

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi, liiketalous (projektijohtaminen)

2024

Kitta Suhonen

Asiakasymmärryksen merkitys digitaalisten palveluiden kehitystyössä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

Helmikuu 2024 | 52 sivua

Kitta Suhonen

Asiakasymmärryksen merkitys digitaalisten palveluiden kehitystyössä

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakasymmärryksen merkitys digitaalisia palveluita rakennettaessa. Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten Luonnonvarakeskuksen (Luke) verkkopalveluita voidaan kehittää asiakaslähtöisemmiksi. Tutkimuksen kohteena on kehitystyön alla oleva tutkimustulosten esittämiseen rakennettu Luonnonvaratieto-palvelu.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa perehdytään asiakasymmärryksen kasvattamisen hyötyihin, digitaalisen asiakaskokemuksen parantamisen vaikuttaviin tekijöihin sekä palvelumuotoilun menetelmiin asiakasymmärryksen kasvattamisessa. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta palvelumuotoilutyössä tehtyyn haastatteluaineistoon, jossa kohteena on Luken tärkeimpien sidosryhmien edustajat.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että käyttäjänäkökulmaa huomioimalla ja asiakasymmärrystä kasvattamalla digitaalisista verkkopalveluista voidaan rakentaa löydettävämpiä, vaikuttavampia ja saavutettavampia. Tutkimustuloksia on verrattu aikaisemmin tehdyn palvelumuotoilutyön tuloksiin ja tulokset ovat pääosin samoja, vaikka menetelmät poikkeavat toisistaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelumuotoilu menetelmänä tukee asiakasymmärryksen kasvattamista digitaalisia palveluita rakennettaessa.

Asiasanat:

asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, digitaalinen palvelu

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Project Management

February 2024 | Total number of pages 52

Kitta Suhonen

The importance of customer insight in the development of digital services

The aim of the thesis is to explore the importance of customer insight in building digital services. The thesis examines how the Natural Resources Institute of Finland (Luke) can develop its online services to be more customer-oriented. The focus of the study is the Luonnonvaratieto-service, which is under development and has been built for the presentation of research results.

The theoretical part of the thesis deals with the benefits of customer insight building, the factors influencing the improvement of digital customer experience and the methods of service design for customer insight building. The research method used was qualitative research on interview data from service design work with representatives of Luke's main stakeholders.

The results show that by taking into account the user perspective and increasing customer insight, digital online services can be made more discoverable, effective and accessible. The results of the research have been compared with previous service design work and the results are broadly similar, although the methodologies differed. The conclusion is that service design as a methodology supports the development of customer insight when building digital services.

Keywords:

Customer insight, Service design, Digital service

Sisältö

1 Johdanto	7
1.1 Työn toimeksianto	8
1.2 Työn tavoitteet	9
2 Asiakasymmärryksen kasvattaminen	11
2.1 Asiakslähtöinen arvoajattelu	12
2.2 Asiakasmatka	13
2.3 Palveluiden kohtaamispisteet	14
3 Käyttäjälähtöisen digitaalisen palvelun kehittäminen	16
3.1 Digitaalisen asiakaskokemuksen parantaminen	16
3.2 Käytettävyyden ja saavutettavuuden parantaminen	17
4 Palvelumuotoilu	19
4.1 Palvelu käsitteenä	19
4.2 Palvelumuotoilu käsitteenä	21
4.3 Menetelmät ja prosessit	22
4.4 Tuplatimantti	23
4.5 Palvelumuotoilija	24
5 Tutkimusmenetelmät	25
5.1 Tiedonkeruu palvelumuotoiluprosessin aikana	25
5.2 Tutkimusaineisto	26
5.3 Aineiston analysointi	27
5.4 Tutkimuksen luotettavuus	27
6 Tutkimustulokset	30
6.1 Kehittämiskohteenä löydettävyys	31
6.1.1 Tiedon löydettävyys ja hakutoiminnallisuudet	31
6.1.2 Palveluiden keskittäminen	32
6.1.3 Sektorikohtainen lähestymistapa	32
6.1.4 Asiantuntijatieto	33

6.2 Kehittämiskohteena vaikuttavuus	34
6.2.1 Tutkimustiedon näkyvyys	34
6.2.2 Tilasto- ja seurantatiedot	35
6.2.3 Alueellinen tieto	36
6.2.4 Läpileikkaavuus	37
6.3 Kehittämiskohteena saavutettavuus	37
6.3.1 Ajantasaisuus	37
6.3.2 Rajapinnat	38
6.3.3 Termit ja taustatieto	39
6.4 Laadullisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun tuloksien vertailu	39
7 Yhteenveto	44
7.1 Johtopäätökset	44
7.2 Kehittämisehdotukset	45
7.3 Pohdinta	47
Lähteet	49

Kuviot

Kuvio 1: Service blueprintin komponentit (mukaillen Zeithaml ym. 2009, 266)..	15
Kuvio 2: Tuplatimantin innovaatiokehys. (Design Council, 2015)	23

Taulukot

Taulukko 1: Organisaatiolähtöisen ja asiakaslähtöisen lähestymistavan erot (Maula & Maula 2019, 47).	12
Taulukko 2: Haastatteluaineiston teemat ja esiintymiskerrat	30
Taulukko 3: Palvelumuotoilutyön kehittämiskohteet (Hertto 2021, 12-27)	41
Taulukko 4: Tutkimustulosten ja palvelumuotoilutyön tulosten vertailu.....	42

1 Johdanto

Palvelut ja niiden kehittäminen ovat nousseet yrityksissä keskeiseen rooliin tyytyväisten ja pysyvien asiakassuhteiden saavuttamiseksi. Aineettomien palveluiden merkitys on tämän päivän asiakkaille erittäin tärkeää ja sen merkitys kasvaa jatkuvasti. Asiakkaat etsivät vastauksia kysymyksiin ja helpottavia ratkaisuja todellisiin tarpeisiin. He odottavat palveluilta laadukkuutta, helppoutta ja nopeutta sekä enenevässä määrin myös elämyksellisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä. (Tuulaniemi 2011, 16, 18-19).

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Luonnonvarakeskuksen (Luke) IT ja digitalisaatio (DIGI) -palveluryhmä. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on tuoda näkyväksi asiakasymmärryksen merkitys ja rooli digitaalisten palveluiden kehitystyössä. Asiakkaat kohtaavat tänä päivänä yrityksen tai organisaation usein ensimmäisen kerran verkkopalveluissa. Digitaalisten palveluiden äärellä asiakas on pääsääntöisesti yksin. Miten pystymme rakentamaan asiakasta huomioivan, laadukkaan ja käyttäjäystävällisen asiakaskokemuksen?

Asiakasymmärryksen kasvattaminen nousee useammassa tutkimuksessa ja teoksessa yritysten keskeiseksi menestymisen kulmakiveksi. Vastaavasti palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä ja sen työkalut auttavat keräämään asiakasymmärrystä koko kehittämisprosessin ajan. Kehitystyössä asiakkaan tarpeista ja toiveista kartutetaan tietoa, jotta kehitystyön alla olevat palvelut saadaan vastaamaan niihin mahdollisimman hyvin. (Ahonen 2019, 51-52; Miettinen 2011, 31; Tuulaniemi 2011, 142-143).

Käyttäjälähtöisten palveluiden kehittämisessä asiakaskokemus on keskiössä kehittämisprojektin kaikissa vaiheissa. Käyttäjätutkimukseksi ei riitä yksittäisen käyttäjän kokemukset. Myöskään suunnittelijan tai kehittäjän omia kokemuksia ja mielipiteitä ei voi yleistää riittävän luotettavaksi. Käyttäjälähtöinen kehittäminen varmistaa, että kaikki palveluun tehdyt kehitystyöt on tehty käyttäjän näkökulmasta. (Saariluoma ym. 2010, 182-185). Larissa Becker (2020, 5-6) väitöstutkimuksessaan kiinnittää huomion asiakaskokemuksen

ymmärtämisen kokonaisuuteen nykyistä käsitystä laajemmin. Hän asettaa huomion keskiöön ne prosessit, joiden kautta asiakkaat pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa omasta maailmasta käsin.

Tutkimustulosten perusteella Luken digitaalisia palveluita on mahdollista kehittää asiakasymmärrystä kasvattamalla ja käyttäjänäkökulmaa huomioimalla löydettäväksi, saavutettavaksi ja vaikuttavaksi. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää digitaalisten palveluiden toimintaprosessien kehittämistyössä asiakaslähtöisemmäksi sekä pitkällä aikavälillä palveluiden asiakastyytyvyyden ja asiakasmäärän kasvattamisessa. Erilaisten käyttäjäryhmien tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen auttavat kehittämään käyttäjälähtöisiä digitaalisia palveluita, jotka vastaavat liiketoiminnan odotuksiin ja voivat jopa tuottaa uutta liiketoimintaa.

1.1 Työn toimeksianto

Opinnäytetyön tilaajana on Luonnonvarakeskus (Luke). Luke on valtion tutkimuslaitos, jossa tuotetaan tutkittua tietoa päätöksenteon tueksi yhteiskunnalle, elinkeinolle ja kansalaisille. Luke toimii maa- ja metsätalousministeriön tulosohtauksessa. Lukessa työskentelee noin 1.300 työntekijää 22 toimipaikalla. (Luonnonvarakeskus, esittely). Tunnen organisaation omakohtaisesti, sillä työskentelen Luken IT ja digitalisaatio (DIGI) -palveluryhmässä johtavana asiantuntijana tietojärjestelmien kehitys- ja koordinoititehtävien parissa.

Luken tärkein tietovaranto on luonnonvaratieto. Lukesta löytyy runsaasti pitkiä aikasarjoja neljältä eri tutkimusalalta: riista, kalat, metsä ja maatalous. Luken johdon tahtotilana on nostaa luonnonvaratiedon näkyvyyttä digitaalisten palveluiden avulla mm. tutkimusyhteisöissä kansallisesti ja kansainvälisesti.

1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia asiakasymmärryksen merkitystä digitaalisia palveluita rakennettaessa. Asiakasymmärrys koostuu asiakkaiden tarpeista, toiveista ja odotuksista sekä heidän käyttäjäkokemuksestaan kohtaamallaan asiakasmatkalla, käyttäjäpoluilla ja palveluiden kohtaamispisteissä.

Palvelumuotoilu on menetelmä, joka tukee käyttäjälähtöisyyden kehittämistä asiakasymmärrystä kasvattamalla. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää Luken digitaalisten palveluiden toimintaprosessien kehittämistyössä. Pitkällä aikavälillä tuloksista on hyötyä palveluiden asiakastyytyväisyydessä sekä asiakasmäärän kasvattamisessa.

Luke on vuonna 2015 fuusioitunut kolmesta eri valtion organisaatiosta ja yhdestä organisaation yksiköstä (Luonnonvarakeskus, esittely). Jokaisella organisaatiolla on ollut hieman erilaiset taustat ja toimintatavat tietojärjestelmien kehittämistyössä. Lukella on ylläpidettävänä vanhoissa organisaatioissa tehtyjä lukuisia tietojärjestelmiä, työkaluja ja verkkosivustoja. DIGI-ryhmällä on suunnittelutyön alla palveluiden teknologia-arkkitehtuurin uudistaminen ja yhtenäistäminen sekä palveluiden käytettävyyden, löydettävyyden ja saavutettavuuden parantaminen. DIGI-ryhmä vastaa Luken tietojärjestelmäkehitysprosessista. Prosessi on parhaillaan muutostilassa.

Opinnäytetyöni tutkimustulokset tuovat esiin käyttäjänäkökulman ja asiakasymmärryksen merkityksen olemassa oleviin Luken digitaalisiin palveluihin sekä mitä käyttäjälähtöisiä digitaalisia palveluita rakennettaessa tulisi ottaa huomioon, jotta palveluita voidaan kehittää löydettäväksi, saavutettavaksi ja vaikuttavammaksi. Opinnäytetyöni kohteena on Luken vaikuttavuudeltaan merkittävä digitaalinen Luonnonvaratieto-palvelu, jonka kehitystyö on tätä opinnäytetyötä tehdessä vielä käynnissä. Palvelussa esitetään luonnonvaraseurantojen, tutkimushankkeiden ja asiantuntijoiden tuottamia tuloksia monitasoisesti ja läpileikkaavasti tarjoamalla uusia työkaluja sekä vastaamalla käyttäjien tarpeisiin. Aineistojen ja analyysien sekä niihin perustuvien tutkimustulosten avaaminen eri kohderyhmille mahdollisimman

läpinäkyvästi on tärkeää luottamuksen ja vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Luke on sitoutunut tähän palvelulupauksessaan niin yhteiskunnalle ja päätöksenteolle kuin yrityksille ja kansalaisillekin. (Luonnonvarakeskus, tietoa Lukesta).

