



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Digitaalisen ympäristöpalvelun kehittäminen

Haapanen, Pia

2016 Laurea Espoo



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Digitaalisen ympäristöpalvelun kehittäminen

Pia Haapanen  
Palveluliiketoiminnan koulutusoh-  
jelma ( YAMK )  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Pia Haapanen

### Digitaalisen ympäristöpalvelun kehittäminen

Vuosi 2016 Sivumäärä 89

---

Tämä kehittämistyö käsittelee Lassila & Tikanojan digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämistä. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, palvelisiko nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu paremmin tarkoitustaan kohderyhmää laajentamalla sekä muuttamalla se myynnin ja markkinoinnin työkaluksi. Kehittämistyön tavoitteena on Lassila & Tikanojan digitaalisen ympäristöpalvelun kehittäminen. Kehittämistyön tuloksena on syntynyt uusi digitaalinen ympäristöpalvelu, jonka teknisenä alustana on nykyinen ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelun alusta.

Voidaan todeta, että digitaalisuus haastaa yritysten liiketoimintaa aivan uudella tavalla. Digitaalisuus pitäisi nähdä mahdollisuutena kehittää asioita, jonka avulla Suomi voi lisätä mahdollisuuksiaan liike-elämässä. Voidaan ajatella, että nykyaikaisen yhteiskunnan rakenne tukeutuu yhä enemmän digitaalisiin ratkaisuihin sekä sovelluksiin. Digitaalisuus on läsnä niin monissa toiminnoissa, että se on iso osa nykyaikaista elämänmenoa.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskeskeisyydestä, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä päätöksenteosta. Tehty tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus ja se on toteutettu vuoden 2015 aikana. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, joita tehtiin kahdesti. Teemahaastatteluiden lisäksi tehtiin sähköpostikysely sekä toteutettiin learning cafe, jossa käytiin läpi annettujen teemojen mukaisesti visuaalisuutta, toiminnallisuutta sekä verkkokoulutuspalvelun tarkoituksellisuutta. Learning cafen sekä sähköpostikyselyn tulosten mukaisesti käyttäjiltä tuli kehittämispalautetta ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun pituudesta, verkkokoulutuspalvelun videosta sekä sen laadusta, painikkeiden käyttäjäystävällisyydestä sekä verkkokoulutuspalvelun tarkoituksellisuudesta. Osa käyttäjistä koki ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun sisältävän liian perustason tietoa. Toisaalta, ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu koettiin hyödylliseksi. Learning cafen osallistujat kokivat, että ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu oli heille tarkoitettu. Kehittämistyön paras anti koostui learning cafen-tuloksista. Haastattelujen tulosten merkitys oli vähäinen, koska haastateltavia oli niukasti. Oman heuristisen arvioni kautta halusin valjastaa kohdeyrityksen digitaalisen ympäristöpalvelun laajempaan käyttöön, koska näin olemassa olevassa ympäristöpalveluiden digitaalisessa verkkokoulutuspalvelussa kehittämisen mahdollisuuden. Oivallukseni mukaan olemassa olevaa digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua kehitetään laajentamalla sen kohderyhmää sekä muokkaamalla digitaalisesta ympäristöpalvelusta maksuton myynnin sekä markkinoinnin työkalu.

Asiasanat : asiakaskeskeisyys, ostoprosessi, heurestiikka, asiakasymmärrys, asiakaskokemus, arvon muodostuminen.

Haapanen, Pia

**Re-concepting of a digital waste management service**

Year	2016	Pages	89
------	------	-------	----

---

The thesis examines the re-concepting of Lassila & Tikanoja's waste management & recycling division's digital e-learning portal. The purpose of the thesis is to find out whether the digital e-learning portal would serve its clients better by increasing the target audience from b- to b- clients to include also b- to -c-clients and by re-concepting the digital e-learning portal.

We should not consider digitalization as a negative thing, more as a possibility to develop things. Digitalization must be considered as a possibility for Finland to create its possibilities in business life. One can also say that digitalization is an essential part of our everyday life, because modern society's infrastructure is linked more and more with digital solutions and applications.

The theoretical framework of the thesis consists of customer dominant logic and interaction between humans and decision making. The research of this thesis is qualitative and the research material has been collected during the year 2015. The material was collected with theme interviews and with a learning café. During the learning café-session participants discussed different dimensions concerning the digital e-learning portal such as visualization, functionality and the meaning of the e-learning portal. The results from the learning café and e-mail inquiry show that the e-learning program is too long, and the video and its quality received also some criticism. The participants also criticized user-friendliness of the buttons and the meaning of the e-learning program, because some of the participants felt that the e-learning program consists of too basic information. On the other hand, the participants felt that the digital e-learning program was meant for them. The results of the two theme interviews were minor, because there were only a few interviews.

Through my own heuristic thinking I realized that the current digital e-learning portal would function better through developing its target audience and by developing it into a tool for selling and marketing.

Keywords: client-centricity, customer selling process, heuristic, customer insight, customer experience, formation of value.

## Digitaalisen ympäristöpalvelun kehittäminen

1	Johdanto.....	6
1.1	Kehittämistyön tavoite sekä kehittämiskysymykset .....	8
1.2	Kehittämistyön taustaa .....	13
1.3	Kohdeorganisaation kuvaus.....	15
1.4	Kohdeorganisaation digitaalisuuden kuvaus .....	16
2	Palvelut ja niiden luonne .....	22
2.1	Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma .....	24
2.1.1	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka .....	26
2.1.2	Arvon muodostuminen.....	27
2.2	Asiakasymmärrys .....	29
2.3	Asiakaskokemus.....	31
2.3.1	Miten asiakaskokemus voidaan jakaa? .....	32
2.3.2	Palvelun laadun kuilumalli- kohti asiakastyytyväisyyttä .....	33
2.4	Päätöksenteon dynamiikka .....	35
2.5	Organisaatiot sekä kuluttajat ostajina .....	37
2.5.1	Asiakkaiden ostoprosessin rakenteen vaikutus kohdeyritykseen.....	39
2.5.2	Ostoprosessin ymmärryksestä menestykseen.....	40
3	Menetelmälliset ratkaisut .....	42
3.1	Palvelumuotoiluprosessi .....	43
3.2	Palvelun konseptointi .....	44
3.2.1	Uuden digitaalisen ympäristöpalvelun konsepti .....	45
3.2.2	Uuden digitaalisen ympäristöpalvelun teknisyytys sekä toiminnallisuus..	47
3.2.3	Uuden digitaalisen ympäristöpalvelun arvo asiakkaille.....	49
3.3	Menetelmät ja työkalut kehittämistyössä .....	49
4	Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen .....	54
4.1	Kartoita ja ymmärrä-vaihe .....	57
4.1.1	Haastatteluiden toteutus .....	57
4.1.2	Haastatteluiden tulokset.....	59
4.2	Ennakoi ja ideoi-vaihe.....	62
4.3	Mallinna ja arvioi-vaihe .....	70
4.4	Konseptoi ja vaikuta .....	72
5	Kehittämistyön tulokset .....	75
6	Johtopäätökset, oma oppiminen sekä jatkokehitysehdotukset .....	78
	Kuviot .....	87
	Taulukot .....	88
	Liite 1 Teemahaastatteluiden kysymykset .....	89

## 1 Johdanto

Digitalisaatio voidaan määritellä monella eri tavalla. Konsulttiyhtiö Gartner (2016a) määrittelee digitalisaation olevan digitaalisten teknologioiden hyödyntämistä businessmallien muutoksessa, tarjoten uusia tuloksenteon sekä arvon muodostumisen mahdollisuuksia. Jungner (2015, 9-10) on tulkinut digitalisaation olevan ikään kuin työväline, jonka avulla reaali maailman ilmiöitä muutetaan tietokoneiden maailmaan, siirretään reaali maailman vuorovaikutusta tietokoneiden maailmaan ja tätä kautta avataan tietokoneille tie kohden reaali maailmaa.

Jungner (2015, 5; 10) korostaa digitaalisuuden olevan vahvasti asiakaslähtöistä, jolla hän tarkoittaa sitä, että asioita voidaan tehdä sen avulla tehokkaammin sekä yksilöllisemmin. Hän on lisäksi listannut digitalisaation peruseriaatteita, joiden mukaisesti muun muassa kaikki mikä voidaan digitalisoida, myös digitalisoidaan. Hän korostaa peruseriaatteissaan myös sitä, että digitaalisuus on yhdessä tekemistä ja se edellyttää vuorovaikutusta. Jos ei ole vuorovaikutusta, digitaalisuus katoaa.

Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila (2012, 7-9) kuvaavat julkaisussaan sitä, että me olemme jo rakentaneet digitaalisen palvelutalouden. Seuraava vaihe on siirtyä kohden digitaalista palveluyhteiskuntaa. Digitaalisuus on heidän mukaansa kaikkialla yhteiskunnassamme, niin yritysmailmassa kuin tavallisten ihmisten arjessa. Voidaan ajatella, että nykyaikaisen yhteiskunnan infrastruktuuri tukeutuu yhä enemmän digitaalisiin ratkaisuihin ja sovelluksiin. Digitaalisuus on jo läsnä niin monissa toiminnoissa, että se on iso osa nykyaikaista elämänmenoa.

Digitaalisuus on suomalaisen yhteiskunnan rakenteiden muutoksen keskiössä. Digitalisaatio on Suomessa läsnä monessa eri elämän vaiheessa. (vm.fi, 2016a.) Julkisia palveluita digitalisoidaan kovaa vauhtia, nykyisen hallituksen asettaman tavoitteen mukaan seuraavan 10 vuoden ajan keskitytään digitalisoimaan sekä julkisia että yksityissektorin palveluita. Sen hankkeen tavoitteena on uudistaa julkiset palvelut käyttäjälähtöisiksi, ja että palvelut tarjotaan ensisijaisesti digitaalisessa muodossa. (vm.fi, 2016b). Suomi on tällä hetkellä yksi maailman johtavia maita julkisten palveluiden digitalisoinnista. Myös suomalaisten digi-osaaminen on Euroopan mittakaavassa huippuluokkaa. Menestymisen avaimet digitalisaatiossa ovat siis jo valmiina. (vm.fi, 2016a.)

Tässä kehittämistyössä tavoitteena on Lassila & Tikanojan nykyisen digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun kehittäminen. Digitalisaation myötä yritysten ja ihmisten arjessa monet toiminnot ovat siirtyneet verkon kautta käytettäväksi. Verkko toimii myös tehokkaana väylänä, kun tarvitaan aineiston laajaa sekä nopeaa levittämistä. Digitaalisuuden aihepiiri sekä sen hyödyntäminen liiketoiminnassa on tärkeitä sekä myös erittäin ajankohtaisia. Koen, että digitaalisuuden hallitseminen sekä sen peruseriaatteiden ymmärtäminen on

tulevaisuuden osaamisvaltti työelämässä ja uskonkin, että tämän kehittämistyön myötä digitaalinen osaamiseni on kehittynyt entisestään.

Lassila & Tikanoja, L&T on suomalainen kiinteistöjen sekä ympäristöhuollon palveluiden tuottamiseen keskittynyt yritys. Työskentelin helmikuun loppuun 2015 saakka L&T:n palveluksessa. Oli luontevaa tehdä tämä kehittämistyö heille, koska yhtiö ja sen eri toimialat palveluihin olivat tulleet minulle tutuiksi siellä työskentelyni aikana. Toimeksiantajalle tämän kehittämistyön tekemisestä on selkeä hyöty, ei vain projektin näkökulmasta, vaan myös palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Käsitykseni mukaan L&T:n ympäristöpalveluiden toimiala saa tästä kehittämistyöstä itselleen monenlaista hyötyä. Palvelujen kehittämisen näkökulmasta tämän olemassa olevan digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun kehittäminen tarkoittaa sitä, että ympäristöpalveluiden palvelutarjoamaan tulee eräänlainen lisätyökalu myynnille sekä markkinoinnille. Nykyisellä digitaalisella ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelulla tiedotetaan asiakkaita muun muassa kierrätyksen prosesseista, sekä siihen liittyvästä lainsäädännöstä. Kun olemassa olevaa digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua kehitetään, keventää se näkemykseni mukaan sekä myynnin että markkinoinnin taakkaa. Ajatukseni mukaan tämä uusi, luomani digitaalinen ympäristöpalvelu voidaan nähdä sekä myyntiä että asiakasmääriä edistävänä työkaluna niin uusille kuin jo olemassa oleville asiakkaille. Tiedon välittyminen niin kutsutusti rivien välistä tämän uuden digitaalisen ympäristöpalvelun kautta keventää ymmärrykseni mukaan myös ympäristöpalveluiden markkinointiosaston työtä.

Nykyisen digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun kehittämisen taustalla oli ajatus siitä, että nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu on herättänyt kiinnostusta L&T:n ympäristöpalveluiden b- to- b-asiakaskunnassa. Nykyisellään tätä olemassa olevaa digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua ei ole kuitenkaan myyty kovinkaan monelle asiakkaalle. (Hannula2016b.). Mielestäni pelkästään myytävänä palveluna b-to-b-asiakaskunnalle se ei mielestäni voi saavuttaa niin laajaa levitystä, että sen sisältämä uusmyyntipotentiaali saataisiin täysin valjastettua. Tämän takia laajentaisin kohderyhmän kattamaan myös b-to-c-asiakkuudet, eli taloyhtiöt. Lisäksi myytävänä digitaalisena verkkokoulutuspalveluna kohderyhmän määrää asiakasyritys, joten se ei välttämättä päädy b-to-b-asiakasyrityksissä tarpeeksi päätösvaltaisille tahoille. Internetin luoman helpon tiedonsaannin myötä näen myös hieman arveluttavana sen, että yrityksille myydään digitaalista verkkokoulutuspalvelua, jonka sisältämä informaatio on käsittääkseni melko helposti jokaisen saatavilla. Uskon vahvasti siihen, että kun tätä olemassa olevaa ympäristöpalveluiden digitaalista verkkokoulutuspalvelua kehitetään palvelun asiasisällön kautta eteenpäin, mahdollistaa se sen, että asiakkaiden on helpompi hahmottaa myös omia piileviä tarpeitaan. Kehittämisen kautta nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu tulee tukemaan vahvasti myös niin b-to b-myyntiin kuin myös b- to c-myyntiin tarpeita niin ympäristöpalvelui-

den kuin muidenkin kohdeyrityksen toimialojen myynnissä. Lisäksi, L&T profiloituu tämän digitaalisen ympäristöpalvelun kautta vahvasti ympäristöasioiden puolestapuhujana. Näin ollen tämä digitaalinen ympäristöpalvelu tukee L&T:n profiilia entisestään vastuullisena ympäristöalan yrityksenä. Lisäksi tämän digitaalisen ympäristöpalvelun kautta tulee asiakkaille selväksi L&T:n ympäristövastuullisuuteen sekä kestävään kehitykseen sitoutunut toimintastrategia. Tämä parhaimmillaan sitouttaa samat arvot jakavia asiakasyrityksiä ja niin ikään mahdollisesti tuottaa sekä uusia b- to- b- että b-to-c-asiakkuuksia. Luonnollisesti uusien asiakkaiden myötä myös myynti todennäköisesti kasvaa.

### 1.1 Kehittämistyön tavoite sekä kehittämiskysymykset

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, vastaisiko tällä hetkellä maksullinen, ainoastaan L&T:n ympäristöpalveluiden b-to-b-asiakkaille suunnattu ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelu paremmin tarkoitustaan maksuttomana sekä laajalle levitettävänä digitaalisena ympäristöpalveluna. **Pohdin** myös tässä kehittämistyössä, sopisiko L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelu markkinoinnin sekä myynnin työkaluksi. **Pyrin** tässä kehittämistyössä todentamaan tutkimusolettamani oikeaksi. Tutkimusolettamani on se, että nykyinen L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelu kannattaa muuttaa maksuttomaksi laajalevitteiseksi digitaaliseksi ympäristöpalveluksi, jossa kohdeyhmää laajennetaan kattamaan myös b-to-c-kohdeyhmä, eli taloyhtiöt b-to-b-kohdeyhmän lisäksi. Kehittämistyöni ottaa tuki kantaa myös ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun nykyiseen toimivuuteen, sisältöön sekä visuaalisuuteen saadun käyttäjäpalautteen kautta. **Arvioin** työssäni myös, vaatiiko nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun sisältö muokkaamista, vai toimiiko se sellaisenaan palvellakseen miellekkäästi uudessa tehtävässään. Kehittämistyön tarkoituksena on luonnollisesti kehittämällä saada nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu palvelemaan paremmin uusia laajempia tarkoituksia. Kehittämisen taustalla on kohdeyritykseltä saamani tieto siitä, että nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu on herättänyt ympäristöpalveluiden toimialan b-to-b-asiakkaissa kiinnostusta, mutta asiakkaat eivät ole vielä löytäneet tätä ympäristöpalveluiden digitaalista verkkokoulutuspalvelua. Todennan kehittämiskysymykseni oikeaksi tukeutumalla omaan heuristiseen ajatteluuni sekä hakemalla tukea palvelu sekä -asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta. Edellä kuvatun lisäksi todennan alla olevat kehittämiskysymykset oikeaksi saamani learning cafe-sekä haastattelupalautteen avulla.

Kehittämistyössäni on hyödynnetty Ojasalon ym. ( 2015, 75) palvelumuotoilun prosessin neljää vaihetta. Oman kehittämistyöni tuloksena on syntynyt sekä digitaalinen ympäristöpalvelun asiakaspolku että uuden digitaalisen ympäristöpalvelun Blueprint. Käyttäjäkokenemusta on saatu sekä teemahaastatteluiden että learning cafen avulla. Käytetyt menetelmät on valittu sen perusteella, että niiden avulla on haluttu ymmärtää sekä kohdeorganisaatiota, sen nykyistä



digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua että sen käyttäjiä. Olen haastatellut kohdeyrityksen ympäristöhuollon asiantuntija Janne Hannulaa useaan eri otteeseen saadakseni lisätietoa toimintaympäristöstä, kohdeyrityksen digitaalisista palveluista sekä niiden kehittämisestä. Tämän lisäksi olen haastatellut digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun kehittämistyössä mukana ollutta tahoa, Datafisheriä, sekä Stockmannin ympäristöhuollon asiantuntijaa. Haastatteluiden lisäksi järjestin toukokuussa 2015 learning cafen. Learning cafeeseen osallistui kahdeksan henkilöä. Alkuperäinen tavoitteeni oli kutsua koolle learning cafeeseen 12 henkilöä, heistä paikalle pääsi kuitenkin vain kahdeksan henkilöä edellä kuvatun mukaisesti. Ne neljä henkilöä, jotka eivät päässeet paikalle suorittavat kuitenkin saman digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun kuin learning cafeeseen osallistuneet henkilöt. He raportoivat minulle omat havaintonsa koskien kohdeyrityksen digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua sähköpostilla.

Kehittämiskysymykset:

- Onko mielekästä ja kannattavaa valjastaa ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelu myytävästä tuotteesta myynnin sekä markkinoinnin maksuttomaksi työkaluksi?
- Miten nykyistä digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua voidaan muuttaa asiakaskeskeisemmäksi ja paremmin tarkoitustaan palvelevaksi?

Kehittämistyön rakenne, rajaus sekä keskeiset käsitteet

Tässä kehittämistyössä on yhteensä kuusi lukua. Ensimmäinen luku muodostuu johdannosta, kehittämistyön taustan sekä tavoitteiden kuvaamisesta. Tässä kappaleessa rajataan myös aihe sekä määritellään tämän kehittämistyön keskeiset käsitteet. Luvussa yksi käsitellään myös kehittämistyön kohdeorganisaatiota, L&T:tä. Tässä kappaleessa kuvataan myös ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun nykytilaa sekä digitalisaation nykytilaa kohdeorganisaatiossa. Luvussa kaksi käsittelee palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikkaa, sekä asiakas-keskeistä palvelulogiikkaa. Käsittelem tässä kappaleessa myös palveluiden ominaispiirteitä, sekä avaan myös asiakaskokemuksen sekä asiakasymmärryksen käsitteitä. Luvussa kolme pureudutaan menetelmällisiin ratkaisuihin, lisäksi esittelen tässä kappaleessa luomani digitaalisen ympäristöpalvelun palvelukonseptin. Luvussa neljä käyn lävitse sitä, miten tutkimusprosessini eteni, sekä miten digitaalinen ympäristöpalvelun palvelukonsepti on kehittynyt. Luvussa viisi kuvataan tämän kehittämistyön tulokset seikkaperäisesti. Luvussa kuusi on kehittämistyöni yhteenveto. Lisäksi kuvaan tässä luvussa omaa oppimisprosessiani sekä esitän mahdolliset jatkokehitysehdotukset kohdeyritykselle.

Tämän kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ovat: asiakasymmärrys, asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus, heurestiikka, arvon muodostuminen sekä ostoprosessi. Nämä edellä kuvatut käsitteet liittyvät palvelu- ja asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan sekä käyttäytymistieteisiin. Koska kyseessä on palveluliiketoimintaan liittyvä kehittämistyö, on luonnollista, että käsittelemme palveluliiketoimintaan oleellisesti liittyviä peruskäsitteitä, kuten asiakasymmärrys, arvon muodostuminen, asiakaskeskeisyys, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, sekä asiakaskokemus tässä kehittämistyössä. Edellä kuvatut käsitteet linkittyvät oleellisesti myös omaan kehittämistyöhöni, koska kehittämistyöni keskeinen ajatus on asiakkaille laajasti levitettävän digitaalisen ympäristöpalvelun kehittäminen. Kehittämistyössäni on myös käyttäytymistieteisiin liittyvä tulokulma. L&T:n digitaalisen ympäristöpalvelun konseptin muutoksen keskeisin teema on laajalla levittämällä tavoitella mahdollisimman montaa ostopäätöstä. Kehittämisiongelman lähestyminen heurestiikan ja ostoprosessin dynamiikan arvioinnin kautta vie mielestäni tätä kehittämistyötä oikeaan suuntaan.

#### Keskeiset käsitteet

**Asiakasymmärrys** Arantola ja Simonen ( 2009, 14) esittävät nämä tilanteet kaaviossa, joka muistuttaa rakenteeltaan sipulia kuorikerroksineen. Asiakkaan tilanteiden ymmärtämisen kirjo ulottuu aina yksittäisen ihmisen tilanteen ymmärtämisestä yhteiskunnallisten ilmiöiden yrityksille aiheuttamien haasteiden ymmärtämiseen. On sanomattakin selvää, että niin laajan ja syvän asiakasymmärryksen saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä sitoutumista ja tiivistä prosessien yhteensovittamista asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä.

**Asiakaskeskeisyys** Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakas sijoitetaan keskiöön, eikä niin, että keskiössä on palveluntuottaja, tai palvelutapahtuma asiakkaan ja palveluntuottajan välillä ( Voima, Heinonen & Strandvik, 2010, 118; 123.). Heinonen ja Strandvik ( 2015, 474; 476-477 ) ) korostavat tuoreessa julkaisussaan sitä, että asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ( customer dominant logic) ei painota vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, vaan kaiken keskiössä on asiakas sekä se, miten asiakkaat ottavat palvelun omakseen omilla prosesseillaan. Yritysten täytyy ymmärtää paremmin, miten he voivat olla osa asiakkaan joka päiväistä elämää, yritysten tulee ikään kuin ymmärtää asiakasta sisältäpäin. Tärkeätä on siis ymmärtää asiakkaan logiikkaa, asiakkaan näkökulmasta.

**Asiakaskokemus** Asiakaskokemus käsitteenä voidaan määrittää olevan ” niiden kohtaamisten mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta” ( Kortesus & Löytänä, 2015, 11 ). On hyvä huomata, että kun kyseessä on tunne, eli kokemus ei yritys voi asiakkaan puolesta päättää, millaisen kokemuksen asiakas muodostaa. Oleellista on se, että yritys voi omalla toiminnallaan päättää, millainen on se kokemus, jonka yritys luo asiakkaalleen. Filenius ( 2015, 25) korostaa sitä, että on oleellista tässä yhteydessä myös korostaa sitä

seikkaa että asiakaskokemus on hyvin henkilökohtainen, jokainen asiakas kokee palvelun aina omalla tavallaan.

**Heurestiikka** Heurestiikka tarjoaa ajan ja kokemuksen koeponnistamaa käytännöntietoa päättäjille ja muille ammattilaisille. Ymmärryksen mukaan heurestiikan voidaan sanoa olevan niin kutsuttu ”nyrkkisääntö” ongelmanratkaisuun. (Bazerman, ym. 2013, 7.)

**Arvon muodostuminen** Grönroos (2015, 192) määrittelee arvon muodostuvan asiakkaiden sisäisissä prosesseissa, kun he ovat vuorovaikutuksessa toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa. Arvoa muodostuu siinä vaiheessa, kun asiakas joko kuluttaa tai käyttää palvelua tai tuotteita. Arvon muodostumiselle on kuitenkin edellytyksenä se, että asiakas saa tuotteesta tai palvelusta itselleen hyötyä. Yrityksen roolina on tukea asiakkaan arvonmuodostusta. Kun yritys tarjoaa asiakkaalle resursseja sekä palveluprosesseja, tapahtuu vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tuulaniemen (2010, 30) mukaan arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Arvoa määriteltäessä on otettava huomioon palvelun hyöty, hinta sekä hankkimiseen nähty vaiva. Lisäksi asiakkaan aiemmat kokemukset vastaavasta palvelusta luovat vertailupohjan, jolta arvo osittain muodostuu. Voima ym. (2010, 118; 124-125 ; 130) valottavat arvon muodostuksen käsitettä asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa. Kaiken lähtökohtana on asiakas, hänen todellisuus sekä hänen elämänsä. Arvon muodostuminen on aina prosessi, johon liittyy sekä henkilökohtaisia että palveluun liittyviä arvokehyksiä.

**Ostoprosessi** Hollanti ja Koski (2007, 155) korostavat, että kuluttajan ja organisaatioiden ostoprosessissa on myös yhteneväisyyksiä. Ostoprosessin keskeiset vaiheet ovat organisaatioilla ja kuluttajilla samankaltaisia, mutta vaiheiden sisäisessä dynamiikassa on eroja riippuen siitä, kumpi osapuoli tekee päätöksiä. Bergström ja Leppänen (2016, 129-130) valottavat teoksessaan myös organisaatioiden sekä kuluttajien asiakaskäyttäytymisen eroja. Heidän mukaan organisaatioiden ostamista käsitellään usein omanaan ja unohdetaan kuluttajamarkkinoiden luonne. Tämä on väärä tapa ajatella, koska organisaatioiden asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat samat asiat kuin yksilön käyttäytymiseen. Ostavien organisaatioiden koko, henkilöstön lukumäärä sekä toimipaikka vaikuttavat aina organisaatioiden päätöksentekoon.

Aikaisempia tutkimuksia aiheeseen liittyen

Kävin läpi sähköisiä aineistotietokantoja ja tarkoitukseni oli selvittää löytyykö viime vuosilta vastaavia digitaaliseen palveluun tai palveluihin liittyviä opinnäyte- tai muita kehittämistöitä. Hain opinnäytetöitä asiasanoilla digitaalisen palvelun kehittäminen, digitaalinen kehitys, digitaalinen palvelumuotoilu sekä palvelun kehittäminen. Tein havainnon, että digitaalisuuteen liittyviä opinnäytetöitä löytyi sähköisistä tietokannoista suuri määrä. Haettaessa asiasanalla digitaalisen palvelun kehittäminen löysin noin 1800 osumaa Theuseus-tietokannasta. Asia-

sanalla digitaalinen kehitys löytyi noin 4000 osumaa Theuseus-tietokannasta ja asiasanalla digitaalinen palvelumuotoilu löytyi osumia noin 230 kappaletta. Asiasanalla palvelun kehittäminen hakiessa löytyi peräti 20 000 osumaa Theseuksesta. Havaitsin, että digitaalisuuteen liittyvät opinnäytetyöt ovat olleet pitkälti eri yrityksiin suunnattuja opinnäytetöitä. Tämän perusteella voisi todeta, että digitaalisuus kiinnostaa yrityksiä, koska opinnäytetöitä löytyy sähköisistä tietokannoista niin valtava määrä.

Edellä kuvatun selvitystyön jälkeen lähdin selvittämään, löytyykö ylemmän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan koulutusohjelman puolelta digitaalisuuteen liittyviä opinnäytetäi kehittämistöitä. Rajasin haun koskemaan ainoastaan vuosia 2014 - 2016, koska digitaalisuus etenee käsitykseni mukaan niin vauhdilla, että esimerkiksi viisi vuotta sitten tehty opinnäyte-tai kehittämistyö saattaa jo sisältää vanhentunutta tietoa. Alla olevassa Taulukossa 1 ( Taulukko 1) on kuvattu vuosina 2014 - 2016 tehdyt ylemmän ammattikorkeakoulun digitaalisuuteen liittyvät opinnäytetyöt. Kuten Taulukosta 1 voidaan todeta, kahdessa alla kuvatussa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä on käytetty erilaisia tutkimusmenetelmiä ja myös asiasanat ovat molemmissa opinnäytetöissä erilaisia.

Tein lisäksi havainnon, että palvelumuotoiluun liittyviä pro gradu-töitä löytyy sähköisistä tietokannoista useita. Tästä esimerkkinä on Anna-Maria Moisio-Varpelan vuonna 2014 Turun kauppakorkeakoulussa tehty markkinoinnin pro gradu-työ, jonka aiheena oli ” palvelumuotoilu yksityisessä ja julkisessa tehostetussa palveluasumisessa”. Myös Lapin yliopistossa on tehty vuonna 2015 palvelumuotoilua käsittelevä pro gradu-työ, jonka aiheena oli ” mittaaminen palvelumuotoilijan työkaluna”. Pro gradu-työn tekijä on Heidi Huovinen. Mielestäni edellä kuvattujen palvelumuotoilua käsittelevien pro gradu-töiden esille nostaminen ei ole oleellista tässä yhteydessä oman kehittämistyöni kannalta, koska palvelumuotoilu ei ole tämän kehittämistyön keskiössä. Palvelumuotoilu liittyy ainoastaan digitaalisen ympäristöpalvelun sisällön muutosehdotuksiin.

Tekijä	Opintosuunta	Työn aihe	Asiasanat	Tutkimusmenetelmä
Thomas Brand, 2015	Ylempi amk, palveluliiketoiminta, 90 op. Laurea Leppävaara.	Käyttäjien osallistaminen sosiaalisen sijoitusyhtiön kehittämiseen palvelumuotoilun keinoin, tapaus Shareville.	Sosiaalinen sijoittaminen, sijoitusyhteisö, käyttäjien osallistaminen, palvelumuotoilu, palveluiden kehittäminen & arvonluonti	Palvelumuotoilu, kolmen eri konseptin luonti
Anu Peuhkurinen, 2014	Ylempi amk, Sähköisen asiointin ja arkistoinnin koulutusohjelma. 90 op. Mikkelin ammattikorkeakoulu.	<u>Digitaalisten palveluiden kehittäminen</u> , case Suur-Savon sähkö.	Kehittäminen, strategia, palvelustrategiat, kokonaisarkkitehtuuri, & sähköinen asiointi	Palvelukartta & nykytilan kartoitus

## Taulukko 1: Digitaalisuuteen liittyvät ylempien ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt

Tämä kappale kuvaa digitalisaatioon liittyviä pro gradu-töitä. Digitaalisuuteen liittyviä pro gradu-töitä löysin yhden kappaleen sähköisistä tietokannoista. Tämän pro-gradutyön on tehnyt Timo Ingalsuo Tampereen yliopiston tietojenkäsittelyopin tiedekunnassa vuonna 2015. Pro gradu-työn aiheena oli ” digitalisaatio ja arvon yhteisluonti valmistavassa teollisuudessa- teollinen internet ja sosiaalinen tietojenkäsittely mahdollisuuksina”. Ingalsuon pro gradu-työn mukaan ( Ingalsuo, 2015 1; 54) valmistuva teollisuus on muutoksessa. Merkittävin muutoksen tekijä on digitalisaatio, joka on toisaalta mahdollisuus, mutta se myös pakottaa valmistavan teollisuuden parissa työskentelevät yritykset etsimään uusia toimintatapoja. Tämän pro gradu-työn mukaan yksi uusi toimintatapa on palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan peruskäsite arvonluonti. Tutkimuksen yhtenä pääkysymyksenä oli se, millainen on digitalisaation ja arvonluonnin välinen yhteys. Pro gradu-työn tekijä esittää vastauksen digitalisaation ja arvonluonnin väliseen yhteyteen olevan se, että digitalisaatiossa lisäarvo tulee sisällön luomisesta ajasta ja paikasta riippumatta. Sekä siitä, että digitaalisen sisällönjakaminen on helppoa.

Tämän pro gradu-työn linkittäminen omaan kehittämistyöhöni on oleellista siinä mielessä, että omassa kehittämistyössäni digitaalisuus on olennainen osa digitaalista ympäristöpalvelua. Kehittämistyöni käsittelee digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämistä sekä sen konseptointia. Omassa kehittämistyössäni korostuu myös ajan ja paikan riippumattomuus sillä tavalla, että kohdeyrityksen myyjä pystyy tarvittaessa lähettämään digitaalisen ympäristöpalvelun asiakkaalle mistä tahansa sekä koska tahansa. Digitaalisen ympäristöpalvelun sisällönjakaminen on myös helppoa, koska digitaalinen ympäristöpalvelu jaetaan digitaalisia kanavia pitkin. Voisikin sanoa, että lähes kaikki yritykset ja ihmiset ovat digitaalisten kanavien saavutettavissa.

### 1.2 Kehittämistyön taustaa

Määrittelin johdannossa, mitä tarkoitetaan digitaalisuudella. Kuvasin johdannossa myös sitä, miten digitalisaatiohankkeilla edistetään digitalisaatiota julkisissa palveluissa sekä sitä, että digitalisaation tavoitteena on julkisten palveluiden uudistaminen käyttäjälähtöisiksi. Ymmärrykseni mukaan, kun julkisia palveluita digitalisoidaan, tarkoittaa se myös yrityksille sitä, että niiden tulee olla mukana digitalisaatiotyössä. Kenelläkään ei ole varaa tältä osin tippua kehityksen kelkasta. Yritysten tulee integroida toimintansa suhteessa julkisiin palveluihin, jotta julkisten palveluiden toimintojen digitaalisuus ei tuota yrityksille ongelmia.

Tilastokeskus tuottaa Suomessa niin kutsuttua innovaatiotutkimusta. Innovaatiotutkimuksessa kartoitettiin ensimmäistä kertaa digitalisaation merkitystä yritysten liiketoiminnassa. ( Tilastokeskus, 2016a). Tilastokeskuksen ( 2016a) tulokset ovat vielä alustavia, mutta niiden mukai-

sesti palvelualan yrityksistä lähes puolet on arvioinut, että digitaalisten tuotteiden merkitys on joko suuri tai kohtalainen. 45 % palvelualojen yrityksistä kokee digitalisaation merkittävä-  
nä asiana tuotteidensa markkinoinnissa.

