

Asiakaskokemus kehittämistyön kivijalkana

Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutuksen opinnäytetyöjulkaisu



Asiakaskokemus kehittämistyön kivijalkana

Merja Koikkalainen (toim.)

Asiakaskokemus kehittämistyön kivijalkana

Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutuksen opinnäytetyöjulkaisu

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 23/2020

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-376-8 (pdf)
ISSN 2489-2637 (verkkajulkaisu)

Sarja B. Tutkimusraportit ja
kokoomateokset 23/2020

Toimittaja: FT Merja Koikkalainen,
YAMK-yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu,
YAMK-osaamisryhmä

Kansikuva: Anu Pulli

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut



Lapin korkeakoulukonserni LUC
on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.
www.luc.fi



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -käyttöluvalla.

ESIPUHE

Menestyvä digitaalisen ajan palveluliiketoiminta edellyttää hyvää asiakaskokemuksen johtamista. Palvelujen kehittäminen niin, että asiakas otetaan kehittämisen prosessiin mukaan, on nykyaikaa ja hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen kiinnostaa organisaatioita. Asiakaskokemus on monesta tekijästä koostuva asiakkaan kokema tunne ja se on myös heijastuma organisaation tavasta johtaa ja toimia ympäristönsä kanssa. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa organisaatioita tunnistamaan asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä ja digitaalisuus muokkaa kehittämisen suuntaa. Julkaisussa asiakaskokemuksen johtamista tarkastellaan laajasti asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisen viitekehyksessä. Yhteistä kaikille tarkastelunäkökulmille on se, että asiakaskokemuksen tulee olla mukana organisaation kaikissa toiminnoissa ja asiakaskokemuksesta tulee myös johtaa.

Asiakaskokemus kehittämistyön kivijalkana -julkaisuun on koottu digiajan palvelujohtamisen -koulutuksen opiskelijoiden opinnäytetöinään tekemiä tutkimuksellisia kehittämistöitä. Mukana on kuusi työtä, joiden tuottamiseen on osallistunut kaksitoista opiskelijaa sekä teemaa kokoava, kaikkien tekijöiden yhdessä kirjoittama tietoperusta. Monialaisessa teemaryhmässä ovat työskennelleet Suvi Järvensivu (sosionomi), Henna Kaakkuriniemi (tradenomi), Marko Koskela (metsätalousinsinööri), Tero Kylä-Kaila (restonomi), Laura Pallari (restonomi), Sanna Pitkäranta (terveydenhoitaja, tradenomi), Anu Pulli (tradenomi), Piia Pyhäniemi (restonomi), Jatta Sammalkangas (kasvatustieteen maisteri), Ville Siljamo (restonomi), Juho Tahkola (agrologi) ja Rainer Vuontisjärvi (tradenomi).

Opinnäytetyöaiheiden työstämistä ja kehittämisenäkökulmien valintaa ovat ohjanneet digiajan palvelujohtamisen -koulutuksen kompetenssit, jotka kohdistuvat hajautettujen työympäristöjen johtamiseen ja monialaisen palvelutalouden kehittämiseen. Kokoomajulkaisu tuottaakin uutta ja laajempaa tietoa ja osaamista molempiin koulutuksessa tavoiteltuihin osaamisalueisiin.

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2019 asiakaskokemus -teeman monipuolisella tarkastelulla ja toimeksiantajien tarpeiden kartoituksella. Pienryhmissä käytäjien keskustelujen tuloksena kaikki löysivät omaan viitekehykseensä sopivat kumppanit monialaisen ryhmän sisältä; kaksi työtä tehtiin kolmen opiskelijan pienryhmissä ja kaksi parityönä ja kaksi yksilötyönä. Kehittämisen tarpeet ovat

tulleet organisaatioista, jotka ovat tunnistaneet asiakaskokemuksen johtamisen yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi omassa toiminnassaan. Toimeksiantajina kehittämistöissä olivat Siikalakeuden metsänhoitoyhdistys, Pohjola Vakuutus Oy, Jerusalem Evangelical Outreach -järjestö, Arctic and North Atlantic Security and Emergency Preparedness Network -hanke (ARCSAR) ja Rovaniemen koulutuspalvelut.

Asiakaskokemus -teemaryhmän työskentely eteni suunnitellusti tiukasta opiskeluaiakataulusta huolimatta. Ryhmässä keskusteltiin ja tuettiin toisia ja lopputuloksena kaikkien työt valmistuivat ajallaan. Kiitos koko ryhmälle uusia ajatuksia tuoneesta prosessista ja kiitos myös viestinnän opettaja Riikka Partaselle opinnäytetöiden kirjoittamisprosessin ohjauksesta. Kiitokset myös toimeksiantaja antaneille organisaatioille ja siellä kehittämistöiden ohjauksesta vastanneille henkilöille.

Julkaisun yhteinen tietoperusta ja artikkelit antavat työkaluja ja malleja entistä parempaa asiakaskokemusta tuottavaan johtamiseen ja toimintaan organisaatioissa sekä jatkokehittämistöimiin jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Rovaniemellä 24.11.2020

FT Merja Koikkalainen, YAMK-yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, YAMK-osaamisryhmä

Esipuhe.....	2
ASIAKASKOKEMUS KEHITTÄMISTYÖN KIVIJALKANA.....	5
METSÄNHOITOYHDISTYSTEN MERKITYS METSÄNOMISTAJILLE MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	37
Marko Koskela, Ville Siljamo ja Rainer Vuontisjärvi	
DIGITAALISUUDELLA PAREMPAA ASIAKASKOKEMUSTA VAHINKOTILANTEESSA	69
Henna Kaakkuriniemi ja Anu Pulli	
ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.....	106
Juho Tahkola ja Tero Kylä-Kaila	
JERUSALEM EVANGELICAL OUTREACH -JÄRJESTÖN ASIAKASTYÖN DIGITALISAATIO	142
Suvi Järvensivu, Sanna Pitkäranta ja Piia Pyhäniemi	
MATKAILUALAN MIKROYRITYKSEN KRIISIVIESTINTÄ ASIAKKAALLE	180
Jatta Sammalkangas	
OPETTAJIEN KOKEMUKSIA ETÄJOHTAMISESTA JA DIGITAALISTEN OPPIMISYMPÄRISTÖJEN KÄYTÖSTÄ POIKKEUSAIKANA	222
Laura Pallari	

ASIAKASKOKEMUS KEHITTÄMISTYÖN KIVIJALKANA

Kirjoittajat: Suvi Järvensivu, Henna Kaakkuriniemi, Marko Koskela, Tero Kylä-Kaila, Laura Pallari, Sanna Pitkäranta, Anu Pulli, Piia Pyhäniemi, Jatta Sammal kangas, Ville Siljamo, Juho Tahkola, Rainer Vuontisjärvi

JOHDANTO

Asiakas on keskeisessä asemassa digitaalisen aikakauden globaalissa kilpailutilanteessa. Ne palveluntarjoajat pärjäävät, jotka tarjoavat parasta asiakaskokemusta juuri silloin, kun se asiakkaille parhaiten sopii ja siellä, missä asiakas on. Jos yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle merkityksellistä palvelua, hän ei valitse kilpailevaa toimijaa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017a, 10–11.) Hyvän asiakaskokemuksen lähtökohta onkin asiakkaan tärkeyttä korostava ja vaaliva kulttuuri. Teknologia toimii apuvälineenä kulttuurin arvolupauksen toteutumisessa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 82.)

Alun perin digitalisaatiota on kehitetty, jotta saataisiin parannettua tuottavuutta ja tehokkuutta, mutta digitalisaatiossa ei ole kysymys vain yhden asian muuttamisesta. Digitaalisuus ja teknologia muuttavat niin työtä ja tehtäviä kuin liiketoimintamalleja, arvoja ja käyttäytymismallejakin. Digitaalisuus näkyy kaikessa, muun muassa tiedon saatavuudessa, avoimuudessa, markkinoinnissa ja johtamisvoissa. Digitalisaation avulla syntyy jatkuvasti esimerkiksi uusia palveluita sekä liiketoimintamalleja, ja voidaankin sanoa, että digitalisaatiosta ja sen myötä tehostuneista teknologioiden hyödyntämisistä on tullut yksi suurista kilpailuvalteista nykyään. (Palta ry 2016, 3–4, 9.)

Voidaan sanoa, että asiakaskokemus on digitaalisen ajan palveluliiketoiminnan ytimessä. Digitaalisen teknologian nopean kehittymisen kautta tekoälyä, Big dataa ja kerättyä tietoa voidaan käyttää sekä palveluliiketoiminnan että asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Lee & Lee 2019.) Palveluliiketoiminnan lähtökohtina voidaan pitää asiakaslähtöisyyttä, asiakasläheisyyttä ja palveluiden ymmärtämistä osaksi yrityksen tai organisaation liiketoimintaa. Palveluliiketoimintaa kehitettäessä strategian tulee kohdata kehittäminen käytännön tasolla. Asiakkaan odotukset ja tarpeet ovat palveluliiketoiminnan uudistumisen ja kehittämisen lähtökohtina, ja niiden kautta muodostuu yrityksen tai organisaation ymmärrys asiakasarvosta. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 11–12; Kunttu, Aho-

nen & Kortelainen 2017, 21.) Asiakkaat vaativat räätälöityjä ja yksilöllisiä palveluita, jotka tukevat heidän tarpeitaan ja elämäntapojaan (Lee 2018). Teknologian ja digitalisaation avulla tällaisia palveluja voidaan tarjota joustavasti (Lee & Lee 2019).

Tämä artikkelikokoelma kokoaa kuusi Lapin ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Artikkelit on kirjoitettu moniammatillisena yhteistyönä Digiajan palvelujohtamisen koulutusohjelman opinnäytetöinä. Tekijöinä on ollut insinöörejä, restonomeja, tradenomeja, sosionomeja sekä kasvatustieteen maisteri. Artikkelikokoelman viitekehys (Kuvio 1) rakentuu kuvion mukaisten keskeisten teemojen ympärille. Kaikkien artikkelien kivijalkana ja kokoavana teemana on ollut asiakaskokemus. Keskeisinä käsitteinä ovat asiakaslähtöisyys sekä digitaalisuus, vaikkakin eri töissä painopistealue vaihtelee tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden mukaan. Lopputuloksiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä olivat asiakaskokemus ja työntekijäkokemus sekä niiden selkeä yhteys toisiinsa, erilaiset toimintaympäristöt ja vuorovaikutus digitaalisissa kanavissa. Näiden keskeisten teemojen ympärille muodostui artikkelikokoelma, jonka artikkelit kirjoittajineen näkyvät kuvion 1 yläosassa.



Kuvio 1. Artikkelikokoelman rakentuminen keskeisten teemojen ympärille

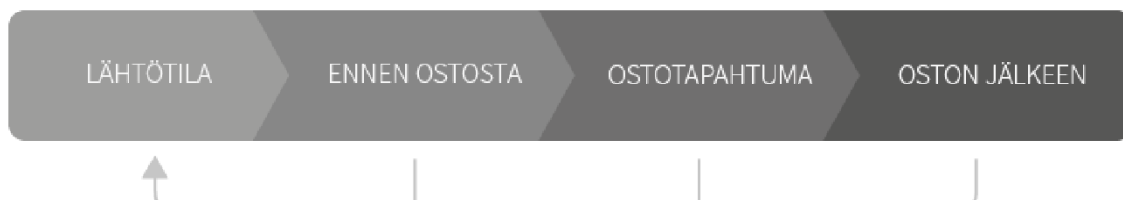
ASIAKASKOKEMUS DIGITAALISTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ

Asiakaskokemusta voi kuvailla sisäisenä ja subjektiivisena reaktiona, joka muodostuu suorasta tai epäsuorasta kontaktista palveluntarjoajan kanssa. Usein suora kontakti tapahtuu asiakkaan aloitteesta, kun taas epäsuora kontakti on suunnittelematon tapahtuma. (Meyer & Schwager 2007.) Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017b) kuvailevat asiakaskokemusta mielikuvan ja tunteiden summana, joka käsittää kaikki kohtaamiset asiakkaan ja yrityksen edustajien, kanavien sekä palveluiden kanssa. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 78–80) kertovat, että asiakaskokemuksesta löytyy kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen ulottuvuus. Fischer ja Vainio (2014) kuvaavat asiakaskokemuksen koostuvan sekä tunteesta että kokemuksesta, jotka saavat asiakkaan kertomaan muille kokemastaan ja palaamaan takaisin uudelleen. Koska asiakkaan omakohtainen odotusarvo vaikuttaa asiakaskokemukseen, on usein hankala etukäteen tietää, mitkä seikat vaikuttavat kulloiseenkin kokemukseen (Fischer & Vainio 2014).

Löytänä ja Kortesus (2011, 1) toteavat asiakaskokemuksen määritelmille olevan yhteistä sen, että se koostuu sekä aineettomista että aineellisista kokemuksista. Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Näin ollen asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. (Löytänä & Kortesus 2011, 1.) Myös Filenius (2015) määrittelee asiakaskokemuksessa olevan kyse useammasta kuin yhdestä tekijästä, kokemusten summasta, joka muodostuu useista yksittäisistä kokemuksista. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 73) kuvaavat asiakaskokemuksen rakentuvan kaikissa asiakaspolun varrella koetuissa vuorovaikutustilanteissa sekä erilaisissa kosketuspisteissä. Kosketuspisteitä ovat niin palveluiden käyttäminen ja mainokset kuin myös ystävien suositukset tai varoitukset sosiaalisessa mediassa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73).

Fileniuksen (2015) mukaan asiakaskokemus liitetään usein ostotapahtumaan sen ollessa kuitenkin muutakin. Se käsittää myös ajan ennen ja jälkeen varsinaisen asiointitapahtuman. Tämän mukaisesti asiakaskokemus voidaankin jakaa neljään vaiheeseen (Kuvio 2), joista ensimmäinen on lähtötila, jolla tarkoitetaan asiakkaan ennako-odotuksia ja -käsityksiä. Toisessa ennen ostoa -vaiheessa

asiakas on alttiina yrityksen markkinoinnille ja viestinnälle ja kolmantena vaiheena on ostotapahtuma, joka on varsinainen osto- tai asiointitapahtuma. Neljännessä oston jälkeisessä vaiheessa asiakkaan ja yrityksen välinen kommunikointi mahdollisesti jatkuu neuvojen, reklamaatioiden ja uusinta-asiointin merkeissä. (Filenius 2015.) Yritys voi vaikuttaa siihen, millaisen kokemuksen se pyrkii toiminnallaan tuottamaan (Löytänä & Korteso 2011, 1).



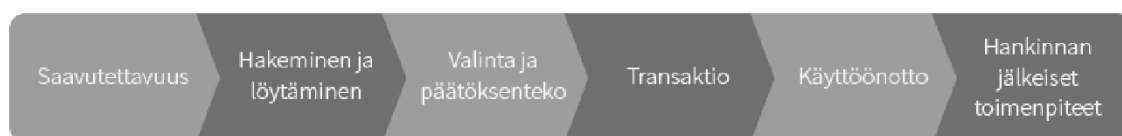
Kuvio 2. Asiakaskokemuksen neljä vaihetta (Filenius 2015)

Digitaalinen asiakaskokemus

Vaikka teknologian ja digitalisaation kehitys on ollut nopeaa, asiakaskokemuksen perustekijät eivät ole kuitenkaan juuri muuttuneet. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisi tarkastella edelleen kokonaisuutta, johon kuuluvat yrityksen kulttuuri, sisäinen kyvykkyys, prosessit, brändit ja mittaaminen. Kehityksen myötä painopiste on vain muuttunut teknologia-avusteiseksi. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 28) kuvaavat, että digitalisaatio tuo asiakaskokemukseen vaikuttavan haasteen rakentaa yhtenäinen ja johdonmukainen mielikuva kaikissa kosketuspisteissä. Organisaation kyky tuottaa, kerätä, jäsentää, hallinnoida ja uudelleen käyttää tietoa on digitaalisen asiakaskokemuksen ytimessä. Datan kerääminen ja hyödyntäminen tulee olla tarkoin suunniteltua ja perusteltua. (Gerdt & Eskelinen 2018, 20–21.) Jokainen digitaalinen vuorovaikutus jättää jalanjäljen tietoverkkoihin. Tämä johtaa digitaalisen datan eksponentiaaliseen kasvuun ja puhutaan digitaalisesta vallankumouksesta, jossa tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle digitaalisten tuotteiden ja palvelujen avulla. (Lusch & Vargo 2018, 641.)

Filenius (2015) kertoo Ling Jiangin (2012) tutkimuksesta, jossa digitaalisen asiakaskokemuksen palveluprosessi jaetaan seitsemään vaiheeseen (Kuvio 3). Ensimmäinen vaihe, saavutettavuus, kuvaa sitä, kuinka palvelu on saavutettavissa ja voiko sitä käyttää silloin, kun itselle parhaiten sopii. Kun asiakas on saavuttanut palvelun, selvitetään toisessa vaiheessa, kuinka helposti ja yksinkertaisesti hän

hakee ja löytää palvelusta etsimänsä. Valinta- ja päätöksentekovaiheessa pitää varmistaa, että tuote on asiakkaalle sopiva ja kokonaisuus houkuttelee häntä. Kun asiakas on tehnyt päätöksen, on vuorossa transaktio eli osto- ja tilausvaihe, jolloin asiakassuhde realisoituu käytännössä. Digitaalisissa palveluissa käyttöönotto tapahtuu useimmiten saman tien. Usein jälkitoimenpiteenä lähetetään vain tilausvahvistus. Tässä vaiheessa olisi tärkeä huomioida asiakas, tukea ja auttaa häntä tuotteen tai palvelun käytössä sekä sitouttaa asiakas yritykseen. (Filenius 2015.)



Kuvio 3. Digitaalisen asiakaskokemuksen seitsemän vaihetta (Filenius 2015)

Tiedon, taidon ja mittaamisen merkitys digitaalisessa asiakaskokemuksessa

Digitaalisessa asiakassuhteessa tieto on keskeinen muuttuja. Se muuttuu, kehittyy ja laajenee asiakkaasta kerätyn datan mukaan. Mitä enemmän tietoa kerätään, sitä enemmän tietoa on saatavilla analysointia ja hyödyntämistä varten. Tämä auttaa palveluiden kohdistamisessa ja paremman asiakaskokemuksen kehittämisenä. Riittävän tietomäärän keräämisen jälkeen voidaan tietoa ruveta jalostamaan ja sen avulla voidaan ennakoida asiakkaiden tarpeita. Heille voidaan tarjota tuotteita ja palveluita, joita he eivät vielä tienneet tarvitsevansa. Jalostetun tiedon avulla tarjottavat tuotteet ja palvelut pystytään kohdentamaan juuri asiakkaalle sopivaksi. Teknologiaa hyödyntämällä esimerkiksi tekoäly pystyy rajaamaan erilaisia vaihtoehtoja. (Gerdt & Eskelinen 2018, 75–76.) Asiakastietojen keräämiseen liittyy myös riskejä. Väärinkäyttö on riski palveluntarjoajalle, sillä mahdolliset tietoturvakäytöt tai muu henkilötietojen väärinkäyttö voivat vähentää asiakkaan luottamusta ja sinällään vahingoittaa asiakkaan ja palveluntarjoajan suhdetta. (Martin, Borah & Palmatier 2017, 36.)

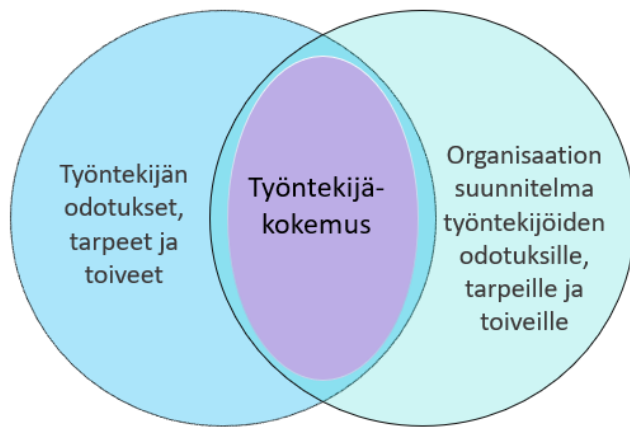
Gerdtin ja Eskelisen (2018, 82) mukaan digitalisaatio tuo uusia haasteita ja vaatimuksia asiakaskokemuksen mittaamiselle. Mittareita voidaan hyödyntää neljällä osa-alueella, joita ovat teknologia ja prosessit, digitaalinen läsnäolo, asiakaskokemuksesta saatava palaute sekä kulttuuri. Kun kulttuuri ja prosessi toimivat, tataan pitkäjänteinen asiakkaan saama hyvä kokemus. (Gerdt & Eskelinen 2018,

82.) Filenius (2015) toteaa asiakaskokemuksen mittaamisen olevan vaikeaa, koska asiakaskokemus on aina yksilöllinen tunnetila. Hän esittelee kuitenkin neljä asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitetta toiminnan kehittämisen tueksi. Ensimmäisessä tavoitteessa tunnistetaan palvelun nykytila, kehittämiskohteet ja esteet asiainnille. Toisena esitetään tapahtunut kehitys aikaisempaan tilanteeseen verrattuna ja kolmantena tavoitteena on verrata omaa toimintaa kilpailijoiden toimintaan. Neljäntenä tavoitteena mittaamisella on auttaa johtoa päätöksenteossa. (Filenius 2015.)

Työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteys

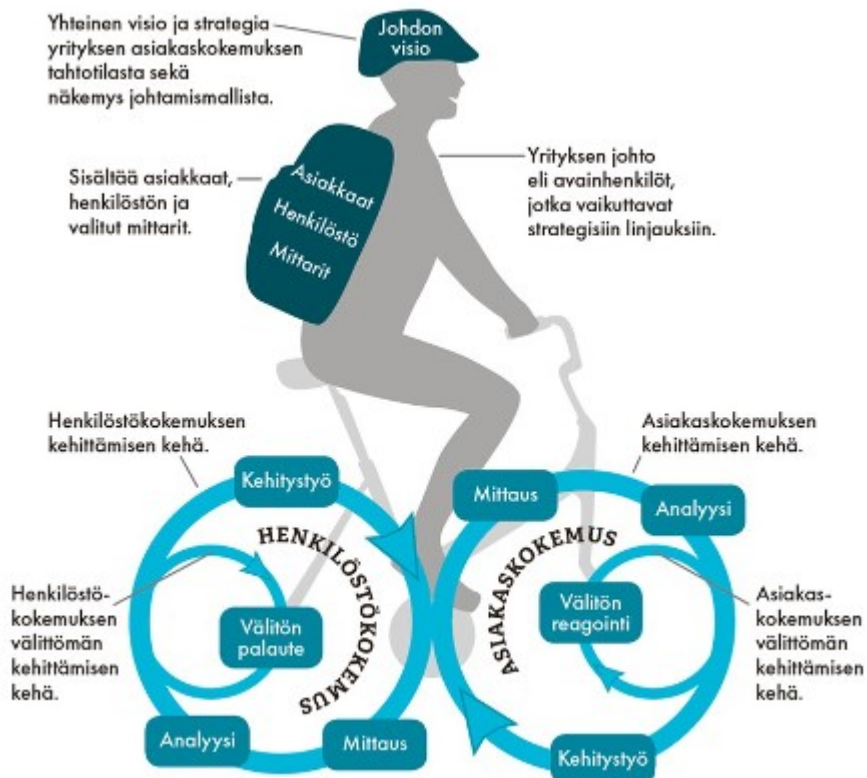
Abhari, Mat Saad ja Haron (2008, 1) toteavat työntekijän olevan tärkeässä asemassa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Erityisesti palvelualoilla työntekijän asema korostuu, koska työntekijä on läheisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja siten tärkein asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttava tekijä (Abhari ym. 2008, 1). Edellä mainittua näkökantaa tukee vuonna 2019 tehty yhdysvaltalaisstudium, jonka mukaan hotellien ja valintamyymälöiden työntekijöillä oli voimakas vaikutus asiakaskokemukseen. Sen sijaan esimerkiksi sähkö- ja vesiyriyten sekä sosiaalisen median työntekijöiden vaikutus asiakaskokemukseen oli heikko. (Fitzgerald 2019.)

Morgan (2017, 8) esittelee sekä henkilöstön että organisaation näkökulmat määritellesään työntekijäkokemusta. Henkilöstön näkökulma käsittää työntekijän odotukset, tarpeet sekä toiveet ja organisaation näkökulma taas toteutus suunnitelman työntekijän odotusten, tarpeiden ja toiveiden toteutumiseksi. Hän kuvaa työntekijäkokemuksen olevan leikkauspiste (Kuvio 4), jossa nämä kaksi näkökulmaa kohtaavat. (Morgan 2017, 8.) Korhosen ja Karhisen (2019, 21) mukaan työntekijälle syntyvä kuva työnantajasta muodostuu tunteen, mielikuvan ja vuorovaikutuksen perusteella. Tätä kuvaa he kutsuvat termillä henkilöstökokemus, jonka voi nähdä tarkoittavan samaa kuin työntekijäkokemus. Golding (2018, 60) kuvaa työntekijäkokemuksen toimivan asiakaskokemuksen ajurina. Henkilöstön sitoutuminen, teknologia ja prosessit muodostavat organisaatiossa ketjun, missä kaikkien panos ratkaisee. Yhdenkin lenkin rikkoutuminen tässä ketjussa voi heijastua asiakaskokemukseen. (Golding 2018, 57, 60.)



Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukailtu Morgan 2017, 8)

Korkiakosken ja Karhisen (2019, 30) luoma pyöräilijäkuva (Kuvio 5) sisältää asiakas- ja työntekijäkokemuksen kehät, jotka muodostuvat välittömästi palautteeseen reagoinnista. Johdon strategiset ratkaisut luovat pohjan näiden kahden kehän kautta tapahtuvalle asiakaskeskeisen toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstö- ja asiakaskokemus eivät ole toisistaan irrallisia. Asiakkailta saatu palaute ohjaa sekä henkilöstö- että asiakaskokemuksen johtamista. Asiakkaiden palaute on osa asiakaskeskeisen yrityksen muodostumista ja siten liittyy olennaisesti henkilökokemuksen johtamiseen. Asiakaskokemus kulkee edellä, koska johtamisen näkökulmasta asiakkaat ovat tärkeimpiä. Työntekijäkokemusta ei pidä kuitenkaan laiminlyödä, sillä se voi maksaa organisaatiolle osaavien työntekijöiden menetyksen. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 30, 36.)



Kuvio 5. Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittämisen kehät (Korkiakoski & Karhinen 2019, 36)

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys kuvaa Saarijärven ja Puustisen (2020, 21) mukaan sitä, että organisaatio ennakoii asiakkaan muuttuvia tarpeita, oppii niistä ja reagoi luomalla ylivertaista arvoa tuottavia tuotteita ja palveluita. Asiakaskokemus konkretisoi asiakaslähtöisyyttä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21). Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 167) kertovat asiakaslähtöisyyden kypsyyden vaihtelevan eri yrityksissä ja yritysten olevan erilaisissa lähtökohdissa asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 21–22) toteavat, että useissa organisaatioissa asiakaslähtöisyys ei ole muuttanut tavoitteita, prioriteetteja, mittareita tai strategisia valintoja, vaikka organisaatiot ovat omasta mielestään asiakaslähtöisiä. Tuote- ja palvelulähtöinen organisaatio keskittyy löytämään asiakkaita nykyisille tuotteille ja palveluille, kun taas asiakaslähtöinen organisaatio panostaa tärkeimpien asiakkaiden parempaan ymmärtämiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21–22.)

Organisaation matka asiakaslähtöiseksi kulkee neljän tason kautta. Nämä tasot ovat asiakaslähtöisyys puheena, kohdentamisena, ratkaisukeskeisyytenä ja

asiakaskeskeisyytenä. Asiakslähtöisyys on puheen tasolla, kun yritys viestii olevansa asiakslähtöinen, mutta se ei näy tekemisenä asiakkaalle. Asiakslähtöisyys kohdentamisena tarkoittaa, että yrityksessä ymmärretään asiakkaiden erilaisuus ja että heidän tarpeensa vaihtelevat. Ratkaisukeskeisyyttä on, kun asiakkaalle rakennetaan aidosti hänelle paras ratkaisu. Tässä vaiheessa oleva yritys hankkii ja soveltaa asiakasymmärrystä. Asiakslähtöisyyden ylin taso, varsinainen asiakaskeskeisyys, saavutetaan, kun yrityksessä hoidetaan asiakasta ja asiakkuuksia sekä kiinnitetään huomiota ennen kaikkea lopputulokseen eikä yksittäisiin keinoihin. (Koivisto ym. 2019, 167–168.)

Asiakslähtöisyys ei ole käsitteenä yksiselitteinen, joten sen arviointiin liittyy tulokinnanvaraisuutta (Koivisto ym. 2019, 167). Puustisen ja Rouhaisen (2007, 134–135) mukaan eri toimialoilla on omat käytännöt ja säädökset asiakslähtöisyyden toteuttamisessa. He näkevät asiakslähtöisyyden matkailumarkkinoinnin perustana. Aineettomien palvelujen, kuten matkailuelämysten keskiössä asiakkaalle on muodostunut kokemus, joka on aina henkilökohtainen. Tästä syystä palveluntarjoajan on tärkeä tietää asiakkaiden sekä potentiaalisten asiakkaiden mieltymykset jo suunnitteluvaiheessa. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 134–135.) Osalle toimialoja asiakslähtöisyys on kirjattu myös toimintaa ohjaavaan ja säätelevään lakiin. Sosiaali- ja terveystieteissä asiakslähtöisyys määritellään voimassa olevan sosiaalihuollon asiakslain perusteella (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000 1:1 §).

Yhteisenä tekijänä asiakslähtöisyyden käsitteen määrittelyssä on toimialasta riippumatta asiakkaan mielipiteen ja toiveiden kuunteleminen sekä niiden kunnioittaminen. Samankaltaisuutta eri määritelmässä on myös ajatuksessa, että asiakslähtöisyys ilmenee sekä toiminnan että ajattelun tasolla. Eroavuuksia määritelmässä aiheuttaa lähinnä se, että jotkin määritelmät pitävät toiminnan kohteena itse asiakasta, kun taas joissakin tapauksissa toiminnan seurauksena syntyy asiakasta hyödyttävä tavara taikka palvelu.

DIGITALISAATIO MUUTTAA PALVELULIIKETOIMINTAA

Digitalisaatiolle on useita määritelmiä, joissa ovat usein keskeisiä teknologian aikaansaamat muutokset laajalti yhteiskunnassa. Digitalisaatiossa ihmisten käyttäytyminen ja toimintatavat ovat muuttuneet, kuten myös markkinat ja yritykset. Jakamistalous, alustatalous ja vertaiskauppa ovat esimerkkejä digitalisaation aikaansaamista muutoksista palveluiden ja tavaroiden jakamisessa ja ostamisessa. Digitalisuuden aiheuttamaa muutosta voidaan tarkastella mikro- ja makrotasolla. Mikrotasoon kuuluvat esimerkiksi yksittäinen yritys ja loppukäyttäjä. Makrotasoon kuuluvat puolestaan talouden, väestön ja muiden yhteiskuntatason toimijat, myös globaalissa mittakaavassa. Mikro- ja makrotasot vaikuttavat toinen toisiinsa. Ihmisten käyttäytymisen muutos vaikuttaa asiakaskokemukseen, yritysten ja organisaatioiden liiketoimintaan sekä yhteiskunnassa tapahtuvaan rakennemuutokseen. (Ilmarinen & Koskela 2015; Koistinen-Jokiniemi ym. 2017, 6.)

Digitalisaation ohella myös palveluliiketoiminta on monitahoinen käsite. Tuotekeskeisestä toimintatavasta on siirrytty palvelukeskeiseen toimintaan, jolloin palveluista haetaan lisää kasvua ja kannattavuutta liiketoiminnalle. Palveluliiketoiminnassa palvelu yhdistyy arvonluontiin, joka tarkoittaa toimintaa, jolla tuotetaan asiakkaalle arvoa. Digitalisaation myötä palveluliiketoiminnassa on mahdollista tuottaa tasalaatuisia palveluita ja näin vastata kokonaisvaltaisesti kysynnän vaihteluihin. (Tekes 2010, 3, 9–10.)

Datan rooli digitalisaatiossa

Data on digitalisaation tärkein resurssi kaikkeen digitaaliseen toimintaan. Tietojenkäsittely muuttuu palveluiksi ja tallennus siirtyy pilveen. Datan suurta määrää ilmaistaan käsitteellä Big data, joka pyrkii tunnistamaan oleelliset asiat suuresta määrästä dataa ja reagoimaan siitä tuotettuun tietoon nopeasti. Pilvipalvelualustat mahdollistavat suuren tietomäärän tallentamisen, analysoimisen ja yhdistelemisen joustavasti. Big datan ja pilvipalveluiden avulla esimerkiksi julkishallinnon organisaatiot voivat suoriutua tehtävistään tehokkaammin ja vaikuttavammin. Dataa parhaiten hyödyntävät toimijat menestyvät tulevaisuudessa hyvin. (Salo 2014, 28.)

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu yhä enemmän digitalisaation myötä. Yrityksillä on eritasoisia valmiusasteita digitaalisuuden hyödyntämisessä. Osa yrityksistä toimii edelleen vanhoilla tutuilla toimintatavoilla, kun taas toisessa ääripäässä hyödynnetään muun muassa Big datan ja pilvipalvelujen mahdollisuuksia. Digitalisaatio-käsitettä ei vielä tunnisteta nykykulttuurissa yksiselitteisesti, mikä voi olla yksi syy yrityskohtaisiin eroihin digitaalisten työvälineiden hyödyntämisessä. Yritykselle on tärkeää osoittaa digitaalisuuden hyödyt, muun muassa, miten digitalisaatio vaikuttaa yrityksen toimintaan ja parantaa sitä. Digitaalisten työvälineiden käyttöönotto muuttaa yritysten toimintatapoja, minkä vuoksi käyttöönoton pitää olla selkeää ja ohjattua toimintaa. (Antikainen 2016, 3–4.)

Digitalisaatio vaikuttaa palveluihin ja työn tekemiseen

Digitalisaatio mahdollistaa myös kokonaan uusien palvelujen kehittämisen (Palta ry 2016, 4). Asiakkaiden tarpeet vaikuttavat yritysten ja organisaatioiden toimintatapoihin ja prosesseihin tuottaen palveluja (Tekes 2010, 6, 10). Palveluita voidaan kuluttaa, tuottaa ja varastoida digitalisaation myötä ajasta ja paikasta riippumatta. Oletuksena on, että digitaaliset palvelut kasvavat entisestään ja maailmanlaajuiset jakelukanavat muokkaavat toimintaa lisääntyvässä määrin myös Suomessa. Digitalisoituminen mahdollistaa palveluiden ketterän jakelun ja monistamisen samalla tuottaen erikoistuneita toimijoita ja näin tuottavuuden on mahdollista kasvaa. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 7, 11, 13–14.)

Digitalisaatio muuttaa työn tekemistä ja yritysten toiminnan rakennetta Toimialojen rajat eivät ole enää digitalisaation myötä selkeitä ja palvelut täydentävät usein muita toimialoja. Suomessa palvelutehtävien osuus työpaikkojen määrästä on kasvanut. Valtaosa uudesta työstä on palvelualoilla ja osaamisen vaatimus työn tekemiseen on muuttunut. (Pajarinen ym. 2012, 7, 12.) Suomen bruttokansantuotteesta noin 70 prosenttia tulee palveluliiketoiminnasta (Tilastokeskus 2019). Digitaalista taloutta ei kuitenkaan voida suoraan tilastoida, koska se ylittää tilastoluokittelujen rajat (Koistinen-Jokiniemi ym. 2017, 10).

Digitalisaatio on lisännyt myös työntekijöiden mahdollisuuksia saada tietoa ja kehittää itseään, joten työntekijöiden kyky itsenäisempään työskentelyyn on kasvanut. Digitalisaation vaikutuksesta myös johtaminen on kokenut muutoksia. Aiem-

min valliinneesta määräävästä ja kontrolloivasta johtamistavasta ollaan siirtymässä enemmän oikeaan suuntaan ohjaavaan johtamistapaan. Työntekijöiden suoritteiden mittarit muuttuvat myös digitalisaation myötä. Sen vuoksi johtamisen prosessien täytyisi muuttua joustavimmiksi ja palkitsemisen suoritteiden sijaan laadulliseksi asiakastyytyväisyyteen pohjautuen. (Palta ry 2016, 38.)

Vuorovaikutus digiaikana

Vuorovaikutus on tärkeässä osassa johtajuuden kehitystä, ja se koskee yrityksen sisäisten prosessien lisäksi kommunikointia asiakkaiden kanssa. Tärkeää on kehitystä haettaessa uskaltaa myös ottaa epäonnistumisen riski, sillä se on iso osa uudistumista ja suunnan etsimistä. Muutostilanteessa johdon tulee olla valmis astumaan pois mukavuusalueeltaan ja kulkemaan yhdessä työntekijöiden kanssa kohti yhteistä päämäärää. (Tekes 2013, 208.)

Nykyajan organisaatiot ovat riippuvaisia digitaalisen viestinnän eri muodoista. Monet yritysten toiminnoista toteutetaan verkossa tieto- ja viestintäteknologian tarjotessa valtavia etuja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Esguerra & Contreras 2016, 263.) Yhteiskunta, työn moninaiset muodot, tapa tehdä työtä ja työyhteisöjen toimintamallit ovat jatkuvassa muutoksessa. Tarvitaan uudenlaisia keinoja hahmottaa ja ymmärtää erilaisia vuorovaikutuksen muotoja. Teknologinen kehitys on mahdollistanut moniammatillisia, ajasta ja paikasta irrallaan olevia toimintamalleja, joiden myötä perinteiset organisaatorakenteet ovat murruksessa. Dataintensiivisessä informaatioyhteiskunnassa kysymykset oppimisesta, uuden oivaltamisesta, osallisuudesta ja digitalisaatiosta syrjäytymisestä ovat keskeisiä. (Hyttinen, Pietikäinen & Syväjärvi 2019.)

Informaatioteknologia mahdollistaa ihmisten välisen viestinnän ajasta ja paikasta riippumatta. Mobiiliverkot ja niitä yhdistävät tietojärjestelmät tukevat ja vahvistavat viestintää ja helpottavat monimuotoista vuorovaikutusta. Tieto- ja viestintäteknologialla on tärkeä tehtävä kehittää verkostoyhteiskuntaa ja muovata yhteisöllisyyden eri muotoja. (Oulasvirta 2011, 257.) Digi arkeen -neuvottelukunnan (2019, 25) mukaan digitalisaatio lisää mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen vuorovaikutteiseen keskusteluun, kunhan uusien taitojen kehittäminen ja opettelu ei ole liian suuri este sen toteuttamiselle. Vuorovaikutteisen digipalvelun ulkopuolelle voivat jäädä ne henkilöt, joilta tarvittavat tiedot ja taidot puuttuvat. (Digi arkeen -neuvottelukunta 2019, 25.)

KEHITTÄMISMENETELMÄT

Palvelumuotoilu

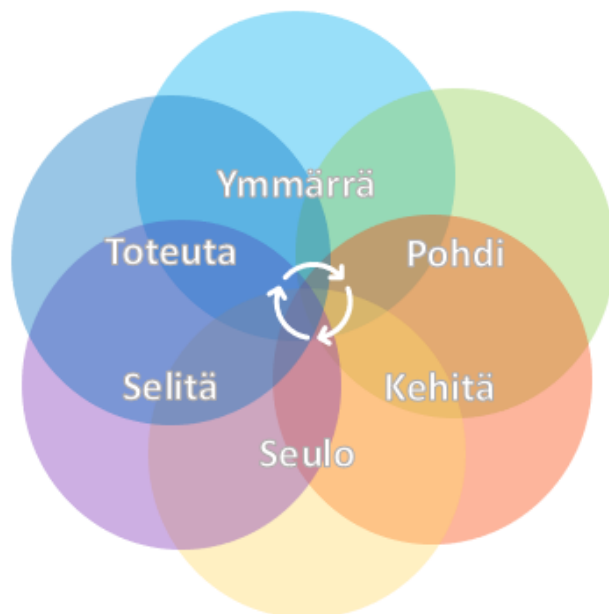
Mäkisen (2018, 23) mukaan palvelu on aineeton, arvoa luova prosessi, jossa arvolla tarkoitetaan palveluhankinnan keskiössä olevaa palvelun tuottamaa hyötyä, arvoa tai tunnetilaa. Palvelu syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutuksessa. Palvelun tuottaminen edellyttää asiakkaan olemassaoloa. (Mäkinen 2018, 23.) Palvelumuotoilussa palvelun kehittämiseen sovelletaan nimensä mukaisesti muotoilun prosesseja ja menetelmiä. Tavoitteena on luoda palvelun käyttäjälle helppokäyttöisiä ja käyttökelpoisia palvelukokemuksia. Palveluorganisaation näkökulmasta tavoitteena on luoda toimivia, kannattavia ja muista erottuvia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilu tuo palvelun käyttäjät keskiöön. Heidän avullaan aineettomat palvelut on mahdollista testata ja konkretisoida. Yksi palvelumuotoilun piirre on eri sidosryhmien huomioiminen ja aktiivinen osallistaminen kehittämistyöhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38.)

Mäkinen (2018, 74) mukailee palvelumuotoilun kehittäjän Stefan Moritzin ajatuksia, jolla palvelumuotoilua voidaan hyödyntää eri organisaatioissa. Palvelumuotoilulla voidaan tunnistaa muutostarpeita ja olla osa muutoksen tekemistä. Se auttaa optimoimaan resursseja ja toimimaan entistä tuloksellisemmin. Palvelumuotoilun avulla voidaan muuttaa organisaatiokulttuuria ja syventää ymmärrystä yhteisistä mahdollisuuksista. Sitä hyödyntäen on mahdollista luoda uudenlaisia toimintatapoja, tuoda esille erilaisia näkökulmia uudella tavalla ja saavuttaa uudenlaisia ratkaisumalleja. Palvelumuotoilulla pystytään tuottamaan positiivisia kokemuksia, vahvistamaan sidettä esimerkiksi rahoittajan suuntaan, tuomaan lisää läpinäkyvyyttä, erottautumaan muista ja auttaa ihmisiä sitoutumaan esimerkiksi järjestöön. Palvelumuotoilun avulla voidaan kohdentaa toimintoja entistä paremmin ihmisten, resurssien ja muotoiltavan muutoksen näkökulmasta. (Mäkinen 2018, 74.)

Tuulaniemi (2011) kuvaa palvelumuotoilun olevan konkreettista toimintaa, joka yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Näin ollen palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan kehittää asiakassuhdetta sekä sisäistä tehokkuutta (Tuulaniemi 2011.) Moritzin (2005, 7) mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan luoda uusia innovaatiota

sekä parantaa jo olemassa olevia palveluita. Se on asiakaslähtöinen tapa suunnitella ja kehittää palveluita, jonka avulla voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisia, käytettäviä ja tehokkaita palveluita. (Moritz 2005, 7.) Myös Tuulaniemi (2011) luonnehtii palvelumuotoilun auttavan organisaatioita innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita.

Moritz (2005, 149) jakaa palvelumuotoiluprosessin kuuteen vaiheeseen: ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta (Kuvio 6). Ensimmäisessä vaiheessa kasvatetaan ymmärrystä palvelun käyttöön liittyen ja hankitaan asiakasymmärrystä. Toisessa vaiheessa määritellään strateginen suunta sekä tarkennetaan tavoitteita ja haluttua päämäärää. Kolmas vaihe pitää sisällään ideoiden synnyttämistä ja ratkaisuehdotusten tuottamista. Neljäs vaihe on tarkoitettu ideoiden rajaamiseen. Vaiheessa valitaan parhaimmat ideat jatkotyöstiin. Viidennessä vaiheessa jatkoon valitut ideat kuvataan ymmärrettävään muotoon. Kuudennessa vaiheessa luodaan ideoiden toteutukset ja käyttöönottosuunnitelmat. (Moritz 2005, 123.)