2 Asiakasymmärryksen kasvattaminen

Yritysten ja organisaatioiden palveluiden keskiössä on aina asiakas. Liiketoiminnan kannalta asiakastieto on ensi arvoisen tärkeää. Asiakkaiden arvojen, motiivien ja tarpeiden syvällinen ymmärtäminen tuottaa asiakasymmärrystä myös digitaalisten palveluiden kehittämiseen. (Alhonen ja Iloranta, 2021, 7; Hämäläinen ym. 2011, 61; Miettinen 2011, 21-22; Ojasalo ym. 2014, 3; Tuulaniemi 2011, 71, 97).

Larissa Becker (2020, 30-31) tuo väitöskirjassaan esiin, että asiakkailla on ensin kokemus ja vasta sen jälkeen hän tekee arvioinnin. Toisin sanoen asiakaskokemus on asiakkaan reagoitua ärsykkeisiin ja arviointi on usein kokemukseen pohjautuvaa tulosta. Palveluiden kehitystyössä keskeisenä asiana on pystyä paremmin ymmärtämään käyttäjien tarpeita sekä heidän kokemiaan esteitä ja ongelmia palveluissa. Tunnistamalla ja ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita sekä poistamalla olemassa olevia asiakkaiden kokemia esteitä, voidaan parantaa myös olemassa olevien digitaalisten palveluiden käytettävyyttä sekä luoda uusia asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluita. Asiakasymmärryksen kasvattamisessa yksi käytetty menetelmä on palvelumuotoilu, jota käsittelen tarkemmin luvussa 4. (Koivisto 2011, 49; Miettinen 2011, 18, 34; Tuulaniemi 2011, 71, 128).

Digitaalisten palveluiden tulee siis vastata asiakkaiden tarpeisiin. Usein haasteena palveluita kehitettäessä on aidosti ymmärtää, mitkä ovat käyttäjän ensisijaiset tarpeet ja miten hän löytää vastauksia kysymyksiinsä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kaikki palvelun kehittämiseen osallistuvat henkilöt, ovat vahvasti siinä olettamuksessa, että he tietävät mitä asiakkaat tarvitsevat. Oletamus perustuu omaan kokemukseen ja tuntemukseen. Osallistamalla asiakas mukaan osaksi palveluiden kehitystyötä, päästään asiakasymmärryksessä aivan uudelle tasolle. Kysymättä asiakkaalta ei voida tietää mitä asiakas aidosti haluaa palvelulta.

Asiakasymmärrystä kasvatetaan käyttäjien tarpeita ja toiveita huomioimalla koko kehittämisprosessin ajan. Saatua tietoa antaa kehitystyölle raamit sekä ohjaa suunnittelutyötä ja toimii inspiraation lähteenä. Tämä toimintamalli mahdollistaa arvoa tuottavien palvelukonseptien kehittämisen. (Ahonen 2019, 51–52; eOppiva 2020; Miettinen 2011, 31; Tuulaniemi 2016, 142-143, 146-147).

2.1 Asiakaslähtöinen arvoajattelu

Yritysten ja organisaatioiden liiketoiminnassa on huomattu tärkeäksi siirtyä organisaatiolähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen arvoajatteluun, jotta voidaan vastata asiakkaiden muuttuviin sekä kasvaviin tarpeisiin ja toiveisiin (taulukko 1). Asiakaslähtöisessä arvoajattelussa yhdistetään liiketoiminnan tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet. (Koivisto ym. 2019, 43; Maula & Maula 2019, 46-48; Tuulaniemi 2016, 96-98, 105).

Taulukko 1: Organisaatiolähtöisen ja asiakaslähtöisen lähestymistavan erot (Maula & Maula 2019, 47).

Organisaatiolähtöinen lähestyminen	Asiakaslähtöinen lähestyminen
Mitä voimme myydä asiakkaalle?	Mitä asiakas pyrkii tekemään tai saavuttamaan ja miten me voimme tässä auttaa?
Miten voimme lähestyä asiakasta mahdollisimman tehokkaasti?	Miten asiakas haluaa itseään lähestyttävän? Miten olemme mahdollisimman luonteva osa asiakkaan rutiineita?
Minkälaisen suhteen haluamme luoda asiakkaaseen?	Minkälaisen suhteen asiakas odottaa meidän luovan itseensä?
Miten voimme tehdä mahdollisimman paljon rahaa asiakkaidemme kautta?	Mistä asiakkaamme ovat oikeasti halukkaita maksamaan?

Asiakaslähtöisessä arvoajattelussa yrityksen tai organisaation johdon on asetettava asiakkaan asemaan ja mietittävä palvelupolkua asiakkaan näkökulmasta sekä siitä muodostuvaa asiakaskokemusta. Johdon on aktiivisesti kehitettävä palveluita ja asiakashyötyä, jotta he pystyvät vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. Maailma on muuttumassa tuotantokeskeisyydestä palvelukeskeiseen liiketoimintaan. Palvelumuotoilun avulla saadaan kerättyä asiakkaita osallistamalla tietoa, jota asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa menestyminen edellyttää. (Laitinen ym. 2013, 34-38; Maula & Maula 2019, 28-29, 49; Oförsagd 2021, 329, 333-334; Piskonen 2019, 58).

2.2 Asiakasmatka

Becker (2020, 33-35, 38-39) tuo esiin väitöskirjassaan, että yritysten on ymmärrettävä asiakkaidensa elämään liittyviä tarpeita, jotta he voivat kehittää palveluilleen asiakaskeskeisen asiakasmatkan. Tarkastelemalla mitä asiakkaat tekevät elämässään ja minkälaisia tarpeita heillä on, yritysten on mahdollista kehittää palveluita asiakkaiden elämänmaailmaan soveltuviksi. Asiakkaiden tavoitteiden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä. Tavoitteet ohjaavat ja motivoivat asiakkaiden käyttäytymistä asiakasmatkalla. Asiakasmatkat pitävät sisällään useita kohtaamispisteitä.

Asiakasmatka voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla on kuluttajamatka, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia, joita asiakkaat käyvät läpi elämässään. Toisella tasolla on asiakasmatka eli prosessi, jonka asiakkaat käyvät läpi ennen palvelukohtaamista, sen aikana ja sen jälkeen. Kolmannella tasolla on kosketuspisteet, jotka tarkoittavat niitä hetkiä, jolloin asiakas on suoraan tai epäsuorasti vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yritykset, jotka ymmärtävät asiakasmatkan merkityksen ja asettavat liiketoimintansa tähän kontekstiin, pystyvät tarjoamaan asiakkailleen parempia ja arvoa tuottavia palveluita. (Becker, 2020, 77-79).

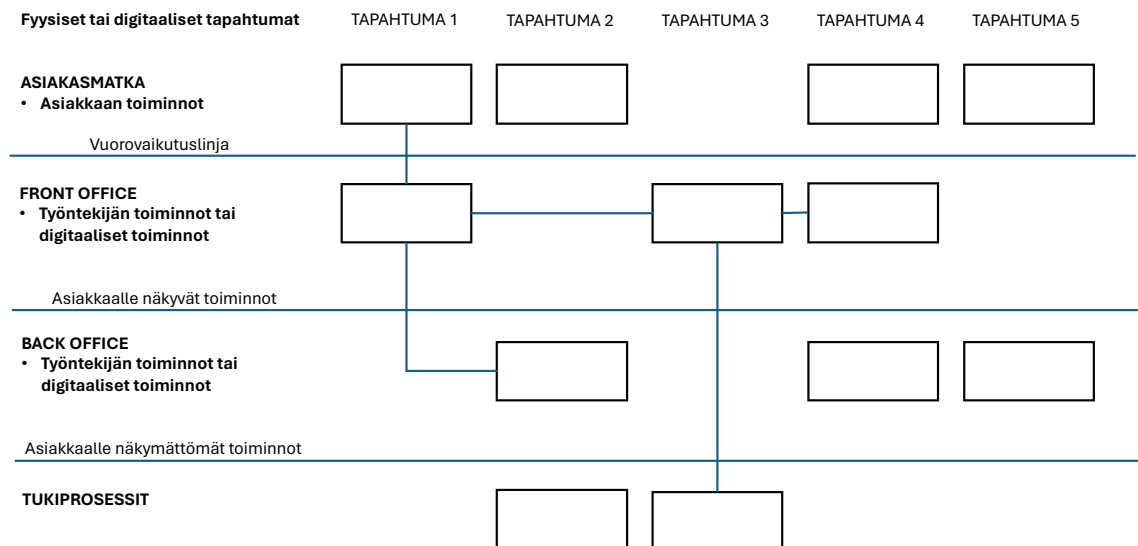
Myös digitaalisten palveluiden kehittämisessä asiakaskokemuksen huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakaskohtaukset, asiakastapahtumat, useat toimijat sekä muut asiayhteyteen liittyvät tekijät. Asiakasmatkan tunnistamisen avulla voidaan löytää asiakaskokemukseen liittyvät toimijat sekä kaikki asiayhteyteen vaikuttavat tekijät. Asiakasmatkan avulla voidaan kehittää asiakaslähtöistä asiakaskokemusta. Se auttaa ymmärtämään miten yrityksen tarjonta sopii asiakkaan tarpeisiin. (Becker 2020, 338-39, 73).

2.3 Palveluiden kohtaamispisteet

Palvelupolun avulla voidaan tunnistaa asiakkaan kaikki kohtaamispisteet. Palvelupolkua ja kohtaamispisteitä voidaan kuvata prosessikaaviomallin mukaisesti. Yksi yleisimmin käytetyistä työkaluista on Service blueprint. Sen avulla luodaan visuaalinen kuva palvelusta ja siinä esitetään kaikki vaihtoehtoiset asiakkaan palvelupolut sekä mitä niiden eri vaiheissa tapahtuu. Yrityksen tai organisaation näkökulmasta palvelupolun kohtaamispisteitä voi olla asiakkaalle näkyvissä olevissa palveluissa (front office) ja asiakkaalle näkymättömissä olevissa palveluissa (back office). Molempien rooli on asiakaskokemuksen kannalta tärkeä, vaikka asiakas ei tiedä, mitä kaikkea palvelun toteuttamisen taustalla tapahtuu. Service blueprintin avulla tunnistetaan palveluun käytetty aika ja voidaan löytää epäonnistumiseen liittyvät tekijät. (Koivisto 2011, 49-53, 55-59; Saarelainen 2019, 79; Tuulaniemi 2016, 212).

Service blueprintissa tarkastellaan asiakkaan asiointia etenevässä järjestyksessä prosessina kuvattuna neljällä uimaradalla (kuvio 1). Ensimmäisellä uimaradalla kuvataan asiakkaan toimintoja vaiheittain etenevästi fyysisessä kohtaamisessa tai digitaalisessa palvelussa. Toisella uimaradalla kuvataan front office -toiminnot eli kaikki asiakkaalle näkyvät palvelut ja miten ne kytkeytyvät asiakkaan toimintoihin. Kolmannella uimaradalla kuvataan back office -toiminnot eli taustalla, asiakkaan näkymättömissä toteutetut toiminnot, jotka liittyvät palvelun tuottamiseen. Ja viimeisellä neljännellä uimaradalla

kuvataan tukiprosessit, jotka mahdollistavat palvelutapahtuman. (Innokylä; Rohamo 2018, Tuulaniemi 2016, 212-217; Zeithaml ym. 2009, 266).



Kuvio 2: Service blueprintin komponentit (mukaillen Zeithaml ym. 2009, 266).

3 Käyttäjälähtöisen digitaalisen palvelun kehittäminen

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen tai organisaation välisestä kanssakäymisestä. Asiakaskokemus on asiakkaan kokemaa tunnetta yrityksen tarjoamasta asiointiprosessista. Asiakkaan ensimmäinen asiakaskokemus syntyy tänä päivänä tyypillisesti digitaalisten palveluiden kautta. Asiakas ei useinkaan kontaktoi yrityksen kanssa enää fyysisesti, vaan etsii tietoa yrityksestä internetin välityksellä. Digitaalisten palveluiden asiointiprosessissa asiakas on pääsääntöisesti yksin. Hyvä digitaalinen asiakaskokemus on tärkeä osa yrityksen tai organisaation menestymistä. (Filenius 2015, 14-15, 24-26; Gerdt & Eskelinen 2018, 41).

Asiakaskokemus on siis sitä, mitä asiakas kokee ollessaan yrityksen tai organisaation kanssa vuorovaikutuksessa. Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja se pitää sisällään asiakkaan kokemuksi, tunteita ja ajatuksia palvelutapahtumasta. Yritykset tai organisaatiot, jotka kuuntelevat asiakkaiden tarpeita herkällä korvalla menestyvät usein parhaiten. (Grönroos 2009, 77-78; Rantanen 2016, 81; Tuominen 1999, 166).

