen selkeys ja miellyttävyys sekä turvallisuuden tunne.

[4] Haastateltavat puhuivat usein myös Akavasta tarkoittaessaan AE:ta. Tämä voi johtua siitä, että keskusjärjestö Akava on yleisesti hyvin tunnettu toisin kuin AE, ja nimet sekoittuvat helposti toisiinsa.

Osallistujia ohjeistettiin käyttämään kaikissa aiemmissa työpajan vaiheissa syntyneitä ideoita ja hyödyntämään niitä sekä asiakkaan että organisaation kriittisimpien kipupisteiden ratkaisusuunnitelmien muodostamiseen. Ratkaisusuunnitelman pohja on kuvattu kuviossa 17.

Ratkaisusuunnitelma Kosketuspiste:
Kuvaile, mitä ongelmia kosketuspisteessä on ja mitä ne aiheuttavat?
Minkä asioiden pitää muuttua?
Kuka tekee muutokset?
Kuvaile tähän tehtävät, jotka pitää tehdä, jotta tilanne muuttuu:
Kuvaile tähän haluttu lopputulos:
Keneltä saan tukea, jotta muutos saadaan tehtyä?

Kuvio 17: Ratkaisusuunnitelma kipupisteen poistamiseen

Jäsenten ja organisaation kannalta keskeisiin kipupisteisiin tuotettiin seuraavat ratkaisut:

1. Asiakas: Oman yhdistyksen katoaminen jäsenhakemusprosessissa
2. Asiakas: Lähetetystä hakemuksesta ei saa vahvistusta tai tiivistelmää
3. Organisaatio: Lomake on pitkä ja siinä kysytään paljon tietoa – asiakkaat täyttävät tiedot puutteellisesti
4. Organisaatio ja asiakas: Jäsenen saamat kirjeet ja ohjeet ovat epäselviä

Oman jäsenyhdistyksen vaihtuminen AE:hen kesken prosessin hämmentää jäseneksi liittyvää henkilöä. Ratkaisuna työpajan osallistujat ideoivat räätälöidyn lomakemoduulin, jonka sisältöä AE pystyy muokkaamaan sekä visuaalisesti että tekstisisältöjen osalta. Räätälöidyllä lomakkeella asiakkaalle kerrotaan visuaalisin ja verbaalisin keinoin AE:n ja jäsenyhdistyksen välinen yhteys. Tästä syntyy yhtenäinen palvelukokemus, jonka ansiosta asiakas ymmärtää liittyneensä sekä jäsenyhdistykseen että kattojärjestöön, jotka palvelevat häntä yhdessä.

Kun asiakas ei saa automaattista vahvistusta lähettämästään jäsenhakemuksesta, se aiheuttaa hämmennystä, huolta aiemman työttömyyskassan jäsenyyden katkeamisesta ja kysymyksiä tietoturvasta. Tämä kipupiste ratkaistaan järjestelmän toimittajan kanssa automaation rakentamisella siihen pisteeseen, kun asiakas on painanut lähetä-painiketta. Viestin sisältö

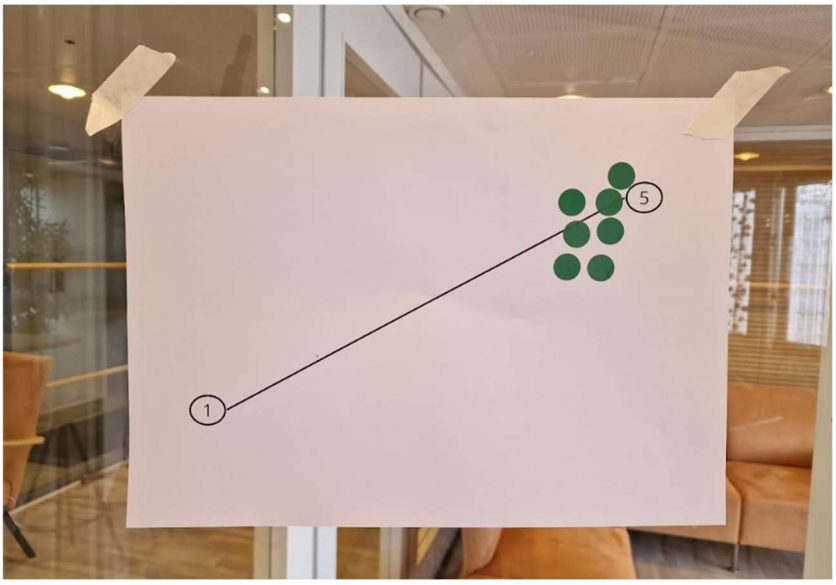
muotoillaan AE:n ja jäsenyhdistyksen kanssa sellaiseksi, että asiakkaan tiedontarpeet tulevat mahdollisimman hyvin tyydytetyiksi. Näin asiakas kokee itsensä tervetulleeksi ja voi hyvillä mielin jäädä odottamaan vahvistusta jäseneksi hyväksymisestä tietäen, mihin ottaa ongelmatilanteissa yhteyttä.

Työpajan osallistujat kokivat, että pitkä, 7-vaiheinen lomake on haastava ennen kaikkea organisaation kannalta. Asiakkaat jättävät tietoja täyttämättä ja ilmoittavat tietoja vahingossa väärin. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa selvisi, että lomake on merkittävä ongelma myös asiakkaiden näkökulmasta. Ratkaisuna lomake käydään läpi järjestelmän toimittajan kanssa pohtien, ovatko ne kaikki relevantteja jäseneksi hyväksymisen kannalta. Tämä vaatii myös pohdintaa siitä, voidaanko osa tarvittavista tiedoista kerätä vasta myöhemmissä vaiheissa, kun henkilö on hyväksytty jäseneksi. Liittymisen helpottaminen olisi kuitenkin tärkeää jäsenmäärän kasvattamisen kannalta, ja työpajan osallistujat löysivät tästä useita onnistuneita verrokkitapauksia muista ammattiliitoista.

Jäsenmaksujen maksamista helpotetaan tekemällä maksuohjeista nykyistä selkeämmät. Ratkaisuksi ehdotettiin laskujen visualisointia ja tiivistämistä. Myös tähän ongelmaan löydettiin ratkaisuideoita muista ammattiliitoista, joiden jäsenmaksun maksaminen on mahdollista esimerkiksi Mobile Pay -sovelluksella.

Työpaja osoitti sen, että AE ja jäsenyhdistykset ovat havainneet ongelmakohdat ja tunnistavat jo osittain asiakaskokemuksen merkityksen toiminnalle. Organisaation omat toimintatavat eivät ole vielä kuitenkaan täysin valmiita asiakaskokemuksen merkityksen sanoittamiseen, systemaattiseen mittaamiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen. Tahtoa ja innostusta on kuitenkin olemassa.

Kuviossa 18 on työpajan osallistujien arvio siitä, miten paljon lisäarvoa osallistujat kokivat saaneensa päivän työskentelystä ja työpajasta. Osallistujia pyydettiin poistuessaan arvioimaan asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan hyödyllinen, 5=erittäin hyödyllinen) sitä, miten hyödylliseksi he kokivat ajankäytön oman työnsä kannalta. Toimeksiantajan palautteen mukaan työpaja toimi hyvänä keskustelunavauksena ja pohjana toimenpiteiden suunnittelulle.



Kuvio 18: Työpajan osallistujien arvio ajankäytöstä suhteessa saavutettuun hyötyyn, ”return on investment”

3.5 Vaihe 4: Tuota

Kehittämistehtävän neljäs vaihe eli varsinaisten ratkaisujen tuottaminen jäi toimeksiantajan vastuulle, sillä sitä ei oltu sisällytetty opinnäytetyön toimeksiantoon. Toimeksiantaja sai heti työpajan jälkeen käyttöönsä käytetyt materiaalit, nykytilaa kuvaavan palvelumallin kuvauksen ja PowerPoint-esityksen, jossa olivat koottuina asiakashaastatteluiden kiteytykset. Aikataulusyistä toimeksiantaja sai erillisen raportin jäseneksi liittymisen digitaalisen palveluprosessin kehittämisestä vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Toimeksiantaja koki, että työskentely oli erittäin hyödyllistä keskustelun ja yhteistyön avausta asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta organisaatiossa. Opinnäytetyön tulosten pohjalta aiotaan käynnistää konkreettisia jäseneksi liittyvän digitaalisen palveluprosessin parantamiseen liittyviä toimenpiteitä. Organisaatiolle jäi opinnäyteyöstä sekä työpajasta ideoita ja uusia työkaluja toiminnan kehittämiseen jatkossa.

4 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää arvon muodostumista eli sen luomista (co-creation) ja tuhoutumista (co-destruction) vuorovaikutteista digitaalisessa palveluprosessissa. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa missä arvon muodostumista tapahtuu ja löytää sitä kautta keinoja, joilla palveluprosessia voidaan kehittää.

Koska opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan aitoja muutoksia organisaation toiminnassa, selvitettiin myös, voidaanko digitaalista palveluprosessin asiakaskokemusta kehittää kvalitatiivisen tiedon hankkimisella, jakamisella sekä yhteiskehittämisellä. Kehittämisen tavoitteena pitkällä aikavälillä on lisätä asiakastyytyväisyyttä, suosittelua ja jäsenhakemusten määrää, mutta ensin on rakennettava yhteinen ymmärrys nykytilasta organisaation avainhenkilöiden kesken.

4.1 Miten asiakkaalle muodostuu arvoa digitaalisessa palveluprosessissa?

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä haluttiin lisätä ymmärrystä siitä, miten eli millä tavoin ja missä arvoa muodostuu digitaalisessa palveluprosessissa. Tavoitteena oli siis selvittää sekä arvon muodostumisen mekanismeja että arvon muodostumisen sijainti (locus) vuorovaikutuksessa, jotta jäseneksi liittymisen digitaalista palveluprosessia voidaan kehittää.

Kuten arkikokemuskin osoittaa, asiakas ei koe aina pelkästään positiivisia asioita palvelutapahtumissa. Arvon muodostuminen vuorovaikutuksessa tarkoittaa sekä positiivista (co-creation) että negatiivista (co-destruction) muodostumista (Echeverri & Skålen 2011; Plé & Caceres 2010; Dziewanowska & Kacprzak 2020). Opinnäytetyössä tunnistettiin yhteensä 14 arvon muodostumiseen vaikuttavaa tekijää, joista 7 on positiivista ja 7 negatiivista arvon muodostumista edistäviä.

Arvon muodostuminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, jossa asiakas käyttää digitaalista palvelua. Organisaatio ei siis ole itse läsnä vuorovaikutuksen hetkessä, vaan vuorovaikutus on välillistä. Kun vuorovaikutusta halutaan kehittää, organisaation täytyy tuntea arvon muodostumisen mekanismit hyvin. Varsinainen kehittämistoiminta tapahtuu muualla kuin itse vuorovaikutustilanteessa, joka on digitaalisena palveluna automaattinen ja vakioitu.