Kuvio 6. Palvelumuotoiluprosessin kuusi vaihetta (mukaillen Moritz 2005, 149)

Tuulaniemi (2011) sen sijaan on jakanut palvelumuotoiluprosessin viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä, eli määrittelyvaiheessa tarkennetaan ja kuvataan suunniteltava palvelu sekä kasvatetaan ymmärrystä palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tutkimusvaiheessa tarkennetaan asetettuja tavoitteita, organisaation toimintaa sekä selvitetään palvelun käyttäjien tarpeita ja odotuksia

keskustelujen, tutkimusten ja haastatteluiden avulla. Suunnitteluvaiheessa tuotetaan ratkaisuihideoita kehittämishongelmaan ja kuvataan konseptin avulla palvelun keskeinen ajatus. Palvelutuotantovaiheessa asiakkaalle viedään tarjolle palvelu, jossa on huomioitu yrityksen tavoitteet ja linjaukset, tutkimusvaiheessa saatu asiakasymmärrys sekä kehitetyt ideat ja konseptit. Arviointivaiheen voi nähdä jatkuvan kehittämisen vaiheena, jossa varmistetaan palvelun kilpailuetu jatkuvasti palvelua parantaen. (Tuulaniemi 2011.)

Design Councilin vuonna 2005 esittelemän Tuplatimantti-mallin mukaisessa palvelumuotoiluprosessissa on kaksi peräkkäistä vaihetta, joita kuvataan timanteina. Nämä ongelman tunnistamista ja ratkaisun kehittämistä kuvaavat timantit sisältävät prosessin päävaiheet. (Koivisto ym. 2019, 43.) Tuplatimantista on muokailtu esimerkiksi Arter Oy:n käyttämä Arterin timantti -malli, jossa on neljä vaihetta: tutki ja kartoita, ymmärrä ja määrittele, kehitä ja ideoi sekä toimita ratkaisu. Palvelumuotoiluprosessi aloitetaan tutki ja kartoita -vaiheella, jossa määritellään tavoite ja suoritetaan monipuolinen tiedonkeruu. Ymmärrä ja määrittele -vaihe sisältää asiakasymmärryksen syventämistä ja ratkaistavan ongelman määrittämisen. Kehitä ja ideoi -vaiheessa ideoidaan ja prototypoidaan eli havainnollistetaan konkreettisesti testattava idea. Ymmärrä ja määrittele sekä kehitä ja ideoi -vaiheita toistetaan tarpeen vaatiessa useita kertoja, jotta voidaan siirtyä ratkaisun toimittamiseen. Ratkaisun toimittamisen vaiheessa kehitetään prototyyppiä ja konseptoidaan se. (Ahtola, 2020.)

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelun käyttäjät osallistetaan ainakin jollakin tapaa muotoiluprosessiin ja heidän tarpeidensa ja asiantuntemuksensa selvittäminen toimii kehittämisen lähtökohtana. Miettinen, Valtonen ja Markuksela (2014, 25) viittaavat Zeithamliin ym. (2009), joiden mukaan vuorovaikutus on palvelumuotoiluprosessin keskiössä. Muotoilijan tehtävänä on voimaannuttaa asiakas ja saada hänet osallistumaan aktiivisesti palvelumuotoiluprosessiin. Palvelumuotoilu ottaa tyypillisesti huomioon useat erilaiset sidosryhmät. Prosessin kulku tapahtuu toistuvan kierron mukaan. (Miettinen ym. 2014, 25–26.) Tätä kiertoa kutsutaan iteraatioksi. Kussakin iteraatiossa käydään tarvittavaa vuoropuhelua ongelman ja ratkaisun välillä. Työvaihetta toistetaan, kunnes saavutetaan kohde-ryhmälle haluttava, teknisesti toteutettavissa oleva sekä taloudellisesti kannattava lopputulos. Palvelumuotoiluun kuuluva iteratiivinen kehittäminen toimii myös

oppimisprosessina, koska aiempaan vaiheeseen voidaan aina palata. (Koivisto ym. 2019, 38–39.)

Palvelumuotoilun prosessin vaiheistuksesta on kehitetty useita malleja. Eri mallien mukaisista vaiheistuksista löytyy kuitenkin paljon samankaltaisuuksia. Oikean prosessin valinta tulisikin tehdä aina muotoiltavan palvelun tarpeiden mukaisesti. Palvelumuotoilua hyödynnettiin kolmessa artikkelissa. *Jerusalem Evangelical Outreach -järjestön asiakastyön digitalisaatio* ja *Digitaalisuudella parempaa asiakaskokemusta vahinkotilanteessa* vaiheistettiin Tuulaniemen mallia mukaillen. Tuplatimantti-mallia mukailevaa Arterin timantin vaiheistusta käytettiin artikkelissa *Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen*.

Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimustapa, jolla pyritään parantamaan, kehittämään tai uudistamaan tulevaisuuden toimintaa tai toimintatapoja. Sillä ei pyritä yleistettävyyteen, vaan syventämään ymmärrystä kehittämisen kohteesta. Tapaustutkimuksen yleinen piirre on useamman tutkimusmenetelmän samanaikainen käyttö mahdollisimman kokonaisvaltaisen ymmärryksen saamiseksi. Tapaustutkimukseen soveltuvia menetelmiä ovat kysely, erilaiset haastattelut, havainnointi, ennakoinnin menetelmät sekä aivoriihityöskentely. (Pitkäranta 2014, 22; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55.) Tapaustutkimusta käytetään tyypillisesti yhden tapauksen tutkimiseen, mutta se sopii myös usean tapauksen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998, 49).

Tapaustutkimus voidaan Vilkan, Saarelan ja Eskolan (2018) mukaan määritellä erilaisia menetelmiä käyttävänä tutkimuksenteon suhtautumistapana. Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus eli case valitaan suhteessa tutkimuskohteen ja tavoiteltavan tiedon kanssa. (Vilka ym. 2018.) Tapaus voidaan käsittää tutkimuskohteen ilmentäjänä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10). Tapaustutkimuksessa analysoidaan tutkittavaa tapausta suhteessa tutkimuskohteeseen. Tutkimuskohde voi olla esimerkiksi yhteiskunta, perhe tai koulu. Tapaus voi olla esimerkiksi kaupunki, yritys tai asioiden suhde toisiinsa. Näin ollen valitulla tapauksella pyritään vastaamaan mitä, miten ja miksi kysymyksiin. Tutkijan tulee tietää, mitä haluaa kuvata, selittää tai ymmärtää tutkittavan tapauksen kautta. (Vilka ym. 2018.) Eskola ja Suoranta (1998) listaavat esimerkkejä valituista tapaustutkimuksen perusteluista. Näitä ovat esimerkiksi tutkittavan tapauksen tyypillisuus

tavoiteltavan tiedon kannalta tai jokin poikkeava tai jokin ainutkertainen tapaus, jonka kautta on mahdollista oppia ilmiöstä enemmän. Perusteluina voi olla myös olemassa olevan teorian testaus. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tapaustutkimuksessa liikkeelle voidaan lähteä tapauksesta, jolloin pohditaan, mistä tapaus kertoo ja näin määritellään tutkimuskohde. Toisaalta tutkimuskohde voi olla jo selvillä ja tällöin määritellään sopiva tapaus. Usein tapaustutkimus on jotain näiden välissä. (Laine ym. 2007, 11.) Tutkijan tulisi osata vastata tapaustutkimusta tehdessään kysymykseen ”mikä on tutkimuksen tapaus”. Tapaustutkimus on monimuotoinen ja itseään kehittävä iteratiivinen prosessi. Yleensä liikkeelle lähdetään tutkimuskysymysten muotoilemisesta ja tutkimusasetelman jäsentämisestä. Tapauksen määrittelyn ja valinnan kautta määritellään myös teoreettiset näkökulmat ja käsitteet. Tutkimuksen teon ajan on usein läsnä prosessimaisesti sekä aineiston ja tutkimuskysymysten vuoropuhelua että analyysitapojen ja tulkinnan päättämistä. (Eriksson & Koistinen 2005, 22.)

Tapaustutkimus on usein monimenetelmäinen ja soveltuu sekä määrälliseen että laadulliseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998 69). Tutkimuskohde valikoidaan työelämän kehittämistyössä käytännön tarpeen mukaan ja kehittämistyölle laadittujen ohjeiden mukaisesti. Kehittämistyö käynnistyy aiempiin tutkimuksiin, teorioihin ja metodeihin tukeutuen. Tarkan kehittämiskohteen määrittäminen ei kuitenkaan ole aina prosessin ensimmäinen vaihe, sillä kehittämiskohde usein täsmentyy prosessin edetessä. (Ojasalo ym. 2015, 53–54.) Laine ym. (2007) luonnehtivat tapaustutkimusta tutkimustavaksi, jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja aineistoja (Laine ym. 2007, 9). Tapaustutkimusta käyttämällä pyritään valikoimaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti suosien metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 1997, 161). Tapaustutkimusta käytettiin artikkeleissa *Opettajien kokemuksia etäjohtamisesta ja digitaalisista oppimisympäristöistä poikkeusaikana* sekä *Metsänhoitoyhdistysten merkitys metsänomistajille muuttuvassa toimintaympäristössä*.

TUTKIMUSMENETELMÄT

Määrällinen lähestymistapa

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on aineiston saaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Aineistoa tulee voida määrällisesti mitata ja päätelmiä tehdään tilastollisen analysoinnin myötä. Tuloksia esitetään taulukoiden, tunnuslukujen ja merkitsevyyksien kautta. Usein kvantitatiivisia menetelmiä käytetään niiden yleistettävyyden vuoksi, mutta silloin on tärkeää käyttää todennäköisyysotantaa kerätessä tutkimusaineistoa. Kvantitatiivinen tutkimus voi edeltää kvalitatiivista, esimerkiksi kyselyn avulla luodaan perusteet haastattelussa esitettävälle teemoille ja ryhmille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 126, 129, 178–179.)

Kyselyä voidaan pitää kvantitatiivisen tutkimuksen perusmenetelmänä. Usein kyselyissä kerätään taustamuuttujia, jotka vaikuttavat vastaajan mitattuun ominaisuuteen ja toimivat selittävänä tekijänä. Näitä voivat olla esimerkiksi ikä, asuinpaikka tai koulutustaso. Varsinkin yleistettävyyden kannalta taustamuuttujien huomioiminen otannan merkityksellisyydessä tulee ottaa huomioon. Survey-kyselyssä tarkoitus on aineiston keruu standardoidusti eli jokaiselta vastaajalta kysytään täsmälleen samat asiat samalla tavalla. Vastaajat muodostavat perusjoukon otoksen tai näytteen. Kyselyn kysymyksiä voidaan jaotella strukturoitumisen perusteella esimerkiksi avoimiin, monivalintakysymyksiin tai asteikkoihin perustuviin sen mukaan, ovatko annetut vastausvaihtoehdot täysin avoimia vai ennaltamäärättyjä vaihtoehtoja. (Hirsjärvi ym. 2003, 178–188; Valli 2007, 184–196.)

Laadullinen lähestymistapa

Hirsjärvi ym. (2009, 164) tiivistävät laadullisten tutkimuksien sisältävän tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja suosivan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Myös haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti. Viikka (2015) toteaa laadullisen tutkimusmenetelmän pitävän sisällään runsaasti erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimusaineistoksi sopivat muun muassa tekstit ja kuva-aineistot. Haastattelumuotoja ovat esimerkiksi lomakehaastattelu, teemahaastattelu, havainnointi sekä avoin haastattelu. Laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen aineiston keräämisen tavoite on määrän sijaan ennen

kaikkea tutkimuksesta saatu sisältö. Tutkimusta tehdessä olisi suotavaa taustoitaa haastateltavien tietoja muutamilla tarkentavilla kysymyksillä. Ne voivat liittyä esimerkiksi ikään, uran kehitykseen tai koulutustaustaan; tutkimusongelma säätelee, millaista taustatietoa haastateltavasta tarvitaan. (Vilkka 2015.)

Hirsjärvi ym. (2009, 268–269) muistuttavat, että tutkijan on tutkimusprosessin aikana hyvä tarkkailla omaa menettelyään, arvioida esimerkiksi haastattelutilanteiden kulkua ja pohtia tilanteista tekemiään tulkintoja. Tutkimuksen aikana esiin nousseet huomiot voivat johtaa muutoksiin menettelyissä. Myös tutkimustulosten esittelyä ja pohdintaa pidetään laadullisessa tutkimuksessa joustavana. Teoreettista, tutkimuskirjallisuuteen ja aineistoon nojaavaa pohdiskelua voi esiintyä lukujen yhteydessä tai lopussa tutkimustuloksiin yhdistettynä. (Hirsjärvi ym. 2009, 268–269.)

AINEISTONKERUUMENETELMIEN KUVAUS

Verkkokysely

Yksi kyselyllä kerätyn aineiston muodosta on verkkokysely. Verkkokyselyiden yleistyminen johtuu niiden alhaisista kustannuksista, tietotekniikan yleistymisestä ja varsinkin nykyään helposta saavutettavuudesta. Kuitenkin verkossa toteutettavassa kyselyssä tulee ottaa huomioon tutkimustuloksiin vaikuttavat tekijät. Verkkokyselyiden määrä on kasvanut, mutta samalla vastauskato on noussut. Tietokoneiden, mobiililaitteiden ja internetin käyttö vaikuttavat vastausaktiivisuuden ikäryhmittäin, jolloin verkkokyselyt eivät välttämättä tavoita ikääntyneitä vastaajia niin hyvin kuin posti- tai puhelinkyselyt. Verkkokyselyissä ongelmana on yleistettävyyden puute. Kohdejoukkoa edustava näyte on verkkokyselyissä usein painotunut esimerkiksi ikään tai koulutustasoon eikä näin ollen edusta koko kohdejoukkoa. Verkkokyselyissä kyselylomakkeen huono suunnittelu ja toteutus voivat aiheuttaa vastausprosentin laskua. Kyselyn pituus ja anonymiteetti ovat merkityksellisiä seikkoja verkkokyselyiden käytettävyyttä pohdittaessa. (Räsänen & Sarpila 2013.)

Oleellista on muistaa kyselyn kohderyhmä ja visuaalinen miellyttävyyden erilaisilla laitteilla, kuten mobiililaitteilla, kyselyyn vastatessa. Tutkija säästää aikaansa ja

virheiden määrä kyselyn syöttövaiheessa vähenee, kun verkkokyselypalvelut tallentavat vastaukset automaattisesti. Verkkokyselyn voi jakaa sähköpostitse vastauslinkkinä, jolloin yksittäinen vastaaja on mahdollista tunnistaa. Näin voidaan kontrolloida vastaajien määrää ja tarvittaessa lähettää muistutusviestejä. Toinen tapa on jakaa yleistä linkkiä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, jolloin kysely on automaattisesti anonyymi eikä vastaajia voida tunnistaa. Lomakkeen testaaminen ennakkoon ja sen huolellinen suunnittelu vaikuttavat tulosten luotettavuuteen. (Valli 2015; Valli & Perkkilä 2018.)

Verkkokyselyssä kyselylomakkeen suunnittelu on yhtä tärkeää kuin vastausten analysointi. Kyselyn toimivuus tulee testata ennakkoon ennen kyselyn lähettämistä vastaajille. Myös vastausten kirjautuminen ja niiden vienti Exceliin tai muihin tilasto-ohjelmaan tulee testata ennakkoon. (Heikkilä 2014, 67; Valli & Perkkilä 2018.) Esimerkiksi Webropol-verkkokyselyohjelmassa kysymykset ja vastaukset näkyvät vastaajalle, mikä tarjoaa johdonmukaista etenemistä samaan aikaan yksittäisten kysymysten ja kokonaisuuden kannalta. (Selkälä 2013; Valli & Perkkilä 2018.) Verkkokyselyllä on mahdollista kerätä vastauksia satunnaisia vastaajia laajemmalta joukolta, kuitenkin tunnistuen, ettei vastaajien laajuus tarkoita luotettavuuden lisääntymistä. Määrääviä tekijöitä kyseisessä menetelmävaiheissa ovat usein aika- ja kustannussyyt sekä kehittämistavoitteen luonne. (Miettinen & Vehkalahti 2013; Valli & Perkkilä 2018.) Verkkokyselyä käytettiin artikkelikokoelman töissä *Digitaalisuudella parempaa asiakaskokemusta vahinko-tilanteessa, Opettajien kokemuksia etäjohtamisesta ja digitaalisista oppimisympäristöistä poikkeusaikana sekä Matkailualan mikroyrityksen kriisiviestintä asiakkaalle*.

Haastattelut

Haastattelun avulla voidaan kerätä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa ja sen tavoitteena on selvittää mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu tapahtuu tutkijan johdattelemana ja hänen aloitteestaan. Sen ideana on kysyä haastateltavalta suoraan esimerkiksi hänen ajatuksiaan ja motiivejaan. Haastattelutyyppit voidaan jakaa neljään tyyppiin: teemahaastattelu, strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta 1998, 63–64.)

Haastattelua voidaan pitää joustavana aineistonkeruumenetelmänä, sillä se soveltuu erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja sitä voidaan toteuttaa monella eri tavalla, esimerkiksi henkilökohtaisesti tavattaessa tai puhelinhaastattelulla. Haastattelun kautta voidaan syventää tutkittavaa ilmiötä selvittämällä haastateltavan käsityksiä, kokemuksia ja tunteita eli toisin sanoen tavoitteena on saada haastateltavien ääni kuuluviin tutkittavaan ilmiöön liittyen. Haasteena haastattelussa voi olla siihen kulunut aika sekä haastattelua tehdessä että aineistoa litteroitaessa. Myöskään aineiston analysointiin ei ole valmiita kehikoita. Haastattelijan rooli voi olla tutkijalle uusi tilanne ja siihen tulisi etukäteen valmistautua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.) Kuten Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018) huomauttavat, haastattelu on aina odotuksia ja oletuksia sisältävä vuorovaikutustilanne, jossa haastateltavalla ja haastattelijalla on omat roolinsa ja tarkoitusperänsä. Ympäristö, sosiaaliset suhteet, ennakkokäsitykset ja käytettävä haastattelumenetelmä sekä välineet haastattelun toteuttamiseksi vaikuttavat haastattelutilanteeseen ja -tuloksiin. (Eskola ym. 2018.)

Strukturoituun haastatteluun vastaaminen vastaa ohjatun kyselylomakkeen täyttämistä samoin kuin puolistrukturoidussa haastattelussa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat kaikille samoin kuin strukturoidussa haastattelussa. Erona näissä kahdessa kuitenkin on se, että puolistrukturoidussa haastattelussa ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, 63.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillistä on, että ainoastaan osa haastattelun näkökulmista on päätetty ennalta.

Teemahaastattelu on sopiva ja joustava tutkimusvaihtoehto silloin, kun haastateltava voi omien kokemusten avulla havainnollistaa todellisia arkitilanteita (Ojasalo ym. 2014, 55). Teemahaastattelumenetelmä ei Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan sido haastattelua tiettyyn toteutustapaan tai määrittele, miten syvälle aiheeseen haastattelussa tulee päästä. Teemahaastattelun ydin on sen nimessä, eli haastattelu etenee valitun tai valittujen teemojen varassa. Haastateltavat tuntevat haastattelun kohteena olevan teeman ja he vastaavat omin sanoin esitettyihin kysymyksiin. Teemahaastattelu mahdollistaa haastattelijalle vapauksia ja haastattelumuotona se huomioi haastateltavan tulkinnat, mielipiteet ja merkitykset tuoden ne esille vuorovaikutustilanteessa. Teemahaastattelu on puo-

listrukturoitu haastattelu, jossa kysymysten muoto tai järjestys voi vaihdella haastatteluiden sisällä tai välillä. Siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen tarkka kysymysten asettelu, mutta toisaalta se ei ole yhtä vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelua voidaan pitää tutkimushaastattelun alakäsitteenä. Tutkijan on hyvä olla perillä teemahaastattelun kohderyhmästä eli tutustua ennakkoon haastateltavien asemaan esimerkiksi organisaatiossa tai yleensäkin aihepiiriin, josta teemahaastattelu toteutetaan. Haastateltavia valitaan tutkimusongelman ja tutkimustehtävän mukaan. Sosiaalinen media ja sähköposti ovat useimmiten helpoimmat kanavat saada kontakti haastateltaviin ensimmäistä kertaa. Tutkija voi myös pohtia jo ennakkoon haastateltavien syitä osallistua tai kieltäytyä haastattelusta sekä haastattelun tarkoitusta, jotta taustalla vaikuttavat arvot ja käsitykset tulevat tunnistetuiksi. Haastateltaville voi lähettää etukäteen tietoa käsiteltävistä teemoista, mutta tämä ei ole välttämätöntä. Teemahaastattelutilanteen on tarkoitus olla keskustelu, joten tutkijan on kyettävä nopeasti joustamaan haastattelutilanteen vaatimalla tavalla. Kaikkia valmiiksi kirjoitettuja kysymyksiä ei ole aina tarpeen esittää, välillä ne voivat olla hyvänä tukena, jos haastattelutilanne ei etene sujuvasti. Haastattelun teemarunkona voi olla myös mindmap tai käsitekartta. Teemoja haastatteluun muodostetaan kirjallisuuteen ja teoriaan perustuen tutkimusongelmasta käsin. (Eskola ym. 2018.)

Haastatteluja käytettiin yhtenä tiedonkeruumenetelmänä artikkeleissa *Jerusalem Evangelical Outreach -asiakastietojärjestelmän digitalisaatio, Digitaalisuudella parempaa asiakaskokemusta vahinkotilanteessa, Metsänhoitoyhdistysten merkitys metsänomistajille muuttuvassa toimintaympäristössä ja Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen*.

ANALYSOINTIMENETELMIEN KUVAUS

Sisällönanalyysi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja -käsittely kulkevat yhdessä. Jo aineistonkeruuvaiheessa tutkijalta vaaditaan analyysiin liittyvää osaamista. Aineistonkeruun yhteydessä suoritettu analyysi ohjaa aineistonkeruuta ja rajaa

kohdejoukkoa ja tarkentaa jopa tehtävänasettelua. (Hakala 2018.) Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen metodi, jolla pyritään etsimään laadullisessa tutkimuksessa merkityksiä ja merkityssuhteita. Se sopii käytettäväksi lähes kaikissa laadullisen tutkimuksen menetelmissä. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta kerättyä tietoa yhdistellään ja tutkittavasta ilmiöstä pyritään esittämään tiivistetty kuvaus johtopäätösten perustaksi. Sisältöanalyysissä tutkittavaa asiaa tai ilmiötä voidaan lähestyä teorian tai aineiston kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Vilkkä 2015.)

Teoreettisen sisältöanalyysin tavoitteena on tutkimuksen tulosten perusteella muokata tai uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Aineistolähtöisessä analyysissä tavoite on puolestaan tutkittujen toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtämisessä. Aineistolähtöinen analyysi lähtee tutkijan löytämästä ja rajaamasta tutkittavan asian tai ilmiön toiminnan logiikasta. Rajatun logiikan ja määritellyn tutkimusongelman perusteella karsitaan tutkimusaineistosta epäolennaista tietoa sekä pilkotaan ja ryhmitellään aineistoa osakokonaisuuksiin. Osat ryhmitellään uudestaan johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi. Kokonaisuudet nimetään ryhmää kuvaavalla yläkäsitteellä ja ryhmittelyn tuloksena muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksen pohjalta pyritään muodostamaan kokonaisymmärrys. Lopuksi kokonaisymmärrystä vertaillaan ja peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli aiempaan tutkimus- ja teorian tietoon. Teoreettisessa sisällönanalyysissä lähdetään nimen mukaisesti liikkeelle teoriasta, joka toimii koko tutkimuksen perustana. Aiemmat tutkimukset ja teoriat ohjaavat analyysiä ja eri käsitteiden määrittelyä. (Vilkkä 2015.)

Kvantitatiivisen aineiston analyysi

Kvantitatiivisen eli määrällisen aineiston analysoinnilla selvitetään erilaisia syyseuraussuhteita, yhteyksiä ilmiöiden välillä ja ilmiöiden yleisyyttä ja esiintymistä luokitteluiden, riippuvuussuhteiden tai numerojen ja tilastojen avulla. Määrälliselle tutkimukselle ominaista on saadun tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon käsittely ja tuominen esiin numeroin. Tyypillistä on myös tulosten objektiivisuus ja suuri vastaajien määrä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on analysoida, kuvata, kartoittaa sekä vertailla ihmisiin liittyviä asioita ja ilmiöitä. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään aineistosta yleisiä lainalaisuuksia, ja mitattavat asiat

muodostetaan tavallisesti teoriasta. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tutkijalta pitkäjänteisyyttä etenkin alkuvaiheessa, jolloin suurin osa resursseista käytetään suunnitteluun. Toiseksi eniten aikaa käytetään tutkimusraportin kirjoittamiseen. Analyysivaihe sujuu tavallisesti nopeasti varsinkin, jos tutkijalla on tilasto-ohjelmien perusosaaminen. (Vilka 2014, 17, 26, 169.)

Kvantitatiivisen aineiston analyysissä ei useinkaan ole kyse yksittäisten muuttujien analysoinnista, vaan tarkoituksena on löytää mitattavaa tulosta yhdistelmällä muuttujia mittareiksi. Onnistuneen kyselyn rakentamisen lisäksi suuri merkitys kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa on käytettävillä otantamenetelmillä, mittareiden rakentamisella, tilastoaineiston kuvaamisella ja käytetyillä analyysimenetelmillä. (Valli 2015.) Kuten Heikkilä (2014, 190) toteaa, tutkimusaineistosta nousseet faktat todetaan ensin ja vasta sen jälkeen esitellään tutkijan omat johtopäätökset.

KEHITTÄMISTÖIDEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimuksenteossa tulee aina arvioida luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, voidaanko mittaustulokset toistaa. Tällä varmistetaan, etteivät saadut tulokset ole sattumanvaraisia. Reliaabelius voidaan todentaa esimerkiksi tutkimalla samaa henkilöä useamman kerran, kuten haastattelemalla tai havainnoimalla häntä eri tilanteissa. Kvantitatiivisia menetelmiä käytettäessä tilastollisen päättelyn kautta voidaan todistaa tutkimuksen reliabiliteetti. Validius määritellään mittarin tai menetelmän kyvyksi mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiutta tulee tarkastella käytettäessä sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä, mutta varsinkin tapaustutkimuksen ja haastattelututkimuksen kohdalla validiteetin todistaminen liittyy tutkimuksen kulun tarkkaan selittämiseen. Tutkimuksen kulku, haastattelut tai muut menetelmät, niihin vaikuttaneet olosuhteet ja kriittinen tutkijan oman toiminnan arvioiminen osoittavat reliabiliteetin ja validiteetin huomiointia tutkimuksen teossa. (Hirsjärvi ym. 2003, 213–214.)

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa tarkastellaan tutkimusmenetelmiä, tutkimustuloksia ja -prosessia. Kehittämistoiminnassa luotettavuutta arvioidaan myös käyttökelpoisuuden kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistoiminnassa

syntyvä totuudenmukainen tieto ei pelkästään riitä, vaan sen tulee olla myös hyödyllistä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen luotettavuudesta käyttää käsitettä vakuuttavuus. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Haastattelututkimuksen luotettavuutta parantaa sen laadukkuus. Haastattelujen tekeminen tieteellistä käytäntöä noudattaen parantaa niiden laadukkuutta. Esimerkiksi litteroitaessa ja luokiteltaessa tulee noudattaa samaa tarkkuutta ja periaatteita koko tutkimuksen ajan. Kvalitatiivisia menetelmiä käytettäessä reliabilisuus voidaan nähdä tutkijan toiminnan perustana, jolloin tutkijan toiminnan tulee olla luotettavaa. Validiuden todistaminen kulminoituu käsiteanalyysiin ja rakennevalidiuteen. Luokittelun kuvaus ja perustelut niihin päätyemisestä ovat ydinkohdat haastattelujen luotettavuutta arvioitaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 188–189.) Kaikessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan parantaa myös käyttämällä luotettavia lähteitä (Dey 1993, Hirsjärvi & Hurme 2000, 189 mukaan).

Saturaation eli kylläntymisen avulla pyritään saamaan tietoa tutkimusaineiston riittävydestä. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään, eikä uusi aineisto tuo enää tutkimukseen uutta tietoa. Saturaatiomenetelmän tavoitteena on tuottaa tutkimusaineistoa sen verran, että se riittää esittämään teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta voidaan saada. Käytettäessä saturaatiota aineiston riittävyden arviointiin on oltava selvillä, mitä aineistosta haetaan. Pienenkin aineiston perusteella voidaan tehdä yleistyksiä, mikäli aineisto alkaa toistamaan itseään. On kuitenkin hyvä huomioida, että kylläntymisestä ei voi puhua vielä silloin, kun jokin tulos esiintyy toisen kerran. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75–76.)

Tutkimustuloksia arvioitaessa validius tarkoittaa tuloksista tehtyjen päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta (Nummenmaa ym. 1997, 203). Validius voidaan jakaa muun muassa sisäiseen ja ulkoiseen, joista sisäinen validius kuvaa tutkimuksen omaa luotettavuutta (Metsämuuronen 2011, 65). Ulkoinen validius tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä muun muassa eri tilanteisiin ja henkilöihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 188). Hirsjärvi ja Hurme (2008, 188) viittaavat Kvaleen (1996), jonka mukaan laadullisten tutkimustulosten validiutta lisää tutkimuksen tarkastaminen. Siinä tutkija selvittää oman näkökulmansa tutkimuskohteeseen ja ilmaisee, miten vaihtoehtoiset tulkinnat on karsittu pois (Kvale 1996, Hirsjärven & Hurmeen 2008, 188 mukaan). Hirsjärvi ja Hurme (2008, 189)

toteavat Corbiin ja Straussiin (1990) viitaten, että tutkimustuloksia vahvistavaan kirjallisuuteen viittaaminen voi lisätä myös tutkimuksen validiutta.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2013, 6) toteaa tutkimuksen olevan luotettava ja eettisesti pätevä silloin, kun tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Vilka (2015, 27) kuvaa hyvää tieteellistä käytäntöä siten, että tutkijat toimivat eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä käyttäen. Eettisestä näkökulmasta katsottuna hyvä tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Eettisessä tutkimuksessa on huomioitava tietosuoja-asiat ja noudatettava tulosten käsittelyssä rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6–7.) Jokaisen tutkijaksi alkavan on hyvä ennen tutkimukseen ryhtymistä arvioida oma osaamisensa eettisen tutkimuksen tekemiseen liittyen. Tutkimustulos voi epäonnistua tai olla epäluotettava, mikäli tutkija on hyvän tieteellisen käytännön suhteen piittaamaton tai osaamaton. (Vilka 2015, 27, 45.)

LÄHTEET

Abhari, K., Mat Saad, N. & Haron, M. 2008. Enhancing Service Experience through Understanding Employee Experience Management. Viitattu 23.10.2020 https://www.researchgate.net/publication/325967966_Enhancing_Service_Experience_through_Understanding_Employee_Experience_Management, Research Gate.

Ahtola, H. 2020. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Arter Oy. Blogi-kirjoitus 10.2.2020. Viitattu 22.11.2020. <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017a. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

– 2017b. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 20.3.2020 <https://oy.finna.fi/oamk/>, Elibs.

Antikainen, J. 2016. Auraako digitalisaatio mahdollisuuksia maaseudulle? Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta. Viitattu 15.4.2020. <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Auraako+digitalisaatio+mahdollisuuksia+maaseudulle.pdf/d18fb9e0-8089-42af-9be6-ae727799785b/Auraako+digitalisaatio+mahdollisuuksia+maaseudulle.pdf?version=1.0>

Digi arkeen –neuvottelukunta 2019. Digitaalinen Suomi – Yhdenvertainen kaikille. Digi arkeen –neuvottelukunnan toimintakertomus. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:23. Viitattu 13.5.2020 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-004-4>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4.:2005. Viitattu 20.11.2020 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf

Esguerra, G. & Contreras, F. 2016. Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. Estudios Gerenciales. July – September 2016. Vol. 32. Issue 140, 262–268. Viitattu 16.07.2020 <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 9.5.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 6.4.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus, Jyväskylä: Docendo Oy. E-kirja. Viitattu 19.3.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 19.3.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Fitzgerald, M. 2019. Do happy employees bring you happy customers? (Answer: In general – No!). Viitattu 23.10.2020 <https://customerstrategy.net/happy-employees-customers/>

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

Golding, I. 2018. Customer what? - The honest and practical guide to customer experience. s.l.

Hakala, J-T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 16.6.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 22.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press. E-kirja. Viitattu 14.11.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

– 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

– 2003. Tutki ja kirjoita. 6–9. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos, 22. painos. Helsinki: Tammi.

Hyttinen, R., Pietikäinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS kustannus. E-kirja. Viitattu 13.07.2020 https://luc.finna.fi/lapinamk_Ellibs.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. 1. painos. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 28.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>

Koistinen-Jokinimi, P., Koskiniemi, T., Lehtinen, I., Lindroos, V., Martikainen, J., Montonen, S., Savela, O. & Tuomaala, E. 2017. Digitalisaatio ja BKT – Miten digitalisaatio näkyy talustilastoissa. Tilastokeskus. Viitattu 6.5.2020 https://www.tilastokeskus.fi/static/media/uploads/tup/kantilinpito/digitalisaatio_bkt.pdf

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

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kunttu, S., Ahonen, T. & Kortelainen, H. 2017. Tiedon jalostusastetta nostaan parempia palveluita ja viisaampia päätöksiä. Teoksessa M. Martinsuo & T. Kärri (toim.) Teollinen internet uudistaa palveluliiketoimintaa ja kunnossapitoa. 1. painos. Helsinki: Kunnossapitoyhdistys Promaint ry. Viitattu 14.11.2020 https://tutcris.tut.fi/portal/files/10991976/teollinen_internet_kirja_digi.pdf, 16–25.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos 2008. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 20.11.2020. <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.

Lee, S.M. 2018. Innovation: From small “i” to large “I”. International Journal of Quality Innovation, 4(2). Viitattu 20.11.2020 <https://doi.org/10.1186/s40887-018-0022-4>

Lee, S.M. & Lee, D. 2019. “Untact”: A new customer service strategy in the digital age. Service Business, 14(1), 1–22. Viitattu 14.11.2020 doi:10.1007/s11628-019-00408-2

Lusch, R.F. & Vargo, S.L. 2018. The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic. Los Angeles: Sage Reference. Viitattu 02.11.2020 <http://web.a.ebsco-host.com.ez.lapinamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-IYmtfXzE5NjYzMTBfX0FO0?sid=4a418621-27ca-40ab-b130-88a1f919048f@sidc-v-sessmgr03&vid=0&format=EB&rid=1>

- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Martin, K.D., Borah, A. & Palmatier, R.W. 2017. Data Privacy: Effects on Customer and Firm Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 81 No. 1. 36–58. Viitattu 23.9.2020 <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0497>
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 1. painos. Helsinki: International Methelp. E-kirja. Viitattu 12.11.2020 <https://www.booky-fi.ez.lapinamk.fi/>, Booky.fi
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126. Viitattu 20.3.2020 <https://touchrate.com/wp-content/uploads/2017/02/UnderstandingCustomerExperience.pdf>
- Miettinen, S., Valtonen, A. & Markuksela, V. 2014. Service design methods in event design. Teoksessa G. Richards, L. Marques & K. Mein (edit.) *Event Design - Social perspectives and practices*. London and New York: Routledge, 25–36.
- Miettinen, J. & Vehkalahti, K. 2013. Verkkokyselytutkimuksen otoksen valinta. Teoksessa S-M. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.) *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 3.11.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs. 84–104.
- Morgan, J. 2017. *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. New York: John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Viitattu 14.10.2020 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Moritz, S. 2005. *Service design: practical access to an evolving field*. London: Köln International School of Design. E-kirja. Viitattu 6.5.2020 https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4
- Mäkinen, M. 2018. *Palvelumuotoiluajattamalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille*. 1. painos. Helsinki: Changeagentia. Viitattu 30.10.2020 https://palvelumuotoiluajatuksia.files.wordpress.com/2019/12/palvelumuotoiluajattamalla_paremmaksi_opas_jacc88rjestocc88_ja_yhdistystoimijoille_milla_macc88kinen.pdf
- Nummenmaa, T., Kuusinen, J., Leskinen, E. & Konttinen, R. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. Helsinki; Porvoo: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Viitattu 17.11.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk>, Ellibs.
- Oulasvirta, A. 2011. *Ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus*. Helsinki: Gaudeamus.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palveluista. Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B256). Viitattu 6.5.2020 <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-B256.pdf>

Palta ry. 2016. Digitalisaatio palvelualoilla - Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? Viitattu 27.3.2020 <https://www.palta.fi/download/6552/>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: eOppi Oy. E-kirja. Viitattu 20.11.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs

Puustinen, A. & Rouhiainen, U. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Räsänen, P. & Sarpila, O. 2013. Internet-lomake vai ei. Verkkokyselylomake postikyselyitä täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka. (toim.) Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 22.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs.

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

Salo, I. 2014. Big data & pilvipalvelut. Jyväskylä: Docendo Oy.

Selkälä, A. 2013. Verkkolomakkeella on väliä. Webropolin ja ZEF:in käyttöliittymien vastaajapsykologinen arviointi. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka. (toim.) Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 7.5.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs.

Tekes 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Viitattu 28.4.2020 https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf

– 2013. Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Viitattu 27.3.2020. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/serve_tutkimusprojekti-julkaisu_2013.pdf

Tilastokeskus. 2019. Kansantalous - talouden rakennemuutos. Viitattu 28.4.2020 https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#taloudenrakennemuutos

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Viitattu 13.6.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012: God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om

avvikelser från den i Finland: forskningsetiska delegationens anvisningar 2012 = Responsible conduct of research and procedures for handling allegations of misconduct in Finland: guidelines of the Finnish advisory board on research integrity 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 26.04.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Valli, R. 2007. Mitä numerot kertovat? Tiedon muuttaminen numeeriseen muotoon. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2., korj. ja täyd. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 184–197.

– 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 28.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 9.5.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs.

Vilka, H. 2014. Määrällisen tutkimuksen periaatteet. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

– 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 13.06.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 20.11.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs.

Artikkelit

METSÄNHOITOYHDISTYSTEN MERKITYS METSÄNOMISTAJILLE MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Marko Koskela, Ville Siljamo ja Rainer Vuontisjärvi

The forest sector is living in a transition that is affected by the generalization of new forms of forest ownership, diversification of the meanings of forest ownership and the regeneration of forest owners. It has been noticed in the Siikalakeuden Forestry Management Association that the service needed by forest owners and the nature of the services have changed. For decades, forestry management associations have acted as advocates for forest owners in matters related to forests and forestry. Changes in the operating environment, such as the abolition of the mandatory forest management fee, have driven forestry associations to a new situation.

The aim of the study was to find out the significance of the Siikalakeuden Forestry Management Association and its role for forest owners in the changed operating environment. The study was implemented as a case study and for the material, two experts from the services of forestry management associations were interviewed. The knowledge base consisted of forest industry literature, research and publications.

In the future, service needs will be more individual for forest owners, but at the same time more diverse as the importance of forest ownership increases. Predictions show that in the future, more and more forest owners will acquire or inherit forests without previous experience of forest ownership. Changes above show that there is a need for information, guidance and advocate services in the future as well. Existing services need to be developed to meet the needs of today's forest owners in a changing operating environment.

JOHDANTO

Suomi on suhteellisesti mitattuna Euroopan metsäisin maa, jonka maapinta-alasta metsät peittävät yli 70 prosenttia. Suomessa metsät ovat pääosin yksityisten henkilöiden ja perheiden omistuksessa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2020.) Metsänomistajia velvoittavat useat metsien käyttöä säätelevät lait ja määräykset (Metsäkeskus 2016). Metsänhoitoyhdistysten tarkoituksena on tarjota metsäomaisuuden hallintaan ja hoitoon liittyviä palveluita sekä valvoa ja puolustaa metsänomistajien etuja ja oikeuksia. (Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus 2020a.) Metsänomistajista ja metsän omistamisesta tehtyjen tutkimusten perusteella metsänhoitoyhdistykset koetaan merkittävänä tietolähteinä etenkin uusien metsänomistajien keskuudessa (Rämö & Toivonen 2009, 29–30).

Opinnäytetyön aihetta varten pidettiin aloituskeskustelu toimeksiantajan, Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen johtajan Kari Salo kanssa. Salo totesi aloituskeskustelussa, että metsänomistajat sekä metsän omistaminen ja metsien merkitys ovat vahvassa murroksessa. Metsänomistajakunta muuttuu, kun erilaiset metsärahasot ja yhteisomistusmuodot yleistyvät. Metsiin ei olla samalla tavalla sidoksissa kuin aiemmin, koska metsänomistajat asuvat yhä useammin kaukana metsistään. Perusteet metsän hankkimiselle ovat myös muuttuneet. Pelkän taloudellisen sijoituksen rinnalle ovat nousseet esimerkiksi virkistyskäyttö sekä ekologiset perusteet, kuten metsän hankkiminen hiilinieluksi. Salon näkemystä tukee myös metsänomistajille suunnatun, Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliiton toimesta tehdyn, Metsätutka-kyselyn tulokset syksyltä 2019. Metsätutka-kyselyyn vastanneista yli puolet piti metsien hiilensidontaa oman metsätalouden harjoittamisen kannalta tärkeänä tai erittäin tärkeänä (Järvinen 2019, 16).

Opinnäytetyön aloituskeskustelussa Kari Salo nosti esille ongelman. Siikalakeuden metsänhoitoyhdistykseen liittyy tasaiseen tahtiin uusia jäseniä, kun samaan aikaan vanhoja jäseniä luopuu jäsenyydestä. Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksessä mietitään, miksi jäsenyydestä luovutaan ja miten metsänomistajien pysyvyyteen jäsenenä voidaan vaikuttaa. Työn tarkoituksiksi muodostui Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen digitaalisten palveluiden kehittäminen. Tavoitteena oli selvittää Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen merkitys metsänomistajille muuttuneessa toimintaympäristössä sekä rooli tulevaisuudessa. Voidaanko palveluita digitalisoimalla vaikuttaa jäsenten sitoutumiseen sekä millaisia resursseja

Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksellä on kehittää ja digitalisoida nykyisiä palveluita.

Tämän artikkelin rakenne poikkeaa perinteisestä tutkimusartikkelista, jossa teoria edeltää tuloksia. Artikkelin tietoperusta ja pohdinta osioissa aihetta lähestytään hyödyntäen aineiston ja tietoperustan välistä vuoropuhelua. Näin löydetään merkityksiä, ilmiöitä ja ristiriitaisuuksia, joiden pohjalta on tehty johtopäätöksiä. Edellä mainittuja kohtia kehittämällä parannetaan nykyisiä Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen metsänomistajille tarjottavia palvelukokonaisuuksia. Tämä lähestymistapa tukee parhaiten toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta työlle asetettua tarkoitusta ja tavoitetta.

TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TAPAUSTUTKIMUS

Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus, jolla pyritään parantamaan, kehittämään tai uudistamaan tulevaisuuden toimintaa tai toimintatapoja. Tapaustutkimus perustuu käytännön havainnointiin, jossa tietoa hankitaan monin tavoin tapahtuman tai toiminnan analysointiin rajatussa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa tyypillisesti korostuvat asioiden tilannesidonnaisuus, aineistolähtöisyys ja abduktiivinen päättely. Tutkijan ymmärrys lisääntyy tutkimuksen edetessä päätelyketjujen johdosta. Nämä mahdollistavat erilaisia tulkintoja ja ymmärryksen tasoja tutkittavaan ilmiöön tai aiheeseen, joiden pohjalta tutkittavan ilmiön tai toiminnan haluttu kehitystyö tapahtuu. (Pitkäranta 2014, 9–12, 22–27.) Lisätietoa tutkimusmenetelmästä on artikkeleiden yhteisessä tietoperustassa.

TYÖHÖN LIITTYVÄT AINEISTOT JA TUTKIMUKSET

Metsäalan asiantuntijoiden haastattelut

Tässä työssä haastateltiin kahta metsäalan asiantuntijaa. Mikko Eskola toimii sovellusasiiantuntijana Metsänhoitoyhdistysten Palvelu Osakeyhtiössä ja Jouni Ahola asiakkuusesimiehenä Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksessä. Haastateltavien asema ja toimenkuva edustivat tutkimuksessa lähtökohtaisesti eri näkökulmaa, joka oli yksi peruste haastateltavien valinnalle. Haastatteluiden kysymykset valikoituivat Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen johtajan kanssa käy-

dyn aloituskeskustelun sekä teoriatiedon pohjalta. Haastattelukysymyksillä pyrittiin ensisijaisesti hankkimaan lisätietoa metsänhoitoyhdistysten toiminnasta ja roolista metsäalan palveluiden tuottajana. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina Teams-sovelluksella. Haastattelujen kysymykset löytyvät liitteenä (liite 1) artikkelin lopusta. Haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin. Ojasalon ym. (2018) mukaan haastattelun tallentaminen vapauttaa haastattelijan paremmin seuraamaan haastateltavaa, koska äänitetty aineisto on jälkeenpäin uudelleen kuunneltavissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 107).