3.1 Digitaalisen asiakaskokemuksen parantaminen

Digitaalista asiakaskokemusta voidaan parantaa kehittämällä digitaalisten palveluiden teknologista ympäristöä ja palvelun nopeutta sekä käyttäjäystävällisyyttä ja henkilökohtaisuutta. Asiakkaat odottavat digitaalisilta palveluilta nopeasti tuotettuja vastauksia omiin kysymyksiin tai ongelmiin. Henkilökohtaisen asiakaskokemuksen ja helppokäyttöisyyden merkitys on tärkeää ja ne vahvistavat tutkitusti asiakasuskollisuutta. Digitaalisten palveluiden räätälöinti ja automatisointi kulkevat usein käsi kädessä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 3-16, 56-58, 61-62; Kananen ym. 2019, 24).

Digitaalisen palvelun asiakaskokemuksen suunnittelussa on syytä kiinnittää huomiota mitkä asiat tuottavat käyttäjille arvoa ja mistä toiminnallisuuksista he pitävät sekä miten he liikkuvat palvelussa. Käyttäjien tulee selvitä palvelussa

yksin, joten heidän pitää oppia palvelun käyttäminen helposti ja palveluun palatessaan pystyä palauttamaan muististaan opitut toiminnallisuudet. Myös kokemus palvelun miellyttävyydestä lisää virhetilanteiden sietoisuutta. Hyvän digitaalisen palvelun kannalta on tärkeää, että sisältö on saavutettavissa. Käyttäjien pitää ymmärtää ja omaksua palvelussa olevaa tietoa. Johdonmukainen lähestymistapa mahdollistaa positiivisen asiakaskokemuksen. (Saariluoma ym. 2010, 283-185).

Becker (2020, 77-79) väitöskirjassaan nostaa esiin digitaalisten palveluiden ominaisuuksien vaikutuksista asiakaskokemukseen. Toiminnallisuuksien vihjeet edustavat ärsykeitä tai ärsykkeiden yhdistelmiä, joihin asiakkaat reagoivat affektiivisesti (tunnepitoinen), kognitiivisesti (tiedon käsittely), aistillisesti ja sosiaalisesti. Ärsykkeiden vaikutukset asiakaskokemukseen tulisi ottaa huomioon eli miten kokemus voi vaikuttaa asiakkaan matkaan.

Digitaalisten palveluiden asiakaskokemuksen kehitystyössä asiakasprofiilin mukainen personointi ja automatisointi tulevat olemaan tulevaisuudessa suuremmassa roolissa. Palveluiden interaktiivisuus ja hakutoiminnallisuudet auttavat asiakkaita löytämään vastauksia tarpeisiinsa. Mahdollisimman reaaliaikaisen tiedon tarjoaminen palveluissa vaikuttaa myös parantavasti asiakaskokemukseen. Prosessien automatisointi tiedon keräämisen ja tallentamisen sekä käsittelyn ja analysoinnin osalta mahdollistavat tulosten esittämisen mahdollisimman reaaliaikaisesti. (Gerdt & Eskelinen 2018, 15-16).

3.2 Käytettävyyden ja saavutettavuuden parantaminen

Yrityksen tai organisaation visuaalisen ilmeen ja brändin lisääminen digitaaliseen palveluun vaikuttavat vahvasti käyttäjäkokemukseen. Suunnittelutyön osalta suurin merkitys kuitenkin on navigoinnilla ja otsikoinnilla. Navigointi vaikuttaa suoraan palvelun käytettävyyteen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota palvelun värien ja grafiikan valintaan. (Kaakkuriniemi 2021, 14-16). Yrityksen kaikissa digitaalisissa palveluissa olisi palveluiden käytettävyyden vuoksi suositeltavaa

käyttää yhteneväistä visuaalista ilmettä ja navigointiin liittyviä toimintamalleja. Näin asiakkaan kokemus ja oppimispolku digitaalisten palveluiden käytöstä helpottuvat. Samalla saadaan vähennettyä aistiärsykkeiden määrää.

Digitaalisesta saavutettavuudesta on määritelty lainsäädännössä.

Saavutettavuuden tarkoituksena on mahdollistaa kaikkien verkkopalveluiden tarjoaminen erilaisten ihmisten saavutettavaksi. Saavutettavuus lisää yhdenvertaisuutta ja parantaa käyttäjien mahdollisuutta käyttää digitaalisia palveluita. Lainsäädännön toteuttamista valvoo Aluehallintovirasto.

(Aluehallintovirasto 2021). Käyttäjälähtöisten digitaalisten palveluiden saavutettavuudella on vaikutuksia myös asiakaskokemukseen. Käyttäjät käyttävät palveluita erilaisissa laiteympäristöissä aina tietokoneista mobiililaitteisiin, jolloin palveluiden pitää olla responsiivisia. Suunnittelutyössä onkin tärkeää huomioida erilaisten käyttäjäryhmien tarpeita. Design for all -periaatteiden mukaan digitaalisen palvelun tulee olla ”kunnioittava, turvallinen, terveellinen, toiminnallinen, ymmärrettävä, edullinen ja houkutteleva”. (Design for all Foundation 2021; Kaakkuriniemi 2021, 16-17).

4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun voidaan ajatella syntyneen palvelun ja muotoilun yhdistelmästä. Nykymuotoisena se syntynyt 1990-luvulla ja se on rantautunut Suomeen vasta 2000-luvulla. (Tuulaniemi 2011, 31, 61-63).

Perinteisen muotoilun keskiössä on pääsääntöisesti tuote ja tuotteen käytettävyys. Palvelumuotoilun keskiössä sen sijaan on asiakas ja hänen asiakaskokemuksensa. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää olemassa olevaa ja uutta palveluliiketoimintaa. Kehittämisen kohteena on asiakkaan läpikäymä palvelupolku, erilaiset palvelutuokiot ja vuorovaikutus kaikkien kontaktipisteiden kanssa. (Koivisto 2011, 43-51). Palvelumuotoilu on palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä asiakkaita osallistamalla. (Palvelumuotoilu Palo, Palvelumuotoilu).

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monenlaisissa kehittämistöissä toimialasta riippumatta. Palvelumuotoilu menetelmänä tarjoaa kehittämistyölle lähestymistavan, jolla löydetään oikea suunta palvelun toteutukselle. Palvelumuotoilu toimii lisäksi liiketoiminnan tukena strategisissa valinnoissa ja jopa kilpailuetuna. Menetelmän avulla pystytään välttämään vääriä päätöksiä ja näin säästämään toteutuskustannuksissa.

Palvelumuotoilu on siis varsin uusi kehittämismenetelmä. Suomessa sen käyttö on yleistynyt pääasiassa yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla palvelumuotoilua ja sen hyötyjä ei vielä tunnisteta riittävän hyvin. Esimerkiksi tutkimuksen kohdeorganisaatiossa palvelumuotoilun menetelmää on käytetty vain yksittäisissä kehittämisprojekteissa ja vain siinä tapauksessa, että palvelun omistaja on tuntenut menetelmän taustoja riittävästi.

4.1 Palvelu käsitteenä

Palvelu on yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Palvelut ovat luonteeltaan prosesseja, joissa asiakas on aktiivinen osapuoli tai kohde.

Palvelut koostuvat toiminnoista, joita tuotetaan ja kulutetaan yhtä aikaa. Palveluksi ymmärretään yleensä suora kontakti asiakkaan kanssa fyysisesti tai digitaalisesti. Palveluiden taustalla asiakkaalle tarjotaan myös ns. piilopalvelua, jota asiakas ei välttämättä ajattele palveluksi. Piilopalveluita voivat olla esimerkiksi tukiprosessit, kuten laskutus- tai reklamaatioprosessit. (Grönroos 2009, 21-23, 77-80). Jokaiselle organisaation ydin- ja tukiprosessille on omat asiakkaansa, jotka odottavat yksilöllistä palvelua. Prosessit käynnistyvät asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan toiveiden täyttämiseen eli asiakastyytyväisyyteen. (Tuominen 2001, 165-166).

Yritykset myyvät asiakkaille tuotteita ja palveluita, jotka pyrkivät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tänä päivänä asiakkaiden tarpeiden pääpaino on siirtymässä perinteisestä tuotteiden omistamisesta palveluiden hyödyntämiseen. Yltäkyläisessä maailmassa materiaali ei tuota enää asiakkaalle lisäarvoa, vaan asiakkaalle riittää palvelu, jossa voidaan hyödyntää tuotetta. (Tuulaniemi 2011, luku Omistamisesta palveluihin).

Digitaalisia palveluita ei aina mielletä perinteisessä mielessä palveluiksi. Ne kuitenkin yleensä luovat asiakkaalle ensimmäisen asiakaskokemuksen yrityksestä tai organisaatiosta. Asiakkaan kokema digitaalisten palveluiden käyttökokemus on myös vuorovaikutusta ja ennen kaikkea yrityksen tai organisaation tarjoamaa palvelua asiakkaalle. Palvelut ovat tyypillisesti ihmisten välistä vuorovaikutusta, mutta asiakas voi olla palvelutilanteessa myös yksin käyttäessään yrityksen sähköisiä palveluita. Palveluiden tarkoituksena on ratkaista jokin ongelma. Palvelu on kokemus, jota ei voi konkreettisesti omistaa. (Grönroos 2009, 79).

Palvelut eivät siis ole käsin kosketeltavia tuotteita, vaan ikään kuin ehdotuksia, joita tarjotaan asiakkaille ostettaviksi. Palveluiden avulla tuotteista voidaan saada haluttavampia. (Tuulaniemi 2011, 59). Palvelut voivat myös mahdollistaa uutta liiketoimintaa tuotteen ja palvelun yhdistelmänä. (Grönroos 2009, 79).

Yritysten ja organisaatioiden tarjoamat palvelut sekä asiakkaiden kokemat palvelukokemukset vaihtelevat usein merkittävästi. Palvelumuotoilun avulla

voidaan perehtyä tarkemmin erilaisiin palveluihin liittyviin asiakaskokemuksiin sekä löytää jopa uusia tarpeita liiketoimintaideoiksi.

4.2 Palvelumuotoilu käsitteenä

Palvelumuotoilu on kehittämismenetelmä, joka tarjoaa palvelumuotoilijalle prosessit, menetelmät ja työkalut. Palvelumuotoilu sisältää tieteenaloja palvelusta, muotoilusta, asiakasymmärryksestä ja konseptoinnista. Sitä kannattaa hyödyntää erilaisten palvelukonseptien suunnittelu- ja kehittämistyössä. Palvelumuotoilussa kehittämisprosessiin osallistetaan useita erilaisia käyttäjäryhmiä järjestelmällisesti prosessien kaikissa vaiheissa. (Pitkämö 2022, 52).

Palvelumuotoilussa avainasemassa on asiakas ja hänen tarpeensa sekä asiakaskokemuksensa palvelusta sisältäen yrityksen kaiken tarjonnan. Vaikka pääasiallisena tavoitteena onkin kehittää yrityksen tai organisaation palveluita, se tehdään asiakasymmärryksen kautta. (Tuulaniemi 2016, 66-67). Palveluita kehitettäessä käyttäjien ja sidosryhmien tarpeet jäävät valitettavan usein pieneen rooliin tai jopa huomiotta. Palvelumuotoilu auttaa kehittämään palveluita asiakkaan näkökulma huomioiden. Palveluissa asiointi pitää olla asiakkaalle mielekästä, toimivaa, laadukasta ja helppoa. Asiakas voi itse päättää mitä palvelua hän haluaa käyttää. Jos hän voi vielä vaikuttaa siihen missä ja miten hän niitä käyttää, hänen asiakasuskollisuutensa palveluita kohtaan kasvaa. (Lehto 2020, 29-30).

Palveluista pyritään rakentamaan käytettäviä, sujuvia, saavutettavia ja miellyttäviä. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös kehittää olemassa olevien palveluiden asiakaskokemusta paremmaksi vastaamaan käyttäjäryhmien tarpeita. Hyvä asiakaskokemus lisää asiakasuskollisuutta sekä toimii markkinointikanavana ja suosituksina uusille asiakasryhmille. (Miettinen 2021, 26-27; Saarelainen 2019, 73, 76-79)

Palvelumuotoilun avulla saadaan kuva asiakaskokemuksesta, jota voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä on palvelukohtaamiseen

liittyvä asiakaskokemus, joka syntyy vuorovaikutuksesta tietyn yksittäisen palvelupisteen osalta. Toisena on palvelukokemus koko asiakasmatkasta, joka pitää sisällään kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Kolmantena on arvoasetelmaan liittyvä kokemus, joka syntyy asiakkaan ja useiden toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta pitäen sisällään fyysiset esineet ja teknologiapohjaiset järjestelmät. (Becker 2020, 32-33).