Echeverrin ja Skålenin (2011) tutkimuksessa julkisen liikenteen kuljettajien haastatteluista löydettiin arvokäytäntöjä (value practice), jotka olivat informoiminen, tervehtiminen, tehtävän suorittaminen (delivering), rahastaminen ja auttaminen. Jokaisessa näissä arvokäytännössä on sekä arvoa tuhoava että arvoa luova puoli vuorovaikutustilanteessa. Priharsari, Abedin ja Mastio (2019) kutsuvat yritysten sponsoroimista verkkoyhteisöistä löytämiään arvon muodostukseen vaikuttavia tekijöitä säännöiksi (discipline). Näitä arvon muodostamista mahdollistavia tai rajoittavia sääntöjä olivat muun muassa läpinäkyvyys, luottamus,

interaktiivisuus, johdonmukaisuus ja sisällön laatu. Dziewanowska ja Kacprzak (2020) puolestaan kutsuvat verkkokaupan kuluttajien kokeman arvon luomista ja tuhoamista edistäviä tekijöitä indikaattoreiksi (indicators). Sääntöjen, käytäntöjen ja indikaattoreiden sijaan tässä opinnäytetyössä arvon muodostumisen vaikuttajia kutsutaan tekijöiksi.

Tämän opinnäytetyö tutkimuksellisessa osiossa löydetyt arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat erilaisia kuin yllä mainituissa tutkimuksissa, sillä toisin kuin fyysisessä palvelutilanteessa tai verkkoyhteisössä, ammattiliiton jäseneksi liittyvä asiakas ei suoraan kohtaa yhtäkään työntekijää prosessin aikana. Heiskalan ym. (2011) mukaan arvon muodostumista tapahtuu digitaalisen palvelun ja sen käyttäjän välillä, vaikka organisaatio ei suoraan vaikutakaan palvelun sisältöön vuorovaikutteisessa palvelutapahtumassa (co-creation) eikä pysty muokkaamaan sitä välittömästi tapahtumahetkessä.

4.1.1 Arvon luomista edistävät tekijät

Aineiston analyysin avulla löydetyt positiivista arvonmuodostusta eli arvon luomista edistävät tekijät ovat seuraavat:

- Vuorovaikutteisuus
- Henkilökohtaisuus
- Kattavuus
- Helppous, vaivattomuus
- Johdonmukaisuus, selkeys
- Visuaalinen miellyttävyys
- Turvallisuuden tunne

Lisäämällä ja vahvistamalla näitä tekijöitä lisätään myös arvon luomista vuorovaikutustilanteessa. Haastateltavista valtaosa oli sitä mieltä, että varsinaisella lomakkeella eteneminen oli selkeää, ymmärrettävää ja vaivatonta.

> Siirtymisvaiheiden näkyminen ja ohjaus 1/7 olivat hyvin, aloita tästä -merkki fokusoi mihin mä nyt meen. Suurin osa kysymyksistä oli lomakkeella selkeitä.

Helppous ja johdonmukaisuus ovat myös käytettävyysperiaatteita, mutta pelkän käytettävyyden seuraaminen ei riitä. Haastateltavat kuvasivat hoitavansa mieluiten digitaalista asiointia esimerkiksi istuessaan bussissa tai silloin, kun lapsi leikkii rauhassa ja on aikaa istua nojatuoliin, juoda kuppi kahvia ja hoitaa asiat nopeasti puhelimella.

Visuaalista miellyttävyyttä voidaan pitää henkilökohtaisena makuasiana, mutta kuten käytettävyydessäkin, asiakkaat vertaavat palvelua tämän hetken standardeihin ja yleiseen käsitykseen siitä, mikä on modernin ja kauniin näköistä käyttöliittymäsuunnittelua.

Käytettävyyden lisäksi kysymys palvelupolun saavutettavuudesta nousi esiin. Vaikka tällä hetkellä saavutettavuusdirektiivi ei koskekaan AE:ta ja jäsenyhdistyksiä toimijoina, myös saavutettavuus vaikuttaa ihmisten mieltymyksiin ja odotuksiin palveluita kohtaan (Aluehallintovirasto 2023). Voidaan siis olettaa, että kohentamalla sekä käytettävyyttä että saavutettavuutta voitaisiin parantaa koko polun asiakaskokemusta.

Kattavuus oli tärkeä digitaalisen palvelun arvonluontia lisäävä ominaisuus haastateltaville. On tärkeää, että saman palvelun mobiili- ja työpöytäversioissa on samat toiminnot ja tiedot. Haastateltavat kokevat, että kaikki itselle tärkeät toiminnot täytyy voida suorittaa samassa palvelussa.

> Palvelussa on huonoa, jos siellä ei ole mulle mitään oleellista tietoa, enkä tiedä, miten mä voin hyötyä siitä. Sieltä ei löydy tarvittavia asioita. Esimerkiksi vakuutusten verkkopalvelussa tarvitsen enemmän tietoa, kuin että mulla on vakuutus. Mä tiedän sen jo.

Turvallisuuden tunteen merkitys nousi vahvasti esiin kaikissa haastatteluissa. Asiakkaat kokevat tärkeäksi varmuuden siitä, että heidän henkilökohtaiset tietonsa ovat turvassa. Osa koki, että tekstiviestillä tunnistautuminen on siksi parempi kuin ei tunnistautumista lainkaan.

Vuorovaikutteisuuden ja henkilökohtaisuuden kohdalla on kiinnostavaa havaita, että haastateltavat eivät tarkoittaneet sillä ihmiskontaktia. He toivovat, että palvelu on mahdollisimman automatisoitu ja inhimillisen virheen riski on poistettu. Asiakkaat kokevat, että he eivät halua palvelun käytön lisäksi soittaa, lähettää sähköpostia tai kysyä neuvoja chat-kanavasta, vaan palvelun täytyy toimia täysin itsenäisesti.

> Tykkään (digitaalisessa palvelussa), että tiedot haetaan rekisteristä ja käsittely tapahtuu automaattisesti. Sieltä tulee ihan parin päivän päästä päätös, ei tarvita ihmistä siihen väliin. Se on ihan loistavaa, ei tuu turhaa työtä.

4.1.2 Arvon tuhoutumista edistävät tekijät

Aineiston analyysin avulla löydetyt negatiivista arvonmuodostusta eli arvon tuhoutumista edistävät tekijät ovat seuraavat:

- Puutteellinen vuorovaikutus
- Henkilökohtaisuuden puute
- Puuttuvat toiminnot
- Vaivalloisuus, työläys
- Epäselvyys, epävarmuus etenemisessä
- Visuaalinen epämiellyttävyyden tunne

Vuorovaikutuksen ja henkilökohtaisuuden puute ja negatiiviinen vaikutus palveluprosessissa kuului myös vastauksissa, kun vastaajat arvioivat organisaatiota kokemuksen perusteella

kasvottomaksi, byrokraattiseksi, vanhanaikaiseksi ja “liittomaiseksi”. Kun tietoja kysytään paljon ja samat kysymykset toistuvat, asiakas toivoo käyttöliittymältä automaatiota ja ennakoivaa sisällönsyöttöä.

> On hyvä, ettei tarvii täyttää tietoja, jotka sillä taholla on jo susta. Sehän on ihan ajanhukkaa, et uudelleen ja uudelleen täytetään samaa tietoa. Tiedon tuominen rajapintaan on ihan ykkösjuttu.

Henkilökohtaisuuden puute viittaa paitsi automaatioon, myös siihen, miten alussa tehdyt henkilökohtaiset valinnat eivät säily koko palveluprosessin ajan. Jo palvelupolun alkuvaiheessa on nähtävissä, että asiakkaat valitsevat Googlen hakutuloksista varsin nopeasti ja intuitiivisesti linkin, jonka he kokevat ”oikeaksi”. Hakukoneen käyttäjät siis ymmärtävät, että hakutulokset ovat algoritmin juuri heille kohdistamia. Haastateltavat myös kertoivat, etteivät he valitse sponsoroituja linkkejä[5] mielellään.

Jos palvelupolulla jatkuvasti vaaditaan lisää yksinkertaisia valintoja, asiakkaalle syntyy tunne, että häntä ei palvella henkilökohtaisesti. Kaikki haastateltavat kokivat, että on tärkeää tarkistaa, onko ammattiliitto juuri heitä varten. Kun alussa valittu organisaatio vaihtuu kesken jäseneksi liittymisen toiseen, syntyy ristiriita.

> Mä luulin liittyneeni siihen, mikä on erityisesti mua varten eli (jäsenyhdistys), mutta lopulta kyllä koin liittyneeni Akavaan.

Vaivalloisuus ja työläys ovat merkittävästi arvon tuhoutumista lisäävä tekijä. Ajan säästäminen ja helppous ovat niin tärkeitä, että osa lopettaa niiden puuttuessa koko palvelun käytön. Erityisesti kirjautumisen hankaluus ja salasanojen muistaminen koettiin yleisellä tasolla palvelun laatua heikentäväksi.

> Kokemuksen voi pilata sisäänkirjautumisen hankaluus. Se, että pitää muistella salasanaa tai pahimmassa tapauksessa luoda sellainen hybridi, että lisää pari huutomerkkiä vielä, etkä muista sitä enää.
>
> Miksi tässä kysytään jäsenyhdistystä, mä valitsin sen jo alussa?

Epäselvyys tuhoaa asiakkaan kokemaa arvoa. Epävarmuutta herättävät vahvistuksen puuttuminen ja kysymys siitä, onko tehtävä onnistunut vai ei. Tämä paitsi heikentää kokemusta prosessista, myös vähentää luottamusta palvelun tuottanutta organisaatiota kohtaan.

> Organisaatio jää yhtä kasvottomaksi kuin koko liittymisprosessi. Ei jää mitään kättä pidempää.

---

[5] Sponsoroiduilla linkeillä tarkoitetaan Googlen maksettua hakusanamainontaa, joka nousee usein hakutuloksiin ensimmäisenä ennen orgaanisia tuloksia. Linkit on merkitty sponsoroitutekstillä. Opinnäytetyön tekemisen aikana AE:lla oli jäsenyhdistysten nimiin keskittyvä Google-mainoskampanja käynnissä.