Suomen digibarometrin ( 2014, 3) mukaan joka kymmenes suomalainen työskentelee digitaalisen tekniikan, sisällön tai viestinnän parissa. Digitaalisuus haastaa kaikki liiketoimintamallit, organisaatiot sekä toimintatavat kaikilla toimialoilla. Digitaalisuus mahdollistaa yrityksille täysin uusia mahdollisuuksia, erityisesti palvelujen sekä palveluliiketoiminnan kehittämisessä digitaalisuudella on paljon annettavaa.

Voidaan siis todeta edellä kuvatun mukaisesti, että digitalisaatio haastaa yritysten liiketoimintaa aivan uudella tavalla. Kun etsimme esimerkiksi uutta tuotetta tai palvelua, on meidän kuluttajina helppoa vertailla eri toimijoiden hintoja ja saatavuutta esimerkiksi eri verkko-kauppojen avulla. Sosiaalisen median vaikutusta ei voi olla tässä yhteydessä mainitsematta. Kun aiemmin huonoa palvelukokemusta jaettiin ystävien ja tuttavien kautta ” puskaradion ” avulla, voidaan nykyään huonoa kokemusta levittää hyvin nopeasti laajalle joukolle ihmisiä sosiaalisen median kautta. Useat yritykset ovat jo ottaneet ” digiloikan”, ja ymmärtäneet sen, että asiakkaat ovat jo digimaailmassa, heille se on olennainen osa elämää. Menestyäkseen digitalisaatiossa tulee yritysten kuitenkin pitää mielessä se, että asiakas sekä hänen tarpeet ovat kaiken keskiössä, jos yritys haluaa onnistua asiakaslähtöisten digitaalisten ratkaisujen tuottamisessa. ( Filenius, 2015, 17-21. )

Ruokosen ( 2016, 8) mukaan digitaalisuus tulee vaikuttamaan erityisesti b-to-b-yritysten liiketoimintaan. Hänen mukaansa b-to-b-yritysten tulee tarjota omien verkkopalveluidensa avulla kattavasti tietoa omista palveluistaan, luoda verkossa ostaminen asiakkaille mahdolliseksi, rakentaa näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa sekä korvata manuaalisia prosesseja digitaalisilla työkaluilla. Myös Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti ( 2009, 12-13) korostavat sitä, että b- to- b- maailmassa toimivien yritysten täytyy kehittyä, jotta he pysyvät kehityksessä mukana. Ympäröivä maailma muuttuu vauhdilla, myös yritysten tulee pystyä muuttumaan, jotta ne pysyvät mukana muutoksessa. Muutoksenvauhdissa pysymisessä tärkeää on se, että yritykset pystyvät itse viemään kehitystä eteenpäin, menestyvä yritys luottaa katseensa tulevaisuuteen. Niin kutsuttu digitaalisen toimintaympäristön muutos vaikuttaa muun muassa yritysten toimintoihin, sekä asiakkaiden mieltymyksiin. Asiakkaat kaipaavat uudenlaisia tavaroita ja palveluita. Jatkuva uudistuminen ja kehittyminen ovat ehdottomia edellytyksiä liiketoiminnan menestymisen kannalta. Mielestäni kohdeyrityksen ympäristöpalveluiden toimialan tulee huomioida liiketoiminnassaan edellä kuvatut asiat koskien b-to-b-yrityksiä. Lienee kaikille selvää, että digitaalisilla palveluilla voidaan tehostaa sekä yrityksen myyntiä että markkinointia.

Olen käsitellyt edellisissä kappaleissa digitalisaation merkitystä yrityksille, sekä sitä seikkaa, että yritysten tulee pysyä mukana digitalisaation kelkassa. Mielestäni pitää kuitenkin huomioida myös se seikka, että vaikka yritykset digitalisoivat palveluitaan, on kuitenkin olemassa suuri joukkoa ihmisiä, joilla ei ole välttämättä kykyä tai mahdollisuutta hyödyntää digitaalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Tästä on varmasti hyvä esimerkki seniorikansalaiset, jotka ovat kautta aikain kokeneet perinteiset pankkien kassapalvelut tärkeiksi. Jokaisen yrityksen pitää mielestäni pystyä arvioimaan, mitkä palvelut ja missä vaiheessa ne voidaan digitalisoida. Tässä korostuu yrityksen asiakaskunnan kuuntelu sekä heidän tarpeiden ymmärtäminen. Asiakasymmärryksen kautta yritykset hahmottavat, milloin sekä miten palvelut tulee digitalisoida. Digitalisaatio ei saa kulkea liian kaukana edellä suhteessa asiakkaan ymmärrykseen. Digitalisaation tuoma lisäarvo tulee käsittääkseni juuri siitä syystä, että asiakas pystyy sitä tehokkaasti käyttämään.

### 1.3 Kohdeorganisaation kuvaus

L&T on suomalainen valtakunnallisesti toimiva palvelualan pörssi-yhtiö, jonka päämarkkina-alue on Suomessa. L&T:n liiketoiminta on jaettu neljään eri toimialaan, ympäristö, -kiinteistö, -teollisuuspalvelut sekä uusiutuvat energialähteet (Lassila & Tikanoja 2015c). Markkina-asemointi näyttää tällä hetkellä ympäristöpalveluiden osalta siltä, että yhtiö sijoittuu sijoille yksi-kaksi, kiinteistöpalveluiden toimiala on sijalla kolme ja teollisuuspalveluiden toimialalla yhtiö on sijalla yksi-kolme (Lassila & Tikanoja 2016a).

Yhtiö työllistää noin 8000 osa- ja kokoaikaista työntekijää. Kutakin toimialaa johtaa toimialajohtaja, joka raportoi toimitusjohtaja Pekka Ojanpäälle. (Lassila & Tikanoja 2015c.) Vuoden 2015 liikevaihto oli kasvanut edelliseen vuoteen 2014 verrattuna ollen vuonna 2015 646 miljoonaa. Ympäristöpalvelut on ollut yhtiön kannattavin liiketoiminnan osa vuonna 2015 toimialan liikevaihdon ollessa vuonna 2015 256 miljoonaa euroa, josta liikevoittoa kertyi 35,8 miljoonaa euroa. (Lassila & Tikanoja 2016b.)

L&T:n visiona on olla asiakkaan halutuin kumppani ympäristö, -teollisuus sekä kiinteistöpalveluissa (Lassila & Tikanoja 2015a). Sanoihin ”halutuin kumppani” sisältyy vahva lupaus asiakkaille ja taas toisaalta se asettaa L&T:n työntekijöille selkeitä tavoitteita. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yhtiön täytyy ymmärtää asiakkaidensa tarpeita sekä saada selville niitä asioita, joita he arvostavat oman palvelukokemuksen aikana. (Lassila & Tikanoja 2015 b.)

L&T:n missiona on olla palveluyritys, joka muuttaa kulutusyhteiskuntaa kierrätysyhteiskunnaksi. He pienentävät yhdessä asiakkaidensa kanssa jätemääriä, pidentävät kiinteistöjen keski-ikä, ohjaavat materiaalit hyötykäyttöön sekä vähentävät raaka-aineiden ja energian käyttöä. (Lassila & Tikanoja 2016a.) L&T on vahvasti profiloitunut toimimaan vihreiden arvojen

mukaisesti ja myös nykyisessä ympäristöpalveluiden digitaalisessa verkkokoulutuspalvelussa nostetaan vihreät arvot vahvasti esille esimerkiksi niin, että ympäristöpalveluiden digitaalisessa verkkokoulutuspalvelussa käsitellään sekä kierrätystä että eri jätelajeja.

L&T:n on uudistanut strategiaansa vuosille 2014 - 2018. Kuviossa 1 on kuvattu yrityksen vuosien 2014 - 2018 strategia. Alla oleva kuvio 1 (Kuvio 1) havainnollistaa sitä, että L&T haluaa olla muuttamassa kulutusyhteiskuntaa kierrätysyhteiskunnaksi tarjoamalla asiakkailleen ratkaisuja materiaalitehokkuuden, energiatehokkuuden sekä kustannustehokkuuden parantamiseen. L&T uskoo, että sen energiaa, materiaaleja ja rahaa säästävä toimintatapa tekee siitä markkinoiden halutuimman kumppanin ympäristö, teollisuus- sekä kiinteistöpalveluissa. Menestyksen avaintekijöinä ovat Kuvion 1 mukaisesti asiakaskeskeisyys, osaava ja riittävä henkilöstö, yhtenäinen ja turvallinen yrityskulttuuri sekä kustannustehokkuus. (Lassila & Tikanoja 2015b.)



Kuvio 1: L&T:n strategia vuosille 2014 - 2018. (L&T 2015b)

#### 1.4 Kohdeorganisaation digitaalisuuden kuvaus

Kuvaan tässä kappaleessa L&T:n digitaalisten palveluiden nykytilaa. Vuodesta 2015 lähtien digitaalisuus on ollut L&T:n strategian keskiössä, ja samana vuonna yritykseen perustettiin digitaalisia palveluita kehittävä tiimi. Tämä edellä kuvattu digitiimi testaa uusia konsepteja start-up maailmasta tutuilla keinoilla. (Lassila & Tikanoja 2016f.)



Valotan seuraavissa kappaleissa niitä kolmea digitaalista palvelua, jotka edellä kuvattu kohdeyrityksen digitiimi on kehittänyt. Kuvaan ensimmäisenä kohdeyrityksen **raksanappi-palvelua**. Tämän digitaalisen palvelun avulla rakennustyömaiden vastaavat henkilöt voivat tilata ainoastaan yhden napin painalluksella työmaille vaihtolavan. Työmaiden työjohtajien työtaakka helpottuu oleellisesti, kun vaihtolavan voi tilata matkapuhelimen kautta eikä aikaa kulu puhelimesta odotteluun. Palvelu tuo siis työjohtajien päivään helppoutta. L&T:n digiasiantuntija Milla Mantereen mukaan asiakkaiden ääntä on kuunneltu raksanappi-palvelun suunnittelussa. (Lassila & Tikanoja 2016c.)

Digitalisaatiota hyödynnetään L&T:llä myös kotitalouksille suunnatussa **kimppanouto-palvelussa**. Tämän verkkopalvelun kautta asiakas voi tilata kimppanouto.fi-osoitteen kautta noutopalvelun esimerkiksi kodinkoneille, huonekaluille, vaatteille tai muille kodin rikkoutuksille tai tarpeettomiksi jääneille tavaroille. Tavarat noudetaan suoraan tilaajan kotiosoitteesta, ja myös maksu tapahtuu verkon kautta. Noudon hinta riippuu tavarain määrästä, esimerkiksi sohvan nouto maksaa 40 € + noudon perusmaksu 20 €. Palvelu toimii tällä hetkellä osassa Helsinkiä, Espoossa, Kauniaisissa sekä Järvenpäässä arkisin klo 08.00-20.00 välillä sekä viikonloppuisin. Noudetut tavarat päätyvät L&T:n kautta edelleen hyödynnettäviksi. (Kimppanouto 2016.)

Kolmas ja samalla tuorein edellä kuvattujen digitiimien kehittämistä palveluista on **nimeltään hävikkimestari**. Tämän digitaalisen sovelluksen avulla voidaan minimoida ruokahävikkiä. Ruokahävikin minimointi perustuu hävikin jatkuvaan seurantaan sekä sen kirjaamiseen, jonka mukaisesti ravintoloiden työntekijät kirjaavat ylös, mitä ruokaa heitetään pois ja mistä syystä. Ravintolan työntekijät koulutetaan ideoimaan varsinaisia parannuskeinoja hävikin estämiseksi, näin heistä tulee nimensä mukaisesti hävikkimestareita. (Lassila & Tikanoja 2016h.)

Kuten olen edellä kuvannut, L&T on jo digitalisoinut monta palvelua. L&T:n ympäristöhuollon asiantuntija Janne Hannulan (2016c) mukaan jokainen edellä kuvattu digitaalinen palvelu on syntynyt eri tavalla, digitaalisten palveluiden suunnittelussa ei ole ollut yhtenäistä tapaa kehittää palveluita.

Ruokonen (2016, 154) korostaa teoksessaan sitä, miten tärkeätä on digitaalisen murroksen alkaessa sekä sen aikana kiinnittää huomioita sekä yrityksen että sen tiimien organisoitumiseen. Yrityksen organisaatorakenteen tulisi olla sellainen, mikä mahdollistaa nopean tekemisen sekä mutkattomuuden. Organisaation tulee mahdollistaa myös poikkitieteellisyys. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksessä tulee olla kaupallista ja teknistä osaamista, sekä palvelumuotoilun osaamista. Tärkeätä on myös huomioida se seikka, että tekemisen tulee olla nopeata, asioiden pitää tapahtua päivien kuluttua eikä tulevaisuudessa. Tekemisen nopeutta edesauttaa se, että yrityksessä organisoidutaan niin kutsuttuihin mikrotiimeihin. Mikrotiimi

koostuu kahdesta neljään kokopäiväistä henkilöä. Näille henkilöille annetaan päätäntävaltaa oman digitaalisen tuotteen osalta. Lisäksi mikrotiimeillä tulisi olla käytössään osaamista esimerkiksi myynnin sekä markkinoinnin puolelta.

Edellä kuvattu Ruokosen (2016, 154) mikrotiimi-ajattelu voisi soveltua myös kohdeyritykselle. Se toisi varmasti mukanaan systematiikkaa kohdeyrityksen digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Uskon, että mikro-tiimien käyttöönotto toisi kohdeyritykselle myös kokonaisvaltaisuutta digitaalisten konseptien rakentamiseen. Tällä tarkoitan sitä, että mikrotiimien avulla ymmärrettäisiin paremmin digitaalisen palvelun eri osa-alueet sekä niiden vaikutus kokonaisuuteen. Tämä digitaalinen kehitys sekä uudet digitaaliset palvelut L&T:llä ovat kuitenkin näkemykseni mukaan hyvä asia oman kehittämistyöni kannalta. Kokemukseni mukaan digitaalisten mahdollisuuksien valjastamisen alkuvaiheessa yritys yleensä kuuntelee herkäällä korvalla myös erilaisia niin kutsuttuja ”out of the box-tyyppisiä ideoita”. Oma kehittämistyöni edustaa mielestäni rohkeaa ajattelua, koska lähdin itse luomaan uutta digitaalista palvelukonseptiä sekä arvioimaan nykyisen digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun menestymisen mahdollisuuksia.

Kohdeorganisaation ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun nykytila

Kuvaan tässä kappaleessa, mitä millainen on tällä hetkellä L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelu. Hannulan (2015a) mukaan nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu on kohdeyrityksen ympäristöpalveluiden ympäristöjohtamisen tiimin palvelu, jota tarjotaan ympäristöpalveluiden toimialan b-to-b-asiakkaille myynnin ja ympäristöjohtamisen tiimin toimesta. Hannula (2016b) toteaa myös, että asiakkaat ovat olleet tästä digitaalisesta ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelusta hyvin kiinnostuneita, ja siinä on paljon potentiaalia.

Tämän asian kuvaaminen on olennaista monestakin syystä. Ensinnä, mielestäni on olennaista hahmottaa ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun nykytilaa ymmärtääksemme palvelun sisällön alkuperäistä muotoa sekä sen tulevaisuuden mahdollisuuksia. Peilaan tätä taustaa vasten myöhemmin tässä kehittämistyössä digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun sisällön mahdollisia muutostarpeita, jotta se palvelisi paremmin tarkoitustaan uudelleen konseptoituna. Toiseksi, tarkoitukseni on myös myöhemmin tässä kehittämistyössä pohtia myös sitä, että kannattaako tämän digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun kohderyhmää laajentaa myös taloyhtiöihin sekä ottaa heidät mukaan kohderyhmään. Jos kohderyhmää laajennetaan nykyisistä b-to b-asiakkaista myös b-to-c-asiakkaisiin, eli taloyhtiöihin tulisi mielestäni ottaa mukaan kuluttajalähtöinen ajattelu uuden digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämisessä. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että digitaalisessa ympäristöpalvelussa jaettava informaatiota täytyy miettiä myös taloyhtiöiden

kannalta. Ajatukseni tarkoittaa siis sitä, että digitaalisen ympäristöpalvelun kautta annettava informaatiota tulee varmasti jollakin tavalla yksinkertaistaa, sekä huomioida se seikka, että taloyhtiöiden päättäjät eivät välttämättä ole yhtä ammattimaisia ostajia kuin b-to-b-ostajat ovat.

Tällä hetkellä L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelu on siis suunnattu ainoastaan b- to- b-yrityksiä, kuten on todettu jo aiemmin. Kullekin yritykselle tullaan nimeämään digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun koulutettu tukihenkilö. L&T perehdyttää tukihenkilön niin, että hänellä on hallussa sekä digitaalinen verkkokoulutuspalvelu että sen koulutussisältö. Tukihenkilö tulee saamaan perehdytyksen myös muun muassa siihen, kuinka kyseessä olevasta palvelusta lähetetään sähköiset kutsut verkkokoulutuspalveluun osallistuville henkilöille ja kuinka palvelun raportointi sujuu digitaalisen verkkokoulutuspalvelun suorittaneiden henkilöiden osalta. ( Hannula, 2015a.)

L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelu toimii nykyisin niin kutsuttuna ympäristöalan oppimisportaalina, joka vaatii käyttäjältään ainoastaan verkkoyhteyden. Kirjautuminen tapahtuu L&T:n verkkosivujen kautta ja näkymä avautuu ainoastaan niille b-to-b-yrityksille, jotka ovat ostaneet digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun. Nykyisellään L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelu tarjoaa napakasti ympäristöalan koulutusta digitaalisessa muodossa. Tämä digitaalinen verkkokoulutuspalvelu sisältää myös perustietoutta kierrättämisestä, sekä tietoa niistä jätelaista, jotka jätehuollon parissa työskentelevät henkilöt tarvitsevat, jotta he pystyvät perehtymään toiminnan seurantaan ja tarkkailuun. Nykyinen digitaalinen verkkokoulutuspalvelu itsessään on mielestäni varsin informatiivinen. Tämän palvelun avulla koulutettavat henkilöt saavat tietoa myös siitä, mihin suuntaan ympäristöhuolto kehittyy sekä vinkkejä siitä, miten lajittelu kannattaa suorittaa yrityksissä. Alla olevassa kuviossa 2 ( Kuvio 2) on kuvattuna L&T:n digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun etusivun näkymää, jonne käyttäjä ohjautuu tähän digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun kirjautuessaan. Etusivun valikon alta löytyy digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun liittyvää tietoa, kuten suoritettujen digitaalisen verkkokoulutuspalvelun tulokset.

Digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu on tällä hetkellä maksullinen palvelu. Palvelun hinnoittelu muodostuu kuukausimaksusta, joka vaihtelee 40 €:n - 325 €:n välillä. Palvelusopimus solmitaan minimissään yhden vuoden ajalle, ja siinä on kolmen kuukauden irtisanomisaika. ( Hannula, 2015a.)

Kohdeorganisaation digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun väri ja kuvamaailma

Kuvaan tässä kappaleessa sitä, millainen on L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun väri- ja kuvamaailma tällä hetkellä. Digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu koostuu noin 30:sta eri osiosta. Nämä osiot ovat power point-diojen kaltaisia. Digitaalisessa ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelussa vilahtaa ympäristöpalveluiden kannalta tärkeitä kiinnekohtia, joista tärkeimpänä näen L&T:n tunnetuimman brändin, eli roska-auton. Tässä digitaalisessa ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelussa on myös video, jonka päähahmona toimii L&T:n työvaatteisiin pukeutunut henkilö. Voisikin sanoa, että tällä digitaalisella ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelulla on vahva L&T:n brändiä tuleva vaikutus edellä mainittujen seikkojen vuoksi.



Kuvio 2: Digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisällön näkymä ( sisäinen lähde )

Alla oleva kuvio 3 ( Kuvio 3) havainnollistaa ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisällön näkymää. Kuten Kuviossa 3 on esitetty ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun suorittaminen kestää noin 30 minuuttia ja siellä eteneminen tapahtuu nuolinäppäinten avulla. Kuvio 4 havainnollistaa L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun kuvamaailmaa, joka mukailee kohdeyritykselle tunnusomaista värimaailmaa. Kuten Kuviossa 4 ( Kuvio 4) on esitelty vallitsevina väreinä ovat sininen ja vihreä. Kuviossa näyttäytyy kohdeyrityksen työntekijä sekä ympäristöpalveluiden toimialan tekemiseen oleellisesti liittyvä roska-auto.

## TERVETULOA YMPÄRISTÖHUOLLON PERUSKOULUTUKSEEN

Tämän sisällön kautta tutustut ympäristöhuollon perusteisiin. Koulutuksen kesto on noin 30 minuuttia ja saat materiaalin kautta hyvän yleiskuvan yrityksesi ympäristöhuollosta yhteistyössä Lassila & Tikanojan kanssa.

### Eteneminen koulutuksessa:

Navigoi eteen ja taakse alapalkin nuolinäppäimistä. Paketti sisältää myös harjoitteita, jotka auttavat sinua varmistamaan, että olet sisäistänyt keskeiset asiat.

### Suorituksen tallentuminen:

Suoritusmerkintä tallentuu vasta, kun olet kurssin viimeisellä sivulla ja suljet ikkunan. Antoisaa opiskelua!



Siirtyminen 2 / 48 9030 / 0250

Edellinen Suoritus

Kuvio 3: Digitaalisen verkkokoulutuspalvelun näkymä (sisäinen lähde)

Nykyisen digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun etuna on se, että se tarjoaa yrityksen henkilöstölle mahdollisuuden syventää omaa ympäristöhuollon osaamistaan silloin kuin se heille parhaiten sopii. Tämä digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu korvaa parhaimmillaan niin kutsutun perinteisen ympäristöhuollon peruskoulutuksen ollessa yrityksille varsin kustannustehokas vaihtoehto koko henkilöstön kouluttamiseen. Digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun ollessa aina saatavilla, mahdollistaa se näin myös uusien työntekijöiden joustavan perehdyttämisen sekä sen, että työntekijä voi halutessaan palata takaisin verkkokoulutuspalveluun tarkistamaan esimerkiksi ajantasaiset tiedot jätelain sisällöstä. L&T huolehtii luonnollisesti siitä, että digitaalisessa ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelussa on koko ajan ajantasainen sisältö. (Hannula, 2015a.)



Kuvio 4: Digitaalisen verkkokoulutuspalvelun kuvamaailma (sisäinen lähde)

## 2 Palvelut ja niiden luonne

Perinteinen näkemys myyjän ja ostajan rooleista määrittelee myyjän vastaavan tuotteen tai palvelun suunnittelusta sekä tuotannosta jättäen asiakkaan näiden molempien prosessien ulkopuolelle. Puhuttaessa palveluliiketoiminnasta tulisi asiakas kuitenkin ottaa mukaan kaiken toiminnan lähtökohdaksi. Yrityksen tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarpeet, sekä sen, millaista arvoa asiakkaalle ja yhdessä hänen kanssaan halutaan luoda. Ei siis ole yhdentekevää, millaisia palveluita asiakkaille tarjotaan. Palvelulla voi jopa kilpailla ja se saattaa vaatia jopa yrityksen strategisen ajattelun muutosta. Muutos saattaa vaikuttaa myös perinteiseen myyntiin, asiakkaalle ei myydä valmista tuotetta tai palvelua, vaan myyjä tekee entistä konsultatiivisempaa myyntityötä kartoittaen asiakastarpeet kysymällä asiakkaalta ne kysymykset, jolla hänen tarve saadaan selville. Näin toimimalla saadaan se ainutlaatuinen juuri tämän asiakkaan tarpeeseen tuotettu palvelu ja ennen kaikkea löydetään ratkaisu yhdessä asiakkaan kanssa. Tällä tavalla toimimalla saavutetaan kumppanuus, eikä vain tehdä yhteistyötä asiakkaan kanssa. ( Helander, Kujala, Lainema & Pennanen, 2013, 11.)

Grönroos (2009, 25 ) painottaa sitä, että ” asiakkaat eivät osta yksittäisiä tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden tai palveluiden asiakkaille tuottamia hyötyjä”. Eli tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat etsivät palveluista tai tuotteista itselleen ratkaisuja, jotka helpottavat heidän arkeaan. Asiakkaat saavat palveluista itselleen arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa. Arvoa syntyy siinä vaiheessa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai palvelua.

Grönroos korostaa ( 2015, 76-77) palvelun olevan monimutkainen ilmiö. Sana palvelu voidaan ymmärtää hyvin monella eri tavalla. Se voi tarkoittaa henkilökohtaista palvelua, tuotetta tai tarjoamaa. Myös asiakkaille tarjottavat hallinnolliset palvelut, kuten laskutus tai reklamaatioiden käsittely voidaan ymmärtää olevan tarjottavia palveluita. Palvelujen määritelmiä on siis useita, eikä lopullisesta määritelmästä olla Grönroosin mukaan päästy yksimielisyyteen. Varmaa on kuitenkin se, että itse palveluun sisältyy aina jonkinlaista vuorovaikutusta palvelutarjoajan kanssa.

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa, jota kuvataan myöhemmin tarkemmin kappaleessa 2.1. käytetään yksikkömuotoista käsitettä palvelu, joka viittaa koko prosessiin, jossa tehdään jollekin jotakin. Monikkomuotoinen käsite palvelut puolestaan viittaa erilaisiin palvelutuotteisiin. (Lusch & Vargo 2006, 282.)

Grönroosin ( 2015, 79) mukaan palveluilla on 3 peruspiirrettä:

- palvelut voidaan sanoa olevan prosesseja, jotka koostuvat joko toiminnoista tai joukosta toimintoja
- palvelut tuotetaan sekä kulutetaan ainakin jollakin tasolla samanaikaisesti
- asiakas osallistuu aina ainakin jossakin määrin palvelun tuotantoprosessiin palvelun kanssatuottajana

Grönroosin ( 2015, 79-80 ) mukaan tärkein palvelujen ominaisuus on kuitenkin sen prosessi-luonne. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelut koostuvat erilaisista toiminnoista, joissa käytetään monenlaisia resursseja kuten ihmisiä, laadunvalvontaa ja muita fyysisiä resursseja, sekä erilaisia järjestelmiä monesti suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelma ratkeaa. Koska palvelut kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti on huomattavaa se, että niiden markkinointia sekä laadunvalvontaa on hyvin vaikeata tehdä perinteisin keinoin. Palvelun laatu syntyy siinä samalla kun asiakas kokee palvelun. Kolmannessa palvelun peruspiirteessä korostuu se seikka, että asiakas ei ole vain se henkilö, joka saa palvelun vaan hän on mukana palvelussa, kanssatuottajana.

Edellä kuvattujen peruspiirteiden lisäksi palveluissa on Grönroosin ( 2015, 79-82) mukaan myös muita erityispiirteitä. On huomattavaa, että palveluita ei voi varastoida seuraavalle päivälle, kuten tuotteita voi. Palveluita on kuvattu myös aineettomiksi, harvoin sitä pääsee esimerkiksi lomamatkalle testaamaan palvelua, lomamatkaa ennen kuin loma varsinaisesti alkaa! Palvelut kukin meistä kokee myös omalla tavallaan, jokainen palvelutilanne koetaan subjektiivisena ihmisestä ja hänen ominaisuuksistaan riippuen. Koska palvelun tuottaa ihminen eikä robotti, on selvää, että palvelun taso ja muoto vaihtelee erinäisistä seikoista riippuen, joista suurin lienee palveluntarjoajan sisäinen maailma. Esimerkiksi huonona päivänä asiakaspalvelijan työn laatu voi poiketa dramaattisestikin hyvän päivän vastaavasta. Koska sisäisten tunteiden kategorinen sisällä pitäminen on ilmeisen mahdotonta, palvelulla on luonnollisesti laadullisia eroja. Laatu heikentävän tekijän ei tietenkään tarvitse kummuta vain asiakaspalvelijan sisäisestä maailmasta, vaan tunnetusti kiire tekee asiakaspalvelusta persoonattomampaa, vaikka asiakaspalvelijan sisäinen motivaatio olisi erittäinkin asiakaspalveluhenkinen- ja haluinen. Tunnetusti kiire luo myös työntekijöille stressiä, jota jokainen käsittelee kykyjensä ja persoonansa mukaan. Joillekin pienikin stressi vaikuttaa työn tasoon dramaattisenkin heikentävästi, kun toiset jopa kaipaavat sopivaa stressitasoa työn vauhdittajiksi.

Kohdeyrityksessä Grönroosin ( 2015, 79) edellä kuvaamat palveluiden kolme erityispiirrettä ilmenevät ympäristöpalveluissa niin, että kun asiakas on ollut yhteydessä L&T:n ympäristöpalveluihin lähtee palveluprosessi siitä liikenteeseen. Kohdeyrityksen ympäristöpalveluiden myyjän tavoitteena on aina päästä tapaamaan asiakasta, ennen kuin hänelle tehdään tarjous.

Näin toimimalla varmistetaan se, että tarjous on sellainen, joka todella vastaa asiakkaan tarvetta. Asiakas pääsee siis vaikuttamaan tällä tavalla tuotetun ympäristöpalvelun sisältöön ja on näin palvelun kanssatuottaja. Toisinaan saattaa olla tilanne, että asiakas haluaa keskittää kokonaisuutensa L&T:lle ja hän ostaa ympäristöpalveluiden toimialan palveluiden lisäksi palveluita myös muilta kohdeyrityksen toimialoilta. Tässä tapauksessa palvelu tuotetaan ja kuluetaan samanaikaisesti. Voidaan myös mielestäni sanoa, että L&T:n tarjoamat palvelut koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Tällä tarkoitan sitä, että kun asiakas ostaa esimerkiksi ympäristöpalveluiden jätteidentyjhennys- palveluita saattaa palveluun liittyä useita osapalveluita, kuten jätepuristin.

## 2.1 Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta sekä asiakaskeskeisyydestä. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa kaiken yritysluokituksen voidaan todeta olevan palveluliiketoimintaa. Tämä liiketoimintalogiikka on muuttanut yritysmaailmaa, markkinointia sekä yhteiskunnallista ajattelua. Vargon ja Luschin voidaan todeta vaikuttaneen palveluliiketoiminnan ajatteluun kansainvälisesti. ( Vargo & Lusch, 2004, 10 ; Alakoski, 2014, 10.)

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa tuote ei siis ole palvelun vastakohta, vaan se on osa kokonaisvaltaista palvelutarjoumaa ( Vargo & Lusch, 2006, 282). Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan painopiste on aineettomissa resursseissa, arvon luomisessa yhdessä asiakkaan kanssa (co-creation) sekä suhteissa ( Vargo & Lusch, 2004, 1). Vargon ja Luschin ( 2004, 1-3) tutkimuksen mukaan asiakas on aina mukana arvonluomisessa arvon kanssatuottajana, eikä asiakas ole arvonluomisen kohde. Vargon ja Luschin ( 2004, 7; 10-11 ) mukaan palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaan rooli on olla palvelun kanssatuottaja, kun taas tuotekeskeisen logiikan mukaan asiakkaan rooli on tavaran vastaanottaja. Vastaavasti tuotekeskeisen logiikan mukaan markkinoijat markkinoivat tuotteita asiakkaille, mutta palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa markkinoinnin voidaan nähdä olevan prosessi, jota tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaan ja palveluntuottajan rooli pidetään selkeästi erillään ja palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaan rooli on kuten kuvattuna edellä olla mukana palvelun kanssatuottajana.

Grönroos ( 2015,83-84) kuvaa palvelua arvon tuottamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on siis tuottaa arvoa asiakkaalle tuottamalla arvoa tukevia prosesseja, eli palveluja. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa on keskeistä ymmärtää se, että yritysten ei tulisi keskittyä tuottamaan asiakkaille vain resursseja eli tuotteita, vaan palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa on keskeistä myös tukea asiakkaan prosesseja. Menestyvä yritys osaa siis tukea asiakkaan toimintoja ja prosesseja arvoa luovasti.



Grönroosin ( 2009, 82-83) mukaan tavarakeskeinen liiketoimintalogiikka eroaa palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta siten, että palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa palvelut ovat siis edellä kuvatun mukaisesti prosesseja, kun taas tavarakeskeisessä liiketoimintalogiikassa palvelut ovat resursseja. Erona näiden kahden logiikan välillä on myös asiakkaan osallistuminen arvon tuottamiseen, palvelulogiikan mukaan asiakas on mukana arvon tuottamisessa arvon osatuottajana, kun taas tavarakeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas on ainoa tuottaja.

Kuvasin edellisissä kappaleissa sekä palvelukeskeistä että tavarakeskeistä liiketoimintalogiikkaa. Edellä kuvattujen liiketoimintalogiikkojen lisäksi on olemassa myös muita liiketoimintalogiikoita. Taulukossa 2 on kuvattuna myös kaksi muuta liiketoimintalogiikkaa, palveluliiketoiminnan logiikka (services as dominant logic), sekä asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (customer dominant logic). Palvelukeskeiselle liiketoimintalogiikalle sekä palveluliiketoiminnan logiikalle on yhteistä se, että molemmissa logiikoissa kaiken lähtökohtana on palvelu. Kuitenkin niin, että tuoreet palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tutkimukset ovat korostaneet asiakasnäkökulmaa palvelunäkökulman sijasta, joten niin kutsuttu pohjoismainen palvelumarkkinoinnin koulukunta käyttää nykyisin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan käsitettä (customer dominant logic, CDL). ( Alakoski, 2014, 10.)

GDL= goods dominant logic	SDL= Service dominant logic	SL= services as dominant logic	CDL= customer dominant logic
Tuotekeskeinen	Palvelukeskeinen	Palveluliiketoiminnan liiketoimintalogiikka	Asiakaskeskeinen
liiketoimintalogiikka	liiketoimintalogiikka	Grönroos 2011 a	liiketoimintalogiikka
	Vargo & Lusch		Grönroos & Voima, Heinonen ym.2010

Taulukko 2: Liiketoimintojen logiikat ( mukaillen Alakoski, 2014, 10)

Käsittelen tässä kappaleessa sitä, miksi edellä kuvatut logiikat palveluliiketoiminnan logiikka sekä asiakaskeskeinen logiikka ovat tärkeitä kehittämistyölleni. Ensinnä, mielestäni edellä kuvattujen logiikkojen sekä niiden erojen ymmärtäminen on tärkeitä, kun toimitaan palveluliiketoiminnassa. Logiikkojen kehitys on edennyt tuotantokeskeisestä logiikasta asiakaskeskeiseen logiikkaan ja kun toimitaan palveluliiketoiminnassa, on hyvä ymmärtää, mistä kaikki sai alkunsa. Toisaalta, oma kehittämistyöni aihe liittyy vahvasti asiakaskeskeisyyteen, kun kehitetään digitaalista ympäristöpalvelua. Olemassa olevan ympäristöpalvelun digitaalisen verkkokoulutuspalvelun kehittäminen ei käsittääkseni onnistu parhaalla mahdollisella tavalla, jos sen kehittämisessä ei ole mukana asiakkaita. Toisin sanoen, digitaalista ympäristöpalvelua kehitetään saadun käyttäjäpalautteen kautta niin, että palvelu palvelee paremmin uutta tarkoitustaan. Edellä kuvatuista syistä on tärkeitä käsitellä eri liiketoimintalogiikat sekä niiden merkitykset tässä kehittämistyössä.