4.3 Menetelmät ja prosessit

Palvelumuotoilu on menetelmä, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen tai organisaation palveluita ja liiketoimintaa asiakaslähtöisen toimintamallin avulla. (Miettinen 2011, 29-30). Palvelumuotoilussa asiakas eli itse palvelun käyttäjä otetaan aktiivisesti mukaan kehittämisprosessiin. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeita, jotta voidaan saada aikaiseksi toimivia palveluita käyttäjille sekä löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelumuotoilun menetelmää voidaan käyttää kaikilla toimialoilla, joissa ollaan palveluiden kanssa tekemisissä joko fyysisesti tai digitaalisesti. (Jaakkola 2019; Palvelumuotoilu Palo 2020; Tuulaniemi 2011, 28, 45, 50; Wan 2021).

Palvelumuotoilun prosessissa yrityksen tai organisaation palvelua tarkastellaan asiakkaan silmin. Prosessi on jaettu kahteen loogisesti hahmotettavaan kokonaisuuteen sekä neljään työvaiheeseen (Tuulaniemi 2011, 130-131)

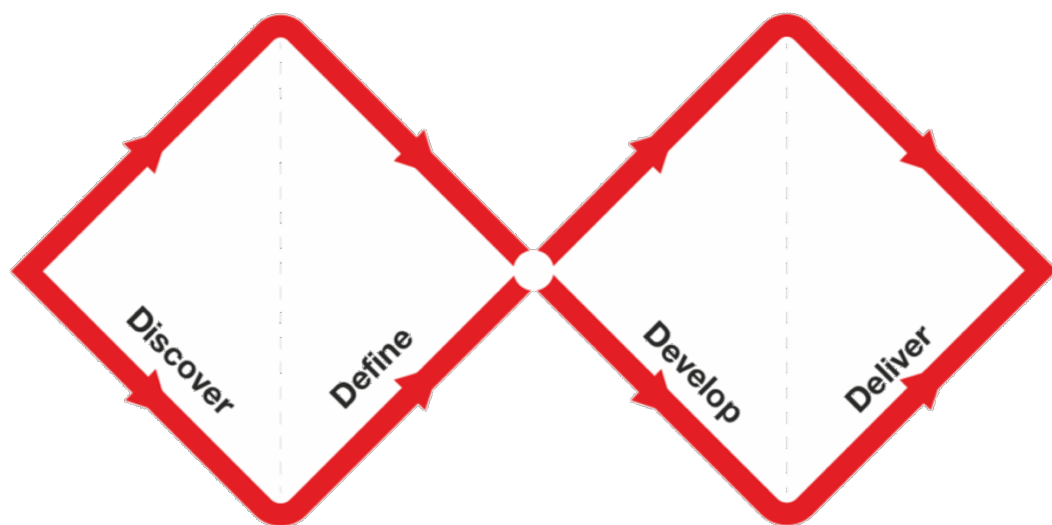
- Ymmärrä ongelma: 1.määrittele, 2. tutki ja kiteytä
- Muotoile ratkaisu: 3. ideoi, kuvaa ja kokeile, 4. testaa ja toteuta.

Ensimmäisessä työvaiheessa tutustutaan palvelun nykytilaan ja haasteisiin sekä määritellään kehitystyölle tavoitetilä. Toisessa työvaiheessa kasvatetaan asiakasymmärrystä haastattelemalla palvelun käyttäjiä ja sidosryhmiä. Kolmannessa työvaiheessa kehitetään vaihtoehtoisia ratkaisuja ja testataan ideoiden prototyyppejä kohderyhmillä. Neljännessä työvaiheessa testataan palvelukonseptia asiakkailla sekä viimeistellään ja kuvataan palvelukonsepti. (Innanen 2018; Tuulaniemi 2011, 130-131)

Palvelumuotoilun avulla liiketoiminta saa arvokasta tietoa ja parhaimmassa tapauksessa syötettä kaikkiin palvelutapahtumiin, vaikka ollaankin kehittämässä yksittäistä palvelua. Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia kehittämisaihioiksi.

4.4 Tuplatimantti

Tuplatimantti (the Double Diamond) on palvelumuotoilussa käytetty innovoiva suunnittelumenetelmä, jonka on kehittänyt Design Council vuonna 2004. Tuplatimantti muodostuu nimensä mukaan kahdesta timantista, joissa kuvataan luovan suunnitteluprosessin vaiheita (kuva 1). Menetelmä tukee avoimuutta tiedonkeruussa (divergentti ajattelu) sekä tiedon analysointia ja arviointia (konvergentti ajattelu) palvelumuotoiluprosessissa. Menetelmän avulla prosessi aukeaa suunnittelijalle selkeästi, kattavasti ja visuaalisesti. (Ahtola 2020; Design Council 2015; Innofactor 2019).



Kuvio 2: Tuplatimantin innovaatiokehys. (Design Council, 2015)

Tuplatimantin ensimmäisessä timantissa toteutetaan tiedonkeruuta asiakkailta ja sidosryhmiltä (Discover) sekä kasvatetaan asiakasymmärrystä ratkaistavaan ongelmaan (Define). Tuplatimantin toisessa timantissa kehitetään ratkaisua ideoimalla ja testaamalla prototyyppkejä asiakkailta (Develop) sekä toimitetaan

lopullinen ratkaisu testauksen kautta toteutettavaksi (Deliver). Tuplatimantin avulla palvelumuotoilija saa kokonaiskuvan palvelumuotoiluprosessista ja se antaa selkeän kehyksen kehitettävälle projektille. (Ahtola 2020; Design Council 2015; Innofactor 2019).

4.5 Palvelumuotoilija

Palvelumuotoilun prosessia johtaa palvelumuotoilija, joka hyödyntää tarvittaessa eri alojen osaajia esimerkiksi tutkimus- ja suunnittelutyössä. Palvelumuotoilijalta edellytetään palvelumuotoilun menetelmäosaamisen lisäksi sosiaalisia taitoja ja kokonaisuuden hallintaa (Tuulaniemi 2011, 69-70). Prosessin kaikkiin kehitysvaiheisiin osallistetaan mukaan asiakkaita ja sidosrymiä. Palvelumuotoilija toimii prosessissa fasilitaattorina, tiedon kerääjänä ja analysoijana sekä ideoiden testaajana asiakkailla. (Miettinen 2011, 21).

Palvelumuotoilija hyödyntää prosessissa empaattista muotoilua, jonka tavoitteena on löytää piileviä asiakastarpeita. Nämä voivat olla esimerkiksi erilaisia käyttäjien asettamia vaatimuksia tai täysin uusia ratkaisuja. Parhaimmillaan empaattisen muotoilun avulla löydetään sellaisia ratkaisuja, joita asiakkaat eivät osaa edes vaatia. Palvelumuotoilijalla onkin keskeinen rooli koordinaattorina kaikille sidosryhmille. Häneltä edellytetään hyviä sosiaalisia taitoja ja empatiakykyä. Lisäksi tarvitaan luovuutta ja visuaalista ajattelua. (Miettinen 2011, 31-32).

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tavoitteena on selvittää asiakasymmärryksen merkitys käyttäjälähtöisiä digitaalisia palveluita rakennettaessa sekä miten palvelumuotoilun menetelmä auttaa asiakasymmärryksen saavuttamisessa. Tutkimuksen lähtökohtana on Luken digitaalisten palveluiden kehittäminen vaikuttavammasi sekä tuoda näkyväksi Luken asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeita ja toiveita.

Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto on kerätty aikaisemmin tehdyn palvelumuotoilutyön yhteydessä. Luonnonvaratiedon tulospalvelun kehitystyö käynnistettiin vuoden 2021 lopussa palvelumuotoilutyöllä. Työ tehtiin ostopalveluna palvelumuotoiluammattilaisten toteuttamana.

Palvelumuotoilutyön tavoitteena oli suunnitella ja konseptoida yhdessä Luken asiantuntijoiden ja sidosryhmien kanssa asiakaslähtöinen tulospalvelu, jossa huomioidaan eri kohderyhmien tarpeet.

Osallistuin mittavaan palvelumuotoiluprojektiin tilaajan edustajana sekä haastattelijatiimin jäsenenä. Projekti oli kokonaisuudessaan intensiivinen ja opettava kokemus. Työskentelin yhteistyössä alan arvostettujen palvelumuotoilijoiden kanssa osana palvelumuotoilutiimiä päästen samalla oppimaan palvelumuotoilun työskentelymenetelmiä.

5.1 Tiedonkeruu palvelumuotoiluprosessin aikana

Palvelumuotoilutyössä asiakasymmärryksen kasvattaminen käynnistettiin esitutkimuksella eli nykytilan kartoituksella. Tausta-aineistoa saatiin kerrytettyä Luken käyttäjäkohderyhmistä sekä heille aikaisemmin suunnattujen kyselyjen vastauksista, kuten asiakastyytyväisyydestä. Myös organisaation sisältä saatu hiljainen tieto nousi ensiarvoisen tärkeäksi, kuten käytössä olevat Luken palvelulupaukset, digitaalinen palvelutarjooma sekä esiin nousseet palautteet ja ongelmat digitaallisissa palveluissa. (Tuulaniemi 2016, 61-62).

Kehitystyön alla olevalle konseptoitavalle tulospalvelulle määriteltiin tärkeimmät tavoitteet digitaalisen palvelun käytettävyyden, jaettavan sisällön, Luken brändin ja vaikuttavuuden näkökulmasta sekä miten tavoitteita voidaan seurata ja mitata. Lisäksi sovittiin haastattelutyön etenemiselle vaiheet: työn aloittaminen kick-off työpajalla, jossa luodaan vaihtoehtoisia malleja (hypoteesit) palvelun toiminnallisuuksista ja konseptista haastatteluja varten, haastattelut ja yhteissuunnittelu asiakkaiden kanssa, suunnittelutyöpajat sekä verkkosivukonseptin rakentaminen ja toteutussuunnitelma. (Hertto 2021, 4-6).

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu Luonnonvaratieto-palvelun kehitystyön yhteydessä tehdystä palvelumuotoilutyön puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Teemahaastattelu kohdennettiin Luken tärkeimpien sidosryhmien edustajille. Haastateltavat valikoituivat tavoitettavissa olevista Luken johdon valitsemista henkilöistä (13 kpl). Haastateltavat ovat aktiivisia Luken tuottamien palveluiden ja tutkimustulosten käyttäjiä. Haastattelut toteutettiin videokokouksina Microsoft Teams-ohjelmalla.

Haastattelutapahtumiin osallistui haastateltavan lisäksi kaksi palvelumuotoilijaa ja minä tilaajan edustajana. Toinen palvelumuotoilijoista johti keskustelua haastateltavan kanssa ja toinen litteroi vastaukset. Minä esitin tarvittaessa lisäkysymyksiä ja kirjoitin muistiinpanoja haastattelusta. Haastateltavat kertoivat tarpeistaan ja kokemuksistaan Luken palveluiden käyttäjinä. Haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä uudistetusta luke.fi -verkkosivustosta ja testattiin uudella sivustolla tiedon löydettävyyttä. Lisäksi heille esitettiin erilaisia hypoteeseja tulevasta tulospalvelusta sekä testattiin Luonnonvaratieto-palvelun prototyyppiä, joka mutoutui haastateltavien suosimien hypoteesien pohjalta.

Tutkimuslupa haastatteluaineiston käyttöön opinnäytetyössä on saatu haastateltavilta sekä Lukelta. Haastatteluaineisto on anonymisoitu.

5.3 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt tutkimusaineiston analysoinnissa lähestymistapana laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä on ihmistieteeseen pohjautuvan haastattelu- ja havainnointiaineiston analysointia. Olen taulukoinut haastatteluaineiston luokittelemalla sen aihealueittain, jotta aineistosta pystyy havaitsemaan eri aihekokonaisuuksiin liittyviä vastauksia. Vastauksista olen poiminut taulukkoon omiin sarakkeisiin esiin nousseet ydinviestit ja teemat, joiden painotuksista olen pystynyt tekemään tulkintoja. Tulkinnoissa olen ottanut huomioon kontekstin sekä asiakaskohderyhmästä kartoittamani asiakasymmärryksen. Vastausten syvällisemmän tutkimisen lähestymistapana olen käyttänyt aineiston teemoittelua ja pragmaattista analyysiä, mikä korostaa käytännönläheisyyttä ja todellisuuspohjaista lähestymistapaa. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja; Laiho 2023, Vilkki 2021, 11-13, 109-112).

Vertailen opinnäytetyöni analysoinnin tuloksia palvelumuotoilutyössä tehdyn analyysin tuloksiin. Palvelumuotoilutyössä haastatteluaineiston analysointi toteutettiin palvelumuotoilijoiden toimesta. He pyrkivät ymmärtämään ilmiöitä ja niiden taustalla olevia merkityksiä ottamalla huomioon yksilöiden kokemukset ja näkemykset osana analyysiä, käyttäen realistista analyysiotetta.