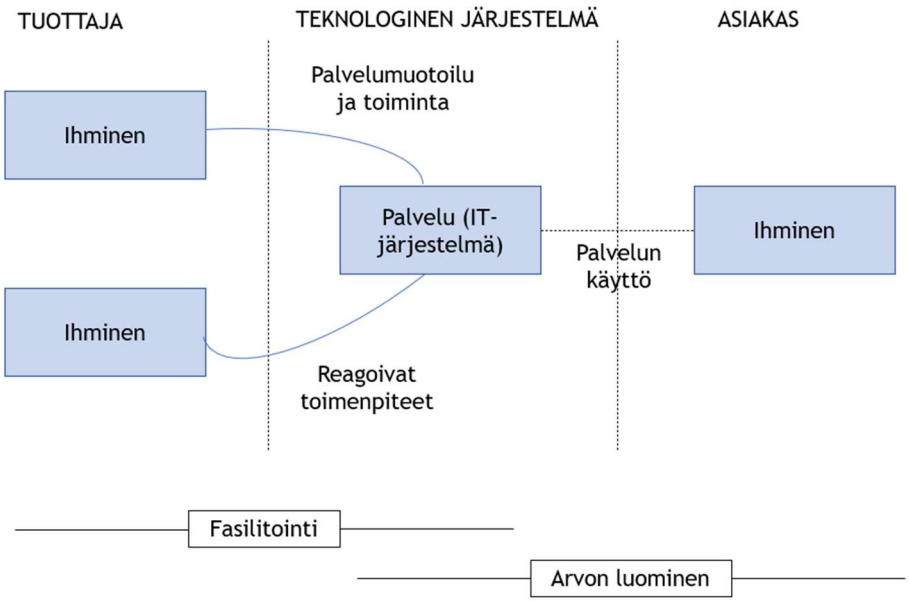
Liian monta vaihetta, en tiennyt aina missä olin.

Haastateltavat kokevat voivansa pääasiassa luottaa digitaalisten palveluiden tietoturvaan. Turvallisuuden ja turvattomuuden kokemuksia kuvattiin kuitenkin enemmän tunteeksi, kuin tiedoksi siitä, että tietosuojaseloste löytyy tarvittaessa palvelusta. Tärkeää olisikin saada asiakas tuntemaan, että hänen tietonsa ovat suojassa identiteettivarkauksilta ja tehdä kirjautumisesta selkeää niin, että asiakas olisi varma siitä, että hän on joko sisällä palvelussa omalla identiteetillään tai kokonaan poistunut palvelusta.

4.1.3 Arvon muodostumisen sijainti digitaalisessa palveluprosessissa

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää myös missä (locus) arvoa muodostuu asiakkaalle digitaalisessa palveluprosessissa. Useimmissa arvon muodostumista käsittelevissä tapaustutkimuksissa on käsitelty tapauksia, joissa vuorovaikutukseen osallistuu kaksi ihmistä tai useampia henkilöitä (esim. Caridà, Edvardsson, & Colurcio 2019; Echeverri & Skålen 2021; Dziewanowska, K. & Kacprzak 2020). Arvon muodostumisen sijainti on digitaalisessa palvelussa erilainen kuin fyysisessä palvelussa, jossa ihminen kohtaa toisen ihmisen.

Heiskalan ym. (2011) mukaan digitaalisten käytön itsenäisyys ajan ja paikan suhteen muuttaa organisaation palveluiden kehittämistä perusteellisesti. Organisaation täytyy tuntea asiakaan arvonluonnin prosessit, jotta palvelua voidaan kehittää, korjata sen virheet ja vastata reklamaatioihin. Näkemys ihmisten roolista arvon muodostumisessa on kuvattu kuviossa 19.



Kuvio 19: Ihmistyövoiman rooli IT-välitteisissä palveluissa (mukaillen Heiskala ym. 2011)

Digitaalinen palvelu ei siis toiminnallaan luo tai tuhoa arvoa samoin kuin ihminen. Kun ihmiskontakti on poissa asiakaskohtaamisesta, organisaatiosta muodostuu arvon fasilitoija, joka voi

vaikuttaa arvon muodostumiseen muilla tavoin: varmistamalla organisaation kyvykkyydet, kehittämällä palvelua, korjaamalla virheet ja vastaamalla reklamaatioihin. Siksi tarvitaan syvällistä ymmärrystä siitä, miten asiakas hyödyntää organisaation tuottamaa palvelua omissa arvonluonnin prosesseissaan. (Heiskala ym. 2011.)

Heiskalan ym. (2011) yllä kuvattu malli arvon muodostumisesta IT-palveluvälitteisesti kuvaa hyvin AE:n palveluprosessin kehittämisen nykyisiä ongelmia ja mahdollisuuksia. Kun organisaatio on kaukana asiakaskohtaamisesta, sen tulisi tuntea ja seurata vuorovaikutustapahtumaa erityisen tarkasti muilla keinoin. Työntekijöille prosessi on näkyvä vain sen loppupäässä, kun asiakas on lähettänyt hakemuksen. Sitä edeltävät vaiheet täytyisi tuntea ja ymmärtää nykyistä paremmin, jotta niitä voitaisiin kehittää paremmiksi.

Asiakas on ammattiliiton jäseneksi liittyessään vielä melko kaukana organisaatiosta. Tämä johtuu siitä, että palvelu on ensikosketus organisaatioon, mutta tuottaja (AE) ei osallistu varsinaiseen palvelutapahtumaan lainkaan. Chenin ja Wangin (2015) tutkimuksessa havaittiin, että lentoyhtiöiden itsepalvelu check-in-järjestelmän eli lennolle kirjautumisen kaltaisella etäisellä (peripheral) palvelulla on suuri vaikutus asiakkaiden asenteisiin niitä palveluita kohtaan, joita hän käyttää myöhemmissä vaiheissa organisaation kanssa asioidessaan. Lisäksi etäinen palvelu voi vaikuttaa jopa asiakasuskollisuuteen.

Asiakkaiden kannalta digitaalinen palvelu on ihmisen tarjoamaa henkilökohtaista palvelua tehokkaampaa, varmempaa ja standardoidumpaa (Heiskala ym. 2011). Tässä opinnäytetyössä selvisi, että asiakkaat arvostavat digitaalista palvelua sellaisenaan eivätkä halua käyttää esimerkiksi chatia. Ihmiskontaktin lisääminen digitaaliseen palveluprosessiin ei siis lisää positiivista arvoa – päinvastoin, se voi jopa heikentää luottamusta palveluun. Sen sijaan asiakkaiden ottaminen mukaan palveluiden kehittämiseen erilaisin tavoin on tärkeää, koska suoraa yhteyttä ei ole henkilöstön ja asiakkaan välillä. AE:n digitaalisessa palveluprosessissa arvon muodostuminen tapahtuu juuri tässä ajasta ja paikasta riippumattomassa digitaalisessa palvelutapahtumassa.

4.2 Digitaalisen palveluprosessin kehittäminen tiedon ja yhteiskehittämisen avulla

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli myös selvittää, voidaanko digitaalista palveluprosessia kehittää nykyistä asiakkaan kokemusta luotaavan tiedon keräämisellä, analysoimisella, jakamisella sekä yhteiskehittämisen menetelmillä. Jotta tähän kysymykseen saatiin vastauksia, analysoitu asiakaskokemusta ja arvon muodostumista koskeva tieto vietiin organisaatiolle yhteiskehittämisen perustaksi toukokuussa 2023 järjestettyyn fasilitoituun työpajaan.

Asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotuksista suhteessa todellisuuteen: kun odotukset alittuvat, ihmiset kokevat tyytymättömyyttä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92–93). Tulosten perusteella ällä hetkellä AE: jäseneksi liittyvän asiakaskokemuksen suurimpia ongelmia ovat

prosessin epäselvyys, turvattomuuden tunne ja monimutkaisuus, joiden osalta asiakkaiden ennakko-odotukset eivät vastaa palvelukokemusta. Toimeksiantajan kanssa pidetyssä työpajassa kiteytyi näkemys siitä, että asiakaskokemusta täytyy seurata jatkuvasti ja hyödyntää havaintoja kehittämisessä. Toimeksiantaja ja jäsenyhdistykset AE:n strategiassa ja toimintasuunnitelmassa määriteltyjä tavoitteita on muuten mahdotonta saavuttaa.

Toimeksiantajan edustajat pohtivat asiakaskokemuksen merkitystä työpajassa kattavasti ja innostuneesti. Organisaatiossa ymmärretään hyvin, että asiakkaan kannalta hyvän asiakaskokemus tuottaa organisaatiolle arvoa sitoutumisen, suosittelun ja nykyistä paremman asiakaspidon avulla. Asiakkaalle hyvä palvelu tuottaa kokemuksen arvostetuksi tulemisesta ja yhteisöön kuulumisesta. On myös tärkeää, että asiakkaan aikaa säästyy muihin tärkeisiin asioihin kuin AE:n ja jäsenyhdistysten kanssa asioimiseen, joten palvelun täytyy olla nopeaa ja asioimisen helppoa.

Asiakaskokemuksen seuraaminen ja johtaminen vaatii asiakkaiden arkeen, tunteisiin, toiveisiin ja tarpeisiin perehtymistä laajemmin kuin pelkkään digitaalisen palvelun vuorovaikutustilanteeseen keskittyen. Asian mainitseminen strategiassa ja toimintasuunnitelmassa ei riitä, vaan tarvitaan asiakaskokemuksen johtamista, jonka avulla käsite pitäisi tuoda organisaation arkeen ja konkretisoida koko henkilöstölle (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35–36). Kehittämistehtävän tuloksena voidaan todeta, että tässä asiassa AE ja jäsenyhdistykset ovat vasta alkuvaiheessa.

Kehittämistehtävän tuloksena selvisi, että tiedon kerääminen, analysoiminen ja jakaminen sekä palveluiden yhteiskehittäminen työpajamallisessa työskentelyssä ovat toimivia keinoja ajattelun herättäjänä ja keskustelun avaajina. Vaikka yhteiskehittämisessä ei syntynyt mullistavia ideoita, sen kautta luotiin perusta monen organisaation keskeiselle yhteistyölle yhteisten käsitteiden ja tavoitteiden avulla. Erityisen arvokasta oli, että työskentelyn kautta syntyi käsitys siitä, että asiakaskokemuksen kehittäminen on AE:n ja jäsenyhdistysten yhteinen asia.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Jäseneksi liittymisen prosessi on vain yksi niistä digitaalisista palveluista, joita AE tuottaa jäsenilleen. Sen merkitys on kuitenkin organisaation menestyksen kannalta kriittinen. Tyytyväisyys ensimmäiseen digitaaliseen palveluun, jonka uusi asiakas kohtaa, vaikuttaa paitsi jäsenen käsitykseen organisaatiosta myös asiakasuskollisuuteen (Chen & Wang 2015). AE:lle ja jäsenyhdistyksille on tärkeää saada uusia jäseniä, mutta myös pitää heistä kiinni. Siksi jäseneksi liittyvän digitaalinen palveluprosessi valittiin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkastelun kohteeksi.