### 2.1.1 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Tämä kappale kuvaa asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikkaa. Niin kutsutun pohjoismaisen koulukunnan konsepti ” asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka” korostaa syvempää asiakkaan jokapäiväisen elämän ymmärtämistä. Tämä koulukunta korostaa myös sitä seikkaa, että on tärkeitä ymmärtää asiakkaan kokemusta ennen ja jälkeen palveluntapahtuman, sekä sitä, miten asiakas kokee arvon omassa kontekstissaan. ( Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Andersson & Sundström 2010, 531; 534-535.) Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakas sijoitetaan keskiöön, eikä niin, että keskiössä on palveluntuottaja, tai palvelutapahtuma asiakkaan ja palveluntuottajan välillä ( Voima, Heinonen & Strandvik, 2010, 118; 123).

Heinonen ym. (2010, 531; 534 -535) tuovat esille näkökulman, jonka mukaan sekä tuotantokeskeinen että palvelukeskeinen liiketoimintalogiikkaa ovat tuottajakeskeisiä. Yritysten tulisi suunnata oman tekemisensä fokusta siihen, mitä yritysten asiakkaat tekevät yritysten palveluilla sekä mitä asiakkaat saavuttavat yritysten palveluiden avulla eikä niin, että suunnitellaan palveluita, joita asiakkaat mahdollisesti tarvitsevat. Heinonen ym. ( 2010, 545) ehdottavatkin, että yritysten tulee muuttaa omaa ajattelutapaansa niin, että yritysten pitää tutustua asiakkaisiin heidän omassa ympäristössään. Näin toimimalla he ymmärtävät, mikä on yrityksen rooli asiakkaan elämässä. Pääpaino ei siis saa olla, miten tuotetaan palvelua, vaan pääpaino tulee olla asiakkaiden logiikan ymmärtämisessä, joka on luonnollisesti perusta asiakaskeskeiselle liiketoimintalogiikalle. Näin toimimalla ymmärretään paremmin asiakasta sekä hänen kokemuksiaan. Tämä tarkoittaa luonnollisesti sitä, että yritysten pitää siis tuntemaan asiakkaansa syvemmällä tasolla kuin aiemmin.

Heinonen ja Strandvik ( 2015, 474; 476-477 ) korostavat tuoreessa julkaisussaan sitä, että asiakaskeskeinen liiketoiminta-logiikka ( customer dominant logic) ei painota vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, vaan kaiken keskiössä on asiakas sekä se, miten asiakkaat ottavat palvelun omakseen omissa prosesseissaan. Yritysten täytyy ymmärtää paremmin, miten he voivat olla osa asiakkaan joka päiväistä elämää. Yritysten tulee ikään kuin ymmärtää asiakasta sisältäpäin. Tärkeitä on siis ymmärtää asiakkaan logiikkaa, asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan ymmärtäminen vain niiden liiketoiminnan kautta ei ole riittävää.

Heinonen ym. ( 2015, 475) mukaan asiakaskeskeinen liiketoiminta-logiikka ( customer dominant logic) ei keskity kuluttaja-asiakkaisiin, vaan pikimminkin heidän näkemyksen mukaan asiakaskunta on laajempi kattaen sekä kuluttaja-asiakkaat, yritykset että organisaatiot. Heinonen ym. ( 2015, 480) kehottaakin asiakaskeskeisyyteen pyrkiviä yrityksiä jalkauttamaan asiakaskeskeisen ajattelun koko organisaatioon, osaksi organisaation perustoimintoja. Asiakkaan logiikkaa voi ymmärtää ainoastaan olemalla osa asiakkaan arkea.

Tässä kappaleessa luon katsauksen oman kehittämistyöni asiakaskeskeiseen näkökulmaan. Asiakaskeskeisyys ilmenee tässä kehittämistyössä siten, että tavoitteena on kehittää nykyistä ympäristöpalvelun digitaalista verkkokoulutuspalvelua nykyistä monipuolisemmaksi käyttäjäkokemuksesta kehittyneen asiakasymmärryksen kautta. Kyseessä on siis asiakasymmärryksen lisääminen. Lisääntyneen asiakasymmärryksen kautta L&T:n ympäristöpalveluilla on mahdollisuus palvella paremmin sekä nykyistä laajempia kohderyhmiä että nykyisiä asiakkaitaan. Tämä tarkoittaa käsitykseni mukaan myös uutta tulokulmaa suhteessa asiakkaisiin. Palvelun tarkoitus ja tehtävä muuttuvat näin ollen, kun sitä kehitetään. Digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämisessä on ollut mukana asiakkaita sekä käyttäjiä. Lisäksi kehittämiseen on osallistunut kohdeyrityksen henkilökuntaa sekä nykyisen digitaalisen ympäristöpalvelun verkkokoulutuspalvelun alustan luoneen yrityksen toimitusjohtaja.

### 2.1.2 Arvon muodostuminen

Grönroos (2015, 192) määrittelee arvon muodostuvan asiakkaiden sisäisissä prosesseissa, kun he ovat vuorovaikutuksessa toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa. Arvoa muodostuu siinä vaiheessa, kun asiakas joko kuluttaa tai käyttää palvelua tai tuotteita. Arvon muodostumiselle on kuitenkin edellytyksenä se, että asiakas saa tuotteesta tai palvelusta itselleen hyötyä. Yrityksen roolina on tukea asiakkaan arvonmuodostusta. Kun yritys tarjoaa asiakkaalle resursseja sekä palveluprosesseja, tapahtuu vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tuulaniemen (2010, 30-31) mukaan arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Arvoa määriteltäessä on otettava huomioon palvelun hyöty, hinta sekä hankkimiseen nähty vaiva. Lisäksi asiakkaan aiemmat kokemukset vastaavasta palvelusta luovat vertailupohjan, jolta arvo osittain muodostuu.

Arantola ja Simonen (2009, 2) korostavat, että asiakkaalle eivät tuotteen tai palvelun ominaisuudet ole arvokkaita, vaan asiakas ostaa hyödyn, tarpeen tai omien tavoitteidensa vuoksi. ”Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä, arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti ”tuoteta” (Arantola & Simonen, 2009, 3). Tällä tarkoitetaan ymmärrykseni mukaan siis sitä, että tuotteen väri tai muu ominaisuus ei ole asiakkaalle merkittävä, vaan asiakas tarvitsee tuotetta tai palvelua omassa liiketoiminnassaan. Näin täytetään asiakkaan tarve. Yhteenvetona arvon käsitteestä voidaan edellä olevan mukaan sanoa, että Grönroos (2015, 192), sekä Arantola ja Simonen (2009, 2) sekä Tuulaniemi (2010, 30) määrittelevät arvon samalla tavalla asiakkaan kokeman hyödyn mukaisesti.

Voima ym. (2010, 118; 124-125 ; 130) valottavat arvon muodostuksen käsitettä asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa. Kaiken lähtökohtana on asiakas, hänen todellisuus sekä hänen elämänsä. Arvon muodostuminen on aina prosessi, johon liittyy sekä henkilökohtaisia että palveluun liittyviä arvokehyksiä. Kukin meistä muodostaa arvoa omalla henkilökohtaisella ta-

vallaan. Arvonmuodostus kehittyy kunkin omista odotuksista, tarpeista ja toiveista. Arvonmuodostukseen vaikuttavat myös tunteet sekä esimerkiksi muiden perheenjäsenten asenteet. Palvelutarjoaja pystyy kohdennetusti vastaamaan tähän oikeanlaisen asiakasymmärryksen kautta. Tämän liiketoimintalogiikan mukaan arvon muodostuminen ei ole aina aktiivinen prosessi, vaan arvoa voi myös muodostua passiivisesti, niin että asiakas ei sitä edes välttämättä tiedosta.

Alakosken ( 2014, 53) mukaan arvoa ei voi lisätä tuotteisiin tai varsinaisesti jakaa arvoa asiakkaille, arvoa voi kuitenkin muodostua asiakassuhteessa, kuitenkin niin, että vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan on välillä on ehdottoman tärkeää. Vuorovaikutus on parhaimmillaan dialogia asiakkaan kanssa, jossa palveluntarjoajan on käsittääkseni aina oltava se aktiivisempi osapuoli. Näin toimiessaan palveluntarjoaja saa tarvitsemaan tietoa, jota se tarvitsee asiakasymmärryksen saamiseen sekä samalla yritys antaa asiakkaalle kuvan siitä, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Yritys ja asiakas toimivat siis aktiivisina osapuolina arvon muodostuksessa. Asiakas määrittelee aina kokemansa arvon käyttökokemuksen ja vuorovaikutuksen perusteella, ei yritys.

Alakoski ( 2014, 67-68) määrittelee arvon muodostuvan tyytyväisyyden, hyödyn sekä laadun kautta. Asiakkaan arvon muodostuminen on siis prosessi, joka alkaa asiakkaan ensikontaktista palveluntarjoajaan, jatkuen ostopäätökseen, jonka jälkeen syntyy asiakkuus. Ymmärrykseni mukaan vasta siinä vaiheessa, kun asiakassuhde on lähtenyt käyntiin ja palvelua on ruvettu käyttämään, vasta sitten voidaan arvioida palvelun todellista arvoa. Heinonen ym. ( 2010, 535) väittävät, että asiakas ei koskaan käytä palvelua ”vacuumissa” ja että asiakkaan käsitys palvelusta on erilainen kuin palveluntarjoajan. Arvoa muodostuu varsinaisen palvelutapahtuman aikana, mutta myös sitä ennen sekä varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen.

Koska oma kehittämistyöni käsittelee myös b- to- b-yritysten toimintaa on mielestäni oleellista tässä kehittämistyössä pohtia myös arvon muodostumista b- to- b-yritysten kontekstissa. Keränen ja Ojasalo ( 2011, 11) käsittelevät julkaisussaan tutkimushanketta, jonka tavoitteena on kehittää välineitä ja menetelmiä arvon luomisen ymmärtämiseksi yhdessä asiakkaiden kanssa b- to b -liiketoiminnassa. Keräsen ja Ojasalon ( 2011, 11-13) mukaan on yhä tärkeämpää ymmärtää asiakkaan arvonmuodostusta sekä tätä kautta pyrkiä luomaan uudenajan palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaat hakevat palveluista kokonaisratkaisuja sekä mukaansatempaavia kokemuksia. Palvelunharjoittajat sekä akateeminen palvelujen tutkimus vaativat uusia konsepteja, uusia menetelmiä sekä innovatiivisia työkaluja, jotka tunnistavat asiakkaan ja palveluorganisaation välisiä riippuvuuksia.

Ojasalon ( 2010, 175 ) mukaan on olemassa 3 erilaista liiketoiminnan lähestymistapaa, jonka mukaan asiakkaan roolin voi ymmärtää. Ensimmäinen näkökulma on se niin kutsuttu perinte-

sin tuotenäkökulma, jossa asiakkaan roolin voidaan sanoa olevan passiivinen. Toisen näkökulman mukaan arvon määrittää asiakas, ja tätä näkökulmaa voisi kutsua arvon luomisen näkökulmaksi. Kolmas näkökulma voidaan asettaa näiden kahden edellä kuvatun näkökulman keskelle, jossa asiakkaan rooli on olla ”aktiivinen pelaaja”, kuitenkin niin että he eivät suoraan ole mukana kehittämässä tai modifioimassa palveluita yhdessä palveluntuottajien kanssa. Tämä lähestymistapa, yhdessä tuottaminen ei ole kuitenkaan vielä yhdessä kehittämistä (co-design).

Alakoski (2014, 10-11) tiivistää, että tärkeätä onkin yrityksissä sekä kaikessa liiketoiminnassa ymmärtää se, että yritysten pitää oppia ymmärtämään asiakkaan mieltymyksiä, heidän kokemuksiaan sekä asiakkaiden arvokäsityksiä. Ei pelkästään analysoimalla esimerkiksi asiakkaiden tarpeita yleisellä tasolla tai kuvaamalla asiakassegmenttejä suuressa mittakaavassa, vaan yritysten tulee syvällisesti yrittää ymmärtää kunkin asiakkaan tunteita, tarpeita ja toimintaa. Kun yritys toimii edellä kuvatulla tavalla, saavutetaan asiakaskeskeinen näkökulma, asiakkaan näkökulma, jossa vastataan asiakkaan odotuksiin sekä toiveisiin.

## 2.2 Asiakasymmärrys

Yritysten ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Asiakkaaseen vaikuttaminen ei välttämättä enää onnistu samoilla keinoilla, mitä aiemmin. Asiakas kohtaa päivittäin kymmeniä, ellei satoja erilaisia viestejä, joten yrityksen erottuminen viestien massasta voi olla haastavaa ja vaatii yritykseltä jotakin uutta ja erilaista. Tällaisessa tilanteessa korostuu voimakkaasti asiakasymmärryksen merkitys, asiakasymmärrys on asiakaslähtöisyyden edellytys. (Arantola, 2006, 15; 28.)

Arantola (2006, 28) korostaa, että palvelujen kehittämisessä asiakaslähtöisempään suuntaan tarvitaan siis juuri asiakasymmärrystä, jotta asiakaskeskeisyyteen yleensäkin päästään. Asiakasymmärryksen kehittyminen taas vaatii palveluntarjoajan sekä asiakkaan välistä tiivistä prosessimaista yhteistyötä. Se ei riitä, että palveluntarjoaja hankkii tai saa tietoa satunnaista prosessin vaiheista vaan on tarkasteltava molempien osapuolien palvelutapahtumaan liittyviä rinnakkaisia prosesseja ja tarkasteltava prosessien keskinäistä suhdetta. Asiakasymmärrys koostuu siis asiakkaan erilaisten tilanteiden ymmärtämisestä. Arantola ja Simonen (2009, 14) esittävät nämä tilanteet kaaviossa, joka muistuttaa rakenteeltaan sipulia kuorikerroksineen. Asiakkaan tilanteiden ymmärtämisen kirjo luottuu aina yksittäisen ihmisen tilanteen ymmärtämisestä yhteiskunnallisten ilmiöiden yrityksille aiheuttamien haasteiden ymmärtämiseen. On sanomattakin selvää, että niin laajan ja syvän asiakasymmärryksen saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä sitoutumista ja tiivistä prosessien yhteensovittamista asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä.

Arantolan mukaan ( 2006, 23 ) asiakasymmärryksen rooli voi olla kriittistä, tärkeää tai hyvin marginaalista yritykselle. Joillekin se voi olla välttämätöntä kilpailukyvyn kannalta tai parhaassa tapauksessa tuottaa jopa kilpailuetua. Kyseenalaistaisin hiukan edellä olevaa Arantolan väittämää, koska mielestäni asiakasymmärryksen tulee sisältyä yrityksen strategiaan, sekä olla olennainen osa sitä. Oikein ymmärrettynä ja käytettynä asiakasymmärryksestä saa ” rakennusainetta” myyntiin, markkinointiin, tuotekehitykseen sekä tuotantoon. Asiakasymmärrys pitäisi mielestäni aina nähdä tärkeänä osana kokonaisuutta.

Asiakastieto on hajaantunut yrityksissä yrityksen eri toiminnan alueille ja se ei välttämättä välity tehokkaasti kaikille sitä tarvitseville toimijoille. Asiakastiedon pirstaloituminen yrityksen sisällä ei palvele ketään. Tietoa tulisi yrityksissä välittää ja analysoida tehokkaasti sekä sitä kautta luoda uusia toimintamalleja. Asiakasymmärrykseen liittyy paljon uskomuksia ja perinteitä, esimerkiksi yhden uskomuksen mukaan asiakastieto ei anna vastauksia. ( Arantola, 2006, 29 - 31. ) Jäin pohtimaan, olisiko tallaisessa yrityksessä, jossa uskotaan, että asiakastieto ei anna vastauksia syynä se, että asiakastietoa ei analysoida yrityksissä tarpeeksi syvällisesti yrityksen sisällä? Vai olisiko syynä, että yrityksen sisällä ei käydä asiakastietoon liittyvää dialogia? Vai onko yrityksessä asiakastietoa, mutta se on pirstaloituneena eri funktioiden välillä, kuten myynnissä ja markkinoinnissa? Monesti meillä ihmisillä on myös taipumus ” pantata ” tietoa ja ymmärtää tiedon merkitys vallan välineenä väärin. Talläinen toiminta voi antaa yksilölle eräänlaisen etulyöntiaseman työyhteisössä, mutta jos toiminta ilmenee työyhteisökulttuurissa laajemmin, on se erittäin vahingollista yritykselle. Oikeanlainen asiakasymmärrys on käsitykseni mukaan tie siihen, että yritys saa asiakasymmärryksen perusteella ” muotoillut palvelut”. Toisin sanoen, oikeanlainen asiakasymmärrys on tie hyviin palveluihin ja tuotteisiin. Eri toimijoiden, kuten myynnin ja markkinoinnin tulee käydä dialogia keskenään, jotta saadaan selville se iso kuva yrityksen asiakasymmärryksestä.

Arantolan ja Simosen ( 2009, 13-14) mukaan, kun yritys on kehittänyt asiakasymmärryksen halutulle tasolle tulee sen valjastaa asiakasymmärrys mukaan palvelujen kehittämiseen. Asiakasymmärryksen kautta asiakkaan toiminta ja haasteet ovat palvelunkehittäjille tuttuja heti kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Palvelunkehittäjät voivat jo alkuvaiheessa arvioida kulloisenkin asiakkaan kohdalla, onko kyseisessä tapauksessa olemassa markkinoita uudelle palveluidealle, tai onko jopa tilausta täysin uudelle markkinalle. Asiakasymmärryksen olemassaolo on siis hyvin tärkeää, koska sen avulla yritys kykenee parhaimmillaan tunnistamaan asiakkaansa liiketoimintakentässä piileviä tarpeita, joita voitaisiin täyttää palveluntarjoajan jo olevilla tai kehittämällä palvelukonsepteilla. Asiakasymmärryksen kautta palveluntarjoaja kykenee myös vastaamaan asiakkaansa muuttuviin tarpeisiin joustavasti sekä innovatiivisesti. Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelujen myynnissä asiakasymmärrys on keskeistä, koska ilman asiakasymmärrystä on liki mahdotonta tuottaa hyvää, asiakasta tyydyttävää palvelua. Riittä-

vän asiakasymmärryksen saavuttamiseen vaaditaankin näkemykseni mukaan aktiivista kiinnostusta asiakasta sekä hänen tarpeitaan kohtaan.

### 2.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus käsitteenä voidaan määrittää olevan ” niiden kohtaamisten mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta” ( Kortesus & Löytänä, 2015, 11 ). On hyvä huomata, että kun kyseessä on tunne, eli kokemus ei yritys voi asiakkaan puolesta päättää, millaisen kokemuksen asiakas muodostaa. Oleellista on se, että yritys voi omalla toiminnallaan päättää, millainen on se kokemus, jonka yritys luo asiakkaalleen. Filenius ( 2015, 25) korostaa sitä, että asiakaskokemus on hyvin henkilökohtainen, jokainen asiakas kokee palvelun aina omalla tavallaan. Vanha ” klisee” asiakas on aina oikeassa, pätee tässä yhteydessä varsin hyvin. Asiakas on aina oikeassa oman asiakaskokemuksensa kanssa!

Mielestäni on oleellista nostaa esille asiakasymmärryksen ja - keskeisyyden rinnalle myös käsite asiakaskokemus. Tämä on tärkeä asia nostaa esille tässä kehittämistyössä, koska tutkittaessa asiakastyytyväisyyttä saadaan perustietoa tarvittavan asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Mutta asiakastyytyväisyys-tieto ei usein kuitenkaan riitä, vaan palveluntarjoajan tulee ymmärtää kunkin asiakaskokemuksen sisältöä paremmin. Palveluntarjoajan tulee hahmottaa asiakkaan käsitykset palveluntarjoajasta. Tämä informaatio täydentää yrityksen hankkimaan asiakasinformaatiota ja tekee siitä täydellisemmän. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämisessä auttaa myös L&T:tä hahmottamaan täydellemmin asiakkaiden toiveet sekä tarpeet.

Gerdtin ja Korhikosken ( 2016, 16) mukaan ne yritykset, jotka suhtautuvat asiakkaisiinsa intohimoisesti, mittaavat ja kehittävät asiakaskokemusta jatkuvasti. Heidän mukaansa on tärkeätä tiedostaa se, että asiakkaiden odotukset sekä ostokäyttäytyminen ei ole stabiilia, vaan ne muuttuvat koko ajan. Olen hieman eri mieltä tästä Gerdtin ja Korhikosken edellä kuvatussa ajatuksesta, jonka mukaan asiakaskokemusta voidaan kehittää. Mielestäni asiakaskokemus on suora seuraus yrityksen toiminnasta ja hiukan vierastan sitä ajatusta, että yritys kehittää asiakaskokemusta jatkuvasti. Käsitykseni mukaan yritys voi kuitenkin kehittää omaa toimintaansa tutkitun asiakaskokemuksen pohjalta.

Gerdt ja Korhikoski ( 2016, 93) painottavat myös, että asiakaskokemusta rakennetaan koko ajan, se on jatkuva prosessi ja vaatii kovan työn lisäksi myös tahtoa. He kehottavat niitä yrityksiä, jotka haluavat rakentaa erinomaisia asiakaskokemuksia tutustumaan matkailuportaali Tripadvisoriin, jossa voi tutustua eri asiakkaiden hotellikokemuksiin. Osa hotelleista sekä matkailupalvelutarjoajista ei seuraa asiakaspalautteita ollenkaan, tai ei reagoi niihin, kun taas osa käy aktiivista dialogia asiakkaidensa kanssa. Jokainen huono asiakaspalaute on kui-

tenkin yritykselle mahdollisuus kehittyä paremmaksi sekä rakentaa asiakassuhteita paremmiksi. Tuntuu hullulta, etteivät yritykset seuraa heille täysin ilmaista palautetietokantaa, mistä saadaan isolla volyyymilla asiakaspalautteen muodossa kehitysehdotuksia.

Koska tämän kehittämistyön aiheena on L&T:n digitaalisen ympäristöpalvelun kehittäminen on oleellista käsitellä tässä kontekstissa myös digitaalisen palvelukokemuksen merkitystä. Filenius (2011, 79) nostaa esille termin mukavuus (convenience) puhuttaessa siitä tavoitetilasta, jota digitaalisten palveluiden tulisi parhaimmillaan toteuttaa. Asiakkaille palvelun käytön tulisi olla sekä mukavaa että helppoa. Filenius (2011, 76) summaa myös ajatuksen siitä, että digitaalisen palvelun laadulla on oma, tärkeä rooli palveluketjussa muodostaen joko hyvän palvelukokemuksen tai jättäen asiakkaan ”sormi suussa ihmettelemään”, mitä hänen seuraavaksi pitää tehdä. Olen samaa mieltä hänen kanssaan siitä, että digitaalisen palvelun tulee olla käyttäjäystävällinen. Käyttäjäystävällisyyden tulee huomioida eri kohderyhmien erot niin, että kaikkien käyttäjien on helppoa saada digitaalisesta palvelusta tarvittava informaatio. Tarvittavan informaation saamiseksi tarvitaan asiakasymmärrystä, eli ymmärretään asiakkaan digitaalisten ohjelmien ja sovellusten osaamisen taso.

### 2.3.1 Miten asiakaskokemus voidaan jakaa?

Kortesuon ja Löytänän (2015, 50-54) mukaan asiakaskokemukset voidaan jakaa kaiken kaikkiaan kolmeen eri tasoon niiden johtamisen mukaisesti. Ensimmäisessä tasossa asiakaskokemus on satunnaista, jossa kokemus vaihtelee ajan, paikan sekä eritoten henkilön mukaan. Toisessa tasossa asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan ennalta odotettava kokemus, jossa on aina samat elementit riippumatta ajasta ja paikasta. Viimeisessä, eli kolmannessa tasossa asiakaskokemus on johdettu, joka tarkoittaa sitä, että kokemus tuottaa asiakkaalle arvoa, se on erottuva sekä se on suunniteltu. On merkille pantavaa, että vasta viimeisessä tasossa tuotetaan asiakkaalle arvoa, helpotetaan asiakkaan elämää tai tyydytetään jokin asiakkaan tarve. Arvon tuottaminen ei tarvitse olla jotakin todella suurta, se voi olla myös pieni niin kutsuttu ad hoc-teko. Esimerkkinä voisi olla vaikkapa hotellivaraus, johon yleensä liitetään asiakkaan puhelinnumero. Hotelli voi toivottaa tekstiviestillä asiakkaansa tervetulleeksi hotelliin ja näin jää varmasti asiakkaan mieleen ”toimittamalla ” jotakin enemmän, mitä on asiakkaalle alun perin luvattu.

Tuulaniemi (2011, 74) jakaa asiakaskokemuksen myös kolmeen eri tasoon, jotka ovat: toiminta, tunne, sekä merkitys. Toiminnan tasolla tarkoitetaan tässä yhteydessä palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen. Tämä taso on niin kutsuttu minimitaso, joka mahdollistaa palvelun olemassaolon. Tunnetason palvelulla tarkoitetaan niitä tuntemuksia, jotka syntyvät palvelukokemuksen miellyttävyydestä, kiinnostavuudesta sekä palvelun helppoudesta. Ylimmällä tasolla, eli merkitystasolla kosketaan asiakasta syvimmin. Tämä taso on henki-



lökohtaisin taso ja ymmärrykseni mukaan myös näistä tasoista asiakkaalle se kaikista merkityksellisin. Yhteenvedona voidaan todeta, että edellä kuvattu Tuulaniemen (2011, 74) sekä Kortesuon ja Löytänän (2015, 50-54) asiakaskokemuksen jakaminen tarkoittavat mielestäni lähes samaa asiaa. Tuulaniemi (2011, 74) ei nosta esille palvelun tuomaa arvoa osana asiakaskokemusta, kun taas Kortesus ja Löytänä (2015, 50-54) korostavat arvon merkitystä kolmannessa tasossa. Mielestäni arvon jakaminen eroaa näissä kahdessa edellä kuvatussa ainoastaan nyanssitasolla.

### 2.3.2 Palvelun laadun kuilumalli- kohti asiakastyytyväisyyttä

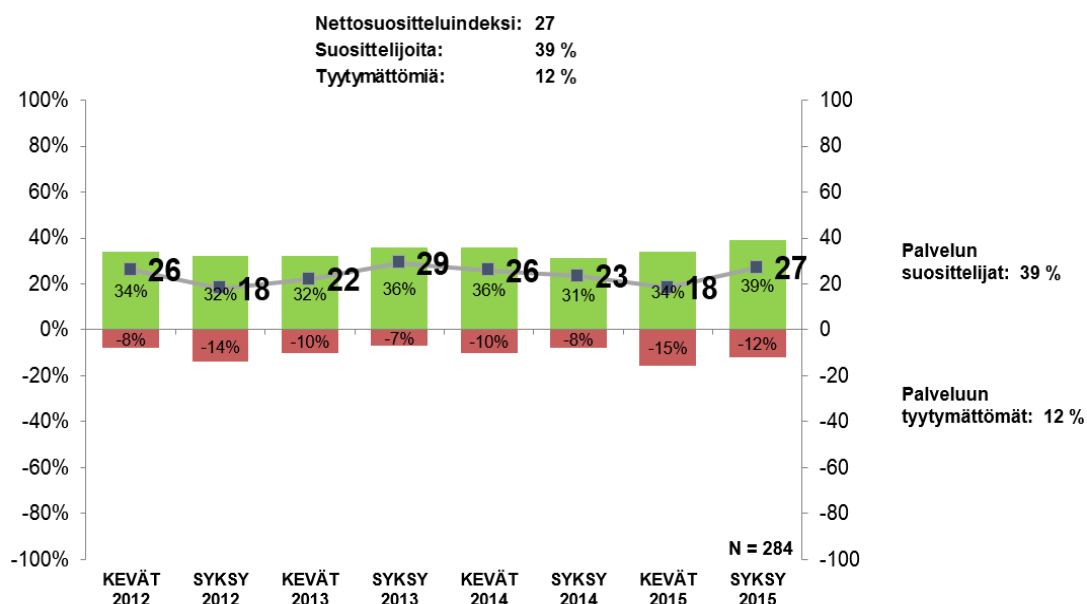
Asiakastyytyväisyyteen sekä palveluun laadun mittaamiseen on kehitetty malli nimeltä ”the gapmodels of service quality” suomennettuna palvelun laadun kuilumalli. Mallin on kehittänyt Valerie Zeithaml. Tämän mallin avulla palveluyritysten johdon on helppo parantaa palvelun laatua sekä asiakastyytyväisyyttä. Edellä kuvatun mallin avulla palveluyritysten on myös helppoa analysoida kaikkia niitä seikkoja, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Tässä mallissa on 5 kuilua, ensimmäinen kuilu on nimeltään asiakaskuilu (the customer cap), joka kuvaa eroa asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä. Asiakkaat odotukset monesti koostuvat siitä, mitä he uskovat että pitäisi tapahtua tai mitä tulee tapahtumaan. Kuilun sulkeminen asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä on kriittistä ajatellen tuotettavan palvelun laatua. Seuraavat kuilut ovat niin kutsuttuja tarjoajan kuiluja, joista ensimmäinen tarjoajan kuilu on asiakkaan palveluodotusten ja yritysten johdon tai palveluntarjoajan välillä. Monesti tämä kuilu syntyy, kun yritykset eivät ymmärrä, mitä asiakas haluaa. Seuraava kuilu, eli toinen tarjoajan kuilu syntyy, kun palvelun suunnittelu on epäonnistunut johtuen kenties siitä, että asiakas ei ole ollut mukana palveluiden suunnittelussa. Kuilussa kolme on kysymys palvelun määrittelyn ja tuotannon eroista. Tähän voi olla syynä esimerkiksi se, että yrityksen työntekijät eivät ymmärrä omaa rooliaan johtuen kenties puutteellisesta perehdytyksestä tai muusta sisäisestä koulutuksen puutteesta. Neljäs tarjoajan kuilu on markkinointiviestinnän kuilu. Tämä kuilu kuvaa sitä, kuinka markkinointiviestinnässä annettuja lupauksia ei voida täyttää tuotteen tai palvelun osalta, koska markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät täyty. (Wilson, Zeithaml, Bitner, ja Gremler, 2012, 97-103.)

Ymmärrykseni mukaan mitä suurempi kuilu on kyseessä, sitä suurempi on kuilun osoittama ongelma. Yrityksen tulee seurata herkällä korvalla sekä asiakastyytyväisyys-indeksia että yrityksen sisäisiä laatutekijöitä. Yhteenvedona voi todeta, että yllä kuvattu palvelun laadun kuilumalli on oivallinen palvelun laadun kehittämisen työkalu, kun halutaan kehittää yrityksen palvelun laatua, palvelujen markkinointia sekä asiakastyytyväisyyttä.

Koen, että L&T:n ympäristöpalveluiden toimiala hyötyisi palvelun laadun kuilumallista asiakastyytyväisyyden kehittämisessä ja tätä kautta voitaisiin lähteä ”täyttämään” näitä palvelun

laadun kuiluja. Kuilumallin avulla kohdeyritys saisi lisää tietoa, kuinka paljon asiakkaiden ja sidosryhmien käsitys eroaa heidän omasta kuvastaan. Voisikin sanoa, että kuilumalli on ”herkkä mittari”, jonka avulla yritys pystyy monitoroimaan sitä, miten asiakkaat kokevat heidät sekä yrityksen tarjoaman palvelun.

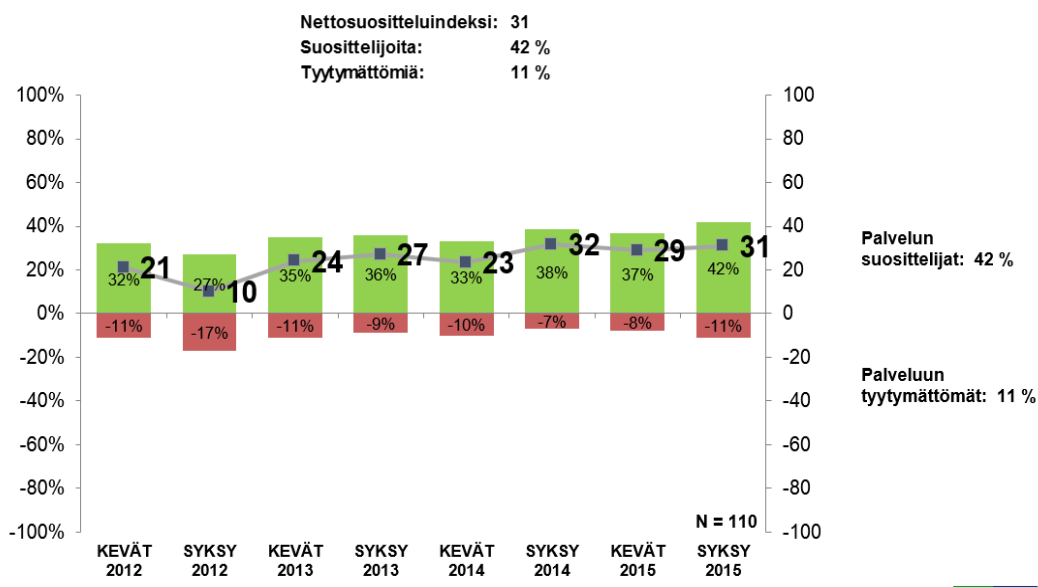
Käsittelen tässä kappaleessa sitä, miten L&T:llä tutkitaan tällä hetkellä asiakastytyväisyyttä. L&T:llä tutkitaan asiakastytyväisyyttä kaksi kertaa vuodessa tehtävällä niin kutsutun nettosuosittelemisindeksin avulla, joka keskittyy olemassa oleviin asiakkaisiin sekä heidän asiakastytyväisyyteen. Tutkimukseen osallistuva asiakas arvioi asiakaskokemustaan asteikolla 0-10. Arvosanan yhdeksän tai kymmenen antavat henkilöt ovat niin kutsuttuja suosittelemijoina, eli tyytyväisiä tai uskollisia asiakkaita. Arvostelijat ovat heitä, jotka antavat yritykselle arvosanan 0-6, he ovat tavalla tai toisella tyytymättömiä. Arvosanan seitsemän tai kahdeksan antaneet ovat neutraaleja. Nettosuosittelemisindeksi lasketaan vähentämällä arvostelijoiden osuus suosittelemijoiden osuudesta. (Lassila & Tikanoja 2016e.)



Kuvio 5: Kohdeyrityksen asiakastytyväisyys-kyselyn tulokset 2012 - 2015 (sisäinen lähde)

Kuten kuviossa 5 (Kuvio 5) on nähtävillä, kuvataan siinä L&T:n ympäristöpalveluiden asiakastytyväisyystutkimusten tilannetta kokonaisuutena vuosina 2012 - 2015. Ympäristöpalveluiden osalta on tutkittu asiakastytyväisyyttä myös maakunnittain, ja tutkitut alueet ovat Etelä-Suomi, Keski-Suomi sekä Pohjois-Suomi. Kuvion 5 mukaisesti ympäristöpalveluiden toimialan palvelua suosittelee 39 % vastanneista ja palveluun on tyytymättömiä 12 % syksyn 2015 tulosten mukaisesti. Kuvion 6 mukaisesti Etelä-Suomi sai ympäristöpalveluiden toimialan parhaat arvostukset, sekä suosittelemijoiden määrässä että tyytymättömien asiakkaiden määrässä, palvelun suosittelemijoina on 42 % ja palveluun tyytymättömiä on 12 %. Tulosten mukaisesti Etelä-

Suomessa on siis ympäristöpalveluiden toimialan tyytyväisimmät asiakkaat. ( Lassila & Tikanojan asiakastyytyväisyystutkimus 2012- 2015.)