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella saatiin kuva erityisesti Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen toimintakentästä ja toiminnasta, mutta myös metsänhoitoyhdistysten toiminnasta yleisemmällä tasolla. Haastatteluissa tuli ilmi, että molemmat haastateltavat toimivat metsäalan digitalisoinnin yhteistyöryhmissä ja ovat aktiivisesti mukana metsänhoitoyhdistysten ja metsäalan toimijoiden välisissä keskusteluissa. Haastateltavien näkemykset edustavat siis laajempaa näkökulmaa metsäalan toimintakentästä, kuin pelkän aseman johdosta voi päätellä. Tämä mahdollistaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyden myös muihin metsänhoitoyhdistyksiin sekä niiden toimintaan. Haastateltavien aseman ja vastausten pohjalta saatiin vahvistusta näkemykselle, ettei lisähaastateltavilla saada lisäarvoa työn tavoitteet ja tarkoitus huomioiden.

Metsätutka-kysely

Metsätutka-kyselyitä suorittaa vuosittain Kantar TNS Agri Osakeyhtiö, Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliiton (MTK) toimesta. Kyselyissä metsänomistajilta pyydettiin esimerkiksi arviointia metsänhoitoyhdistyksen toiminnasta, sähköisten palveluiden käytöstä ja tunnettavuudesta sekä puukaupasta. Koska Metsätutka-kysely toistuu säännöllisesti vuosittain, saadaan aikaiseksi vertailukelpoista aineistoa tutkimuskäyttöön. Tässä artikkelissa käytettyjen Metsätutka-kyselyiden aineisto on kerätty syksyllä 2019 ja keväällä 2020.

Syksyn 2019 tutkimukseen on haastateltu puhelimitse elo-syyskuun vaihteessa 558 suomalaista metsänomistajaa. Vastausten virhemarginaali on noin neljä prosenttiyksikköä, 95 prosentin luottamusvälillä. Näyte koostui 6 000 nimen otannasta MTK:n jäsenrekisteristä, joka sisältää tiedot sekä MTK-tuottajayhdistysten että metsänhoitoyhdistysten jäsenistä. Tutkimuksen painotus on tehty niin, että

haastatelluista 28 prosenttia oli maanviljelijämetsänomistajia, mukaan luettuna eläkeläisviljelijät ja 72 prosenttia muita metsänomistajia. (Järvinen 2019.)

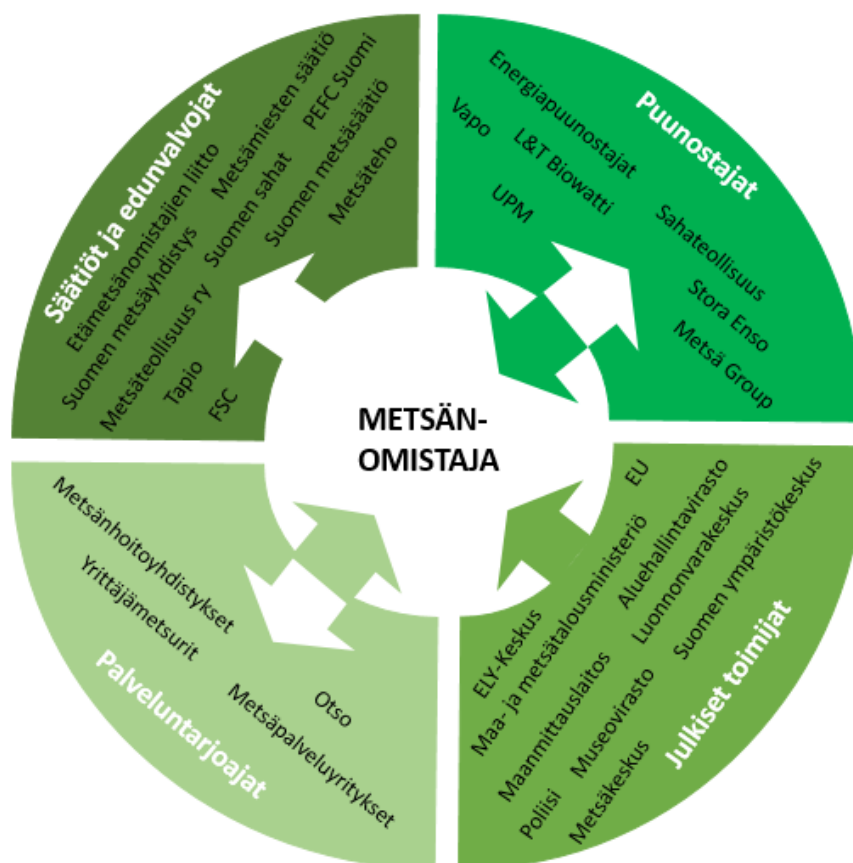
Keväällä 2020 tutkimuksen haastattelut tehtiin maaliskuun alussa puhelimitse. Haastatteluun osallistui 552 metsänomistajaa. Osallistujat kuvasivat kattavasti suomalaista metsänomistajakuntaa. Haastattelua varten muodostettu näyte oli 5 800 nimen otos Viestilehden osoiterekisteristä. Haastatteluissa saadut havainnot painotettiin vastaamaan suomalaista yksityismetsänomistajarakennetta Luken 2016 rakennetietojen pohjalta. Aktiivi maanviljelijöitä haastatelluista oli 14 prosenttia ja muita metsänomistajia 86 prosenttia. (Pethman & Pirttijärvi 2020.)

METSÄALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Valtaosan Suomen metsäteollisuuden käyttämästä kotimaisesta raakapuusta tuottavat yksityismetsät, jotka ovat tärkeässä asemassa tuottaessaan raaka-ainetta sekä perinteiselle puunjalostusteollisuudelle että uudelle biotaloudelle. Puuraaka-aineen lisäksi metsät tuottavat keräilytuotteita ja virkistäytymismahdollisuuksia sekä ekosysteemipalveluita. (Valonen ym. 2019, 3.) Vuonna 2018 metsäteollisuudessa työskenteli noin 41 500 suomalaista, lisäksi metsän hakkuu- ja hoitotöissä oli noin 21 000 henkilöä (Kalliovirta 2018, 67). Vuonna 2017 metsäteollisuuden tuotannon arvo oli 21 miljardia euroa eli noin viidennes Suomen teollisuuden tuotannosta. Samana vuonna metsäteollisuuden vienti kattoi viidesosan Suomen ulkomaankaupasta. Metsäsektorin merkitys kansantaloudelle on näin ollen suuri. (Valonen ym. 2019, 3.)

Metsäalan toimintaympäristöä on esitelty kuviossa 1. Toimijoita kuvioon on merkitty esimerkin omaisesti. Kuvion nuolilla kuvataan pääasiallista "asiointisuuntaa" metsänomistajan näkökulmasta. Julkiset toimijat ohjaavat ja säätelevät metsien hoitoa ja käyttöä. Esimerkiksi Maa- ja metsätalousministeriön luonnonvaraosasto johtaa Suomen metsäpolitiikkaa. Metsäpolitiikan ohjauskeinoina sillä ovat lainsäädäntö, julkinen rahoitus, informaatio-ohjaus ja institutionaaliset järjestelyt. (Maa- ja metsätalousministeriö 2020.) Puukauppaa hallitsevat metsäalan suurimmat toimijat Stora Enso Oyj, Metsä Group ja UPM sekä joukko sahoja ja muita puunostajia. Useat puunostajat tarjoavat myös metsänhoitopalveluita metsänomistajille.

Metsäalan edunvalvojista kuviossa 1 on mainittu esimerkiksi Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto (MTK), joka on maanviljelijöiden, metsänomistajien sekä maaseutuyrittäjien ammatti- ja etujärjestö. Keskusliittoon kuuluu 14 maataloustuottajien liittoa ja 62 metsänhoitoyhdistystä. Näiden kautta MTK:lla on jäseniä kaikkiaan 316 000. (Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto 2020.) MTK edistää toiminnallaan metsien kestävää hoitoa ja käyttöä sekä edistää metsätalouden kannattavuutta vaikuttamalla metsä- ja talouspolitiikkaan niin Suomen kuin Euroopan Unionin tasolla (Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto s.a.). Metsäalan palveluntarjoajat toimivat tavallisesti maantieteellisesti rajatulla toimialueella. Ne tarjoavat vaihtelevan valikoiman metsänhoitoon ja puunkorjuuseen liittyviä palveluita metsänomistajille. Metsänhoitoyhdistykset ovat yksi esimerkki toimintaympäristön palveluntarjoajista. Niiden toiminta kattaa koko maan (Metsänhoitoyhdistykset s.a.).



Kuvio 1. Metsäalan toimintaympäristöä

Metsänhoitoyhdistykset

Metsänhoitoyhdistykset ovat toimialueensa metsänomistajien hallinnoimia yhteenliittymiä, jotka edistävät alueen yksityismetsätaloutta. Metsänhoitoyhdistysten tarkoituksena on tukea metsänomistajien harjoittaman metsätalouden kannattavuutta ja tuottaa jäsenten tarvitsemia palveluita sekä edistää metsien sosiaalista, taloudellista ja ekologista käyttöä ja hoitoa. (Metsämiesten Säätiö 2016, 7.) Yhdistysten tavoitteena on tukea metsien kestävää hoitoa ja tarjota metsänomistajille metsätaloudessa tarvittavaa ammattiapua (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 534/1998, 1:1.1 §).

Itsenäisten metsänhoitoyhdistyksien lukumäärä on pienentynyt nopeasti fuusioiden seurauksena. Vuonna 1990 yhdistyksiä oli 364 kappaletta, kun niitä vuoden 2020 alussa oli enää 66 kappaletta (Pelkonen 2017, 22; Metsänhoitoyhdistykset s.a.). Metsänhoitoyhdistyksiä kokoavana tahona toimii Metsänhoitoyhdistysten Palvelu Osakeyhtiö (MHYP), jonka omistavat metsänhoitoyhdistykset ja Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto (MTK) (Metsänomistajat s.a.a). MHYP on perustettu vuonna 2002 (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2020). Sen tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa palveluita omistajilleen ja ylläpitää Helsingissä sijaitsevaa metsänomistajien palvelutoimistoa, jossa metsänhoitoyhdistysten pääkaupunkiseudulla asuvat jäsenet voivat asioida metsäasioissaan (Metsänomistajat s.a.b).

Ensimmäinen metsänhoitoyhdistys perustettiin Suomessa vuonna 1907. Siitä lähtien metsänhoitoyhdistyksillä on ollut merkittävä asema kestävän metsätalouden edistäjinä. 1930-luvulta lähtien valtio rahoitti yhdistysten toimintaa hakemusten perusteella ja pari vuosikymmentä myöhemmin rahoitusta alettiin kerätä metsänomistajilta lakisääteisellä metsänhoitomaksulla. (Pelkonen 2017, 4.) Yhteiskunnan katsottiin 2010-luvun alkuun mennessä muuttuneen niin paljon, että metsänhoitomaksusta ja metsänhoitoyhdistyksen "automaattijäsenyydestä" luovuttiin (Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 1090/2013, 6 §; Pelkonen 2017, 4). Nykyisin metsänhoitoyhdistykset rahoittavat toiminnan metsänomistajien maksamilla jäsenmaksuilla ja palveluliiketoiminnan tuotoilla (Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 1090/2013).

Metsänhoitoyhdistysten toimintaa arvostetaan Suomessa siksi, että ne ajavat metsänomistajien etuja. Rämö ja Toivonen (2009) toteavat, että metsänhoitoyh-

distykset ovat metsänomistajille tärkein tietolähde metsäasioissa ja niiden toimintaa pidetään alalla toimivista organisaatioista luotettavimpana. Toiseksi tärkeimmäksi tiedon jakajaksi nousee Suomen metsäkeskus. Muita merkittäviä tietolähteitä metsänomistajille olivat metsäyhtiöt sekä veroviranomaiset. (Rämö & Toivonen 2009, 29–30, 111.) Kevään 2020 Metsätutka-kyselyssä noin puolet vastanneista totesi, että viimeisimmässä puukaupassa hakkuuarvion laatijana oli metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilö (Pethman & Pirttijärvi 2020).

Vuoteen 2015 saakka metsäpalvelumarkkinoita hallitsivat metsänhoitoyhdistykset. Nykyisellään metsäpalvelumarkkinoilla toimii metsänhoitoyhdistysten lisäksi yksityisiä metsäpalveluyrityksiä. Tämä on lisännyt kilpailua alalla ja antanut valinnanvapautta metsänomistajille. (Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 1090/2013; Valonen ym. 2019, 12.) Jouni Ahola totesi haastattelussa, että UPM, Stora Enso, Metsä Group ja myös pienemmät puunostajat ovat kehittäneet metsänomistajille suunnattuja palveluitaan ja ovat kilpailemassa metsänhoitoyhdistysten kanssa metsänomistajien rahoista. Aholan mukaan metsänomistuksen muutoksen, metsänomistajakunnan pirstaloitumisen ja kilpailutilanteen kiristymisen vuoksi metsänhoitoyhdistysten tulee jatkossa kehittää palveluitaan pystyäkseen pitämään jäsenmäärän riittävänä.

Siikalakeuden metsänhoitoyhdistys

Limingan-Tyrnävän metsänhoitoyhdistys perustettiin vuonna 1935. Limingan-Tyrnävän yhdistyksestä muodostui vuonna 1997 Rannikon metsänhoitoyhdistys. Vuoden 2006 alussa Rannikon metsänhoitoyhdistys ja Siikajokilaakson metsänhoitoyhdistys fuusioituivat ja tällöin nimeksi tuli Siikalakeuden metsänhoitoyhdistys. Vuonna 2013 Siikalatvan metsänhoitoyhdistys liittyi Siikalakeuden metsänhoitoyhdistykseen ja muodostui maantieteellisesti nykyisen laajuinen metsänhoitoyhdistys. (Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus 2018.) Nykyinen seitsemän Pohjois-Pohjanmaan kunnan alueella toimiva Siikalakeuden metsänhoitoyhdistys työllistää 22 toimihenkilöä. Yhdistyksen toimialue kattaa Limingan, Lumijoen, Tyrnävän, Siikajoen, Siikalatvan ja Pyhännän kunnat sekä Raahen kaupungin. Yhdistyksellä on noin 3000 metsänomistajajäsentä, jotka omistavat metsätalousmaata yhteensä noin 350 000 hehtaaria. (Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus 2020a.) Yhdistys tarjoaa metsänomistajille metsänhoidon ja metsäomaisuuden hallinnan palveluita. Peruspalveluita ovat metsänomistajien neuvonta, puu-

kauppa- ja metsänhoitopalvelut. Muita palveluita ovat esimerkiksi kiinteistönvälitys sekä metsäsuunnittelu- ja asiantuntijapalvelut. Kaikki palvelut ovat myös yhdistyksen omassa verkkokaupassa. Yhdistyksen tärkeänä tehtävänä on metsänomistajien etujen ja oikeuksien puolustaminen maapolitiikassa, kaavoituksessa ja verotuksessa. (Metsämiesten säätiö 2016, 40; Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus 2020a.)

Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen hallinto koostuu 24-jäsenisestä valtuustosta ja valtuuston valitsemasta kahdeksanhenkisestä hallituksesta. Vaaleilla valitun valtuuston toimikausi kestää neljä vuotta. (Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus 2020a.) Valtuuston tehtäviä ovat muun muassa talousarvion ja toimintasuunnitelman sekä tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen vahvistaminen, yhdistyksen toiminnan linjaaminen, sääntömuutosten hyväksyminen ja jäsenmaksun määrästä päättäminen sekä hallituksen ja tilintarkastajien valinta. Valtuusto toimii yhdistyksen metsänomistajajäsenten edustajana ja tuo toimintaan heidän toiveensa ja tavoitteensa. Hallitus vastaa puolestaan siitä, että yhdistyksen asioita hoidetaan lakien, yhdistyksen sääntöjen ja valtuuston päätösten mukaisesti. Hallituksen merkitys on suuri strategisena päätöksentekijänä, omistajaohjauksen toteuttajana sekä johdon valvojana ja ohjaajana. (Metsämiesten Säätiö 2016, 19–23.) Hallitus vastaa yhdistyksen taloudenhoidosta, kirjanpidon lainmukaisuudesta sekä varainhoidon järjestelystä (Yhdistyslaki 503/1989, 53 §). Yhdistyksen toiminnan operatiivisesta johtamisesta vastaa johtaja. Hän työskentelee hallituksen ja sen puheenjohtajan antamien ohjeiden mukaisesti. Johtaja valvoo toiminnan lainmukaisuutta, työsuojeluohjeiden, työsääntöjen, työehtosopimusten ja muiden ohjeiden sekä tietosuojaa koskevia säännösten toteutumista. (Metsämiesten Säätiö 2016, 28.)

Metsänomistajat ja metsien omistus

Metsätilojen lukumäärä on Suomessa kasvanut ja tilojen keskikoko pienentynyt 1990- ja 2000-luvuilla (Rämö & Toivonen 2009, 11). Yksityismetsiä Suomen metsämaasta on yli 60 prosenttia ja ne ovat suurelta osin yksityisten henkilöiden tai perheiden omistuksessa. (Hänninen, Karppinen & Leppänen 2010, 5.) Luonnonvarakeskuksen (2019) mukaan yksityisten omistamia, vähintään kahden hehtaarin kokoisia metsätiloja Suomessa on noin 344 000 kappaletta ja näiden metsätilojen keskikoko on noin 30,5 hehtaaria (Luonnonvarakeskus 2019). Metsänomistajan muutos on perinteisesti Suomessa tapahtunut perinnönjättönä edellisen

omistajan kuollessa (Rämö & Toivonen, 2009, 13). Nykyisistä metsänomistajista noin puolet on saanut metsätilan perintönä tai lahjana. Vain pieni osa metsätiloista vaihtaa omistajaa vapailla markkinoilla ja tästä syystä metsät pysyvät samojen sukujen hallussa. (Karppinen, Hänninen & Horne 2020, 6, 36.)

Suurten ikäluokkien ryhmä omistajana kasvaa edelleen, mikä näkyy metsänomistajien 62 vuoden keski-ikänä. Runsaammin tiloja arvioidaan siirtyvän suurten ikäluokkien lapsille ja lapsenlapsille vuoden 2030 tienoilla. Tämä muutos tulee olemaan suhteellisen nopea ja ravistelee metsänomistajakunnan perinteisiä rakenteita voimakkaasti. Todennäköisesti samassa yhteydessä nykyistä suurempi osa metsistä vaihtaa omistajaa vapailla kiinteistömarkkinoilla. (Rämö & Toivonen 2009, 13; Karppinen, Hänninen & Horne 2020, 26.) Suomalainen metsänomistaja 2020 -tutkimuksen mukaan yli kolmasosa metsänomistajista asuu metsätilallaan vakituisesti ja he omistavat lähes puolet yksityismetsistä (Karppinen, Hänninen & Horne 2020, 20). Rämö ja Toivonen (2009) toteavat uusien metsänomistajien olevan yhä useammin kaupunkilaisia ja jatkossa niin sanottu etämetsänomistus yleistyy (Rämö & Toivonen 2009, 33).

Vuonna 2009 Pellervon taloustutkimus toteutti Suomen metsäsäätiön rahoituksella tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa uusien ja tulevien metsänomistajien asenteita ja tietoja metsänomistuksesta, metsätaloudesta ja puukaupasta (Suomen metsäsäätiö s.a.). Tutkimuksessa todettiin, että metsänomistajien arvot ja asenteet metsänomistukseen ja metsiin pysyvät muutoksista huolimatta nykyisen kaltaisina. Toisaalta metsänomistajien tavoitteiden huomattiin muuttuvan moninaisemmiksi metsänomistajarakenteen kehittyessä. (Rämö, Mäkijärvi, Toivonen & Horne 2009, 9.) Kartoituksen eri raporteissa todettiin metsänomistajien suhtautuvan tulevaisuudessa tunnepitoisemmin metsiin sekä korostavan aineettomia arvoja. Tunnepitoisuus ei kuitenkaan arvion mukaan vähennä merkittävästi metsien taloudellista merkitystä metsänomistajille. Aineettomia ja taloudellisia hyötyjä tavoittelevien eli monitavoitteisten metsänomistajien osuuden oletettiin kasvavan. Globaalien ilmasto- ja ympäristökysymysten todettiin nousevan entistä merkittävämpään rooliin metsänomistajien arvoissa. (Rämö ym. 2009, 1; Rämö & Toivonen 2009, 34.)

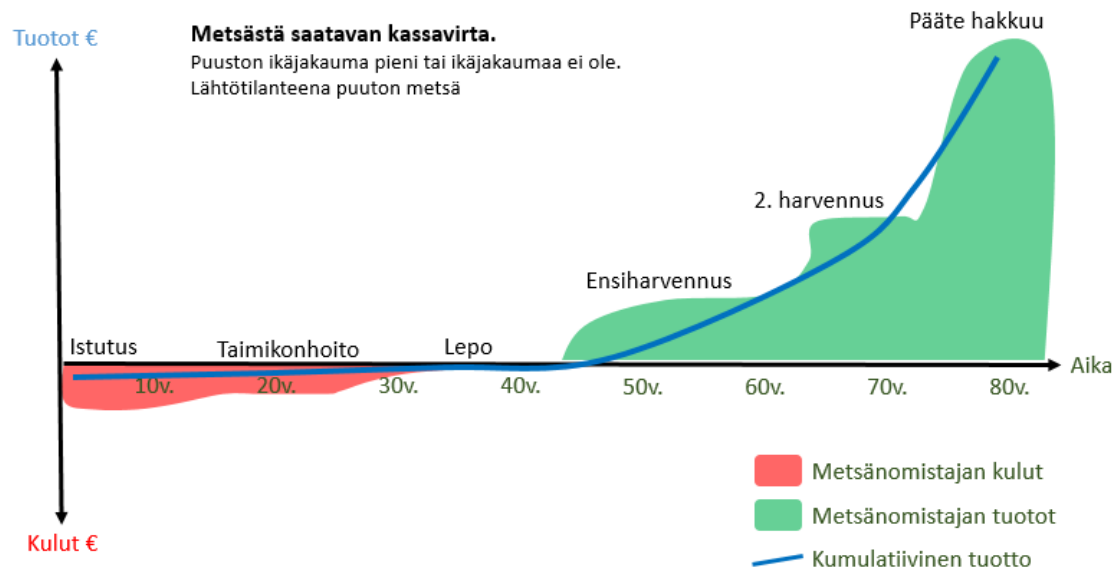
Metsänomistajista vuonna 2020 tehty tutkimus osoittaa, että metsänomistajien tavoitteet eivät ole muuttuneet odotetusti 2000-luvulla. Turvaa ja tuloja korostavien osuus on noussut selvästi. Aineettomat tavoitteet eivät näytä vahvistuneen, eikä monitavoitteisuus tai virkistyskäyttö ole kasvanut ennusteen kaltaisesti. (Karppinen, Hänninen & Horne 2020, 4.) Metsänhoitoyhdistysten Palvelu Osakeyhtiön sovellusasiantuntija Mikko Eskola nostaa haastattelussa esille saman asian. Metsien merkitys omistajakunnalle muuttuu omistuspohjan pirstoutuessa, eikä metsässä olla samalla tavalla fyysisesti kiinni kuin ennen. Taloudellinen merkitys metsällä on edelleen merkittävä, koska metsä on yksi suurimmista yksittäisistä sijoituskohteista. Uudet metsänomistajat ovat liittämässä metsän taloudellisen merkityksen rinnalle muitakin arvoja, kuten luonnonsuojelu ja eettiset arvot.

Moni metsänomistaja haluaa kompensoida omaa hiilijalanjälkeään metsän omistamisella. Tätä näkemystä tukevat metsänomistajille tehdyn Metsätutka-kyselyn tulokset, joiden mukaan hieman yli 50 prosenttia vastanneista piti hiilensidontaa tärkeänä tai erittäin tärkeänä oman metsätalouden harjoittamisen näkökulmasta. Noin 60 prosenttia vastaajista oli kiinnostunut korvausta vastaan tuottamaan hiilensidontapalveluita. (Järvinen 2019, 17–18.) Eskola jatkaa haastattelussa, että tulevaisuudessa metsistä tavoiteltavat hyödyt ovat moninaisempia. Metsällä saattaa olla useampia omistajia ja esimerkiksi omien metsien virkistyskäytöstä siirrytään monipuolisempaan ja laajempaan virkistyskäyttöön. Eskolan mukaan monitavoitteisten, eri arvoja ja hyötyjä samanaikaisesti metsistään tavoittelevien metsänomistajien määrän oletetaan kasvavan tulevaisuudessa.

METSÄTALOUS PITKÄJÄNTEISENÄ TOIMINTANA

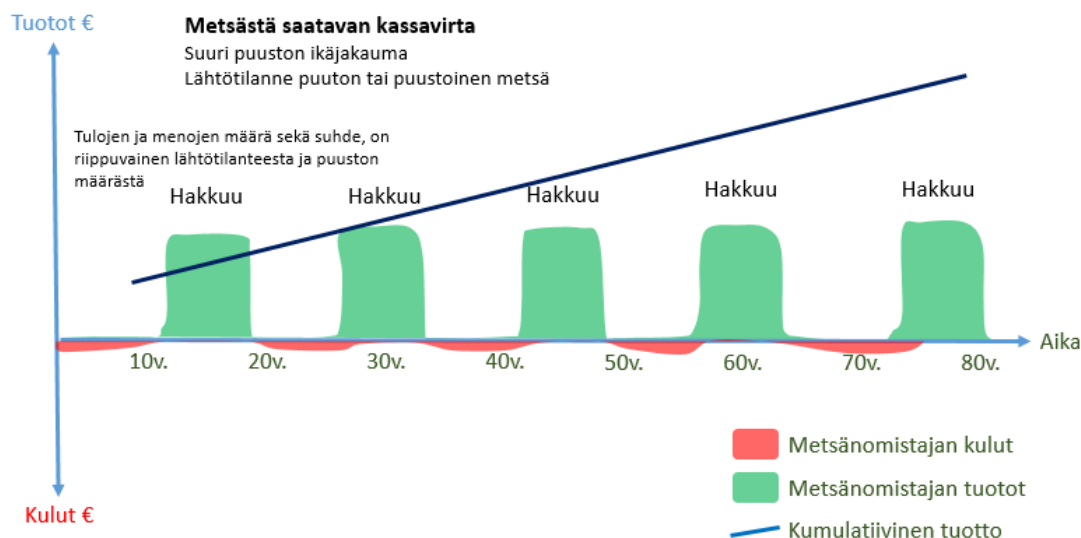
Yksi metsäalan palveluja leimaava ominaispiirre nousi esille sekä Mikko Eskolan että Jouni Aholan haastatteluissa. Metsänomistaja ei välttämättä tarvitse palveluja viikoittain, kuukausittain tai edes vuosittain. Silti metsä kasvaa lähtökohtaisesti koko ajan ja saadakseen metsästään tavoittelemansa hyödyn, on metsänomistajan osattava tehdä tarvittavat hoitotyöt sekä investoinnit oikea-aikaisesti. Tämä vaatii ja sitoo metsänomistajan resursseja sekä pääomaa. Toimenpiteet ja investoinnit konkretisoituvat tulokseksi vasta vuosien päästä. Sved ja Koistinen (2015) ovat koonneet metsäomistajille suunnatun työoppaan, Metsänhoidon suo-

situkset kannattavaan metsätalouteen, jossa painotetaan metsätalouden toiminnan pitkäjänteisyyttä. Keskimääräinen aikaväli metsänomistajan tarvitsemille palveluille on noin viisi vuotta. Lyhyimmillään päätösten ja investointien vaikutus on noin 10 vuotta. Investointi uuden metsän perustamiseen kantaa 40–120 vuotta. Tämän pitkän elinkaaren aikana metsänomistajan tulo- ja menovirrat jakautuvat (Kuvio 2) hyvin epätasaisesti. (Sved & Koistinen 2015, 3.)



Kuvio 2. Metsän kassavirta (Hietala & Mäntyranta s.a., 8)

Taloudellista ylijäämää saadaan ainoastaan vuosina, jolloin metsässä tehdään hakkuita. Muuna aikana metsänomistajan tulos metsästä on lähellä nollaa tai alijäämäinen (Kuvio 2). Metsä sitoo runsaasti omistajan pääomaa kasvatettavaan puustoon ja liikevaihto suhteessa sidottuun pääomaan on pieni. Sidotun pääoman suuruuteen ja kassavirran tasaisuuteen voidaan vaikuttaa puuston ikäjakaumalla, kuten kuviosta 3 käy ilmi. Mitä suurempi ja tasaisempi ikäjakauma metsässä on, sitä tasaisemmin kulut sekä tulot jakautuvat metsän kiertoajalle. Pääomaa vapautuu metsästä hakkuiden yhteydessä. (Sved & Koistinen 2015, 3.)



Kuvio 3. Metsän kassavirta (Hietala & Mäntyranta s.a., 8)

Metsän kasvatuksen pitkäjänteisyys sekä tulojen ja menojen jakautuminen epätasaisesti metsän kiertoajalle luovat lähtökohdan nykyisten ja uusien palveluiden kehittämiseksi. Mikko Eskola nosti haastattelussa esille metsänomistajakunnan uudistumisen todetessaan, että “metsänomistajakunnan uudistuessa on todennäköistä, että tälläkin hetkellä joku miettii metsänomistajaksi ryhtymistä, ilman aiempaa kokemusta metsän omistamisesta.” Juuri uusien metsänomistajien kohdalla edellä esitetyn erityispiirteen tunnistaminen ja sisäistäminen voi olla haastavaa. Etenkin, kun metsän omistaminen ei ennusteen mukaan perustu tulevaisuudessa yhtä voimakkaasti pelkästään taloudelliseen turvaan metsästä. Esimerkiksi, jos metsä on ensisijaisesti hankittu hiilijalanjälkeä pienentämään, niin voidaan olettaa, ettei metsästä tavoitella maksimaalista taloudellista voittoa. Tällöin taloudellinen ajattelu ei ole metsänomistajalla pääasia. Tavoitteen saavuttamiseksi metsänomistajan on kaikesta huolimatta tehtävä metsänhoitotoimenpiteet oikea-aikaisesti. Tällöin metsä sitoo tehokkaasti hiiltä ja pienentää omistajansa hiilijalanjälkeä. Hoitotyöt sitovat metsänomistajan taloudellisia resursseja ja tätä resurssitarvetta ei ole välttämättä täysin tunnistettu metsän hankinnan yhteydessä.

METSÄNHOITOUHDISTYSTEN TOIMINNAN TAVOITTEET

Jouni Aholan mukaan “metsänhoitoyhdistykset tähtäävät ainoastaan noin kahden prosentin liikevoittoon ja loppu hyvä annetaan takaisin niille metsänomistajille, joiden etua palvellaan”.

Kahden prosentin liikevoiton tavoittelu erottaa metsänhoitoyhdistykset muista metsänhoidollisia palveluita tuottavista yrityksistä ja mahdollistaa jäsenmaksun euromääräisen suuruuden pitämisen kohtuullisella tasolla. Metsänhoitoyhdistysten alhaisen liikevoiton tavoittelu mahdollistaa pehmeiden arvojen nostamisen selkeämmin esille metsänhoitoyhdistysten toiminnassa. Pehmeiden arvojen merkitys on ekologisia arvoja korostaville metsäomistajille suurempi kuin puhtaasti taloudellisia arvoja korostaville. Pehmeiden arvojen korostaminen ei saa kuitenkaan johtaa kovempien arvojen hylkäämiseen. Metsänhoitoyhdistysten tehtävänä on tuoda metsänomistajalle näkyväksi metsään liittyvät erityispiirteet ja metsänhoidon vaihtoehdot sekä tehtyjen että tekemättömien metsänhoitotöiden vaikutukset perustuen metsänomistajan tavoitteisiin metsässä. Tutkimuksemme mukaan laajaan arvopohjaan ja metsänomistajan tarpeisiin perustuvalla ohjauksella ja neuvonnalla metsänhoitoyhdistykset voivat kehittää kestävä metsänhoitoa. Samalla metsänhoitoyhdistykset voivat edistää monitavoitteista metsänomistusta, mutta ennen kaikkea ne voivat lisätä metsänomistajien tietoa omasta metsästään ja metsänhoitotoimenpiteistä sekä niiden vaikutuksista.

DIGITAALISUUS METSÄSEKTORILLA

Digitalisaatiota metsäsektorilla on hyödynnetty lähinnä tietojen keräämisessä. Metsävaratietoa on kerätty muun muassa laserkeilauksella, satelliittikuvilla sekä maastokartoituksilla ja hakkuukoneiden mittausjärjestelmillä. Käytössä olevat aineistot ovat lähinnä tulostettavia tai selattavia rajapintojen kautta. Ne eivät sisällä eri lähteistä tuotujen tietojen ajantasaisuus- tai rikastustoimintoja. Tietoaineistot kuitenkin kehittyvät koko ajan ja niitä on enemmän julkisesti saatavilla. Metsätieto on pääosin paikkatietoa, joka on hyödynnettävissä ja rikastettavissa monin tavoin päätöksenteon tueksi käyttäjille. (Hämäläinen, Räsänen, Ritala, Häme & Tergujeff 2017, 3.) Metsäomaisuuden hallintaan on kehitetty esimerkiksi Metsäliiton Metsäverkko-, Stora Enson eMetsä- ja UPM ProMetsä-sovellukset. Verkkopalveluita käytetään esimerkiksi metsäsuunnitelmien tarkastelemiseen ja puukaupan hoitamiseen sähköisesti. (Hanski, Uusitalo & Valkokari 2017, 219.)

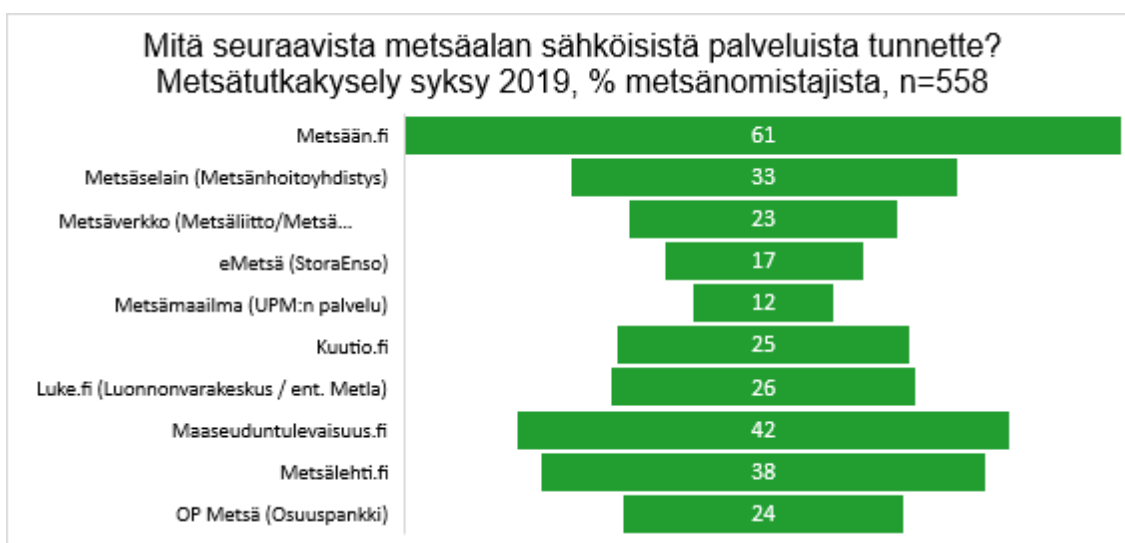
Metsäalan digitalisaation kehitystä edistetään muun muassa maa- ja metsätalousministeriön vuonna 2019 käynnistämällä digiuudistushankkeilla. Niiden tavoitteena on edistää metsien kestävä hoitoa ja käyttöä. Ministeri Jari Leppä (2019)

toteaa maa- ja metsätalousministeriön tiedotteessa, että digitalisaation myötä tutkimustietoon perustuvat metsänhoitosuositukset ovat kaikkien alan toimijoiden saatavilla. Hankeen hyötyjiä ovat metsänhoitoyhdistysten ja metsäpalveluyritysten lisäksi metsäyhtiöt sekä kone- ja metsäpalveluyrittäjät. Digihankkeessa tieto kootaan yhteen tietokantaan, josta se on tarjolla toimijoille rajapinnan kautta. (Leppä 2019.) Kansallinen metsästrategia 2025 huomioi uusien digiratkaisujen merkityksen metsäalan kilpailukyvyille. Digitalisaatio tuo tehokkuutta toimintoihin. Esimerkiksi maastossa toimivat hakkuukoneet ja dronet voidaan valjastaa keräämään tietoja metsästä ja puustosta. (Maa- ja metsätalousministeriö 2019, 32.) Ruotsissa kehitetään myös metsänomistajille suunnattuja digitaalisia palveluja. Skogsstyrelsenin mukaan uudella tekniikalla on luotu matkapuhelinsovellus, jolla metsänomistajat saavat yleiskuvan omista tiedoistaan. Tiedot on koottu useiden viranomaisten rekistereistä ja niitä voi selata käyttäjäystävällisemmin kuin aiemmin. (Skogsstyrelsen 2020.)

Metsäsektoria vahvasti muokkaavia tekijöitä ovat digitalisaatio ja uusi teknologia. Tiedon määrän lisääntyminen muuttaa metsäalalla toimijoiden liiketoimintamalleja. Dataan pohjautuvaa työtä voidaan hajauttaa sinne missä sen työstäminen on kannattavinta toteuttaa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2019, 33.) Digitalisaation ja uuden teknologian rinnalla muita metsäalaa muokkaavia tekijöitä ovat metsänomistajakunnan rakennemuutos, ilmastonmuutos sekä siihen vaikuttaminen ja sopeutuminen. Metsiin kohdistuu runsaasti vaatimuksia niin metsänhoidon, suojelun kuin puunkäytön osalta. Digitaalisten alustojen merkitys metsätaloudessa korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän. (Valonen ym. 2019, 78.) Hanski, Uusitalo ja Valkokari (2017) toteavat, että mikäli yritykset eivät hyödynnä digitaalisia palveluja, ne menettävät kilpailukykyään markkinoilla (Hanski, Uusitalo & Valkokari 2017, 216). Sovellusten helppokäyttöisyydellä on merkitystä niiden käyttöasteeseen. Mobiiliversion käytettävyys on omaa luokkaansa maastossa liikuttaessa. Se helpottaa ja mahdollistaa toimintojen suorittamista metsässä. (Hanski, Uusitalo & Valkokari 2017, 220.)

Metsätutka-kyselyn 2019 mukaan metsänhoitoyhdistyksen Metsäselain-sovelluksen tuntee joka kolmas metsänomistaja. Tunnetuin metsäalan sähköinen palvelu on kyselyn mukaan Metsäkeskuksen Metsään.fi-palvelu (Kuvio 4). Sen tuntee 61 prosenttia kyselyyn vastanneista henkilöistä. (Järvinen 2019, 16.) Metsänhoitoyhdistyksissä suunnitellaan parhaillaan uuden sähköisen palvelukanavan

käyttöönottoa. Sovelluksen välityksellä metsänomistaja voi pitää yhteyttä omaan metsänhoitoyhdistykseen sekä hallita metsäomaisuuttaan. (Maaseudun tulevaisuus 2020.) Jouni Ahola ja Mikko Eskola toteavat myös kehitteillä olevan uuden palvelukanavan parannuksista metsänomistajille. Metsälehdessä (2020) artikkelissa todetaan, että ensimmäinen versio palvelusta julkaistaan vuoden 2021 alussa. Palvelua kehitetään vuoden 2021 aikana niin, että sieltä on saatavissa käyttöön kaikki keskeiset yhdistysten toiminnot. Palvelua on kehitetty yhdessä Bitcomp Osakeyhtiön kanssa, joka on muun muassa älykkäisiin metsäjärjestelmiin keskittyvä yritys. Metsälehdessä mukaan uuden palvelun uskotaan olevan hyödyllinen myös etämetsänomistajille. (Metsälehti 2020.)



Kuvio 4. Metsäalan sähköisten palveluiden tunnettavuus (Järvinen 2019, 6)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että metsänomistajille suunnattuja digitaalisia palveluja on riittävästi käytettävissä. Metsänhoitoyhdistykset tarjoavat käyttäjille muun muassa metsäselain- ja verkkokauppapalveluja. Digitaalisten palvelujen kehittämiseen on panostettu rahallisesti ja palvelut on pyritty kehittämään käyttäjäystävälliseksi. Jouni Ahola mainitsee haastattelussa kotisivujen kerroksellisuudesta, "siellä on nämä metsänhoitoyhdistysten yhteiset sivut ja sitten kunkin yhdistyksen omat sivut". Aholan mukaan kerroksellisuus voi heikentää käytettävyyttä, kun metsänomistaja joutuu selaamaan sivuilla saadakseen haluamansa palvelun. Digitaalisten palvelujen tarpeista ja toiveista Mikko Eskola toi haastattelussa esille, että "Metsäselaimessa on paljon kaivattu mahdollisuutta tehdä itse merkintöjä, ylläpitää metsäsuunnitelmaa." Hänen mukaansa osa käyttäjistä on hyvin omatoimisia ja haluaa päästä vaikuttamaan metsäsuunnitelmien ylläpitoon ja päivitykseen.

POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Metsänhoitoyhdistysten toimintaympäristön muutokset

Vuosina 2012–2013 ministeri Jari Koskisen perustama työryhmä sai valmiiksi esityksen veromuotoisena kerätyn metsänhoitomaksun lopettamisesta. Päätöksellä oli vaikutusta metsänhoitoyhdistysten rooliin metsäalan toimintakentällä, mutta erityistä vaikutusta sillä oli metsänhoitoyhdistysten merkitykselle suhteessa metsänomistajiin. Aiemmin laissa pakollisena maksuna metsänomistajille määritelty metsänhoitomaksu sitoi metsänomistajat metsänhoitoyhdistysten jäseniksi. (Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta HE 135/2013.) Valtioneuvoston esityksen mukaisesti (Valtioneuvoston 2013) metsänhoitoyhdistysten jäsenmaksuun perustuva pakkojäsenyys poistui vuoden 2014 alusta ja metsänhoitomaksun kerääminen veromuotoisena vuoden 2015 alusta. Esityksen tavoitteena oli edistää metsänomistajien valinnanvapautta yhdistystoiminnassa ja edunvalvonnassa (Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta HE 135/2013; Valtioneuvosto 2013). Samalla tavoiteltiin monipuolisempia metsäpalveluita, joiden uskottiin lisäävän metsänomistajien aktiivisuutta hoitaa omaa metsäomaisuuttaan (Valtioneuvosto 2013).

Metsänhoitomaksun poistumiseen otti kantaa myös Jouni Ahola todetessaan, että ”lakisääteisen metsänhoitomaksun aikaan asiakkaat käytännössä kävelivät pirttiin sisään, eikä yhdistysten tarvinnut myydä palveluitaan.” Tilanne oli Aholan mukaan verrattavissa kilpailun avautumiseen, jossa yksityiset toimijat pystyivät tarjoamaan vastaavia palveluita kuin metsänhoitoyhdistykset. Yhdistyksille tilanne oli uusi ja näiden oli mietittävä palveluitaan uudella tavalla ja kaupallistettava niitä.

Pakollisen metsänhoitomaksun loppuminen oli muutos niin metsänomistajille, metsänhoitoyhdistyksille kuin koko alalle. Yleisesti ottaen metsäala on elänyt muutoksen aikaa jo 1990-luvun alusta. Hetemäki (1997) sekä Viitanen ja Mutanen (2018) toteavat, että muutokset Suomen metsäsektorilla tapahtuvat nopeammin kuin ennen. Maailmantalouden näkymiä varjostavat useat epävarmuustekijät, joista johtuvat muutokset ovat vaikeammin ennustettavissa kuin aiemmin. (Hetemäki 1997, 13; Viitanen & Mutanen 2018, 7.) Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, ilmastonmuutos, digitalisaatio, luonnon monimuotoisuuden väheneminen, energian kysynnän kasvu sekä luonnonvarojen niukkeneminen ja

maailmantalouden painopisteen muuttuminen eteläiselle pallonpuoliskolle, vaikuttavat maailmanlaajuisesti metsäalan tulevaisuuden näkyymiin (Rantala, Mustonen & Katila 2018, 15). Metsäalalla ollaan yleisesti huolestuneita siitä, että markkinoiden muutoksia on entistä vaikeampi ennakoida. Tämä johtuu siitä, että hallitusten toimilla, kansainvälisellä politiikalla ja sopimuksilla on arvaamaton vaikutus metsäteollisuustuotteiden markkinoihin ja metsäbiomassan kauppaan. (Hetemäki 1997, 54; Rantala, Mustonen & Katila 2018, 19; Viitanen 2018, 9.)