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän kautta saavutettiin ymmärrys asiakkaan arvon muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä AE:n jäseneksi liittyvän digitaalisessa palveluprosessissa. Arvoa sekä luodaan että tuhotaan asiakkaan ja organisaation vuorovaikutuksessa, joka tapahtuu digitaalisen palvelun välityksellä. AE:n jäseneksi liittymisen palvelupolulla negatiivista arvonmuodostusta edistäviä tekijöitä oli enemmän kuin positiivista arvonmuodostusta lisääviä, ja asiakaskokemuksen laatu on tällä hetkellä heikko.

Palveluprosessi nykyisellään ei vastaa jäseneksi liittyvien henkilöiden odotuksia digitaalisen palvelun vähimmäislaadusta. Jäseneksi liittymisen prosessi on liian hidas, kankea ja epäjohdonmukainen, eikä vastaa tämän päivän asiakkaan näkemystä siitä, millainen palvelu on visuaalisesti miellyttävä ja sujuva käyttää. Visuaalisella ilmeellä on muitakin tehtäviä kuin viihdyttäminen ja brändin esilletuominen: se auttaa suuntaamaan huomion oikeaan asiaan ja lisää asiakkaan kokemusta siitä, että hän voi luottaa toimijaan (Schneider 2013, 68–73). Arvon tuhoutumista edistävät tekijät tulee poistaa ja arvon luomista vahvistavia tekijöitä tulee lisätä, jotta palveluprosessi voi tuottaa hyvän asiakaskokemuksen.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli myös selvittää, voidaanko palveluprosessia kehittää asiakaskokemusta kuvaavan tiedon ja yhteiskehittämisen avulla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tieto ja yhteiskehittäminen ovat hyvä alku, mutta ne eivät yksin riitä. Haasteensa yhteiskehittämiselle aiheuttaa organisaatiorakenne: jäseneksi liittyvän digitaalisen palveluprosessin osia tuottavat sekä AE:n eri rooleissa toimivat työntekijät että 22 keskenään hyvin erilaisen jäsenyhdistyksen edustajat.

Jotta nykyistä palveluprosessia voidaan kehittää, sekä AE:n että jäsenyhdistysten tulee omaksua yhteinen asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma ja lisätä koko organisaation ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä. Asiakkaan näkökulmasta jäseneksi liittymisen digitaalista palveluprosessia on vain yksi, vaikka se henkilöstön näkökulmasta näyttää monimutkaiselta ja pirstaleiselta. Tarkastelemalla digitaalista palveluprosessia ennakkoluulottomasti asiakkaan näkökulmasta AE voi kasvattaa jäsenmääräänsä, parantaa jäsenpitoa ja lisätä asiakasuskollisuutta. Palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen menetelmät ovat keino asiakaskeskeisen logiikan soveltamiseen käytännössä.

Asiakaskokemusta kehitettäessä on tarkasteltava kulttuuria, sisäisiä kyvykkyyksiä, prosesseja, brändejä ja mittaamista. Osaamisen lisäksi organisaatiolta vaaditaan halua uudistua. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.) Asiakaskokemuksen parantaminen edellyttää transformatiivista (transformative) johtajuutta transaktiivisen (transactive) johtajuuden sijaan. Transformatiivinen johtajuus vaalii asenteiden muutosta, tukee henkilöstön kehittymistä ja katsoo pitkälle tulevaisuuteen. (Tavşan & Erdem 2018, 239–240.) AE:n ja jäsenyhdistysten tulisi siis vahvistaa organisaatiorajat ylittävää yhteistyötä, kulttuuria ja yhteisen asiakaskokemuksen johtamista.

5.1 Kehittämisasetelman ja tulosten arviointi

Kehittämisasetelmaan valittu menetelmä oli palvelumuotoilu. Se soveltui tähän opinnäytetyöhön, sillä sen lähestymistapa palvelun kehittämiseen oli kokonaisvaltainen ja ihmiskeskeinen (Tuulaniemi 2011, 27-29). Palvelumuotoilu kehittämistyön menetelmänä nivoutui yhteen tietoperustan arvon muodostumisen ja asiakaskokemuksen käsitteiden kanssa, sillä sen tavoitteena on tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia. Positiivinen asiakaskokemus tuottaa yrityksille kustannussäästöjä kahdella tavalla: virheet ja reklamaatiot vähenevät ja suosittelun lisääntyminen vähentää markkinoinnin tarvetta. (Koivisto ym. 2019, 26.)

Palvelumuotoilun tuplatimantti-mallin vaiheista toteutettiin tässä opinnäytetyössä kolme ensimmäistä vaihetta. Malli auttoi hahmottamaan kokonaisuutta ja konvergentin ja divergentin ajattelun eroa vaiheittain. Palvelumuotoilulle tyypillinen iteratiivinen työskentely ei ollut kuitenkaan mahdollista opinnäytetyön laajuuden puitteissa. Asiakas- tai käyttäjälähtöinen kehittäminen on koko organisaatiolle uusi asia, joka vaatii myös johdon linjauksia. Ideointi- ja kehittämisvaiheen syventäminen ja toteuttamisvaihe jäävät näin ollen toimeksiantajan vastuulle.

Kehittämistehtävän alussa tehtiin hyvin perusteellinen taustaselvitys organisaatiosta raporttien, jäsenhakemuksia ja jäseniä kuvaavan numeerisen datan sekä taustahaastattelujen avulla. Tämä oli välttämätöntä, sillä opinnäytetyön tekijä ei työskentele toimeksiantajan palveluksessa eikä tunne ammattiliittojen toimintaa hyvin entuudestaan. Ulkopuolisuus oli myös etu, sillä se mahdollisti ennakkoluulottoman suhtautumisen ja kriittistenkin kysymysten esittämisen.

Kontekstuaalisen ja teemahaastattelun yhdistelmän avulla pystyttiin keräämään kattavasti tietoa nykyisestä jäseneksi liittymisen digitaalisesta palveluprosessita sekä asiakkaan kokeman arvon muodostuksesta ylipäätään. Monipuoliset haastattelut tuottivat jopa runsaammin hyödynnettävää tietoa, kuin opinnäytetyön tekijä odotti. Kuusi henkilöä oli kehittämisasetelman kannalta sopiva määrä haastateltavia, sillä viimeisen haastattelun kohdalla asiat toistuivat, eikä uutta kvalitatiivista tietoa enää saatu.

Haastateltavat rekrytoitiin opinnäytetyön omista verkostoista. Opinnäytetyön tekijä arvioi, että näin löydettiin sopivia henkilöitä, jotka edustivat AE:n potentiaalisia asiakkaita. Haastateltavat eivät kuitenkaan olleet opinnäytetyön läheisiä ystäviä tai perheenjäseniä. He edustivat haastatteluissa uusien jäsenien kohderyhmää, sillä yksikään heistä ei kuulunut valmiiksi AE:n jäsenyhdistyksiin, mutta ammatti- ja koulutustaustansa puolesta he voisivat hyvin liittyä johonkin niistä. Haastateltavat valittiin monipuolisesti eri aloilta niin, että haastattelun kontekstuaalisessa testausosuudessa he kokeilivat liittymistä eri jäsenyhdistyksiin. Kontekstuaalisen haastattelun testausvaiheessa pystyttiin tavoittamaan mahdollisimman autenttinen

kokemus, vaikka haastateltavat eivät liittyneetkään oikeasti ammattiliittoon vaan käyttivät tätä tarkoitusta varten generoituja testihenkilötunnuksia.

Haastatteluihin osallistuneilla henkilöillä oli keskenään erilainen demografinen tausta sekä asenne ja kokemukset ammattiliitoista. Henkilön myönteisellä tai kielteisellä asenteella ammattiliittoja kohtaan ei ollut vaikutusta suhtautumiseen sen tarjoamaan digitaaliseen palveluprosessiin. Osa haastateltavista tosin koki tiettyä ymmärrystä ja empatiaa palvelun tuottajaa kohtaan, koska heidän oletuksensa mukaan ammattiliittojen taloudelliset resurssit ovat pienempiä kuin muilla organisaatioilla.

Kaikki haastatteluaineistosta analyysisvaiheessa johdetut teemat ja johtopäätökset perustuvat useamman kuin yhden henkilön arvioon. Työn tuloksissa ei ole esitetty mitään sellaista yleistystä, joka olisi vain yhden ihmisen mielipide, joten ne ovat hyvin yleistettävissä ja luotettavia.

Toimeksiantajalta saatiin positiivista palautetta työskentelystä sekä työpajassa että muissa kehittämistyön vaiheissa. Ennen työpajaa tehty kattava tutkimustyö ja valmistautuminen kantoivat läpi päivän. AE:lle ja jäsenyhdistyksille asiakaskokemuksen kerääminen ja arvioiminen ovat uusia asioita, joihin kaikki suhtautuivat positiivisesti ja uteliaasti. Asiakkaan kokemus selvästi kiinnostaa, ja sen kehittämiseen halutaan suunnata nykyistä enemmän huomiota ja resursseja. Yksi työpajan tärkeä lisäarvo toimeksiantajan kannalta oli eri organisaatioiden ihmisten tuominen saman pöydän ääreen keskustelemaan.

Yhteiskehittämisen menetelmänä fyysisesti järjestetty työpaja oli tehokas toteutustapa. Koska aihepiiri oli osallistujille uusi, työpajoja olisi ollut hyvä järjestää enemmän kuin kerran. Koska aihepiiri on toimeksiantajalle ja muille organisaatioille uusi, työpajassa ei päästy vielä kovin pitkälle kehittämisen ideoinnissa. Siitä syystä myös varsinaiset palvelun kehittämiseen tähtäävät ideoinnin tulokset jäivät työpajassa ohuiksi.

Työpajaan osallistui AE:n jäsenyhdistyksistä sekä suurten että keskikokoisten organisaatioiden edustajia, mutta pienten jäsenyhdistysten edustajat eivät halunneet tulla paikalle. Tämä on selittävissä sillä, sillä pienissä jäsenyhdistyksissä ei ole toimihenkilöitä. Edustajat olisivat joutuneet tulemaan työpajaan omalla vapaa-ajallaan ja pahimmassa tapauksessa ottamaan vapaapäivän varsinaisesta ansiotyöstään. Lisäksi kaksi suurten jäsenyhdistysten edustajaa ei päässyt paikalle, mikä vähensi osaltaan työpajan moniäänisyyttä, kattavuutta ja tasapuolisuutta.

Työpajassa käytetyistä työkaluista ratkaisukuvauslomake oli liian raskas työkalu ideointiin, ja se rajoitti mielikuvituksen käyttöä ideointivaiheessa. Sen sijaan palvelumallin kuvaus oli tärkeä visuaalinen havainnollistamisen keino monimutkaisen ja montaa toimijaa koskevan prosessin kuvaamisessa. Työpajan osallistujat eivät olleet ennen työpajaa tietoisia kaikista niistä

kontaktipisteistä, joita jäseneksi liittyvän palveluprosessin aikana esiintyy. Myös ryhmissä ideointi ja äänestäminen olivat hyvin toimivia yhteiskehittämisen tapoja. Niiden avulla voitiin osoittaa, että organisaatiot pitävät samoja asioita tärkeinä ja hyvä asiakaskokemus on kaikkien tavoitteena.