Kuvio 6: Etelä-Suomen asiakastyytyväisyys-kyselyn tulokset 2012-2015 ( sisäinen lähde)

Edellä esitellyn palvelun laadun kuilumallin mukaisesti L&T:n kuiluprofiilissa on havaittavissa asiakaskuilu, asiakkaiden odotukset ja kokemukset eivät ole todennäköisesti täysin toteutuneet. Suositteijoita on kuitenkin koko toimialalla sekä Etelä-Suomen alueella suhteellisen merkittävä määrä, kuten kuvioista 5 sekä kuvioista 6 voidaan havaita. Se on hyvä tilanne siinä mielessä, että suositteijoita on enemmän kuin tyytymättömiä asiakkaita. Kun katsoo vuosien 2012- 2015 tyytymättömien asiakkaiden tilannetta koko ympäristöpalveluiden toimialan sekä Etelä-Suomen osalta, on se ollut lähes samanlainen koko ajan. Mielestäni jotta saataisiin tarkkaa tietoa tämän toimialan asiakkaiden tyytymättömyyden syistä, pitäisi analysoida esimerkiksi asiakaspalautteita, tai haastatella ympäristöpalveluiden asiakasrajapinnassa toimivaa henkilöstöä. Näiden seikkojen avulla saataisiin mahdollisesti selville, mitkä tarjoajan kuilut ovat L&T:n ympäristöpalveluille ongelmakohtia.

#### 2.4 Päätöksenteon dynamiikka

Bazerman ja Moore ( 2013, 1-2) määrittelevät englanninkielisen termin ”judgement” olevan joko arviointia tai arvioimista, jolla viitataan kognitiiviseen päätöksenteon-näkökantaan kunkin ihmisen päätöksenteon prosessissa. Jotta ymmärrämme arvioinnin-termin tulee tässä yhteydessä määritellä päätöksentekoon ( decision making) vaikuttavat eri komponentit. Bazerman ym. ( 2013, 2-3) tulkitsevat teoksessaan päätöksentekoa useiden päätöksentekotilanteiden valossa. Kaikille esitetyille esimerkeille on yhteistä se, että jokaisessa tilanteessa päätök-

senteon taustalla on ongelma, johon on olemassa useita erilaisia ratkaisuja. Jos ei ole vaihtoehtoja, mistä valita, ei ole myöskään mahdollista tehdä päätöstä. Kuvaan seuraavassa kappaleessa rationaalisen päätöksenteon-prosessia Bazermanin ym. mukaisesti ( 2013, 2-3), joka koostuu kuudesta eri vaiheesta.

Vaiheessa yksi määritellään ongelma, ongelman täsmällinen arviointi auttaa ongelman tunnistamisessa sekä sen määrittelyssä. Tavoitteena on luonnollisesti se, että ongelma saadaan ratkaistua. Vaiheessa kaksi identifikoitaan se kriteeristö, jonka pohjalta ongelma halutaan ratkaista. Vaiheessa kolme arvioidaan valittu kriteeristö. Vaiheessa neljä luodaan vaihtoehdot, jonka mukaan ongelma halutaan ratkaista. Usein käy niin, että päätöstä tehtäessä käytetään paljon aikaa eri vaihtoehtojen etsimiseen. Vaiheessa viisi arvioidaan jokainen vaihtoehto suhteessa valittuun kriteeriin. Toisin sanoen, miten hyvin valittu vaihtoehto saavuttaa määritellyn kriteerin. Tämä vaihe on yleensä se kaikkein vaikein vaihe päätöksenteossa. Rationaalinen päätöksentekijä tutkii huolellisesti mahdolliset seuraukset käyden läpi valittua vaihtoehtoa jokaisen kriteerin kautta. Vaiheessa kuusi arvioidaan lopullista päätöstä, kun viisi edellä kuvattua vaihetta on käyty läpi. Rationaalinen päätöksenteko-malli olettaa, että ihmiset seuraavat näitä kuutta edellä kuvattua vaihetta optimaalisesti.

Bazerman ym. ( 2013, 5) määrittelevät teoksessaan rationaalisuuden liittyvän olennaisesti päätöksenteko-prosessiin, kuten on todettu aiemmin edellisessä kappaleessa. Heidän mukaansa rationaalisuus johtaa päätöksenteon optimaaliseen tulokseen. Rationaalinen malli perustuu ajatukseen sarjasta olettamuksia, joka kuvaa sitä, kuinka päätös pitäisi tehdä eikä niinkään sitä kuinka päätös tehdään.

Tässä yhteydessä on tarpeen tuoda esille rationaalisuuden rinnalle myös termi heuristiikka, joka tarjoaa ajan ja kokemuksen koeponnistamaa käytännöntietoa päättäjille ja muille ammattilaisille. Ymmärryksen mukaan heuristiikan voidaan sanoa olevan niin kutsuttu ” nyrkkinsääntö” ongelmanratkaisuun. ( Bazerman ym. 2013, 7.)

Bazerman ym. ( 2013, 7-9) valottavat teoksessaan neljää erilaisia päätöksenteon heuristiikkaa. Ne ovat: saatavuus-heuristiikka ( availability heuristic ), edustavuus-heuristiikka (the representative heuristic, ), päätöksenteon heuristiikka (the confirmation heuristic ), sekä vaikuttamisen heuristiikka ( affect heuristic). Kaikkia edellä kuvattuja heuristiikkoja voidaan soveltaa päättäjille sekä muille ammattilaisille. Bazerman ym. ( 2013, 8) valottavat esimerkiksi edustavuus-heuristiikkaa esimerkin valossa, jossa kuvataan sitä, kuinka johtaja saattaa ajatella, siten, että parhaat myyntimiehet ovat ekstroverttejä, valkoisia miehiä tai ex-urheilijoita. Urautunut, vääränlainen näkemys edellä kuvatun mukaisesti ei tietenkään johda hyvään lopputulokseen. Tämä edellä kuvattu edustavuus-heuristiikka saattaa johtaa edellä kuvatun kaltaiseen väärään tulkintaan, toisaalta taas tällä mallilla voidaan päästä myös riittä-

vän lähelle parasta ratkaisua. Edustavuus-heurestiikka saattaa toimia ihmisillä myös tiedostamattomalla tasolla, joka alitajunnan kautta ohjaa ihmisen päätöksentekoa. Toisena esimerkkinä yllä kuvatuista heurestiikoista voisin nostaa vaikuttamisen heurestiikan ( affect heuristic), jota käytetään hyvin todennäköisesti silloin, kun on kiire tai, kun on tarve tehdä nopeita päätöksiä ( Bazerman ym. 2013, 10).

Bazerman ym. (2013, 7 ) tiivistää, että heurestiikkaa voidaan nähdä olevan jokaisen ihmisen päätöksenteon takana. Myynnissä, sekä markkinoinnissa on tärkeitä tunnistaa se seikka, että heurestiikka ” jyllää” päätöksenteon taustalla, ollen siis osa ihmisten päätöksentekoa. Nähdäkseni, L&T:n digitaalisen ympäristöpalvelun tulee luoda sen käyttäjille sellaisia mielikuvia, jotka ”tuuppaavat” asiakkaan päätöksentekoa oikeaan suuntaan. L&T:n digitaalisessa ympäristöpalvelussa esitellään ongelma sekä sen yhteydessä palvelutarjoajan ratkaisu ongelmaan. Pyrkimyksenä on esitetyn informaation kautta aktivoida käyttäjän/käyttäjien edustaman tahon piileviä tarpeita, joihin L&T:llä on tarjota ratkaisu. Tässä kehittämistyössä heurestiikkaa on hyödynnetty osana omaa pohdintaa, koska minulla ei ole käytössä kehittämäni uuden konseptin empiriaa. Empirian puute on pakottanut minut ajattelemaan nykyistä kohdeyrityksen digitaalista verkkokoulutuspalvelua monelta eri kantilta. Pohdin osana omaa ajatteluaani, mitkä olisivat ne keinot, joilla varmistettaisiin nykyisen digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun suurin mahdollinen hyöty. Voisikin todeta, että nykyinen digitaalinen verkkokoulutuspalvelu edusti omassa heuristisessa ajattelussani ” ongelmaa”. Eri vaihtoehtoja analysoimalla päädyin siihen, että nykyistä digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua kannattaisi jakaa mahdollisimman suurella volyyymillä, laajentaa sen käyttötarkoitusta sekä kohderyhmää. Eli näin ollen heuristisen ajatteluni mukaisesti tällä tavoin toimimalla saavutetaan todennäköisesti parempi tuloksia kohdeyrityksen ympäristöpalveluiden liiketoiminnassa.

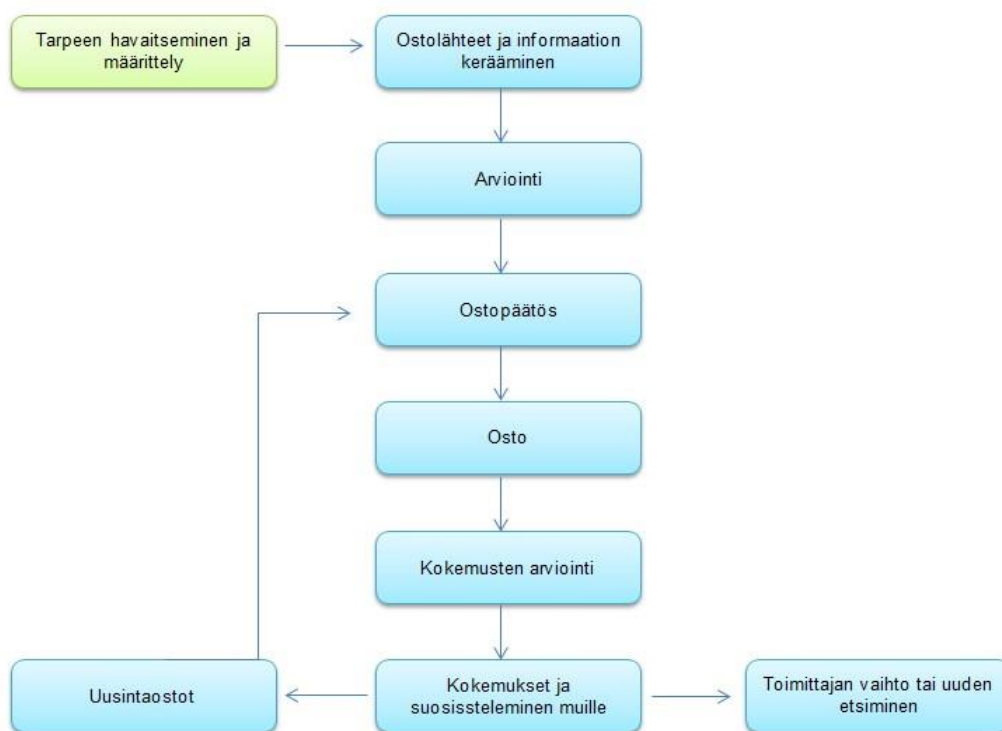
## 2.5 Organisaatiot sekä kuluttajat ostajina

Bergströmin ja Leppäsen ( 2016, 128) mukaan organisaatiot ostavat tuotteita, jotka palvelevat heidän omaa liiketoiminnan tarkoitusta. Organisaatioiden tarve ostaa on usein rationaalisempi kuin kuluttajien tarve ostaa. Sekä kuluttajien että organisaatioiden ostokäyttäytyminen on kuitenkin luonteeltaan hyvin samankaltaista. Sekä kuluttajat että organisaatiot ostavat, koska heillä on olemassa tarve.

Hollannin ja Kosken ( 2007, 155) mukaan kuluttajien ja organisaatioiden ostoprosessi eroaa keskeisesti toisistaan muun muassa siten, että organisaatioissa on päätetty ostoprosessista sekä siihen osallistujista, lisäksi organisaatiossa on myös ostoprosessi dokumentoitu. Julkiset yhteisöt ovat velvoitettuja noudattamaan lakia julkisista hankinnoista, lisäksi ostotoimintaa ohjaa EU:n menettelytavat.

Hollanti ja Koski ( 2007, 155) korostavat, että kuluttajan ja organisaatioiden ostoprosessissa on myös yhteneväisyyksiä. Ostoprosessin keskeiset vaiheet ovat organisaatioilla ja kuluttajilla samankaltaisia, mutta vaiheiden sisäisessä dynamiikassa on eroja riippuen siitä, kumpi tekee päätöksiä. Tästä johtuen en kuvaa tässä kehittämistyössä erikseen kuluttajan ostoprosessin vaiheita.

Bergström ja Leppänen ( 2016, 129-130) valottavat teoksessaan myös organisaatioiden sekä kuluttajien asiakaskäyttämisen eroja. Heidän mukaan organisaatioiden ostamista käsitellään usein omana ja unohdetaan kuluttajamarkkinoiden luonne. Tämä on väärä tapa ajatella, koska organisaatioiden asiakaskäyttämiseen vaikuttavat samat asiat kuin yksilön käyttämiseen. Ostavien organisaatioiden koko, henkilöstön lukumäärä sekä toimipaikka vaikuttavat aina organisaatioiden päätöksentekoon. Organisaatioiden ostamiseen vaikuttavat myös erilaiset mielikuva-asiat. On muistettava, että organisaatioiden ostoja tekevät myös ihmiset ja heidän päätöksenteossaan näkyvät aina samat mekanismit kuin kuluttajienkin ostokäyttämisyksessä.



Kuvio 7: Organisaatioiden ostoprosessi ( mukailen Bergström ja Leppänen, 2016, 131)

Kuvio 7 havannollistaa organisaatioiden ostoprosessin vaiheet. Kuvion 7 mukaisesti ostopäätös koostuu monesta eri komponentista. Ostoprosessi alkaa tarpeen havaitsemisesta, tarve voi syntyä esimerkiksi niin, että tuote loppuu tai menee rikki. Tämän jälkeen seuraa määrittelyvaihe, miten ongelma ratkaistaan. Tämän jälkeen etsitään tietoa eri ostokriteerit täyttävistä

vaihtoehtoista, sekä pyydetään tarjouksia eri tahoilta. Tämä vaihe on markkinointi-ihmisille niin kutsutusti iskun paikka. Tällä tarkoitan sitä, että kun ostaja saa tässä vaiheessa tiedon tarjotusta palvelusta ja sen ohessa tarvittavan informaation voi ostajan ostopäätös kallistua aktiivista markkinointia suorittavan palveluntarjoajan suuntaan. Ostopäätös syntyy eri vaihtoehtojen sekä arvioinnin pohjalta. Ostopäätöstä arvioidaan ja seurataan sitä, kuinka ostopäätös onnistui, ja samalla arvioidaan myös myyjätahon onnistumista. Arvioinnin tulos vaikuttaa aina myös seuraaviin hankintoihin. Tyytyväinen asiakas ostaa lisää ja asiakassuhde jatkuu, tyytymätön asiakas taas vastaavasti vaihtaa palveluntarjoajaa. ( Bergström & Leppänen, 2016, 130-131.)

Seuraavassa kuviossa on kuvattuna organisaation ja kuluttajan ostotoiminnan erityispiirteitä. Kuvion oikealla puolella on kuvattuna organisaation tapaa ostaa ja kuvan vasemmalla puolella on kuvattuna kuluttajan tapaa ostaa. Kuten kuviossa 8 on esitelty ( Kuvio 8) huomaamme, että organisaatioiden tapa ostaa on erilainen kuin kuluttajan tapa ostaa, organisaatiot ostavat toistuvasti, kuluttajat vapaammin sekä epäsäännöllisemmin. Organisaation ostaja ostaa ammattimaisesti, kuluttajaostaja on kokemattomampi. Kuluttajan ostokriteerit vaihtelevat, organisaatioilla ne ovat tarkoin normitettuja. Organisaatioiden päätöksenteko on hidasta, vastaavasti kuluttajat saattavat tehdä nopeitakin päätöksiä. Kuluttaja-asiakas arvio ostokokemuksiaan vaihtelevasti. Organisaatioissa kokemuksia arvioidaan säännöllisesti, koska kokemusten arvioinnin avulla tehdään usein esimerkiksi jatko tai lisäostoja, tai kokemusten perusteella saatetaan jopa vaihtaa palveluntarjoajaa.

### 2.5.1 Asiakkaiden ostoprosessin rakenteen vaikutus kohdeyritykseen

Mielestäni on oleellista sekä hahmottaa että nostaa esille tässä kehittämistyössä alla olevan kuvion 8 mukaiset asiakkaiden ostoprosessin erityispiirteet. Käsitykseni ja kokemukseni mukaan taloyhtiöiden, eli b-to-c kohderyhmän tavassa ostaa palveluita on paljon samoja piirteitä, kuin kuluttajien tavassa ostaa palveluita. Taloyhtiöissä päätösvaltaa käyttävät lähtökohdaisesti hallituksessa istuvat maallikot. Tein tämän havainnoin ostamisen eroista, kun työskentelin aiemmin L&T:n kiinteistöpalveluiden myynnissä, jossa minulla oli myös taloyhtiöasiakkuuksia. Näiden erojen hahmottaminen Kuvion 8 mukaisesti on tärkeää kohdeyritykselle, jotta he osaavat muokata markkinoinnin sekä myynnin lähestymistavan kullekin asiakasryhmälle sopivaksi. Välttämättä esimerkiksi kaikkien L&T:n olemassa olevien digitaalisten palveluiden tarjoaminen kaikille kohderyhmille ei ole kannattavaa. Kohdeyrityksen pitää mielestäni tarkkaan punnita sitä, mitkä olemassa olevat digitaaliset palvelut soveltuvat millekin kohderyhmälle. Digitaalisuus ei saa olla itseisarvo, vaan sen käyttöä tulee ohjata analyysin kautta ilmenevä tarpeen tunnistaminen.

Kuvasin kuviossa 7 Bergströmin ja Leppäsen (2016, 131) organisaatioiden ostoprosessia. Kuvaan tässä kappaleessa sitä, miten kuvion 7 organisaatioiden ostoprosessin voi linkittää omaan kehittämistyöhöni. Oma ajatukseni on se, että sekä organisaatioiden että kuluttajien ostoprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta ovat oleellisia L&T:n digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämisessä. Ajatukseni on, että potentiaalsiin ostajiin sekä jo olemassa oleviin asiakkaisiin pyritään vaikuttamaan kahdessa ensimmäisessä ostoprosessin-vaiheessa. Mikäli potentiaalinen asiakas on havainnut tarpeen, digitaalinen ympäristöpalvelu auttaa ostajaa määrittelemään tarkemmin tämän tarpeen. Toisaalta digitaalinen ympäristöpalvelu saattaa auttaa myös potentiaalista ostajaa havaitsemaan asiakkaan latentin tarpeen. Mikäli digitaalinen ympäristöpalvelu sysää ostoprosessin seuraavaan vaiheeseen, on sieltä mahdollista saada tietoa ostolähteistä sekä apua informaation keräämiseen. Tästä eteenpäin prosessi etenee potentiaalisen asiakkaan ehdoilla. Kahteen ensimmäiseen vaiheeseen satsaaminen kannattaa, koska käsitykseni mukaan yritys ei pysty vaikuttamaan kyseessä olevan ostoprosessin myöhäisempiin vaiheisiin. Sitten, kun jo ostaneessa yrityksessä ilmenee uusi tarve, voi ostopäätöksen kuudes kohta eli kokemusten arviointi olla ostaneelle asiakkaalle oleellinen uusintaoston takia. Kokonaisostoprosessin onnistuminen vaikuttaa aina ratkaisevasti sekä suositteluun, että uusintaostoon kuin myös mahdolliseen toimittajan vaihtoon. Olemassa olevalla asiakkaalla on siis koko ajan digitaalinen ympäristöpalvelua käytössään. Asiakas saattaa huomata myös jatkossa digitaalisen ympäristöpalvelun kautta uuden tarpeen, jolloin ostoprosessi alkaa jälleen alusta ja parhaimmillaan johtaa uuteen ostopäätökseen.

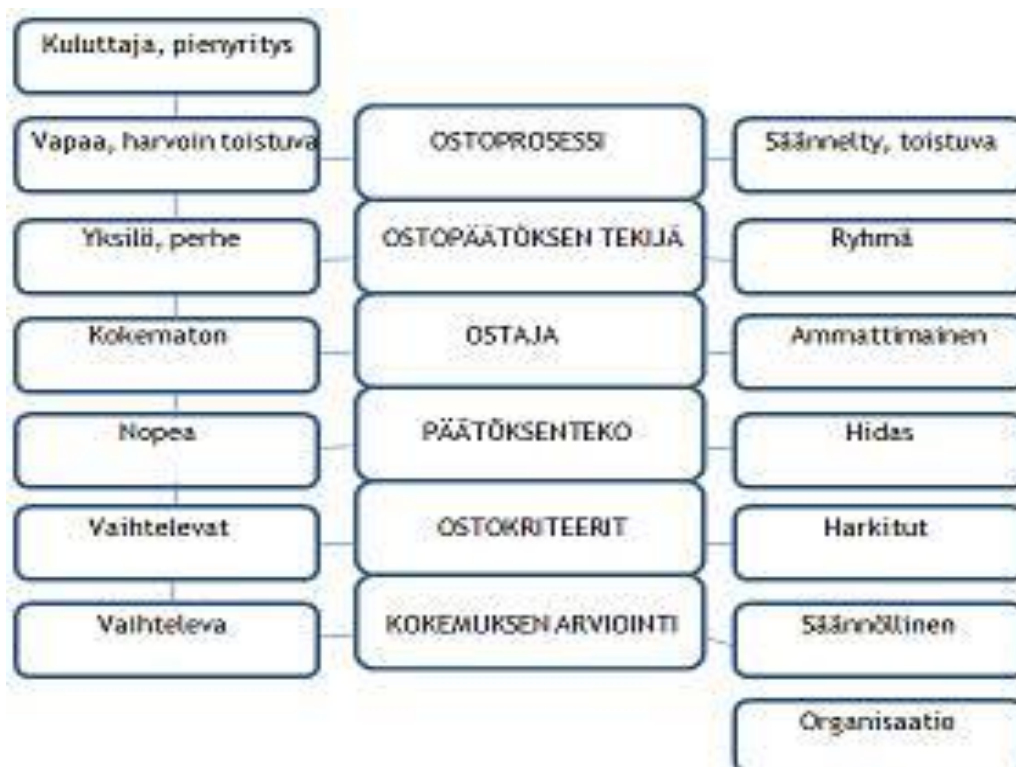
### 2.5.2 Ostoprosessin ymmärryksestä menestykseen

Kuvaan tässä kappaleessa niitä seikkoja, jotka mahdollistavat digitaalisen ympäristöpalvelun menestyksen tulevaisuudessa. Käsitykseni mukaan uusi digitaalinen ympäristöpalvelu mahdollistaa sen, että nykyistä kohdeyrityksen asiakaskuntaa voidaan kasvattaa. Nykyisille b-to-b-asiakkaille voidaan myydä lisää sekä hankkia uusia asiakkaita uudesta b-to-c-kohderyhmästä. Tämä tapahtuu niin, että digitaalista ympäristöpalvelua kannattaisi mielestäni jakaa suurella volyyymillä, mutta kuitenkin harkintaa käyttäen erityisesti uudelle kohderyhmälle, eli taloyhtiöille. Sitä voitaisiin jakaa esimerkiksi isännöitsijätoimistojen kautta, joka luonnollisesti vaatii yhteistyön tiivistämistä heidän kanssaan sekä suoraan kohdennetusti esimerkiksi sähköpostin ja saatekirjeen kautta taloyhtiöiden hallitusvastaaville. Hannulan mukaan (2016d) L&T:n ympäristöpalveluilla on tällä hetkellä noin 200.000 asiakasta. Lisäksi jos L&T:n ympäristöpalveluiden valtakunnallinen asiakkuusmyynti, L&T:n suurasiakasmyynti, ympäristöpalveluiden uusmyynti sekä ympäristöhuollon asiantuntijat lähtevät tarjoamaan uutta maksutonta digitaalista ympäristöpalvelua olemassa oleville b-to-b-asiakkaille aktiivisen jalkatyön kautta, pitäisi hyviä myyntituloksia tulla. Uusi digitaalinen ympäristöpalvelu kannattaisi valjastaa myynnin sekä markkinoinnin työkaluksi edellä kuvatun mukaisesti niin, että kohdeyrityksen eri myyntifunktiot jakavat sitä laajasti eri asiakasryhmille. Myynti vastaa uuden digitaalisen ympäristö-



palvelun laajasta levityksestä ja laajemman levityksen ansiosta digitaalinen ympäristöpalvelu saavuttaa luonnollisesti myös markkinoillisen aspektin, koska oikealla hetkellä tavoitettu asiakas tekee todennäköisesti ostopäätöksen.

Digitaalisen ympäristöpalvelun maksuttomuus on oleellinen muutos verrattuna nyt olemassa olevaan ympäristöpalveluiden digitaaliseen verkkokoulutusohjelmaan, ja sitä kautta mahdollistuu myös radikaalisti laajempi levitys. Palvelun maksuttomuus mahdollistaa laajan levityksen, koska asiakkaan kynnyksen vastaanottaa palvelu on hyvin pieni tai olematon.



Kuvio 8: Organisaation ja kuluttajan erityispiirteet ostotoiminnassa ( mukailen Hollanti & Koski, 2007, 155)

Laajalla levityksellä päästään vaikuttamaan siihen, että digitaalisen ympäristöpalvelun sisältämä informaatio päätyy riittävän monelle yritykselle ostoprosessin oikeassa kohdassa. Mitä enemmän digitaalista ympäristöpalvelua jaetaan, sen suurempi todennäköisyys on sille, että L&T tavoittaa asiakkaat ostoprosessin oikeaan aikaan. Pitää huomioida myös se seikka, että kun digitaalista ympäristöpalvelua jaetaan suurella volyymillä, saattaa se myös auttaa niitä ostajia, jotka eivät ole vielä tunnistaneet omaa latenttia tarvettaan. Käytännössä L&T:n ympäristöpalvelut hyötyy tämän palvelun kehittämisestä siten, että se saa sekä uusia asiakkaita että tämän uuden digitaalisen ympäristöpalvelun kautta pyritään siihen, että asiakkaan ostoprosessi käynnistyy L&T:n kannalta oikeaan suuntaan.

Yhteenvedon voidaan siis todeta, että nykyistä ympäristöpalveluiden digitaalista verkkokoulutuspalvelun kohderyhmää kannattaa laajentaa kattamaan myös taloyhtiöiden kohderyhmä, eli b-to-c-asiakkuudet. Myös muutos maksullisesta palvelusta maksuttomaksi myynnin sekä markkinoinnin työkaluksi mahdollistaa digitaalisen ympäristöpalvelun laajemman levityksen. Ostoprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta, jotka on kuvattu aiemmin ovat oleellisia ja ne vaiheet ymmärtämällä mahdollistuu myös asiakkaan tulevaan ostopäätökseen vaikuttaminen. Tätä kautta voidaan vaikuttaa positiivisella tavalla palveluntarjoajan katsontakannasta mahdolliseen onnistuneeseen ostoprosessiin.

### 3 Menetelmälliset ratkaisut

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään palvelumuotoilua kehittäessä olemassa olevaa digitaalisena ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun sisältöä. Valitsin eri palvelumuotoilun menetelmistä uusimman, eli Ojasalon ym. (2015) menetelmät. Olen hyödyntänyt Ojasalon ym. (2015, 75) menetelmistä kaikkia neljää vaihetta, eli ”kartoita ja ymmärrä”, ”ennakoi ja ideoi”, ”mallinna ja arvio” sekä ”konseptoi ja vaikuta”-vaiheita omassa kehittämistyössäni. Olen muokannut palvelumuotoilun menetelmillä digitaalisen ympäristöpalvelun strategiaa, eli olen muuttanut nykyisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun tulokulmaa ja tätä myöden myös koko palvelua. Digitaalisen ympäristöpalvelun kohderyhmää myös laajennettiin radikaalisti kattamaan myös taloyhtiöiden kohderyhmä aiemman b-to-b-kohderyhmän lisäksi.

Palvelumuotoilun voidaan määrittellä olevan: ”Palvelumuotoilu on ajassa ja paikassa tapahtuvien kokemusten muotoilu, joka tavoittaa käyttäjät erilaisten kosketuspintojen avulla” (Hämäläinen, Nyman, Björk & Lammi, 2009, 8). Palvelumuotoilu on verrattain uusi menetelmä, joka pohjaa ajatukseen, jonka mukaan aineetonta palvelua muotoillaan käyttäjälähtöisemmäksi asiakasymmärryksen kautta. Pyritään siis erilaisin tutkimusmenetelmien avulla selvittämään asiakkaan käsitys kaikin puolin asiakkaan tarpeisiin sopivasta palvelukonseptista. Palveluntarjoaja ei voi lähteä asiakkaan puolesta määrittelemään asiakkaalle sopivaa toimintamallia, vaan asiakas määrittelee sen palveluntarjoajalle yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Tämän saavuttamiseksi asiakkaan ja palveluntarjoajan saumaton yhteen hiileen puhaltaminen kautta koko kehittämisprosessin on ensiarvoisen tärkeää. (Miettinen, 2011, 13-14.)

Miettinen (2011, 31) määrittelee, että palvelumuotoilun avulla asiakas saa tämän tarpeiden mukaisen palvelukokonaisuuden, muotoillun palvelun. Palvelumuotoilun tavoitteena on saavuttaa palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan mielestä mahdollisimman houkutteleva ja käytettävä sekä palveluntuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. Ojasalon ym. (2015, 73) mukaan palvelumuotoilua voidaan hyödyntää sekä olemassa olevan liiketoiminnan kehittämiseen tai uuden palveluinnovaation synnyttämiseen. Ojasalon ym. (2015, 71) mukaan on myös hyvä huomata, että palvelumuotoilu soveltuu palvelujen kehittämiseen kaikilla tasoilla.

He painottavat myös, että ei siis vain muokata yksityiskohtia, vaan palvelumuotoilun tulisi näkyä strategiassa, yrityksen prosesseissa, palveluympäristössä sekä tietysti asiakaskontakteissa.

Polainen, Lovlien sekä Reasonin ( 2013, 38-39) mukaan palvelumuotoilussa voidaan hyödyntää erilaisia metodeja, joiden avulla saadaan tietoja asiakkaiden, eli käyttäjien kokemuksista, haluista, toiveista sekä tarpeista. Palvelumuotoilussa hyödynnetään laadullisia menetelmiä, kuten havainnointia ja haastatteluja. Näiden metodien avulla kautta päästään syvälle ja ymmärretään paremmin ihmistä sekä hänen tunteitaan. Tuulaniemien ( 2011, 146) mukaan toiminnan ymmärryksen kautta asiakasymmärrys kasvaa, asiakas saa ” muotoillun” palvelun.

### 3.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluun on olemassa useita erilaisia prosessimalleja, kuten Tuulaniemi ( 2011), Moritz (2005) sekä Ojasalo ym. ( 2015, 75). Ojasalon ym. ( 2015, 74-75) mukaan palvelumuotoiluprosessi eroaa ongelmanratkaisuprosesseista siten, että palvelumuotoiluprosessille on ominaista se, että sen vaiheet toistuvat useaan kertaan ja nopeasti. Palvelumuotoiluprosessille on tyypillistä myös se, että ideointivaiheeseen ryhdytään vasta siinä vaiheessa, kun on saavutettu syvällisempää asiakasymmärrystä. Palvelumuotoiluprosessissa otetaan myös ennakointi mukaan, koska palvelut suunnitellaan sekä tulevaisuuden tilanteisiin että tulevaisuuden asiakkaille. Prosessin alkupään vaiheisiin käytetään paljon aikaa, koska halutaan ymmärtää kunnon sekä asiakkaita että sitä toimintaympäristöä, missä he toimivat. Tähän vaiheeseen kannattaa panostaa, ja tehdä pohjatyö huolella, koska koko palvelumuotoiluprosessi rakentuu pitkälti asiakkaiden käyttäytymisen, tilanteiden, sekä arvojen yms. ymmärtämiseen.

Alla olevan kuvion 9 mukaan Ojasalon ym. ( 2015, 75) palvelumuotoiluprosessissa ensimmäinen vaihe on nimetty ” kartoita ja ymmärrä-vaiheeksi”, jossa voidaan hyödyntää esimerkiksi etnografiaa, haastatteluja tai toimintaympäristön analyysiä. Pääasia tässä vaiheessa on yrittää ymmärtää asiakasta. Toinen vaihe on nimeltään ” ennakoi ja ideoi”-vaihe. Tälle vaiheelle on tyypillistä luovat avoimet sekä osallistavat menetelmät, kuten ideointityöpajat, muotoilupelit sekä tarinnankerronta. Mukana on useita sidosryhmiä, niin asiakkaita kuin kohdeorganisaation työntekijöitä. Työpajoissa voidaan esimerkiksi ideoida tulevaisuuden asiakasprofiileja tai luoda kuvauksia asiakkaan palvelupolkuun liittyen.



Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessi ( mukailten Ojasalo ym. 2015, 75)

Kolmas vaihe on nimeltään ” mallinna ja arvioi”, ja tämän vaiheen aikana palvelua tehdään konkreettiseksi visualisoinnin avulla, rakentamalla palvelun protyyppejä sekä simuloidaan erilaisia palvelutilanteita. Näiden edellä kuvattujen tapojen perusteella saadaan selville, ollaanko palvelua kehittämässä niin kutsutusti oikeaan suuntaan. Palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe on nimeltään ” konseptoi ja vaikuta” ja tässä neljännessä vaiheessa Ojasalon ym. ( 2015, 76; 178) mukaan apuna käytetään esimerkiksi palvelun Blueprinting-prosessimallia.

### 3.2 Palvelun konseptointi

Goldsteinin, Johnstonin, Duffyn sekä Raon ( 2002, 121-122) mukaan palvelun konseptoinnilla on suuri merkitys palvelumuotoilussa sekä palveluiden kehittämisessä. Palvelun konseptoinnin-termiä käytetään palvelumuotoilussa sekä uuden palvelun kehittämisen kirjallisuudessa. Heidän mukaan palvelukonseptista, sen merkityksestä sekä palveluiden kehittämiselle että palvelumuotoilulle on kirjoitettu hyvin vähän. Palvelukonsepti määrittelee mitä ja miten palvelumuotoilu on osana palvelua, sekä mikä niiden välinen yhteys on.

Golsteinin ym. ( 2002, 122) mukaan palvelun suunnittelu palveluntarjoajan näkökulmasta katsottuna tarkoittaa sitä, että palvelun kehittäminen on sitä, että määritellään sopiva sekoitus fyysisiä ja ei-fyysisiä komponentteja. Palveluntarjoaja ikään kuin palikoi palvelun osiin, kun taas asiakkaalle palvelu näyttäytyy lopputulemana, realisoituneena asiakaskokemuksena.

Johnston ja Clark ( 2008, 6) korostavat teoksessaan sitä, että palvelukonsepti määrittelee myytävän tuotteen ja tämän kautta asiakas tekee myös ostopäätöksen. Heidän mukaansa yritysten tuotteet ja palvelut muistuttavat enenevässä määrin toisiaan. Yritysten on yhä helpompaa kopioida toistensa tuotteita sekä palveluita. Yritykset saavat kilpailuetua palvelukonseptista.