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää metsänhoitoyhdistysten merkitystä metsänomistajille. Metsäalalla tapahtuneet muutokset niin paikallisesti, yhteiskunnallisesti kuin globaalisti eivät voi olla vaikuttamatta metsänhoitoyhdistysten toimintaan. Metsä vaatii tulevaisuudessa edelleen samoja toimenpiteitä kuin tähänkin saakka, kuten istutus, taimikonhoito, harvennus ja lopulta uudistushakkuu, pysyäkseen tuottavana ja hyvävoimaisena. Metsänhoitotoimenpiteiden sijaan metsänomistamisen merkitys sekä metsänomistajat muuttuvat, jolloin myös metsänhoitoyhdistysten merkitys metsänomistajille muuttuu. Metsänhoitoyhdistysten on kehitettävä palveluitaan sisällöllisesti, mutta myös kaupallistettava niitä, pysyäkseen mukana kilpailussa metsänomistajien pääomasta.

Jäsenyyden arvo ja asiakaskokemuksen kehittäminen

Tutkimuksemme mukaan yksin palveluiden digitalisointi ei lisää jäsenyyden arvoa ja sitouta metsänomistajia metsänhoitoyhdistysten jäseniksi. Merkittävämpää on metsänomistajien kokema hyöty maksettavasta jäsenmaksusta. Nykyinen jäsenmaksu metsänhoitoyhdistykselle perustuu metsätilan pinta-alaan. Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen jäsenmaksulla metsänomistaja saa käyttöönsä esimerkiksi Metsäselain-palvelun, koulutusta ja neuvontaa metsäasioihin sekä puukauppaan liittyen, jäsenetuja verkkokaupasta sekä alennuksia metsäalan lehdistä ja Lähi-Tapiolan vakuutuksista. (Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus 2020b.) Jouni Ahola nosti haastattelussa esille nykyisen jäsenmaksuhinnoittelun epäkohdan, joka asettaa suuret metsänomistajat epäreiluun asemaan maksujen suhteen. Suurten metsätilojen omistajat eivät koe saavansa jäsenmaksulle riittävä vastinetta. Jäsenmaksun suuruus ja jäsenmaksuperusteet myös vaihtelevat eri yhdistysten välillä. Aholan mukaan jäsenmaksujen yhtenäistäminen on jo kes-

kusteluissa. Mikäli muutoksia saadaan aikaan, alenee suurten metsätilojen jäsenmaksu. Jäsenmaksulle tulee näin enemmän vastinetta, mutta vastaako tuotetun palvelun arvo jäsenmaksun suuruutta.

Tulevaisuudessa metsänhoitoyhdistysten jäsenmaksun vastike ja arvo muodostuvat jäsenten edunvalvonnasta, ohjauksesta ja neuvonnasta sekä vastaavista eduista kuin nykyinen jäsenmaksu. Palveluiden hinnoittelu on johtopäätöstemme mukaan avainasemassa jäsenyyden arvon konkretisoimisessa metsänomistajille. Kaikki neuvontaan, ohjaukseen ja edunvalvontaan liittyvät palvelut sekä metsänhoitotyöt tulee hinnoitella. Hinnoittelulla avataan asiakkaille palveluiden erillishankinta- eli ostopalveluhinta. Jäsenyyden euromääräinen arvo konkretisoituu, kun palvelut ja niiden osat ovat avoimesti hinnoiteltu erikseen jäsenille ja “ei-jäsenille”. Työryhmän keskusteluissa nousi esille ja pohdittiin bonusjärjestelmää tuomaan lisäarvoa metsänhoitoyhdistysten jäsenyydelle. Bonusjärjestelmässä pitkäaikaisesta jäsenyydestä ja metsänhoitoyhdistysten ostopalveluiden käytöstä palkitaan bonuksilla. Bonuksia jäsenet voivat käyttää uusien ostopalveluiden hankintaan yhdistykseltä. Bonusjärjestelmä ohjaa jäseniä hankkimaan metsänhoidollisia palveluita metsänhoitoyhdistyksiltä. Metsätilojen sukupolvenvaihdosten yhteydessä jäsenyys periytyy ja bonuksia voi kerryttää myös uusien jäsenten hankinnalla.

Vuoden 2020 Metsätutka-kyselystä selviää, että metsänhoitoyhdistysten tarjoamien ostopalvelujen käyttö on metsänomistajien keskuudessa osoittanut hiipumista. Metsänhoitoyhdistysten tarjoamista palveluista yksistään metsänhoitopalveluiden ostaminen on tippunut yli 50 prosenttia vuosien 2019–2020 välillä. Muiden palveluiden ostot ovat vähentyneet keskimäärin 5–15 prosenttia. (Pethman & Pirttijärvi 2020.) Kun jäsenmaksulle saadaan selkeästi vastiketta, silloin myös pysytään jäsenenä. Edellä mainituilla jäsenmaksuun sidotuilla toimilla sitoutuneisuutta metsänhoitoyhdistyksen jäsenyyteen on mahdollista parantaa.

Palveluiden digitalisoiminen

Tavoitteenamme oli selvittää digitaalisuuden merkitystä metsänomistajien sitouttamisessa metsänhoitoyhdistysten toimintaan. Kuten edelläkin olemme todenneet metsänhoitoyhdistysten palveluiden lisäarvo ei synny pelkästään digitaalisuutta kehittämällä, vaan lisäksi tarvitaan aktiivista vuorovaikutteista yhteydenpitoa metsänomistajiin. Metsänhoitoyhdistykset ovat toimineet koko historiansa

ajan metsänomistajien edunvalvojina alalla, joka nyt elää murroksessa. Metsän omistuspuhjan ja tilakoon muutokset ovat tunnistettavissa samalla, kun metsien käyttötarkoitus on muuttunut. Tavoitteenamme oli myös selvittää Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen resursseja kehittää ja digitalisoida palveluitaan. Digitalisuushankkeita on jo metsänhoitoyhdistysten toimesta toteutettu ja Metsälehdessä (2020) artikkelin mukaan uusi palvelukanava julkaistaan vuoden 2021 alussa. Resursseja palveluiden digitalisoimiseen metsänhoitoyhdistyksiltä siis löytyy ja etenkin kun näitä hankkeita tehdään yhteistyössä metsänhoitoyhdistysten kesken. Yksittäisen metsänhoitoyhdistyksen, kuten Siikalakeuden, tulisi suunnata resurssinsa digitaalisten palveluiden kehittämisen sijaan kehitettyjen järjestelmien ja digitalisoinnin parempaan hyödyntämiseen.

Palveluiden digitalisoinnilla mahdollistetaan metsänhoitoyhdistysten tuottamien palveluiden vuorovaikutteinen toteuttaminen ja parempi saavutettavuus sekä lisääntyy asiakastytyväisyyttä. Jäsenmäärän kasvun kannalta merkittävää on digitaalisten palveluiden tunnettuuden lisääminen, esimerkiksi uuden digitaalisen palvelukanavan käyttöönoton yhteydessä. Jouni Ahola toteaa haastattelussa, että ”meillä on sekä kyky, että halu muotoilla näiden uusien digitaalisten palveluiden sisältö sellaiseksi, että se vastaa metsänomistajan tarpeita”. Käyttöönoton yhteydessä tulee avata selkeästi käyttäjille, millaisia hyötyjä palvelu tarjoaa sekä millaista sisältöä palveluun on kehitteillä lähitulevaisuudessa (Metsälehti 2020). Metsänhoitoyhdistykset voivat hyödyntää paremmin sähköisiä palveluja, jos laajempi joukko käyttäjiä tunnistaa ne palvelukanavaksi asioidensa hoidossa.

Digitaaliset palvelut kehittyvät yhä enemmän asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet huomioon ottavaksi palveluksi. Metsänomistajille se voi tarkoittaa esimerkiksi automaattisia tiedotteita lähialueen metsien tilasta, puukauppatilanteesta tai mahdollisista metsätuhoista alueella. Palvelukanavan avulla metsänomistaja saa yhteyden omaan metsänhoitoyhdistykseen sekä käyttöönsä viranomaistietoja kootuna usean toimijan rekisteristä. Mikko Eskola mainitsee haastattelussa, että ”metsänomistajilla on valmiuksia sekä halua käyttää sähköisiä palveluja iästä huolimatta”. Hän toteaa myös, että ”Metsätutka-kyselyn mukaan käyttäjiä on työikäisistä aina 80 ikävuoteen asti”. Tämän perusteella voidaan todeta, että metsänomistajat haluavat sähköisiä palveluja käyttöönsä tulevaisuudessa enemmän.

Personoitu eli yksilöity tiedonhaku, joka perustuu metsänomistajan tai metsän tietoihin, nopeuttaa metsänhoitopalvelujen toteuttamista. Mikko Eskolan mukaan chattibottien käyttö esimerkiksi metsänomistajan ohjaamisessa oikealle henkilölle voi olla tulevaisuudessa apuna joustavan ja hyvän asiakaskokemuksen mahdollistajana. Lyhyisiin ja selkeisiin kysymyksiin saadaan nopeasti vastaus, jolloin aikaa ei mene esimerkiksi yhteystietojen etsimiseen tai puhelinpalvelussa jonottamiseen. Esille on noussut metsänomistajan mahdollisuus tehdä itse merkintöjä tietoihin ja ylläpitää omaa metsäsuunnitelmaa. Merkintöjen tekemisen maastossa mahdollistaa sovellusten mobiiliversioiden käyttöönotto. Matkapuhelimeen kehitetyt sovellukset yleistyvät kaikilla toimialoilla nopeasti, joten on oletettavaa niiden yleistyvän myös metsäsektorin toiminnoissa. Niiden etu on muun muassa se, että ne ovat käyttäjillä lähes aina mukana.

Jälkimarkkinoinnilla ja sen tehostamisella mahdollistetaan hyvien asiakassuhteiden ylläpitäminen. Metsäalalla asiakaskontaktien aikaväli voi olla pitkä, koska metsänkasvatus on ajallisesti pitkäjänteistä toimintaa verrattuna moneen muuhun toimialaan. Asiakassuhteessa aktiivista ja vuorovaikutteista toimintaa voi olla esimerkiksi jälkimarkkinoinnin yhteydessä asiakaspalautteen kerääminen metsänomistajalta. Kerätty palaute voi olla yksittäisen metsänomistajan kohdalla ainoa tietolähde metsänhoitoyhdistykselle siitä, miten asiakas kokee tarjolla olevat palvelut. Asiakaspalautteen läpinäkyvyys antaa metsänomistajalle tunteen, että hän voi vaikuttaa asioihin ja hänen toiveensa on kuultu.

TYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden periaatteista on kerrottu tarkemmin artikkeleiden yhteisessä tietoperustassa. Tutkimuksen tausta-aineistona on käytetty metsäalan tutkimuksia ja julkaisuja, jotka käsittelevät metsänomistajia, metsänomistusta, metsänhoitoyhdistyksiä. Merkittävänä tietolähteenä tässä artikkelissa on käytetty Kantar TNS Agri Osakeyhtiön toteuttamia Metsätutka-kyselyitä syksyltä 2019 ja keväältä 2020. Metsätutka-kyselyt toteutetaan säännöllisesti vuosittain. Metsätutka-kyselyiden tuloksista ja johtopäätöksistä raportoidaan sekä niihin viitataan useasti metsäalan julkaisuissa. Kyselyiden tulosten perusteella muun muassa metsänhoitoyhdistykset muokkaavat toimintaansa. Tämä

osoittaa kyselyiden olevan metsäalan toimijoille merkittäviä ja luotettavia tietolähteitä, joka lisää myös artikkelimme luotettavuutta. Tarkemmin tietoa Metsätutkakyselyistä löytyy tämän artikkelin alkupuolelta.

Tutkimukseen haastateltuja henkilöitä lähestyttiin kuukautta ennen haastattelujankohtaa sähköpostilla (Liite 2), jossa kerrottiin työn lähtökohdista, tarkoituksesta sekä tavoitteista. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastateltavat päättivät itse osallistuvatko haastatteluun sekä ilmoittivat sopivan ajankohdan haastattelulle. Kaksi kolmesta haastateltavasta suostui, kokiessaan aiheen ajankohtaiseksi ja mielenkiintoiseksi. Yksi kutsuttu henkilö ei osallistunut haastatteluun työkiireisiin vedoten. Eettisyyden ja luotettavuuden kannalta on tärkeää, että haastateltavien osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Haastatteluista saatua aineistoa on käsitelty haastateltavien toiveiden mukaisella luottamuksellisuudella. Luottamuksellisuus koski käynnissä olevaa palveluiden digitalisointihanketta, josta tosin julkaistiin lehdistötiedote pian haastattelujen jälkeen. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuus tutusta haastatteluiden litterointiin sekä aineistoista tehtyihin tulkintoihin myös kesken artikkelin kirjoittamisen. Tutkimus on toteutettu avoimesti yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT JA JATKOTOIMENPITEET

Teknologian ja digitaalisuuden lisääntyminen luo mahdollisuuksia, joita metsänhoitoyhdistysten on hyödynnettävä tulevaisuudessa. Teknologian myötä metsistä saatavan tiedon määrä on kasvanut ja kasvaa myös tulevaisuudessa. Samaan aikaan tietoa saadaan useista lähteistä. Tietoa on pystyttävä rikastamaan sekä jalostamaan siten, että siitä muodostuu päätöksenteon tueksi aineistoa metsänomistajille ja metsänhoitoyhdistyksille. Tiedon jalostaminen ja hyödyntäminen edellyttää tietoa keräävien ja käsittelevien järjestelmien kehittämistä. Hankittavien ja kehitettävien digitaalisten järjestelmien kokonaisarkkitehtuuriin sekä käytettävyyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Näin varmistetaan kerätyn tiedon tehokas hyödyntäminen ja jatkuvuus sekä kehitys mahdollisuudet tiedon hyödyntämisessä.

Tulevaisuuden metsänomistajat etäännyvät pikkuhiljaa metsistään ja metsänomistamisen arvot muuttuvat. Uusille metsänomistajille arvokkaiksi palveluiksi

muodostuvat neuvonta-, ohjaus- ja edunvalvontapalvelut. Palveluiden muotoiluun sekä tuottamiseen tulee metsänhoitoyhdistysten kiinnittää enemmän huomiota. Konkreettisia metsänhoitopalveluita ei voi unohtaa. Palvelut, kuten esimerkiksi taimikon istutukset ja harvennushakkuut tai verkkokauppa, tulee jatkossakin säilyttää metsänhoitoyhdistysten palvelutarjonnassa. Näillä palveluilla konkretisoidaan metsänomistajalle neuvonnan ja ohjauksen yhteydessä esille nousevia ja ehdotettuja metsänhoitotoimenpiteitä.

Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen, kuten muidenkin metsänhoitoyhdistysten, on myös mietittävä rooliaan suhteessa metsänomistajiin ja metsäalan toimintakenttään. Palveluita on kehitettävä artikkelissa esitetyt näkökulmat huomioiden. Metsänomistajat ja metsien omistus elää murroksessa, johon Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen on kyettävä vastaamaan. Lisääntyneen palvelutarjonnan sekä palveluntarjoajien myötä metsänomistajilla on valinnanvaraa palveluissa. Kertaluonteisten palveluiden ja yksittäisten palvelukokonaisuuksien sijaan metsänhoitoyhdistyksessä tulisi kehittää jatkuvia, koko metsän kiertoajan ja metsänomistamisen elinkaaren kestäviä palveluja. Näin kehitettyjen palveluiden avulla metsänhoitoyhdistys tukee metsänomistajan metsälleen asettamien tavoitteiden ja arvojen täyttymistä sekä samalla sitoo metsänomistajat jäsenikseen koko metsän omistamisen elinkaaren ajaksi.

LÄHTEET

Hanski, J., Uusitalo, T. & Valkokari, P. 2017. Teollinen internet maa- ja metsätaloudessa. Teoksessa M. Martinsuo & T. Kärri (toim.) Teollinen internet, uudistaa palveluliiketoimintaa ja kunnossapitoa. Helsinki: Kunnossapitoyhdistys Promaint ry, 214–223.

Hetemäki L. 1997. Metsäsektori 2010. Pihlaja-sarja nro 2. Helsinki: Metsälehti Kustannus.

Hietala, J. & Mäntyranta, H. s.a. Miten arvioida metsänkasvatusmenetelmien kannattavuutta. Helsinki: Suomen metsäsäätiö. Viitattu 21.8.2020
<http://www.metsasaatio.fi/content/download/1441/16544/file/PTT-SMY%2BMiten%2Barvioida%2Bmets%C3%A4nkasvatusmenetelmien%2Bkannattavuutta.pptx>

Hämäläinen, J., Räsänen, T., Ritala, R., Häme, T. & Tergujeff, R. 2017. Seuraavan sukupolven palvelualustan kehittäminen metsätiedon jakeluun. Esiselvitys. Metsätehon raportti 241. Vantaa: Metsäteho Oy. Viitattu 14.4.2020
http://www.metsateho.fi/wp-content/uploads/Raportti_241_Seuraavan_sukupolven_palvelualustan_kehittaminen_jh_ym.pdf

Hänninen, H., Karppinen, H. & Leppänen, J. 2010. Suomalainen metsänomistaja 2010. Metlan työraportteja. Vantaa: Metsäntutkimuslaitos. Viitattu 14.4.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-40-2317-0>

Järvinen, E. 2019. Metsätutka-kyselyn tulokset syksy 2019. Helsinki: Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto.

Kalliovirta, L. 2018. Metsäteollisuuden työllisyys. Teoksessa Viitanen J. & Mutanen A. (toim.) 2018. Metsäsektorin suhdannekatsaus 2018-2019. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 46/2018. Helsinki: Luonnonvarakeskus. 67-70. Viitattu 1.7.2020 https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/542785/luke-luobio_46_2018.pdf?sequence=5

Karppinen, H., Hänninen, H. & Horne, P. 2020. Suomalainen metsänomistaja 2020. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 30/2020. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Viitattu 25.6.2020 <https://jukuri.luke.fi/handle/10024/545837>

Laki metsänhoitoyhdistyksistä 10.7.1998/534. Viitattu 27.5.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980534>

Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta 20.12.2013/1090. Viitattu 27.5.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131090>

Laki metsänhoitoyhdistyksistä annetun lain muuttamisesta HE 135/2013. Viitattu 27.5.2020 <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130135>

Leppä, J. 2019. Digitalisaatio etenee metsäsektorilla. Maa- ja metsätalousministeriön tiedote 28.1.2019. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 22.5.2020 https://mmm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/digitalisaatio-etenee-metsasektorilla#4c2e70d2

Luonnonvarakeskus 2019. Metsämaan omistus 2016. Helsinki: Luonnonvarakeskus, Tilastopalvelut. Viitattu 17.4.2020 https://stat.luke.fi/mets%C3%A4maan-omistus-2016_fi

Maa- ja metsätalousministeriö 2020. Metsätalous. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 1.7.2020 <https://mmm.fi/metsat/metsatalous>

Maa- ja metsätalousministeriö 2019. Kansallinen metsästrategia 2025 -päivitys. Valtioneuvoston periaatepäätös 21.2.2019. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 13.7.2020 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161386/MMM_7_2019_Mets%C3%A4strategia.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Metsämiesten säätiö 2016. Hyvän hallinnon opas metsänhoitoyhdistyksille Suomessa. Helsinki: Metsämiesten säätiö. Viitattu 1.7.2020 <http://metsahyvinyvointi.fi/wp-content/uploads/2016/12/Hyv%C3%A4n-Hallinnon-Opas-Mets%C3%A4nhoitoyhdistyksille.pdf>

Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto 2020. Organisaatio. Viitattu 14.7.2020 <https://www.mtk.fi/mtk>

Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto s.a. Toiminta-ajatus - Arvot. Viitattu 14.7.2020 <https://www.mtk.fi/toiminta-ajatus>

Maaseudun tulevaisuus 2020. Metsänhoitoyhdistyksen palvelut saa pian verkosta. Helsinki: Maaseudun tulevaisuus. Viitattu 6.8.2020 <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/metsa/artikkeli-1.1110421>

Metsäkeskus 2016. Metsäalan asiantuntijatalo. Viitattu 7.7.2020 <https://www.metsakeskus.fi/metsakeskus>

Metsälehti 2020. Metsänhoitoyhdistykset avaavat ensi vuonna verkkopalvelun metsänomistajille. Helsinki: Tapio Palvelut Oy. Viitattu 6.8.2020 <https://www.metsalehti.fi/uutiset/metsanhoitoyhdistysten-verkkopalvelu-metsanomistajille-aukeaa-ensi-vuonna/#d89118e1>

Metsänhoitoyhdistykset s.a. Viitattu 25.5.2020 <https://www.mhy.fi/metsanhoitoyhdistykset>

Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus 2018. Toimintakertomus. Siikalatva: Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus ry.

Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus 2020a. Yhdistyksen esittely. Viitattu 25.5.2020 <https://www.mhy.fi/siikalakeus/esittely>

Metsänhoitoyhdistys Siikalakeus 2020b. Jäsenedut. Viitattu 25.8.2020 <https://www.mhy.fi/siikalakeus/jasenedut>

Metsänomistajat a. s.a. Asiakasrekisterin rekisteriseloste. Viitattu 13.7.2020 <https://www.mhy.fi/rekisteriseloste>

Metsänomistajat b. s.a. Metsänomistajien palvelutoimisto. Viitattu 13.7.2020 <https://www.mhy.fi/yhteystiedot/metsanomistajien-palvelutoimisto>

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

Pelkonen, P. 2017. Suomen metsäkeskusta, metsänhoitoyhdistyksiä ja metsätietojärjestelmää koskevien lainsäädäntöuudistusten vaikutukset ja tavoitteiden toteutuminen, Arviointiraportti. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 1.7.2020 https://mmm.fi/documents/1410837/1504826/171102_Pelkosen_raportti.pdf

Pethman, P. & Pirttijärvi, R. 2020. Datalaari Metsätutka, kevät 2020 - Kantar TNS Agri. Helsinki: Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: eOppi Oy. E-kirja. Lapin AMK kirjasto.

Rantala S., Mustonen M. & Katila P. (toim.) 2018. Metsät muuttuvassa maailmassa: kansainväliset trendit ja keskeiset haasteet. Luonnonvarakeskuksen (Luke) ja Suomen ympäristökeskuksen (SYKE) taustaselvitys Kansainvälisen luonnonvarapolitiikan yhteistyöverkostolle. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Viitattu 19.8.2020 https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/543658/luke-luobio_1_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rämö, A-K. & Toivonen, R. 2009. Uusien metsänomistajien asenteet, motiivit ja aikomukset metsiin ja metsänomistukseen liittyvissä asioissa. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o 216. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT. Viitattu 14.4.2020 <https://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankkeet/kaikki-julkaisut/uusien-metsanomistajien-asenteet-motiivit-ja-aikomukset-metsiin-ja-metsanomistukseen-liittyvissa-asioissa.html>

Rämö, A-K., Mäkijärvi, L., Toivonen, R. & Horne, P. 2009. Suomalaisen metsänomistajan profiili vuonna 2030, asenteiden ja näkemysten muutokset yhden sukupolven aikana. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o 221. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT. Viitattu 27.6.2020 <https://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankkeet/kaikki-julkaisut/suomalaisen-metsanomistajan-profiili-vuonna-2030.html>

Skogsstyrelsen. 2020. Bättre digitala tjänster för skogsägare. Viitattu 27.7.2020 <https://www.skogsstyrelsen.se/nyhetslista/battre-digitala-tjanster-for-skogsagare/>

Suomen metsäsäätiö. s.a. Tutkimukset ja selvitykset. Yksityismetsänomistajakunta muutoksessa. Helsinki: Suomen metsäsäätiö. Viitattu 27.6.2020 <https://www.metsasaatio.fi/rahoituskohteet/tutkimukset-ja-selvitykset/yksityismetsanomistajakunta-muutoksessa>

Sved, J. & Koistinen, A. (toim.) 2015. Metsänhoidon suositukset kannattavaan metsätalouteen, työopas. Tapion julkaisuja. Helsinki: Tapio Oy. Viitattu 11.7.2020 https://tapio.fi/wp-content/uploads/2015/09/MHS_Kannattava_metsatalous_201500814.pdf

Valtioneuvosto 2013. Metsänhoitomaksu poistuu - metsäpalvelut tasapuoliseen kilpailuun. Maa- ja metsätalousministeriön tiedote. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 24.8.2020 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410837/skogsvarldsavgiften-slopasslika-konkurrenslage-for-skogstjanster>

Valonen, M., Haltia, E., Horne, P., Maidell, M., Pynnönen, S., Sajeva, M., Stenman, V., Raivio, K., Iittainen, V., Greis, K. & Laitinen, K. 2019. Suomen malli metsätietojen hyödyntämisessä. Metsään.fi-verkkosivujen tausta, toteutus ja tulevaisuuden näkymät. PTT raportteja 263. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT. Viitattu 17.4.2020 <https://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankkeet/kaikki-julkaisut/suomen-malli-metsatietojen-hyodyntamisessa-metsaan.fi-verkkosivujen-tausta-toteutus-ja-tulevaisuuden-nakymat.html>

Viitanen, J. & Mutanen, A. 2018. Yhteenveto. Teoksessa Viitanen, J. & Mutanen, A. (toim.) 2018. Metsäsektorin suhdannekatsaus 2018-2019. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 46/2018. Helsinki: Luonnonvarakeskus. 2-8. Viitattu 1.7.2020 https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/542785/luke-luobio_46_2018.pdf?sequence=5

Viitanen, J. 2018. Kansainvälinen ja kotimainen suhdannekehitys. Teoksessa Viitanen, J. & Mutanen, A. (toim.) 2018. Metsäsektorin suhdannekatsaus 2018-2019. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 46/2018. Helsinki: Luonnonvarakeskus. 9-15. Viitattu 1.7.2020 https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/542785/luke-luobio_46_2018.pdf?sequence=5

Yhdistyslaki 26.5.1989/503. Viitattu 14.7.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#L6P35>

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. Viitattu 13.7.2020 <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=1720683&tar-kiste=42E86D18A3831A94C1C839E1AF8166DCC98209BC>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Saatekirje

Liite 1

Haastattelukysymykset

1. Millaisia digitaalisia palveluita metsänhoitoyhdistyksenne tarjoaa metsänomistajille?
2. Mitkä ovat metsänhoitoyhdistyksenne käytetyimmät digitaaliset palvelut?
3. Millaisena koette metsänomistajille tuotettujen digitaalisten palveluiden laadun (käytettävyys, saavutettavuus) ja määrän?
4. Millaista palautetta olette saaneet metsänomistajilta digitaalisten palveluiden laadusta (käytettävyys, saavutettavuus) ja määrästä?
5. Millaisia toiveita ja tarpeita metsänomistajilla on digitaalisiin palveluihin liittyen?
6. Millaisia toiveita ja tarpeita metsänomistajilla on nykyisten palveluiden digitalisointiin liittyen?
7. Millaista lisäarvoa koette metsänhoitoyhdistyksenne pystyvän tuottamaan metsänomistajille digitaalisilla palveluilla?
8. Millaisina näette metsänhoitoyhdistysten tarpeet ja valmiudet kehittää sekä tarjota digitaalisia palveluita? Opinnäytetyömme yhtenä lähtökohtana on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että metsänhoitoyhdistysten jäsenet luopuvat jäsenyydestään, eikä jäsenmäärää saada näin ollen kasvatettua uusista jäsenistä huolimatta.
9. Mitkä ovat omat arvionne syistä MHY jäsenyyden päättämiseksi?
10. Voitaisiinko digitalisoinnilla vaikuttaa jäsenistön pysyvyyteen metsänhoitoyhdistyksissä?
11. Onko teillä antaa käytännön esimerkkejä palveluista tai keinoista, jolla metsänhoitoyhdistysten jäsenten pysyvyyttä saataisiin parannettua?

Liite 2 1(3)

Saatekirje

Hei!

Opiskelemme Lapin ammattikorkeakoulun digiajan palvelujohtamisen (yamk) koulutusohjelmassa. Teemme opintoihimme kuuluvana opinnäytetyötä, jossa toimeksiantajana meillä toimii Siikalakeuden metsänhoitoyhdistys. Opinnäytetyömme työnimenä on tässä vaiheessa: Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen asiakaskokemuksen kehittäminen digitaalisia palveluita hyödyntämällä.

Tarvitsemme teoria aineistomme tueksi asiantuntija haastatteluita, jonka johdosta lähestymme nyt teitä. Löytyisikö teiltä aikaa haastatteluille kesäkuun alussa 2020. Haastattelussa kyselemme opinnäytetyöhön liittyvistä aihealueista, joista hieman tarkennusta opinnäytetyön tarkoituksessa ja tavoitteissa.

Toivomme voivamme haastatella opinnäytetyötä varten toimeksiantajamme lisäksi toisen metsänhoitoyhdistyksen edustajaa sekä myös Metsänhoitoyhdistysten palvelu Oy:n edustajaa. Uskomme näiden haastatteluiden avulla saavamme riittävän kattavan kuvan opinnäytetyömme teoriataustan tueksi metsänhoitoyhdistysten palveluiden tilanteesta ja tarpeista.

Mikäli haastattelu sopii teille, niin toivomme teidän ilmoittavan meille sopivan ajankohdan alla olevista. Haastattelut toteutetaan korona tilanteesta johtuen virtuaalista teknologiaa (esim Teams) hyödyntäen. Tulette saamaan kysymyksemme etukäteen tutustuttavaksi, noin 1-2 viikkoa ennen varsinaista haastattelua.

Ehdotetut haastattelu ajankohdat

- Tiistai 2.6.2020 klo 9.00–11.00 tai 13.00–15.00
- Keskiviikko 3.6.2020 klo 9.00–11.00 tai 13.00–15.00
- Torstai 4.6.2020 klo 9.00–11.00 tai 13.00–15.00
- Tiistai 9.6.2020 klo 9.00–11.00 tai 13.00–15.00
- Keskiviikko 10.6.2020 klo 13.00–15.00
- Torstai 11.6.2020 klo 9.00–11.00 tai 13.00–15.00

Liite 2 2(3)

Mikäli näistä ajankohdista ei löydy sopivaa, niin voitte ehdottaa itse sopivaa ajankohtaa.

Ystävällisin terveisin

Marko Koskela

Rainer Vuontisjärvi

Ville Siljamo

Opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää, voidaanko digitaalisia palveluita kehittämällä parantaa Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen asiakaskokemusta.

Tavoitteenamme on tuottaa Siikalakeuden metsänhoitoyhdistykselle tietoa digitaalisista palveluista, metsänomistajista ja metsänomistajien tarpeista sekä kehittää digitaalisia palveluita / palvelutarjontaa.

Uskomme, että metsänomistajien (asiakkaiden) ja metsänomistajien tarpeiden / arvojen määrittely luo meille mahdollisuuden tunnistaa palvelutarpeita tällä hetkellä kuin myös tulevaisuudessa, joita voisimme kehittää. Metsien omistaminen on käsityksemme mukaan muuttunut tai ainakin muuttumassa. Yksityisten metsänomistajien rinnalle tulee yhä enemmän rahastoja tai vastaavia tahoja omistajiksi. Millaisia palveluita nämä voisivat tarvita metsänhoitoyhdistyksiltä?

Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen ongelmana on ollut, että uusia jäseniä yhdistykseen liittyy, mutta samaan aikaan "vanhempia" jäseniä tippuu pois. Oletamme, että ongelma ei välttämättä ole vain yhden metsänhoitoyhdistyksen ongelma? Olemme tutustuneet lähdeaineistoihin, joiden mukaan metsänhoitoyhdistykset ovat merkittävässä roolissa, etenkin uusien metsänomistajien tietolähteenä metsänhoitoon liittyvissä asioissa. Miksi metsänhoitoyhdistyksen jäsenyydestä sitten luovutaan? Voisiko digitaalisia palveluita kehittämällä saada lisäarvoa palveluihin ja metsänomistajia sitoutettua metsänhoitoyhdistysten toimintaan?

Liite 2 3(3)

Meistä

Opiskelemme siis tällä hetkellä Lapin ammattikorkeakoulussa, Ylemmän AMK tutkintoa Digiajan palvelujohtaminen. Koulutusohjelmamme on monialainen ja toteutetaan kokonaan virtuaalisesti, josta johtuen ryhmämme jäsenet tulevat ympäri Suomea ja edustavat eri aloja. Meistä kolmesta yhdellä on taustaa metsäalalta. Marko asuu Pyhännällä ja työskentelee tällä hetkellä toimeksiantajamme Siikalakeuden metsänhoitoyhdistyksen palveluksessa metsäasiantuntijana. Rainer asuu ja on kotoisin Kolarista. Tällä hetkellä työskentelee toimistopalvelujen esimiehenä Kolarin kunnassa hallinto- ja elinvoimapalvelujen toimialalla. Ville asuu ja on kotoisin Porvoosta. Tällä hetkellä työskentelee kehityspäällikkönä ISS:lla Kiinteistön ylläpitopalveluiden tukiyksikössä.

DIGITAALISUUDELLA PAREMPAA ASIAKASKOKE- MUSTA VAHINKOTILANTEESSA

Henna Kaakkuriniemi ja Anu Pulli

The aim of this thesis was to improve customer communication and customer experience during handling of long-term claims using a customer-oriented way. The purpose of this study was to survey the present situation, canvas and list problems and expectations from a customer point of view. The result of this study was a series of development proposals for digital services to improve customer communication.

The approach of this study was qualitative with some quantitative elements and the research was carried out by using a service design as the research method. The research data was collected with interviews and with a web survey from long-term claim customers. There were the same structured and open questions both in the interviews and the web survey. Additionally, already existing customer feedback was also taken into account. Service design method and increased customer knowledge from the collected data were used to create development proposals.

The main results were that the customer expects smooth, fast and transparent service. Based on these results various development proposals were proposed to improve customer communication and experience. The development proposals were represented in a Service Blueprint canvas which is a way to map processes including customer and organization actions and support processes in the same picture. The development proposals were also sketched in a user interface picture. Using the development proposals in claims handling operations, it is possible to improve customer communication and customer experience during handling of long-term claims. It is expected that employee experience can be improved as well.

JOHDANTO

Muutosnopeus kasvaa koko ajan ja sen mukana pysyminen vaatii organisaatiolta ja sen jäseniltä jatkuvaa uudistumiskykyä. Toiminnan tehostaminen sekä prosessien kehittäminen edellyttää muutosta. Liiketoiminnan menestyksen edellytys on jatkuva kehitystyö ja sen merkitys on kasvanut nopeasti. Kehittämistyön avulla voidaan ennakoida tulevaisuuden kysyntää ja muita toimintaan vaikuttavia tekijöitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12.)

Digitaalisen ajan vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välillä korostuvat avoimuus, mutkattomuus ja tasavertaisuus. Niin kutsutun yritystiedottamisen aika on mennyttä, digimaailmassa erotutaan inhimillisyydellä ja persoonallisuudella, joilla asiakasta voidaan koskettaa. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Asiakaskokemus on nostettu useiden yritysten strategiseksi kehitysalueeksi. Erinomainen asiakaskokemus voidaankin nähdä kilpailutekijänä ja keinona erottautua muista alan toimijoista. (Gibbons 2017.) Kokemusperäisenä ilmiönä asiakaskokemus on ollut olemassa niin kauan kuin ihmisten välillä on ollut vaihdantataloutta. Digitalisaation myötä tarve johtaa ja kehittää vuorovaikutustilanteita eli kosketuspisteitä yritysten ja asiakkaiden välillä on kasvanut. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20, 27.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten pitkäkestoisen vahingonhoitoon liittyvää asiakasviestintää voitaisiin parantaa digitaalisin keinoin. Toimeksiantaja havaitsi asiakastyytyväisyysmittauksista, että yksi asiakaskokemusta laskeva tekijä on huono tiedonkulku vahingonhoidon etenemisestä, etenkin pitkäkestoisissa vahingoissa, kuten putkistovuotovahingoissa. Työn tavoitteena oli kasvattaa asiakasymmärrystä liittyen pitkäkestoisen vahingonhoidon viestintään ja tuottaa kehitysehdotukset perustuen asiakasymmärrykseen. Opinnäytetyö pyrki vastaamaan neljään kysymykseen: Millaisia kokemuksia ja havaittuja ongelmia asiakkailta on pitkäkestoisen vahingon asiakasviestintään liittyen? Millaiset odotukset ja toiveet asiakkailta on pitkäkestoisen vahingon asiakasviestinnältä? Missä vaiheessa vahinkoprosessia asiakas kaipaa tietoa ja tukea viestintään liittyen? Millä keinoin pitkäkestoisen vahingon asiakasviestintää voidaan parantaa hyvä asiakaskokemus huomioiden?

Opinnäytetyö oli työelämän tarpeisiin palvelumuotoilun keinoin tuotettu kehittämistyö. Palvelumuotoilu valikoitui työn kehittämismenetelmäksi sen asiakaslähteisen ja eri osapuolet osallistavan kehittämisoitteensa vuoksi. Lisäksi se soveltuu

hyvin olemassa olevien palveluprosessien kehittämisen menetelmäksi (Koivisto 2019, 57). Työn toimeksiantaja voi lopputuloksen perusteella edistää kehitystyötä parantaakseen asiakaskokemusta vahingon hoitoprosessin aikana. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan henkilöasiakkaita ja tarkastelun kohteeksi valittiin omaisuusvahingoista pitkäkestoiset, myönteisen korvauspäätöksen saaneet putkistovuoto- ja palovahingot.

POHJOLA VAKUUTUS OY TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimiva Pohjola Vakuutus Oy oli vuonna 2020 Suomen johtava vahinkovakuutusyhtiö yli 33 prosentin markkinaosuudellaan. Pohjola Vakuutus Oy on osa suomalaista OP Ryhmää, joka on vuonna 1902 perustettu osuustoiminnallinen finanssiryhmä. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen segmenttiin: Pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yritysassiakkaat, Pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä Vakuutusasiakkaat. (OP Ryhmä 2020.) Yksi OP Ryhmän vuoden 2020 strategisista painopisteistä oli paras asiakaskokemus. Ryhmän visiossa nostettiin esiin yhtenä seikkana läsnä oloinen siellä, missä asiakaskin on. Asiakaskäyttäytymisen muutoksen myötä asiakkaat odottavat palveluiden olevan niissä kanavissa, missä he itsekin ovat eli mobiilissa, kontorissa tai kolmannen osapuolen tarjoamassa digitaalisessa palvelussa, kotimaassa tai ulkomailla. (OP Ryhmä 2019, 16–17.)

Pohjola Vakuutus muodosti vuonna 2020 OP Ryhmän Vakuutusasiakkaat-segmentin yhdessä OP-Henkivakuutuksen ja Pohjola Sairaalan kanssa (OP Ryhmä 2019). Pohjola Vakuutus kertoo edistävänsä asiakkaiden riskienhallintaa ja turvallisuutta, auttavansa ennaltaehkäisemään vahinkoja sekä varmistavansa sujuvan ja tehokkaan vahingonhoidon. Vakuutusasiakkaat-liiketoiminta tarjoaa kokonaisvaltaista ja laadukasta asiakaskokemusta kehittämällä palvelukonsepteja, digitaalisia vakuutus- ja korvauspalveluita sekä kumppaniverkostoa vahinkojen hoidossa. (OP Ryhmä 2019, 11, 43–44.)

Tässä tutkimuksessa vahinko määritellään kuten, Pellikka, Peilimö, Puntari ja Vaitomaa (2020, 124) sen määrittelevät eli vahinko on vakuutustapahtuma, jonka seurauksena jotakin vahingoittuu. Vakuutustapahtuman mukainen vahinko aiheutuu vaarasta, jonka varalta vakuutus on otettu. Omaisuusvahingoissa vahingon korvattavuuden yleiset tunnusmerkit ovat tapahtuman äkillisyys ja ennalta-

arvaamattomuus sekä ehtojen mukainen korvattavuus. Äkillinen vahinko voidaan ajallisen keston mukaan määritellä siten, että tapahtuma alkaa, sattuu ja päättyy saman tien. Ennalta arvaamattomana tapahtumana pidetään odottamatonta ja yllättävää tapahtumaa. Ennalta-arvaamattomuutta arvioidaan objektiivisesti tapahtuman todennäköisyydellä yleisen elämäkokemuksen perusteella. (Pellikka ym. 2020, 124, 199, 244–245.) Ehtojen näkökulmasta ennalta-arvaamattomuutta arvioidaan objektiivisesti ja vahingon syyn, ei seurauksen perusteella (Pohjola Vakuutus 2020, 3).

Pitkäkestoiseksi vahingoksi tässä opinnäyteyössä määriteltiin vahinko, jonka käsittelyaika vahingon ilmoittamisesta vahingon arkistointiin oli useista viikoista useisiin kuukausiin. Käsittelyaika sisälsi vahingon haltuunoton vahinkoilmoituksen perusteella, vahingon kartoittamisen, korvauspäätöksen tekemisen, vahingon korjaamisen kaikki vaiheet (kartoitus, kuivaus, purku ja uudelleenrakentaminen) sekä vahingon arkistoinnin viimeisen korvauksen maksamisen jälkeen.

ASIAKASKOKEMUS MENESTYKSEN TEKIJÄNÄ

Lemonin ja Verhoefin (2016, 69) mukaan asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtäminen on yrityksille tärkeää. Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa useiden eri kanavien välityksellä, ja tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia liiketoiminnalle. Yritysten palveluiden monipuolistaminen voi vastata kasvaviin asiakasodotuksiin. (Lemon & Verhoef 2016, 69.) Asiakaskokemusta on kuvattu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 230) kertovat, että yrityksen kyky tuottaa erinomaista asiakaskokemusta on mitattavissa asiakastyytyväisyydellä, asiakasuskollisuudella ja asiakassuosittelulla. Asiakaskokemuksen johtamiseen tarvittavaa informaatiota saadaan mittaamalla, mutta kaikkia asiakaspolun varrella olevia kosketuspisteitä ei pystytä mittaamaan. Suositteluhalukkuuteen perustuva NPS-mittaus (Net Promoter Score) on yleistynyt viimeisen viiden vuoden aikana. NPS kertoo yleisestä onnistumisen tasosta, mutta asiakaskokemuksessa onnistumisesta se ei välttämättä kerro. Asiakaskokemuksen mittaaminen on kiinteä osa asiakaskokemuksen johtamista ja siihen käytettävä mittaristo on soveltuva silloin, kun se mittaa organisaation tavoittelemaa asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229–232, 247–249, 260.)

Saumatonta asiakaskokemusta kanavariippumattomasti

Monikanavaisuus terminä yleistyi 2000-luvun alkupuolella, kun yritykset alkoivat digitalisoimaan toimintojaan teknologian kehittyessä. Siihen saakka verkkopalvelut olivat rakentuneet pääosin tietoa antavien kotisivustojen varaan. Fyysisten palvelukanavien lisäksi palvelua ryhdyttiin tarjoamaan digitaalisissa kanavissa ja älypuhelimien myötä myös mobiilikanavissa. Digipalveluiden yleistyttyä kuluttajien odotusarvot yrityksen tarjoamia palveluja ja digitaalisia kanavia kohtaan ovat nousseet. (Filenius 2015.) Kaikkia asiakkaan kohtaamisia yrityksen kanssa kuvataan kosketuspisteinä (kuvio 1) riippumatta siitä, missä kanavassa kohtaaminen on tapahtunut. Asiakkaat olettavat, että palvelun taso on yhtä laadukasta kaikissa kohtaamisissa. (Filenius 2015.)



Kuvio 1. Asiakkaan kosketuspisteitä (mukailtu Filenius 2015)

Monikanavaisen asiakaskokemuksen lisäksi puhutaan kaikkikanavaisuudesta. Kun monikanavaisuus tarjoaa organisaation tarpeisiin perustuen erilaisia palveluita eri kanavissa, kaikkikanavaisuus on asiakaslähtöisempi tapa tuottaa palveluita eri kanaviin. Sen tarkoitus on synnyttää asiakkaalle saumaton asiointikokemus, jossa asiakas voi hoitaa haluamansa asiat yrityksen kanssa kanavasta riippumatta. (Filenius 2015.) Ilmarinen ja Koskela (2015) kuvaavat samaa asiaa termillä ylikanavaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että eri kanavat ovat sidoksissa toisiinsa. Tämä tekee kanavasta toiseen siirtymisen sujuvaksi ja eri kanavia on mahdollista käyttää myös yhtäaikaaisesti (Ilmarinen & Koskela 2015).