5.2 Opinnäytetyön eettisyys ja tietosuojakysymykset

Tämä opinnäytetyö on tehty Laurea-ammattikorkeakoulun eettisiä ohjeita ja Arenen (2020) suosituksia noudattaen. Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt hyvissä ajoin Arenen muistilistaan ja noudattanut haastatteluissa Laurean ohjeistusta henkilötietojen käsittelystä ja tallentamisesta.

Opinnäytetyön tekijä punnitsi tarkkaan tietojen keräämisen perusteet, eikä kerännyt mitään sellaisia henkilötietoja, jotka eivät olleet tutkimuksellisen kehittämistehtävän onnistumisen kannalta välttämättömiä. Haastattelujen yhteydessä keskusteltiin tavanomaisten henkilötietojen lisäksi haastateltavien kanssa ammattiliiton jäsenyydestä, joka luokitellaan tietosuojalaissa erityiseksi henkilötiedoksi poliittisten mielipiteiden, uskonnollisen tai eettisen vakaumuksen sekä biometristen tietojen ohella (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023). Tämä vaati erityistä tarkkuutta ja suunnittelua haastattelujen järjestelyissä ja niiden kautta kerätyn tiedon käsittelyn kannalta.

Haastateltaville toimitettiin ennen haastattelua kirjallinen tietosuojaseloste. Haastateltavia pyydettiin tallennuksen alussa antamaan suostumuksensa haastatteluun sekä henkilötietojen tallentamiseen. Lisäksi heitä informoitiin suullisesti ennen haastattelun tallennuksen alkua ja vielä haastattelun päätteeksi oikeudestaan koska tahansa perua suostumuksensa. Haastateltaville kerrottiin kirjallisesti ja suullisesti, miten henkilötietoja Laurean ohjeiden mukaan käsitellään sekä säilytetään ja miten tallennetut henkilötiedot hävitetään määräajan päätteeksi.

Sähköpostin kalenterikutsut poistettiin haastattelujen jälkeen, ja haastattelut anonymisoitiin litterointivaiheessa. Haastattelujen kontekstuaalisessa osuudessa eli jäseneksi liittymisen testaamisessa käytettiin testausta varten luotua Gmail-sähköpostiosoitetta ja testihenkilötunnuksia. Opinnäytetyön tekijä toimitti kiitokseksi haastatelluille tutkimushenkilöille lahjakortit henkilökohtaisesti, joten heidän henkilöllisyytensä pysyi vain hänen tiedossaan.

5.3 Jatkokehittäminen

Työssä tuotettiin sellaista tietoa asiointiprosessista ja sen nykyisestä asiakaskokemuksesta, jota toimeksiantaja voi hyödyntää esimerkiksi järjestelmähankintojen vaatimusmäärittelyjen laatimisessa, mutta myös muissa kehittämishankkeissaan. Työn sivutuotteena syntyi tietoa asiakkaan tiedontarpeista, jota voidaan hyödyntää viestinnän ja markkinoinnin kehittämisessä ja muissa kehittämishankkeissa.

ICT-järjestelmillä on merkittävä rooli siinä, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu. Tärkeintä on käytettävyys, toimintavarmuus ja järjestelmien kehittäminen käyttäjälähtöisesti. Valitettavasti usein asiakkaan käytössä olevat käyttöliittymät ovat kuitenkin organisaation sisäisten järjestelmien jatkeita, jotka on vain avattu asiakkaiden käyttöön. (Löytänä & Kortesuo 2011, 96–97.) Asiakaskeskeinen ajattelu kääntää asetelman toisin päin ja haastaa organisaatiota tarkastelemaan vanhoja toimintatapojaan kriittisesti.

Haastatteluista nousi esiin monia seikkoja, jotka tukevat pelkän yksittäisen palveluprosessin tarkastelua laajemman näkökulman käyttöönottoa AE:lla. Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin laajemmin ammattiliitoista, ammattiliittojen jäsenyydestä, palveluista ja digitaalisten palveluiden käytöstä, saatiin tietoa esimerkiksi siitä, missä tilanteessa ammattiliiton jäseneksi liittymisen palvelua haluttaisiin käyttää. Usein hetki on sellainen, kun asiakkaalla ei ole muuta tekemistä, vaan hän istuu bussissa, makaa kotona sohvalla työpäivän jälkeen tai vahtii sivusilmällä leikkiviä lapsia hiekkalaatikolla. Jos tällaista asiakkaan arkea koskevaa tietoa halutaan laajentaa syventää, tietoperustassa esitellyn asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan omaksuminen tarjoaa organisaatiolle hyvän lähtökohdan.

Nykyistä digitaalista palveluprosessia kuvattiin muun muassa ”liittomaiseksi” ja julkista palvelua muistuttavaksi. Kun haastateltavilta kysyttiin hyviä esimerkkejä digitaalisista palveluista, useimmat nostivat kuitenkin esille julkisia terveys- ja veropalveluita. Haastateltavat suhtautuvat ammattiliiton palveluun kuin mihin tahansa muuhun digitaaliseen palveluun. Tietoa kaivataan erityisesti siitä, mitä palvelu tarkoittaa henkilölle itselleen. Jäsenmaksun hinta ja sitä vastaan saadut palvelut pitäisi olla selkeästi listattuna. Erityisen tärkeänä pidetään tunnetta siitä, että jäsenyhdistys on omalla ammatti- ja koulutustaustalla sopiva, ja että jäsenyhdistys ajaa ihmisen omia, henkilökohtaisia etuja.

Haastateltavilla oli vain vähän tietoa ammattiliitoista ja niiden palveluista. Erityisen huonosti ymmärretään ammattiliiton jäsenyyden yhteys työttömyyskassaan, jonka jäsenmaksu sisältyy ammattiliiton jäsenmaksuun. Haastateltavat olisivat kaivanneet tästä tietoa aiemmin jäseneksi liittymisen prosessin vaiheissa.

AE:n digitaalinen palveluprosessi ei ole tällä hetkellä saavutettava. Vaikka ammattiliitot eivät toistaiseksi kuulu niihin organisaatioihin, joita digipalvelulaki velvoittaa, vaatimus saavutettavuudesta kaikilla päätelaitteilla koskee esimerkiksi pankki- ja vakuutusalan toimijoita (Aluehallintovirasto 2023). Haastatteluissa ammattiliiton jäseneksi liittyminen rinnastettiin usein julkisiin palveluihin. Kun asiakkaat tottuvat saavutettavuuteen muissa käyttämissään digitaalisissa palveluissa, he odottavat sitä myös ammattiliitoilta.

Kontekstuaalisissa haastatteluissa kävi ilmi, että digitaalinen palveluprosessi on erityisen hankala mobiilikäyttöliittymässä. Koko palvelun optimointi sujuvasti mobiilissa toimivaksi olisi yksinkertainen ja nopea ratkaisu, jolla jäsenen palvelupolkua voitaisiin sujuvoittaa. Hyvä

mobiilikäyttöliittymä palvelisi monipuolisemmin kaiken ikäisiä ihmisiä, jotka ovat tottuneet hoitamaan asioita puhelimella muiden arjen pakollisten tehtävien ohessa.

AE:n tapauksessa organisaatio on sitoutunut järjestelmäntoimittajaan, joka vastaa myös asiakkaan käyttöliittymän teknisestä ja visuaalisesta toteutuksesta. Se asettaa organisaatiolle paljon teknisiä ja taloudellisia rajoitteita vaikuttaa nykyiseen palvelupolkuun. Toimeksiantajan käytyjen keskustelujen ja työpajan tulosten perusteella voidaan kuitenkin arvioida, että nämä esteet ovat osittain ylitettävissä.

Jos asiakasrekisterijärjestelmän vaihtaminen ei ole mahdollista, varteenotettava vaihtoehto on taustajärjestelmän integraatio asiakkaille näkyvään verkkopalveluun rajapinnan kautta. Kun asiakkaan käyttöliittymässä ei ole enää järjestelmän toimittajan hallinnassa olevia osia, organisaatiolla on vapaammat kädet kehittää palvelua, seurata sen käyttöä ja tehdä tarvittaessa nopeitakin muutoksia asiakkaan näkymään.

Tällä hetkellä AE:n jäseneksi on mahdollista liittyä opinnäytetyössä käsitellyn digitaalisen prosessin kautta vain suomen kielellä. Englanninkielinen hakemus on irrallisena ja erillisenä lomakkeena verkkosivustolla. Englanninkielisen version lisääminen digitaaliseen palveluprosessiin palvelisi muita kuin suomea äidinkielenään puhuvia asiakkaita, ja voisi houkutella jopa uusia jäseniä ammattiliittoon. Esimerkiksi tutkijoiden ja palvelualan ammattilaisten ammattiliitot ovat jo toteuttaneet verkkoasiointipalvelunsa usealla kielellä[6].

Kun palveluprosessin pituus ja työläys ovat kehittämistehtävän tulosten mukaan tällä hetkellä asiakkaille merkittäviä ongelmia, myös prosessin jakaminen pienempiin osiin on vaihtoehto, jolla asiakaskokemusta voidaan parantaa. Jäsenhakemus voitaisiin toteuttaa lyhyempänä perustietolomakkeena, jossa olisi lyhyt, vain muutaman päivän pituinen hyväksymisaika. Täydentäviä tietoja voitaisiin kysyä asiakkaalta sitten, kun hänet on hyväksytty jäseneksi. Ihannetilanteessa jäsenhakemuksen käsittely ja jäseneksi hyväksyminen tapahtuisi kokonaan automaattisesti.

Tämän opinnäytetyön vaikutuksesta AE ja jäsenyhdistykset ovat käynnistäneet yhteisen hankkeen, jonka tavoitteena on jäseneksi liittymisen digitaalisen palveluprosessin kehittäminen. Tutkimuksellisen kehittämistyön ansiosta jo aiemmin tiedossa ollut organisaatioiden haaste asiakaskokemuksen parantamisesta on noussut konkreettiseksi, näkyväksi ja tärkeäksi koko yhteisölle. Muutoksia kirjautumiseen, lomakkeen sisältöön ja viestinnälliseen yhdenmukaistamiseen on jo suunnitteilla.

---

[6] Tieteentekijöiden liiton ja Palvelualan ammattiliitto PAM:in digitaalisten palveluiden käyttö ja jäseneksi liittyminen toimii kolmella tai neljällä kielellä.