Palvelumuotoilussa aineiston analysoinnissa käytetään pääasiassa laadullista tutkimusmenetelmää asiakasymmärryksen kasvattamiseen. (Tuulaniemi 2016, 62-63). Palvelumuotoilutyön tulokset on tuotettu tilaajalle raporttina, jossa kerrotaan luonnonvaratietoa hakevien käyttäytymisestä, asiakasarvoa tuottavista kehitysteemoista ja niiden priorisoinnista, palvelun tavoitetasoista käyttäjäymmärryksen näkökulmasta sekä tuotettu rautalankamalli (prototyyppi) palvelukonseptista.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen arviointi perustuu tutkimuksen luotettavuuteen, jossa tarkastellaan tutkimusprosessin kaikkia vaiheita eli aineistonkeruuta,

analysointia ja tutkimustulosten raportointia. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pääpaino on yleensä mittaustulosten luotettavuudella. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pystytä tuottamaan vastaavia mittaustuloksia, joten luotettavuutta mitataan koko tutkimusprosessin osalta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta: realistisuuden, vakuuttavuuden, yhteistoiminnan ja kritiikin näkökulmista. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5).

1. Realistisella luotettavuusnäkemyksellä arvioidaan tutkimuksen totuudenmukaisuutta sisäisen ja ulkoisen validiteetin keinoin. Sisäinen validiteetti kertoo tutkijan teoreettisesta osaamisesta tieteen ja tieteenalan osalta. Ulkoinen validiteetti kertoo tutkijan osaamisesta tutkimuskohteeseen tehtyjen tulkintojen sekä aineiston välisestä suhteesta. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Opinnäytetyöni tutkimusaineiston hankinta on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna. Suorien kysymyksiin asetettujen vastausten lisäksi aineisto sisältää haastateltavien mielipiteitä, pohdintaa ja omia esiin nousseita ajatuksia sekä omiin kokemuksiin pohjautuvia asenteita. Tutkimusaineistosta on etsitty vastauksia erilaisiin ongelmiin teoriaan pohjautuvien ilmiöiden kautta. Tutkimuskohteena olevan organisaation substanssin sekä hiljaisen tiedon osaaminen ja ymmärtäminen auttavat aineiston analysoinnissa suhteuttamaan kontekstiin. Haastatteluaineiston pohjalta tehty laadullinen tutkimus antaa asiakasymmärrykselle tieteellisen luotettavuuden.

2. Vakuuttavuuden luotettavuusnäkemyksellä arvioidaan tutkimuksen ajattelutapaa, jossa tutkimusteksti rakentuu tutkimuskäytänteiden mukaisesti muodostaen yhteenkutoutuvan verkon sekä synnyttäen tulkintoja. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Opinnäytetyössäni tarkastellaan asiakasymmärryksen roolia digitaalisten palveluiden kehitystyössä. Tutkimus perustuu puolistrukturoituun haastatteluun, joka on toteutettu palvelumuotoilutyön yhteydessä. Haastatteluaineisto on litteroitu ja analysoitu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimustulokset on esitelty selkeästi vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja ne ovat konsistentteja sekä toistettavissa laajemmille

asiakaskohderyhmille. Tutkimus tarjoaa uskottavaa tietoa asiakkaiden tarpeista, käyttökokemuksesta ja kehittämis ehdotuksista perustuen huolellisesti tehtyyn analyysiin ja vertailuun. Tutkimuksen pohjalta esitetään perusteltuja kehittämis ehdotuksia digitaalisten palveluiden parantamiseksi.

3. Yhteistoiminnan luotettavuusnäkemyksellä arvioidaan tutkimuseettisiä kysymyksiä. Tutkimuksen etiikan normistot edellyttävät mm. takaamaan tutkimuskohteiden anonymiteetin. Suomessa hyvää tieteellistä käytäntöä valvoo ja ohjeistaa Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5; TENK). Opinnäytetyössäni haastateltavien vastaukset on anonymisoitu nimen, sukupuolen, työnkuvan ja työnantajan osalta. Lisäksi vastuksista on poistettu sellaiset termit, josta henkilön tunnistettavuus saattaisi olla mahdollista. Tutkimuksessa on myös huomioitu tilaajan anonymiteetti mm. liikesalaisuuksien ja yksityiskohtaisten toimintamallien osalta.

4. Kriitiikin luotettavuusnäkemyksellä arvioidaan tutkimuksen esitystapaa lukijan näkökulmasta. Tutkimuksen tulee perustua realistiseen näkemykseen, tutkimusmenetelmien oikeaoppiseen käyttöön, rakentua tieteellisen viitekehyksen sisälle sekä tuottaa käytännöllisiä arvoja lukijalle. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Opinnäytetyöni tutkimustyön kohteena on toimeksiantajaorganisaation digitaaliset palvelut. Tutkimuksessa on käytetty haastatteluaineistoa, joka on tehty tutkimuksen kohteena olevan organisaation tärkeimpien sidosryhmien edustajille. Haastateltavat etsivät digitaalisista palveluista tietoa ja heidän tarpeista ja kokemuksista tehty tutkimustyö auttavat parantamaan digitaalisten palveluiden löydettävyyttä, vaikuttavuutta ja saavutettavuutta. Opinnäytetyöni tutkimustuloksia on verrattu aiemmin tehtyyn palvelumuotoilutyön tutkimustuloksiin, jotka samankaltaisilla vastauksilla tukevat tutkimusraporttia.

6 Tutkimustulokset

Opinnäytetyöni tutkimustulokset tuovat esiin käyttäjänäkökulman ja asiakasymmärryksen merkityksen olemassa oleviin Luken digitaalisiin palveluihin sekä mitä käyttäjälähtöisiä digitaalisia palveluita rakennettaessa tulisi ottaa huomioon, jotta palveluita voidaan kehittää löydettäväksi, saavutettavaksi ja vaikuttavammaksi.

Luken tärkeimpien sidosryhmien edustajille tehdystä haastatteluihin pohjautuvasta tutkimusaineistosta nousee esiin 56 kappaletta toistuvia teemoja. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi tutkimuksessa nousee neljätoista eniten kommentointeja saanutta teemaa (taulukko 2). Teemat kohdistuvat haastatteluaineistossa useampaan kuin yhteen luokiteltuun aihealueeseen.

Taulukko 2: Haastatteluaineiston teemat ja esiintymiskerrat

Järjestys	Teemat	Esiintymiskerrat aineistossa	Kehittämiskohde
1.	sektorit	20	löydettävyyys
2.	löydettävyyys	16	löydettävyyys
3.	tilastotieto	13	vaikuttavuus
4.	tutkimustieto	13	vaikuttavuus
5.	rajapinnat	11	saavutettavuus
6.	aluetieto	9	vaikuttavuus
7.	asiantuntijatieto	9	löydettävyyys
8.	hakutoiminnallisuus	6	löydettävyyys
9.	aikasarjat	5	vaikuttavuus
10.	ajantasaisuus	5	saavutettavuus
11.	läpileikkaavuus	5	vaikuttavuus
12.	seurannat	5	vaikuttavuus
13.	taustatieto	5	saavutettavuus
14.	termit	5	saavutettavuus

Esittelen tutkimuksessa esiin nousseet teemat seuraavaksi kolmen kehittämiskokonaisuuden näkökulmasta: löydettävyys, saavutettavuus ja vaikuttavuus.

6.1 Kehittämiskohteena löydettävyys

6.1.1 Tiedon löydettävyys ja hakutoiminnallisuudet

Tutkimustuloksista ensimmäisenä esiin nousseena kehittämiskohteena on tiedon eli palveluiden, tutkimustulosten ja asiantuntijoiden löydettävyys. Luke on suuri tutkimuslaitos, jossa tehdään paljon eri aihealuisiin liittyvää tutkimusta. Vastaajat kokevat haasteelliseksi löytää Luken monipuolisesta tarjonnasta ja suuresta tietomäärästä tarvitsemaansa tietoa. Osa tiedosta jää löytymättä myös siksi, että palveluita on paljon, eikä niihin ole välttämättä tiedossa osoitetta.

Valtaosa haastatelluista kertoo käyttävänsä tiedon etsimiseen Google-hakupalvelua. Vastaajat kokevat vaikeaksi löytää Luken tuottamaa tietoa ja digitaalisia palveluita hakukoneiden kautta. Luke.fi -verkkosivuston kautta ei vastaajien mukaan myöskään löydy helposti etsittäviä palveluita. Nopein ja helpoin tapa löytää tarvittu tieto on vastaajien mukaan yhteydenotto suoraan Luken asiantuntijalle tai tutkijalle.

Vastaajat toivovat palvelusta ajantasaisen tiedon löydettävyyttä. Toisaalta hakutyökalut koetaan yleisesti usein vaikeiksi käyttää. Hakutyökalujen hypoteeseja esitettäessä valmiit luokitukset ja suodatustoiminnallisuudet saavat kuitenkin positiivista palautetta. Ajantasaisen tai relevantin tiedon esittämisen yhteydessä esitetty tiedon julkaisupäivä (aikaleima) sekä kuinka usein aineistoa päivitetään (päivityssykli) saavat myös hyvää palautetta ja kannatusta.

6.1.2 Palveluiden keskittäminen

Asiakaskokemuksen näkökulmasta haastateltavat toivovat Luken lukuisia palveluita keskitettäväksi helpommin käyttäjäkunnan löydettäväksi. He toivovat myös palveluita löydettäväksi luke.fi -verkkosivuston kautta, koska tämä on Luken ”pääsivusto” ja kaikki vastaajat muistivat kyseisen osoitteen. Palveluiden suorat osoitteet koetaan kuitenkin tärkeiksi ja tarpeellisiksi, jotta useimmin käytetyt palvelut voi kiinnittää selaimen kirjanmerkkeihin ja palveluihin pääsee nopeasti siirtymään.

Sähköisten palveluiden ja tutkimustulosten löydettävyyden kannalta hakukoneoptimointi on ensi arvoisen tärkeää. Lisäksi palveluiden keskittäminen helpommin löydettäväksi palvelee kaikkia käyttäjäryhmiä ja avaa tiedon tarvitsijoille laajemman kuvan Luken koko tarjonnasta, parhaassa tapauksessa jopa opetuksellisesti.

”Luken tietovarannot on hajautetusti - se on pikkainen ongelma. Maatalousinfo, sekin on sellainen mikä pitää miettiä mikä se osoite oli. Se on jännä että pitää tietää se tarkka osoite, ei onnistu luke.fi kautta. Eri julkaisut.. menen etusivulle ja yritän miettiä missä ne on? Tai yritän kirjoittaa hakusanan Googleen.. Ei meinaa päästä eteenpäin..”. (Haastateltava A).

”Vieläkin ollut hankalaa itselle miten etsiä tietoa Luken sivuilta. Tietoa tarvitaan työn tueksi, ja mekin tuotetaan tietoa Lukelle. Luke on vähän mammuttomainen ja tarkoituksellakin haluttu sekoittaa ja yhdemukaistaa palveluita mutta ei ole paras mahdollinen tapa asiakaskokemuksen puolesta esim. kalatalous ja vapaa-ajankalastus voi olla eri paikassa”. (Haastateltava C).

”En mene suoraan, useimmiten käytän Googlea ”Luke” ja joku tietty aihe. Etusivulta meneminen ei ole paras aihe, sitä joutuu selailemaan aika pitkään ennen kuin löytää perille. Usein se menee sitten siihen, että soittaa jollekin puolittutulle asiantuntijalle, että kuka siitä tietää, ja ajassakin siinä voittaa enemmän kuin jäisi nettiin selailemaan”. (Haastateltava E).

6.1.3 Sektorikohtainen lähestymistapa

Valtaosa haastateltavista etsii ja tarvitsee tietoa tutkimussektoreittain. Luken sektorikohtaiset aihealueet ovat riista, kalat, metsä ja maatalous. Lukea edeltävien organisaatioiden historia näkyy edelleen vastaajien odotuksissa ja tarpeissa.

Luonnonvaratieto-palvelun hypoteeseja esiteltäessä, käyttäjälähtöisimmäksi esittämistavaksi koetaan sektorikohtaisuuden. Haastateltavat toivovat löytävänsä kaikki omaan kiinnostukseen ja tarpeisiinsa liittyvät tiedot yhden sektorikokonaisuuden alta, vaikkakin läpileikkaavat aiheet ja opetuksellinen lähestyminen tuovat lisäarvoa palvelun käyttäjille. Sektoreiden nimeämisestä toivotaan yksiselitteisen ymmärrettävää ja riittävän ylätasolle kategorisoitua. Tulospalvelun lisäksi samanlaista sektorikohtaista lähestymistapaa toivotaan myös Luken muihin palveluihin, kuten tutkimuksen ja tutkimushankkeiden esittämiseen luke.fi-sivustolla.