Asiakaskokemus vakuutusallalla

EPSI Rating tutkii vuosittain Vakuutustutkimuksella vakuutusyhtiöiden asiakas-tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Vuoden 2019 tutkimuksessa nostettiin esille, että 40 prosenttia vakuutusyhtiön asiakkaista ei ollut koskaan tehnyt vahinkoilmoitusta yhtiöönsä. Toinen löydös tässä tutkimuksessa oli asiakkaiden suhtautuminen digitalisaatioon. Suhtautuminen vakuutusalan digitaaliseen muutokseen oli kokonaisuudessaan muuttunut positiivisempaan suuntaan edellisestä vuodesta. Vahinkoilmoittaminen oli siirtynyt verkkopalveluihin ja vähän yli 20 prosenttia vastaajista kertoi hakevansa korvauksia puhelimitse. Tutkimuksen mukaan nuorempi ikäluokka suhtautui digitalisaatioon selkeästi positiivisemmin kuin vanhempi ikäluokka. (EPSI Rating 2019.)

Yliruusi (2018, 3) on tutkinut diginatiivien näkökulmasta digitaalisen asiakaskokemuksen tärkeimpiä tekijöitä vakuutuspalveluissa. Tutkimuksessa ilmeni, että mobiililaitteilla toimivat palvelut nähtiin tärkeänä. Digitaalisia palveluita käytettäessä tärkeimpinä tekijöinä pidettiin muun muassa palvelun käytettävyyttä ja nopeutta. Palvelussa asiointiin odotettiin olevan helppoa, toimivaa ja nopeaa. Ajasta ja paikasta riippumaton asiointi nähtiin tärkeänä ja vakuutusasiointiin liittyvät tapahtumat haluttiin nähdä koostetusti yhdestä paikasta. (Yliruusi 2018, 56, 63.) T-median (2015) Finanssiala ry:lle tekemästä selvityksestä käy myös ilmi, että erityisesti nuoret ja työikäiset pankki- ja vakuutusasiakkaat odottavat asiakaspalvelua silloin kuin se heille itselleen parhaiten sopii. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palvelua halutaan viikonpäivästä tai kellonajasta riippumatta.

Vakuutusyhtiöt käsittelevät vuositason suuria määriä vahinkoilmoituksia. Ilmoitusten käsittely manuaalisesti vie paljon aikaa, työvoimaa ja resursseja. Asiakkaat odottavat nopeita korvauspäätöksiä, mutta korvauskäsittelyn ruuhkautuessa korvausten päätöksenteko hidastuu. Vakuutusyhtiöt ovatkin siirtyneet osittain automaation käyttöön korvauskäsittelyprosesseissaan. Sähköisesti tehdyt korvaushakemukset käsitellään automaattisesti esimerkiksi vahinkolajin, asiakkaan tietojen ja erilaisten profiilisääntöjen perusteella. Profiloinnin avulla järjestelmä tekee korvauspäätöksen joko automaattisesti tai siirtää hakemuksen manuaalikäsittelyyn. Asiakaskokemuksen kannalta automatisoinnin etuna on, että korvauspäätös voi syntyä parhaimmillaan reaaliaikaisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Vakuutusyhtiöissä korvauskäsittelyn automatisoinnin toteutus on vaiheistettu ja aloitettu yhden vakuutuslajin vahinkojen korvauskäsittelystä. Automaatioastetta on vaiheittain laajennettu kattavammaksi. Asiakaskokemuksen parantumisen lisäksi automatisointi vapauttaa henkilöstöresursseja muuhun työhön, vähentää ruuhkia ja lisää skaalautuvuutta. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Yleisen tietosuojasetuksen (General Data Protection Regulation, GDPR) perusteella asiakkaalla on oikeus olla joutumatta automaattisen päätöksenteon kohteeksi. Hänellä on oikeus vaatia, että häntä koskevat päätökset tekee ihminen. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus [EU] 2016/679 3:4.22.) OP Ryhmä kertoo asiakkailleen, että korvauspäätöksen tekemisessä voidaan hyödyntää automaattista päätöksentekoa. Lisäksi asiakasta opastetaan, että hän voi päätöksen saatuaan pyytää, että toimihenkilö käsittelee tiedot uudelleen. (OP Ryhmä s.a.)

ASIAKASLÄHTÖISEN KULTTUURIN JOHTAMINEN

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan Saarijärven ja Puustisen (2020, 21) mukaan sitä, että asiakkaalle ei tarjota kaikkea hänen haluamaansa, vaan asiakkaan kannalta paras ratkaisu huomioiden liiketalouden ja kilpailun realiteetit. Maula ja Maula (2019) ovat havainneet, että asiakaslähtöinen ajattelutapa on tuttu organisaatioille, mutta asiakkaisiin on kuitenkin suhtauduttu yrityksissä varsin organisaatiolähtöisesti. Asiakas on saatettu nostaa osaksi yrityksen prosesseja, mutta tämä on tapahtunut enemmän organisaation kuin asiakkaan ehdoilla. Asiakaslähtöisyyden edellytys on tarkastella asioita asiakkaan silmin. (Maula & Maula 2019.)

Gibbons (2015) kertoo, että asiakaslähtöinen toimintamalli edellyttää koko organisaation ja sen kaikkien toimintojen toimimista asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisen ajattelutavan olisi hyvä olla osana kaikkea yrityksen toimintaa sisältäen prosessit, tuotteet ja palvelut. Asiakaslähtöinen toiminta on organisaatiossa merkityksellistä ja sen kehittyminen edellyttää muutosta. Koska asiakaslähtöisen ajattelutavan ja toiminnan vieminen käytäntöön vaatii paljon työtä, muutostyö olisi hyvä aloittaa määrittelemällä ensin toiminnot, joilla on eniten merkitystä asiakaskokemuksen kannalta. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää pitkäjänteistä työskentelyä, sillä se ei tapahdu hetkessä. (Gibbons 2015.)

Asiakasarvon ymmärtäminen

Palvelukokemus on asiakkaalle yhä useammin yhdistelmä toimivasta ratkaisusta, palvelukokemuksen jättämästä tunteesta sekä asiakkaan saavuttamasta hyödyistä. Tuote ei enää ole ainoa kilpailuetua synnyttävä elementti. Kilpailuetu syntyy yhä useammin asiakasrajapinnassa ja muissa asiakaskokemusta tuottavissa liiketoiminnoissa. Johtamisen ja esimiestyön tavoitteena onkin tukea ja auttaa näitä kilpailuetua tuottavia toimintoja. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014.) Asiakasarvon ymmärtämiseksi yrityksen johdon on aiheellista pohtia, miten merkityksellisiä asiakkaat ovat yritykselle ja miten merkityksellinen yritys on asiakkaille (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020). Järvinen ym. (2014) toteavatkin, että yksi johtamisen avaintehtäviä on yhdistää erilainen osaaminen asiakasarvoa luovaksi kokonaisuudeksi.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 46) muistuttavat, että asiakasarvo syntyy asiakkaan omissa prosesseissa, kun hän hyödyntää yrityksen valmistamia resursseja ja prosesseja. Asiakasarvon tuottamisen näkökulmasta olisi hyvä keskittyä asiakkaan prosesseihin yrityksen prosessien sijaan. Asiakasarvo muodostuu saavutettujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotuksesta. Hyödyt ja uhraukset voivat olla muun muassa emotionaalisia tai symbolisia, kuten tunnetiloja, tai brändiin liittyviä myönteisiä tai kielteisiä merkityksiä. Asiakasarvo, kilpailukeinot ja arvolupaus määrittävät, millaisella asiakaskokemuksella yritys aikoo menestyä. Strateginen suunnittelu ja operatiivinen toiminta muodostavat asiakaskokemuksen johtamisessa toisistaan riippuvaisen suhteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 46–47, 140–141, 144.) Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan saavuttaa asiakkaalle luodun arvon kautta merkityksellisiä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 30.)

Kohti asiakaslähtöistä kulttuuria

Asiakaslähtöinen yritys kehittää tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaiden lähtökohdista ja heidän palvelunsa vastaavat asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Erinomaisen asiakaskokemuksen takana on yleensä yritys, joka on rakentanut arvonsa, asenteensa ja toimintamallinsa asiakkaiden tarpeiden ympärille. Erinomaiseen asiakaskokemukseen tarvitaan koko organisaation käsittävää asiakaslähtöistä kulttuuria. (Matveinen & Koivisto 2019, 166.) Asiakaslähtöinen kulttuuri perustuu siihen, että kaikkia yrityksessä tehtäviä päätöksiä ohjaa asiakkaan saavuttama

hyöty. Asiakslähtöisen yrityskulttuurin syntyminen edellyttää yritykseltä asiakasymmärrystä ja asiakasuskollisuuden merkityksen hahmottamista. Lisäksi asiakaslähtöisessä kulttuurissa työntekijät ovat olemassa asiakasta varten ja heidän kanssaan samalla puolella. Tämän avulla työntekijät ja koko yritys voivat hyvin ja menestyvät. (Matveinen & Koivisto 2019, 170.)

Golding (2018, 62) kertoo, että vaikka yrityksessä ajatellaan, että asiakas tunne-
taan, ollaan todennäköisesti väärässä. Rubanovitsch (2019, 137) viittaa Accountor HR4:n tutkimusmenetelmään, minkä avulla on mahdollista havaita eroavaisuuksia yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden käsityksestä asiakaskokemuksen tuottamisesta. Analyysin avulla löydetään sokeat pisteet, missä yritys ja sen työntekijät eivät ole asiakkaiden mielestä niin hyviä kuin he ajattelevat olevansa. Tällä tavoin voidaan mitata asiakaskokemuksen todellisuutta ja nostaa asiakkaalle tärkeitä asiat kehityskohteiden tärkeysjärjestykseen. (Rubanovitsch 2019, 139, 141.) Rantanen (2018, 33) kertoo hyvän tunnelman lisäävän tuottavuutta työyhteisössä, auttavan tekemään parempia päätöksiä ja rohkaisevan uudenlaiseen ajatteluun. Hyvä tunnelma sitouttaa myös asiakkaita. Hyvällä työntekijäkokemuksella on suora yhteys hyvään asiakaskokemukseen, joten hyvällä tunnelmalla on rooli hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa. (Rantanen 2018, 33.)

Asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen symbioosi

Työntekijäkokemus on työntekijän yksilöllinen kokemus työstään ja työpaikastaan. Työntekijäkokemus muodostuu, kun työntekijä peilaa odotuksiaan ja saamiaan lupauksia työnteon arkeen ja yrityskulttuuriin. Erinomainen työntekijäkokemus voidaan saavuttaa organisaatioissa työntekijäymmärryksen avulla. Tällä tarkoitetaan tietoon perustuvaa kokonaisvaltaista ymmärrystä työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista tekijöistä. Työntekijäkokemuksella onkin vaikutus asiakaskokemukseen. Koska työntekijöiden ja asiakkaiden kohtaaminen tapahtuu yrityksen tuotteiden tai palveluiden välityksellä, välittävät työntekijät näin omaa kokemustaan asiakkaille. (Luukka 2019, 117–118, 128, 136.) Työntekijöiden oman roolin hahmottaminen asiakaskokemuksen tuottajana helpottuu, kun asiakastarpeista viestitään ja asiakaskokemusymmärrystä kasvatetaan kaikilla organisaation tasoilla (Löytänä & Korteso 2011, 67).

Korkiakosken ja Karhisen (2019, 36) mukaan johdon tekemät pitkäkestoiset ratkaisut luovat pohjan henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittämisen

kautta tapahtuvalle operatiiviselle asiakaskeskeisen toiminnan kehittämiseksi. Korkiakoski ja Karhinen (2019, 36) kertovat, että johtamisen näkökulmasta asiakkaat tulee huomioida kaikessa ensimmäiseksi, mutta pitämällä henkilöstön tyytyväisenä yritys voi varmistaa osaavan henkilökunnan pysyvyyden ja näin erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisen. Myös Golding (2018, 52) korostaa työntekijäkokemuksen oleellista roolia hyvän asiakaskokemuksen synnyttämisessä. Hyvä työntekijäkokemus on asiakaskokemuksen tärkein perusta ja siihen kuuluu tunne osaamisen arvostamisesta sekä työn tekemisen vaivattomuus selkeän palvelustrategian ja mittareiden avulla (Rubanovitsch 2019, 142).

PITKÄKESTOISEN VAHINGON ASIAKASVIESTINNÄN PARANTAMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä

Palvelumuotoilussa on kyse asiakkaan ongelman ratkaisemisesta ja arvon synnyttämisestä asiakkaalle. Palvelumuotoilussa asiakasarvo toimii kehittämisen lähtökohdana. Asiakasarvolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi palveluiden avulla saavutettua hyötyä, ajansäästöä, viihdyttävyyttä tai itsensä toteuttamista. Menetelmän tarkoituksena on yhdistää erilaisia asiakasarvoja samaan kokonaisuuteen. Asiakasarvon ymmärtämisen lisäksi palvelumuotoilussa huomioidaan liiketoiminnan kannattavuus ja toteutettavuus. Asiakkaan arkea tukevat ja todelliseen tarpeeseen kehitetyt palvelut synnyttävät asiakasarvon lisäksi myös tuloksellista liiketoimintaa ja kilpailuetua. (Koivisto 2019, 34–35; Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 111; Ojasalo ym. 2015, 73.)

Palvelumuotoiluprosessille ominaista on kasvattaa asiakasymmärrystä, joka käsittää asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja unelmien ymmärtämisen. Asiakasymmärrys ja asiakkaaseen liittyvän tiedon hankkiminen on liiketoiminnan kehittämisen kannalta olennaista. (Miettinen 2010.) Koivisto (2019, 57) jakaa palvelumuotoilulle tyypilliset kehittämiskohteet viiteen kokonaisuuteen, joista yksi on palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen. Tämän opinnäytetyön kehittämiskohde sijoittuu näistä kokonaisuuksista palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittämisen kokonaisuuteen. Palvelumuotoilua on kuvattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa.

Palvelumuotoilun vaiheet

Moritz (2005, 123) jakaa palvelumuotoiluprosessin kuuteen vaiheeseen. Ensimmäisen Ymmärrä-vaiheen tarkoituksena on kasvattaa asiakasymmärrystä. Toisessa vaiheessa muun muassa analysoidaan kerättyä dataa ja tunnistetaan ongelma-kohtia. Kolmas vaihe on innovoinnin vaihe, jossa kehitetään ja ideoidaan ratkaisuja. Neljännessä vaiheessa seulotaan innovointivaiheen tuloksista parhaimmat ehdotukset jatkojalostukseen. Viidennessä vaiheessa ideat kuvataan ja visualisoidaan ideoiden ymmärtämisen helpottamiseksi. Kuudes vaihe on toteutusvaihe, jossa ideoita ja tuloksia viedään käytäntöön (Moritz 2005, 124–144.)

Tuulaniemi (2011, 56) vastaavasti jakaa palvelumuotoiluprosessin viiteen eri vaiheeseen: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi (kuvio 2). Vaiheistuksessa on paljon samankaltaisuuksia Moritzin vaiheistuksen kanssa.



Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Tuulaniemi 2011, 55)

Määrittelyvaiheessa kuvataan tarkemmin ratkaistava ongelma sekä selkeytetään ymmärrystä toimintaympäristöstä ja tavoitteista. Tutkimusvaiheen keskeisimpänä tavoitteena on kasvattaa asiakasymmärrystä sekä luoda ymmärrys kehittämiskohteesta ja käyttäjätarpeesta. Lisäksi tarkennetaan strategisia tavoitteita. Suunnitteluvaihe on ideoinnin ja konseptoinnin vaihe, jossa pyritään kehittämään asiakkaiden tarpeisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Palvelutuotantovaihe on nimensä mukaisesti konseptien täytäntöönpanovaihe, jossa pilotoidaan ja lanseerataan konseptit asiakkaille. Arviointivaiheessa arvioidaan, kuinka asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kasvattamisessa onnistuttiin ja jatketaan kehitystyötä palautteen ja tarpeiden perusteella. (Tuulaniemi 2011, 56–57.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin mukaillen Tuulaniemen (2011, 55) palvelumuotoilun vaiheistusta. Tuulaniemen vaiheistus valikoitui sen perusteella, että Moritzin vaiheistuksesta koettiin puuttuvan työskentelyn kannalta oleellinen kartoituksen ja nykytilan määrittelyn vaihe. Kartoitus- ja määrittelytyön ei koettu sopivan Mo-

ritzin Ymmärrä-vaiheeseen kovin hyvin, koska yhteen vaiheeseen olisi pitänyt sovitaa liian paljon työvaiheita. Alun työvaiheet sopivat huomattavasti luonnollisemmin Tuulaniemen malliin, joka alkaa määrittelyllä ja jatkuu tutkimusvaiheella.

Tässä työssä on käytetty neljää Tuulaniemen (2011, 55) esittelemästä viidestä vaiheesta ja aikataulullisista syistä keskitytty tarkemmin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Näiden kolmen vaiheen perusteella luotiin kehitysehdotukset toimeksiantajalle jatkokehittämistä varten. Neljännessä eli tuotantovaiheessa julkaistiin yksi kehitysideoista. Kehittämistyön eteneminen on kuvattu liitteessä 1.

Määrittelyvaihe: Nykytilan kartoitus ja tavoitteiden määrittely

Määrittelyvaiheessa on tarpeen määrittellä kehitysprosessin tavoitteet, selventää, mihin asiakastarpeeseen palvelumuotoilulla on tarkoitus vastata sekä käydä läpi tarvittavat lähtötiedot. Nämä tiedot ovat tarpeellisia, jotta voidaan muodostaa kuva kehitettävästä palvelusta (Tuulaniemi 2011, 57, 59.)

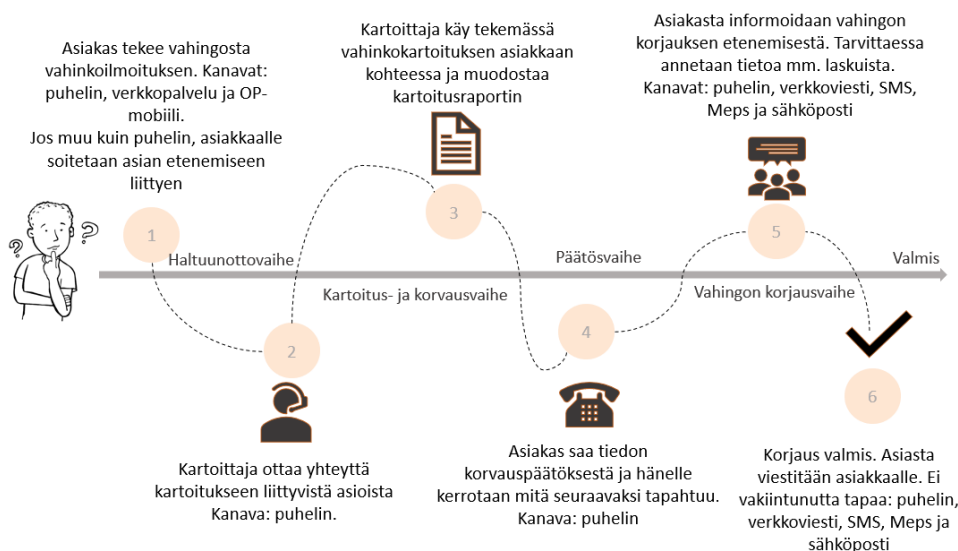
Vaihe käynnistettiin suunnittelupalaverilla, jossa toimeksiantajan edustajien kanssa käytiin läpi ja tarkennettiin kehittämisiongelmaa ja -tarpeita, nykytilaa ja -käsityksiä sekä muita työn tekemisen kannalta relevantteja tekijöitä. Suunnittelupalaverin perusteella asetettiin tavoitteet sekä tarkennettiin ja rajattiin kehityskohdetta. Palvelun nykytila käytiin läpi ja kuvattiin visuaalisesti. Suunnittelupalaverissa keskeisiksi tavoitteiksi kehittämistehtävälle määriteltiin asiakasviestintään kohdistuvan asiakasymmärryksen kasvattaminen sekä viestintään liittyvien asiakastarpeiden ja -odotusten tunnistaminen. Suunnittelupalaverin pohjalta tuotettiin asiakashaastattelun kysymykset.

Rakennusvahingon asiakaspolun kuvaus

Asiakaskokemuksen rakentamisen tulee olla asiakaslähtöistä ja lähteä liikkeelle esimerkiksi asiakaspolun rakentamisella. Asiakaskokemustyötä aloitettaessa on hyvä pohtia, kuinka asiakkaille luodaan parempi kokemus ja ylitetään hänen odotuksensa. Vastauksen löytäminen tähän kysymykseen vaatii luovan ajattelun ja tietoon perustuvan analyysin lisäksi syvällistä asiakasymmärrystä. On hyvä käsitellä, että menestystä ja parasta asiakaskokemusta ei aina saavuteta olemassa olevin ratkaisuin tai kopioimalla valmiita ratkaisuja. (Gerdt & Eskelinen 2018.)

Palvelupolku on asiakkaan palvelukokemuksen kuvaamista aikajanelle. Sen avulla asiakkaan palvelukokemus jaetaan tarkoituksenmukaisesti osiin asiakkaan

palvelukokemuksen hahmottamiseksi. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista, jotka sisältävät kontaktipisteitä. Vaiheittain kuvatun polun avulla voidaan helpommin ymmärtää, analysoida ja kehittää asiakaskokemusta. (Tuulaniemi 2011, 38.) Nykyinen rakennusvahinkoprosessin asiakaspolku (kuvio 3) jaettiin palvelutuokioihin. Siinä havaittiin kuusi kontaktipistettä, joissa vahinkoa hoidettaessa viestitään asiakkaan kanssa. Asiakkaan näkökulman mukainen palvelupolku mallinnettiin visuaaliseen muotoon ja kontaktipisteet liitettiin osaksi polkua.



Kuvio 3. Vahingon hoitoprosessin nykyinen palvelupolku

Käytössä olevat käytännöt ja viestintäkanavat

Lähtötilanteessa asiakkaalle viestiminen painottui vahingon haltuunoton ja korvauspäätöksen antamisen yhteyteen. Rakennusvahingoissa puhelimitse ilmoitettavien vahinkojen osuus on suuri, koska vahingot ovat yleensä laajoja ja vaativat pikaisesti vähintäänkin vahingon tarkastus- ja rajaamistoimenpiteitä. Asiakkaan tekemän vahinkoilmoituksen perusteella asiakkaalle lähetetään vahingon haltuunottoviesti, jossa kerrotaan, että vahinko on otettu vakuutusyhtiössä käsitteilyyn. Lisäksi ilmoitetaan vahinkotunnus, kerrotaan vahingon kartoittajan ottavan yhteyttä ja annetaan ohjeita. Lähtötilanteessa asiakkaalle annettujen ohjeiden määrä ja tarkkuus olivat käsittelijäkohtaisia. Viestintäkanavana käytettiin usein sähköpostia, joka oli myös valittavista viestintäkanavista asiakkaiden toivoma vaihtoehto.

Vuotovahingon laajuuden kartoittamisen tekee aina ulkoistettu kumppani. Tästä syystä kartoitusvaiheessa asiakkaaseen on yhteydessä kumppanin edustaja. Vahingon hoidon alkuvaiheessa vakuutusyhtiö tekee tilauksen kartoituksesta CAB Groupin ylläpitämällä Meps-järjestelmällä. Meps-järjestelmää käytetään pitkäkestoisen rakennusvahingon hoidossa yhteistyön kanavana vakuutusyhtiön sekä kartoitus- ja korjausliikekumppaneiden välillä. Asiakkaalle toimitetaan linkki järjestelmän asiakasnäkymään, josta löytyvät vahingon korjausta koskevat asiakirjat, korjauksesta vastaavan kumppanin yhteystiedot ja vahingonkorjauksen aikaiset toimenpiteet sekä korjaukseen liittyvien toimenpiteiden aikataulut. Korvauspäätös tehdään, kun vahinko on kartoitettu ja kartoitusraportti on saatavilla. Päätös vahingon korvattavuudesta ilmoitetaan asiakkaalle yleensä puhelimitse. Lähtötilanteessa korvauspäätösvaiheessa asiakkaalle ei toimitettu kirjallisia ohjeita, vaan ohjeet annettiin puhelimitse.

Tutkimusvaihe: Asiakasymmärryksen kasvattaminen

Matveinen ja Koivisto (2019, 166) kertovat palvelumuotoilun perustan olevan asiakaslähtöisyys. Asiakasymmärryksen kasvattamisella tarkoitetaan asiakkaiden odotusten, tavoitteiden ja tarpeiden selvittämistä. Sen voi nähdä yhtenä palvelumuotoilun tärkeimmistä tehtävistä. Hyvä ymmärrys asiakkaiden käyttäytymisestä ja heille arvoa tuottavista asioista auttaa kehittämään palveluita, joilla saavutetaan asiakasarvon lisäksi myös liiketoimintahyötyä. (Tuulaniemi 2011, 61.)

Asiakasymmärrystä kasvatettiin keräämällä aineistoa puolistrukturoidun haastattelun sekä haastattelun kysymyksiin perustuvan verkkokyselyn avulla. Ojasalo ym. (2015, 106) kuvaa haastattelun olevan yleisesti käytetty aineistonkeruumenetelmä ja soveltuvan syvällisen tiedon keräämiseen kehityskohteesta. Kehittämistyössä voi haastattelun lisäksi käyttää myös muita tiedonkeruumenetelmiä, sillä ne yleensä tukevat toisiaan. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Haastatteluun valittu asiakasryhmä muodostui 140 työikäisestä, pitkäkestoisen rakennusvahingon kokeneista asiakkaista. Asiakashaastattelut aloitettiin puhelimitse ja niitä laajennettiin verkkokyselyiksi, koska osa asiakkaista toivoi saavansa vastata itsenäisesti. Lisäksi puhelimitse oli haastavaa saada asiakkaita vastaamaan kyselyyn. Haastattelun ja verkkokyselyn johdanto, rakenne ja kysymykset (liite 2) olivat täsmälleen identtiset, joten tulokset ovat rinnastettavia toisiinsa.

Tutkimuksen alkuvaiheessa on hyvä huomioida aiheesta jo mahdollisesti olemassa oleva muiden toimesta kerätty aineisto. Usein valmiina saattaa olla analysoimatonta aineistoa, jonka hyödyntäminen on kaikille eduksi. Muiden keräämiä aineistoja käytettäessä on arvioitava sen soveltuvuus omaan tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 175; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Hirsjärven ym. (2004, 175) mukaan itse kerättyä tutkimusaineistoa kutsutaan primääriaineistoksi ja toisten keräämää sekundaariaineistoksi. Tässä työssä primääriaineiston lisäksi käytettiin aiemmin toimeksiantajan toimesta kerättyä asiakaspalautetta, jota hyödynnettiin tutkimuksessa sekundaariaineistona soveltuvien osien. Asiakaspalautteet on saatu toimeksiantajan tekemän NPS-mittauksen yhteydessä pyydetyistä avopalautteista. Sekundaariaineistoa käytiin läpi ja poimittiin vahingon hoidon aikaiseen viestintään liittyvät ja siten omaan tutkimukseen soveltuvat palautteet. Nämä palautteet otettiin mukaan osaksi tutkimusaineistoa.

Aineiston riittävyttä arvioitiin saturaatio- eli kylläntymismenetelmällä. Saturaatiomenetelmän tarkoituksena on tuottaa tutkimusaineistoa niin kauan, että aineisto alkaa toistamaan itseään ja uutta tietoa ei enää tutkimuksen kannalta muodostu. Menetelmä mahdollistaa sen, että pienenkin aineiston perusteella voidaan tehdä yleistyksiä, mikäli aineisto alkaa toistamaan itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75.) Haastattelu- ja verkkokyselyvastauksia saatiin yhteensä 26 kappaletta. Lisäksi sekundaariaineistoa käytiin läpi ja sieltä soveltuvaa materiaalia otettiin mukaan 30 avovastauksen verran. Pienehköstä vastaajien määrästä huolimatta yhteys sekundaariaineistosta saatuun tietoon oli selkeä. Samat teemat, joissa asiakas ei ollut tyytyväinen viestintään, toistuivat vastauksissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräämisen tavoitteena on määrän sijaan ennen kaikkea tutkimuksesta saatu sisältö (Vilkkä 2015).

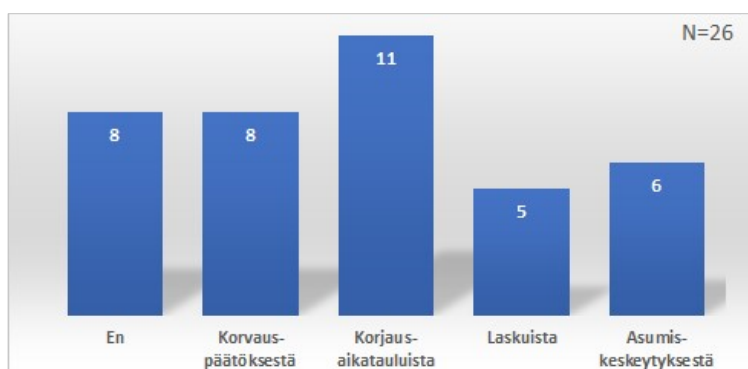
Aineiston analyysi

Yhteisessä tietoperustassa on käsitelty tarkemmin erilaisia aineiston analysointitapoja. Puolistrukturoidussa haastattelussa ja sen kanssa identtisessä verkkokyselyssä oli määrällisiä kysymyksiä sekä laadullisia, avovastausta vaativia kysymyksiä. Taustatietona selvitettiin vastaajan ikä sekä vahinkotyyppi, joissa vaihtoehtoina olivat palo- tai vuotovahinko. Määrällisten kysymysten aineisto saatiin tilastollisesti käsiteltävään muotoon viemällä tulokset Excel-taulukkoon. Analyysin tulokset esitetään kaavioina.

Laadullisen aineiston analyysissä primääriaineiston haastattelu- ja kyselyvastauksien sekä sekundaariaineiston avopalautteiden järjestelyyn käytettiin teemoittelua. Teemoittelulla tarkoitetaan keskeisten asioiden muodostamista tutkimusaineistosta etsimällä aineistosta yhteisiä tai erottavia tekijöitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineistossa ilmeneviä näkemyksiä ryhmitellään teemojen mukaisesti ja näin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintyvyyttä. Käytännössä teemoittelussa kyse on aineiston jaottelusta eri aihepiirien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Aineiston perustella vastaukset teemoiteltiin perustuen asiakkaiden odotuksiin sekä kokemiin ongelmakohtiin ja puutteisiin. Tässä työssä esitetyt suorat lainaukset ovat primääriaineistosta.

Aineiston keruun tulokset

Haastateltavien ja verkkokyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli 25–59 vuotta. Yli puolet vastaajista asettui iältään 41–50 vuoden välille. Vastaukset saatiin yhteensä 26 rakennusvahinkoasiakkaalta. Puolet vastanneista olivat tyytyväisiä viestintään vahinkoprosessin ajan. Kolmannes kaikista vastaajista ei joutunut missään vaiheessa vahinkoprosessia ottamaan itse yhteyttä vahingon hoitajaan (kuvio 4). Niillä, jotka kertoivat ottaneensa yhteyttä, oli useissa tapauksissa monia syitä, kuten korvauspäätös, korjausaikataulut, laskut sekä muita syitä. Korjausaikataulut olivat useimmin syy, miksi vastaajat joutuivat itse ottamaan yhteyttä vahingon hoitajaan. Muita asioita, joista vastaajat joutuivat itse olemaan yhteydessä vahingon hoitajaan, olivat tilille tullut epäselvä korvaus, luvattujen viestien kyseleminen ja lopullisesta korvauksesta kysyminen.



Kuvio 4. Joutuiko asiakas itse ottamaan yhteyttä vahingonhoitajaan ja syyt yhteydenottoon

Kysyttäessä tarkempia syitä kahdeksan vastaajaa kertoi ottaneensa yhteyttä vahingon hoitajaan, koska ei saanut riittävästi tietoa vahingostaan. Viivästyneet korjaustyöt olivat syynä kuuden vastaajan yhteydenottoon. Vastaajista viisi joutui kysymään korvauspäätöksestä, mutta vain kaksi vastaajaa otti yhteyttä sen vuoksi, että vahingonhoito kesti pitkään. Useat vastaajat kertoivat avoimissa vastauksissa, että eivät oletakaan tämän tyyppisten vahinkojen hoituvan hetkessä, mutta kaipaavat tietoa vahingonhoidon etenemisestä.

Avovastausta edellyttävissä kysymyksissä useat vastaajat kertoivat odottavansa etenkin alkuvaiheessa nopeaa etenemistä esimerkiksi lisävahinkojen välttämiseksi. Usein alkuvaiheen akuuttitilanteen viestintää haluttiin hoitaa puhelimitse ja sen jälkeiseen asioiden hoidon toivottiin hoituvan sähköisesti. Tätä toivottiin muun muassa sen takia, että asioinnin voisi hoitaa itselle sopivaan aikaan ja sähköisiin kanaviin jää dokumentaatiota myöhempää tarkastelua varten. Eräs vastaaja kertoi olleensa vahingon alkuvaiheessa sellaisen tunnekuohun vallassa, että puhelimesta annetut ohjeet eivät jääneet mieleen.

”Ensin puhelin, koska kyseessä on iso asia, josta haluaa keskustella henkilön kanssa puhelimitse. Jatkokontakteissa, ellei kyseessä ole enää mitään erityistä, sähköposti tai verkkoviesti toimivat parhaiten.”

Osa vastauksista osoitti vahingon korvauspäätösprosessissa ja viestinnässä olevan parannettavaa. Jotkut vastaajat taas kokivat korvaukseen liittyvien asioiden hoituneen hyvin ja nopeasti. Korjauksen aikaisessa viestinnässä ja korjauksen etenemiseen liittyvissä asioissa koettiin olevan puutteita. Vastaajat kokivat ongelmaksi epätietoisuuden aikatauluista, etenkin vahingonkorjauksen aikana. Nämä ongelmat sisällytettiin läpinäkyvien korvaus- ja korjausprosessien teemoihin. Viestinnältä odotettiin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä viestittävän asian luonteesta riippumatta.

”Alku tapahtui nopeasti ja otettiin hyvin yhteyttä, mutta korjauksen aikana asiat viipyy ja piti ottaa itse yhteyttä.”

”Informointia maksujen suhteen, enemmän aikatauluista. Kaikista asioista pitäisi tiedottaa, niistäkin ikävistä (esim. ruuhka tai viivästyminen). Enemmän informaatiota on aina parempi kuin ei mitään tietoa.”

Useammassa vastauksessa kaivattiin henkilökohtaista palvelua ja vastuuhenkilöä asioiden hoidon nopeuttamiseksi ja sujuvuuden takaamiseksi. Selkeät ohjeet, yhteystiedot ja etenemiseen liittyvä tieto nousivat esiin myös tarkennusta vaativina asioina joissakin vastauksissa. Osassa vastauksista ilmeni, että soittaminen palvelunumeroon koettiin hankalana ja monimutkaisena sekä samaa asiaa ei haluttu kertoa joka kerta uudestaan eri henkilölle. Useammasta vastauksesta nousi esiin tarve vahinkoa hoitavasta vastuuhenkilöstä. Selkeää ohjeistusta pidettiin tärkeänä vahinkoa hoidettaessa.

”Yhteyshenkilö tarvitaan - vakuutusyhtiön vastuuhenkilö. Soitti Pohjolaan yleiseen numeroon XXX:n toiminnasta. Ei ole ketään ihmistä, joka hoitaisi juuri minun asiaani. Joka osaisi koko vahingon. Kun on yksi nimetty henkilö, niin voisi laittaa viestiä tai soittopyynnön, että asiakkaan, joka on huolissaan, ei tarvitsisi soitella sinne tänne. Joku, joka valvoisi, että homma hoituu.”

”Olisi kaivannut selkeämpiä ohjeita siitä, että miten korvauksen voi ottaa tai käyttää. Nyt tiesi itse, että voi olla mahdollista saada kertakorvaus ja osasi asiaa kysyä. Kysymisen jälkeen sai kyllä hyvät tiedot ja ohjeet.”

Osassa vastauksista korostui asioiden hoitaminen silloin, kun se itselle parhaiten sopii. Useissa tällaisissa vastauksissa esiin nousivat sähköiset kanavat. Lisäksi vastauksissa kävi ilmi, että sovittuihin ja läpikäytyihin asioihin halutaan perehtyä tarkemmin itselle parhaiten sopivaan aikaan. Sähköisten palveluiden koettiin mahdollistavan asioihin palaamisen myöhemmin itselle sopivaan aikaan.

”Sähköposti toimi hyvin puhelimen lisäksi. Sähköposti toimii sen takia, että jää mustaa valkoisella ja pystyy perehtymään viesteihin ajan kanssa. Vastaaminen ja asiointi tapahtuu silloin kun se itselle parhaiten sopii, eli on hyvä, koska ei ole riippuvainen ajasta ja paikasta.”

Vastausten perusteella tehdyn teemoittelun myötä keskeisiksi teemoiksi asiakasviestintää koskien nousivat nopeus ja sujuvuus, dokumentaatio ja ohjeistus, henkilökohtainen palvelu, läpinäkyvä korvausprosessi, läpinäkyvä korjausprosessi sekä ajasta ja paikasta riippumaton asiointi. Teemat ja niiden perusteella nousseet asiakastarpeet kuvattiin taulukkomuodossa (liite 3).

Teemoittelun tulosten perusteella tuotettiin kolme asiakaspersonaa (liite 4), joiden avulla esitettiin keskeiset asiakasnäkökulmat ja -tarpeet palvelun suunnittelun tueksi sekä ymmärryksen lisäämiseksi. Käyttäjäpersoonien on tarkoitus kiteyttää ja esittää tutkimuksessa esiin nousseita toimintamalleja ja asiakastarpeita (Tuulaniemi 2011, 68). Miettinen (2010) kuvaa käyttäjäpersoonien olevan kuvitteellisia, tutkimusaineistoon pohjautuvia käyttäjäprofiileja. Persoonat voidaan nimetä ja lisäksi ne voivat sisältää kuvauksen, tavoitteita ja persoonalle tyypillisiä elämäntapoja ja käyttäytymismalleja. Niiden tarkoituksena on toimia asiakasymmärryksen työvälineenä. (Miettinen 2010.) Myös Ojasalo ym. (2015, 77) kertoo profiileiden olevan kerättyyn tietoon perustuvia fiktiivisiä kuvia henkilöistä, jotka konkretisoivat muun muassa asiakkaiden käyttäytymismalleja, motiiveja ja tarpeita.

Suunnitteluvaihe: Ideointi ja ideoiden työstäminen

Suunnitteluvaiheen tarkoitus on tuottaa ratkaisuehdotuksia tunnistettuihin ongelmakohtiin (Tuulaniemi 2011, 78). Ojasalo ym. (2015, 75) mukaan uusien ratkaisujen ideointi aloitetaan sen jälkeen, kun on hankittu riittävä ymmärrys kehitettävästä asiasta. Ideointi ja suunnittelu perustuivat määrittely- ja tutkimusvaiheissa kerrytettyyn ymmärrykseen nykytilasta ja asiakastarpeista sekä näiden tueksi luoduista palvelupolusta ja asiakaspersonista.

Ideointia varten järjestettiin kaksi työpajaa, joista ensimmäisessä fasilitoitiin neljästä vahingonhoidon ammattilaisesta koostunutta työryhmää tuottamaan uusia asiakasviestipohjia asiakaskokemuksen parantamiseksi. Työryhmä keräsi, priorisoi ja uudisti sisältöjä asiakasviesteihin. Sisällön muotoiluun osallistui projektin aikana yhteensä seitsemän vahingonhoidon ammattilaisen lisäksi kaksi viestintän ammattilaista. Merkittävimmät viestinnälliset kehitystoimenpiteet kohdistuivat vahingon haltuunottovaiheeseen. Haltuunottoviestin liitteeksi tuotiin uusi dokumentti ohjeistukseksi rakennusvahingon hoidon eri vaiheisiin. Lisäksi haltuunottoviestiin sisällytettiin ohjeistus Meps-järjestelmän käyttöön. Meps-järjestelmästä asiakkaalla on saatavilla ajantasainen tieto vahingon korjausvaiheista. Näillä viestintään tehdyillä muutoksilla asiakkaat saavat aina samansisältöiset tiedot ja ohjeet vahingonhoidon etenemisestä.

Toinen työpaja pidettiin opinnäytetyön tekijöiden kesken, joista molemmilla on entuudestaan ideointi- ja kehittämiskokemusta. Ideoinnin pohjaksi nostettiin asiakkaiden odotuksiin sekä havaitsemiin ongelmakohtiin pohjautuvat teemat: nopeus ja sujuvuus, dokumentaatio ja ohjeistus, henkilökohtainen palvelu, läpinäkyvä korvausprosessi, läpinäkyvä korjausprosessi sekä ajasta ja paikasta riippumaton asiointi. Ideat kirjoitettiin lapuille, kiinnitettiin seinälle näkyville ja ideoita jalostettiin työpajan aikana. Ideoista rajattiin kehitysehdotuksiksi ne, jotka vastasivat asiakastarpeisiin ja jotka ovat toteutettavissa ketterästi ja vaihteittain.

Ideointivaiheen kehitysehdotukset

Toisen työpajan tuloksena syntyi kokoelma kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset kuvattiin toiminnallisuuksina (liite 5), jotka on mahdollista toteuttaa saumattoman asiakaskokemuksen takaamiseksi kaikkikanavaisesti toimeksiantajan digitaalisissa asiakaskanavissa. Toiminnallisuuksia kehitettäessä niistä pyrittiin muodostamaan asiakasviestintää ja vahingon hoitoon liittyvää läpinäkyvyyttä parantava kokonaisuus. Toiminnallisuudet kuitenkin toimivat myös itsenäisinä elementteinä, joten niiden toteutus on helppo vaiheistaa tai niistä voidaan valita toteutukseen vain osa. Näiden toiminnallisuuksien uskotaan parantavan myös työntekijäkokemusta. Kun korvauskäsittelyprosessissa syntyvä tieto siirtyy automaattisesti asiakkaan näkyville, pysyy asiakas koko ajan tietoisena vahingonhoidon tilasta eikä hänen tarvitse erikseen kysyä siitä vahingon hoitajalta.

Aineistosta nousi esiin teema **Nopeus ja sujuvuus**. Asiakkaat odottivat saavansa tietoa sekä palvelua sitä tarvitessaan nopeasti ja helposti. Teemaan liittyen kehitysehdotuksissa pyritään koostamaan kaikki pitkäkestoiseen vahinkoon liittyvä tarvittava tieto helposti ja nopeasti saataville yhteen näkymään. Gibbons (2017) kuvaa asiakkaan näkökulmasta kolme tekijää, joilla yritys voi erottua muista. Yksi tekijä on personointi, eli asiakkaat odottavat palveluiden vastaavan juuri hänen tarvettaan. Tämän lisäksi asiakkaat odottavat nopeutta ja reaaliaikaisuutta. Kolmantena esitetään helppous. Loputon informaation määrä eri verkostoissa ja kompleksisuus ovat aikaavievää ja tekevät asioinnista hankalaa, joten asiakkaat arvostavat helppoja ja yksinkertaisia palveluita. (Gibbons 2017.)

Nopeutta ja sujuvuutta haetaan myös muun muassa ilmoituksilla, joilla asiakasta informoidaan uusista, vahinkoa koskevista viesteistä tai muista muutoksista vahingonhoitoa koskien. Näin saavutetaan läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja nopeutta

asiakkaan näkökulmasta. Löytänä ja Kortesus (2011, 30) kertovat ajan olevan ihmisille arvokasta. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän elämää helpottavista, nopeista ja sujuvista palvelusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 30.) Myös Gerdt ja Eskelinen (2018) kuvaavat, että asiakasprosesseja kehitettäessä olisi hyvä huomioida muun muassa nopeus vasteajoissa ja palveluiden jatkuva saatavuus. Filenius (2015) kuitenkin on nostanut huomioon sen, että aina nopeus ei ole tärkein kriteeri asiakkaalle. Tärkeämpää voi olla lupauksen pitäminen ja tietoisuutta siitä, mitä tapahtuu milloinkin.

Dokumentaatio ja ohjeistus -teeman ympäriltä tutkimuksessa nousi esiin tarve toimintaohjeille ja mahdollisuudelle palata sovittuihin asioihin myöhemmin. Kehitysehdotuksena esitetään, että puhelinkeskusteluihin tai muihin neuvotteluihin liittyvät muistiot ja muistiinpanot tuodaan asiakkaan näkyville, jotta asioihin palaaminen ja niiden tarkistaminen olisi asiakkaalle vaivatonta ja helppoa. Nämä kehitysehdotukset ovat perusteltavissa myös nopeudella ja sujuvuudella, mutta lisäksi esimerkiksi Filenius (2015) kertoo asiakkaan asiointiin helpottuvan, jos häntä ohjeistetaan. Anitsal ja Paige (2006) ovat tehneet huomion, jossa asiakkaat etsivät ongelmaansa ratkaisua itsenäisesti pidempään, mikäli heillä on enemmän tietoa ja ohjeita saatavilla. Asiakaskokemusta parantaa se, että asiakas tietää, mistä kysyä apua ja miten hänen tulisi toimia missäkin tilanteessa (Filenius 2015).