5.4 Pohdinta ja työn tulosten yhteiskunnallinen merkitys

AE ei ole ainoa ammattiliitto, jolle jäsenmäärän kasvattaminen on vaikeaa, kun suomalaisten järjestäytymisaste on jo pitkään ollut laskeva (Ahtiainen 2023). Jos ammattiliittojen jäsenyyden verovähennysoikeus lisäksi poistuu tulevaisuudessa, yhä useampi palkansaaja punnitsee jäsenyyttä entistä tarkemmin (Muhonen 2023). Jäsenmaksut ovat ammattiliittojen taloudellisen toiminnan ja olemassaolon perusta, joka on uhattuna.

Järjestöjen ja yhdistysten yleisissä toimintatavoissa on Heikkalan (2015, 25–27) mukaan paljon korjattavaa. Järjestöt ovat noudattaneet pitkään tuotanto- ja tarjontakeskeistä ajattelua, jossa oletuksena on järjestö kyky tuottaa palveluita omista tarpeistaan käsin. Entisen ylhäältä alaspäin johdetun järjestötoiminnan tilalle on löydettävä osallistavia ja joukkoistavia toimintatapoja, jotka vahvistavat jäsenten toimijuutta. Ammattiliittojen tulisikin omaksua asiakaskeskeinen ajattelu viimeistään tässä vaiheessa.

Opinnäytetyön tuloksilla on merkitystä myös laajemmin järjestöille ja yhdistyksille, jotka erottuvat muista organisaatioista niiden henkilökohtainen merkityksellisyyden ja liittymisen vapaaehtoisuuden kautta (Heikkala 2015, 22). Vapaaehtoisuus ja merkityksellisyys asettavat myös haasteen organisaatioille itselleen: miten varmistaa se, että potentiaaliset jäsenet kokevat organisaation olevan juuri heitä varten? Kun liittyminen on vapaaehtoista, jäseniä pitäisi pystyä houkuttelemaan sellaisilla eduilla, joita ei voi saada ilman järjestöön tai yhdistykseen kuulumista. Tämä vaatii perustehtävän avaamista, muotoilua ja sanoittamista uudelleen.

Asiakaskokemuksen systemaattiseen kehittämiseen, mittaamiseen ja johtamiseen panostavat yritykset ovat tutkimusten mukaan muita kannattavampia ja niillä on suurempi kasvupotentiaali myös tulevaisuudessa (Tavşan, & Erdem 2018, 239). Asiakaskokemuksen täytyisi siis olla koko organisaation toiminnan ytimessä. Tällä hetkellä asiakaskokemus ei näy esimerkiksi toimeksiantajan strategiassa vielä erityisen vahvasti suhteessa muihin tavoitteisiin. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatisi sekä vanhojen toimintatapojen kriittistä arviointia että johtamista.

Asiakkaiden vaatimukset ja odotukset digitaalisia palveluita kohtaan ovat yhtä suuret, oli kyse sitten ammattiliitosta, kodinkoneiden verkkokaupasta, julkisesta terveydenhoidosta tai henkivakuutuksesta. Jos ensimmäisen palvelun asiakaskokemus on heikko, seuraavan vaihtoehdon puoleen on helppo kääntyä. Tämä opinnäytetyö on tuottanut uutta tietoa arvon muodostumisesta digitaalisessa palveluprosessissa asiakkaan näkökulmasta. Kehittämistyön tulokset tarjoavat oivalluksia ja kehittämisideoita paitsi järjestö- ja yhdistyssektorin toimijoille, myös kaupallisille yrityksille. Kun organisaation tärkein asiakashankinnan palvelukanava on kyseessä, kehittäminen ja siihen resursointi ei ole enää vaihtoehto vaan välttämättömyys.

Lähteet

Painetut

Chaffey, D., Hemphill, T. & Edmundson-Bird, D. 2019. Digital Business and E-Commerce Management. 7. painos. Harlow: Pearson Education.

Curedale, R. 2016. Experience Maps, journey maps, service blueprints, empathy maps - Comprehensive step-by-step guide. Topanga: Design Community College.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum Media.

Helander, M. & Nylund, M. 2007. Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot. Teoksessa Helander M. & Nylund M. (toim.) Palkka työstä – Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot. Helsinki: Into-Kustannus, 5–13.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 18. painos.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Kingsnorth, S. 2022. The digital marketing handbook. Delivering powerful digital campaigns. Lontoo: Kogan Page.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere: Tampere University Press.

Lang, J. & Howell, E. 2017. Researching UX: User Research. Collingwood: Site Point.

Lewrick, M. 2022. Design thinking for business growth. Hoboken: John Wiley & Sons.

Löytänä, J. & Kortesuo, K. 2011. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media.

Melin, H. 2007. Pystyykö ammattiyhdistysliike uusiutumaan? Teoksessa Helander M. & Nylund M. (toim.) Palkka työstä - Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot. Helsinki: Into-Kustannus, 15–34.

Murphy, K. R. & Tierney, W. 2020. What Has Changed and What Has Not? Teoksessa Hoffman, B., Shoss, M. & Wegman, L. (toim.) The Cambridge Handbook of The Changing Nature of Work. Cambridge: Cambridge University Press, 42–68.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Pennington, A. 2016. The customer experience book: How to design, measure and improve customer experience in your business. Harlow: Pearson Education.

Saarijärvi, H. & Puustinen & P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Schneider, J. 2013. Graphic Design: Providing visual explanation. Teoksessa Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is Service Design Thinking. 3. painos. Amsterdam: BIS Publishers, 62–73.

Stickdorn, M., 2013. What is Service Design? Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is Service Design Thinking. 3. painos. Amsterdam: BIS Publishers, 28–51.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider J. 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol: O´Reilly Media.

Tavşan, N. & Erdem, C. 2018. Customer Experience Management: How to Design, Integrate Measure and Lead. Minneapolis: Tasora Books.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilun bisneskirja. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Vargo, S. & Lusch, R. 2014. Service-Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities. 3. painos. Cambridge: Cambridge University Press.

Wirtz, J. 2007. Winning in Service Markets. Success trough People, Technology and Strategy. Hackensack: World Scientific Publishing.

Sähköiset

Ahtiainen, L. 2023. Palkansaajien järjestäytyminen vuonna 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:19. TEM. Viitattu 20.4.2023. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-889-9

Akava 2023. Mikä on Akava? Viitattu 15.3.2023. https://akava.fi/keita-olemme/

Akavan Erityisalat 2023a. Viitattu 12.1.2023. https://www.akavanerityisalat.fi/tietoa_meista

Akavan Erityisalat 2022a. 50-vuotisjuhlajulkaisu. Viitattu 12.1.2023. https://www.lukusali.fi/index.html?p=Akavan%20Erityisalat&i=d9353052-5b60-11ed-b95e-00155d64030a

Aluehallintovirasto 2023. Keitä digipalvelulaki velvoittaa? Viitattu 16.5.2023. https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/digipalvelulain-vaatimukset/soveltamisala-kuulummeko-lain-piiriin/

Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset, päivitetty 9.1.2020. Viitattu 15.5.2023. https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/

Bailey, J., Price, R., Esders, L. & McDonald, P. 2010. Daggy Shirts, Daggy Slogans? Marketing Unions to Young People. Journal of industrial relations 52(1), 43–60. Viitattu 30.2.2023. doi:10.1177/0022185609353984

Bergholm, T. & Sippola, M. 2022. Restructuring of Finnish Trade Unions – the Growing Importance of Women. Nordic journal of working life studies, 12(S8), 73–89. Viitattu 18.1.2023. doi:10.18291/njwls.129504

Caridà, A., Edvardsson, B. & Colurcio, M. 2019. Conceptualizing resource integration as an embedded process: Matching, resourcing and valuing. Marketing theory 19(1), 65–84. Viitattu 5.5.2023. doi:10.1177/1470593118772215

Chen, C. & Wang, J. 2016. Customer participation, value co-creation and customer loyalty – A case of airline online check-in system. Computers in human behavior 62, 346–352. Viitattu 5.5.2023. doi:10.1016/j.chb.2016.04.010

Design Council 2023. The Double Diamond. A Universally accepted depiction of of the design process. Viitattu 9.5.2023. https://www.designcouncil.org.uk/our-work/the-double-diamond/

Dziewanowska, K. & Kacprzak, A. 2020. Value Co-Creation and Value Co-Destruction – A Case of Online Consumption. Folia oeconomica stetinensia, 20(2), 82–94. Viitattu 14.5.2023. doi:10.2478/foli-2020-0037

Echeverri, P. & Skålén, P. 2021. Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. Marketing theory 21(2), 227–249. Viitattu 9.5.2023. doi:10.1177/1470593120983390

Echeverri, P. & Skålen, P. 2011. Co-creation and Co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. Marketing Theory 11 (3), 351–373. Viitattu 9.5.2023. doi:10.1177/1470593111408181

Google 2023. Miten Google Analytics toimii? Viitattu 30.5.2023. https://support.google.com/analytics/answer/12159447?hl=fi

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. Marketing Theory 6 (3), 317–333. Viitattu 6.2.2023. doi: 10.1177/1470593106066794

Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. Journal of Service Management 22 (1), 5–22. Viitattu 26.4.2023. doi: 10.1108/09564231111106893

Heikkala, J. 2015. Järjestötoiminnan paradigman muutos. Teoksessa Riikonen, S. & Nyman, T. (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 22–30. Viitattu 7.5.2023. https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf

Heikkala, J. 2022. Digitalisaatio haastaa järjestöjen toimintatavat. Tekijä-lehti 7.12.2022. Viitattu 15.5.2023. https://tekijalehti.fi/2022/12/07/juha-heikkala-digitalisaatio-haastaa-ammattiliittojen-toimintatavat/

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. The Journal of Services Marketing 29 (6/7), 472–484. Viitattu 26.1.2023. doi:10.1108/JSM-02-2015-0096

Heiskala, M., Hiekkanen, K. & Korhonen J.J. 2011. The Impact of Information Technology Enabled Services on Value Co-Creation. Julkaisussa Gummesson, E., Mele, C. & Polese, F. (toim.) The 2011 Naples Forum on Service - Service Dominant logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda. Capri, Italy, June 14–17 2011. Viitattu 10.5.2023. https://naplesforumonservice.com/wp-content/uploads/2021/02/Heiskala-Hiekkanen-Korhonen-The-Impact-of-Information-Technology-Enabled-Services-on-Value-Co-Creation.pdf

Helsingin Sanomat 2023. Ay-liikkeen on näytettävä toteen, että sitä tarvitaan yhä. Helsingin Sanomien pääkirjoitus 16.4.2023. Viitattu 16.5.2023. https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000009517392.html

Ideo U 2023. What is Design Thinking? Viitattu 7.3.2023. https://www.ideou.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking

Krause, R. 2021. Maintain Consistency and Adhere to Standards (Usability Heuristic #4). Nielsen Norman Group. Viitattu 8.3.2023. https://www.nngroup.com/articles/consistency-and-standards/

Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022: 46. TEM. Viitattu 17.1.2023. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5

Muhonen, T. 2023. Ay-jäsenmaksujen verovähennys saattaa poistua – VM näytti vihreää valoa kokoomuksen esitykselle. Helsingin Sanomat 31.5.2023. Viitattu 31.5.2023. https://www.hs.fi/politiikka/art-2000009620262.html

Nielsen, J. 2012. Usability 101: Introduction to Usability. Nielsen Norman Group. https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/

Plé L. & Cáceres R. 2010. Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. The Journal of Services Marketing 4 (6), 430–437. Viitattu 9.5.2023. doi: 10.1108/08876041011072546

Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of interactive marketing 18(3), 5–14. doi:10.1002/dir.20015

Priharsari D., Abedin B. & Mastio E. 2020. Value co-creation in firm sponsored online communities: What enables, constrains, and shapes value. Internet Research 30(3), 763–788. Viitattu 15.5.2023. doi:10.1108/INTR-05-2019-0205

Ruohonen, S. 2021. Triangulaatio. Muotoilu.info-verkkosivuston julkaisu 9.9.2021. Viitattu 20.5.2023. http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/triangulaatio/

SAK 2023. Me olemme SAK. Viitattu 15.3.2023. https://www.sak.fi/me-olemme-sak

Siirilä, M. 2020. Rahastusta, politiikkaa, jämähdetty paikoilleen – nuoret karttavat liittoihin kuulumista, mutta keskusjärjestöt eivät allekirjoita kritiikkiä. Yle 29.1.2020. Viitattu 22.2.2023. https://yle.fi/a/3-11174052

Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Essentials of Customer Dominant Logic. Teoksessa Gummerus, G. & Koskull von K. (toim.) The Nordic School – Service Marketing and Management for the Future. E-kirja. Helsinki: Hanken School of Economics, 111–128.

STTK 2023. Keitä me olemme? Viitattu 15.3.2023. https://www.sttk.fi/keita-olemme/

TIEKE Tietoyhteiskunnan Kehittämiskeskus, Viestintä-Piritta ja Vitec Avoine 2023. Järjestödigi-kartoitus 2022. https://bin.yhdistysavain.fi/1602444/Xkr3jHDDFl2W7cMrT-GvG0YmDS6/J%C3%A4rjest%C3%B6digi-kartoitus%20tulokset%202022.pdf

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023. Työelämän tietosuojalaki. Viitattu 15.5.2023. https://tietosuoja.fi/tyoelaman-tietosuojalaki

Tilastokeskus 2023. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Viitattu 14.5.2023. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__sutivi/

Muhonen, T. 2018. Miksi nuoret hylkäsivät ay-liikkeen? Syy on lopulta yksinkertainen. Helsingin Sanomat 28.11.2018. Viitattu 15.1.2023. https://www.hs.fi/politiikka/art-2000005914233.html

Kokkinen L., Ala-Laurinaho A., Alasoini T., Varje, P. Väänänen A. & Toppinen-Tanner S. 2020. Työelämässä vaikuttavat neljä keskeistä muutosvoimaa. Julkaisussa Kokkinen, L. (toim). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.3.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68 (1), 1–17. Viitattu 26.1.2023. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vestin, E. & Vulkan, P. 2022. Generationsskillnader i fackligt medlemskap 1956–2019. Arena idé -ajatushautomon raportti. Viitattu 8.2.2023. https://arenaide.se/wp-content/uploads/sites/2/2022/06/arena-ide-vestin-vulkan-2022.pdf

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, K. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Helsinki: Hanken School of Economics. Viitattu 30.3.2023. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/630/552-978-952-232-088-9.pdf?sequence=1

Julkaisemattomat

Akavan Erityisalat 2023b. Akavan Erityisalojen strategia 2023.

Akavan Erityisalat 2023c. Tiivistelmä jäsenrekisteristä.

Kuviot

Kuvio 1: Asiakkaan ja tuottajan yhdistetyt arvonluonnin prosessit kehässä (mukaillen Grönroos & Ravald 2011, 12) 17
Kuvio 2: Vuorovaikutuksen areena ja palvelukonteksti asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan (mukaillen Heinonen & Strandvik 2015, 476) 19
Kuvio 3: Vuorovaikutuksellinen arvon muodostumisen viitekehys (mukaillen Echeverri & Skålen 2021, 241) 22
Kuvio 4: Asiakaskokemuksen prosessi (mukaillen Tavşan & Erdem 2018, 12) 24
Kuvio 5: Asiakaspolku tiivistettynä lineaarisena mallina (Mukaillen Filenius 2015, 24 ja Wirtz 2007, 35) 25
Kuvio 6: Asiakasodotusten lähteet ja asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 98) 26
Kuvio 7: Organisaation tuottaman asiakaskokemuksen kehitysalueet digiaikana (mukaillen Gerdt & Eskelinen 2018, 57) 28
Kuvio 8: Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat arvot ja tekijät (mukaillen Chaffey ym. 2019, 477) 29
Kuvio 9: Tietoperustan synteesi: Asiakaskokemuksen syntyminen vuorovaikutteisen arvonmuodostuksen tuloksena (tiedot: Echeverri & Skålen 2021; Saarijärvi & Puustinen 2020, 98; Heinonen & Strandvik 2015, 476) 33
Kuvio 10: Muotoiluajattelun mukainen kehittämismalli (mukaillen Ideo U 2023) 35
Kuvio 11: Tuplatimantti opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimallina (tiedot: Design Council 2023) 37
Kuvio 12: Haastattelujen teemaosiot ja eteneminen 42
Kuvio 13: Arvon luomista ja tuhoutumista edistävät tekijät, klusterointia ja teemoittelua... 46
Kuvio 14: Miten hyvä asiakaskokemus tuottaa arvoa asiakkaalle ja organisaatiolle? 50
Kuvio 15: Jäseneksi liittymisen digitaalinen palveluprosessi - palvelumallin kuvaus ennen työpajaa 51
Kuvio 16: Kipupisteet digitaalisen palveluprosessin vaiheissa 53
Kuvio 17: Ratkaisusuunnitelma kipupisteen poistamiseen 54
Kuvio 18: Työpajan osallistujien arvio ajankäytöstä suhteessa saavutettuun hyötyyn, ”return on investment” 56
Kuvio 19: Ihmistyövoiman rooli IT-välitteisissä palveluissa (mukaillen Heiskala ym. 2011).... 61

Taulukot

Taulukko 1: Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen (tiedot: Heinonen & Strandvik 2015; Voima, Heinonen & Strandvik 2010) 14
Taulukko 2: Akavan erityisalojen jäsenyhdistykset vuoden 2023 alussa 40

Taulukko 3: Jäseneksi liittymisen digitaalisen palveluprosessin ongelmakohdat 45
Taulukko 4: Arvon luomista ja tuhoutumista edistävät tekijät 47

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko 78
Liite 2: Työpajan suunnitelma 80
Liite 3: Arvon tuhoutuminen ja luominen vuorovaikutuksessa 82
Liite 4: Palvelumallin kuvaus 83
Liite 5: Palvelupolun kipupisteet asiakkaan näkökulmasta 84

Liite 1: Haastattelurunko

TAPAAMINEN ALKAA

- Tietoa haastateltavalle opinnäytetyöstä ja haastattelun tavoitteista
- Kerätään taustatiedot: ikä, ammattitausta, nykyinen työtehtävä

Haastattelun vaiheiden kuvaus ja ohjeet testihenkilötunnuksen sekä -sähköpostin käyttöön
Sovitaan, mikä on henkilön oman taustan kannalta potentiaalisin AE:n jäsenyhdistys testausvaiheeseen

TALLENNUS ALKAA

- Kysytään suostumus tallentamiseen ja kerrotaan mahdollisuudesta perua se jälkeenpäin
- TEEMA 1: Ammattiliitot
- Kuulutko itse / oletko aiemmin kuulunut johonkin ammattiliittoon tai työttömyyskassaan (muut käsitteet, joilla tarkoitetaan tässä samaa asiaa: ammattiyhdistys, ammattijärjestö)? Mihin ja miten kauan?
- Mitkä ovat pääasialliset syyt sille, että haluat/et halua olla ammattiliiton jäsen? Millainen käsitys sinulla on ylipäätään ammattiliitoista? Millaisia palveluita ne tarjoavat jäsenmaksua vastaan? Mitä lisäarvoa ammattiliittoon kuulumisesta saa vs. Ei kuulumisesta?
- Millainen kokemus ja/tai käsitys sinulla on ammattiliittojen ja työttömyyskassojen palveluista jäsenilleen?

TEEMA 2: Vastaavien digitaalisten palveluiden käyttö

- Millaisia digitaalisia asiointipalveluita (muu kuin kuluttajatuotteiden verkkokauppa tai verkkomediat) olet käyttänyt viimeisen kuukauden aikana? Esimerkkejä: pankki- ja vakuutuspalvelut, veroilmoitus, matkavaraukset, tukihakemukset ja ilmoittautumislomakkeet, joissa täytetään lomakkeita ja lisätään kenttiin ja valikoihin omia tietoja.
- Mikä näistä on laadukas digitaalinen asiointipalvelu, jota on miellyttävä käyttää? Tuleeko mieleesi muuta esimerkkiä hyvästä palvelusta?
- Kuvaile kyseistä palvelua adjektiivein, mitkä ominaisuudet tekevät siitä hyvän?
- Mikä sinulle on ehdottoman tärkeää, kun käytät digitaalisia asiointipalveluita?
- Millaiset asiat heikentävät digitaalisen asiointipalvelun ja käyttökokemuksen laatua? Onko joku seikka, joka riittää pilaamaan kokemuksen?
- Mitä laitteita käytät mieluiten digitaalisissa palveluissa? Mikä vaikuttaa laitteen valintaan?

TESTAUSVAIHE

Ohje: Olet päättänyt liittyä XXX:n jäseneksi. Suorita tehtävä tietokoneellasi tai matkapuhelimellasi. Kuvaile ja puhu ääneen koko ajan, miten prosessi etenee ja millaisia kysymyksiä ja ajatuksia sinulle herää. Kerro, jos jossain kohtaa tarvitset lisätietoa tai jokin kohta on hyvin toteutettu, vaikea tai hämmentävä. Kerro myös, jos et jossain kohdassa pysty etenemään ilman asiakaspalvelun lisäohjeita. Mitä tekisit? (chat, puhelinsoitto, tiedon etsiminen netistä)

TEEMA 3: Jäseneksi liittymisen prosessin arviointi jälkikäteen

- Koetko, että voit luottaa siihen, että hakemuksesi on käsittelyssä ja perillä? Varmistaisitko asian jotenkin?
- Millainen jäseneksi liittymisen prosessi oli kokonaisuudessaan ja millaista vaiheesta toiseen siirtyminen mielestäsi oli?
- Minkä organisaation jäseneksi liityit prosessissa?
- Mikä oli vaikeaa? Millaisia esteitä ja hankaluuksia sinulla oli?
- Missä olisit kaivannut apua tai lisätietoa?
- Mikä oli helppoa, positiivista ja mikä ilahdutti?
- Ymmärsitkö koko ajan, mitä tapahtuu ja mitä sinun pitää tehdä seuraavaksi?
- Oliko palvelu visuaalisesti ja käyttökokemukseltaan miellyttävä?
- Millaisia ajatuksia prosessi herätti organisaatiosta?