Johnston ym.( 2001, 42) määrittelevät palvelunkonseptin alla olevan mukaan:

1. Palveluoperaatio: tapa, jolla palvelu toimitetaan asiakkaalle.
2. Palvelukokemus: asiakkaan välitön kokemus hänen saamasta palvelusta.
3. Palvelun lopputulema: asiakkaan saamat hyödyt ja tulokset palvelusta.
4. Palvelun arvo: asiakkaan saamat hyödyt palvelusta suhteessa asiakkaan kuluihin koskien hänen saamaa palvelua.

Tuulaniemi ( 2011, 189) määrittelee palvelukonseptin kuvaavan palvelun keskeisen ajatuksen. Palvelukonsepti kuvaa kokonaisuutta, pyritään siis antamaan käsitys, mistä on kysymys kuvai-

lemalla laajoja linjoja menemättä yksityiskohtiin. Palvelukonsepti koostuu palvelupolusta, johon on kuvattuna palvelutuokiot tai palvelun kontaktipisteet. Tämän kuvauksen avulla saadaan selville, miten palvelu tuotetaan, millainen palvelu on sekä miten se vastaa asiakkaiden tarpeeseen. Miettinen ym. (2011, 109) korostavat teoksessaan sitä, että palvelukonseptissa on tärkeitä kuvata myös se, miten palvelu vastaa sen käyttäjien tarpeisiin sekä miten varsinainen palvelu tuottaa yritykselle lisäarvoa. Miettinen ym. (2011, 107-108) painottavat teoksessaan myös sitä, että erilaiset visualisoinnin menetelmät ovat tärkeitä, kun esitellään palvelukonseptia. Visualisoinnin kautta palvelua yritetään jäsentää sekä konkretisoida palvelua. Lisäksi he painottavat sitä, että konseptointi kannattaa kytkeä yrityksen innovaatioprosessiin sekä osaksi yrityksen muita liiketoiminnallisia tavoitteita.

Stickdorn ja Schneider (2012, 130-131) kuvaavat teoksessaan sitä, että kun konseptoidaan uutta palvelua ei ole tärkeitä miettiä sitä, kuinka vältetään virheiden tekemistä, vaan asia on nähtävä enemmänkin niin, että pitää tutkia mahdollisimman montaa eri vaihtoehtoa. Mahdolliset virheet tulee heidän mukaan tehdä prosessin varhaisessa vaiheessa, niin että niistä voidaan oppia. He korostavat myös sitä seikkaa, että palveluprosessin suunnittelun tulee osallistaa monia eri tahoja, kuten asiakkaita, yrityksen työntekijöitä, yleensäkin sellaisia henkilöitä, jotka ovat jollakin tavalla mukana palvelun suunnittelussa. Näin saadaan kokonaisvaltainen kuva palvelusta.

Palveluprosesseja voidaan kuvata monella eri lailla. Hyödynnän tässä kehittämistyössä palveluliiketoiminnan opintojeni kautta tutuksi tullutta Ojasalon ym. (2015, 179) palvelun Blueprint-mallia. Se on visuaalinen kuvaus siitä, kuinka palvelut tuotetaan, mitä resursseja palvelun tuottamiseen vaaditaan, sekä miten asiakkaat liitetään mukaan palveluprosessiin. Mallissa näkyy palvelun näyttämö, eli asiakkaan kokemat asiat sekä niin kutsuttu ”backstage” eli palveluntuottajan taustalla oleva näkymätön toiminta. Kuvaan myöhemmin kappaleessa 3.2.1 oman digitaalisen ympäristöpalvelun palvelukonseptini sekä kerron, mistä se koostuu ja miten se on rakentunut.

### 3.2.1 Uuden digitaalisen ympäristöpalvelun konsepti

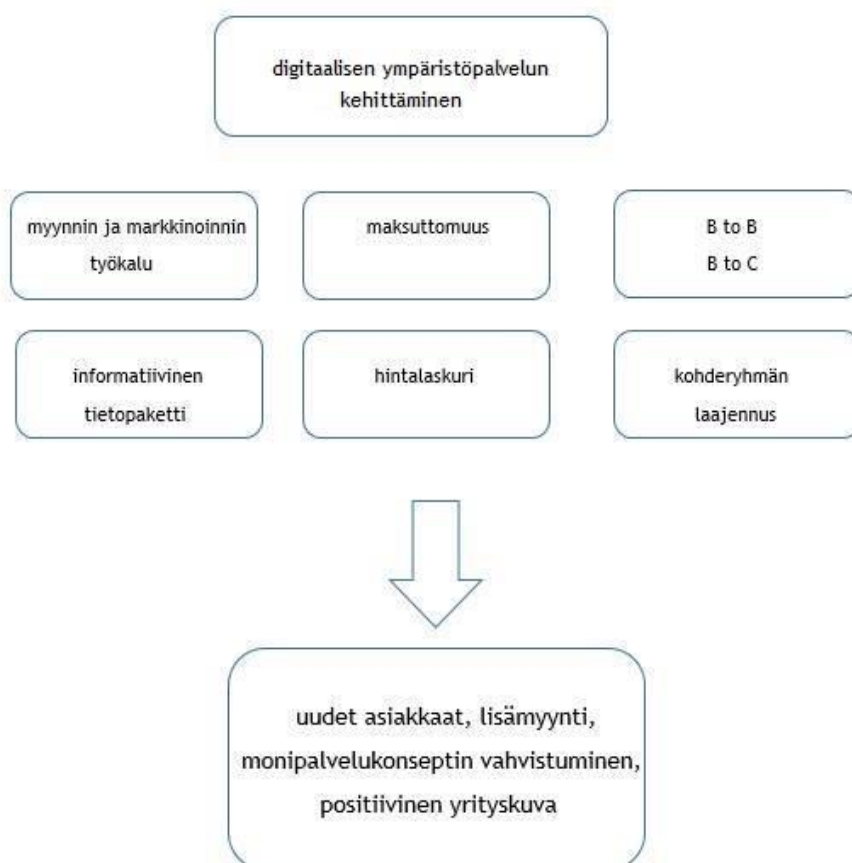
Kuvasin edellisessä kappaleessa 3.2 sitä, millainen on palvelukonsepti sekä mistä asioista palvelukonsepti rakentuu. Oman kehittämistyöni keskeinen osa on kehittää olemassa olevaa digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua. Käytännössä oma ehdotukseni on sellainen, että olemassa olevaa digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua kehitetään niin, että siitä tehdään myynnin sekä markkinoinnin työkalu. Ajatukseni on myös, että kohderyhmää laajennetaan kattamaan myös b-to-c-kohderyhmä, eli taloyhtiöt.

Kuvaan tässä sekä seuraavassa kappaleessa sitä, miten kehittämäni digitaalinen ympäristöpalvelu on rakentunut sekä mistä eri komponenteista se koostuu. Työskentelen tällä hetkellä b-to-b-myyntien tehtävien parissa ja olennainen osa nykyistä työnkuvaani on miettiä omien ja potentiaalisten asiakkaideni liiketoiminnan kehittämistä yritykseni tarjoamien b-to-b-palveluiden avulla. Lähdin kehittämään uutta konseptia oman ammatilliseni osaamisen kautta, täysin uudesta tulokulmasta, johon sisältyisi ihan oikea kehityksellinen aspekti. Uuden digitaalisen palvelukonseptin rakentamisessa olen huomionnut learning cafeesta sekä teema-haastatteluista saamani käyttäjäpalautteet. Ehdotukseni on, että kohdeyritys hyödyntää saamiensa käyttäjäpalautteita tämän uuden digitaalisen ympäristöpalvelun sisällöllisessä muokkauksessa. Tällä tarkoitan sitä, että heidän kannattaa huomioida nykyisen digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun visuaalisuutta, tarkoituksellisuutta sekä toiminnallisuutta koskevat käyttäjäpalautteet. Ne huomioimalla tulee uudesta digitaalisesta ympäristöpalvelusta asiakkaille tarkoitettu. Mielestäni nämä edellä kuvatut asiat toiminnallisuus, tarkoituksellisuus sekä visuaalisuus ovat perusedellytyksiä toimivalle digitaaliselle ympäristöpalvelulle, sekä niiden toteutuminen on nähdäkseni asiakaskeskeisyyden perusedellytys. Käyttäjystävällisyys on edellytys sille, että asiakas saa käyttöönsä digitaalisen ympäristöpalvelun tarjoaman hyötypotentialin.

Alla olevassa kuviossa ( Kuvio 10) on kuvattuna oma ajatukseni uudesta digitaalisesta ympäristöpalvelusta. Ajatukseni mukaan tätä digitaalista ympäristöpalvelua voitaisiin hyödyntää nykyistä tehokkaammin laajentamalla nykyisen digitaalisen verkkokoulutuspalvelun kohderyhmää koskemaan myös muita kuin b-to-b-asiakkaiden kohderyhmää. Laajentaisin kohderyhmän koskemaan myös b-to-c-kohderyhmää, eli taloyhtiöihin. B-to-b-myyntien tehtävissä pitkään työskenneltyäni olen ymmärtänyt sen, että mitä laajempi kohderyhmä on, sitä suurempi on yleensä aina onnistumisten todennäköisyys. Nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu on maksullinen. Mielestäni tästä digitaalisesta ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelusta pitäisi saada nykyistä suurempi hyöty irti. Tässä vaiheessa ajatukseni lähti lentoon ja lähdin miettimään, voisiko digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua kehittää niin, että valjastetaan se L&T:n ympäristöpalveluiden myyntiin sekä markkinoinnin työkaluksi, maksuttomaksi palveluksi? Tutkimusolettamani on, että laajalti ja oikealla tavalla levitettyinä digitaalinen ympäristöpalvelu tuottaisi uusiasiakkuuksien ja vanhojen asiakkaiden lisäostojen kautta huomattavasti enemmän kuin nykyisessä muodossaan. Ehdotukseni olisi, että digitaalista ympäristöpalvelua tarjottaisiin L&T:n suurasiakasmyyntin toimesta myös yhtiön suurasiakkaille, eli yhtiön tärkeimmille asiakkaille. L&T:n suurasiakasmyyntin toimesta tarjotaan palvelukokonaisuuksia kaikilta yhtiön toimialoilta. Kun tätä digitaalista ympäristöpalvelua tarjotaan yhtiön suurasiakkaille osana suurempaa palvelukokonaisuutta, vahvistaa tämä uusi digitaalinen ympäristöpalvelu entisestään luottamusta L&T:n suuntaan sekä positiivisen yrityskuvan muodossa että osana monipalvelukonseptia.

### 3.2.2 Uuden digitaalisen ympäristöpalvelun teknisyytys sekä toiminnallisuus

Tämä kappale esittelee sitä, millainen on uuden digitaalisen ympäristöpalvelun tekninen aihio. Konseptin tekninen aihio on nyt kohdeyrityksellä käytössä oleva digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu. Teknisesti tätä uutta digitaalista ympäristöpalvelua voitaisiin laajentaa esimerkiksi L&T:n digitiimin kehittämällä raksanapilla, hävikkimestarilla tai kimppanouto-palvelulla. Näiden kolmen digitaalisen palvelun mukaan tuominen tähän uuteen digitaaliseen ympäristöpalveluun toisi mukanaan laajuutta sekä syvyyttä. Kun tavoitteena on saada sekä lisää kauppaa että uusia asiakkuuksia on näiden edellä kuvatun kolmen digitaalisen palvelun merkitys selkeästi lisäinformaatiota tuottava. Mielestäni kohdeyrityksen tulee kuitenkin tarkkaa pohtia sitä, miten näitä kolmea edellä kuvattua digitaalista palvelua hyödynnetään osana uutta digitaalista ympäristöpalvelua. Asiakkaalle ei saa syntyä mielikuvaa siitä, että edellä kuvatut kolme lisäpalvelua ovat ikään kuin ”päälleliimattuja”. Niillä pitää olla todellinen merkitys, sekä niiden avulla pitää pystyä luomaan lisäarvoa asiakkaalle.



Kuvio 10: Uusi digitaalinen ympäristöpalvelu

Tämä kappale pureutuu digitaalisen ympäristöpalvelun toiminnalliseen ulottuvuuteen. Uusi digitaalinen ympäristöpalvelu rakentuu koulutuksellisista testeistä, jossa käyttäjä voi testata tietonsa kulloisestakin aihepiiristä. Aihepiirejä ovat muun muassa kierrätys sekä erilaiset

jätelait. Kussakin osiossa kerrotaan oikeat vastaukset L&T:n taholta, sekä tarjotaan kuhunkin aihepiiriin liittyvää informaatiota. Aihepiiristä aihepiiriin siirrytään informatiivisen videon kautta, joka tekee kokonaisuudesta sekä kerronnallisen että loogisen. Ajatukseni mukaan tähän digitaaliseen ympäristöpalveluun valjastetaan mukaan myös myynnillinen lisäkomponentti, hintalaskuri. Tämän hintalaskurin kautta asiakas voi digitaalista ympäristöpalvelua selatesaamalla tutustua ympäristöpalveluiden palveluiden hinnoitteluun. Asiakas syöttää hintalaskuriin haluamansa ympäristöpalveluiden palvelun, kuten jäteastian tyhjennys tai vaihtolavan tilaus ja hän saa hintalaskurista hinnan pyydetylle palvelulle. Palvelut voisi olla jaoteltuina niin kutsuttuihin alavetovalikoihin, josta asiakkaan olisi helppoa valita haluamansa ympäristöpalveluiden palvelu. Palvelut voisi myös esitellä kuvan kanssa alavetovalikossa, jolloin maallikkokin ymmärtää, mitä ympäristöpalveluiden toimialan palvelua hän on ostamassa. Kaikkia ympäristöpalveluiden tarjoamia palveluita en veisi tähän hintalaskuriin niiden kompleksisuuden vuoksi. Tästä johtuen hintalaskurin yhteyteen voisi rakentaa myös niin kutsutun ”pyydä tarjous tästä-napin”. Hintalaskuri palvelisi mielestäni erityisesti taloyhtiöasiakkaita, koska pienemmät ostot, kuten vaihtolavan tilaus hoituisi kätevästi digitaalisen ympäristöpalvelun hintalaskurin kautta. Toisaalta hintalaskuri saattaa herättää myös asiakkaan latentin tarpeen. Uskon siihen, että jos digitaalinen ympäristöpalvelu sisältäisi hintalaskurin tutustuisi moni asiakas siihen varmasti, koska hintalaskuri tuo digitaaliseen ympäristöpalveluun helppoutta sekä joustavuutta.

Tuulaniemi (2011, 231) korostaa, että palvelukonseptit on aina pilotoitava markkinoille keskeneräisinä. Digitaalisten palveluiden osalta on tapana tuoda markkinoille niin kutsuttu ”betaversio”. Tämä ”betaversio” tai koeversion avulla tehdään palvelun esilanseeraus, jonka kautta siitä kiinnostuneet asiakkaat pääsevät testaamaan palvelua sekä antamaan omia kehitysehdotuksiaan ennen kuin palvelu varsinaisesti lanseerataan. Oma kehittämistyöni ei ota kantaa kehittämäni digitaalisen ympäristöpalvelun palvelukonseptin pilotointiin, vaan se jää kohdeyrityksen tehtäväksi. Kuten on todettu aiemmin, oma kehittämistyöni on koostunut ainoastaan konseptin luonnista sekä uuden digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämisestä.

Mielestäni tämä uusi ympäristöpalvelun digitaalinen ympäristöpalvelu edellyttää kohdeyrityksen digitiimiltä suunnitelmallista sekä pro-aktiivista otetta. Digitaalisessa tekemisessä tulisi kokemukseni mukaan olla kehityksellinen ote, jolla tarkoitan sitä, että pysytään digitaalisuuteen liittyvien asioiden osalta ajan hermoilla ja pyritään reagoimaan teeman mukaisiin haasteisiin etupainotteisesti. Luonnollisesti asiakkaita voitaisiin myös osallistaa digitaaliseen tekemiseen esimerkiksi niin, että kohdeyrityksen digitiimi tekisi heidän omiin palveluihinsa liittyen asiakaskyselyitä sekä ottaisi asiakkaat mukaan palvelun kehittämiseen heti alkuvaiheessa.



### 3.2.3 Uuden digitaalisen ympäristöpalvelun arvo asiakkaille

Tekesin palveluliiketoiminnan sanaston (2010, 5) mukaan arvonluonti on: ”toimintaa, joka tuottaa asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa”. Alakosken (2014, 53) mukaan arvoa ei voi lisätä tuotteisiin tai varsinaisesti jakaa arvoa asiakkaille. Arvoa voi kuitenkin muodostua asiakassuhteessa, kuitenkin niin, että vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan on välillä on ehdottoman tärkeää.

Käsittelen tässä kappaleessa sitä, miten uusi digitaalinen ympäristöpalvelu tuottaa kohderyhmilleen b-to-b sekä b-to-c arvoa. Nykyinen ympäristöpalveluiden digitaalinen verkkokoulutuspalvelu tuottaa asiakkailleen ympäristöalan tietoutta, kuten tietoa kierrätyksestä tai jätteenkäsittelystä. Samalla lailla toimisi myös uusi digitaalinen ympäristöpalvelu. Oleellinen muutos nykyiseen digitaaliseen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun arvonluontiin on käsittääkseni se, että uusi digitaalinen ympäristöpalvelu olisi informatiivisempi kuin nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu. Lisäinformaatiota tulee esimerkiksi siitä, että raksanappi, ruokahävikki tai kimppanouto-palvelu yhdistetään uuteen digitaaliseen ympäristöpalveluun. Näiden edellä kuvatun kolmen palvelun mukaantulo tuo mukanaan sen, että asiakkaan on mutkattomampaa aloittaa palveluprosessi palveluntarjoajan kanssa. Ostoprosessi voi siis parhaimmillaan käynnistyä heti siinä vaiheessa, kun asiakas on käynyt läpi esimerkiksi raksanappia koskevan informaation. Arvo asiakkaalle on palvelun hankinnan helpous sekä mutkattomuus, ja asiakkaan aikaa säästyy johonkin muuhun.

Lyhyenä yhteenvetona voidaan todeta, että uuden digitaalisen ympäristöpalvelun merkitys asiakkaalle koostuu käytön helppoudesta, käyttäjäystävällisyydestä sekä siitä, että digitaalinen ympäristöpalvelu vapauttaa asiakkaan resursseja asiakkaan omaan ydinliiketoimintaan. Eli voidaan todeta, että uusi digitaalinen ympäristöpalvelu sekä tuottaa arvoa asiakkailleen että on asiakkaita varten suunniteltu, jos edellä mainitut seikat sekä käyttäjäystävällisyyttä parantavat asiat, kuten visuaalisuus, toiminnallisuus sekä tarkoituksellisuus toteutuvat uudessa digitaalisessa ympäristöpalvelussa.

### 3.3 Menetelmät ja työkalut kehittämistyössä

Tuulaniemi (2010, 66) on tulkinnut, että palveluja kehittäessä keskiössä on oltava ihminen sekä hänen tarpeensa. Palvelu on aina asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuoro vaikutusprosessi, johon vaikuttaa asiakkaan lisäksi myös yrityksen henkilöstö, sekä palveluun liittyvät esineet ja ympäristöt. Michelin, Brownin ja Gallanin (2008, 10-11) mukaan yritysten tulee ajatella sekä Outside-in että Inside-out-tyylisesti. Tällä he tarkoittavat sitä, että palveluyritysten tulee ymmärtää se, että suurin viisaus ei ole yritysten sisällä, vaan jotta pystytään tuottamaan asiakkaille arvoa tulee palvelua aina katsoa asiakkaan silmin. Yritysten tulee ym-

märtää asiakkaitaan syvällisesti, esimerkiksi menemällä mukaan palvelutilanteisiin, jossa asiakas käyttää palvelua tai ottamalla selvää keitä he suosittelevat tai eivät suosittele. Hyvien tai huonojen kokemusten kautta saadaan selville, mitä mieltä asiakkaat ovat tarjottavasta palvelusta. Voidaankin sanoa, että jokaisen yrityksen tulee tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti, jotta yritys pystyy kehittymään.

#### Laadullisen tutkimuksen luonne

Tutkimusmenetelmät on jaettu laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Ojasalon ym. ( 2015, 105) mukaan laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joista tiedetään hyvin vähän, sekä asioihin, joita halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on aina paljon vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkittavaa aineistoa syntyy usein runsaasti ja tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tuomen ja Sarajärven ( 2013, 85-86) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toimintaa, tapahtumia tai ilmiöitä. On hyvä huomata, että ne henkilöt joilta tietoa halutaan kerätä, tulee olla sellaisia henkilöitä, jotka tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta. Tutkittavien henkilöiden valintaan tulee näin ollen kiinnittää paljon huomiota.

Kartoita & ymmärrä	Ennakoi & ideoi	Mallinna & arvioi	Konseptoi & vaikuta
Haastattelu	Learning Cafe	Asiakas- polku	Blueprint

Kuvio 11: Palvelumuotoiluprosessi & menetelmien kuvaus ( mukailen Ojasalo ym. 2009, 75)

Kuviossa 11 on esiteltyä tässä kehittämistyössä käytettyjen menetelmien kuvaus sekä käytetty Ojasalon ym. ( 2009, 75) palvelumuotoiluprosessi. Kuten Kuviossa 11 on esitelty palvelumuotoiluprosessin neljässä vaiheessa on hyödynnetty teemahaastatteluita, learning cafeeta, asiakaspolkua sekä tehty palvelun Blueprint. Käytetyt menetelmät on valikoitu tässä kehittämistyössä sen mukaan, että niiden avulla ymmärretään mahdollisimman kattavasti sekä kohdeorganisaatioita, nykyistä ympäristöpalveluiden digitaalista verkkokoulutuspalvelua sekä sen käyttäjiä. Jouduin kiinnittämään erityistä huomiota menetelmien valintaan, koska minulla oli niin vähän haastateltavia, mikä rajoitti tiettyjen menetelmien käyttöä.

## Haastattelut

Ojasalon ym. ( 2015, 106 - 108) mukaan tiedonkeruumenetelmien valintaan vaikuttaa aina se, millaista tietoa halutaan. Haastattelumenetelmä on hyvä valinta silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen kohteena. Jos kehittämiskohde on sellainen, jota on tutkittu hyvin vähän, haastattelun avulla on mahdollista saada kerättyä uusia näkökulmia. Haastattelujen tehtävänä onkin jo saada syvempää tietoa asiasta tai asioiden selventäminen. Hirsjärven, Remeksen sekä Sajavaaran ( 2012, 208-210) mukaan haastattelutyyppejä on useita erilaisia. Tavallisesti haastattelut on jaoteltu sen mukaan, miten muodollinen ja strukturoitu haastattelutilanne on. He jaottelevat jaottelevat tutkimushaastattelut kolmeen eri ryhmään: strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään haastattelulomaketta, jonka mukaan haastattelu etenee. Avoimessa haastattelussa pyritään selvittämään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita sekä käsityksiä. Avoimessa haastattelussa ei ole sen kummempin runkoa, vaan tutkittavan henkilön ajatuksia jne. käydään läpi sitä mukaan, kun ne nousevat esille haastattelutilanteessa. Tutkijan rooli on merkittävä siinä mielessä, että hänen tehtävänä on tilanteen ohjaus niin kutsutun haastattelurungon puuttuessa ja tämän takia vie haastattelu usein aikaa ja saattaa vaatia useita haastattelukierroksia. Kolmas tutkimushaastattelutyyppi on nimeltään teemahaastattelu, joka sijoittuu avoimen ja strukturoidun haastattelun välimaastoon. Tälle haastattelutyypille on tyypillistä se, että aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta haastattelukysymysten tarkka muoto sekä järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu etenee siis keskustelunomaisesti valittujen teemojen merkeissä. Tavoitteena on saada aikaan keskustelua, vapaata puhetta tutkittavan henkilön kanssa, vapaalle ajatuksenvaihdolle annetaan siis tilaa. ( KvaliMOTV)

Teemahaastattelussa tutkijalla on mielessään asioita, teemoja, josta hän haluaa keskustella haastateltavan kanssa. Teemoja mietittäessä kannattaa olla luova, kuitenkin niin, että pelkkään intuition ei voi luottaa. Teemat kannattaa etsiä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja haastattelua varten tehdä niin kutsuttu teemarunko, jolla varmistetaan se, että kaikista teemoista tulee keskusteltua jokaisen haastateltavan kanssa. ( Valli & Aaltola, 2015, 35 - 37.) Hyödynsin tässä kehittämistyössä teemahaastattelua, koska halusin käydä läpi haastateltavien henkilöiden kanssa ennalta määrättyjä aihepiirejä, teemoja. Teemahaastattelujeni tavoitteena oli ymmärtää syvemmin tutkittuja asioita sekä saada haastateltavilta tarkkaa tietoa valituista teemoista. Teemahaastattelu antaa mielestäni myös syvempää tietoa tutkituista asioista kuin muut haastattelutyypit, ja uskon, että keskustelunomainen, vapaa ilmapiiri on aina myös helpompi haastateltavalle henkilölle. Teemahaastattelun valintaa puoltaa myös se sellainen asia, että sekä Stockmannin että Datafischerin haastateltavat henkilöt olivat kovin kiireisiä omassa työssään, joten tehokas kertaalleen tehty teemahaastattelu palveli tätä tarkoitusta parhaiten. Kuvaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa tehtyjä teemahaastatteluita ja learning cafeeta sekä analysoin niiden tuloksia esimerkkien valossa. Tuomi ja

Sarajärvi (2013, 73) toteavatkin, että haastattelun suurena etuna on se, että haastattelijalla on mahdollista toistaa kysymys tai selventää tarpeen mukaan sanamuotoja. Haastattelu on myös joustava tutkimusmenetelmä siitä syystä, että kysymykset voidaan esittää siinä muodossa, mikä on kuulloinkin tarpeen. Ojasalon ym. (2015, 107) mukaan haastattelun kesto vaihtelee, kymmenistä minuuteista jopa useisiin tunteihin. Haastattelun voidaan sanoa olevan varsin ainutlaatuinen tiedonhankintamenetelmä, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutustilanteessa tutkittavan henkilön kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 204).

#### Tiedon analysointi

Ojasalo ym. (2015, 107 ; 110) ohjeistavat, että haastattelut kannattaa nauhoittaa, näin varsinaisesta haastattelutilanteesta tulee vapaamuotoisempi. Myös tutkijan on helppo palata haastattelun jälkeen varsinaiseen haastattelutilanteeseen ja mahdollisesti tarkastella jotakin epäselväksi jäänyttä asiaa uudemman kerran. Haastattelun jälkeen aineisto litteroidaan, eli kirjoitetaan auki, litteroinnin tarkkuus riippuu aina kehittämistehtävän luonteesta. Tiedon analysointi kannattaa aloittaa lukemalla käsitelty, litteroitu aineisto useaan kertaan. Tämän jälkeen aineisto puretaan auki teemoittain, jossa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle.

#### Palvelupolku, asiakaspolku

Tuulaniemen (2011, 78-79) mukaan palvelupolku kuvaa sitä, miten asiakas kokee ja kulkee palvelun aika-akselilla. Polkupaluu on siis palvelutapahtumien vaiheittainen kuvaus. Se voidaan jakaa eri vaiheisiin asiakkaille muodostuvan arvon näkökulmasta. Nämä vaiheet ovat palvelutuokioita nimeltään. Jokainen palvelutuokio koostuu kontaktipisteistä, niiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet sekä toimintatavat. Palvelu tuotetaan erilaisissa ympäristöissä, ympäristöt voivat olla joko fyysisiä tiloja tai virtuaalisia ympäristöjä. Onkin hyvä huomata, että ympäristöillä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Ne sekä ohjaavat ihmisten käyttäytymistä että vaikuttavat asiakkaiden mielialaan.

#### Learning cafe

Learning cafe tai oppimiskahvila, on tapa oppia ja ideoida. Se on yhteistoimintamenetelmä, joka on tarkoitettu tiedon luomiseen, siirtämiseen sekä keskusteluun. Learning cafe-menetelmä soveltuu noin 12 hengen tai suuremmille ryhmille. (Innokyla, 2016.)

Learning cafe-menetelmän tavoitteena on oppia ryhmän kanssa yhdessä sekä tuottaa uusia näkökulmia ja ideoita. Työskentely tapahtuu siten, että jokaisella ryhmän osallistujalla on

mahdollisuus saada esiin omat ajatuksensa. Työskentely learning-cafessa tapahtuu pienissä ryhmissä, niin kutsutuissa ” kahvilapöydissä”. Jokaisella pöydällä on oma puheenjohtajansa sekä teema, josta pöydässä keskustellaan. Puheenjohtajan tehtävänä on pitää yllä keskustelua ja tarvittaessa auttaa asioiden muistiinkirjaamisessa. Jokaisessa pöydässä on käytössä pöytäliinana, niin kutsuttu fläppipaperi, joka toimii ryhmän muistiinpanovälineenä. Muistiinpanot voivat olla niin sanoja, kuvia kuin ideoitakin. Tarkoituksena on, että jokainen osallistuja saa vapaasti kirjata ylös omia ajatuksiaan. ( HAMK 2006 ; Kupias, 2007, 93. )

Keskustelu-aika on 10 - 20 minuuttia/pöytä. Ajan päätyttyä osallistujat vaihtavat toiseen pöytään, mutta jättävät ” pöytäliinan”, eli tehdyt muistiinpanot paikalleen. Puheenjohtaja jää paikalleen, muu ryhmä vaihtaa pöytää, kun aika on umpeutunut. Puheenjohtajan tehtävänä on kertoa uudelle ryhmälle, mihin edellisen ryhmän keskustelu on päättynyt, ja mistä edellinen ryhmä keskusteli. Näin ollen uusi ryhmä jatkaa keskustelua siitä, mihin edellinen ryhmä lopetti oman keskustelunsa. Maksimiaika pöytäkeskusteluille on 1,5 tuntia ja tänä aikana jokainen ryhmäläinen ehtii sekä vaihtamaan pöytää että reflektoida tuotettuja ideoita. Kun keskustelu on päättynyt jokainen ryhmä tiivistää omat ajatuksensa muutamaa keskeiseen näkökulmaan muodostaen käydystä keskustelusta yhteenvedon. Yhteenvedot käydään läpi kaikkien osallistujien kanssa, näin kaikilla on vielä mahdollisuus kommentoida eri pöytien tuloksia. ( HAMK 2006; Kupias, 2007, 94.)

#### Service Blueprinting-prosessimalli

Ojasalon ym. ( 2009, 178-179) mukaan Blueprinting-malli on prosessimainen kuvaus asiakkaan palveluprosessista. Blueprinting on visuaalinen kuvaus siitä, kuinka palvelu tuotetaan, mitä resursseja palvelun tuottamiseen vaaditaan sekä, miten asiakkaat linkittyvät Blueprint-palvelumalliin. Tuulaniemen ( 2011, 210) mukaan palveluprosessi on kuvattava niin, että asiakkaan kokemaa palvelureittiä, palveluntuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä muut prosessin toimijat saadaan esiin. Service Blueprint toimii ikään kuin teatterinäyttämönä, jossa on taustanäyttämö ” backstage” sekä varsinainen teatterilaiva eli ” frontstage”. Polaine ym. ( 2013, 93-95) kuvaavat Blueprintin lähes samalla lailla, sen ollen ikään kuin kartta asiakkaan matkasta, askel askeleelta. Blueprinting-mallin avulla saadaan selvyys palvelun kokonaiskuvasta.

Tuulaniemen ( 2011, 210) mukaan Blueprinting-mallia voidaan hyödyntää sekä uusien palvelumallien että jo olemassa olevien palvelumallien kuvaamisessa. Hän muistuttaa julkaisussaan siitä, että palvelumalli tulee kuvata kuhunkin tarkoitukseen sopivalla tavalla. Olen hyödyntänyt tässä kehittämistyössä Ojasalon ym. (2009, 179) Blueprinting-mallia. Polaine ym. ( 2013, 93-95) Blueprinting-malli ottaa kantaa palveluiden lisäksi myös palveluympäristöön. Ymmär-

rykseni mukaan Polainen ym. ( 2013, 93-95) Blueprint-malli on suhteellisen syvälinen malli, koska se huomioi myös palveluympäristön. En kokenut tarpeelliseksi hyödyntää Polainen ym. ( 2013, 93-95) Blueprint-mallia tässä kehittämistyössä, koska olen kehittämässä olemassa olevaa digitaalista verkkokoulutuspalvelua sijoittamalla sen uuteen toimintaympäristöön.

#### 4 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

Ojasalon ym. ( 2015, 73) mukaan palvelumuotoilua hyödynnetään usein, kun kehitetään uudentlaisia asiakaskekskeisiä liiketoimintamalleja tai luodaan uusia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilua hyödynnetään myös digitaalisten palvelujen suunnittelussa, joten onkin luontevaa, että olen hyödyntänyt palvelumuotoilun menetelmiä digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämisessä.

Kuvaan tässä kappaleessa sitä, miten oma kehittämistyöni sai alkunsa, ja millainen on ollut kehittämistyöni-matka. Alla olevassa kuviossa ( Kuvio 12) on kuvattuna oman kehittämistyöni eteneminen vaihe vaiheelta. Tämä kehittämistyö sai alkunsa syksyllä 2014 toimeksiantajan sekä ohjaavan opettajan ehdotuksesta. Tein haastattelut Stockmannille sekä ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun-alustan tehneelle Datafisherille kevään 2015 aikana. Haastattelujen vähäinen määrä johtuu siitä, että vaikka nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu on herättänyt kohdeyrityksen b-to-b-asiakkaissa kiinnostusta, eivät asiakkaat ole vielä löytäneet tätä digitaalista verkkopalvelua. Tästä syystä päädyin myös järjestämään omalle ystävä- ja kaveripiirini jäsenille learning cafe-tilaisuuden kotonani toukokuussa 2015, jotta saisin käyttäjäpalautetta koskien nykyistä digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua. Tähän tilaisuuteen saapui paikan päälle 8 henkilöä, jotka kaikki edustivat eri ammattitaitoja, opiskelijasta eläkeläiseen. Kaikki paikan päälle saapuneet henkilöt ovat työnsä puolesta olleet tekemisissä tietotekniikan kanssa. Alkuperäinen tavoitteeni oli saada learning cafe-tilaisuus järjestettyä 12:lle henkilölle. Viime hetken muutosten johdosta päädyin siihen, että ne henkilöt, jotka eivät päässeet learning cafe-tilaisuuteen paikan päälle saivat kuitenkin antaa oman käyttäjäpalautteensa sähköpostin avulla.