Yritykset lupaavat usein asiakkailleen henkilökohtaista asiakaspalvelua ja henkilökohtaisuus nähdään myös yhtenä odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtinä (Löytänä & Kortesus 2011, 33, 35). Tutkimusaineistosta esiin nousi teema **Henkilökohtainen palvelu**, jossa korostui asiakaspalvelun haasteellinen tavoitettavuus ja nousi esiin tarve nimetystä henkilöstä, joka vastaa koko vahingonhoidosta. Näihin tarpeisiin pyritään vastaamaan ehdotuksella, että yksi korvausneuvoja ottaa vastuulleen koko vahingonhoitoprosessin. Vastuuttamisen nähdään tuovan myös asiakaspalvelijalle enemmän läpinäkyvyyttä hoidettavaan vahinkoon liittyen. Filenius (2015) kertoo asiakaspalvelun toiminnan tehostuvan silloin, kun asiakaspalvelija kykenee tunnistamaan asiakkaan ongelman nopeammin ja selvittämään sen heti ensimmäisen yhteydenoton jälkeen. Näin ongelmaa ei tarvitse siirrellä eri asiakaspalvelijoiden välillä, eikä ongelman ratkaiseminen edellytä konsultointia asiaa aiemmin hoitaneiden kesken (Filenius 2015).

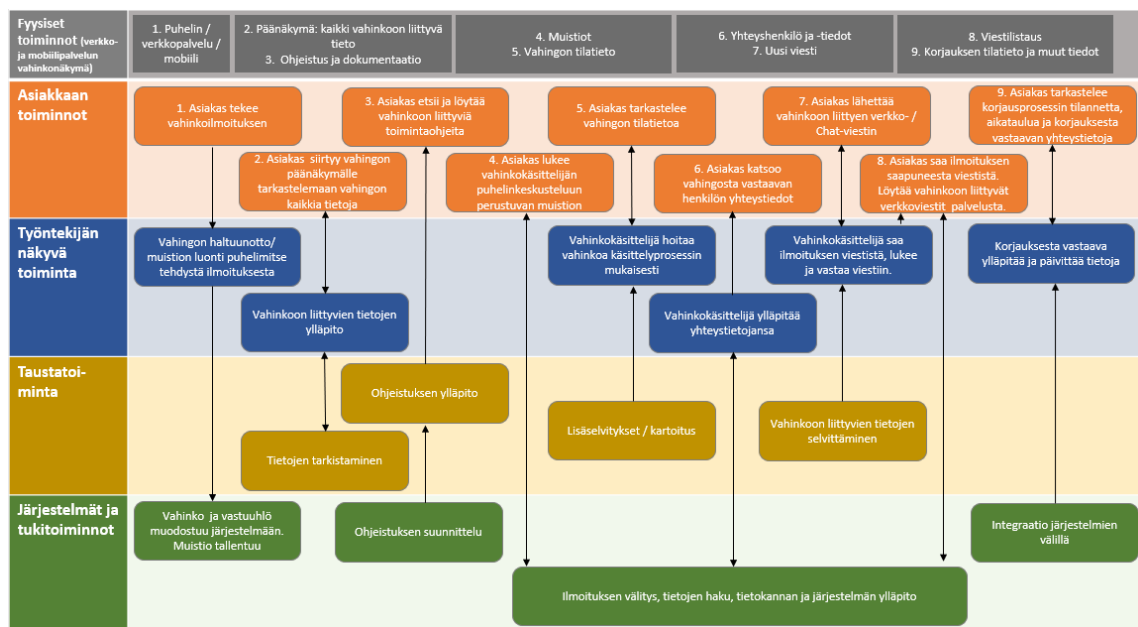
Kehitysehdotus tuo vastuuhenkilön yhteystiedot asiakkaan näkyville henkilökohtaisen palvelun ja viestinnän tukemiseksi. Lisäksi ehdotetaan myös chat-mahdollisuutta, jolla tuetaan henkilökohtaisen asiakaspalvelun näkökulmaa. Chatissa olisi hyvä ainakin joidenkin aikarajojen puitteissa olla saatavilla henkilökohtaista palvelua botin lisäksi. Juholin (2013, 327) kertoo, että mikäli yritys ei pysty tuottamaan henkilökohtaista, nopeaa ja reaaliaikaista viestintää, voi se kokea mainehaitan lisäksi asiakasmenetyksiä. Filenius (2015) kertoo asiakaspalvelun olevan olennainen kosketuspiste. On kaikkien osapuolten etu, että yhteyden ottaminen on tehty helpoksi ja asiakaspalvelusta vastaavat asiasta parhaiten tietävät asiakaspalvelijat Filenius (2015).

Prosessien läpinäkyvyyden teemoihin liittyen aineistosta nousi esiin se, että asiakkaille on epäselvää, miten vahingonhoidon ja vahingon korjaamisen prosessit etenevät. Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan avoin, rehellinen ja läpinäkyvä toimintatapa sekä viestintä lisää luottamusta ja herättää positiivisia tunteita asiakkaassa. Läpinäkyvien prosessien tarpeeseen vastataan visualisoimalla koko vahingonhoidon prosessi tilannetietoineen asiakkaan näkyville. Lisäksi kolmannen osapuolen Meps-järjestelmästä löytyvät korjauksesta vastaavien henkilöiden yhteystiedot ja korjauksen etenemiseen liittyvät tiedot halutaan tuoda osaksi samaa palvelua. Näin kaikki tieto on helposti asiakkaan saavutettavissa samasta palvelusta. Esimerkiksi mobiilisovellukseen tämä voisi olla toteutettavissa hybriditekniikalla, jossa natiivisovellukseen tuodaan web-sisältöä.

Asiakkaat odottavat koko ajan enenevässä määrin saavansa palvelua kellonajasta tai viikonpäivästä riippumatta (Bolton ym. 2018, 785). Palvelua oletetaan olevan tarjolla laajasti digitaalisissa kanavissa ajasta, paikasta ja päätelaitteesta riippumattomana (Filenius 2015). Aineistosta esiin nousseeseen **Ajasta ja paikasta riippumaton asiointi** -teemaan pyritään vastaamaan kehitysehdotuksella, jossa ehdotetut asiakaskokemusta parantavat toiminnallisuudet tuodaan toimeksiantajan digitaalisiin asiakaskanaviin. Näin varmistetaan, että ainakin osa toiminnallisuuksista on asiakkaan saavutettavissa riippumatta, missä tai mihin aikaan hän palvelua käyttää. Asiakas löytää vahinkoan koskien tietoa ja ohjeistusta asiakaskanavista. Hän voi esimerkiksi etsiä tarvitsemansa tiedon itsenäisesti, lähettää viestin tai ottaa yhteyttä muun muassa chatin välityksellä.

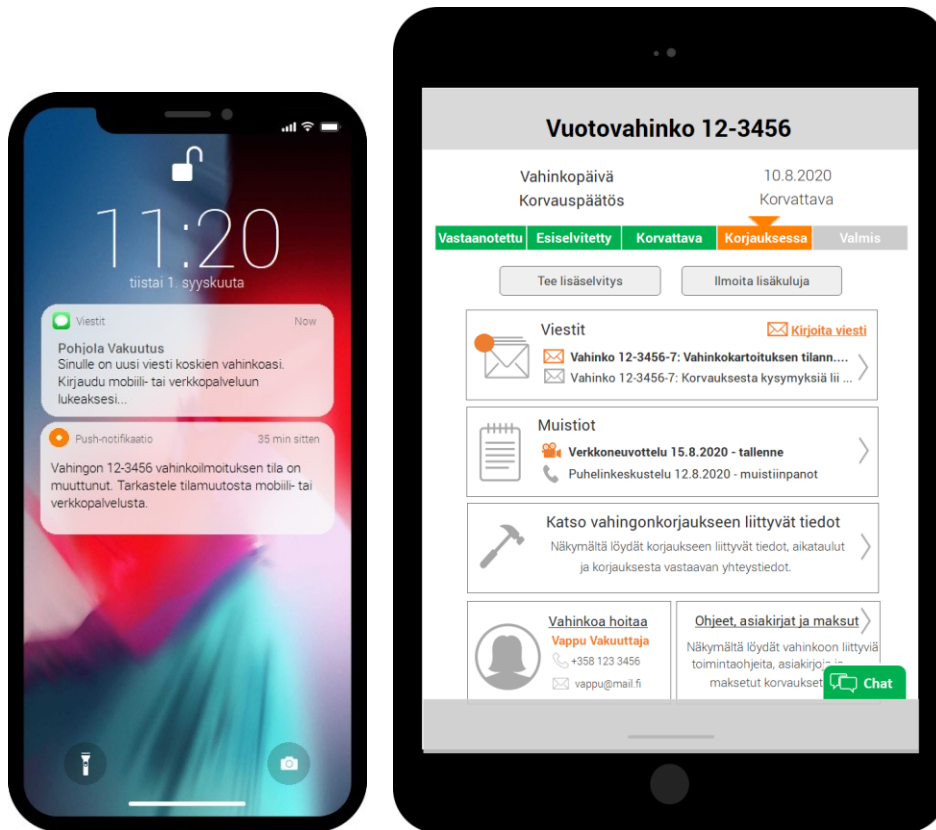
Gerdt ja Eskelinen (2018) kertovat, että teknologian avulla asiakasviestintää voidaan parantaa virtuaalisesti esimerkiksi tekoälyä hyödyntävien bottien avulla. Botit mahdollistavat kommunikoinnin asiakkaan kanssa vuorokaudenajasta riippumatta tarjoten apua aina silloin, kun asiakkaat sitä tarvitsevat. (Gerdt & Eskelinen 2018). Chatissa voisikin olla tarjolla botti tai tarvittaessa henkilökohtaista palvelua riippuen kellonajasta.

Toiminnallisuuksien pohjalta luotiin Service Blueprint -kaavio (kuvio 5) kehitysehdotusten esittämiseen prosessimuodossa. Service Blueprint on palvelun prosessia kuvaava kaavio, joka luodaan korostaen asiakkaan roolia prosessissa. Blueprint-kaaviossa tulee kuvata asiakkaiden ja työntekijöiden roolit, palvelun prosessi sekä näkymättömät tausta- ja tukitoiminnot. (Ojasalo ym. 2015, 178, 181.) Service Blueprint -kaavio erottuu muista prosesseja kuvaavista kaavioista siten, että asiakkaan toiminnot ovat keskiössä kaaviota luotaessa. Kaavioita lähdetään tekemään määrittelemällä ensin asiakkaan toiminnot ja sen jälkeen muut toiminnot. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72.) Luodun Service Blueprint -kaavion avulla saatiin jäsennettyä se, miten palvelu näyttäytyy eri tahoille ja mitä sen tuottamiseen tarvitaan.



Kuvio 5. Asiakkaan toiminnot ja muut tukitoiminnot kuvaava Service Blueprint -kaavio
Service Blueprint -kaavion perusteella tehtiin havainnekuva käyttöliittymästä havainnollistamaan asiakasnäkymää ja toiminnallisuuksia (kuvio 6). Se sisältää

luonnokset ilmoituksista sekä vahinkonäkymästä. Näin saatiin visualisoitua, miten asiakas palvelun näkee ja kokee.



Kuvio 6. Kehitysehdotukset havainnollistava kuva asiakasnäkymästä ja toiminnallisuuksista

Palvelutuotantovaihe: Ideasta käytäntöön

Viestintä muodostuu ihmisten välisistä suhteista ja näissä kehkeytyvistä merkityksistä sekä teknisestä prosessista. Viestintäympäristö voi olla itse viestin sisällön kanssa yhtä merkityksellinen. (Juholin 2013, 23.) Digitaalinen asiakasviestintä on yleistynyt ja on piirteiltään samanlaista perinteiseen viestintään verrattuna. Digitaalisuus kuitenkin mahdollistaa kohdennetun asiakasviestinnän helpommin. Kohdennettu asiakasviestintä edellyttää asiakasymmärrystä ja kohdeyhmän perusteellista tarkastelua sekä jatkuvaa parantamista. Digitaalisissa ympäristöissä asiakkaat odottavat palvelulta ja viestinnältä käyttäjäkeskeisempää lähestymistapaa. (Juholin 2013, 326.)

Palvelutuotantovaiheessa toteutettiin viestinnän parantamiseksi ideointivaiheen ehdotuksista ensimmäinen eli ohjedokumentti. Se kertoo asiakkaalle vahingon hoidon vaiheisiin liittyvää tietoa. Dokumentin lisäksi asiakkaalle toimitetaan va-

hingon haltuunottovaiheessa myös linkki ja ohjeet vahingon korjauksen etenemisestä tietoa tarjoavan Meps-järjestelmän käyttöön. Ensimmäisessä vaiheessa ohjedokumentti otettiin käyttöön liittämällä se osaksi asiakkaalle toimitettavaa haltuunottoviestiä. Toisen vaiheen ratkaisuehdotuksessa ohjedokumentti tuodaan myös asiakkaan vahinkonäkymän Ohjeet, asiakirjat ja maksut -toiminnallisuuden alle.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Koiviston (2019, 57) mukaan asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutteinen viestintä tapahtuu asiakasrajapinnan välityksellä. Tätä voidaan kutsua prosessiksi, joka määrittelee muodostuvan asiakaskokemuksen. Asiakkaan näkökulmasta prosesseista tulisi pyrkiä tekemään johdonmukaisia, ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä. (Koivisto 2019, 57–58.) Asiakastytyväisyysmittausten yhteydessä kerätään paljon palautetta ja asiakaslähtöisen kehittämisen kannalta NPS-lukua tärkeämpää onkin tuoda asiakkaiden antamille palautteille vaikuttavuutta. Tätä kehittämistehtävää varten kerätyn aineiston ja asiakaspalautteiden avulla löydettiin tekijöitä, joiden perusteella voitiin tuottaa asiakaslähtöisesti kehitysehdotuksia pitkäkestoisen vahingon asiakasviestinnän ja vahingon hoidon prosessin parantamiseksi.

EPSI Ratingin (2019) vakuutustutkimuksessa oli havaittu, että 40 prosenttia vakuutusyhtiön asiakkaista ei ole koskaan tehnyt vahinkoilmoitusta yhtiöönsä. Tulos oli tätä opinnäytetyötä ajatellen tärkeä, koska se toi esille, kuinka suurelle osalle asiakkaista vahinkotapahtuma on ensimmäinen ja ainutkertainen. Opinnäytetyön tekijöille se kertoi siitä, kuinka tärkeää on viestiä asiakkaalle selkeästi, ymmärrettävästi ja oikea-aikaisesti. Tämä toimi hyvänä pohjana kehitysehdotusten ideoinnille. Myös digitalisaatioon suhtautuminen oli EPSI Ratingin (2019) tutkimuksessa havaittu muuttuneen positiivisempaan suuntaan. Tämä havainto antoi opinnäytetyölle hyvät lähtökohdat suunnitella kehittämisehdotuksia nimenomaan digitaalisiksi palveluiksi.

Asiakkaat odottavat saavansa tehokasta palvelua välittömästi sitä tarvitessaan. Tehokkuutta odotetaan yrityksen viestinnältä sekä muilta prosesseilta, ja proaktiivisella palvelulla yritys voi erottua muista toimijoista. Asiakasodotuksiin on mahdollista vastata teknologian avulla, ja asiakaskohtaamiset tapahtuvatkin usein

sähköisesti. Asiakaskokemuksen kokonaisuus syntyy kaikista kohtaamisista asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskokemusta tuottava eheä, tehokas ja luotettava kokonaisprosessi on asiakaskokemustyössä isossa osassa. (Gerdt & Eskelinen 2018.) Tähän kehittämistyöhön ymmärrys asiakkaan odotuksista ja tarpeista saavutettiin tutkimusaineiston analysoinnilla, teemoittelulla ja asiakaspersoonien luomisella.

Tulosten perusteella huomattiin asiakkaiden odotusten olevan varsin maltillisia. Asiakkaat eivät odottaneet erikoisia tai monimutkaisia ratkaisuja, ainoastaan nopeaa, sujuvaa, helppokäyttöistä ja riittävästi tietoa sisältävää palvelua. Myös OP Ryhmä (2019, 44) kertoo Pohjola Vakuutuksen tavoittelevan sujuvaa ja tehokasta vahingonhoitoa, joten sekä yrityksen ja asiakkaiden näkemykset kohtaavat näiltä osin. Kehitysehdotusten työstämisessä pyrittiin huomioimaan helppous, sujuvuus sekä myös toteutettavuus, joka nähtiin toimeksiantajan kannalta tärkeänä seikkana. Helposti saavutettavien ratkaisujen, läpinäkyvien ja sujuvien prosessien sekä nopean palvelun voi nähdä parantavan asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta sekä tukevan toimeksiantajan tavoitteita.

Kehitysehdotuksilla asiakkaalle haluttiin tuoda helposti saataville riittävästi tietoa, mukaan lukien yhteyshenkilön tiedot. Tämän ajateltiin lisäävän asiakkaalle inhimillisyyden, persoonallisuuden ja henkilökohtaisuuden tunnetta. Lisäksi katsottiin asiakkaan saataville tuotujen tietojen vähentävän yhteydenottoja ja asiakaspalvelun kuormitusta sekä näin lisäävän työntekijäkokemusta. Myös Koivisto (2019, 58) kertoo, että prosesseja kehitettäessä on hyvä huomioida tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäksi työntekijäkokemus.

Tätä työtä tehdessä huomattiin, että asiakaskokemuksen nostaminen osaksi koko organisaation toimintaa on tärkeää. Yrityksen on hyvä panostaa siihen, että jokainen organisaatiossa toimiva ymmärtää oman roolinsa asiakaskokemuksen tuottamisessa. Muun muassa tämän vuoksi kehittämissuositukset haluttiin esittää Service Blueprint -kaavion avulla, jotta asiakkaan toimintojen ympärille rakentuvat, palvelun tuottamisen kannalta tarvittavat toiminnot saadaan kuvattua läpinäkyvästi. Toisin sanoen kaavion avulla haluttiin esittää se, että asiakaslähtöisen prosessin kehittäminen asettaa vaatimuksia ja muutostarpeita asiakkaan toimintojen lisäksi myös organisaation sisäisiin toimijoihin ja tukitoimiin. Voidaan

ajatella, että tutkimustulosten ja lähdeaineiston tuella muodostettujen kehittämisehdotusten avulla toimeksiantaja voi lähteä kehittämään asiakasviestintää pitkäkestoisen vahingon prosessissa.

Tutkimuksen luotettavuus

Haastateltavat ja kyselyyn vastaajat saivat itse päättää, osallistuvatko tutkimukseen. Heille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja heillä oli mahdollisuus vastata anonyymisti. Puhelinhaastatteluiden haasteena koettiin se, että niiden tekeminen vei huomattavan paljon aikaa, haastateltavia oli vaikea tavoittaa sekä vastaamishalukkuus oli vaihtelevaa. Osa haastateltavista halusi vastata itsenäisesti, joten heille tarjottiin mahdollisuus verkkokyselyyn.

Haastatteluun ja verkkokyselyyn vastanneiden määrä oli yhteensä 26 kappaletta ja lisäksi sekundaariaineistoa oli 30 avovastauksen verran. Voidaankin pohtia, saadaanko tällä aineiston määrällä riittävä asiakasymmärrys koskien pitkäkestoisen vahingon asiakasviestintää. Aineiston vähäisestä määrästä huolimatta työn luotettavuutta toisaalta lisää aineiston kylläntyminen. Vastaukset alkoivat toistumaan samankaltaisina haastattelusta toiseen ilman, että tuottivat enää tutkimukseen lisätietoa. Toimeksiantajan asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella enakkoon havaitut viestinnän ongelmakohdat nousivat esiin myös haastatteluissa. Haastattelun vastaajamäärä ei tutkijoiden mielestä vaikuta kvantitatiivisessa osuudessa tutkimustulosten yleistettävyyteen. Kvalitatiivisen osuuden tuloksena syntyneistä kehitysehdotuksista useimmat on monistettavissa korvauspalvelun muihinkin vahinkolajeihin. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksen tulosten pohjalta tehtyjä kehitysehdotuksia perusteltiin aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla.

Jatkokehittämismahdollisuudet

Uusien toiminnallisuuksien julkaisemisen jälkeen toimeksiantajan kannattaa tehdä asiakkaille nopeita kyselyjä palvelun käyttämisen yhteydessä ja niiden avulla selvittää miten asiakkaat kokevan uudet palvelut. Kyselyt olisi hyvä suorittaa niissä kanavissa, missä asiakas kohdataan. Myös kyselyiden oikea-aikaisuuteen olisi hyvä kiinnittää huomiota. Lisäksi jatkuvuutta ajatellen toimeksiantajan tulisi hyödyntää asiakastyytyväisyysmittausta seuratakseen paitsi NPS-luvun muutosta, myös avopalautteita, joita analysoimalla voidaan saada arvokasta palautetta jatkuvan kehittämisen pohjalle. Analytiikan yhdistäminen NPS-lukuihin

voi kertoa asiakaskokemuksesta enemmän kuin kumpikaan erikseen. Toisiaan tukevin ne voivat auttaa muun muassa havaitsemaan syitä seurauksille.

Jatkokehitysmahdollisuutena toimeksiantaja voi lähteä kehittämään työntekijöille järjestelmää, josta kaikki asiakkaan vahinkoon liittyvä tieto ja viestintä on saatavissa kootusti yhdestä paikasta. Kun kaikki tarvittava tieto ja materiaali on saatavilla yhdestä paikasta, lisääntyy työntekijän tehokkuus ja työntekijäkokemus paranee.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Anitsal, I. & Paige, R. C. (2006). An exploratory study on consumer perceptions of service quality in technology-based self-service. *Services Marketing Quarterly*, 27(3), 53–67

Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), pp. 66-94. doi:10.2307/41166446

Bolton, R., McColl-Kennedy, J., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. E. 2018. Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms.

EPSI Rating 2015. Vakuutus 2015. Viitattu 29.5.2020. <https://www.epsi-finland.org/report/vakuutus-2015/>

EPSI Rating 2019. Vakuutus 2019. Viitattu 29.5.2020. <https://www.epsi-finland.org/report/vakuutus-2019/>

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 27.4.2016/679

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. E-kirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

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

Gibbons, P. 2015. Catalysts for change: Customer experience leaders can make a big impact in their business operations. *Customer relationship management (Malibu, Calif.)*, 19(5), p. 42

Gibbons, P. 2017. B2B Companies Are Falling Behind in Customer Experience; They're failing to deliver on three key customer demands. *Customer relationship management (Malibu, Calif.)*, 21(12), p. 10.

Golding, I. 2018. Customer what? - The honest practical guide to customer experience. s.l.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. 1. painos. Helsinki: Talentum
- Juholin, E. 2013. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. [6. i.e. 7. uud. p.]. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta (1. painos.). Helsinki: Talentum.
- Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun hyödyntäminen. Teoksessa: Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Matveinen, J.-V. & Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun haltuunottaminen. Teoksessa: Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), p. 69. doi:10.1509/jm.15.0420
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Alma Talent Bisneskirjasto.
- Miettinen, S. 2010. Service Design Thinking – Asiakasymmärrys. Viitattu 28.5.2020. <http://www.slideshare.net/samietti/asiakasymmrrys>.
- Moritz, S. 2005. Service design: practical access to an evolving field. E-kirja. London: Köln International School of Design.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.
- OP Ryhmä. 2019. OP Vuosi 2019 -katsaus. Viitattu 19.3.2020. https://www.op-year2019.fi/pdf/OP_Ryhma_vuosi_2019.pdf.
- OP Ryhmä. 2020. Ryhmärakenne. Viitattu 18.3.2020 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>.

OP Ryhmä. s.a. Sinun oikeutesi. Viitattu 18.8.2020. <https://www.op.fi/tietosuoja/sinun-oikeutesi>

Pellikka, T., Peilimö, P., Puntari, P. & Vaitomaa, M. 2020. Omaisuuden vakuuttaminen. 4. uudistettu painos. Helsinki: Finva, Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Pohjola Vakuutus 2019. Korvauspalvelun organisaatio. Sisäinen Power point -esitysmateriaali. Viitattu 9.8.2020.

Pohjola Vakuutus 2020. Mittaturvan vakuutusehdot 1.4.2020. Kodin ja tavaroiden vakuutukset. 332504f 4.20. Viitattu 15.9.2020. <https://www.op.fi/tac?did=Heoma0000001018&cs=ecbc6782c6221570f0970c519f65ace53aef8defb4395c8a5164f39f9d5b06ef>

Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Liettua: BALTO print.

Rubanovitsch, M. 2019. Stop-myynti: pysähdy myymään. Punamusta Oy

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkokäyttö. Viitattu 10.8.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

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

T-Media Oy. 2015. Muuttuva työ finanssialalla (tutkimusraportti). Viitattu 25.5.2020. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yin RK. 2016. Qualitative research from start to finish. New York: Guilford Press.

Yliroosi, E. 2018. Digitaalinen asiakaskokemus vakuutusalaalla. Tampereen yliopisto, Johtamistiede. Pro Gradu -tutkielma.

LIITTEET

Liite 1. Kehittämistyön eteneminen

Liite 2. Haastattelun ja verkkokyselyn kysymykset

Liite 3. Aineistosta löytyneet teemat

Liite 4. Asiakasprofiilit

Liite 5. Teemoihin vastaava ehdotelma toiminnallisuuksista

Liite 1. Kehittämistyön eteneminen

1. MÄÄRITTELY

2. TUTKIMUS

3. SUUNNITTELU

4. TUOTANTO



Liite 2. Haastattelun ja verkkokyselyn kysymykset

Saatesanat:

Olemme kaksi Lapin ammattikorkeakoulun opiskelijaa ja teemme ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Opinnäytetyömme tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta asiakasviestinnän avulla. Työmme toimeksiantajana toimii Pohjola Vakuutus. Olemme saaneet puhelinnumerosi, jos olet asioinut Pohjola Vakuutuksen rakensivahinkoasiakkaana alkuvuoden aikana. Toivomme, että vastaat tähän kyselyyn koskien vahingon aikaista viestintää. Vastaaminen kestää 10-15 minuuttia. Vastaukset käsitellään täysin anonyymisti. Myöskään puhelinnumerosi ei tallennu vastauksiin.

Tämä kysely ei liity vahingon käsittelyyn tai muuhun pankki- ja vakuutusasiointiin, vaan ainoastaan siihen, miten Pohjola Vakuutus tai sen kumppani onnistui vahinkokäsittelyn aikaisessa viestinnässä. Arvostamme kovasti, jos voit käyttää aikaasi vastaamiseen.

Aluksi kysymme sinulta kaksi taustakysymystä; ikäsi ja vahinkotyyppiin.

Taustatiedot: Asiakkaan ikä

Taustatiedot: Millainen vahinko oli kyseessä?

- Vuotovahinko
- Palovahinko

Esititkö vahinkoilmoitusta tehdessäsi toivomuksen yhteydenottokanavasta (puhelin/sähköposti/ verkkoviesti)?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Noudatettiinko toivomustasi yhteydenottokanavasta?

- Kyllä
- Ei noudatettu
- En esittänyt toivomusta

Mikä on mielestäsi toimivin/toimivimmat kanavat tällaisen vahingon aikaisessa viestinnässä?

Hoitiko vahinkoasi vakuutusyhtiö vai kumppani? (Kumpi teki korvauspäätöksen)

- Pohjola Vakuutus
- Kumppani
- En osaa sanoa

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämä, mitä voit arvioida asteikolla 1-5. (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä)

Sinulle oli koko ajan selvää, mitä seuraavaksi vahingonhoidon aikana tapahtuu?

Olitko tyytyväinen viestintään vahinkoprosessin ajan?

- Kyllä
- En

Jos et ollut tyytyväinen viestintään, kertoisitko tarkemmin mihin et ollut tyytyväinen?

Haluatko antaa avointa palautetta vahingon korjaustyön aikaisesta viestinnästä esimerkiksi mikä toimi hyvin?

Otitko itse yhteyttä vahingonhoitajaan vahingonhoidon aikana? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- En
- Korvauspäätöksestä
- Korjausaikatauluista
- Laskuista
- Asumiskeskeytykseen liittyvistä asioista
- Muusta, mistä?

Miksi jouduit ottamaan itse yhteyttä? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- En saanut tarpeeksi tietoa
- En saanut korvauspäätöstä
- Vahingonhoito kesti pitkään
- Korjaustyöt viivästyivät
- Muu, mikä?

Miten otit yhteyttä (yhteydenottotapa)?

- Puhelimella
- Sähköpostilla
- Verkkoviestillä
- Muu, mikä?

Saitko riittävästi tietoa ja ohjeistusta, kun vakuutusyhtiö sai tiedon vahingosta (vahingosta ilmoittamisen yhteydessä)?

- o Kyllä
- o En

Saitko riittävästi tietoa ja ohjeistusta, kun korvauspäätös tehtiin?

- o Kyllä
- o En

Missä vaiheessa olisit kaivannut enemmän tietoa edellä mainitsemistasi asioista?

Jos olisit kaivannut enemmän tietoa, miten olisit toivonut, että sinuun ollaan yhteydessä? (yhteydenottotapa)

Onko sinulla ehdotuksia tai ideoita koskien vahingon aikaista viestintää ja yhteydenpitoa? Kerro rohkeasti. Otamme mielellämme vastaan kaikenlaiset ideat.


Loppusanat:

Kiitos, että vastasit kyselyymme! Arvostamme suuresti käyttämäsi aikaa. Analysoimme saamamme vastaukset opinnäytetyöhömme ja viemme kehitysehdotukset eteenpäin kehittämissuunnitelman muodossa.

Liite 3. Aineistosta löydetyt teemat

Teema	Kuvaus ja asiakastarve
Nopeus ja sujuvuus	Tavoitettavuus, ei pitkiä odotusaikoja, helppo tapa kysyä lisäkysymyksiä
Dokumentaatio ja ohjeistus	Käsitellyt asiat ja ohjeistus sähköisenä, mahdollisuus palata sovittuihin/käsiteltyihin asioihin myöhemmin, kattavat toimintaohjeet
Henkilökohtainen palvelu	Ei automaatteja ja pitkiä jonotusaikoja. Vastuuhenkilö, jolla jo tietoa vahingosta, hoitamaan asioita.
Läpinäkyvä korvausprosessi	Vahinkoilmoitukseen ja korvattavuuteen liittyvä avoin, sujuva ja oikea-aikainen viestintä
Läpinäkyvä korjausprosessi	Korjausaikatauluihin, työn etenemiseen liittyvä avoin, sujuva ja oikea-aikainen viestintä
Koko prosessin läpinäkyvyys	Selkeä kuva koko prosessista ja ymmärrys asioiden etenemisestä
Ajasta ja paikasta riippumaton asiointi	Asioiden hoito silloin kun se itselle sopii

Liite 4. Asiakasprofiilit



Nimi: Kirsi Kiireinen
Ikä: 35
Ammatti: Aluepäällikkö

Kirsi on kiireinen aluepäällikkö keskiuudessa yrityksessä. Päivittäin työssään Kirsi johtaa, ohjaa ja delegoi. Hän luottaa työkavereihinsa sekä muihin kanssaihmiisiin ja olettaa sovittujen hommien hoituvan ilman perään kyselemistä. Mikäli asiat eivät tahdo hoitua, odottaa hän asioista viestittävän, jotta ongelmiin on mahdollista keksiä ratkaisu.

Hän käyttää sujuvasti erilaisia teknologisia välineitä ja kommunikoi esim. perheensä ja kollegoidensa kanssa monin eri keinoin; sähköpostitse, pikaviestimin yms. Puheluihin hän vastaa satunnaisesti, aina silloin kuin palaverielta ja muilta keskittymistä vaativilta tehtäviltä pysyy. Mahdollista jonotusta vaativiin palvelunumeroihin hän itse harvoin soittaa ajanpuutteen takia, hän mieluummin lähestyy asiaa muiden kommunikointivälineiden avulla vapauttaen mahdollisen jonotusajan hyödyllisempään tekemiseen. Kirsi hallitsee nykYTEKNOLOGIAN KÄYTÖN ja luottaa itseensä teknologian käyttäjänä. Koska hänellä on jatkuvasti useita asioita päällekkäin työn alla, on hänen toisinaan muistinsa virkistykseksi palattava joihinkin sovittuihin asioihin. Hän käyttää asioista sopimiseen mielellään samoja kanavia, jotta sovitut asiat yms. löytyvät helposti samasta paikasta. Lisäksi hän odottaa, että myös muu dokumentaatio on helposti löydettävissä.

Optimoidakseen ajankäyttöään Kirsi pyrkii hoitamaan juoksevia asioita aina silloin, kun ne hänen omaan aikatauluunsa sopii. Hän varaa mielellään esimerkiksi kampaaja-ajan illalla kotisohvalta hyödyntäen kampaamon verkkopalvelua. Verkkopalvelusta hän näkee, onko viime käynnistä vierähtänyt jo liikaa aikaa ja mikä oli se kiva väri, mitä hänen tukkaansa silloin toissa joulunaikaan laitettiin. Iltaisin hänellä on enemmän aikaa keskittyä miettimään muitakin kuin työasioita.

Tyypillistä:
Kirsi odottaa asioiden hoituvan sujuvasti, ilman perään kyselemistä. Hän on sinut teknologian kanssa ja käyttää mielellään digitaalisia palveluita silloin kun se hänelle itselle parhaiten sopii. Hän olettaa löytävänsä haluamansa asiat helposti ja nopeasti.

Asiakaskokemuksen kannalta tärkeää Kirsillem:

- Sujuvuus
- Luotettavuus
- Ajasta ja paikasta riippumaton asiointi
- Sähköiset palvelut



Nimi: Niilo Nopsakka
Ikä: 48
Ammatti: Myyjä

Niilo on keski-ikäinen rautakaupan myyjä, jolla on vastuullaan sekä henkilöasiakkaiden että yritysasiakkaiden palveleminen. Hän on työnsä myötä tottunut kommunikoimaan erilaisten ihmisten kanssa ja tekeekin sen sujuvasti. Päivittäin hän viestii useiden ihmisten kanssa: työkavereiden, asiakkaiden ja tuote-edustajien. Viestintä tapahtuu pääsääntöisesti kasvatusten ja puhelimitse, mutta myös sähköisten viestimien avulla sähköpostitse tai muulla sähköisellä tavalla.

Niilo on tottunut hoitamaan asiat nopeasti ja hommiin tartuttuaan ne etenevät nopeasti. Sen takia hän useimmiten soittaa asiakkaalle, välttääkseen mahdolliset epäselvyydet, väärinkäsitykset ja muut virheet tilauksissa.

Puhelimitse hän saa nopeasti vastaukset kysymyksiinsä ja näin esimerkiksi tuotetilaukset saadaan lähtemään nopeasti eteenpäin. Näin hän toimii myös juuri täysi-ikänsä saavuttaneen tyttärensä kanssa, hän mielellään vastaa tyttärensä pikaviestimellä tulleeeseen kysymykseen nopeasti kilauttamalla. Näin hän voi tehdä tarvittavia lisäkysymyksiä liittyen vaikkapa siihen, mihin tytär hänen autoaan tarvitsee ja milloin meinaa sen palauttaa.

Vapaa-aikanaan hän toimii teini-ikäisen poikansa jalkapallojoukkueen sponsori-hankinnan parissa. Hän hankkii sponsoreita, neuvottelee sopimukset ja sopimussummat sekä koordinoi mainokset ja mainospaikat. Käytännössä hän hoitaa alusta loppuun sponsoreihin liittyvät toimenpiteet ja on hyvin perillä koko kokonaisuudesta, milloin mikäkin sopimus vaatii uudelleen neuvotteluja, milloin mainos täytyy päivittää yms. Hommaan hänet valittiin muiden vanhempien toimesta, koska hän hallitsee kokonaisuuksia ja haluaa olla tietoinen siitä, milloin mitään tapahtuu ja mitä on odotettavissa. Yhteydenpitoa hän hoitaa sponsoreihin pääsääntöisesti sähköpostitse.

Tyypillistä:
Niilo on järjestelmällinen ja haluaa asioiden hoituvan sujuvasti ja nopeasti. Hän suunnittelee ja aikatauluttaa asiat huolellisesti etukäteen, joten hänelle on tärkeää tietää missä mennään. Hän haluaa hallita ja ymmärtää yksityiskohtien lisäksi kokonaisuuksia.

Asiakaskokemuksen kannalta tärkeää Niilolle:

- Kokonaiskuva, tieto mitä tapahtuu seuraavaksi
- Nopeus
- Sujuvuus
- Selkeät aikataulut



Nimi: Hemmo Henkilökohtainen
Ikä: 59
Ammatti: Metsäkoneen kuljettaja

Hemmo on metsäkoneen kuljettaja, joka asuu vanhemmilta perityssä rintamamiestalossa. Hän aloittaa aamunsa postilaatikosta hakemallaan Aamulehdellä. Kahvikupponen kaverinaan hän lukee painomusteelta tuoksuvasta lehdestä eiliset uutiset samalla radion pauhatessa vierellä tuoreita uutisia taas huomisen lehteen painettavaksi. Aamutoimien jälkeen hän lähtee töihin.

Työpäivän aikana Hemmolla tulee ongelmia metsäkoneen laakerin varren kanssa. Puhisten hän kaivelee puhelimestaan ohjeita, jotka Pekka hänelle lähetti viime viikolla, kun sama laakerin varsiongelma ilmeni. Pekka, hänen firmalleen nimetty huoltomies, jonka tehtävänä on ongelmien eteen tullessa olla apuna, kertoi silloin puhelimessa korjausohjeet ja lähetti ne lisäksi vastaisen varalle tekstiviestinä. Ohjeista huolimatta laakerin varsi vihoittelee, mutta Pekka lupaa hoitaa korjausmiehen Hemmon avuksi metsään. Näin ne hommat hoituvat, tuumaa Hemmo.

Tyypillistä:

Hemmo odottaa, että hän saa henkilökohtaista palvelua ja apua sitä tarvitessaan. Hän ei aktiivisesti itse lähde etsimään tietoa, vaikkakin on kiinnostunut asioista ja haluaa ymmärtää niitä. Ohjeistettuna hän osaa hakea tietoa ja käyttää palveluita kanavasta riippumatta, mikäli palvelut ovat helppokäyttöisiä ja ymmärrettäviä.

Työpäivän jälkeen Hemmo tapaa hoitaa kauppa-asiat tuossa lähikaupassa, jossa toimii myös postikonttori. Heti kaupan ovista sisään köpöteltyään myyjä-Pirkko huikkaa Hemmolle, että jo viime viikolla Hemmon verkkokaupasta tilaama potkukelkka ei vielä ole saapunut. Hemmoa harmittaa, mutta odotettava on, koska tällaiset ostokset on pakko tilata verkosta, koska potkukelkka-kauppaa ei enää 10 vuoteen ole lähiseudulta löytynyt. Mutta Pirkko on hyvä tyyppi ja ymmärtää Hemmon tarpeen kelmalle. Hän lupaa kilauttaa Hemmolle heti, kun kelkka vihdoin saapuu. Hemmo on mielissään, hän arvostaa hyvää ja henkilökohtaista palvelua.

Kotiin päästyään Hemmo käynnistää tietokoneensa jo toisen kerran viikon sisään. Viimeksi tilattiin kelkkaa ja tänään maksetaan eilen postilaatikkoon kolahtanut sähkölasku. Pankkikonttori lopetti kolme vuotta aikaisemmin kaupan vierestä ja Hemmon tytär otti tehtäväkseen opettaa Hemmolle verkkopankin ja tietokoneen käyttöä, koska taitoja Hemmolla ei ollut tullut itsellä koskaan opeteltua. Vielä toisinaan hänen kuitenkin täytyy kilauttaa tyttärelleen kysyä apua. Samalla hän vaihtaa kuuluiset, eikä yhtään nolota kysyä tutulta ihmiseltä apua. Niin se kehitys kehittyy, ajattelee Hemmo, kun on taas pikkuisen pätevämpi tietokoneensa kanssa ja avaa netti-autokaupan tsekatakseen tuoreimmat ilmoitukset myytävistä lava-autoista.

Asiakaskokemuksen kannalta tärkeää Hemmolle

- Henkilökohtainen palvelu
- Helppous
- Selkeys ja ohjeistus
- Sujuvuus

Liite 5. Teemoihin vastaava ehdotelma toiminnallisuuksista

Teema	Toiminnallinen vaatimus
Nopeus ja sujuvuus	<ul style="list-style-type: none"> • Näytä kaikki vahinkoon liittyvä viestintä ja tieto samassa paikassa • Näytä muistiot puhelinkeskusteluista • Ilmoitukset saapuneista viesteistä/tilatietojen muutoksista yms.
Dokumentaatio ja ohjeistus	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaohjeet ja muistiot puheluista palveluun
Henkilökohtainen palvelu	<ul style="list-style-type: none"> • Näytä vahingosta vastaavan vahinkokäsittelijän kuva ja yhteystiedot (vahingon haltuunottovaiheessa vahinkokäsittelijä ottaa kyseisen vahingon hoitoprosessin vastuulleen) • Chat
Läpinäkyvä korvausprosessi	<ul style="list-style-type: none"> • Näytä vahingon tilatieto
Läpinäkyvä korjausprosessi	<ul style="list-style-type: none"> • Näytä korjauksen tilannetieto (Meps) • Näytä korjauksesta vastaavan henkilön yhteystiedot (Meps)
Ajasta ja paikasta riippumaton asiointi	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköinen kanava: mobiili-/verkkopalvelu
Koko prosessin läpinäkyvyys	<ul style="list-style-type: none"> • Tuodaan kaikki olemassa oleva ja tarvittava tieto samaan näkymään.

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Juho Tahkola ja Tero Kylä-Kaila

Small business owners suffer lack of strategy work in Finland.-Businesses are mostly run by emotions without plans or organizing. Theory proved that seasonal work brings its own risks to small companies to develop their management of customer experience. Reason of this is changes of employees and possibility to not developing their business throughout the year. The purpose of this development work is to create development tool to help customer experience management. Target to development work is to figure out what are the key points to manage customer experience. This thesis uses service design method to create the tool.

This work proved that service promise is the most important part to manage customer experience. Seasonal work, lack of time and know-how to develop systematically are challenging for entrepreneurs to manage customer experience. Development work started with regional explore to help recognizing entrepreneurs understanding of customer experience.

Service promise helps to plan strategy of customer experience. It's the base for marketing and for customer service. Planning customer experience management is one part of developing company's business. It's also guidance to improve customer service by inspiring to reflect company's path of customer experience.

JOHDANTO

Asiakaskokemus voi olla yritykselle kilpailuetu hyvin johdettuna. Tässä kehittämistyössä tarkoituksena oli luoda työkalu asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseksi. Tavoitteena oli selvittää asiat, jotka matkailualueen pk- ja mikroyritykset tarvitsevat asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseksi. Pohjana kehittämistehtävässä asiakaskokemuksen johtamisen työkalun luomiseen käytettiin tietoperustaa ja alkuhaastatteluja Ylläksen matkailualueen yrityksiin, joita analysoiden ja edelleen kehittäen luotiin työkalu.

Kehittämistyössä etsitään vastauksia kysymyksiin;

Miten palvelulupaus liitetään asiakaskokemuksen johtamiseen?

Miten asiakaskokemusta johdetaan pk- ja mikroyrityksissä?

Voiko työkalulla kehittää asiakaskokemuksen johtamista?

Työn motivaationa oli Lapin matkailun hiljaisten kausien kehittäminen asiakaskokemusta parantaen. Lapin matkailun sesonkiluonteisuus tuo omat haasteensa alueen yrityksille ja alueen kehittämiseksi muun muassa työvoiman vaihtuvuudesta johtuen (Barre, Granås, Jóhannesson ym. 2019, 16). Kehittämistehtävän kannalta yksi olennainen kommentti Ylläksen matkailuyhdistyksen toiminnanjohtaja Elias Teriöltä (2020b) oli, ettei Ylläksen yrityksillä lähtökohtaisesti ole tarkkaan pohdittua strategiaa eikä sitä yleisesti olla käsitelty henkilöstön kanssa. Tästä aiheeksi jalostui asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen. Kehittämistyö rajattiin toteutettavaksi Ylläksen alueen pk- ja mikroyrityksissä.