”Peruskäyttäjä on kiinnostunut metsä-, maatalous- tai riista-asioista. Yhtymäkohdat sektoreiden välillä: liian suuret hirvi- tai peurakannat”. (Haastateltava B).

”Ois kiva, jos jalostuis, että kun painaa sitä kalatalous-painiketta, niin sen alta ei löytyisi muuta kuin kalatalouteen liittyviä tilastoja, laskureita. Silloin sieltä lähtisi se turha avaruuskohina pois. Itse etsin ”kala” ja oletan että kaikki löytyy mulle sieltä”. (Haastateltava C).

”Monimuotoisuus liittyy maatalouteen ja veteenkin, se kuuluisi teema-alueisiin, ”metsät ja metsätalous”, se riippuu siitä mitä ne tilastot kertoo, mitä tietoa siellä on faktuaalisesti, nyt siellä on metsän omistajuudesta, metsäkauppaa, monestihan siitä on käytetty tyyliin ”metsäsektori”, ”metsäala”. Sama kuin ”elintarvikkeet” ne kuuluvat kaikkiin sektoreihin”. (Haastateltava K).

6.1.4 Asiantuntijatieto

Haastateltavat kertovat tietoa etsiessään olevansa usein yhteydessä suoraan tutkijaan. Yhteydenotto kohdistuu pääsääntöisesti olemassa oleviin tuttuihin kontaktitietoihin. Hallinnon ja päätöksentekijöiden tarpeena on kuitenkin löytää tietoa Luken tutkijoista tutkimusaihealueittain. Haasteeksi koetaan eri tutkimusalueiden tutkijoiden näkyvyyden puutteen, varsinkin uransa alussa olevien nuorten tutkijoiden asiantuntijuuden löydettävyyden. Haastateltavat toivovat asiantuntijoiden ja asiantuntijatiedon löydettävyyden parantamista lähestymällä asiantuntijatiedon esittämistä tutkimusalueittain.

”Yhteystiedot, täältä olettaisin olevan asiantuntijahaku, toiminnallisuuksia että voisi jollain hakusanalla hakemaan esim. maaperä”. (Haastateltava A).

”Tieto haetaan suoraan asiantuntijoilta. Jos tarvtsen tiedon kalastusalueesta, en saa suoraan tulospalvelusta, helpompi pyytää suoraan Luken tutkijalta, jolloin

käytettävyys on helpompaa - vastavuoroista. Tapahtuu yleensä tosi nopeasti. Henkilöhaku, ja toimipaikkahaku, postiosoite ja käyntiosoite". (Haastateltava C).

"Henkilöhaku, asiantuntijahaku.. Usein se menee sitten siihen että soittaa jollekin puolittutulle asiantuntijalle, että kuka siitä tietää, ja ajassakin siinä voittaa enemmän kuin jäisi nettiin selailemaan, soitto tutkijalle säästää aikaa". (Haastateltava E).

6.2 Kehittämiskohteena vaikuttavuus

6.2.1 Tutkimustiedon näkyvyys

Tutkimustuloksista toisena esiin nousseena kehittämiskohteena on tiedon vaikuttavuus ja tutkimustiedon näkyvyys Luken palveluissa. Tutkimustieto on kaikille haaastateltaville tärkein Luken tuottamista tiedoista ja palveluista. Vastaajilta kysyttäessä mitä he etsivät Lukesta, kaikki kertovat etsivänsä tutkittua tietoa. Luken tutkimustulosten näkyvyydellä nähdään olevan suurta vaikuttavuutta myös yhteiskunnallisessa päätöksenteossa.

Tutkimusten, tutkimustulosten ja tutkimusaluiden tutkijoiden näkyvyyttä toivotaan tuotavan paremmin esille. Uudistettuun luke.fi -verkkosivustoon vastaajat toivovat tutkimuskokonaisuuksien jäsentämistä yhden valinnan alta löydettäväksi. Jäsentämistä toivotaan sektoreittain ja aihekokonaisuuksittain sekä näkyvyyttä käynnissä olevista tutkimushankkeista ja tutkimustuloksista. Myös Luonnonvaratieto-palvelun hypoteesejä esitettäessä vastaajat toivovat sektoreiden, tutkijoiden ja asiantuntijatiedon nostamista esille.

"Luken omaa tutkimusta, millaisia tutkimuksia olisi meneillään, ja miten eri tutkijat olisivat jäsentyneet sen tutkimuksen alle". (Haastateltava A).

"Tutkimustieto ollut tärkeässä osassa, kun mietitään kalastuksen säätelyä ja toimintaa". (Haastateltava C).

"Kaikki jotka fasilitoivat keskusteluita hallituksessa - esim. jos halutaan vaikuttaa seuraavaan hallitusohjelmaan - niin pitäisi olla kyky ymmärtää asioita nopeasti". (Haastateltava D).

"Joskus katson mitä tutkimuksia on meneillään, mitä voisi tehdä jatkossa". (Haastateltava E).

6.2.2 Tilasto- ja seurantatiedot

Valtaosa haastatelluista on käyttänyt Luken Tilastopalveluita, joten palvelun käyttö on heille melko tuttua. Osa vastaajista kuitenkin tulkitsee sanan ”tilasto” tarkoittavan tiedon esittämistapaa, eikä niinkään Tilastoviranomaisen tarjoamia palveluita. He myös tulkitsevat Luken kaikkien tutkimustulosten löytyvän tästä palvelusta.

Tilastotietojen löydettävyyttä tilastotietokannasta ja palvelun käytettävyys koetaan vaikeahkoiksi. Tilastotietokannan käyttö vaati vastaajien mukaan tietämystä mistä tarvittu tilastotietoaineisto löytyy ja palvelun käyttö osaamista, jotta saa etsitystä tiedosta halutun taulukon tai graafin tulokseksi. Palveluilta toivotaan interaktiivisuutta ja jatkokäytettävyyttä käyttäjien omiin tarpeisiin. Kaikki haastateltavat toivovat tilastotiedolle parempaa käytettävyyttä.

Luonnonvaratieto-palvelun hypoteeseja esitettäessä vastaajat antavat positiivista palautetta seurantatietojen ja aikasarjojen esittämisestä. Palveluilta toivotaan interaktiivisuutta ja mahdollisuutta tiedon jatkohyödyntämiseen. Käyttäjät toivovat erityisesti saavansa ladattua kaaviot ja taulukot omaan käyttöönsä.

Uudistetun luke.fi -verkkosivuston valikkorakenteiden kautta tiedon löydettävyyttä testattaessa, vastaajat toivovat tilastojen ja seurantojen löytyvän saman valinnan alta. Haastateltavat kertovat ensisijaisesti etsivänsä Lukesta tutkittua tietoa ja he kokevat haasteelliseksi, että tutkimustieto on jaettu organisaation rakenteen mukaan löydettäväksi eri valikkojen alta.

”Tilastot vaativat perehtyneisyyttä. Tilastopalvelut, infograafit tukemaan, nehan on sillain.. jos ne sais kaapattua kuvana käyttöön. Maatilarakenne, tuotanto ja satotilastot, eli stat.luke.fi, ymmärtäisin että ne olis täällä. Tilastot ja luonnonvaraseurannat.. luonnonvaraseuranta voisi olla tilastojen alla”. (Haastateltava A).

”Trendit tilastoista, Tilastopalvelu stat.luke.fi, Ruokaviraston tilastot. Vaatii osaamista, että löytää tietoa”. (Haastateltava B).

”Statdb.luke.fi sen löydettävyyys voisi olla yksi sellainen mihin voisi keskittyä. Itse menen statdb luke.fi hakusanoilla niin löydän.. Tämä pitää tietää, että menee ”Rakenne ja tuotanto” että sieltä löytyy metsästys”. (Haastateltava J).

6.2.3 Alueellinen tieto

Tutkimustulosten yhdeksi merkittäväksi kehittämiskohteeksi nousi alueellisen tiedon esittäminen. Lähes kaikki haastateltavat toivovat aluekohtaisen tiedon esittämiseen työkaluja, jotka tällä hetkellä pääosin puuttuvat tarjonnasta. Aluekohtainen tieto palvelee vastaajien mukaan kaikkia Luken kohderyhmiä eli päätöksentekijöitä ja hallintoa, elinkeinoa ja yrittäjyyttä sekä kansalaisia ja harrasteryhmiä.

Aluekohtaisen tiedon tarpeeseen vastaajat kertovat hyödyntävän olemassa olevia hallinnollisia rajoituksia, kuten esimerkiksi maakunnat, kunnat, kalatalousalueet ja riistakeskusalueet. Lisäksi toivotaan aluekohtaista rajausratkaisumahdollisuutta (aluevalinta kartalta) mm. maankäytön ja luontoalueiden suunnittelun tueksi. Alueilta vastaajat toivovat jaettavaksi monipuolisesti tietoa sekä karttapalvelussa että tilastotietona.

"Pohjois-Karjala, siinä olisi siellä tapahtuvat asiat, siihen on turha sotkea siihen eri substansseja. Käykö Luken sivuilla joku käyttäjäryhmä joka tutkii asioita aluekohtaisesti... esim. saamelaiskäräjiltä tulee ehkä aluekohtaisia käyttäjiä. Saamelaisten kotiseutualueella kaikki liittyy kaikkiin, Lappi kannattaisi jakaa Lapin saamelaisalueet ja muu Lappi erikseen, siellä on eniten alueellista tiedon tarvetta, siellä etsii tietoa moninaiset tahot, tehdään luonnonvarasuunnittelua.. maankäytön suunnittelu, kullankaivuu..". (Haastateltava C).

"Kaikki paikalliset resurssit näkyväksi". (Haastateltava D).

"Alueellisuus kansalaisille.. kalankasvatus, lajistotieto, tilastotieto.. karttatieto tärkein.. lajit, havainnot, reviirit, maakuntatieto". (Haastateltava F).

"Kaupallisen kalastuksen saaliita pystyy hakemaan Ely-kohtaisesti. Olisi hyvä jos kalatalouspohjainen rajausta, Lapin Ely hallinnoi koko Pohjois-Suomessa, Varsinais-Suomen Ely rannikolla, ja järvisuomi erikseen, jos olisi kalatalouspalvelut rajausta tiedonhakuun. Käyttö ja hoitosuunnitelmat, liittyy kalatalousalueet - kehitysehdotus: kun laaditaan hoitosuunnitelmat, jos tietoa löytyisi aluehauulla ja löytyisi kalatalousalueiden rajoituksella tietoa". (Haastateltava I).

6.2.4 Läpileikkaavuus

Valtaosa haastateltavista toivoo Luken esittävän tietoa tutkimussektoreittain. Sektorikohtaisen esittämistavan yhteydessä vastaajat kokevat kuitenkin haasteelliseksi sijoittaa sellaista tietoa, joka kuuluu useampaan sektoriin, mutta yhtymäkohta on esimerkiksi lajitiedon kautta.

Luonnonvaratieto-palvelun hypoteeseja esiteltäessä läpileikkaava esittämistapa saa positiivista palautetta, koska sen koetaan olevan hyvä tapa kertoa laajemmin mitä tutkimusta aiheen ympärillä on tehty ja lisäksi se on hyvä keino kasvattaa ihmisten tietämystä. Läpileikkaavina teemoina voisivat olla esimerkiksi ilmastonmuutos, vieraslajit, maankäyttö ja geenivarat.

6.3 Kehittämiskohtena saavutettavuus

6.3.1 Ajantasaisuus

Tutkimustuloksista kolmantena esiin nousseena kehittämiskohtena on tiedon saavutettavuus. Luonnonvaratieto-palvelun hypoteeseja haastateltaville esitettäessä, keskusteluissa esiin nousee toistuvasti aikasarjojen ja tulosten ajantasaisuus. Monet vastaajista arvelivat esitettävän tiedon olevan vanhaa tai ei ainakaan uusinta tietoa, koska palvelussa ei ollut näkyvissä päivämäärää.

Tutkimustulosten perusteella aikasarjojen ja tulosten esittämisen yhteydessä on suositeltavaa esittää aikaleima milloin aikasarjojen tulokset on julkaistu sekä tuoda esiin tulosten päivityssykli eli koska tuloksia seuraavan kerran päivitetään. Päivityssyklit voivat vaihdella merkittävästi eri aikasarjojen välillä esimerkiksi päivittäin tapahtuvasta tiedon päivityksestä vuosittaiseen tai jopa kymmenen vuoden välein tapahtuvaan tiedon päivitykseen. Tieto voi pitkästä päivityssyklistä huolimatta olla tiedon hyödyntäjälle relevanttia tietoa.