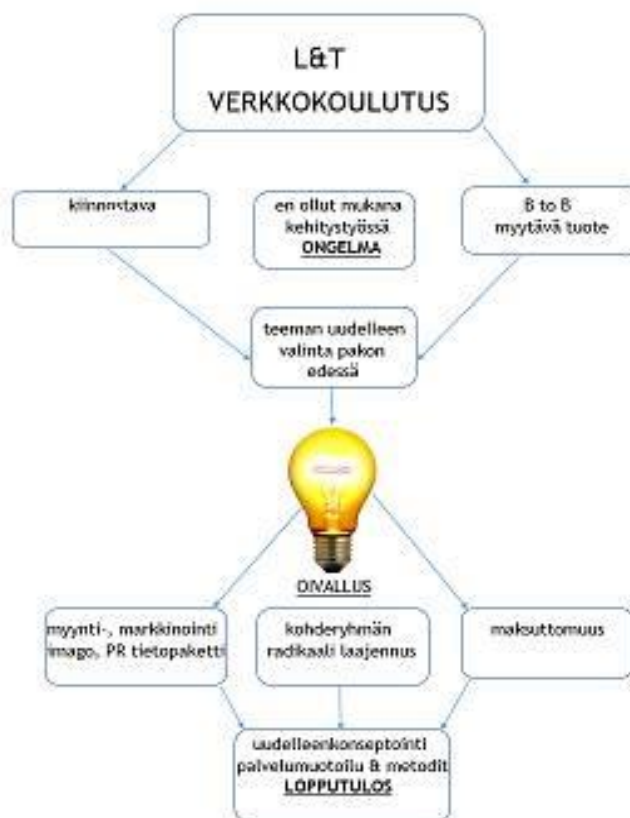
Tein joulukuun-helmikuun 2016 aikana ajatustyötä oman kehittämistyöni tiimoilta, koska ymmärsin että joudun muokkaamaan alkuperäistä aihettani. Alkuperäinen kehittämistyöni aihe koski L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun testausta. Ymmärsin, etten voi tehdä kehittämistyötä aiheesta, jota en ole itse ollut alusta asti mukana kehittämässä. Hyppäsin mukaan edellä kuvattuun L&T:n ympäristöpalveluiden ”testaus-projektiin” sen ollessa jo täydessä vauhdissa. Näin ollen jouduin muokkaamaan alkuperäistä kehittämistyöni aihetta jo mielessäni olleen ajatuksen pohjalta, onko nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu sellaisenaan toimiva. Lähdin kehittelemään tämän pohjalta uutta kehittämistyön aihetta. Esittelin tämän uuden kehittämisisdean kohdeyritykselle sekä

kehittämistyötäni ohjaavalle opettajalle helmikuussa 2016, ja sain asialle vihreää valoa. Tämän edellä kuvatun ideani pohjalta muokkasin kehittämistyöni uuden otsikoksi ” L&T:n digitaalisen ympäristöpalvelun kehittäminen”. Kehittämistyöni uusi aihe sai minut innostumaan asiasta toden teolla. Olen työstänyt kehittämistyötäni helmikuun-toukokuun 2016 välisenä aikana. Mielestäni learning cafeesta sekä haastatteluista saamani tieto palvelee kehittämistyötäni sen sisällön muokkauksen osalta, joten en lähtenyt tekemään uusia haastatteluja tai uutta learning cafeeta kevään 2016 aikana. Selkeänä haasteena tässä kehittämistyössä on ollut se, että nykyisellä digitaalisella ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelulla ei ole vielä montaakaan b-to-b-asiakasta, joten en ole pystynyt haastattelemaan niin montaa asiakasta kuin olisin halunnut haastatella. Koen kuitenkin, että vähäisestä asiakaskokemus-tiedosta huolimatta olen saanut tarvittavan tiedon ja ymmärryksen oman kehittämisideani eteenpäin kehittämiseksi. Saamani tiedon mukaan tämä kehittämistyö esitellään toimeksiantajalle kesäkuussa 2016. Toiveenani on, että kehittelemäni digitaalinen ympäristöpalvelu kaupallistetaan tässä muodossaan uudelle kohderyhmälle.



Kuvio 12: Kehittämistyöni vaiheet

Alla oleva kuvio ( Kuvio 13) havainnollistaa luomaani ajatuskarttaa koskien uutta digitaalista ympäristöpalvelua. Kuviossa 13 on esitelty kohdeyritykseltä saamani tieto nykyisestä digitaalisesta ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun b-to-b-kohderyhmästä. Kuviossa 13 on myös kuvattuna kohdeyritykseltä saamaani tieto siitä, että asiakkaat ovat pitäneet digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua kiinnostavana, vaikka asiakkaat eivät ole vielä löytäneet tätä digitaalista palvelua. Näiden edellä kuvattujen seikkojen pohjalta lähdin kehittämään ajatusta siitä, voisiko nykyistä digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua hyödyntää tehokkaammin jollakin muulla lailla. Oma oivallukseni pohjautuu ammatilliseen osaamiseeni b-to- b-myyntityössä sekä kokemukseeni myynnin ja markkinoinnin eri tehtävien parissa. Ajatukseni mukaan nykyistä ympäristöpalveluiden digitaalista verkkokoulutuspalvelua kehitetään laajentamalla sen kohderyhmää, muuttamalla palvelu maksuttomaksi sekä muuttamalla se myynnin sekä markkinoinnin työkaluksi.



Kuvio 13: Digitaalisen ympäristöpalvelun ajatuskartta

Yritän todentaa tutkimusolettamani viittaamalla palveluliiketoiminnan kirjallisuuteen, ostopäätös-prosessiin sekä käyttäytymistieteelliseen kirjallisuuteen, joka käsittelee muun muassa heurestiikkaa. Tutustuessani tarkemmin organisaatioiden ostoprosessiin oivalsin välittömästi, että L&T:n digitaalisen ympäristöpalvelun menestyksen avaimet ovat ostopäätös-prosessin ymmärtämisessä, sekä nykyisen kohderyhmän laajentamisessa.



Tämä kehittämistyö toteutetaan laadullisena ( kvalitatiivisena ) tutkimuksena. Olen valinnut Ojasalon, Moilasen sekä Ritalahden ( 2015, 75) palvelumuotoilun lähestymistavan, koska se on palvelumuotoilun menetelmistä uusin ja se on tullut minulle tutuksi Laurean palveluliiketoiminnan opintojeni aikana. Nelivaiheisesta prosessista otetaan tarkasteluun kaikki vaiheet ”kartoita ja ymmärrä”, ”ennakoi ja ideoi”, ”mallinna ja arvioi” sekä ”konseptoi ja vaikuta”-vaiheet, jotta minulle muodostuu eri keinoin hankittujen käyttäjäkokemusten kautta ymmärrys käyttäjien toiveista ja tarpeista.

Saamani asiakasymmärryksen pohjalta teen kehittämisehdotuksia nykyisen ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisältöön, jotta se palvelisi paremmin käyttäjiään sekä sille asetettua uutta tarkoitusta. Mielestäni nykyisen digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun sisällön muokkaaminen ei ole tämän kehittämistyön pääprioriteetti, vaan sisällölle tehdään parannusehdotuksia ainoastaan saadun käyttäjäpalautteen pohjalta. Kehittämismenetelminä käytetään teemahaastatteluita, learning cafe-menetelmää, asiakaspolkua sekä Blueprinting-prosessikaaviota. Kuvaan tarkemmin käytettyjä menetelmiä sekä työkaluja myös kuviossa 12.

#### 4.1 Kartoita ja ymmärrä-vaihe

Ojasalon ym. ( 2015, 74) mukaan palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa tärkeintä on saada syvälinen asiakas- ja toimintaympäristö-ymmärrys. Tässä kehittämistyössä asiakasymmärrystä on hankittu sekä teemahaastattelujen että toimintaympäristöanalyysin avulla. Kuten on todettu aiemmin tässä kehittämistyössä, työskentelin L&T:n palveluksessa aina helmikuun loppuun 2015 saakka. Oma toimintaympäristö-ymmärrykseni on mielestäni siltä osin hyvällä tolalla. Olen aktiivisesti työn ohessa kehittänyt omaa ymmärrystäni kulloisestakin ammatillisesta toimintaympäristöstä haastatteleamalla sekä omia olemassa olevia asiakkaitani että haastatteleamalla ympäristöpalveluiden ympäristöhuollon asiantuntijaa, Janne Hannulaa. Koska ympäristöpalveluiden nykyistä digitaalista verkkokoulutuspalvelua ei olla pystytty nykyisessä muodossaan kaupallistamaan menestyksellisesti en ole pystynyt haastattelemaan niin montaa asiakasta kuin olisin halunnut. Sain kasaan yhden asiakashaastattelun ja tämän lisäksi haastattelin ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun- alustan tehnyttä Datafisherin toimitusjohtajaa, Pavlos Ylistä. Päädyin haastattelemaan häntä siitä syystä, että halusin ymmärtää palveluntuottajan näkökulmasta teknistä toteutusta.

##### 4.1.1 Haastatteluiden toteutus

Asiakasymmärryksen hankintaa tehtiin teemahaastatteluiden avulla. Keskiössä oli ympäristöpalveluiden nykyinen verkkokoulutuspalvelun asiakas Stockmann. Haastattelin Stockmannin ympäristöhuollon asiantuntijan lisäksi Datafisherin toimitusjohtaja Pavlos Ylistä. Tapasin Emi-

lia Gäddan, Stockmannin ympäristöhuollon asiantuntijan 4.3.2015 klo 14.00 -15.00 Stockmannin pääkonttorilla Helsingissä. Asiakas valitsi itse haastattelupaikaksi oman yrityksensä toimipisteensä Helsingissä. Toimitin hänelle etukäteen sähköpostilla seitsemän kysymystä, jotka olin testannut ennen haastattelua silloisilla L&T:n kiinteistöpalveluiden kollegoillani. Saamani palautteen pohjalta muokkasin alla olevien kysymysten sisältöjä helpommin ymmärrettäväksi.

Valitsin kysymykset palveluliiketoiminnan kirjallisuuden perusteella. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli saada sekä käyttäjäkokemusta että taustatietoa olemassa olevasta digitaalisesta ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelusta. Stockmannin teemahaastattelun teemat olivat: asiakaskeskeisyys sekä toiminnallisuus. Datafisherin haastattelun teemana oli myös asiakaskeskeisyys. Heinonen ym. ( 2015, 480 ) korostavat sitä, että asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan logiikkaa sekä asettaa asiakas kaiken tekemisen keskiöön. Näin ollen, kun halutaan kehittää digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua on luontevaa, että käyttäjiltä kysytään heidän mielipidettään sekä heidän kokemuksiaan koskien nykyistä digitaalisesta ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua. Tätä kautta mahdollistetaan se, että uusi digitaalinen ympäristöpalvelu palvelee käyttäjiään parhaalla mahdollisella tavalla.

Kysymykset Stockmannille olivat:

- olitko mukana suunnittelemassa tätä verkkokoulutuksen testiversiota? Saitteko vaikuttaa testiversion sisältöön?
- millainen yleiskuva verkkokoulutuksesta jäi sinulle? Etenikö se jouhevasti?
- kuvailisitko verkkokoulutuksen käyttäjäkokemusta?
- etenikö verkkokoulutus sujuvasti?
- oliko verkkokoulutus sinua/teitä varten kohdennettu?
- mitä parantaisit verkkokoulutuksessa? Miksi?
- suosittelisitko sitä muille kollegoillesi?
- 

Haastattelin Pavlos Ylistä, Datafisherin toimitusjohtajaa puhelimitse 09.01.2015 klo 09.00-10.00 hänen toiveestaan. Alkuperäinen ajatukseni oli haastatella häntä kasvotusten, mutta haastattelun peruuntuessa toistamiseen ehdotti Ylinen kiireisen aikataulunsa vuoksi puhelinhaastattelua. Toimitin hänelle etukäteen sähköpostilla alla olevat neljä kysymystä, jotka kävimme vapaamuotoisesti keskustellen läpi. Testasin myös nämä kysymykset silloisilla kiinteistöpalveluiden kollegoillani. Nämä testikollegat olivat eri henkilöitä, kuin Stockmannin Emilia Gäddan haastattelussa.

- millainen oli brief Lassila & Tikanojalta sinulle tähän toimeksiantoon?

- oliko Lassila & Tikanojan ympäristöpalveluiden asiakkaita mukana verkkokoulutuksen suunnittelussa?
- mikä oli hyvää tässä projektissa, onko jotakin mitä tekisit toisin, jos saisit itse päättää?
- vapaa sana

Näin ollen molemmissa yllä kuvatuissa teemahaastatteluisa käytiin läpi ennalta sovittuja teemoja. Keskustelu oli kuitenkin vapaamuotoista sekä keskustelu soljui mielestäni rennossa ilmapiirissä. Kysymykset toimivat lähinnä keskustelunrunkona ja varmistuksena tutkijalle, eli minulle siitä, että kaikki teemat tulevat läpikäytyksi. Molemmat haastattelut kestivät yhden tunnin. Molemmat haastateltavat henkilöt olivat hyvin puheliaita. Nauhoitin molemmat keskustelut ja litteroin ne haastatteluita seuraavana päivänä. Ylisen kanssa keskustelu käytiin puhelimitse, kuten totesin aiemmin. Kirjoitin auki molemmat haastattelut sanasta sanaan ja materiaalia kertyi yhteensä neljän sivun verran. Emilia Gäddä, Stockmannin ympäristöasiantuntija kertoi minulle, että haastattelu oli hänelle miellyttävä kokemus ja minulle välittyi myös haastattelussa tunne, että tunnelma oli vapautunut.

#### 4.1.2 Haastatteluiden tulokset

Oletin saavani haastatteluista paljon kehittämisehdotuksia liittyen olemassa olevan digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun kehittämiseen. Olin yllätynyt siitä, että asiakas Stockmann antoi niin paljon positiivista palautetta koskien ympäristöpalveluiden nykyistä digitaalista verkkokoulutuspalvelua. Yllättävää oli myös lähes kokonaan puuttuva kritiikki, joka on käsitykseni mukaan kuitenkin yksi tämän kehittämistyön tärkeimmistä taustamateriaaleista. Toki etukäteen aavistelin, että asiakaskannan ollessa näin suppea, voi palautekin muodostua yksipuoliseksi sekä kapeaksi. Mielestäni haastattelujen määrä ei ollut riittävä, ja siksi järjestin myös learning cafe-tilaisuuden. Koen, että käyttäjäkokemus ei ole sidonnainen mahdolliseen olemassa olevaan ympäristöpalveluiden- asiakkuuteen tai tietynlaiseen ammattistatukseen.

#### Stockmannin haastattelu

Emilia Gäddä kertoi olleensa mukana Stockmannin niin kutsutun testiversion suunnittelussa yhdessä L&T:n henkilökunnan kanssa. L&T:lta tätä heidän testiversiota ovat olleet suunnittelemassa liiketoimintapäällikkö Iida Vakkuri, sekä ympäristöhuollon asiantuntija Janne Hannula. Mukana tässä tapaamisessa oli myös asiakkuudesta vastaava asiakkuuspäällikkö Veera Kouri. Testiversio esiteltiin Gäddälle power point-muodossa, ja hän pääsi itse mukaan valitsemaan Stockmannin varsinaiseen verkkokoulutuspalveluun tulevan materiaalin. Gäddän mukaan varsinaiseen Stockmannin digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun lisättiin enemmän ky-

seessä olevaa yritystä koskevaa tietoa, koska testiversio oli hänen mielestä liian yleisluontoinen heidän tarpeeseen.

Stockmannilla tämä nykyinen digitaalinen verkkokoulutuspalvelu on tällä hetkellä laajassa käytössä. Se toimii ympäristöhuollon peruskoulutuksena uusille työntekijöille sekä vanhoille työntekijöille niin kutsuttuna muistutuksena. Digitalisen verkkokoulutuspalvelun kohderyhmänä Stockmannilla ovat konserniviestinnän henkilökunta, henkilöstöhallinto, johtoryhmä, juristit, kiinteistöpalvelut, elintarvikeostoista päättävät henkilöt sekä kaikkien tavaratalojen myyjät. Digitaalista verkkokoulutuspalvelua käyttää heillä yhteensä noin 200 henkilöä. Gäddä kehui digitaalisen verkkokoulutuspalvelun visuaalisuutta sekä sitä, että digitaalinen verkkokoulutuspalvelu eteni hänen mielestään loogisesti sisältäen ensin yrityskohtaista informaatiota ja sen jälkeen kierrätykseen sekä ympäristöhuoltoon liittyvää materiaalia. Erityisesti hän piti digitaalisen verkkokoulutuspalvelun alussa olevasta videotallenteesta sekä digitaalisen verkkokoulutuspalvelun huumorista. Hyvää oli myös hänen mielestään digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisältämä lajitteluinfo, joka on tarpeen erityisesti tavaratalojen myyjille. Tavaratalojen myyjien on haastateltavan mukaan tärkeätä tietää lajittelun peruseriaatteet. Gäddä myös painotti haastattelussa sitä, että käyttäjäkokemus muodostui miellyttäväksi sen jälkeen, kun varsinaiseen versioon saatiin enemmän Stockmannia koskevaa informaatiota, kuten yrityksen logo. Näin he kokivat, että digitaalinen verkkokoulutuspalvelu on ikään kuin heille räätälöity, heitä varten tehty. Ainoa kritiikki kohdistui digitaalisen verkkokoulutuspalvelun pituuteen. Gäddän mukaan nykyinen 30 minuutin kesto on liian pitkä, hänen mielestään 12 - 15 minuuttia olisi sopivampi kesto kyseessä olevalle digitaaliselle verkkokoulutuspalvelulle. Hän suosittelee digitaalista verkkokoulutuspalvelua ehdottomasti kaikille. Hän kertoi myös haastattelun yhteydessä, että Stockmannin GRI-raporttiin tullaan laittamaan maininta L&T:n digitaalisesta verkkokoulutuspalvelusta. Gäddä toteaa haastattelussa myös, että tätä digitaalista verkkokoulutuspalvelua tullaan nostamaan henkilöstön tietoisuuteen Stockmannin omilla intranet-sivuilla.

Positiivista palautetta digitaalisesta verkkokoulutuspalvelusta kertyi todella runsaasti. Gäddä kuvasi digitaalista verkkokoulutuspalvelua muun muassa näin: ” paras koulutus ikinä,” ihmiset ovat oppineet tämän myötä todella paljon, koska tieto on ollut niin helposti esitettävässä muodossa ja oppiminen ei ole ollut raskasta”, ”tämä koulutus sopii kenelle vaan” & ” L&T:n toiminta on parantunut paljon viimeisimpien vuosien aikana”.

#### Datafisherin haastattelu

Digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun- alusta on kehitetty yhdessä Datafisherin kanssa. Datafisher toimii Helsingissä, yritys on erikoistunut pilvipalveluiden tuottamisen sekä digitaalisten oppimisalustojen kehittämiseen ( Datafisher, 2015.)

Kuten on kuvattu aiemmin, haastattelin Ylistä puhelimitse 09.01.2015 klo 09.00-10.00. Hän oli monisanainen ja minulle välittyi tunne, että hän on tästä asiasta kiinnostunut. Hänellä oli myös mielestäni hyvin vahvat mielipiteet sekä selkeä visio siitä, miten projekti olisi hänen mielestään kannattanut toteuttaa. Ylinen olisi osallistanut asiakkaita mukaan heti projektin alkuvaiheessa sekä kasvattanut hankkeen budjettia isommaksi. Asiakaskeskeisyys olisi hänen mukaansa toteutunut sekä prosessissa että lopputuloksessa paremmin, jos asiakkaita olisi ollut mukana alusta alkaen. Ylisen mukaan L&T:ltä tuli tähän toimeksiantoon lyhyt brief, joka piti sisällään idean siitä, että L&T:n ympäristöpalveluiden toimiala haluaa lanseerata asiakkailleen digitaalisen verkkokoulutuspalvelun. L&T:lla oli siis hänen mukaansa valmiina visio siitä, mihin tässä projektissa halutaan mennä. Datafisherin vastuulle jäi idean konkretisointi visuaaliseen muotoon sekä se seikka, miten digitaaliselle alustalle tuotetaan sisältöä. Projekti alkoi hänen mukaansa kesällä 2014 ja projektin budjetiksi annettiin 10.000 € L&T:n taholta. Ylisen mukaan digitaalisen verkkokoulutuspalvelun-alustan suunnittelussa ei ollut mukana yhtään asiakasta, vaan projekti toteutettiin L&T:n sisäisten resurssien voimin. Syytä asiakkaiden puuttumiseen ei ole tarkennettu. Mukana olivat ympäristöhuollon asiantuntija Janne Hannula, liiketoimintapäällikkö Iida Vakkurin sekä ICT-päällikkö Jan Stenberg. Ylinen kritisoi tämän projektin budjettia todeten, että se oli aivan liian pieni ja sillä rahalla sai hänen mukaansa vain ” perusversion”.

Ylinen innostui toden teolla tästä aiheesta vasta viimeisessä kysymyksessä, jossa hän ”soimasi” isoja yrityksiä lempeästi siitä, että niiltä puuttuu pienille yrityksille tyypillinen riskienottokyky sekä rohkeus. Ylisen mielestä L&T:tä ” vaivasi” tässä projektissa riskinottokyvyttömyys, pelko siitä, että uusi liiketoimintamalli epäonnistuu. Keskustelu ajautui tässä vaiheessa hiukan sivuraiteille, koska Ylinen ryhtyi kritiikin esitettyään kertomaan omasta taustastaan eri palveluyritysten johtotehtävissä. Jouduin häntä hiukan ” toppuuttelemaan” ja muistuttelemaan viimeisestä kysymyksestä. Koin haastattelun perusteella, että haastateltava ei löytänyt kunnolla positiivisia asioita kyseessä olevasta digitaalisesta verkkokoulutuspalvelusta.

Edellä olevia haastatteluja summaten voisin todeta, että olisi ollut tarpeen voimakkaammin korostaa Stockmannin Emilia Gäddälle sitä, että kriittinen palaute on aina tae kehitykselle, ja rakentava kritiikki on aihio aidolle kehittämislle. Painotin hänelle haastattelun alussa, että olen tässä haastattelussa neutraalina toimijana ja haluan saada häneltä kaikenlaista palautetta. Stockmannin haastattelua leimasi siis ehkä pienoinen miellyttämishalu, jonka vuoksi rakentava kritiikki jäi hieman vajavaiseksi. Tällä kertaa Stockmannin haastattelun painotus oli kuitenkin hyvin positiivinen, sisältäen siis lähinnä kehuja kohdeyritykselle. Mielestäni Stockmannin haastattelu eteni, kuten pitikin. Sain vastaukset kaikkiin haluamiini kysymyksiin, keskustelu oli vapautunutta sekä haastatteluun varattu aika oli riittävä. Datafisherin haastattelun osalta olen vakuuttanut sitä, että olisin saanut haastattelusta enemmän irti, jos se olisi ta-

pahtunut kasvotusten. Puhelimessa tehty haastattelu antaa haastateltavalle ikään kuin mahdollisuuden olla keskittymättä haastatteluun, jolloin haastateltavalle saattaa tulla kiire tai asia hoidetaan ikään kuin kevyemmin alta pois. Haastateltavan eläväisen luonteen vuoksi saatu informaatio jäi hiukan pintapuoliseksi ja keskustelu rönsyili. Minusta oli hiukan työlästä pitää haastateltavaa teeman sisällä. Ylisen haastattelusta jäi selvittämättä se, miksi asiakkaita ei ollut mukana projektin alkuvaiheessa sekä mikä oli hänen mielestään hyvää verkkokoulutuspalvelun kehittämisessä.

#### 4.2 Ennakoi ja ideoi-vaihe

Ojasalon ym. (2009, 75) palvelumuotoiluprosessin toinen vaihe on nimeltään ”ennakoi ja ideoi”-vaihe. Tässä palvelumuotoilun-vaiheessa lähdetään ennakkoluulottomasti, avoimin mielin hakemaan uusia ideoita sen pohjalta, mitä on palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa saatu selville asiakkaasta sekä hänen toimintaympäristöstä.

Ideointivaiheessa hyödynsin learning cafe-menetelmää. Learning cafe tai oppimiskahvila, on tapa oppia sekä ideoita. Se on yhteistoimintamenetelmä, joka on tarkoitettu tiedon luomiseen, siirtämiseen sekä keskusteluun. Learning cafe-menetelmä soveltuu noin 12 hengen tai suuremmille ryhmille. (Innokyla, 2016.)

Järjestin learning cafen kotonani 9.5.2015. Alkuperäinen ajatukseni oli kutsua koolle 12 henkilöä, mutta paikan päälle saapui kuitenkin vain 8 henkilöä sairastumisten ja muiden esteiden vuoksi. Koska halusin mahdollisimman kattavan palautemateriaalin valitsin omasta ystäväpiiristäni erilaisissa elämäntilanteissa olevia henkilöitä. Paikalla oli laaja kirjoja naisia ja miehiä edustaen eri ammattitaustoja, opiskelijasta eläkeläiseen. Tämä oli niin kutsuttu pakon sanelema vaihtoehto, koska en pystynyt järjestämään b-to-b asiakkaiden vähyydestä johtuen asiakkaille suunnattua learning-cafe-tilaisuutta, jonka otos olisi ollut riittävän edustava. Uskon kuitenkin, että tämä järjestetty learning cafe antaa kuitenkin toimeksiantajalle riittävästi tietoa siitä, miten learning cafeeseen osallistuneet kokevat tämän digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun. Heterogeeninen käyttäjäkunta takaa käsitykseni mukaan laajemman ja moninaisemman käyttäjäkokemuspalautteen. Kerroin learning cafe-osallistujille, että en ole itse ollut mukana suunnittelemassa tätä digitaalista verkkokoulutuspalvelua. Tällä tavalla toimien halusin välttää tilanteen, jossa osallistujilla olisi edes piilevä miellyttämishalu tilaisuuden emäntään, eli minuun. Kaikki mukana olleet henkilöt ovat tai ovat olleet työelämässä tekemisissä tietotekniikan kanssa. Learning cafen palautekeskustelun aikana kävi jopa ilmi, että eräs osallistuja oli ollut mukana suunnittelemassa vastaavaa verkkokoulutuspalvelua omaan yritykseensä. Learning cafe-osallistujilla ei ollut tässä yhteydessä ”työroolia” päällä, joten uskon, että sillä oli merkitystä sen osalta, että jokainen osallistuja pystyi antamaan vapautuneen keskustelun kautta palautetta.

## Learning cafe-tapahtuman kuvaus

Kotonani Vantaalla järjestämäni learning cafen tarkoituksena oli saada osittain toisilleen tuntemattomat henkilöt osallistumaan ja keskustelemaan aktiivisesti digitaalisesta verkkokoulutuspalvelusta rennossa ilmapiirissä kaikille sopivana vapaapäivä-hetkenä kahvittelun sekä keskustelun ohessa. Tilaisuuden päiväksi valikoitui lauantai, koska suurin osa osallistuneista oli sekä arkisin että iltaisin töissä. Olin varannut aikaa noin 1,5 tuntia ja kaikki osallistujat olivat ennalta tutustuneet L&T:n digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun, johon he olivat saaneet kertakäyttöisen linkin ja tunnukset L&T:n Janne Hannulalta. Ohjeistin lisäksi jokaista erikseen suorittamaan verkkokoulutuspalvelun learning cafen kanssa samalla viikolla, jotta kyseessä oleva digitaalinen verkkokoulutuspalvelu olisi jokaisella osallistujalla tuoreessa muistissa. Toteutuspäivänä osallistujia saapui paikalle kahdeksan henkilöä aiemmin kuvatun mukaisesti. Aloitimme learning cafen rennossa ilmapiirissä klo 15.00 tutustumalla lyhyesti toisiimme kahvittelun lomassa. Kahvittelun jälkeen jaion osallistujat kolmeen ryhmään, ja yksi ryhmän jäsenistä toimi aina pöydän puheenjohtajana jääden paikalleen omaan pöytänsä, muut ryhmän jäsenet vaihtoivat ryhmää. Jokaisessa pöydässä oli pöytälinana niin kutsuttu fläppipaperi, johon oli kirjoitettu valitsemani keskustelun teema. Teemaa kohden aikaa oli varattuna 20 minuuttia/pöytä, ja yhteenvedolle/palautteelle olin varannut aikaa 30 minuuttia. Teemat olivat toiminnallisuus, tarkoituksellisuus ja visuaalisuus. Teemat valikoituivat mukaan sen mukaan, että olin kevään 2015 aikana tutustunut palvelukeskeiseen ja asiakaskeskeisen liiketoiminta-logiikan sekä palvelumuotoiluun liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuuden pohjalta totesin, että on ensiarvoisen tärkeätä, että 30 minuutin verkkokoulutuspalvelu optimoidaan siten, että käyttäjä saa tuona aikana kaiken tarvittavan informaation sekä koulutuksen muoto ja käyttäjäystävällisyys on sitä luokkaa, että se palvelee tarkoitustaan. Learning cafen teemojen tulee ymmärryksen mukaan myös olla sellaisia, jotka tukevat kehittämisaspektia ja näin ollen päädyin valitsemaan yllä kuvatut kolme teemaa.

Kuvaan tässä kappaleessa omaa rooliani järjestämässäni learning cafe-tilaisuudessa 9.5.2015. Toimin tässä learning cafe-tilaisuudessa puheenjohtajana. Tavoitteeni oli varmistaa tilaisuuden rento ilmapiiri, joka mahdollisti sen, että kaikilla oli mahdollisuus vapautuneesti vaihtaa ajatuksia toistensa kanssa. Koska kaikki osallistuneet eivät tunteneet toisiaan entuudestaan aloitimme learning cafe-tilaisuuden kahvittelemalla edellisessä kappaleessa kuvatun mukaisesti. Kahvittelun tarkoituksena oli tutustuttaa osallistujat toisiinsa sekä varmistaa tällä tavalla tilaisuuden rento ilmapiiri. Ennen varsinaisen learning cafe-tilaisuuden alkua esittelin osallistujille learning cafen-teemat visuaalisuus, toiminnallisuus sekä tarkoituksellisuus sekä kerroin lyhyesti, mitä näillä edellä kuvatuilla teemoilla tarkoitetaan. Luonnollisesti kuvasin myös osallistujille hiukan kehittämistyöni tarkoitusta sekä kohdeorganisaatiota. Korostin myös learning cafen-osallistujille, että käyty learning cafe-keskustelu tulee olla luottamuksellista. Huolehdin myös emäntänä siitä, että aikataulu piti ja tarvittaessa olin ryhmäläisten käytettävissä,

jos heille heräsi tarkentavia kysymyksiä. Näin ollen, en itse osallistunut learning cafe-keskusteluun millään lailla. Ennen learning cafe-tapahtuman aloitusta tarkistin myös jokaiselta henkilökohtaisesti, että olivathan he suorittaneet kohdeyrityksen digitaalisen verkkokoulutuspalvelun ennakolta, jotta kaikille oli selvää, mistä learning cafe-tilaisuudessa on kysymys.

#### Learning cafen- tulokset

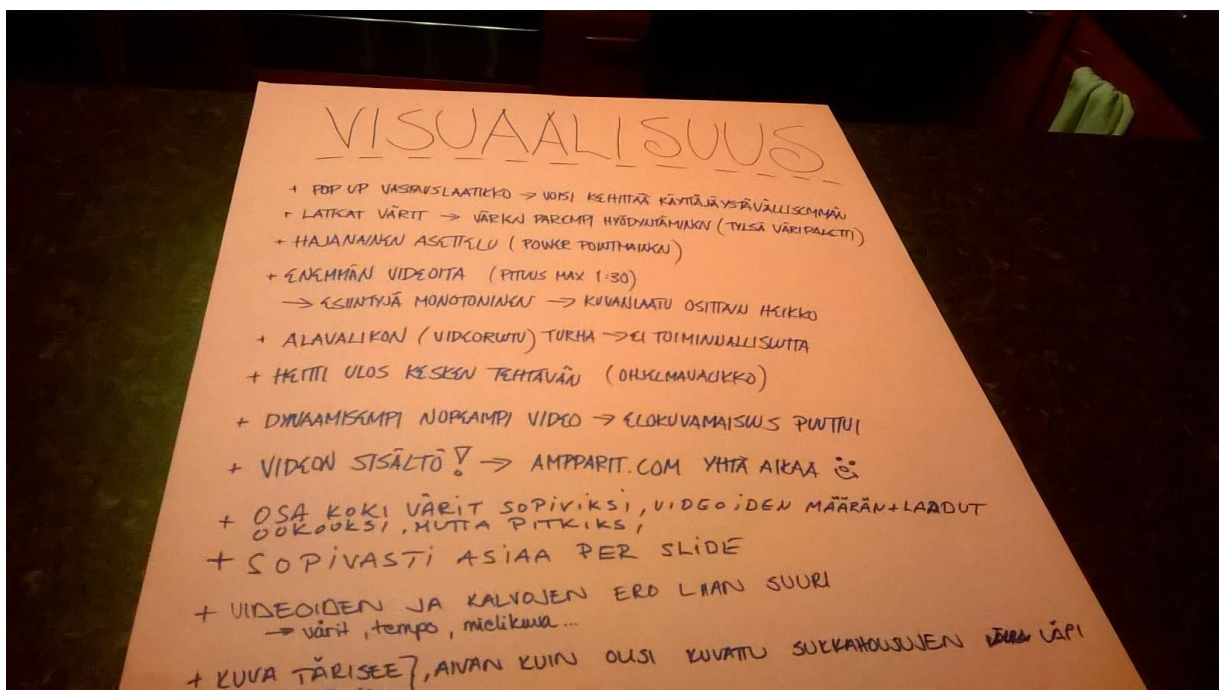
Learning cafe-tilaisuus onnistui mielestäni hyvin. Osallistujat pitivät ” pöytämaisesta” keskustelusta hyvin paljon, ja kaikki osallistuneet kokivat, että saivat oman äänensä kuuluviin. Keskustelu oli rentoa, ja ilmapiiri oli mielestäni vapautunut. Puheenvuoroissa näkyi vapaa assosiointi. Ryhmät saivat aikaan erilaisia näkökulmia ja annetussa teemassa pysyttiin mielestäni hyvin, muutama osallistuja oli jopa valmis vielä jatkamaan keskustelua varsinaisen keskusteluaajan päätyttyä. Alla olevassa kuviossa 14 kolmen hengen ryhmä pohtii toiminnallisuuden merkitystä digitaalisessa verkkokoulutuspalvelussa. Kuviossa 15 on esitelty visuaalisuusteemaa. Digitaalisen verkkokoulutuspalvelun ulkoiseen muotoon eli estetiikkaan sekä yleensäkin muotokieleen liittyen tuli paljon erilaisia ajatuksia learning cafeeseen osallistuneilta henkilöiltä. Muun muassa digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisältämä pitkäkö video kirvoitti paljon keskustelua learning cafe-ryhmien parissa. Osa vastaajista koki videon laadun häiritsevän huonona. Kuten kuviossa 16 käy ilmi learning cafe-ryhmät kaipaivat digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun muun muassa poistumisnappia, sekä lähetä kysely-eteenpäin nappia. Vastaavasti learning cafe-ryhmät kiittivät digitaalista verkkokoulutuspalvelua sen selkeistä väreistä ja fontista, sekä siitä, että jokaisella sivulla oli sopivasti tekstiä. Kuviossa 17 kuvataan kaikkien learning cafe-ryhmien ajatuksia käyttäjävälisyydestä. Osa ryhmäläisistä koki, että digitaalinen verkkokoulutuspalvelu sisältää liian perustason tietoa, osa kysymyksistä koettiin myös liian helpoiksi. Vastaavasti testiosuuksista pidettiin. Kuten kuviossa 18 on esitelty ( Kuvio 18) learning cafe-tilaisuuden tunnelma oli sekä ilmava että keskittynyt.