Gerdt ja Korkiakoski (2016) kertovat asiakaskokemuksen merkityksen olevan suurissa yrityksissä tiedossa, mutta siihen panostetaan edelleen vähän, tai sille ei ole tehty omaa strategiaa niin kuin muille kehittämiskohteille. Monet yritykset myös odottavat jonkun muun tekevän jotakin asiakaskokemuksen eteen. Etenkin pienissä yrityksissä isoja rahallisia panostuksia ei olla valmiita tekemään ja panostus on kokeiluluontaista asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tämä onkin yksi merkittävä esille nouseva ero suurten ja pienten yritysten välillä. Suuret yritykset ja niiden johtajat panostavat asiakaskokemuksen kehittämiseen ja pienet eivät. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 18–19) Kehittämistyössä keskitytään juuri pk- ja mikroyrityksiin, joissa Gerdtin ja Korkiakosken (2016) mukaan ei panosteta asiakaskokemukseen.

Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua, joka on systemaattisen ja suunnitelmallisen kehittämistyön kannalta paras vaihtoehto. Palvelumuotoilulla saadaan asiakaslähtöisesti selvitettyä toimivimmat tavat ja käytännöt asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseen. Työkalun luominen alkoi teoriaan tutustumisella. Mikäli teoriasta voidaan luoda keskeisten käsitteiden avulla määritelmät, jotka ovat mitattavissa, voidaan alkaa luomaan asiakaskokemuksen kehittämisen työkalua (Metsämuuronen 2000, 11). Kehittämistyössä ennalta tutkittu tieto ja yrityshaastattelut olivat aineistoa, joilla pyrittiin varmistamaan työkalun oikeellisuuden.

TOIMINTAYMPÄRISTÖKUVAUS

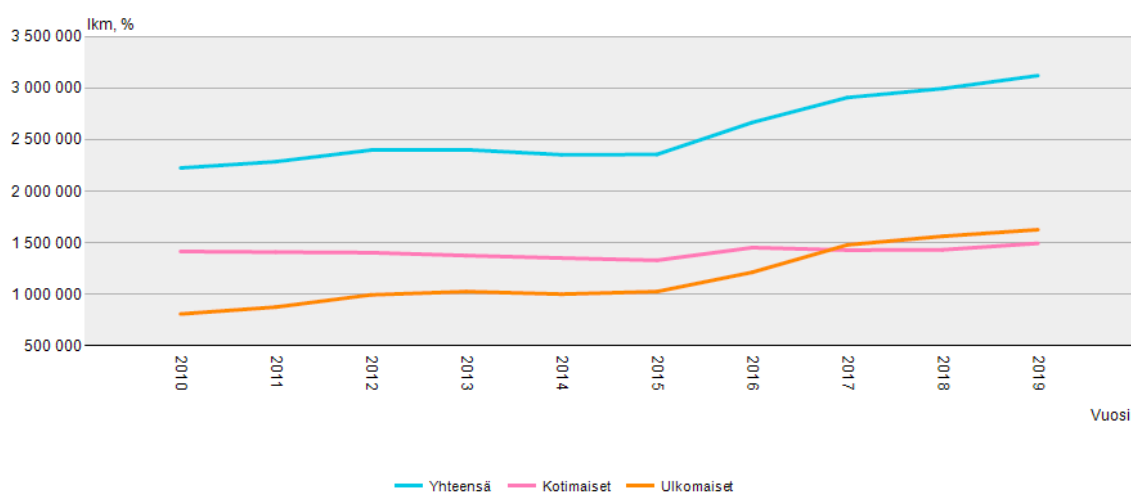
Toimintaympäristö käsittää tässä kehittämistyössä Ylläksen matkailualueen. Ylläs on Lapin maakunnan läntisellä, Tunturi-Lapin seutukunnalla, johon kuuluvat Ylläksen lisäksi Levin, Pallaksen ja Oloksen matkailualueet (Tunturi-Lapin Kehitys ry s.a.). Ylläksellä toimii noin 120 yritystä matkailuun liittyen. Yritykset toimivat eri toimialoilla, kuten majoitus- ja ravintola-aloilla, päivittäistavarakauppa ja siivous- ja hyvinvointiala, mutta yhteistä niille on hyötyminen matkailusta ja matkailun tuomista asiakkaista. Tämän lisäksi on vielä arviolta useita kymmeniä yrityksiä, jotka eivät ole sidoksissa matkailuun. (Teriö 2020a). Kehittämistyön tuloksena syntyvän asiakaskokemuksen johtamisen työkalulla halutaan tarjota kehittämissideoita laaja-alaisesti etenkin Ylläksen matkailualueen pk- ja mikroyrityksille.

Ylläs on kehittynyt matkailussa muun Lapin matkailun tapaan. Rekisteröityneitä matkailijoita yöpyi Lapissa vuonna 2019 noin 3,1 miljoonaa yötä. Kasvua edelliseen vuoteen oli 4 %. Lapin liiton mukaan rekisteröityneiden yöpymisen lisäksi on kuitenkin arviolta saman verran rekisteröitymättömiä majoittujia. (Lapin Liitto s.a.). Ylläksellä yöpyjiä taas oli 2019 yli 320 000, joten puhutaan varsin merkittävästä matkailualueesta yli 10 %:n osuudella kaikista yöpymisistä Lapissa (Tilastokeskus 2020). Kehittämistyössä käsitellään siis merkittävää Lapin matkailualueen ja pysyäkseen Lapin matkailun kehityksessä mukana, alueen merkityksellisyys ohjasi tekemään kehittämistyötä erityisesti Ylläksen asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseksi.

Kehittämistyössä asiakkaita olivat Ylläksen alueen yritykset. Koska työkalu luodaan ennen kaikkea yrittäjille, on tärkeää tietää myös alueen asiakastyypeistä eli

yriytysten asiakkaista. Työkalu asiakaskokemuksen johtamisen apuvälineenä kohdistuu pääsääntöisesti yritysjohtoon kautta työntekijöihin ja vaikutus asiakaskokemuksesta on tarkoitus siirtää lopulta asiakkaaseen. Siispä on tärkeä tunnistaa myös alueen matkailijat. Ylläksen alueelta matkailijaprofilia ei ole tutkittu (tutkimus tilattu ensi kertaa 2020), mutta Teriön (2020a) arvion mukaan se noudattaa pääpiirteittäin koko Lapin matkailijaprofilia.

Tyypillinen Lapin matkailija on vuonna 2017 ensimmäistä kertaa historiassa ollut ulkomaalainen turisti. Tätä ennen ulkomaalaisten osuus oli pienempi kuin kotimaisten Lapin matkailijoiden. (Lapin Liitto 2019.)



Kuvio 1. Vuosittaiset yöpymiset ja saapumiset Lapissa. (Tilastokeskus 2020)

Runsa kasvukäyrä matkailijoiden määrässä (kuvio 1) selittyy ulkomaalaisten matkailijoiden kasvulla. Kotimaiset matkailijat ovat samalla pysyneet samoissa lukemissa. Tilastokeskuksen mukaan eniten matkailijoita tulee Isosta-Britanniasta, Saksasta, Ranskasta, Alankomaista ja Kiinasta. (Lapin liitto 2019, 6–8.) Ulkomaalaisten asiakkaiden määrä vaikuttaa erityisesti yritysten rekrytoinneissa kielitaidon tärkeyteen.

Tyypillisesti Lapin Liiton ja Teriön mukaan matkailu tapahtuu talvikaudella joulukuusta huhtikuuhun. Matkailun tunnusluvuista voidaan päätellä, että Lapin talvituote on hyvä. (Lapin liitto 2019, 9; Teriö, 2020a.) Lapin talvituotteella tarkoitetaan erilaisia aktiviteetteja, kuten murtomaahiihtoa, laskettelua, lumilautailua, moottorikelkkailua, poro- ja koirasafareita (Lapin liitto 2010, 49). Kesämatkailusta puhuttaessa tarkoitetaan Lapin lumettoman ajan (touko-syyskuu) matkailua. Lapin matkailu-

strategian (2019) mukaan kesämatkailu halutaan nostaa toiseksi vahvaksi sesongiksi vuoteen 2030 mennessä. Kesämatkailun yksi pullonkauloista on saavutettavuus, sillä joukkoliikenteen tarjonta talvikauden ulkopuolella on hyvin vähäistä. (Lapin liitto 2019, 16–18.) Tulevaisuuden Lapin matkailija on tyypillisesti Lapin liiton mukaan kansainvälinen ryhmämatkaaja, joskin kansainvälistenkin yksinmatkaajien (kotimaalaisten lisäksi) määrä tulee lisääntymään esimerkiksi kehittyvän kesämatkailun myötä. (Lapin liitto, s. 22–25.)

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Asiakaskokemuksen johtamisella tarkoitetaan yrityksen henkilöstön johtamista asiakaskokemuksen näkökulmasta. Korkiakoski ja Karhinen käyttävät kirjassaan (2019, 173) asiakaskokemuksen johtamisesta termiä henkilöstökokemuksen johtaminen, mutta tässä kehittämistyössä kyseisestä käsitteestä käytetään termiä asiakaskokemuksen johtaminen. Yrittäjän tai esimiehen on tehtävä oma asiakaskeskeinen visio ja johtamismalli, joka viedään henkilöstön omaksuttavaksi ja joka edelleen välittyy asiakkaalle. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 173 & 182.)

Onnistunut asiakaskokemus lähtee hyvin johdetusta, perehdytetystä ja terveestä työyhteisöstä, jonka keskiössä on yksilö eli työntekijä. Yrittäjän tai esimiehen tärkeimpiä tehtäviä organisaation toimimisen kannalta on luoda hyvinvoiva työyhteisö, jossa henkilöstö tunnistaa organisaation arvot. Onnistuneella johtamisella työntekijä kokee kuuluvansa osaksi työyhteisöä, jossa innovatiivisuus, ammattitaito ja itsensä kehittäminen ovat työarjessa mukana. Onnellisessa työyhteisössä toisten hyväksyntä, arvostaminen ja auttaminen ovat keskiössä. Kaikki nämä tekijät yhdessä muodostavat työyhteisön kokemuksen, joka välittyy suoraan asiakaskokemukseen. (Fisher & Vainio 2014, 130–131.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kehittämisessä tulee lähteä liikkeelle johtamismallin läpinäkyvyydestä (Korkiakoski & Karhinen 2019, 175). Tämän päivän johtamisessa pyritään vaikuttamaan työntekijään positiivisesti ja kehittäväällä tavalla. Perinteinen johtajuus, jossa keskiössä olivat autoritäärisyys, määrällisiin tavoitteisiin pyrkiminen, virheiden etsiminen ja valvonta, ei toimi enää nykytyöyhteisössä. Nykyisin työntekijä on entistä valveutuneempi ja tietoisempi sekä organisaation toiminnasta että toimintaympäristöstä. (Fisher & Vainio 2014, 133–134.)

Asiakaskokemuksen johtamisella haetaan kilpailuetua muihin yrityksiin. Tarkoituksena on luoda työyhteisö, joka ylittää asiakkaan ennakko-odotukset yrityksen palvelusta, jolloin luodaan positiivinen asiakaskokemus. (Löytänä & Kortesus 2011, 161.)

Suomen Yrittäjien Yrittäjägallup (2019) tukee Ylläksen matkailualueen toiminnanjohtaja Teriön kommenttia (2020b) pk- ja mikroyritysten heikosta johtamisesta, sillä 2–9 henkilön suomalaisissa yrityksissä, joita valtaosa Ylläkselläkin on, kirjattu strategia löytyy vain 35 % yrityksistä. Tämä on olennaista siksi, että asiakaskokemuksen kehittämisessä tärkeitä ovat strategiset toimenpiteet. (Gerdt & Eskelinen 2018.) Ilman strategista työtä on hyvin vaikea johtaa yrityksen menestyksellistä toimintaa ja asiakaskokemuksen kehittäminen tulee kirjata osaksi strategiaa (Tuomi & Sumkin 2012, 14; Zorfas & Leemon 2016)

Asiakaskokemuksen systemaattista hallintaa avaa Gerdt ja Korkiakoski (2016, 212) asiakaskokemusstrategian määrittelyllä. Se lähtee yrityksen tavoitteesta, visiosta ja mielikuvasta eli brändistä, joiden tulisi olla tavoitellun asiakaskokemuksen mukaiset. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on tärkeää laatia asiakaskokemuksen strategia. Se on syytä kirjata myös ylös, jotta riskien välttämiseksi ja laadukkaan asiakaskokemuksen takaamiseksi myös muu henkilöstö, kuin ainoastaan yrittäjät, tietävät asiakaskokemuksen strategian. Asiakaskokemusstrategiaan tulee siis kirjata toimintasuunnitelma, josta ilmenee, kuinka yrittäjien luoma strategia toteutuu. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 212.)

Kirjassaan (2011, 170) Löytänä ja Kortesus kertovat rekrytoinnin olevan yksi oleellisimpia asiakaskokemuksen johtamisen ratkaisuja, jossa yrittäjä tai esimies valitsee palkkaako osaamista vai asennetta. Osaamisen kartoittaminen on aina helpompaa uudelle työntekijälle, mutta asenteen muuttaminen vie huomattavasti enemmän aikaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 170.) Tätä tukee myös Teriön kommentit (2020a), jonka mukaan Ylläksen alueella erityistä ongelmaa muodostaa kausityöntekijöiden asuttaminen. Rekrytoidessa hakijoista saattaa osaamisen sijaan tullakin valituksi työntekijä, jolla on asumisjärjestelyt hoidettuna. Heikoista asumisjärjestelyistä johtuen sesonkityöntekijöiden laatu ei ole paras mahdollinen, mikä Teriön mukaan myös heikentää yritysten tarjoamaa asiakaskokemusta.

Asiakaskokemuksen johtamisen riskit

Riskienhallinta asiakaskokemuksen johtamisessa liittyy yrittäjän kykyyn ennakoita tulevia ongelmakohtia ja huomioida henkilöstön ja asiakkaiden palautteet. Esimerkkitapauksessa yrittäjä on estynyt tulemaan työpaikalle tai häneen ei saada yhteyttä, jolloin asiakaskokemuksen johtaminen on huonolla tasolla ilman kirjattua ohjeistusta. Riskien minimoimiseksi nämä toimet ja ohjeistukset olisi hyvä kirjata ylös ja käydä henkilöstön kanssa läpi, jotta ongelmatilanteissa henkilöstö osaa toimia ilman yrittäjän läsnäoloa tai aktiivista ohjeistusta. Yrityksen asiakaskokemuksen johtaminen on suoraan verrannollinen henkilöstön valmiuteen toimia ongelmatilanteissa. (Sämpi 2020, 2.)

Riskienhallinnan tarkoitus on riskien ennaltaehkäisyn lisäksi laadukkaan johtamisen tavoitteiden varmistaminen (Kuntaliitto 2013). Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta hyvä riskienhallinta parantaa palvelulupauksen toteutumista. Yrityksissä asiakaskokemuksen kannalta riskeissä huolta herättävät etenkin virheistä koituva ylimääräinen työmäärä. (Kupi, Keränen & Lanne 2009.)

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus määritellään seuraavasti: ”asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas yrityksen kanssa toimiessaan kulkee” (Gerdt & Korhikoski 2016, 46). Ahvenainen, Gylling ja Leino määrittelevät kirjassaan (2017, 10–11) asiakaskokemuksen olevan mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu yrityksen kanssa kohtaamisesta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös asiakkaan imago yrityksestä eli millaiset ovat yrityksen arvomaailma ja brändi. Digitalisaation ja sosiaalisen median myötä imagon merkitys asiakaskokemuksessa korostuu Ahvenaisen ja kumppanien mukaan entisestään.

Koska asiakaskokemus on lopputulos koko polusta, jonka asiakas kulkee läpi, on yrityksen pohdittava koko polun eri vaiheet asiakkaan silmin. Trainer’s House on luonut 4K:n asiakaskokemusmalli, jonka avulla yritys voi pohtia neljää asiakaskokemuksen kohtaa, jotka asiakas käy asioidessaan läpi. Tätä 4K:n asiakaskokemusmallia käytettiin pohjana Ylläksen alueen yritysten alkutilannehaastattelujen runkoa varten:

- Kulissit eli toimintaympäristö
- Kommunikaatio eli viestintä
- Käytännöt eli toimintatavat
- Kohtaaminen eli asiakaspalvelu. (Makkonen 2019)

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan fyysistä ympäristöä kuten tiloja ja niiden sisustusta. Viestinnällä tarkoitetaan markkinointia ja fyysisiä ilmoituksia kuten opasteita ja ohjeita. Toimintatavoilla asiakaspalvelun saavutettavuutta ja käytänteitä, joilla asiakaspalvelu voidaan aloittaa. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan palvelijan ja asiakkaan välisiä kohtaamisia ja sitä, onko yrityksellä yhteiset tavoitteet asiakaspalvelun sujumiseksi. (Gunnelius 2018.)

Asiakaskokemuksen johtaminen alkaa markkinointiviestinnästä

Asiakaskokemus on siis koko se polku, jonka asiakas kulkee, ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Markkinointia määritellään olevan kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeet (Kotler 1999, 87). Näin ollen asiakaskokemus alkaa jo ensimmäisestä markkinointiviestinnän toimenpiteestä kuten Homburg ja kumppanit ovat tutkineet (Homburg, Jozic & Kuehnl 2015, 386). Mercedes Benzin toimitusjohtaja Steve Cannonille asiakaskokemus jopa tarkoittaa samaa kuin markkinointi. (Tierney 2014).

Digitalisaation yleistymisen myötä asiakaskokemusta käsittelee artikkelissaan Mark Quadros (2020) sosiaalisen median reagoinnin kautta. Asiakkaat odottavat nopeampaa vastausta nykyään kysymyksiinsä ja toisaalta yritykset voivat rakentaa tunneyhteyksiä asiakkaan kanssa entistä helpommin. Myös asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa sosiaalisen median avulla luotu yhteys ja tällöin asiakkaan kokemus yrityksestä alkaa jo sosiaalisen median julkaisusta. (Quadros 2020). Tynan ja McKechnie (2010) myös toteavat, että markkinoinnilla käytännössä luodaan asiakaskokemuksen perusta.

Asiakaskokemuksen johtamisen mittaaminen

Yleisesti asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetään monia mittareita ja työkaluja, joilla pyritään selvittämään asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Yksi globaalisti yritysten käytössä oleva työkalu asiakaskokemuksen mittaamiseen on Net Promoter Score, eli NPS-mittari, joka kertoo asiakkaiden prosentuaalisen osuuden heidän valmiudestaan suositella tuotetta, palvelua tai brändiä kaverilleen.

NPS pyrkii vastaamaan kysymykseen; “Kuinka todennäköisesti suosittelisit yri-
tystämme ystäville tai kollegoillesi?” Muita asiakaskokemuksen mittareita ovat
muun muassa asiakastytyväisyyttä mittaava CSI (customer satisfaction index),
asiakkaan vaivannäköä mittaava CES (customer effort score) ja asiakaspoistu-
maa mittaava CCR (customer shurn rate). (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24
& 26–28.) Mittareiden toimivuutta ovat tutkineet Burns, Czarneckin ja kumppanit
(2016). Huolestuttavinta tutkimustuloksissa oli, että asiakaskokemuksen mitta-
reista puuttuu aidosti systemaattisuus ja aito linkki arjen muutoksiin tai liiketoi-
mintamittareihin. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 30.)

Kehittämistyössä keskitytään kuitenkin asiakaskokemuksen johtamiseen. Eli ke-
hittämistyön tuloksena syntyvä työkalu auttaa johtamaan asiakaskokemusta yri-
tyksen henkilöstön kautta. Mitä paremmin johdettu henkilöstö ja mitä yhtenevät
käytänteet henkilöstöllä on, sitä parempi on henkilöstön tarjoama asiakaskoke-
mus. (Fisher & Vainio 2014.) Asiakaskokemuksen johtamiseen voidaan hyödyn-
tää asiakaskokemuksen mittareita, koska mittarit ovat yleisesti Kujanpään, Lönn-
qvistin, Jääskeläisen ja Sillanpään (2007, 159) mukaan johtamisen työkaluja.
Asiakaskokemuksen johtamisen mittareina voidaan osaltaan hyödyntää asiakas-
kokemuksen mittareita, kunhan niiden antamat tulokset suunnataan kehittämään
henkilöstön toimia kohti parempaa asiakaskokemuksen tarjoamista (Palmer
2010, 202–204).

Burns, Czarnecki, Hartig, [Manning ja](#) Schmidt-Subramanian ovat (2016) artikke-
lissaan luoneet seitsemän kohdan tarkistuslistan, jolla asiakaskokemusta voi-
daan mitata.

- Priorisoi ja määrittele ensin asiakassegmentit
- Valitse, millaisia kokemuksia haluat mitata
- Määritä mittarit kullekin kokemukselle
- Suunnittele tiedonkeruun strategia
- Aseta tarkat tavoitteet kullekin mittarille
- Identifioi ja priorisoi kokemusten kehityskohteet ja
tee tarvittavat toimenpiteet
- Jaa sisäisesti tietoa ja huomioita mittaamisesta

Näitä seitsemää kohtaa, tietoperustaa ja alueen yritysten alkuhaastatteluja käytettiin apuna asiakaskokemuksen johtamisen työkalun luomisessa. Työkalun luomisen menetelmäksi valitsimme palvelumuotoilun, koska Morizin (2005) mukaan palvelumuotoilulla voidaan innovoida ja parantaa jo olemassa olevia palveluita.

PALVELULUPAUS ASIAKASKOKEMUKSEN NÄKÖKULMASTA

Palvelulupaus on asiakasta varten laadittu lupaus asiakaskokemuksen takaamiseksi (Liewendahl 2014, 11). Markkinoinnin ensivaiheen jälkeen asiakas löytää palvelun luokse. Siinä kohtaa asiakas lopulta määrittää, mikä on hänelle tärkeää. Yritykselle taas jää mahdollisuus tehdä palvelulupaus siitä, mitä yritys voi asiakkaalleen tarjota. (Vargo & Lusch 2004, 2.) Asiakkaan silmin palvelulupausta voidaan lähestyä kahdella kysymyksellä. Mitä asiakas saa ja miten asiakas saa? Mitä asiakkaan tulee saada, on tuotteen tai palvelun lopputuotosta kuvaava laatu kysymys. Miten asiakas saa, kysyy taas asiakaspalvelun työn laatua. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 21; Grönroos 2009, 100–102.)



Kuvio 2. Palvelujohtaminen (Liewendahl 2014)

Joseph Cronin jr ja Steven Taylor (2018) kertovat ostokäyttäytymiseen vaikuttavan enemmän asiakkaan tyytyväisyys kuin palvelutyön laatu. Heidän mukaansa asiakaspalvelua suorittaessa itse toiminta palvelutilanteessa on siis tärkein asia liiketuloksen kannalta. Niinpä asiakas ei välttämättä ostakaan sieltä, missä on korkein palvelulupauksen toteutuma vaan sieltä, missä he ovat tyytyväisimpiä. Palvelujohtamisessa on Liewendahlin mukaan (kuvio 2) neljä kohtaa, jotka vaikuttavat toisiinsa kehämällin mukaisesti. On siis keskeistä asiakaskokemuksen onnistumiseksi, että palvelulupaus on yhtenä osana asiakaspalvelijan motivaation, toiminnan (ja sen laadun) ja asiakaskokemuksen kanssa. Palvelulupauksen tulee nojata niin Croninin ja Taylorin (2014, 65) kuin Liewendahlin (2014, 182) mukaan asiakastyytyväisyyteen siten, että työntekijä voi toteuttaa palvelulupauksista motivoituneesti sekä omien elämänarvojen mukaisesti.

Työnantajamielikuva ja työntekijäkokemus muodostavat yrityskulttuurin

Panu Luukka (2019) käsittelee asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta työnantajamielikuvaa osana yrityskulttuuria. Yrityskulttuuri on keskeinen osa sitä, miten asiakaskokemus välittyy asiakkaalle. Yrityskulttuurin ominaisuuksista Luukka toteaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen olevan työntekijän sekä työnantajan välillä merkittävässä roolissa osana yrityskulttuuria. Tämä vuorovaikutus välittyy myös asiakkaalle arkisessa palvelutyössä. Yrityskulttuuri on siis heijastuma työnantajamielikuvalla ja mikäli yrityskulttuurin heijastuma välittyy asiakkaalle negatiivisena, kärsii siitä eniten asiakaskokemus. (Luukka 2019).

“Työntekijät tuottavat asiakkaille kokemuksen, joka vastaa heidän omaa kokemustaan organisaatiosta” (Maylett & Wride 2017, 192).

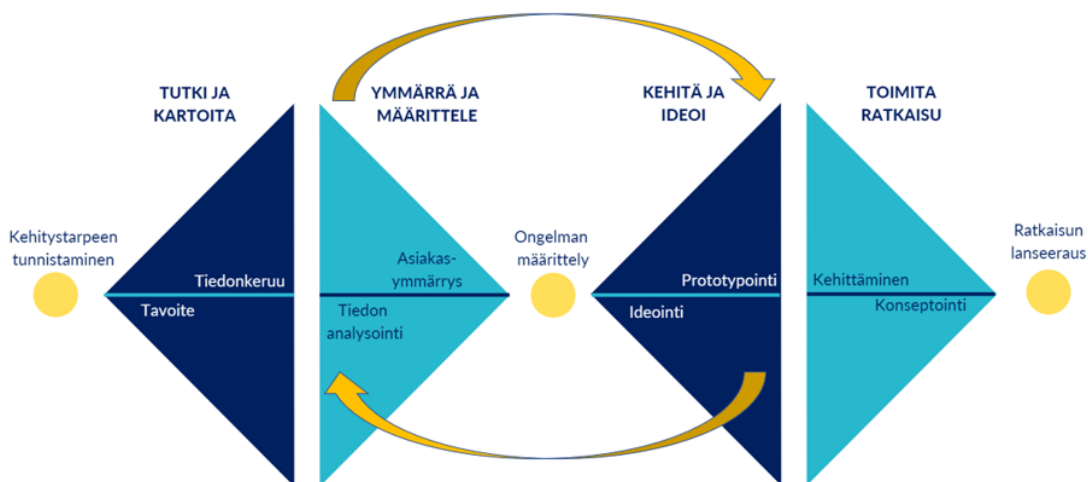
Kehittämistyössä työntekijän tuottamaa kokemusta asiakkaalle tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta. Yrityksiltä haluttiin esimerkiksi selvittää, miten työnantajamielikuva ja työntekijäkokemus vaikuttivat asiakaskokemuksen johtamiseen. Työntekijöiden kokemukset yrityskulttuurista voivat olla hyvin eroavaiset toisistaan. Lapin matkailussa sesonkiluonteisuus luo tiettyjä haasteita, kuten kiireen joulun ja pääsiäisen pyhille ja eroavaisuudet voivat tulla jo siitäkin, missä kohtaa kautta työntekijä on aloittanut työsuhteensa (Teriö, 2020a.). Esimerkiksi tällaisessa tilanteessa Plaskoffin (2017) mukaan yritykselle on saatavilla merkittävää hyötyä, kun työntekijäkokemus on yrityksen keskiössä. Silloin työntekijät ovat

selvä voimavara yritystoiminnalle, eivätkä kriisit tai sesonkivaihtelut vaikuta liian voimakkaasti.

KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua, joka on avattu yhteisessä tietoperustassa. Palvelumuotoilussa suunniteltiin palvelua, sitten tehtiin kokeiluja ja testauksia, minkä jälkeen suunniteltiin uudelleen sitä, mikä testausvaiheessa havaittiin kehittämisen kohteeksi. Palvelumuotoilijan täytyy ymmärtää sekä muotoiltavan palvelun kokonaiskuva että yksityiskohdat, jotka vaikuttavat lopputulokseen. (Markuksela, Miettinen & Valtonen 2015, 25–26.)

Palvelujen laajempi markkinoille tuominen vaatii kohderyhmän tuntemusta ja osaamista siihen, että palvelun markkinoinnissa asiakkaita lähestytään oikeita kanavia pitkin. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessia täytyy arvioida sen jälkeen, kun palvelu on saatu markkinoille. Palvelut eivät ole koskaan valmiita, vaan ne vaativat jatkuvaa kehittämistä ja toiminnan arviointia. (Tuulaniemi 2011.)



Kuvio 3. Palvelumuotoilun tuplatimantti (Ahtola 2020)

Palvelumuotoilun tuplatimantti ohjasi kehittämistyötä. Se eteni aikajanana kuviossa 3 vasemmalta oikealle ja muistettavaa on, että palvelumuotoilu on jatkuvaa kehittämistä, joten kehittämistyö oli toteutettu siinä hengessä, että tarvittaessa taakse päin voidaan palata. Aluksi perehdyttiin Ylläksen matkailuun yleisesti,

minkä analyysistä työlle muodostui tarkoitus ja tavoite. Vielä tässä vaiheessa haluttiin yleisesti auttaa alueen yrityksiä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Myöhemmin kehittämistyön tarkoitus tarkentui vielä asiakaskokemuksen johtamiseen. Kehittämistyö eteni hyvin palvelumuotoilumaisesti, sillä monen eri vaiheen jälkeen tehtiin itsearviointia ja toistettiin kyseinen vaihe.

Tutki ja kartoita; aineistonkeruu

Asiakasymmärrysvaiheessa rakennettiin asiakaskokemuksen teorian pohjalta haastattelurunko Ylläksen yrityksille alkutilanteen kartoittamiseksi. Tässä vaiheessa haluttiin selvittää yritysten ymmärrystä asiakaskokemuksesta. Haastattelurungolla (liite 1) lähdettiin haastattelemaan eri toimialojen yrityksiä molemmista Ylläksen kylistä Ylläsjärvestä ja Äkäslompolosta. Yritykset valittiin mahdollisimman monialaisesti ja tasaisesti molemmista kylistä. Yritykset listattu toimialoittain liitteessä 2. Haastattelurungon pohjana käytettiin Trainer's Housen 4K:n asiakaskokemusmallia, joka avasivat ymmärrystä yritysten asiakaskokemuksen johtamisen nykytilanteesta. Liitteen 1 mukaisesti siis selvitettiin, millaista yrityksillä oli asiakaskokemus vuonna 2020 ja, miten sitä johdetaan.

Mukana oli kuusi yritystä, joita haastateltiin noin tunnin verran elokuussa 2020. Ajankohta vaikutti haastateltavien yritysten määrään, sillä Ylläksellä oli monia yrityksiä suljettuna koko elokuun. Ylläsjärveltä haastateltiin pieni ruokakauppa ja marraskuussa 2019 perustettu hyvätasoiseksi itseään luonnehtiva ravintola yrittäjän ja työntekijän toimesta. Äkäslompolosta oli mukana kaksi pientä majoitusyritystä sekä kolmen toimipisteen matkamuistomyymälä. Lisäksi tarkoituksena oli saada haastateltua urheiluliike, mutta aikataulusyistä haastattelu ei onnistunutkaan. Lisäksi haastatteluun saatiin suuri, tuhansia työllistävä siivouspalveluyritys, jonka Ylläksen toimipisteellä työskentelee noin 30 työntekijää. Haastattelut referoitu liitteessä 4. Haastatteluissa selvisi, ettei asiakaskokemusta johdeta suunnitelmallisesti eikä yrityksillä ole strategiaa. Kuitenkin asiakaskokemusta pohditaan arjessa ja se koetaan erittäin tärkeäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Yrityksien henkilöstölle tavanomaista on sesonkiluonteisuudesta johtuva työn kiireellisyyden vaihtelu, kuten aiemmin kehittämistyössä onkin tullut ilmi.

Ymmärrä ja määrittele; tulosten analysointi

Yrityksille suoritettut alkutilannehaastattelut tukivat tilastoja ja osoittivat, ettei pienissä yrityksissä ole panostettu asiakaskokemukseen strategisesti. Asiakaskokemus on tuttu termi yrittäjille ja kysymysten edetessä yrittäjiltä löytyi selkeitä mietittyjä tekoja ja menetelmiä asiakaskokemuksen johtamiseksi, mutta niitä ei ollut kirjattuna mihinkään eikä niitä ollut käyty ollenkaan henkilöstön kanssa läpi.

Kaikissa yrityksissä vakituinen henkilökunta koostuu paikallisista ihmisistä, mutta mielenkiintoista oli tieto, että valtaosa sesonkityöntekijöistäkin koostuu paikallisesta väestöstä. Asiakaskokemuksen johtamisen kehittämisen kannalta tämä huomioitiin siten, että suurimmalla osalla sesonkityöntekijöistä on jo tuntemus toimintaympäristöstä, eikä sen tuomiin haasteisiin tarvinnut kiinnittää yhtä paljon huomiota työkalua suunnitellessa. Tämän yrittäjät kokivat myös hyvin tärkeäksi, että työllistämällä paikallisia tai vähintään paikallistuntemusta omaavia, vältetään turha riski siinä, ettei henkilöstö tunne toimintaympäristöä.

Henkilöstö kouluttaa omalla kokemuksella uudet työntekijät. Perehdytystä ei toteuteta järjestelmällisesti. Henkilöstö kokee pystyvänsä tekemään kehittämishankkeita yrittäjälle ja työyhteisön ilmapiiri koettiin hyväksi. Jotkin työntekijät ovat valmiita auttamaan työkavereitaan jopa vapaa-ajalla ja tarvittaessa tulevat hätätilanteissa töihin. Tällainen järjestely korvaa perehdytystilanteen puutteita ja toisaalta tekee työyhteisöstä tiiviimmän, kuten kirjassaan (2014) Fisher ja Vainio myös toteavat asiakaskokemuksen johtamisen hyvistä näkökulmista.

Jotkin vastaajat kertoivat sesonkityöntekijöiden olevan sekoitus entuudestaan ko. yrityksessä työskennelleitä ja täysin ensi kertalaisista työntekijöistä, mikä heidän mukaansa on oikea tapa uuden ajattelutavan tuomiseen yrityksen asiakaskokemukseen. Yrittäjien mielestä henkilöstön ideoiden huomioiminen ja toteuttaminen sitouttaa henkilöstöä paremmin yrityksen toimintaan. Tämä on hyvä esimerkki asiakaskokemuksen johtamisesta ja siitä, kuinka henkilöstö kokee itsensä osaksi yritystä ja sen tuottamaa asiakaskokemusta. Nämä kommentit huomioitiin työkalun tulosten toimenpideohjeita suunnitellessa.

Kehitä ja ideoi; asiakaskokemuksen kehittäminen

Alkutilannehaastatteluiden jälkeen siirryttiin ideoinnin ja prototypoinnin kautta laajentamaan lisää tietopohjaa haastattelujen tueksi. Seuraavaksi työstettiin alkutilannehaastattelujen pohjalta työkalun väittämiä, joita suunniteltiin käytettäväksi työpajassa neljällä yrittäjällä sekä Ylläksen matkailuyhdistyksen toiminnanjohtajalla. Väittämät laadittiin ennen työpajaa kehittämistyön tekijöiden toimesta hyödyntämällä Flinga-sivustoa, jossa ensin ideoitiin teemoja asiakaskokemukseen ja johtamiseen liittyen. Sitten teemoittelu yhdistettiin tietopohjaan, jonka jälkeen jäljelle jäi kolme teemaa: asiakaskokemusstrategia, markkinointi ja asiakaspalvelu. Tämän jälkeen väittämiä rakennettiin tietoperustan mukaisesti teemojen alle ja valmiit väittämät vietiin työpajaan.

Työpajan yrittäjät edustivat alueelle tyypillistä mikroyritystoimintaa kuten ravintola-alaa, suksihuoltoyritystä sekä majoitusalaa. Työpajan osallistujat saivat rauhassa tutustua väittämiin ja pohtia niiden soveltuvuutta yritystensä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Työpaja toteutettiin Ylläksellä vapaamuotoisena kommentointina ilman tarkempaa perehdytystä, jotta saatiin mahdollisimman raakaa dataa väittämistä. Työpajan tuloksina todettiin resurssiongelman olevan esteenä muuten mielenkiintoisille ja ajatuksia herättävien väittämien kehitystoimille. Ajanpuute koettiin tässäkin vaiheessa esteeksi kehitykselle. Kommentti, joka sai kaikilta osallistujilta tukea, oli, että työkalun toimenpide-ehdotusten tulee olla erittäin pelkistettyjä ja selkokieleisiä. Muutoin työkalun voidaan ajatella vievän niin paljon aikaa, että sen järkevä läpikäynti kohta kohdalta voitaisiin kokea liian haastavaksi. Muut kommentit olivat pitkälti sanajärjestyksiin ja muihin pieniin yksityiskohtiin liittyviä.

Työpajan jälkeen työkalulle laadittiin tulosten yhteenvetotaulukko, joka on tulkittavissa keskiarvoilla Webropoliin syötettyjen väittämien vastauksista. Yrittäjiltä saadun palautteen perusteella väittämiä muokattiin helppolukuisemmaksi. Asiakaskokemuksen johtamisen työkalu vietiin pilottivaiheeseen laatimalla toimenpideohjeistukset, jotka perustuvat kehittämistyön tietoperustaan ja palvelumuotoilun prosessissa syntyneisiin ajatuksiin.

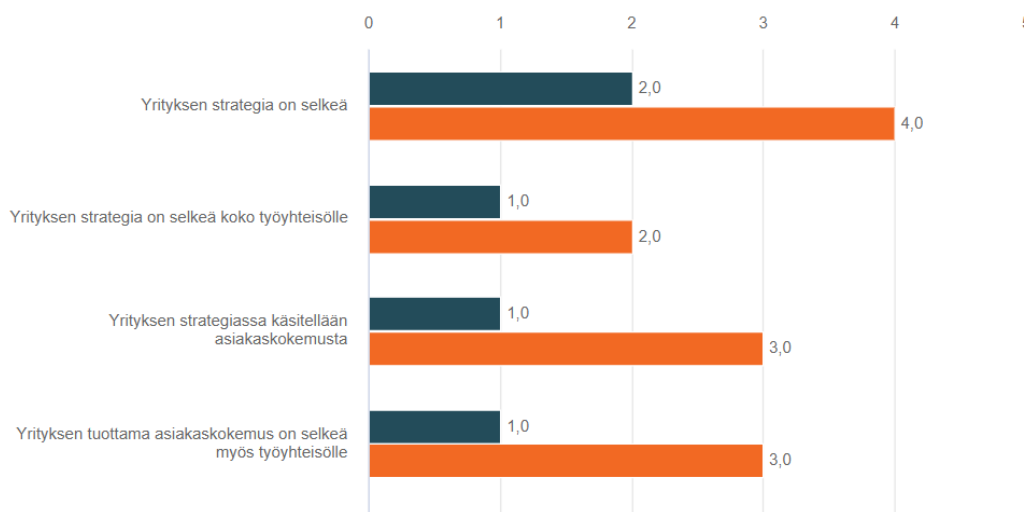
Toimita ratkaisu; työkalun pilotointi

Kehittämistyön tuloksena asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseen tarkoitettuna työkalun pilotointi aloitettiin hakemalla käytännön kokemuksia mikroyritysten yrittäjiltä, työntekijöiltä ja esimiesasemassa olevilta henkilöiltä. Työkalun väittämät lähetettiin kaikkiaan 15 henkilölle ja käyttökokemuksia sekä palautetta saatiin yhdeksältä henkilöltä. Työkalu on luotu Webropolin lomakkeelle ja sen väittämät löytyvät liitteestä 3. Väittämiin vastattiin arvosanoin 1-5 siten, että 1 on huonoin ja 5 paras arvosana. Kaikki vastanneet haastateltiin työkalun väittämiin vastaamisen jälkeen. Haastattelun tarkoitus oli selvittää; synnyttikö väittämät ajatuksia, millaisia, ja voiko ne viedä käytäntöön. Tavoite haastatteluilla oli saada selville työkalun toimivuus tai toimimattomuus.

Pilotointivaiheessa työkalun käyttökokemukset ovat olleet pääsääntöisesti positiivisia. Joitakin väittämien termistöä on jouduttu avaamaan, mutta muita ongelmia ei ole ilmaantunut. Työkalun väittämät ovat herättäneet henkilöissä paljon ajatuksia yritystoiminnan kehittämisestä ja tuoneet uusia lähestymiskulmia oman toiminnan kehittämiseen. Pilotoinnissa mukana ollut ravintolayritys tarjosi mahdollisuuden perehtyä asiaan työntekijälähtöisesti, ja heiltä saatiinkin työntekijän vastaus. Vastaajiksi yrityksestä saatiin yrittäjä ja ravintolapäällikkö, joiden vastaukset olivat oiva esimerkki työkalun toimivuudesta. Myös muiden vastaajien kanssa nousi samoja asioita esille, ja kuviosta 4 voidaan nähdä merkittäviä eroja ravintolayrityksen strategisen työn näkemyksissä ja asiakaspalvelutyön laadun tarkkailussa ja kehittämisessä. Näitä näkemyseroja tukivat myös muiden yrittäjien kanssa käydyt haastattelut. Strategisen työn jalkautumista työntekijöille koetaan ongelmallisena ja haasteellisena, mutta erittäin tärkeänä.

Pilotointivaiheessa työkalun toimivuudesta kertoi myös palvelulupauksen määrittämisen ongelmallisuus. Mikäli palvelulupausta ei ollut määritelty, oli väittämiin vastaaminen vaikeampaa ja arvosanat väittämiin jäivät näillä vastaajilla selvästi muita alhaisimmiksi. Eräänkin ravintolan vastauksissa ravintolapäällikkö koki, ettei yrityksellä ole ääneen lausuttua palvelulupausta. Toisaalta yritykselle oli hänen mielestään muodostunut tietynlainen kotoisan ja rennon oloinen pubimaailma palvelulupaukseksi. Yrittäjän vastaus palvelulupauksesta oli ”luoda rento ja ystävällinen vierailu asiakkaalle”. Myös muiden vastaajien osalta korostui vaikeus saada korkeita arvosanoja, mikäli palvelulupausta ei ollut tarkkaan määritelty.

Kolmella vastaajalla yhdeksästä ei oltu määriteltynä palvelulupaus. Näiden vastausten graafista kuvausta esitetään liitteessä 5, joka kertoo, että 26 väittämästä 23:een väittämään on paremmat arvosanat silloin, kun palvelulupaus on vastaajalle määriteltä.



Kuvio 4. Yrittäjän ja ravintolapäällikön vastausten eroavaisuus.

Kuviossa 4 havainnollistetaan ravintolayrityksen vastausten eroavaisuutta. Siitä voidaan todeta, että asiakaskokemusstrategiassa yrittäjällä (oranssi) ja ravintolapäälliköllä (musta) on selkeitä käsityseroja. Poikkeuksetta yrittäjällä on vahvempi käsitys joka aiheesta kuin ravintolapäälliköllä. Tämä kuvastaa yhden vastaajan osalta eroa yrittäjien ja henkilöstön välillä yrityksen yhtenäisistä linjauksista. Myös haastattelut väittämien vastaamisen jälkeen tukivat tätä, sillä esimerkiksi kyseinen ravintolayrittäjä koki hyvin selkeäksi yrityksen strategian ja asiakaspalvelutyön, mutta ravintolapäälliköllä vastaukset heittelehtivät 1–5 –välillä huomattavasti enemmän.

TYÖKALU ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEEN

Kehittämistyön lopullinen työkalu on opinnäytetyössä Webropoliin tehty lomake väittämistä, jossa vastaukset annetaan arvoasteikolla 1–5, jossa 1 on huono ja 5 on kiitettävä. Arvoasteikko on määrittelemässä asiakaskokemuksen johtamisen tasoa, jonka pohjalta on mahdollisuus ryhtyä toimenpiteisiin. Väittämät teemoitettiin siis tietoperustan, yrityshaastattelujen ja ideointityöpajan pohjalta kolmeen

asiakaskokemuksen johtamisen kohtaan, jotka ovat keskeisiä hyvän asiakaskokemuksen johtamisessa. Suunnitelmallisuus (asiakaskokemusstrategia), markkinointi ja asiakaspalvelu ovat pääkohdat, joilla Ylläksen alueen pk- ja mikroyrityksiä pystytään menestyksekkäästi johtamaan asiakaskokemuksen saralla. Tärkeimmäksi tietoperustasta ja haastatteluista nousi strategiatyön kannalta palvelulupauksen määrittäminen, jota ilman asiakaskokemusta ei pysty onnistuneesti johtamaan (Liewendahl, 2014; Grönroos, 2009)

Työkalu koostuu kahdesta osasta. Väittämät ja niihin vastaaminen yrityksen haluamien henkilöstön jäsenten kesken. Vastausten myötä syntyneen keskiarvon perusteella laaditut eri toimenpide-ehdotukset yritykselle ovat työkalun toinen osa. Toimenpide-ehdotukset laadittiin luettavaksi palautelomakkeesta.