6.3.2 Rajapinnat

Useat haastateltavat kokevat, että valtion organisaatioiden tasolla tieto on hajallaan, koska jokaisella organisaatioilla on omat vastuualueensa. Valtion tarjoamille palveluille toivotaan yhteistä arkkitehtuuria. Vastaajat toivovat yhtenä kehittämiskohteena huomioitavan rajapintojen hyödyntämisen muiden organisaatioiden aineistoihin sekä etsittävään aihekokonaisuuteen liittyvän tiedon lähteille ohjaamisen.

Vastaajat esittävät kehittämiskohteeksi muiden organisaatioiden tuottamien aineistojen esittämisen Luken tulospalveluissa. Esimerkiksi karttapalvelussa esitettyjen Luken tietoaaineistojen rinnalla voisi esittää muiden organisaatioiden tuottamia tietoaaineistoja. Näin käyttäjäkohderyhmät saisivat monipuolisempaa ja vaikuttavampaa tietoa etsimästään aihekokonaisuudesta. Käytettävyyden näkökulmasta vastaajat toivovat, että Luken palveluissa olisi linkkejä niiden organisaatioiden palveluihin, joista löytyy samaan aihekokonaisuuteen liittyvää tietoa.

"Viljeliöitä jne tulee vastaan ja hyödyttäisi tietää, että jokin tieto on jo olemassa, tai miten Ilmatieteenlaitoksen ja Luken data voisi olla hyödynnettävissä yhdessä". (Haastateltava D).

"Yleinen toive, palveluiden linkitys yhteen valtion organisaatioiden välillä.. yhteinen arkkitehtuuri, ympäristönsuojelu, eri tekniikoilla käyttöliittymät". (Haastateltava F).

"On tietoa joka on varmaan vain Lukea, mutta sitten on tietoa joka on kahdella organisaatiolla, ja teillä pitää olla merkki siellä, että on muutakin tietoa Sykellä, tai linkitetään Metsähallituksen kotkalaskelmatuloksiin, tai Riistakeskuksen petotiedot.. linkitys. Avoimet rajapinnat, Luke esittää toisen organisaation tiedon omassa alustassaan tai työkaluissan esim. karttatiedoissa. Kuinka vaikuttaa kokonaisarkkitehtuuriin. Riistavahinkorekisteri Suomen riistakeskuksella, mistä poromies on löytänyt pedon tappaman poron, kaadettujen karhujen paikat, onko nämä suhteessa toisiinsa". (Haastateltava H).

"Tilastolinkkejä, en nyt muista yhtäkkiä onko meillä suoranaisia linkkejä ristiin eri laitosten kesken - se voisi olla ihan hyvä ajatus. Se voi olla, että siellä on mutta ei tule mieleen, onko siellä pysyviä linkityksiä..". (Haastateltava J).

6.3.3 Termit ja taustatieto

Haastateltavat pitävät tärkeänä, että kaikilla, niin palveluiden tuottajilla kuin palveluiden käyttäjillä, on käytössä yhteinen sanasto. Terminologia haastaa tiedon ymmärrettävyyden ja löydettävyyden näkökulmasta. Kaikilla tulee olla käytössä samat termit ja termien taustatieto tulee avata ja tulkita kaikille ymmärrettävään muotoon. Näin saadaan estettyä väärinymmärrykset, jotka saattavat aiheuttaa ristiriitoja laajastikin keskusteluissa.

Yhdenmukaiset termit ja käsitteet auttavat kaikkia digitaalisten palveluiden tarjoajia sekä palveluiden käyttäjiä ymmärtämään asioita tarkoitetulla tavalla. Digi- ja väestötietovirasto ylläpitää Yhteistoimivuusalustaa, josta löytyy työkaluja julkishallinnon ja yksityissektorin käyttöön. Yhteisinä työvälineinä ovat sanastot, koodistot ja tietomallit. Yhteentoimivuusalustalle tieto tuotetaan kerran kaikkien toimijoiden hyödynnettäväksi. (DVV, Yhteentoimivuusalusta).

6.4 Laadullisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun tuloksien vertailu

Opinnäytetyön tutkimustulosten ja aiemmin tehdyn palvelumuotoilutyön tuloksia vertailtaessa esiin nousevat kehittämiskohteet ovat valtaosin keskenään samanlaisia. Vaikka palvelumuotoilutyössä aineiston analysointi on tehty eri menetelmällä ja tulosten kehitysteemoja on kahdeksan (taulukko 3), siitä huolimatta kehitysteemojen sisältö on pääosin sama kuin tutkimustuloksissa.

Palvelumuotoilutyön kolmeksi tärkeimmäksi kehitysteemaksi nousivat termistö, pääraakenne ja tietohierarkia. Termistöllä tarkoitetaan termien yksiselitteisyyttä niin, että tieto on ymmärrettävää ja käyttäjä pystyy löytämään etsimänsä tiedon mahdollisemman helposti. Päärakenteella tarkoitetaan sektorikohtaista lähestymistapaa tutkimustiedolle, josta käyttäjä pystyy löytämään yhden valinnan kautta kaikki seurantojen ja tilastojen tulokset. Tietohierarkialla tarkoitetaan tiedon esittämistä kolmiulotteisessa matriisissa, josta käyttäjä

pystyy löytämään sektoreiden lisäksi läpileikkaavat teemat ja eri työkaluilla tuotetut palvelut.

Palvelumuotoilutyö löysi lisäksi uuden innovaation kehittämiskohteen, joka on esitelty aiheella syötteet sisältöihin. Kehittämiskohde toimii käyttäjälle sisältöjen tarjottimena, vastaavalla tavalla kuin esimerkiksi verkkokaupoissa. Tarjottimena voisivat olla uusimmat sisällöt, eniten katsotut sisällöt ja sinua saattaisi kiinnostaa sisällöt, jossa sisältö mukautuisi käyttäjän käyttäytymisen mukaan palvelussa.

Taulukko 3: Palvelumuotoilutyön kehittämiskohteet (Hertto 2021, 12-27)

Järjestys	Kehitysteemat	Sisältö
1.	termistö	tiedon löydettävyys ja ymmärrettävyys, yksiselitteinen tieto (tilastot, tulospalvelut, tietokokonaisuudet)
2.	päärakenne	tutkimustiedolle sektorikohtainen lähestymistapa, seurannat ja tilastot tarjoavat tuloksia, kaikki aihekokonaisuuteen liittyvät tulokset saataville saman vallinnan kautta
3.	tietohierarkia	tiedon esittämiseen kolmiulotteinen matriisi: sektorit, läpileikkaavat ilmiöt ja sisällöllinen tieto (karttapalvelu, aikasarjat, tilastot, työkalut)
4.	tiedon rajausta ja interaktiivisuus	interaktiivinen tapa haettavan tiedon rajaamiseen ja järjestämiseen (laji, aikamääre, alue, julkaisuajankohta)
5.	syötteet sisältöihin	tarjottimet uusien näkökulmien esittämiseen (uusimmat, suosituimmat, sinua kiinnostavat)
6.	tiedon relevanttius	koska aineisto on kerätty, onko tieto edelleen relevanttia, koska aineisto päivittyy seuraavaksi
7.	poikkileikkaavat sisällöt	yhteiskunnallisesti tärkeät ilmiöt helposti löydettäväksi (kasvihuonekaasut ja ilmastonmuutos, vieraslajit, geenivarat ja jalostus, maankäyttö ja monimuotoisuus)
8.	suoralinkit	oikopolut tarpeellisia työkaluihin

Opinnäytetyön ja palvelumuotoilutyön tuloksia vertailtaessa (taulukko 4) pystytään toteamaan, että tulokset ovat hyvin samanlaisia ja ne tukevat toisiaan. Tutkimustuloksissa esiin nousi vain kolme kehittämiskohdetta, joita ei palvelumuotoilutyössä tunnistettu: rajapintojen hyödynnettävyys, asiantuntijatiedon näkyvyys ja löydettävyys sekä taustatiedon saavutettavuus.

Taulukko 4: Tutkimustulosten ja palvelumuotoilutyön tulosten vertailu

Teemat	Tutkimustyö	Palvelumuotoilutyö
sektorit	x	x
löydettävyys	x	x
tilastotieto	x	x
tutkimustieto	x	x
rajapinnat	x	
aluetieto	x	x
asiantuntijatieto	x	
hakutoiminnallisuus	x	x
aikasarjat	x	x
ajantasaisuus	x	x
läpileikkaavuus	x	x
seurannat	x	x
taustatieto	x	
termit	x	x
syötteet sisältöihin		x

Palvelumuotoilutyössä tuotettiin kehittämisteemojen lisäksi yhteistyössä asiakkaiden kanssa Luonnonvaratieto -tulospalvelulle prototyyppi eli rautalankamalli. Malli antaa visuaalisen näkymän rakennettavasta palvelusta niin loppukäyttäjille kuin palvelun kehittäjille. Prototyyppiä asiakkailla testattaessa voidaan ketterästi kokeilla eri toteutusvaihtoehtojen käytettävyyttä ja ymmärrettävyyttä. Tämä auttaa palvelun kehittämistä käyttäjien tarpeita vastaaviin kokonaisuuksiin ja samalla sitouttaa asiakkaita palvelun käyttäjäksi.

7 Yhteenveto

7.1 Johtopäätökset

Työtehtäviini digitaalisten palveluiden kehittämistyön parissa kuuluu kiinteästi vuoropuhelu sidosryhmien kanssa. Käymieni keskustelujen pohjalta, olen huomannut, että monissa valtion organisaatioissa ei ole vielä tunnistettu asiakasymmärryksen merkitystä tai sitä ei ainakaan ole otettu kiinteäksi osaksi mukaan toimintaprosesseja. Tietojärjestelmäprojekteissa pääasiallisesti kuunnellaan asiakkaan eli tilaajan tarpeita. Sidosryhmien merkitys ja tarpeet jäävät valitettavan usein huomiotta. Tilaaja ei useinkaan tarkoita samaa asiaa kuin palvelun käyttäjä.

Asiakasymmärryksen merkitys digitaalisten palveluiden kehitystyössä on tärkeässä roolissa. Palveluiden kehittäminen erilaisten käyttäjäryhmien tarpeita vastaaviksi parantaa pitkällä aikavälillä palveluiden asiakastyytyväisyyttä ja kasvattaa asiakasmäärää. Jatkuvasti kehittyvässä maailmassa asiakkaiden tarpeet usein elävät ja muuttavat muotoaan, joten asiakasymmärryksen kasvattamisen tulee olla jatkuvaa ja sitä kannattaa hyödyntää koko digitaalisen palvelun elinkaaren ajan.

Opinnäytetyöni tutkimustulokset osoittavat, että asiakasymmärryksen tulisi olla keskeinen osa digitaalisten palveluiden kehitystyötä. Asiakasymmärrys auttaa tunnistamaan asiakkaiden todellisia tarpeita ja rakentamaan palveluita, jotka tuovat lisäarvoa käyttäjille. Asiakaskohderyhmiä kuulemalla voidaan selvittää, mitkä palvelun toiminnot ovat käyttäjille tärkeitä ja millaisia ongelmia he kohtaavat nykyisessä käyttökokemuksessaan sekä miten käyttöliittymää voidaan parantaa palvelemaan heitä paremmin. Asiakasymmärrys auttaa myös tunnistamaan käyttäjien mieltymyksiä ja käyttäytymismalleja. Näiden perusteella voidaan suunnitella käyttäjäryhmille personoituja palveluita ja suosituksia, jotka parantavat entisestään käyttäjäkokemusta ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä.

Asiakasymmärrystä voidaan lisätä keräämällä organisaatiosta ns. hiljaista tietoa asiakaskohderyhmistä, heidän suorista ja epäsuorista palautteista sekä kasvattamalla substanssitetämystä kohderyhmien tarpeista. Organisaatioiden henkilöstöllä on usein paljon tietoa asiakkaiden tarpeista ja kokemuksista. Tämä tieto kytkettynä kontekstiin on hyvin arvokasta ja sitä kannattaa systemaattisesti hyödyntää. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa myös kysymällä suoraan asiakaskohderyhmiltä heidän ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia käyttäjäkyselyiden avulla tai digitaalisten palveluiden kehittämistyön yhteydessä palvelumuotoilun avulla. Kyselyiden vastaukset antavat tietoa vain niistä asioista mistä on kysytty, jolloin käyttäjien muu palaute jää saamatta. Palvelumuotoilu mahdollistaa aktiivisen vuoropuhelun asiakaskohderyhmien edustajien kanssa ja osallistaa asiakkaat aidosti digitaalisten palveluiden kehittämistyöhön. Puolistrukturoitujen haastattelujen avulla voidaan kerätä monipuolista tietoa asiakkaiden tarpeista, kokemuksista ja mielipiteistä. Asiakasymmärryksen kasvattaminen laajentaa perspektiiviä yksittäisen palvelun kehittämisestä asiakkaan näkökulmaan asettumiseen ja tarpeiden ymmärtämiseen. Tietoa systemaattisesti hyödyntämällä voidaan palvella asiakkaita paremmin.