TALLENNUS PÄÄTTYY

Kiitos osallistumisesta! Kerrotaan, mitä tapahtuu seuraavaksi.

Liite 2: Työpajan suunnitelma

Lämmittely- ja esittäytymistehtävä	• Mikä asia ilahdutti sinua tänään? • Mikä tapahtuma omassa arjessasi on saanut sinut pohtimaan asiakaskokemuksen merkitystä?	12.10-12.30
Yhteinen ymmärrys projektin tavoitteista: Arvon tuottaminen	Lyhyt alustus päivän teemaan: AE:n strategian linjaukset, miksi positiivinen asiakaskokemus on tärkeää ja miten se syntyy? (5 min) Keskustele parisi kanssa (ei samaa organisaatiota): Miten hyvä asiakaskokemus voi tuottaa arvoa (5 min) • Asiakkaille (nykyiset ja potentiaaliset jäsenet) • Meille yhteisönä	12.30-12.50
Yhteinen ymmärrys käsiteltävästä prosessista ja nykytilasta	Esitäytetty service blueprint: mistä on kyse?	12.50 13.00
Organisaation vaiheet ja kipupisteet	Jaetaan kolmeen ryhmään (2 kolmen, 1 neljän ryhmä). Mitä organisaatioissa tapahtuu eri vaiheissa? Kirjoitetaan omissa ryhmissä, yksi ryhmästä esittelee ja vie blueprintiin. Autetaan, jos haasteita kohdistaa.	13.00-13.20
Organisaatioiden kipupisteiden priorisointi	Kipupisteet: merkitään blueprintin vaiheisiin henkilökohtaisesti kolme tärkeintä tarroilla (voi olla organisaation, joko AE:n tai jäsenyhdistyksen) (15 min) Katsotaan yhdessä, mitkä kolme AE/yhdistykset tärkeimpiä kohtia, yhteinen keskustelu niistä.	13.20-13.50
Nykyinen asiakaskokemus ja kipupisteet Yksilötehtävä	Alustus: Asiakaskokemus tällä hetkellä, teemoja ja suoria lainauksia haastatteluista, viedään erilliseen 5-osaiseen tauluun. Äänestys: kolme ääntä, mitkä ovat jäseneksi liittyvän merkittävimmät kipupisteet? Merkitse tarralla.	14.00-14.30
Keskustelua organisaation ja asiakkaan kipupisteistä	Keskustelu, mitä ajatuksia? Kirjataan ylös.	14.30-14.50
Alustus: hyvän digitaalisen palvelun ominaisuudet ja haastattelujen tuloksia	Yleisesti (käytettävyys, saavutettavuus, mobiilikäyttö) ja asiakashaastatteluiden perusteella kerättyä tietoa (vuorovaikutteisuus, tietoturva, kattavuus, henkilökohtaisuus)	14.50-15.00

Asiakaspolun ratkaisujen ideointi kolmessa ryhmässä ratkaisusuunnitelmapohjille	Käytetään inspiraationa edellisen alustuksen teemoja arvoa tuottavista elementeistä (printteinä valmiiksi ryhmille). Piillä valmis malli tähän vaiheeseen.	15.10-15.40
Yhteenveto, kysymykset ja keskustelu, palaute? Työpaja päättyy	Kokemuksia, ajatuksia – aktivoidaan hiljaisempia puhumaan! Mitä tehdään asioille, joita ei nyt ehditty? Palaute, kerrotaan mitä tapahtuu seuraavaksi	15.40-16.00

Liite 3: Arvon tuhoutuminen ja luominen vuorovaikutuksessa

ARVON LUOMINEN						
1. Vuorovaikutteisuus	**2. Henkilökohtaisuus**	**3. Kattavuus**	**4. Helppous, vaivattomuus**	**5. Johdonmukaisuus, selkeys**	**6. Visuaalinen miellyttävyys**	**7. Turvallisuuden tunne**
Palvelu tarjoaa minulle asioita	Omalla profiililla kirjautuminen	Kaikki samassa palvelussa	Helppo käyttää	Ohjaa eteenpäin	Moderni, raikas	Olen omalla identiteetillä
Palveluun ei tarvitse	Omat tiedot siirtyvät muualta	Informatiivisuus	Automaattisuus	Kertoo, paljonko jäljellä	Selkeä ilme	Voin luottaa toimijaan
aktiivisesti mennä	Palvelu on juuri minulle	Ei tarvitse kaivella	Ei ihmistä välissä	Mikään ei tökkää kesken	Visuaalisesti kiva ja siisti	Tietoni ovat turvassa
	tarkoitettu	Yhdellä silmäyksellä kaikki	Nopea, lyhyt odotusaika	Saan hoidettua loppuun	Rauhallinen	Saan vastineen itselleni
			Ei tunnu ajanhukalta	Tärkeät tiedot ajoissa	Yhdenmukainen	
			Laskurit ym. Apukeinot	Selkeä		
			Ei tarvitse mennä muualle	Nopea		
			Syötetyt tiedot katoavat			
	Palvelu heittää ulos	Karsittu mobiiliversio	Kysytään liikaa ja turhia	En tiedä, missä olen		
Pakko vain odottaa, asia unohtuu	Ei tunnu omalta, kasvoton	Ei sisällä tarvitsemaani	Uudelleen sisäänkirjautuminen	En tiedä, olenko kirjautunut	Hankala pakko	
Yhteydenottokanavat puuttuvat	Kirjautumistiedot eivät tallennu	Vaatii muitakin kanavia	Vanhanaikaista, vaikeaa	Sekavuus	Muistuttaa julkista palvelua	
Ei välity liittymisen ilo	Liikaa/liian vähän holhoamista	Koko asiaa ei voi hoitaa	Aikaa menee hukkaan	Pitkät tekstit	Byrokraattinen	
Ei tietoa omasta tilanteesta	En saa tietoa yhdistykseltä	Puuttuu toimintoja	Hankalat salasanat	Epäselvä teksti	Vanhanaikainen	En tiedä, mihin ja miksi
Ei kerrota, miten viestivät minulle	Jähmeä, byrokraattinen	Liian yksinkertainen	Liian monta vaihetta, pitkä	Klikkailu, liikaa linkkejä	Sivut eivät ole "myyvät"	tietojani kerätään
Julkista palvelua muistuttava	Etäinen fiilis	Chat klikataan pois	Scrollailu ärsyttää	Pomppiminen sivujen välillä	Harmaa, asiaankuuluva	GDPR epäilyttää
1. Vuorovaikutuksen puute	**2. Henkilökohtaisuuden puute**	**3. Puutteellisuus**	**4. Vaivalloisuus**	**5. Epäselvyys, epävarmuus**	**6. Visuaalinen epäselvyys**	**7. Turvattomuuden tunne**
ARVON TUHOAMINEN						

Liite 4: Palvelumallin kuvaus

Vaihe	Hakukone ja yhdistyksen sivut	Lomakkeen 1. vaihe	Kirjautuminen 2. vaiheeseen	Lomakkeen 2. vaihe	Lähettämisen jälkeen (noin 2 viikkoa)
Asiakkaan toiminta	Etsii jäsenyhdistyksen nimellä Siirtyy yhdistyksen tai AE:n sivulle Lukee tietoa jäsenyydestä Siirtyy sivustolta toiselle	Siirtyy nettisivuilta lomakkeelle Täyttää perustiedot itsestään Hyväksyy ehdot ja tietosuojaselosteen Klikkaa "lähetä"	Saa tekstarilla/meiliin salasanan Tekstari: kirjautuu salasanalla Email: luo uuden salasanan	Täyttää 7- tai 6-vaiheisen lomakkeen Viimeisellä sivulla "lähetä" Viimeinen näkymä: lähetetty	Tervetuloviesti yhdistykseltä Tervetuloviesti AE:lta Jäsenmaksuohjeet AE:lta Jäsenkortti postitse
Näkyvät kosketuspisteet	Google Verkkosivut AE Verkkosivut jäsenyhdistys	A-Suiten käyttöliittymä	Tekstiviesti ja/tai sähköposti A-Suiten käyttöliittymä	A-Suiten käyttöliittymä	Sähköposti Paperinen kirje
Näkymättömät kosketuspisteet	Hakukonemainonta Verkkosivustojen hakukoneoptimointi Sivustojen sisällöt ja kehittäminen Analytiikka	A-suiten viesti, jos jää kesken		Muodostuu tapaus A-Suiteen Yhdistys: Tieto, voidaanko jäsen hyväksyä Ollaan yhteydessä, jos tietoa puuttuu Hyväksytään tai hylätään hakemus	Yhdistys lähettää sähköpostin AE lähettää sähköpostin
Järjestemät ja prosessit	Google Ads Somekanavat Verkkosivustot	A-Suite	A-Suite	A-Suite Excel osalla jäsenyhdistyksiä Operetti Turvasähköposti	Sähköpostit Uutiskirje Postitus Ecxel osalla yhdistyksiä

Liite 5: Palvelupolun kipupisteet asiakkaan näkökulmasta

Palvelupolun vaihe	Hakukone ja yhdistyksen sivut	Lomakkeen 1. vaihe	Kirjautuminen 2. vaiheeseen	Lomakkeen 2. vaihe ja lähettäminen
	Etsii jäsenyhdistyksen nimellä Siirtyy yhdistyksen tai AE:n sivulle Lukee tietoa jäsenyydestä Siirtyy sivustolta toiselle	Siirtyy nettisivuilta lomakkeelle Täyttää perustiedot itsestään Hyväksyy ehdot/tietosuojaselosteen Klikkaa "lähetä"	Saa tekstarilla/meiliin salasanan Tekstari: kirjautuu salasanalla Email: luo uuden salasanan	Täyttää 7- tai 6-vaiheisen lomakkeen Viimeisellä sivulla "lähetä" Viimeinen näkymä: lähetetty
Kipupisteet	Oikean linkin valinta Pomppiminen edes takaisin	Mikä on AE? Hämmennys Kankea mobiiliversio	Hankala salasana Tunnistautuminen turvatonta	Pitkä lomake Yksityiskohtaiset kysymykset Sekavat ja puutteelliset valikot Oma yhdistys "katoaa" Ei vahvistusta mihinkään kanavaan