Kuvaan alla olevissa taulukoissa ( Taulukot 3, 4 sekä 5) learning cafeen etukäteen asettamani teemoista tulleita tuloksia. Olen jaotellut vastaukset teemojen mukaisesti kolmeen eri taulukkoon, jossa kussakin kuvataan learning cafeeseen osallistuneiden henkilöiden ajatukset teemoittain. Tämän jälkeen kuvaan vielä kaikkea learning cafeesta saamaani palautetta yhteenvedon muodossa.

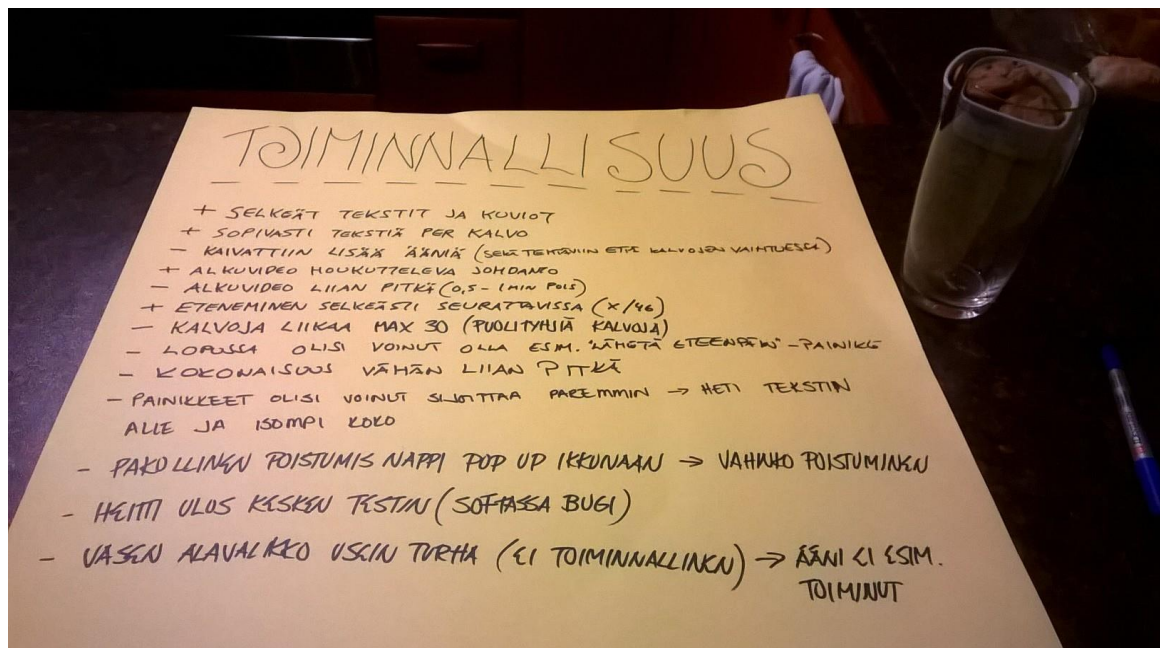




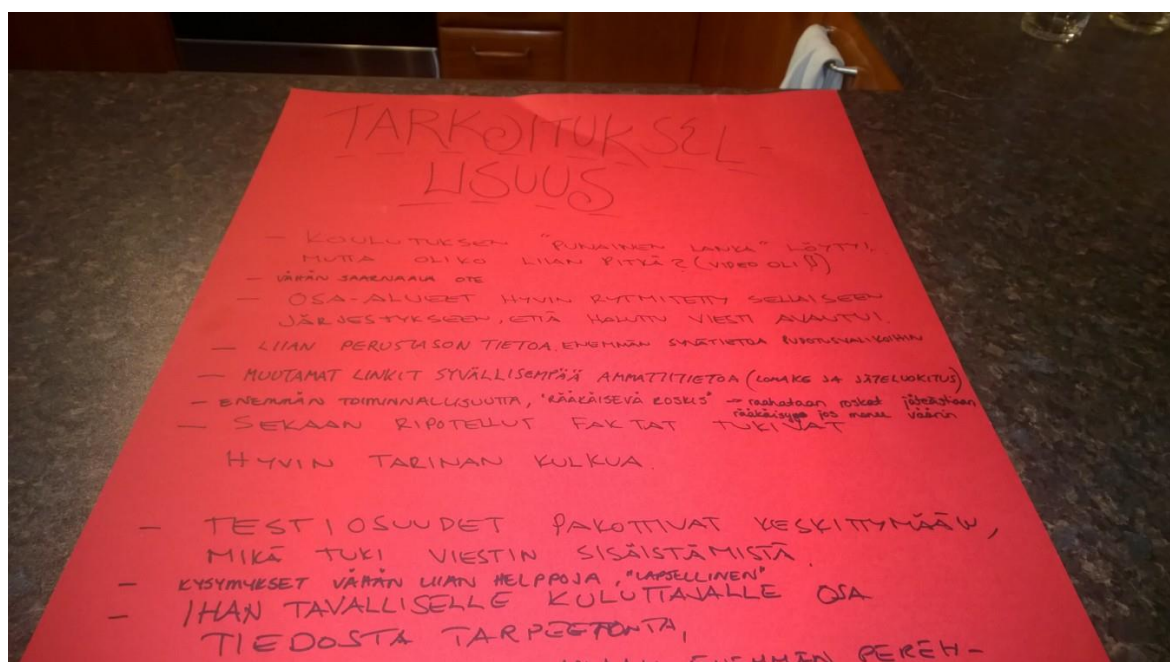
Kuvio 14: Learning cafe-ryhmä keskustelelee toiminnallisuuden-temasta



Kuvio 15: Learning cafe-ryhmän mietteitä visuaalisuudesta



Kuvio 16: Learning cafe-ryhmän yhteenveto toiminnallisuus-teemasta



Kuvio 17: Learning cafe-ryhmän mietteitä tarkoituksellisuus-teemasta





Kuvio 18: Tunnelmakuva learning cafe-tilaisuudesta

Tarkoituksellisuus-teeman tulokset learning cafen perusteella:

TARKOITUKSELLISUUS
- koulutuksen punainen lanka löytyi, mutta oliko video liian pitkä?
- osa-alueet hyvin rytmitelty sellaiseen järjestykseen, että haluttu viesti avautui
- liian perustason tietoa, enemmän syvätason tietoa pudotusvalkoihin
- enemmän toiminnallisuutta, esimerkiksi 'rääkäisevä roskis', raahataan roskat jäteastiaan ja se rääkäisee jos menee väärin
- testiosuudet pakottivat keskittymään, mikä tuki viestin sisäistämistä
- kysymykset vähän liian helppoja, lapsellinen?
- ihan tavalliselle kuluttajalle osa tiedoista tarpeetonta, toisaalta taas asiaan enemmän perehtyneelle osa tiedoista taas liian perustietoa?
- laadulla lisätään katsojan motivaatiota, toteutus liian simppele

Taulukko 3: Tarkoituksellisuus-teeman palaute learning cafe-osallistujilta

Visuaalisuus-teeman tulokset learning cafen osallistujilta:

VISUAALISUUS	
•	pop up-vastauslaatikko -> voisi kehittää käyttäjäystävällisemmäksi
•	laidat värit, värien parempi hyödyntäminen (tylsä väripaletti nyt käytössä)
•	enemmän videoita, mutta max yhden minuutin kestolla
•	videon esiintyjä monotoninen, ja kuvanlaatu osittain heikko
•	alavalkon (videoruutu) turha, koska siinä ei ole toiminnallisuutta
•	elokuvamaisuutta toivottiin lisää, esimerkiksi sillä tavalla että pitkä videonpätkä olisi ollut toiminnallisempi, nyt pitkän videon aikana ei jaksanut keskittyä ja ajatus harhaill.
•	videokuva tärkeä paikka paikoin onko se kuvattu sukka housujen läpi? Kuva on suttuinen ja epätarkka

Taulukko 4: Visuaalisuus-teeman palaute learning cafe- osallistujilta

Toiminnallisuus-teeman tulokset learning cafen- osallistujilta:

TOIMINNALLISUUS	
-	selkeät tekstit ja kuvat
-	sopivasti tekstiä/slide, mutta kalvoja, slideja oli aivan liikaa (30 kpl)
-	kaivattiin lisää ääntä/ääniä verkkokoulutusohjelmaan
-	eteneminen on selkeää, mutta kokonaisuus oli liian pitkä
-	painikkeet olisi voinut sijoittaa paremmin, heti tekstin alla ja isommalla fontilla
-	pakollinen poistumisnappi pop-up ikkunaan
-	aloitus ei ollut kovin houkutteleva, kun alkoi monotonisella viiden minuutin videolla
-	lopussa olisi voinut olla lähettä koulutus eteenpäin-painike

Taulukko 5: Toiminnallisuus-teeman palaute learning cafe- osallistujilta

Yhteenvetona yllä olevista learning cafe-tuloksista voidaan todeta, että käyttäjiltä tuli palautetta digitaalisen verkkokoulutuspalvelun pituudesta, digitaalisessa verkkokoulutuspalvelussa olevasta videosta sekä sen laadusta, painikkeiden käyttäjäystävällisyydestä sekä digitaal-

lisen verkkokoulutuspalvelun tarkoituksellisuudesta. Osa käyttäjistä koki digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun sisältävän liian perustason tietoa. Learning cafen-osallistujat kokivat hyvänä asiana digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisältävän selkeitä tekstejä ja kuvioita. Testiosuudet pakottivat osallistujan keskittymään- tämä oli asia, mistä learning cafen-osallistujat pitivät myös. Learning cafen-osallistujat kokivat, että digitaalisen verkkokoulutuspalvelun niin kutsuttu punainen lanka löytyi. Tällä tarkoitetaan sitä, että digitaalinen verkkokoulutuspalvelu koettiin hyödylliseksi sekä loogisesti eteneväksi. Eräs learning cafe-osallistuja kommentoi, että digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun voisi lisätä niin kutsutun rääkäisevän roskiksen kohtaan, jossa roskat raahataan jäteastiaan. Roskis rääkäisee, kun jättejä on raahattu väärään paikkaan. Tämä on mielestäni mielenkiintoinen näkökulma, koska tämä toisi uuteen digitaaliseen ympäristöpalveluun sopivaa viihteellisyyttä, joka ei kuitenkaan vaarantaisi mielestäni asialinjaa.

Ruokonen (2016, 133) korostaa, että jos yritys haluaa digitaalisen palvelun sisällöstä itselleen maksimaalisen hyödyn tulee sen olla helposti sekä miellyttävästi saatavissa. Hän painottaa myös sitä, että digitaalisen palvelun tulee olla ainutlaatuista, sekä sisältää uudenlaisia näkökulmia asioihin. Digitaalisen palvelun sisällön tulee myös herättää tunteita sekä jäädä mieleen. Voidaankin todeta, että learning cafen-käyttäjiltä saatu palaute on hyvin samansuuntaista, mitä on kuvattu yhteenvedossa edellä.

Learning cafen järjestäminen palveli mielestäni tätä kehittämistyötä hyvin, koska viimeistään tässä vaiheessa tuli todettua saadun käyttäjäpalautteen muodossa se seikka, että kohdeyrityksen digitaalista verkkokoulutuspalvelua pitää vielä muokata lähdeettä valjastamaan sitä osaksi myynnin sekä markkinoinnin työkalua. Digitaalisen ympäristöpalvelun pitää olla hiottu kaikilta osin, jotta se palvelee uutta tarkoitustaan parhaalla mahdollisella tavalla myynnin sekä markkinoinnin työkaluna. Tämän palvelun voidaan sanoa olevan ikään kuin ” ilmainen mainos”, joka edustaa yrityksen brändiä ja tuo osaltaan ympäristötietoutta valituille kohde-ryhmille, yrityksen b-to-b-asiakkaille sekä taloyhtiöille ja isännöitsijätoimistoille.

Kuten on todettu aiemmin kaikki learning cafe-tilaisuuteen koolle kutsutut 12 henkilöä eivät päässeet paikalle järjestettyyn ” kahvilahetkeen”. Halusin kuitenkin kuulla myös heidän ajatukset L&T:n digitaalisesta verkkokoulutuspalvelusta. En pitänyt tarkoituksenmukaisena järjestää neljälle henkilölle omaa learning cafe-tuokiota, joten päädyin lähettämään heille sähköpostilla syyskuussa 2015 kysymykset, jotka koskivat edellä kuvattuja learning cafessa käsiteltyjä teemoja. Korostin kaikille neljälle henkilölle sitä, että kaikki palaute käsitellään luottamuksellisena eikä kenenkään nimiä tai muista tunnistettavia asioita ei tulla välittämään eteenpäin toimeksiantajalle. Nämä edellä kuvatut neljä henkilöä saivat myös L&T:ltä etukäteen kertakäyttöisen internet-linkin, jolla he pääsivät tutustumaan ennalta L&T:n ympäristöpalveluiden digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun.

Kysymykset olivat:

- mitä mieltä olit L&T:n ympäristöpalveluiden verkkokoulutuksen visuaalisuudesta?
- toimiko kyseinen verkkokoulutus alusta teknisesti hyvin? Jos ei, miksi ei toiminut? Jos toimi, mikä siinä oli mielestäsi hyvää?
- miten informaatio mielestäsi välittyi verkkokoulutuspalvelun kautta? Oliko palvelu mielestäsi käyttäjäystävällinen, sinulle tarkoitettu? Jos ei, mitä siitä puuttui?
- vapaa kommentointi, ruusut & risut sekä mahdolliset kehittämissuositukset?

Palaute näiltä neljältä henkilöltä oli hyvin samankaltaista kuin learning cafeeseen osallistuneilta henkilöiltä. Palautetta tuli muun muassa digitaalisen verkkokoulutuspalvelun keston sekä videoiden keston pituudesta, tästä antoi palautetta kaksi vastaajaa. Heidän mielestään keskittyminen alkoi herpaantua digitaalisen verkkokoulutuspalvelun aikana. Eräs vastaaja toivoi mukaan enemmän pelillisyyttä, hänen mukaansa sen myötä asioiden sisäistäminen saattaa vielä parantua. Kierrätysosioon toivottiin enemmän kuvia kahden vastaajan toimesta, eli jokaisen sanan kohdalla voisi olla kuva kierrätettävästä tuotteesta. Ulkoasun pelkistetty muoto sai myös kriittistä palautetta kahdelta vastaajalta. Kaikki vastaajat pitivät lajitteluapuria hyödyllisenä asiana.

Eräs vastaaja kertoo olevansa asunto-osakeyhtiön hallituksessa ja mielestäni hänen palaute siitä, että kaikki nykyisessä digitaalisessa verkkokoulutuspalvelussa käytetyt termit eivät auenneet tulee ottaa kohdeyrityksessä mietinnän alle. Jos digitaalista verkkokoulutuspalvelua muokataan myös taloyhtiöille tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kaikki ymmärtävät digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisällön sekä siellä käytetyt termit.

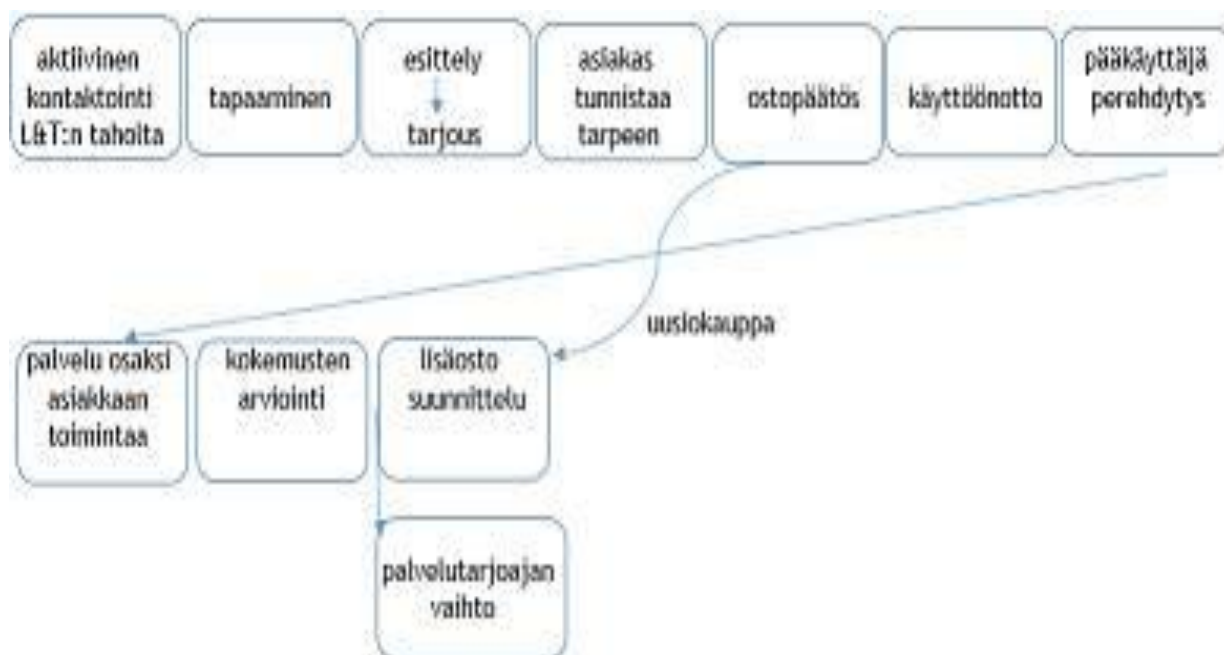
Jäin pohtimaan sähköpostikyselyn ja learning cafen tuloksia sekä niiden luotettavuutta saadun käyttäjäpalautteen valossa. Saadut palautteet ovat mielestäni linjassa toistensa kanssa. Samat kehittämissuositukset muun muassa videoiden kehosta, digitaalisen verkkokoulutuspalvelun kehosta tai visuaalisuudesta yleisellä tasolla toistuvat vastaajien palautteissa. Toimeksiantajalle nämä palautteet ovat hyvä aihio, jotta uutta digitaalista ympäristöpalvelukonseptia voidaan kehittää eteenpäin.

#### 4.3 Mallinna ja arvioi-vaihe

Ojasalon ym. (2015, 76) mukaan mallinna ja arvioi-vaiheessa palvelua konkretisoidaan erilaisin visualisoinnin keinoin. Ojasalon ym. (2015, 75) käyttää termiä asiakaspolku yhtenä visualisoinnin muotona. Vastaavasti Tuulaniemi (2011, 79) käyttää nimitystä palvelupolku. Ymmärrykseni mukaan molemmat kuvaavat samaa asiaa. Valitsin visualisoinnin keinoksi digitaalisen asiakaspolun. Alla oleva kuvio 19 havainnollistaa digitaalisen ympäristöpalvelun asiakaspol-

kua. Mielestäni tässä yhteydessä on oleellista kuvata ainoastaan digitaalinen ympäristöpalvelun asiakaspolku, koska kyseessä on digitaalisen ympäristöpalvelun kehittäminen. En näe tarkoituksenmukaisena kuvata tässä kehittämistyössä ympäristöpalveluiden yleistä asiakaspolkua. Digitaalinen ympäristöpalvelun asiakaspolku on tehty yhteistyössä L&T:n ympäristöpalveluiden ympäristöhuollon asiantuntija Janne Hannulan kanssa. Olen hyödyntänyt digitaalisen ympäristöpalvelun asiakaspolun kehittämisessä myös Stockmannin ympäristöasiantuntija Emilia Gäddältä saamiani ajatuksia siitä, kuinka heidän digitaalisen ympäristöpalveluiden verkko-koulutuspalvelun prosessi eteni.

Alla olevassa kuviossa 19 on esitelty ( Kuvio 19) se, kuinka digitaalinen ympäristöpalvelun asiakaspolku alkaa siitä, kun L&T:n myyntipäällikkö, myyntineuvottelija tai muu henkilökuntaan kuuluva on yhteydessä asiakkaaseen. Yhteydenoton jälkeen tavataan asiakas, esitellään digitaalinen ympäristöpalvelu sekä tehdään siitä tarjous asiakkaalle. Tämän jälkeen asiakas toivottavasti tekee ostopäätöksen, jonka jälkeen on digitaalisen ympäristöpalvelun käyttöönotto. Käyttöönoton jälkeen L&T perehdyttää asiakkaan pääkäyttäjän digitaaliseen ympäristöpalveluun. Tavoitteena on luonnollisesti se, että digitaalinen ympäristöpalvelu tulee osaksi asiakkaan arkea, eräänlaisena tietopakettina. Asiakas arvioi tekemäänsä ostopäätöstä viimeistään siinä vaiheessa käyttäjäkokemuksen muodossa, kun tämä digitaalinen ympäristöpalvelu on osana asiakkaan arkea. Myönteinen ostopäätös saa yleensä aikaan uusintaoston. Jos asiakaskokemus ei ole myönteinen syytä tai toisesta, saattaa uusintaostos jäädä tekemättä ja asiakas saattaa vaihtaa palveluntarjoajaa pettymyksen vuoksi.



Kuvio 19: Digitaalisen ympäristöpalvelun asiakaspolku

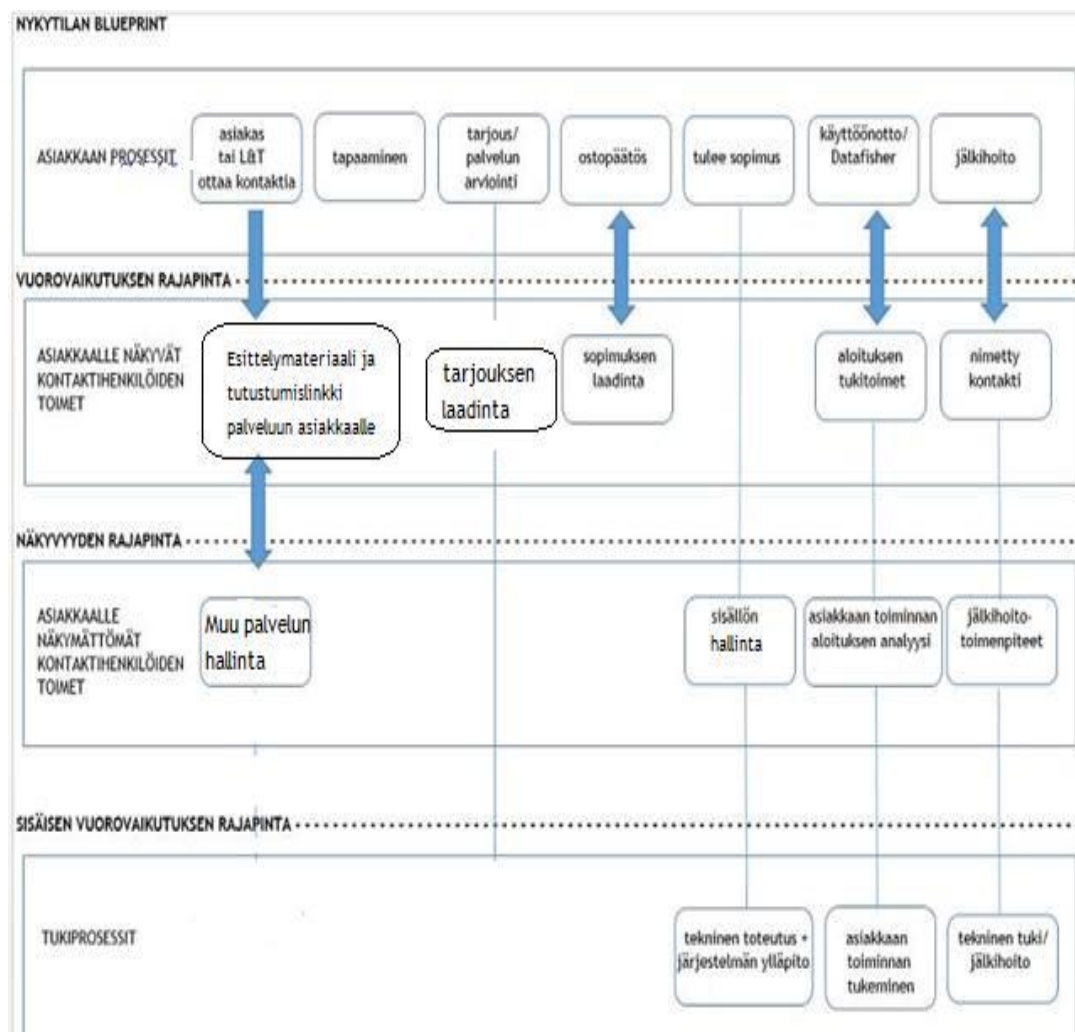
Tässä digitaalisessa asiakaspolussa on useita kriittisiä pisteitä. Siinä vaiheessa, kun L&T:ltä ollaan asiakkaaseen yhteydessä ensimmäistä kertaa digitaalisen asiakaspolun alussa, on tärkeitä saada asiakas vakuuttuneeksi tämän digitaalisen ympäristöpalvelun hyödyllisyydestä. Jos asiakas ei vakuutu digitaalisen ympäristöpalvelun hyödyistä, katkeaa asiakaspolku jo tässä vaiheessa. Toinen kriittinen piste tulee palvelun käyttöönoton yhteydessä, jolloin asiakas arvioi palvelun merkitystä, sekä sen sisällön laatua. Voisi sanoa, että tässä käyttöönoton vaiheessa arvioidaan myös koko digitaalisen ympäristöpalvelun substanssia. Olisi tärkeitä kohdistaa kohdeyrityksen huomio digitaalisen asiakaspolun ensimmäiseen vaiheeseen, se on heille ikään kuin totuuden hetki. Tässä ensimmäisessä vaiheessa punnitaan L&T:n ja asiakkaan välinen suhde. Jos L&T:llä on riittävä asiakastuntemusta sekä tietoa siitä, miten ja missä vaiheessa asiakas tekee ostopäätöksiä, on heidän helppoa saada asiakas vakuuttuneeksi digitaalisen ympäristöpalvelun hyödyllisyydestä.

#### 4.4 Konseptoi ja vaikuta

Ojasalon ym. ( 2015, 76;178) mukaan palvelumuotoilun viimeinen vaihe on nimeltään ” konseptoi ja vaikuta”-vaihe, johon palvelumuotoiluprosessi päättyy. Konseptoinnin välineenä voidaan käyttää useita erilaisia kehittämistyön menetelmiä, kuten Blueprint, sekä Business Model Canvas. Koska oman kehittämistyöni aiheena on olemassa olevan digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun kehittäminen olen valinnut ”konseptoi ja vaikuta”-vaiheen menetelmäksi palvelun Blueprintin. Toisaalta tekemääni valintaa puoltaa myös se seikka, että Blueprint on visuaalinen malli, ja se soveltuu mielestäni parhaiten kuvaamaan luomani digitaalisen ympäristöpalvelun eri ulottuvuuksia. Olen valinnut Ojasalon ( 2015, 179) Blueprint-mallin, koska tämä malli huomioi kaikki näkökulmat, sekä asiakkaan että kohdeyrityksen, antaen hyvän kokonaiskuvan. Se on myös mielestäni hyvä työkalu sekä palvelun tämän hetken että tulevaisuuden kehittämiseksi.

Kuvaan alla olevassa kuviossa 20 sitä, millainen on nykyään kohdeyrityksen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun Blueprint. Esittelen tämän jälkeen laatimani uuden digitaalisen ympäristöpalvelun Blueprintin kuviossa 21. Kuvion 20 mukaisesti ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun nykytilan Blueprintissä on kuvattu sinisellä nuolella vuorovaikutuksen rajapinta, sekä asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet. Tarjouksen laadinta sekä digitaalisen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun esittelymateriaali ovat korostettuina kuviossa 20, koska näiden kahden asian merkitys on oleellinen asia nykyisessä digitaalisessa ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelussa. Ne ovat oleellisia, koska näiden kahden seikan perusteella asiakas tekee ostopäätöksen. Nykyisen Blueprintin mukaisesti palvelun käyttöönotto on Datafisherin vastuulla. ( Hannula, 2016e.)

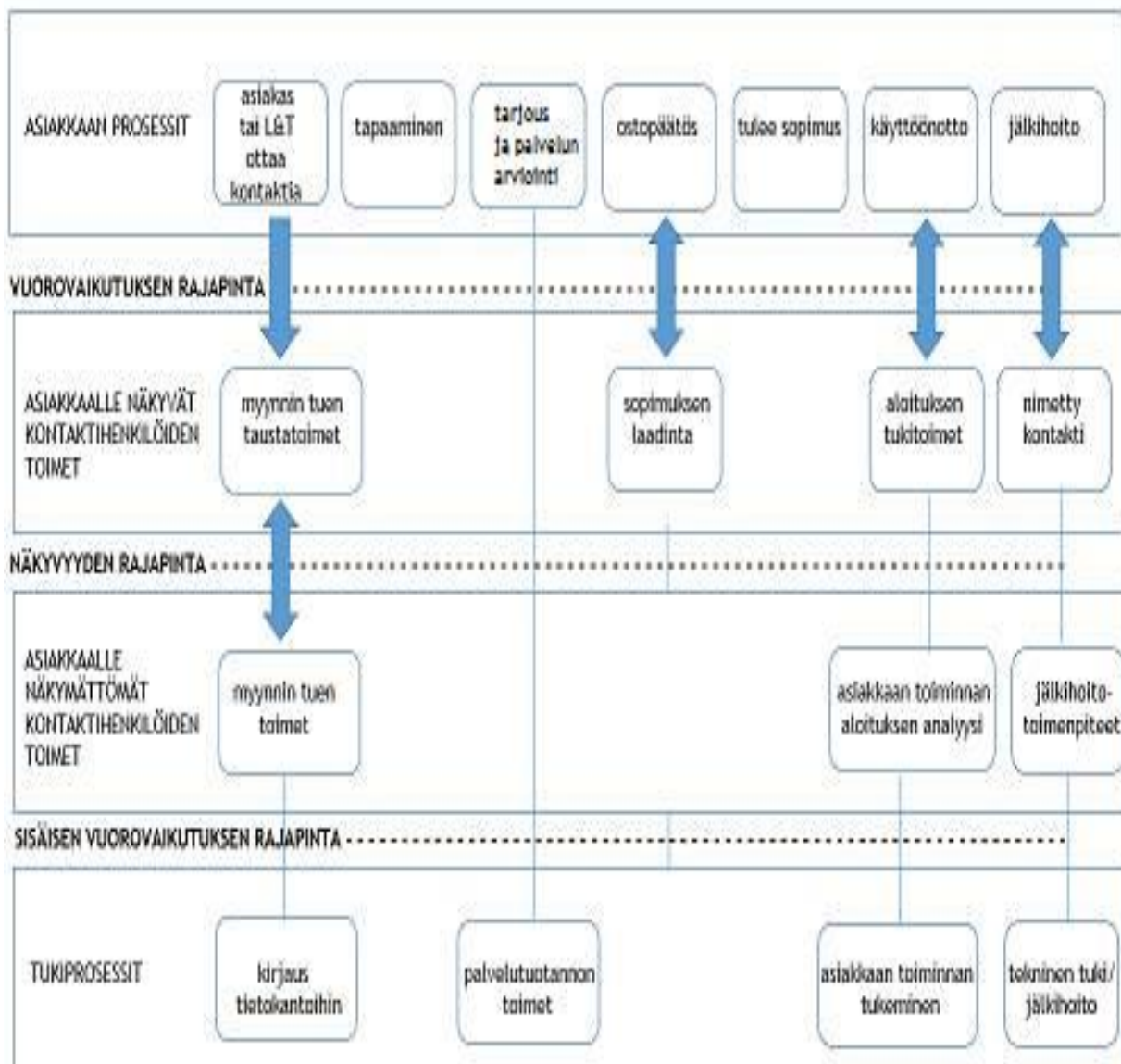




Kuvio 20: Verkkokoulutuspalvelun nykyinen Blueprint ( mukailten Ojasalo ym. 2009, 179)

Luomani Blueprint kuvion 21 mukaisesti ei ota kantaa järjestelmän ylläpitoon tai tekniseen toteutukseen, vaan se jäänee kohdeyrityksen arvioitavaksi. Koen, että en pysty ottamaan siihen kantaa, koska mielestäni tämä edellä kuvattu asia linkittyy vahvasti sekä pilotointiin että digitaalisen ympäristöpalvelun jatkokehittämiseen. Kuvio 21 kuvaa luomani uuden digitaalisen ympäristöpalvelun Blueprinttiä. Blueprint on rakentunut omasta ymmärryksestäni, joka on saatu L&T:n työvuosieni aikana. Lisäksi Blueprintissä on hyödynnetty Stockmannilta saamiani tietoja. Kuten Kuviossa 21 on esitelty ( Kuvio 21) on siinä näkyvillä asiakkaan prosessit, asiakkaalle näkyvät kontaktihenkilöiden toimet, asiakkaalle näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet sekä sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. Asiakkaan prosessi ylärivillä mukailee edellä Kuviossa 19 kuvattua digitaalista ympäristöpalvelun asiakaspolkua. Kuviossa 21 on sinisellä nuolella kuvattuna vuorovaikutus asiakkaan ja kohdeyrityksen välillä. Vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on olennaista sekä palvelun toimivuuden että sen kehittämisen kannalta.

### ASIAKKAALLE NÄKYVÄT PALVELUN OSAT



Kuvio 21: Blueprint digitaalisesta ympäristöpalvelusta ( mukailten Ojasalo ym. 2009, 179)

Luomani digitaalisen ympäristöpalvelun Blueprint-malli Kuvion 21 mukaisesti kuvaa myös eri tasojen etenemisen palveluprosessissa sekä samaan aikaan myös näiden väliset interaktiot prosessin eri vaiheessa. Näkemykseni mukaan tämä Blueprint-palvelumalli toimii jatkossa myös kohdeyrityksen kehittämisen apuvälineenä. Sen avulla voidaan digitaalisen ympäristöpalvelun käyttöönoton jälkeen sijoittaa mahdolliset kipupisteet tähän Blueprint-malliin sekä tarkastella niitä kriittisesti tämän digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämisen näkökulmasta. Tämä Blueprint-malli tuo näin ollen konkretiaa kehittämiseen sekä itse prosessin arviointiin visualisoinnin avulla. Tämä Blueprint on myös hyvä työkalu kohdeyritykselle siinä mielessä, että uusi digitaalinen ympäristöpalvelu konkretisoituu heille tämän visualisoinnin kautta.

## 5 Kehittämistyön tulokset

Valotan tässä kappaleessa kehittämistyöni tuloksia sekä otan kantaa siihen, toteutuvatko tälle kehittämistyölle johdannossa asettamani kehittämiskysymykseni. Koko kehittämistyöni pohjautuu, kuten on todettu aiemmin omaan oivallukseeni sekä heurestiseen ajatteluuni siitä, että kehitetään olemassa olevaa L&T:n ympäristöpalveluiden digitaalista verkkokoulutuspalvelua. Tämän ajatuksen rinnalla olen hyödyntänyt Ojasalon ym. (2015, 75) palvelumuotoilu-prosessin neljää vaihetta, ”kartoita ja ymmärrä”, ”ennakoi ja ideoi”, ”mallinna ja arvioi, sekä ”konseptoi ja vaikuta”-vaiheita, jotta saan oman oivallukseni tueksi jo koeponnistettua sekä tutkittua tutkimustietoa.