7.2 Kehittämisehdotukset

Asiakasymmärrystä kasvattamalla saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista, käyttäytymisestä ja asiakaskokemuksesta. Digitaalisia palveluita kehitettäessä asiakasymmärryksen rooli on merkittävä palveluiden löydettävyyden, saavutettavuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Opinnäytetyöni tutkimus on kohdennettu ensisijaisesti kehittämistyön alla olevalle yksittäiselle digitaaliselle palvelulle, mutta tuloksia voidaan paikoitellen hyödyntää myös toimeksiantajan muiden digitaalisten palveluiden kehittämistyössä.

Ensimmäisenä kehittämiskohteena on tiedon ja palveluiden löydettävyys. Palveluiden kokoaminen yhden osoitteen kautta esitettäväksi auttaa käyttäjiä löytämään palvelut helpommin. Palveluille, työkaluille ja tuloksille on suositeltavaa kuitenkin tuottaa suorat verkko-osoitteet, jotka auttavat

ohjaamaan kiinnostuksen kohteena olevan tiedon lähteille. Verkkopalveluiden hakukoneoptimointi on myös tärkeässä roolissa ja sillä on suoria vaikutuksia palveluiden löydettävyyteen. Asiakaskohderyhmät pitävät tiedon löydettävyyden kannalta tärkeänä sektorikohtaista lähestymistapaa kaikissa verkkopalveluissa. Lisäksi nähdään tärkeänä asiantuntijoiden ja asiantuntijatiedon löydettävyyden ja näkyvyyden parantamista.

Toisena kehittämiskohteena on palveluiden saavutettavuus. Aikasarjojen ja tulosten ajantasaisuudesta on tarpeellista saada tietoa näkyville. Tieto milloin aikasarjat ja tulokset on julkaistu, ja koska tuloksia päivitetään, antavat ymmärryksen tiedon relevanttiudesta. Valtion tarjoamien palveluiden tulisi hyödyntää yhteistä arkkitehtuuria, koska se helpottaisi navigointia palveluissa ja tiedon löytämistä. Rajapintojen hyödyntäminen muiden organisaatioiden aineistojen esittämisessä sekä tietolähteille ohjaaminen auttavat käyttäjää saavuttamaan paremmin aihealueesta kokonaiskuvan. Lisäksi yhdenmukaisten termien ja käsitteiden käyttö helpottaa tiedon ymmärrettävyyttä. Digi- ja väestötietoviraston ylläpitämä Yhteistoimivuusalusta tarjoaa työkaluja sanastojen, koodistojen ja tietomallien käyttöön.

Kolmantena kehittämiskohteena on tulosten vaikuttavuus. Tutkimustiedon tuottaminen on tutkimuslaitoksen keskeisin tehtävä ja sen näkyvyydellä on merkittävää yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Alueellisen tiedon esittämiseen tarvitaan tehokkaita työkaluja, jotka palvelevat organisaation kaikkia asiakaskohderyhmiä. Lisäksi läpileikkaavien teemojen avulla voidaan lisätä ihmisten tietämystä globaaleista ilmiöistä, kuten ilmastonmuutos, vieraslajit, maankäyttö ja geenivarat.

Tutkimustulokset osoittavat palvelumuotoilun menetelmän olevan riittävän lähellä laadullisen tutkimuksen menetelmää, jotta saadaan kerättyä luotettavaa tietoa asiakasymmärryksestä. Palvelumuotoilu tarjoaa menetelmät ja työkalut asiakasymmärryksen keräämiseen. Palvelumuotoilun toimintamalli mahdollistaa käyttäjälähtöisten verkkosivuston palvelukonseptin kehittämisen, jossa palveluiden käyttäjät otetaan aidosti kehitysprosessiin mukaan. Kohtaamisissa nousee esiin erilaisia tarpeita, toiveita ja jopa huolia palveluiden osalta.

Menetelmän avulla pystytään samalla sitouttamaan asiakasryhmät palveluiden käyttäjiksi ja jopa markkinoimaan palvelua. Samalla pystytään tunnistamaan organisaation muihin palveluihin liittyviä arvoa tuottavia kehittämistarpeita. (Ahonen 2019, 51–52; eOppiva 2020; Miettinen 2011, 31; Tuulaniemi 2016, 142-143, 146-147).

Digitaalisten palveluiden asiakaskokemukseen panostaminen lisää asiakaskohderyhmissä luotettavuuden tunnetta organisaatiota kohtaan. Palveluiden yhtenäistä käyttäjäkokemusta ja saavutettavuutta voi parantaa yhdenmukaisen visuaalisen ilmeen ja toiminnallisuuksien avulla. Ne auttavat käyttäjää oppimaan palveluiden käyttöä ja lisäävät virhesietoisuutta. Ajantasaisen tiedon esittäminen keskitetysti yhden tai muutaman palvelun kautta löydettäväksi lisää palveluiden vaikuttavuutta ja kävijämääriä.

Opinnäytetyöni ei sisältänyt digitaalisten järjestelmien rakentamisessa tärkeässä roolissa olevaa palvelun käytettävyyden kehittämistä ja yhtenäistämistä organisaation kaikkien palveluiden osalta. Digitaalisten verkkopalveluiden konseptointia ja yhtenäistä käyttöliittymäsuunnittelua on mahdollista toteuttaa myös palvelumuotoilun keinoin asiakaskohderyhmiä osallistamalla. Palvelumuotoilu tarjoaa menetelmät ja työkalut digitaalisten palveluiden asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja konseptointiin. Käyttäjälähtöisten digitaalisten palveluiden kehittäminen auttaa vastaamaan liiketoiminnan odotuksiin ja parhaassa tapauksessa tuottaa jopa uutta liiketoimintaa.

7.3 Pohdinta

Asiakasmatkan ja liiketoiminnan yhteyden osoittamat hyödyt ovat kiistattomia. Menestyneimmillä yrityksillä on tyytyväisimmät asiakkaat, koska he tuntevat asiakkaansa sekä heidän tarpeensa. He pystyvät kohdentamaan liiketoiminnan strategiset linjaukset oikeisiin painopisteisiin. Valtion organisaatioilla olisi myös mahdollista tuottaa huomattavaa säästöä tunnistamalla strategiset painopisteet asiakasmatkan ja liiketoiminnan yhteyden kautta.

Asiakkaiden sitouttaminen osaksi digitaalisten palveluiden kehittämistyötä on yksi tärkeimmistä asiakasymmärryksen kasvattamisen toimintatavoista. Vuoropuhelun asiakkaiden kanssa tulee olla aktiivista ja jatkuvaa. Asiakkaiden tarpeita ja toiveita on syytä kuunnella herkällä korvalla. Ilman palveluita käyttäviä asiakkaita ei ole toimivia digitaalisia palveluita.

Asiakasymmärryksen kasvattamisessa palvelumuotoilun menetelmä ja prosessit osoittautuvat hyviksi työkaluiksi. Digitaalisten palveluiden kehittämisessä käyttäjäkohderyhmien osallistaminen aktiivisesti, auttaa paremmin tunnistamaan ja ymmärtämään heidän tarpeitaan. Samalla pystytään tunnistamaan käyttäjien haastavaksi kokemia esteitä olemassa oleviin palveluihin. (Koivisto 2011, 49; Miettinen 2011, 18, 34; Tuulaniemi 2011, 71, 128).

Palvelumuotoilu kehittämistyön menetelmänä ei ole vielä riittävän tunnettu Suomessa, jotta se olisi vakiintunut kaikkien yritysten ja organisaatioiden palveluiden kehittämisen toimintamalliksi. Palvelumuotoilu tuo lisäarvoa kaikelle liiketoiminnalle ja sitä voidaan hyödyntää toimialariippumattomasti. Julkisella sektorilla kuitenkin palvelumuotoilun käyttö on vielä melko vähäistä. Ongelmaksi nousee muun muassa resurssien vähyys ja taloustilanteet. Henkilöstökehys ja budjettiraami asettavat esteitä pitkäjänteiselle kehittämistyölle. Palvelumuotoilusta on helppo säästää, koska sen hyötyjä ei tunneta vielä riittävän hyvin.

Tulevaisuudessa ehkä näemme palvelumuotoilun ja asiakasmatkan tunnistamisen keskeisenä osana julkishallinnon organisaatioiden strategiatyötä, jossa tuotetaan aidosti asiakkaille suunniteltuja digitaalisia palveluita. Digitaalisten palveluiden vaikuttavuus lisää sitoutuneita asiakkaita ja nostaa organisaation brändiarvoa sidosryhmien keskuudessa.

Lähteet

- Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa, Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. 2. painos. Muutoksen voima.
- Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alhonen, M. & Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Haaga-Helia julkaisut 5/2021. Uudenmaanliitto. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/palvelumuotoilun-menetelmia-ja-tyokaluja-arkeen>. Viitattu 10.11.2023
- Becker, L. 2020. Toward a customer centric perspective of customer experience. Doctoral Dissertation. University of Turku.
- Design Council 2015. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
Viitattu 10.11.2023
- Digi- ja väestötietovirasto (DVV). Yhteentoimivuusalusta. <https://dvv.fi/yhteentoimivuusalusta>
Viitattu 28.12.2023.
- eOppiva. 2020. Palvelumuotoilun perusteet. Verkkokurssi. <https://www.eoppiva.fi/kurssit/palvelumuotoilun-perusteet/#/>. Viitattu 10.11.2023
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gerdts B. & Eskelinen S. 2018. Digiajan asiakaskokemus, oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Tillman, M. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hertto P. 2021. Luonnonvarakeskus – Luonnonvarojen tulospalvelun konseptointi. Solita. (ei julkinen dokumentti).

Hämäläinen, K., Vilkkä, H., & Miettinen S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet, Blogijulkaisu www-sivustolla Palvelumuotoilu Palo:
<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>. Viitattu 10.11.2023

Innokylä. Työkalu: Service Blueprint:
<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>. Viitattu 24.11.2023

Jaakkola E. 2019. Mitä palvelumuotoilu on? Turun yliopisto.
https://www.youtube.com/watch?v=gh_TS_oyQvM. Viitattu 3.12.2023

Kaakkuriniemi A. 2021. Palvelumuotoilulla verkkoon. Palveluliiketoiminnan kehittäminen (YAMK). Oulun ammattikorkeakoulu.

Kananen H. & Puolitaival H. 2019. Tekoäly: bisneksen uudet työkalut. Helsinki: AlmaTalent.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 20.11.2023

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto, Tampereen yliopisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. Viitattu 20.11.2023

Laiho M. 2023. Laadullinen tutkimus – luentomateriaali. Turun AMK.

Luonnonvarakeskus (Luke), esittely: <https://www.luke.fi/fi/tietoa-lukesta/esittely>. Viitattu 26.9.2023

Luonnonvarakeskus (Luke), tietoa Lukesta: <https://www.luke.fi/fi/tietoa-lukesta/strategia-toimintatavat-ja-tasaarvo>. Viitattu 26.9.2023

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J., 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Oförsagd J. 2021. Ihmislähtöinen ketteryys mahdollistaa selviytymisen ajassamme. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoilun avaimet – älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

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

Palvelumuotoilu Palo, Palvelumuotoilu:

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/>. Viitattu 4.11.2023

Piskonen, E. 2018. Viestinnän asiakaskeinen kehittäminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Restonomin yamk-tutkinto. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018052710450>

Rohamo V. 2018. Service Blueprint: Mobiiliapplikaation sisällön kehittäminen palvelumuotoilun keinon. Opinnäytetyö (AMK). Laurea-ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja palveluliiketoiminta.

Saarelainen, A. 2019. Muotoilua meillekin!, Muotoilu ja brändiopas yrittäjälle. Konsultointi Paavo ja Liisa Oy.

Saariluoma P., Kujala T., Kuuva S., Kymäläinen T., Leikas J., Liikkanen L. A. & Oulasvirta A. 2010. Ihminen ja teknologia, Hyvän vuorovaikutuksen suunnittelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Saavutettavuusvaatimukset. Aluehallintovirasto.

<https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/yleista-saavutettavuudesta/>
Viitattu 10.11.2023

Tuomi J & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. 4. uusittu painos. Helsinki: Laatukeskus.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö.

<https://www.tenk.fi/fi>

Viitattu 30.12.2023

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos. Talentum Media Oy.

Vilkkä H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wan M. 2021. Palvelumuotoilun ABC – Mitä jokaisen tulisi tietää palvelumuotoilusta? Eficode.

<https://www.eficode.com/fi/blog/palvelumuotoilun-abc>

Viitattu 3.12.2023

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services marketing: integrating customer focus across the firm.