Asiakasymmärrystä on hankittu sekä teemahaastatteluilla että learning cafen avulla. Käytetyt menetelmät palvelivat mielestäni tätä kehittämistyötä hyvin. Kuten on todettu aiemmin kehittämismenetelmien vähyyks johtuu nykyisen ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun asiakaskunnan vähyydestä. Kehittämistyön tuloksina on syntynyt sekä digitaalinen ympäristöpalvelun asiakaspolku että digitaalinen ympäristöpalvelun Blueprint. Blueprint-mallin avulla kohdeyritys saa itselleen prosessimaisen kuvauksen siitä, kuinka digitaalinen palveluprosessi etenee asiakkaan sekä kohdeyrityksen näkökulmasta. Se toimii myös digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämisen apuvälineenä ja sinne voidaan palvelun käyttöönoton jälkeen sijoittaa mahdolliset digitaalisen ympäristöpalvelun kipupisteet. Kehittämisen myötä, oivallukseni mukaisesti kohderyhmää laajennetaan radikaalisti kattamaan myös b-to-c-kohderyhmä taloyhtiöiden muodossa. Kohderyhmää kannattaa mielestäni laajentaa, jotta digitaalista ympäristöpalvelua saadaan levitettyä nykyistä huomattavasti laajemmalle kohderyhmälle.

Digitaalinen ympäristöpalvelu kannattaa ehdotukseni mukaisesti muuttaa kokonaan maksuttomaksi digitaalseksi ympäristöpalveluksi ja tätä kautta siitä tulisi L&T:n ympäristöpalvelun myynnin sekä markkinoinnin maksuton työkalu. Ehdotukseni on, että digitaalista, maksutonta ympäristöpalvelua tarjoaisi myös L&T:n suurasiakasmyynti omille suurasiakkailleen, jolloin palvelun volyyymi kasvaisi entisestään. Myynnillisyyttä saadaan mukaan valjastamalla digitaaliseen ympäristöpalveluun hintalaskuri, josta asiakas saa haluamalleen ympäristöpalvelulle hinnan. Hintalaskuriin ei viedä kaikkia ympäristöpalveluiden palveluita niiden kompleksisuuden vuoksi. Ehdotukseni mukaisesti hintalaskurissa voisi olla ympäristöpalveluiden toimialan peruspalveluita, kuten vaihtolavan tilaus tai jäteastian tyhjennys. Hintalaskurin yhteyteen voisi myös visualisoida siellä tarjottujen ympäristöpalveluiden kuvat, jotta maallikko-asiakaskin ymmärtää, mitä ympäristöpalveluiden palvelua hän on kulloinkin tilaamassa. Teknisesti tätä uutta ympäristöpalvelun digitaalista ympäristöpalvelua voitaisiin laajentaa myös L&T:n digitiimin kehittämällä raksanapilla, hävikkimestarilla tai kimppanouto-palvelulla. Näiden kolmen digitaalisen palvelun mukaan tuominen tähän uuteen digitaaliseen ympäristöpalveluun toisi

mukanaan tähän digitaaliseen ympäristöpalveluun sekä laajuutta että syvyyttä. On hyvä tiedostaa myös se, että jos tavoitteena on saada sekä lisää kauppaa että uusia asiakkuuksia on näiden edellä kuvatun kolmen digitaalisen palvelun merkitys myös selkeästi lisäinformaatiota tuottava.

Edellä kuvattua omaa oivallustani tukee myös Bergströmin ja Leppäsen (2015, 131) ostoprosessi, jonka mukaisesti kohdeyrityksen ympäristöpalveluiden tulee pyrkiä vaikuttamaan ostoprosessin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen. Näihin vaikuttamalla saavutetaan mahdollisesti kohdeyritykselle edullinen ostopäätös. Tässä yhteydessä tulee myös korostaa sitä seikkaa, että kohdeyrityksen digitaalinen ympäristöpalvelu saattaa valjastaa asiakkaan latentin tarpeen näiden kahden ensimmäisen vaiheen aikana. Siksi onkin kohdeyrityksen tärkeätä tunnistaa tämän ostoprosessin merkitys osana uuden digitaalisen ympäristöpalvelun kehittämistä. Voidaan siis todeta yhteenvetona, että kohderyhmän laajentamisella, ostoprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta tehokkaasti hyödyntämällä sekä muuttamalla nykyinen digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu myynnin ja markkinoinnin työkaluksi saadaan todennäköisesti uusia asiakkuuksia. Uusi digitaalinen ympäristöpalvelu lisää myös todennäköisesti myyntiä sekä vahvistaa entisestään L&T:n imagoa vastuullisena ympäristöalan toimijana. Tätä edellä kuvattua taustaa vasten peilaten voidaan sanoa, että on mielekästä sekä kannattavaa kehittää nykyistä digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua paremmin tarkoitustaan vastaavaksi. Kehittämistyö vastaa näin ollen johdannossa esittelemääni kehittämiskysymykseen: ”onko mielekästä sekä kannattavaa valjastaa ympäristöpalveluiden verkkokoulutuskonsepti myytävästä tuotteesta myynnin ja markkinoinnin työkaluksi”.

Luon tässä kappaleessa katsauksen learning cafeesta saamiini tuloksiin visuaalisuudesta, toiminnallisuudesta sekä tarkoituksellisuudesta. Saamiini learning cafen- tulosten mukaisesti digitaalinen ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelu kaipaa vielä viilausta esimerkiksi verkkokoulutuspalvelun keston osalta, digitaalisessa verkkokoulutuspalvelussa olevan videon osalta sekä videon keston osalta. Myös videon juontaja sai palautetta monotonisesta äänestään. Painikkeiden sijoittelu sai myös rakentavaa palautetta, ja learning cafen-osallistujat toivoivat esimerkiksi ”lähetä eteenpäin-painiketta”. Myös viihteellisyyttä toivottiin lisää, ja osa learning cafen-osallistujista koki, että videon aikana keskittyminen herpaantui. Osa learning cafen- vastaajista koki myös nykyisen digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisältämän informaation olevan liian perustason informaatiota ja he kaipasivat syvempää ympäristöalaan liittyvää tietoa perustiedon rinnalle. Eräs vastaaja toivoi elokuvamaisuutta lisää, joka liittyy vahvasti palvelun toiminnallisuuteen. Mielestäni kehittämiskelpoinen idea tuli eräältä toiselta työkseen verkkokoulutusten kanssa tekemisissä olevalta henkilöltä, joka ehdotti, että digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun voitaisiin lisätä ”räkäisevä ros kis”, joka ”räkäisee” aina kun jätejäte on laitettu väärään paikkaan.

Learning cafen osallistajat pitivät nykyisen ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun selkeistä väreistä ja kuvioista. Lisäksi heidän mielestään jokaisella nykyisen verkkokoulutuspalvelun slidella oli sopivasti tietoa. Learning cafen osallistajat kommentoivat, että digitaalisen verkkokoulutuspalvelun niin kutsuttu punainen lanka löytyi. Se on mielestäni hyvä asia, koska se osoitus siitä, että digitaalinen verkkokoulutuspalvelu on käyttäjilleen tarkoitettu ja se palvelee käyttötarkoitustaan. Learning cafen-tulokset ovat mielestäni tämän kehittämistyön parasta antia. Learning cafen-osallistujilta sain rakentavaa ja ennen kaikkea rehellistä palautetta koskien nykyistä ympäristöpalveluiden digitaalista verkkokoulutuspalvelua. Näiden learning cafe-tulosten avulla voidaan kehittää olemassa olevaa ympäristöpalveluiden digitaalista verkkokoulutuspalvelua palvelemaan paremmin sille asetettua tarkoitustaan uudelleenkonseptoinnin yhteydessä.

Ne neljä henkilöä, jotka eivät päässeet paikalle järjestämäni learning cafe-tilaisuuteen saivat myös antaa palautetta nykyisestä digitaalisesta verkkokoulutuspalvelusta. Heidän palaute oli hyvin samansuuntaista, mitä olen kuvannut yllä. Eräs vastaaja toivoi lisää pelillisyyttä mukaan digitaaliseen verkkokoulutuspalveluun. Hänen mukaansa se auttaisi sisäistämään asioita.

Kuvaan tässä kappaleessa kahdesta teemahaastattelusta saamiani tuloksia. Kuten on todettu aiemmin haastattelin Stockmannin ympäristöhuollon asiantuntija Emilia Gäddää sekä L&T:n ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelun- alustan tehneet Datafisher-yhtiön toimitusjohtajaa Pavlos Ylistä. Stockmannin haastelua leimasi vahva positivisuus, jolla tarkoitan sitä, että kriittistä palautetta tuli hyvin vähän, ainoastaan digitaalisen verkkokoulutuspalvelun kesto sai kritiikkiä. Muilta osin hyvää palautetta tuli palvelun erinomaisuudesta sekä siitä, että digitaalinen verkkokoulutuspalvelu sopii kenelle tahansa. Haastateltava antoi palautetta myös L&T:n ympäristöpalveluiden parantuneesta toiminnasta. Datafisherin toimitusjohtaja Ylinen antoi lähinnä kriittistä palautetta kohdeyritykselle siitä, että asiakkaita olisi pitänyt osallistaa mukaan heti projektin alkuvaiheessa sekä projektin budjetti olisi hänen mielestään voinut olla suurempi.

Tämä kappale käsittelee digitaalisesta ympäristöpalvelusta laatimaani Blueprint-mallia. Kuten Kuviossa 21 on esitelty Blueprint on rakentunut omasta ymmärryksestäni kohdeyrityksessä työskentelyni aikana. Tässä Blueprintissä on myös hyödynnetty asiakasyritys Stockmannilta saamiani tietoja. Blueprintin pohjalla on luomani digitaalisen ympäristöpalvelun asiakaspolku. Laatimani Blueprint-malli kuvaa myös eri tasojen etenemisen palveluprosessissa sekä samaan aikaan myös näiden väliset interaktiot prosessin eri vaiheessa. Näkemykseni mukaan tämä Blueprint-malli toimii jatkossa myös kohdeyrityksen kehittämisen apuvälineenä.

Yhteenvedon tulosten pohjalta voidaan todeta, että digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua kannattaa kehittää vielä sen sisällön osalta edellä kuvatun mukaisesti,

jotta se palvelee vielä paremmin tarkoitustaan uudessa roolissaan. Myös asiakaskeskeisyyskulma toteutuu, kun palvelun käyttäjät kokevat digitaalisen ympäristöpalvelun olevan heille tarkoitettu. Kehittämistyö vastaa näin ollen johdannossa esitettyyn kehittämiskysymykseen: ”miten nykyistä digitaalista verkkokoulutuspalvelua voidaan muuttaa asiakaskeskeisemmäksi ja paremmin tarkoitustaan palvelevaksi”.

Erityistä huomiota kannattaisi mielestäni saatujen tulosten mukaan kiinnittää viihteellisyyteen. Tällä tarkoitan sitä, digitaalisen ympäristöpalvelun sisällön tulee olla niin kiinnostavaa, että se sekä sitouttaa että vangitsee käyttäjän mielenkiinnon koko digitaalisen verkkokoulutuspalvelu-istunnon ajaksi. Myös erään vastaajan näkökulma pelillisyydestä kannattaa ottaa huomioon. Toisaalta se varmasti palvelee käyttäjäystävällisyyttä, mutta taas toisaalta se voi viedä tämän uuden digitaalisen ympäristöpalvelun uskottavuutta. Mielestäni kohdeyrityksen kannattaa arvioida myös sitä seikkaa, että kannattaako digitaalisen verkkokoulutuspalvelun informaation olla nykyistä syvällisempää, koska osa vastaajista koki sen sisältävän liian perustason tietoa. Syvällisempi informaatio voisi olla jotakin sellaista, mitä käyttäjän ei ole helppoa saada internetin maailmasta. Informaatio voisi sisältää esimerkiksi ympäristöalan syvempää tietoa sekä ympäristölakien selkokielistä tulkintaa.

Tutkimuksen validiteetin osalta voinen todeta, että luotettavuus perustuu asiakkailta sekä koekäyttäjiltä saatuihin tietoihin. Koska kehitystyöni aiheena on kehittää olemassa olevaa ympäristöpalveluiden digitaalista verkkokoulutuspalvelua, jota ei ole pilotoitu, eikä se ole vielä toiminnassa sille kuuluvassa toimintaympäristössä en pysty arvioimaan luotettavuutta empiriaan perustuvan tutkimuksen pohjalta.

## 6 Johtopäätökset, oma oppiminen sekä jatkokehitysehdotukset

Tässä kappaleessa käyn läpi kehittämistyöni johtopäätöksiä, sekä omaa oppimistani osana tätä kehittämistyötä. Lisäksi linkitän palveluliiketoiminnan sekä asiakaskeskeisen kirjallisuuden osaksi oman kehittämistyöni yhteenvetoa. Esitän myös kohdeyritykselle muutaman jatkokehitysehdotuksen koskien sekä pilotointia että kohdeyrityksen muita digitaalisia palveluita.

L&T:n digitaalista ympäristöpalveluiden verkkokoulutuspalvelua kannattaa oman oivallukseni sekä heuristisen ajatteluni mukaisesti kehittää kohderyhmää laajentamalla sekä muuttamalla se myynnin sekä markkinoinnin maksuttomaksi työkaluksi. Oma oivallustani tukee myös Bergströmin ja Leppäsen (2015, 131) ostoprosessin kahden ensimmäisen vaiheen tunnistaminen. Ostoprosessin kahden ensimmäisen vaiheen tunnistamisen kautta päästään vaikuttamaan mahdolliseen ostopäätökseen kohdeyrityksen kannalta edullisesti. Jos kohderyhmää laajennetaan kattamaan myös b-to-c-asiakkuudet, eli taloyhtiöt on todennäköisempää, että digitaalinen ympäristöpalvelu menestyy paremmin. Edellä kuvattu tarkoittaa sitä, että uuden digitaal-

lisen ympäristöpalvelun kautta saadaan varmasti enemmän uusia asiakkaita ja sitä kautta päästään lopulliseen tavoitteeseen, eli myynnin kasvattamiseen. Tämän uuden digitaalisen ympäristöpalvelun menestyksen salaisuus on ehdottomasti se, että sitä pitää levittää laajasti. Se tarkoittaa kohdeyritykselle sitä, että kohdeyrityksen ympäristöpalveluiden toimialan pitää sekä sitoutua että sitouttaa oikeat henkilöt levittämään uutta digitaalista ympäristöpalvelua mielekkäällä tavalla. Tämä edellä kuvattu oivallus pohjautuu omaan ammatilliseen osaamiseen sekä kokemukseeni b-to-b-myyntin ja markkinoinnin tehtävien parissa, kuten on todettu aiemmin. Näin ollen voidaan todeta, että edellä kuvattu oivallus on heuristista ajattelua, koska se perustuu omaan kokemukseeni.

Ympäristöpalveluiden digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisältö kaipaa vielä muokkausta visuaalisuuden, viihteellisyyden sekä tarkoituksellisuuden osalta learning cafe-tilaisuudesta saamani käyttäjäpalautteen osalta. Tämä käyttäjäpalautte on näkemykseni mukaan toimeksiantajalle arvokasta, koska se sisältää käyttäjien rehellistä palautetta. Tässä palautteessa merkillepantavaa on myös se seikka, ettei kenelläkään learning cafe-vastaajalla ole kiinnostusta kohdeyritykseen, eikä heillä näin ollen ole tarvetta miellyttää kohdeyritystä millään lailla. Haastatteluista saamani palaute jäi hiukan vajavaiseksi, osittain siitä syystä, että haasteltavia oli niin vähän ja toisaalta siitä syystä, että haastatteluja leimasi mielestäni eräänlainen miellyttämisenhalu.

Alakoski (2014, 67) määrittelee arvon muodostuvan tyytyväisyyden, hyödyn sekä laadun kautta. Asiakkaan arvon muodostuminen on siis prosessi, joka alkaa asiakkaan ensikontaktista palveluntarjoajaan, jatkuen ostopäätökseen, jonka jälkeen syntyy asiakkuus. Uusi digitaalisen ympäristöpalvelu tuottaa arvoa asiakkailleen. Tämän digitaalisen ympäristöpalvelun arvo on ympäristöpalvelun hankinnan helppous sekä mutkattomuus, ja asiakkaan aikaa säästyy johonkin muuhun.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakas sijoitetaan keskiöön, eikä niin, että keskiössä on palveluntuottaja, tai palvelutapahtuma asiakkaan ja palveluntuottajan välillä (Voima, Heinonen & Strandvik, 2010, 118; 123.). Kuvion 1 mukaisesti myös kohdeyritys määrittelee asiakaskeskeisyyden olevan yksi heidän strategian keskeisistä teemoista. Asiakaskeskeisyys on myös vahvasti läsnä uuden digitaalisen ympäristöpalvelun ydinajatuksessa. Digitaalisen ympäristöpalvelun tarjoama informaatio jäntevöittää nähdäkseni asiakkaan sisäisiä prosesseja. Tämä digitaalinen ympäristöpalvelu voidaan nähdä olevan asiakkaalle niin kutsuttu tukitoiminto, ja tätä digitaalista ympäristöpalvelua hyödyntämällä asiakkaalla jää enemmän aikaa omaan ydinliiketoimintaansa.

Oma kehittämistyöni-matka päättyi Blueprint-konseptin luontiin ja näin ollen tämä kehittäminen ei ota kantaa esimerkiksi uuden digitaalisen ympäristöpalvelun pilotointiin, joka jää

kohdeyrityksen vastuulle. Tuulaniemi (2011, 231) korostaa, että palvelukonseptit on pilotoitava puolivalmiina, jotta saadaan palautetta ja asiakaskokemusta siitä viitekehuksesta, jossa palvelu tulee toimimaan. Toivon, että kohdeyritys pilotoi uuden digitaalisen ympäristöpalvelun ennen sen käyttöönottoa. Tärkeätä on myös ottaa asiakkaat mukaan pilotointiin. Heinonen ym. (2015, 480) kehottaakin asiakaskeskeisyyteen pyrkiviä yrityksiä jalkauttamaan asiakaskeskeisen ajattelun koko organisaatioon, osaksi organisaation perustoimintoja. Asiakkaan logiikkaa voi ymmärtää ainoastaan olemalla osa asiakkaan arkea. Asiakkaiden mukaanotto pilotointiin antaa ymmärryksen mukaan kohdeyritykselle tietoa siitä, miten tämä digitaalinen ympäristöpalvelu toimii, sekä vastaako se sille asetettuja odotuksia vaiko ei. Näin ollen voidaan todeta, että asiakkaiden mukaanotto niin pilotointiin kuin kaikkeen muuhun tekemiseen on asiakaskeskeisyyttä parhaimmillaan!

Pilotointi on näkemykseni mukaan niin laaja kokonaisuus, että siinä voisi olla aihe jopa uuteen kehittämistyöhön tai laajempaan tutkimukseen. Voisi olla myös mielenkiintoista tutkia opinäytetyössä myös sitä, mitä asiakkaat ajattelevat kohdeyrityksen muista digitaalisista palveluista.

Kuvaan tässä kappaleessa omaa oppimisprosessiani. Tämä kehittämisprosessi on ollut pitkä sekä ajoittain todella haasteellinen. Alussa kehittämistyöni ohjautui sivuraiteelle syystä, että lähdin tekemään kehittämistyötä L&T:n ympäristöpalveluiden hankkeesta, jonka kehittämisessä en ollut mukana alusta asti. Tämä asetti minut uuden haasteen eteen. Ymmärsin, etten voi jatkaa alkuperäisellä kehittämistyön aiheella. Tämän jälkeen olin pakotettu pohtimaan uutta kehittämistyön aihetta. Ymmärsin oman oivallukseni kautta, että L&T:n ympäristöpalveluiden nykyistä digitaalista verkkokoulutuspalvelua voidaan kehittää ja saada se paremmin palvelemaan tarkoitustaan. Tämän jälkeen lähdin tekemään kehittämistyötä uudella aiheella. Jos minulla olisi ollut enemmän aikaa, olisin järjestänyt toisen learning cafe-tilaisuuden keväällä 2016 sekä perehtynyt syvällisemmin käyttäytymistieteelliseen kirjallisuuteen. Luonnollisesti olisin myös halunnut haastatella useampia tahoja, koska koen, että haastatteluista on mahdollista saada hyvällä etukäteisvalmistelulla paljon irti haastateltavasta. Kaikista alun vaikeuksista huolimatta koin, että tätä kehittämistyötä oli mukava tehdä. Saavutin myös mielestäni tälle kehittämistyölle asettamani tavoitteen, joka oli osoittaa kehittämiskysymykset oikeaksi. Pystyin myös omasta mielestäni vastaamaan kehittämiskysymyksiin pohjautuen heuristiseen arvioon sekä palveluliiketoimintaan liittyvään alan kirjallisuuteen. Oma henkilökohtainen tavoitteeni on lisäksi se, että kehittämäni digitaalinen ympäristöpalvelu kaupallistetaan. Tämä kehittämistyö on haastanut oma ajatteluani enemmän kuin mikään muu asia ylemmän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan opintojeni aikana. Alun virhearviointi pakotti minua ottamaan aivan uudenlaisen näkökulman kehittämistyöhöni ja tätä kautta mukaan astui vahva kehittämisen aspekti, joka loi raamit tälle kehittämistyölle. Yhteenvedona voidaan sanoa, että olen oppinut ajattelemaan asioita eri kantilta sekä ajattelemaan laajem-



min. Mielestäni olen oppinut myös ymmärtämään ostoprosessia sekä sen taustalla olevia asioita paremmin. Näin ollen uskon, että myös ammatillinen osaamiseni on tämän kehittämistyön myötä parantunut.

Kokemukseni mukaan digitaalisuus yrityksissä edellyttää kokeellista toimintakulttuuria. Tällä tarkoitan sitä, että osana digitaalista tapaa toimia pitäisi olla rohkeutta ja ennen kaikkea uskallusta lähteä rohkeasti haastamaan sekä vakiintuneet toiminta- että ajattelutavat. Kohdeyrityksessä digitaalisuus on jo saanut jalansijaa edellä kuvatun mukaisesti. Nyt rohkaisen heitä jatkamaan olemassa olevalla digitaalisella tiellä, jonka he ovat jo valinneet.

## Lähteet

### Kirjat ja muut painetut julkaisut

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta- palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsinki: Unigrafia.

Arantola, H. 2006. Customer insight- Uusi väline liiketoiminnan ymmärtämiseen. Juva: WS Bookwell.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Tekes, Helsinki.

Bazerman, M.H. & Moore., D. A. 2013. Judgement in Managerial Decision Making. 8 th edition. Wiley.

Bergstrom, S. & Leppänen , A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Filenius, M. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. 2015. Saarijärvi: Offset Oy.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Liettua: Balto print.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3 painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5 painos. Vantaa: Hansaprint.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio, markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hämäläinen, K., Nyman, J., Björk, P. & Lammi, M. 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa. Desire-projektin loppuraportti. Tekes.Taideteollinen korkeakoulu. 1-72.

Ingalsuo, T. 2015. Digitalisaatio ja arvon yhteisluonti valmistavassa teollisuudessa-teollinen internet ja sosiaalinen tietojenkäsittely mahdollisuuksina. Pro-gradu-työ. Tampereen yliopisto.Tampere.

Johnston, R. & Clark, G. Service Operations Management: Improving Service Delivery. 2001. FT Prentice-Hall. Harlow, UK.

Johnston , R & Clark, G. Service Operations Management: Improving Service Delivery. 2008. 3 rd edition. FT Prentice Hall.

Korteso, K . & Löytänä, J. 2015. Asiakaskokemus-palvelubusineksestä kokemusbusinekseen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Yliopistopaino.

Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Suuri hämmennys. Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Taloustaito Oy ( ETLA B254).

Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärrys. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu-uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2 painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. *Palvelun konseptointi*. Teoksessa Miettinen, S., (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2 painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Ojasalo, K., Moilanen, M. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät-uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, M. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät-uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3-4 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design: From insight to implementation*. New York: Rosenfield Media, LLC.

Ruokonen, M. *Biteistä businessistä- digitaalisen liiketoiminnan käsikirja*. 2016. Saarijärvi: Offset Oy.

Sticdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This is service Design Thinking: Basics, Tools & Cases*. Amsterdam: BIS Publisher.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009/2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. *Palvelumuotoilu*. 2011. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: Bookwell kirjapaino.

Wilson, A., V. A. Zeithaml., Bitner., M.J. & Gremler D.D. 2012. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second European Edition. McGraw-Hill Education Management. Irwin, Usa.

#### Artikkelit

Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Morgan, F, N. 2007. *Service blueprinting; A Practical Technique for Service Innovation*. Arizona State University, Center for Services Leadership. Pp. 1-24.

Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. 2002. *The service concept: the missing link in service design research*. *Journal of Operations Management*. No. 20. Pp. 121-134.

Heinonen, K., Strandvik, T. Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. A *customer-dominant logic of service*. 2010. *Journal of Service Management*, vol 21, No. 4, 531-548. Emerald Group Publishing Limited.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. *Customer-dominant logic: foundations and implications*. *Journal of Services Marketing*. Vol 29. Pp. 472-485.

Keränen, K. & Ojasalo, K. 2011. Value co-creation in b-to- b-services. “Developing competences for Next Generation Service Sectors”. Campus Encounters- Bridging Learners Conference. Porvoo, Finland.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory* 6, 3, pp. 281-288.

Michel, S., Brown, S.W. & Gallan, A. 2008. How to innovate customers, not products. *California Management Review*. Vol 50, No.2.

Ojasalo, K. 2010. The Shift from Co-production in Services to Value co-creation. *The Business Review*, Cambridge, Vol. 16 No. 1, pp. 175.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004b. Evolving a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 ( January), pp. 1-17.

Voima, P., Heinonen, K & Strandvik, T. 2010. Exploring customer Value Formation- A Customer Dominant Logic Perspective. IDEAS working paper Series from RePEc. Pp. 118-142.

#### Sähköiset lähteet

Datafisher. <http://www.datafisher.com/>. Viitattu 09.04.2016.

Otetaan digiloikka. Suomi digikehityksen kärkeen. 2015. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 20.03.2016. [http://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan\\_digiloikka\\_net.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf)

IT-glosary. Gartner.com <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/> Viitattu 30.04.2016.

HAMK, 2006. Helmi-Seminaari ” Ammattikymppi”. Learning cafe. 11-12.5.2006. Learning Café-ohjeistus. Learnig Café-idea. Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu. [http://www.opeko.fi/toinenaalto/Learning\\_cafe\\_ohjeistus.pdf](http://www.opeko.fi/toinenaalto/Learning_cafe_ohjeistus.pdf) Viitattu 02.04.2016.

Learning-cafe eli oppimiskahvila. Innokyla. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539> Viitattu 02.04.2016.

Kimppanouto. <http://www.kimppanouto.fi/> Viitattu 25.03.2016.

Teemahaastattelu. KvaliMOTV. [http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_2.html) Viitattu 28.03.2016.

Suomen Digibarometri 2014. DIGILE, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus. Viitattu 25.02.2016. <http://digibarometri.fi/files/2014/02/Digibarometri-2014.pdf>

Strategia. Lassila & Tikanoja intranet-sivut 2015. Viitattu 25.02.2015. <http://silta.lassi.fi/strategia/Sivut/default.aspx>

Strategia. Lassila & Tikanoja internet-sivut 2015. Viitattu 25.02.2015. <http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/strategia/>

Vuosikertomus 2014. Lassila & Tikanoja internet-sivut 2015. Viitattu 27.02.2015. <http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/vuosikertomus2014/>

Lassila & Tikanoja sijoituskohteena. Lassila & Tikanoja internet-sivut 2016. Viitattu 30.01.2016. <http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/sijoittajat/lt-sijoituskohteena/>

Vuosikertomus 2015. Lassila & Tikanoja internet-sivut 2016. Viitattu 25.03.2016.

<http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/vuosikertomus2015/vuosi-2015/Sivut/avainluvut.aspx>  
Viitattu 25.3.2016.

Ilmiöt. Digi aika rantautui raksalle. Lassila & Tikanoja internet-sivut 2016. Viitattu 25.02.2016.

<http://www.lassila-tikanoja.fi/lassi/ilmiot/Sivut/digiaika-rantautui-raksalle.aspx>

Palvelemme yhtenä LT:nä. Lassila & Tikanoja internet-sivut. Viitattu 09.04.2016.

<http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/vuosikertomus2013/kestavaa-tyota/asiakkaan-parhaaksi/> Viitattu 09.04.2016.

Asiakaskysely. Lassila & Tikanojan intranet-sivut. Viitattu 18.04.2016.

<http://silta.lassi.fi/ajankohtaiset/tiedotteet/Sivut/Asiakaskysely-selvitt%c3%a4%c3%a4-kuinka-monet-suosittelevat-LTta.aspx>

L&T & SLUSH kierrättävät yhteistyössä. Lassila & Tikanojan internet-sivut. Viitattu 19.04.2016. <http://www.lassila-tikanoja.fi/tiedotteet/Sivut/lt-ja-slush-kierrattavat-yhteistyossa-kierratetyt-kuormalavat-muuntuvat-tapahtumakalusteiksi.aspx>

Lassila & Tikanoja asiakastytyväisyystutkimus. Lassila & Tikanoja intranet-sivut. Viitattu 18.04.2016. <http://silta.lassi.fi/ajankohtaiset/tiedotteet/Sivut/Asiakaskysely-selvitt%c3%a4%c3%a4-kuinka-monet-suosittelevat-LTta.aspx>

Lassila & Tikanoja palvelut. Hävikkimestari auttaa minimoimaan ruokahävikin. Viitattu 30.04.2016. <http://www.lassila-tikanoja.fi/palvelut/asiantuntijapalvelut/havikkimestari/>

Tuotteiden ja prosien innovointi piristymässä, digitalisaatiosta vauhtia liiketoimintaan? Tilastokeskus. Viitattu 22.04.2016.

[http://www.stat.fi/til/inn/2014/inn\\_2014\\_2016-03-24\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/inn/2014/inn_2014_2016-03-24_tie_001_fi.html)

Tekes. Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of Service Business. 2010. Viitattu 01.05.2016. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf)

Digitalisaatio. Valtiovarainministeriö. <http://vm.fi/digitalisaatio> Viitattu 30.04.2016.

Digitalisoidaan julkiset palvelut. Valtiovarainministeriö. <http://vm.fi/digitalisoidaan-julkiset-palvelut> Viitattu 30.04.2016.

#### Julkaisemattomat lähteet

Hannula, J. 2015. Ympäristöasiantuntijan haastattelu 27.02.2015. Lassila & Tikanoja Oyj. Helsinki.

Hannula, J. 2016. Ympäristöasiantuntijan haastattelu. 07.03.2016. Lassila & Tikanoja Oyj. Helsinki.

Hannula, J. 2016. Ympäristöasiantuntijan haastattelu. 27.04.2016. Lassila & Tikanoja Oyj. Helsinki.

Hannula, J. 2016. Ympäristöasiantuntijan haastattelu. 03.05.2016. Lassila & Tikanoja Oyj. Helsinki.

Hannula, J. Ympäristöasiantuntijan haastattelu 20.05.2016. Lassila & Tikanoja Oyj. Helsinki.  
Ylinen, P. 2015. Toimitusjohtajan haastattelu. 09.01.2015. Datafisher. Helsinki.  
Gäddä, E. 2015. Ympäristöhuollon asiantuntijan haastattelu. 04.03.2015. Stockmann Oyj. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: L&T:n strategia vuosille 2014 - 2018. (L&T 2015b) .....	16
Kuvio 2: Digitaalisen verkkokoulutuspalvelun sisällön näkymä ( sisäinen lähde ) .....	20
Kuvio 3: Digitaalisen verkkokoulutuspalvelun näkymä (sisäinen lähde).....	21
Kuvio 4: Digitaalisen verkkokoulutuspalvelun kuvamaailma ( sisäinen lähde) .....	21
Kuvio 5: Kohdeyrityksen asiakastyytyväisyys-kyselyn tulokset 2012 - 2015 ( sisäinen lähde)34	
Kuvio 6: Etelä-Suomen asiakastyytyväisyys-kyselyn tulokset 2012-2015 ( sisäinen lähde)..	35
Kuvio 7: Organisaatioiden ostoprosessi ( mukailen Bergström ja Leppänen, 2016, 131) ..	38
Kuvio 8: Organisaation ja kuluttajan erityspiirteet ostotoiminnassa ( mukailen Hollanti & Koski, 2007, 155).....	41
Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessi ( mukailen Ojasalo ym. 2015, 75) .....	44
Kuvio 10: Uusi digitaalinen ympäristöpalvelu.....	47
Kuvio 11: Palvelumuotoiluprosessi & menetelmien kuvaus ( mukailen Ojasalo ym. 2009, 75) .....	50
Kuvio 12: Kehittämistyöni vaiheet .....	55
Kuvio 13: Digitaalisen ympäristöpalvelun ajatuskartta.....	56
Kuvio 14: Learning cafe-ryhmä keskustelee toiminnallisuuden-teemasta .....	65
Kuvio 15: Learning cafe-ryhmän mietteitä visuaalisuudesta .....	65
Kuvio 16: Learning cafe-ryhmän yhteenveto toiminnallisuus-teemasta.....	66
Kuvio 17: Learning cafe-ryhmän mietteitä tarkoituksellisuus-teemasta .....	66
Kuvio 18: Tunnelmakuva learning cafe-tilaisuudesta .....	67
Kuvio 19: Digitaalisen ympäristöpalvelun asiakaspolku .....	71
Kuvio 20: Verkkokoulutuspalvelun nykyinen Blueprint ( mukailen Ojasalo ym. 2009, 179)73	
Kuvio 21: Blueprint digitaalisesta ympäristöpalvelusta ( mukailen Ojasalo ym. 2009, 179)74	

## Taulukot

Taulukko 1: Digitaalisuuteen liittyvät ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt .....	13
Taulukko 2: Liiketoimintojen logiikat ( mukailten Alakoski, 2014, 10) .....	25
Taulukko 3: Tarkoituksellisuus-teeman palaute learning cafe-osallistujilta .....	67
Taulukko 4: Visuaalisuus-teeman palaute learning cafe- osallistujilta.....	68
Taulukko 5: Toiminnallisuus-teeman palaute learning cafe- osallistujilta .....	68



#### Liite 1 Teemahaastatteluiden kysymykset

- olitko mukana suunnittelemassa tätä verkkokoulutuksen testiversiota? Saitteko vaikuttaa testiversion sisältöön?
- millainen yleiskuva verkkokoulutuksesta jäi sinulle? Etenikö se jouhevasti?
- kuvailisitko verkkokoulutuksen käyttäjäkokemusta?
- etenikö verkkokoulutus sujuvasti?
- oliko verkkokoulutus sinua/teitä varten kohdennettu?
- mitä parantaisit verkkokoulutuksessa? Miksi?
- suosittelisitko sitä muille kollegoillesi?
- millainen oli brief Lassila & Tikanojalta sinulle tähän toimeksiantoon?
- oliko Lassila & Tikanojan ympäristöpalveluiden asiakkaita mukana verkkokoulutuksen suunnittelussa?
- mikä oli hyvää tässä projektissa, onko jotakin mitä tekisit toisin, jos saisit itse päättää?
- vapaa sana