Työkalun palautelomake

Työkalun tulos siirretään toimenpiteiksi asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseksi keskiarvoa hyödyntäen. Tulos ilmoitetaan aihealueittain kustakin omalla keskiarvolla sekä yleisarvosanana, joka muodostuu kaikista aihealueista yhteenlaskettuna keskiarvona. Taulukosta 1 selviävät ne kohdat, jossa on eniten kehitettävää asiakaskokemuksen johtamisen parantamiseksi. Taulukko havainnollistaa työkalun käyttäjää ymmärtämään asiakaskokemuksen johtamisen tilannetta. Punaiselle alueelle osuneet vastaukset vaativat eniten toimenpiteitä ja vihreällä alueella olevat vastaukset osoittavat yrityksen olevan hyvällä tiellä. Työkalu ei anna taulukon 1 mukaista raporttia, mutta se on havainnollistava luonnos työkalun tuloksista. Työkalun raportointiominaisuuksien kehittäminen jää jatkotoimenpiteisiin.

Taulukko 1. Havainnollistava luonnos työkalun palautetaulukosta.

Arvosanat:	1,0 - 1,9	2,0 - 2,9	3,0 - 3,9	4,0 - 5,0
Asiakaskokemusstrategia:	1,80			
Markkinointi:		2,20		
Asiakaspalvelu:				4,40
Yleisarvosana:		2,80		

Toimenpideohjeilla annetaan uusia toimintatapoja ja -malleja yrittäjille sekä esimiehille. Toimenpideohjeet perustuvat tietoperustaan ja yritysten kanssa käytyyn työpajaan sekä sieltä saatuun palautteeseen. Toimenpideohjeet ovat jaettuna työkalun väittämien mukaisesti kolmeen aihealueeseen.

Asiakaskokemusstrategian itsearviointin jälkeen toimeenpantavaksi yritykselle: Laadi yritykselle kirjallinen strategia. Käsitelkää se yhdessä henkilöstön kanssa ja kehittäkää lisää, jos tarvetta. Kirjatkaa yritykselle asiakaskokemuksen kannalta vakiintuneet ja toimivat toimintatavat. Järjestäkää säännöllisesti ideointitilaisuuksia koko henkilöstölle. Pohtikaa riskitekijöitä yrityksen toimintatavoissa sekä yleisesti toimintaan liittyen. Kirjatkaa rekrytoinnin tavoitteet ja toimintamalli tavoitteen saavuttamiseksi. Käyttäkää ja analysoikaa yrityksen kehittämiseksi palautteita, asiakkaiden kommentteja ja trenditekijöitä.

Markkinoinnin itsearviointin jälkeen tulee toimeenpantavaksi yritykselle: laadi yritykselle markkinointisuunnitelma. Yrittäjien ja henkilöstön on tunnettava markkinointistrategia; mitä tehdään, miten tehdään. Järjestä kehityskeskusteluja ja ideointia yrittäjien ja henkilöstön välillä. Käykää yhdessä läpi yrityksen palveluluopaus, joka alkaa markkinoinnista. Seuraa asiakaspalautetta, tiedota ja vie asiakaspalautteen analysointia seuraavat kehittämistoimet myös henkilöstön tietoisuuteen.

Asiakaspalvelun itsearviointin jälkeen tulee toimeenpantavaksi yritykselle: määritellä asiakasprofiili yritykselle ja tiedottaa siitä myös henkilöstöä. Henkilöstön kehittämisideat ja koulutukset säännölliseen käytäntöön asiakaspalvelun kehittämiseksi. Kirjattaa yrityksen käytänteet yhteneviksi ja viekää ne henkilöstön tietoisuuteen. Määrittää yrityksen palvelulupaus ja viekää se käytännön asiakaspalveluun.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tärkeimpänä johtopäätöksenä on, että yrityksillä tulisi olla asiakaskokemusstrategia mietittynä, olipa kyseessä sitten mikro- tai suuryritys. Kirjattu asiakaskokemusstrategia auttaa palvelulupauksen säilymisen ilman tason notkahdusta, joka voi aiheutua esimerkiksi yrittäjän yllättävästä poissaolosta. Kirjattu strategia toimii henkilöstölle eräänlaisena toimintaoppaana kuten Korkiakoski ja Karhinenkin (2019) toteavat. Silloin sesonkityöntekijöidenkin on helppo perehtyä yrityksen toimintaan. Toisaalta alkukartoitushaastatteluista ilmeni, että sesonkityöntekijätkin ovat usein paikallisia ihmisiä, jotka ovat olleet jo yrityksen toiminnassa mukana vuosia ja näin ollen tuntevat yrittäjät ja yrityksen käytänteet. Yleisesti Ylläksen alueen asiakaskokemuksen kannalta paikallinen sesonkityöntekijä osaa usein suositella matkailijalle paikallisia nähtävyyksiä ja palveluita, mikä edelleen parantaa asiakaskokemusta.

Kehittämistyön tulokset osoittavat, että palvelulupauksen määrittäminen on avainasemassa onnistuneen asiakaskokemuksen johtamisen takaamiseksi. Työkalun väittämällä saatu tieto yrittäjien poikkeavasta käsityksestä suhteessa työntekijöihin kertoo karun totuuden yhteisten arvojen ja toimintamallien eroavaisuudesta. Kuten Korkiakoski ja Karhinen kirjassaan (2019) kirjoittavat, on asiakaskokemuksen johtamismallin oltava läpinäkyvää.

Palvelumuotoilun prosessina kehitetty asiakaskokemuksen johtamisen työkalu on yrityksille apuväline, jolla pyritään kehittämään asiakaskokemusta yrityksen sisältä käsin. Työkalua on kehitelty alkuhaastattelujen, tietoperustan ja työpaikoista saatujen lähtötietojen ja palautteiden perusteella. Työkalu pureutuu yritysten sisäisten ongelmien ja riskien kartoittamisen kautta parempaan asiakaskoke-

mukseen ja palvelulupaukseen, jossa keskeisessä roolissa on yrityksen henkilöstö. Hyvässä yhteishengessä toimiva yritys, joka tarjoaa onnistunut asiakaskokemusta, lähtee hyvin johdetusta, perehdytetystä ja terveestä työyhteisöstä, jonka keskiössä on yksilö eli työntekijä (Fischer & Vainio 2019).

POHDINTA

Työkalun kehittämiseen haastatellut yritykset toimivat Ylläksen matkailualueella, mutta työkalua voidaan hyödyntää myös muilla Lapin ja Pohjois-Suomen matkailualueilla, koska samat lainalaisuudet sesonkiluonteisuuden ja Suomen Yrittäjien Yrittäjägallupin (2019) mukaan koskettaa kaikkia Suomen matkailualueiden pk- ja mikroyrityksiä asiakaskokemuksen johtamisen suhteen. Toki poikkeuksiakin löytyy pk- ja mikroyrityksissä, jotka ovat niin sanottuja edellä kävijöitä asiakaskokemuksen kehittämisen suhteen. Kehittämistyön haastatteluissa yrittäjien ilmaisemat resurssipulat asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseen eivät ole hyväksytyjä syitä. Ajatustapaa tulisi kääntää päinvastaiseen suuntaan; kehittämällä johtamismallia aikaa jää muihin töihin, kuten Kupi, Keränen ja Lanne kirjassaan (2009) kirjoittivat.

Kehittämistyön kannalta olisi päästy parempaan lopputulokseen, jos asiakaskokemuksen johtamisen työkalua olisi päästy testaamaan enemmän. Käyttökokemukset ja tulosten konkretisoituminen olisi tuoneet työkalulle uskottavuutta. Kilpailueduksi asiakaskokemus voi kääntyä, jos asiakaskokemusta johdetaan hyvin (Pei, Guo, Wu, Zhou & Yeh 2020).

Työkalun luotettavuus

Aineistonkeruumenetelmänä käytettyjen alkuhaastattelujen avulla saatiin koottua kattava yrittäjien tietämykseen ja kokemukseen pohjautuva näkemys tarkasteltavasta aiheesta sekä korreloitua se laajempaan tietoperustaan. Käytetyt lähteet vaikuttavat luotettavuuteen ja niissä pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä käyttämään lähteitä monipuolisesti ja kiinnittämään huomiota niiden laatuun. Työkalun väittämiin vastanneiden vastausprosentti oli kohtalainen. Vaikka työntekijöiden kyselyn vastausprosentti jäi esimiesten vastausprosenttia pienemmäksi, voidaan saatujen vastausten perusteella tulkita, mitkä asiakaskokemuksen johtamisen käytännöt toteutuvat vastaamishetkellä ja mitkä eivät.

Työntekijöiden vastausprosentti selittyi osittain työkalun pilotoinnin kiireellisellä aikataululla.

Kuten palvelumuotoilussa sanotaan, vuorovaikutus on palvelumuotoiluprosessin keskiössä. Tässä työssä on vuorovaikutusta toteutettu Ylläksen 19:n yritysten kanssa ja väittämiä kierrätetty sekä hiottu vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Lopullisessa versiossa luotettavuutta puoltaa yritysten suora toiminta työkalun pohjalta, jolloin asiakaskokemuksen johtamisen tueksi palkattiin eräässä yrityksessä välittömästi työntekijä, jotta yrittäjä pääsee keskittymään asiakaskokemuksen kehittämiseen. Muissa yrityksissä suoraa kehitystyötä tuli esimerkiksi opasteiden parantamisessa, työntekijöiden sitouttaminen markkinointiviestinnän toteuttamiseen ja viestinnän pelisääntöjen laatimisen myötä, joten työkalulla oli positiivisia vaikutuksia asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseen työkalua testanneiden yritysten osalta.

Työkalun luotettavuutta rajoittaa toimenpideohjeistusten toteutumisen seuranta. Toimenpideohjeistusten toimivuus perustuu yritysten arvioihin ja lyhyen ajan toimenpiteisiin, sekä niiden arviointiin. Todellista havaintoa työkalun onnistuneesta käytöstä pitkällä aikavälillä ei ole. Tietoperustassa voi esiintyä joitakin puutteita esimerkiksi jo olemassa olevien asiakaskokemuksen johtamisen työkalujen suhteen. Asiakaskokemuksen johtamisen työkalu ei ole akuutti mittari, vaan ennemminkin ajatuksia herättelevä ja kehitysideoita antava työkalu henkilöstön johtamiseen ja sitä kautta yritysten tarjoamaa parempaan asiakaskokemukseen.

Jatkokehittäminen

Tero perusti opinnäytetyöprosessin innoittamana yritysvalmennusyrityksen Virtaavan Apollon, jonka päätuotteeksi opinnäytetyön myötä tuli asiakaskokemuksen valmennus. Yritysten kanssa käydyissä keskusteluissa tuli ilmi yrittäjien innostus asiakaskokemuksen kehittämiseksi, mutta merkittävin ongelma oli ajanpuute. Kysyttäessä, voiko kehitystyötä helpottaa ulkopuolisen konsultoinnin avustuksella, myöntyviä vastauksia tuli kaikilta.

Työkalun voisi luoda digialustalle, omaksi mobiiliapplikaatioksi, jossa olisi väittämät asiakaskokemuksen johtamisesta, vastaukset tuloksiin ja ohjeistusvideot jatkotoimia varten. Tätä tukemaan Virtaava Apollo voi kehittää asiakaskokemusval-

mennuksen, jolloin väittämät voidaan käydä yksityiskohtaisesti läpi. Lisäksi työkalun apuna asiakaskokemuksen johtamista kehittämään on hyvä käyttää asiakaskokemuksesta saatua asiakaspalautetta kuten NPS-mittarilla.

LÄHTEET

Ahtola, H. 2020. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Blogi-kirjoitus. Arter Oy. 10.2.2020. Viitattu 22.11.2020. <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>.

Barre, S., Granås, B., Jóhannesson, G., Maher, P., Müller, D., Niskala, M., Rantala, O. & Tervo-Kankare, K. 2019. Arctic tourism in times of change: Seasonality. Copenhagen: Nordisk Ministerråd.

Brown, T. 2012. Harvard Business Review. Design thinking.

Burns, M., Czarnecki, D., Hartig, K., [Manning](#), H. & Schmidt-Subramanian A. 2016. Seven steps to successful customer experience measurement programs. Forrester. Viitattu 28.9.2020. <https://www.forrester.com/report/Seven+Steps+To+Successful+Customer+Experience+Measurement+Programs/-/E-RES91981>.

Cronin, J. J. & Taylor, S. A. 2018. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of marketing, 56, s. 55-68.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki. WSOYpro.

Gunnelius, K. 2018. Asiakaskokemuksen 4K-malli. Trainer's House. Helsinki.

Homburg, C., [Jozic, D.](#) & [Kuehnl, C.](#) 2017. [Journal of the Academy of Marketing Science](#). Vol. 45, Iss. 3. New York. s. 377 – 401.

House of Lapland, 10 faktaa Lapin kesämatkailusta 2019. Viitattu 11.11.2020. <https://www.lapland.fi/fi/faktat-ja-tilastot/infograafi-10-faktaa-lapin-kesamatkailusta-2019/>.

Hyry, J. 2019. Pk-yritysten johtaminen ja hallinto – Yrittäjägallup helmikuu 2019. Kantar TNS Oy. Viitattu 18.10.2020. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_yritysten_johtaminen_hallinto.pdf.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kujansivu, P., Lönnqvist A., Jääskeläinen A. & Sillanpää V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.

- Kuntaliitto. 2013. Suositus: Kuntalain sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskeva toimeenpano. Viitattu 18.10.2020. <https://www.kunta-liitto.fi/talous/tarkastus-ja-valvonta/sisainen-valvonta-ja-riskienhallinta>.
- Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT. Viitattu 20.10.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>.
- Lapin matkailustrategia 2011–2014. Lapin Liitto 2010, 49. Viitattu 22.11.2020. http://www.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=20782&name=DLFE-17399.pdf.
- Lapin matkailustrategia 2020–2023 - Matkailun tilannekuva-analyysi. Lapin Liitto 2019. Viitattu 22.11.2020. http://www.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=18283&name=DLFE-35916.pdf.
- Lapin liitto, s.a.. Lapin matkailun strateginen kehittäminen. Viitattu 15.9.2020. <http://www.lappi.fi/lapinliitto/lapin-matkailu>.
- Liewendahl, H. 2014. What Motivates Employees to Live up to Value Promises: An Employee Discourse. Hanken School of Economics & Helena Liewendahl. Helsinki.
- Makkonen, I. 2019. Sinä vastaat asiakaskokemuksesta. Viitattu 20.10.2020. Trainer's House. <https://www.trainershouse.fi/video-3-vinkkia-asiakaskokemuksen-arviointiin/>.
- Markuksela, V., Miettinen, S. & Valtonen, A. 2015. Service design methods in event design. Teoksessa L. Marques, K. Mein & M. Richards (edit.) Event Design - Social perspectives and practices. Oxon and New York: Routledge, 25–36.
- Maylett, T & Wride, M. 2017. The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results. John Wiley & Sons.
- Metsämuuronen, J. 2000. Metodologia-sarja. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Viro: Jaabes OÜ.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.
- Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. Journal of Services Marketing, Vol. 24 No. 3. s. 202–204.
- Pei, X., Guo, J., Wu, T., Zhou, W. & Yeh, S. 2020. Does the Effect of Customer Experience on Customer Satisfaction Create a Sustainable Competitive Advantage? A Comparative Study of Different Shopping Situations. Julkaisussa Sustainability, Vol. 12. Basel. Viitattu 23.11.2020. <https://doi.org/10.3390/su12187436>
- Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR Review, Vol. 16 No. 3. s. 136–141. Viitattu 18.10.2020. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>.

Quadros, M. 2020. Why Customer Experience on Social Media is Important. Viitattu 18.10.2020. <https://www.socialbakers.com/blog/why-customer-experience-on-social-media-is-important>.

Sämpi, L. 2020. Riskit haltuun asiakaskokemusta johtamalla – Case KannuksenVuokra-Asunnot. Pro Gradu. Vaasan Yliopisto Viitattu 10.10.2020. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10752/UVA_2020_Sampi_Leena.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Teriö, E. 2020a. Ylläksen matkailuyhdistyksen toiminnanjohtajan haastattelu. 10.7.2020.

–2020b. Ylläksen matkailuyhdistyksen toiminnanjohtajan haastattelu. 16.10.2020.

Tierney, J. 2014. Mercedes Benz CEO: Customer experience is the new marketing. Viitattu 28.9.2020. <http://loyalty360.org/resources/article/mercedes-benz-ceo-customer-experience-is-the-new-marketing>.

Tilastokeskus, 2020, Majoitustilasto. Viitattu 28.9.2020. http://visitfinland.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/VisitFinland/VisitFinland_Majoitustilastot/visitfinland_matk_pxt_116t.px/chart/chartViewLine/.

Tunturi-Lapin Kehitys ry, s.a. Mikä on Tunturi-Lappi? Viitattu 20.11.2020. <https://tunturilapinkehitys.fi/mika-on-tunturi-lappi/>.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro, Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 11.10.2019. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Tynan, C. & McKechnie, S. 2009. Experience marketing: a review and reassessment, Journal of Marketing Management, 25:5-6, 501-517 Viitattu. 18.10.2020. <https://doi.org/10.1362/026725709X461821>

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Journal of Marketing - Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Vol 68, January 2004.

Zorfas, A. & Leemon, D. 2016. An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction. Harvard Business Review, 29. Viitattu. 18.11.2020. <http://lydiant.ch/wp-content/uploads/HBR-An-Emotional-Connection-Matters-More-than-Customer-Satisfaction.pdf>.

LIITTEET

Liite 1

Haastattelurunko

Yrityksen perustiedot

Työntekijämäärä/sesongin rekrytointitarve

Liiketoiminnan kannattavuus

Sesonkiaikana, onko yritys kiinni hiljaisena aikana, jne.

Millainen on yrityksen asiakas?

Onko strategiaa kirjattu?

Jatkokysymys: Onko mitään liiketoiminnan osa-alueita kirjattu?

Mikä on asiakaslupaus?

Jatkokysymys: Mikä asiakaslupaus yrityksellä voisi olla?

Onko yrityksessä pohdittu asiakaskokemusta?

Millä tavoin sen pystyisi yrityksessä vakiinnuttamaan halutulle tasolle?

Onko markkinointiviestintää pohdittu asiakaskokemuksen kannalta?

Mitä asiakas yritykseltänne tarvitsee? Onnistuuko se, tuleeko reklamaatioita tai negatiivista palautetta?

Lisäksi yritykselle jätettiin pohdittavaksi, että empivät tai kieltäytyvät parhaita, koska heiltä voi kysyä; Miksi et ole tyytyväinen? Miten olisit tyytyväinen?

Liite 2

Yritysten kanssa sovittiin, ettei heidän nimeään mainita, joten seuraavassa toimiala ja henkilöstömäärä sekä liikevaihto. Kaikki yritykset toimivat kannattavalla liiketoiminnalla.

Vähittäiskauppa. Liikevaihto noin kaksi miljoonaa euroa. Henkilöstöä sesonkina 8-11.

Ravintola. Liikevaihto tuntematon, koska marraskuussa 2019 aloittanut. Henkilöstöä sesonkina 8 työntekijää

Vähittäiskauppa. Liikevaihtoa noin 100 000€ Ylläksellä. Yritykseen kuuluu myös muita melko irrallaan toisistaan olevia toimipisteitä. Henkilöstöä ympärivuotisesti 3 työntekijää.

Siivouspalveluyritys. Liikevaihto tuntematon, koska yritys toimii monessa toimipisteessä. Ylläksellä henkilöstöä sesonkina 12.

Majoituspalveluyritys. Liikevaihto 200 000€. Henkilöstöä sesonkina 4 työntekijää.

Majoituspalveluyritys. Liikevaihto 200 000€. Henkilöstöä sesonkina 4-5 työntekijää.

Liite 3

Mittarin mallintaminen:

Vastaa väittämiin asteikolla 1-5, joista 1 on huono ja 5 kiitettävä arvosana. Voit kommentoida vapaasti väittämien jälkeen lisäkommenttikentässä.

Mikä on yrityksen palvelulupaus?

Asiakaskokemusstrategia

Yrityksen strategia on selkeä

Yrityksen strategia on selkeä koko työyhteisölle

Yrityksen strategiassa käsitellään asiakaskokemusta

Yrityksen tuottama asiakaskokemus on selkeä myös työyhteisölle

Koko työyhteisö osallistuu tuotekehitykseen/ideointiin

Kausiluonteisuus ymmärretään rekrytinnissa

Uusien työntekijöiden perehdytys on suunnitelmallista

Työnantajamielikuvan vaikutus rekrytinnin onnistumiseksi ymmärretään

Yrityksellä on vakiintuneet toimintatavat riskien ehkäisemiseksi

Yrityksessä käydään säännöllisesti läpi riskitekijöitä

Työyhteisöllä on selkeät ja yhtenevät toimintatavat ongelmien ilmaantuessa

Vapaa kommenttikenttä: Lisäkommentti asiakaskokemusstrategiasta

Markkinointi

Yrityksen markkinointi toteutetaan markkinointisuunnitelman mukaisesti

Henkilöstö tuntee yrityksen markkinointistrategian

Työntekijällä on mahdollisuus osallistua markkinointiviestintään

Markkinointiviestinnässä asiakkaalle yritetään selkeyttää palvelulupaus (esim. some-julkaisut)

Yritys esittelee markkinointiviestinnässään matkailualueen elämyksiä/palveluita

Asiakkaan kokemuksia ja palautteita seurataan aktiivisesti (esimerkiksi jaetaan niitä somessa)

Yrityksessä toteutetaan jälkimarkkinointia asiakaspalautteen tai muun yhteydenoton avulla

Vapaa kommenttikenttä: Lisäkommentti markkinoinnista

Asiakaspalvelu

Yrityksellä on asiakasprofiilit määritelty

Asiakaspalvelutyötä kehitetään esimerkiksi koulutuksien ja kehityskeskusteluiden avulla

Palvelutyön laatua tarkastellaan, arvioidaan ja kehitetään suunnitelmallisesti

Työntekijät pitävät huolta yrityksen kulisista kuten siisteydestä, opasteista, turvallisuudesta, yms.

Asiakaspalvelijat ovat helposti tavoitettavissa

Asiakaspalvelutyön käytänteet ovat yhtenevät

Asiakaskohtaamisissa välittyvät yrityksen arvot

Asiakaskokemus vastaa palvelulupausta

Vapaa kommenttikenttä: Lisäkommentti asiakaspalvelusta

Liite 4. Ylläksen alueen yritysten alkuhaastattelut.

Yrityksille suoritetussa alkutilannehaastattelussa selvisi, kuten tietoperustassa tilastot (Gerdt & Korkiakoski 2016; Hyry, 2019) osoittivat, ettei pienissä yrityksissä ole panostettu asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus on tuttu termi yrittäjille ja kysymysten edetessä yrittäjiltä löytyi selkeitä mietittyjä tekoja ja menetelmiä asiakaskokemuksen hallintaan, mutta niitä ei ollut kirjattuna mihinkään eikä niitä ollut käyty henkilöstön kanssa läpi. Toki osalla yrityksissä oli yrityskehittämisen strategiat ja suunnitelmat taustalla tukena, kuten ruokakaupalla ja siivousfirmalla, mutta yrittäjät itse eivät olleet niitä laatineet tai miettineet.

Asiakaskokemuksen kannalta kirjatun toimintasuunnitelman puuttuminen on riskialtis, koska toimintamallit ovat ainoastaan yrittäjän ajatuksissa eikä näin voida taata henkilöstön puolesta yhtenevää ja laadukasta asiakaspalvelua ongelmatilanteissa. Tästä johtuen asiakaskokemus heikkenee ja yrityksen asiakaskokemuksen laatulupaukseen ei päästä. Yrityksien henkilöstölle tavanomaista on sesonkiluonteisuudesta johtuva vaihtelevuus, kuten aikaisemmin kehittämistyössä on tullut ilmi. Kaikissa yrityksissä vakituinen henkilökunta koostuu paikallisista ihmisistä, mutta se oli yllättävää, että myös valtaosa sesonkityöntekijöistä koostuu paikallisesta väestöstä. Asiakaskokemuksen johtamisen kehittämisen kannalta tämä huomioitiin siten, että suurimmalla osalla sesonkityöntekijöistä on jo tuntemus toimintaympäristöstä, eikä sen tuomiin haasteisiin tarvitse kiinnittää yhtä paljon huomiota työkalua suunnitellessa.

Ruokakaupan yrittäjällä ei ollut uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kaaviota, vaikka kaupan palveluista löytyy ruokakaupan toiminnan lisäksi Postin ja Alkon piste. Henkilöstö kouluttaa omalla kokemuksella uudet työntekijät. Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstö kokee pystyvänsä tekemään kehittämissuhteita yrittäjälle ja työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Ruokakaupassa kuten myös matkamuistomyymälässä työntekijät ovat valmiita auttamaan työkavereitaan vapaaajalla ja tarvittaessa tulevat hätätilanteissa töihin. Tällainen järjestely korvaa perehdytystilanteen puutteita ja toisaalta tekee työyhteisöstä tiiviimmän, kuten kirjassaan (2014) Fisher ja Vainio myös toteavat asiakaskokemuksen johtamisen hyvistä näkökulmista.

Ravintola-alan yritystä haastatellessa selvisi, että asiakaskunta koostui pääosin kotimaisista asiakkaista 70/30 joista matkailijoita on 90/10 eli vain 10 % ravintolan asiakkaista koostuu paikallisista asukkaista. Tämä selittyy osittain ravintolan hinnoittelulla, joka on suunnattu matkailijoille. Ravintolan työntekijöiden määrä tuplaantuu talviesongille hiljaisen ajan 2–4 työntekijästä. Ravintola Ylläsjärvellä kertoi sesonkityöntekijöiden olevan sekoitus entuudestaan ko. ravintolassa työskennelleistä ja täysin ensi kertalaisista työntekijöistä, mikä yrittäjän mukaan on oikea tapa uuden ajattelutavan tuomiseen yrityksen asiakaskokemukseen. Yrittäjän mielestä henkilöstön ideoiden huomioiminen ja toteuttaminen sitouttaa henkilöstöä paremmin yrityksen toimintaan. Tämä on hyvä esimerkki asiakaskokemuksen johtamisesta ja siitä, kuinka henkilöstö kokee itsensä osaksi yritystä ja sen tuottamaa asiakaskokemusta. Konkreettinen esimerkki henkilöstön vaikuttamisesta ravintolan toimintaan on oman ravintola-annoksen tuominen osaksi ruokalistaa. Jos työntekijän kehittämä annos toimii myös asiakkaalle, on asiakaskokemus ollut onnistunut ja vaikutukset positiivisia koko ravintolan toiminnalle, yrittäjälle ja henkilöstölle. Nämä kommentit huomioitiin työkalun tulosten toimenpideohjeita suunniteltaessa.

Haastatteluissa ilmeni myös Ylläksen kylien, Ylläsjärven ja Äkäslompolon, välinen ero sesonkiajan määrittelyssä. Siinä missä Ylläsjärvellä sesonki koskettaa ainoastaan talviajan marraskuun lopulta huhtikuun loppuun, on Äkäslompololla merkittävä sesonki myös ruska eli syys-lokakuun välinen aika. Osittain koronasta johtuen, mutta myös jo aikaisempina vuosina, on ollut havaittavissa myös heinä-elokuun ajan matkailun nostavan suosiotaan Ylläksen matkailualueella. House of Laplandin mukaan vuonna 2019 kesäkaudella yöpymisiä oli Lapissa yli miljoona, joka on 7% kasvua edellisvuoteen. (House of Lapland)

Äkäslompolon puolella toimivassa matkamuistomyymälässä on ruokakauppaa vastaava käytäntö, jossa ongelmatilanteissa soitetaan yrittäjille tai vakiotyöntekijälle. Matkamuistomyymälän yrittäjillä on samanlaisia liiketiloja kolmella eri paikkakunnalla. Mitään kirjattua ohjeistusta ei ole yrittäjien suunnalta asiakaskokemukseen liittyen. Luottamus pitkäaikaisen työntekijän ja yrittäjien välillä on erittäin hyvä ja yrittäjät vierailevat liiketilassa ainoastaan 3-4 kertaa vuodessa. Tämä osoittaa yrittäjien luottamuksen työntekijän ammattitaitoon. Toisaalta tämä kertoo myös toimipisteiden palvelulupauksen vaihtelevuudesta, joka tällä menetelmällä on sidoksissa täysin työntekijän osaamiseen ja ammattitaitoon. On huomioitava,

että matkamuistomyymälän toimintaan vaikuttaa sen tuotteet, jotka tässä tapauksessa ovat paikallisia ja lähialueen käsityötuotteita ja ovat siksi erittäin suosittuja matkailijoiden keskuudessa. Laadukas tuote myy itse itsensä ja tällöin työntekijän asiakaspalvelulla ei ole niin paljon painoarvoa asiakaskokemuksen suhteen, vaikka tässä kyseisessä matkamuistomyymälässä asiakaspalveluhenkisyys huokui haastateltavasta työntekijästä.

Siivousalan yrityksen kontakti asiakkaan kanssa voi olla asiakkaan ensikontakti koko loman aikana paikallisiin ihmisiin ja palveluihin. Siivoojilta usein tiedustellaankin Ylläksen alueen palveluista. Työilmapiiri yrityksessä on hyvä, jo pelkää sen takia, että kyseessä on perheyrittäjä ja yrittäjät ovat itse mukana arjen työssä. Henkilöstö pystyy esittämään omia kehittämisideoita tapoihin tai työkaluihin liittyen. Ongelmatilanteissa yrityksellä on omat suunnitellut toimintatavat, mutta ongelmien ennaltaehkäisemiseen voisi olla parempaa varautumista. Esimerkiksi siivoukseen voisi olla heti loman aikana yhteyksissä, jos tyytymättömyyttä ilmenee, eikä vasta loman jälkeen, jolloin siivoojat eivät ehdi enää reagoidaan vallitsevaan ongelmaan ja parantamaan asiakaskokemusta.

Ravintola, ruokakauppa ja siivousalan yrityksessä sesonkityöntekijöiden tarve on suurempi ja näissä yrityksissä on henkilöstön vaihtelu merkittävämpää, joka tuo omat haasteet. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta ennaltaehkäisevät toimet ovat avainroolissa, kun mietitään asiakaskokemusstrategiaa. Täytyy tunnistaa palvelun mahdolliset ongelmakohdat, ja luoda niihin ohjeistus tilanteiden välttämiseksi. Mikäli ongelma ennakoivasta reagoinnista huolimatta toteutuu, mitkä ovat ne jatkotoimenpiteet, jotta asiakaskokemuksen laatu ei heikkene.

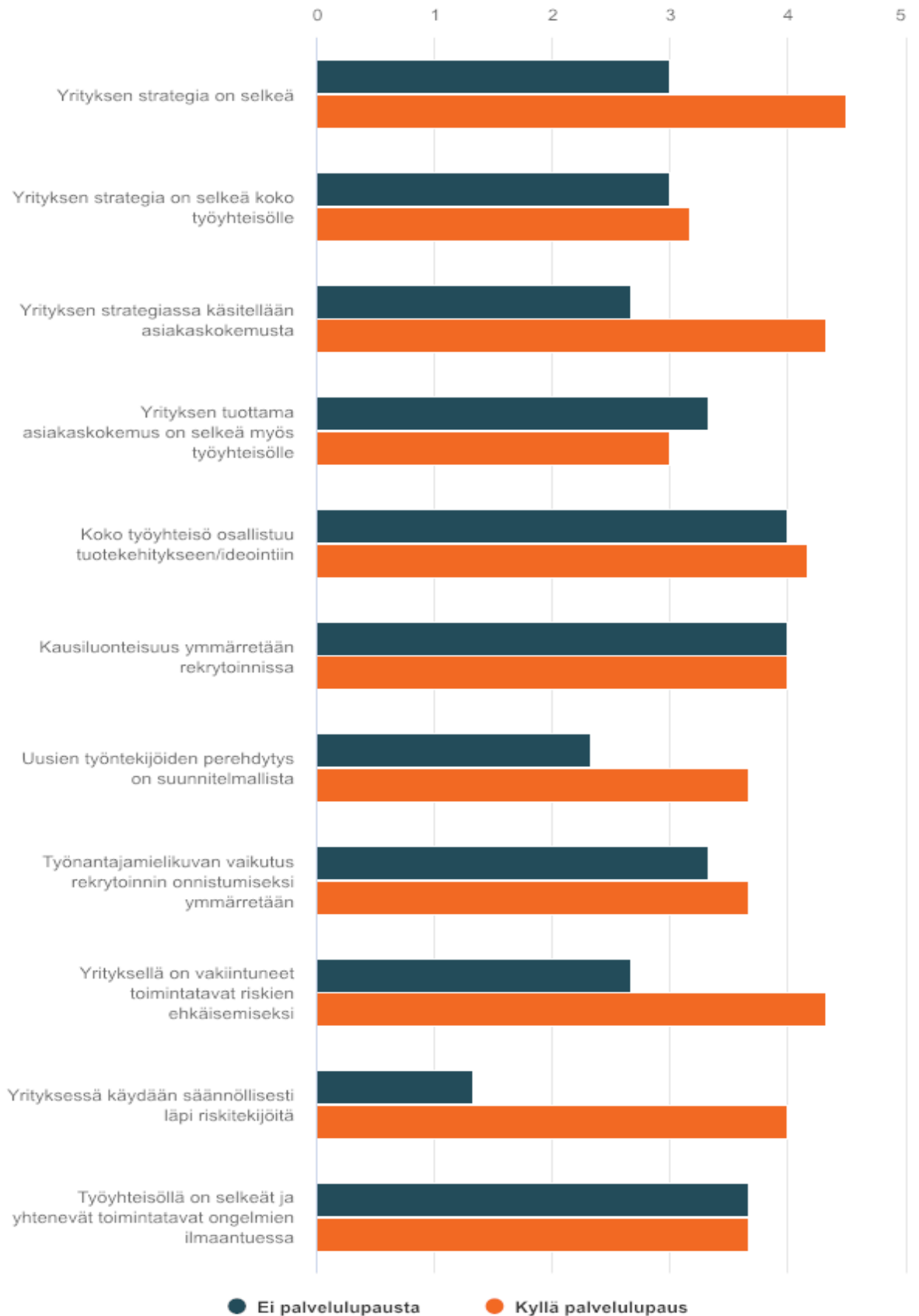
Kahta majoituspalvelua tarjoavaa yritystä haastatellessa nousi sama käsitys asiakaskokemuksen johtamisesta; asioita ei ollut kirjattu ylös, eikä niitä ollut käyty henkilöstön kanssa läpi. Näissä tapauksissa molemmat yrittäjät luottavat henkilöstön kykyyn hoitaa ongelmatapaukset, tai jos asiaan ei löydy ratkaisua on mahdollista aina soittaa. Omalla tavalla pk- ja mikroyrityksillä on vähäisen henkilöstön ansiosta mahdollista ryhmäytyä tiiviiksi. Lappilaiselle kulttuurille ominaista on yhteisen asian puolesta tekeminen, jossa ymmärretään matkailun merkitys alueella. Sesonkityöntekijät koostuvat majoituspalvelun yrityksissä paikallisista ihmisistä. Tämän lisäksi työntekijät vaihtelevat näiden kahden majoituspalveluyritysten vä-

lillä. Työntekijöiden kokemukset useamman yrityksen toiminnasta lisäävät ammattitaitoa ja toisaalta yhtenäistävät alueen asiakaspalvelukäytänteitä. Asiakaskokemus kertoo, kuinka palvelussa on onnistuttu. Majoituspalveluyritysten asiakaskokemuksen seuranta keskittyy lähinnä kansainvälisten majoituspalvelusivustojen, kuten booking.com -palautteisiin, mikä toimii myös hyvänä markkinointiviestintänä uusille asiakkaille.

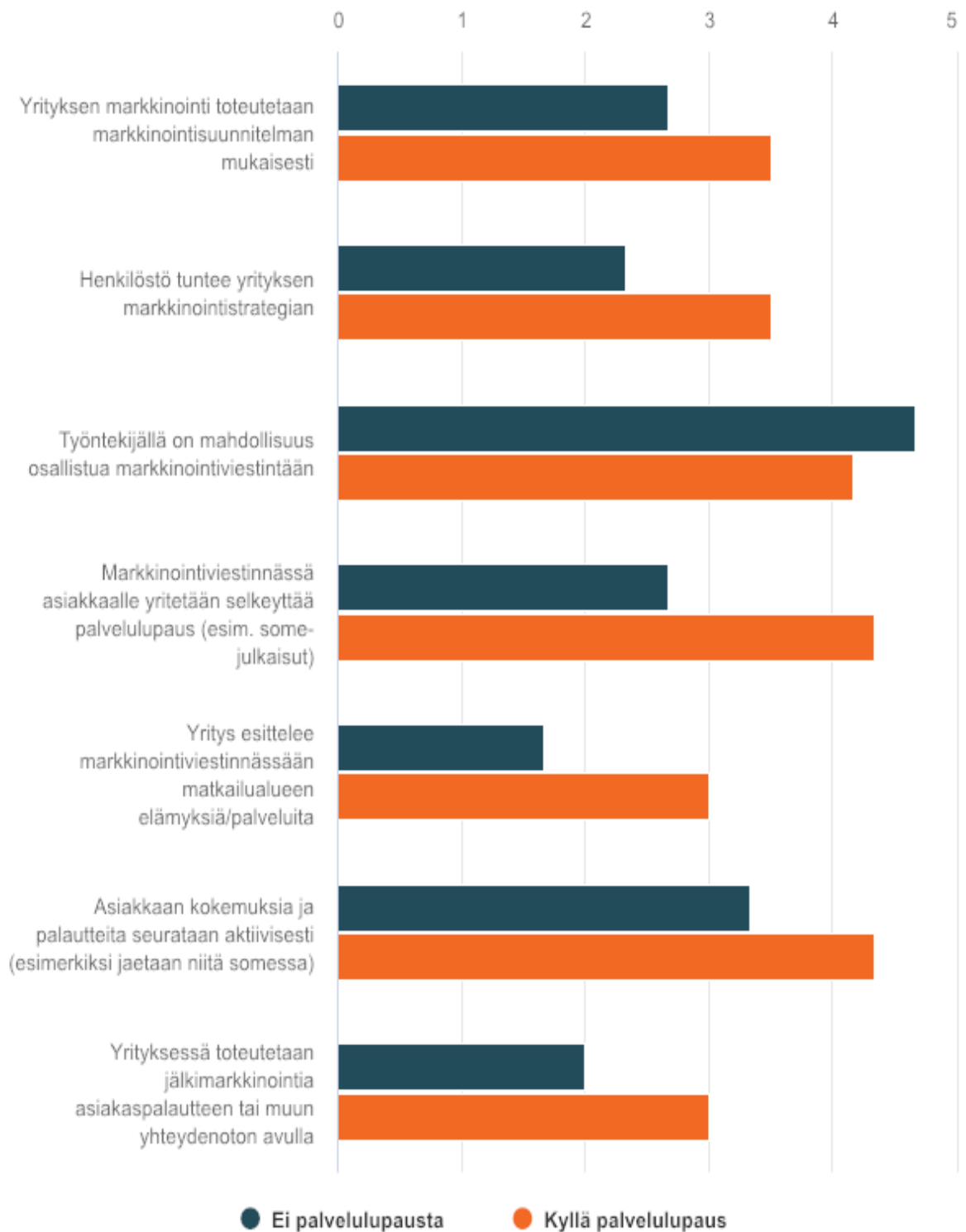
Liite 5

Palvelulupauksen määrittäneet ja ei-määrittäneet vastaajat
Vastaajien kokonaismäärä: 9

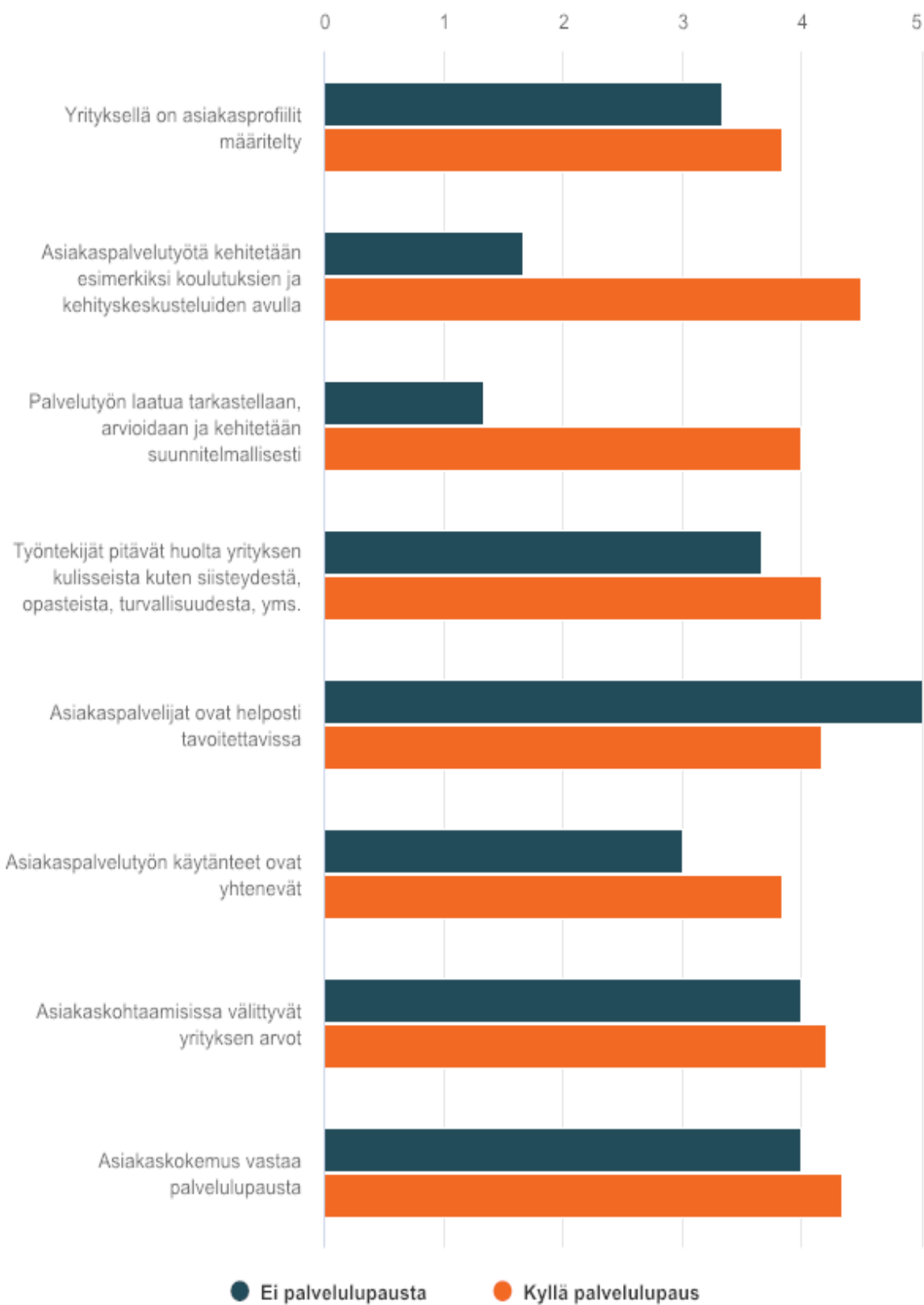
1. Asiakaskokemusstrategia



2. Markkinointi



3. Asiakaspalvelu



JERUSALEM EVANGELICAL OUTREACH -JÄRJESTÖN ASIAKASTYÖN DIGITALISAATIO

Suvi Järvensivu, Sanna Pitkäranta ja Piia Pyhäniemi

The purpose of this thesis is to provide generalizable information about the digitalisation of organisations' customer work and the related change process. The thesis describes the digitalisation process of an Israeli non-profit organisation, Jerusalem Evangelical Outreach (JEO), customer work. The objective of the thesis is to provide information of a suitable digital customer information system for JEO in order to develop the organisation's customer work and marketing.

The material for this study was collected through two thematic interviews, by email from two organisations and by searching for existing customer information systems from the Internet. The thesis follows a service design process. The results showed that digitalisation of the organisation's customer work causes a change that will affect employees. Awareness of the change process is important for the success of the digitalisation process. A positive employee experience is essentially related to the emergence of a good customer experience. The thesis defines the digital customer experience from the perspective of the organisation's employees. Organisation's employee is a customer in relation to the company providing the digital customer information system. When testing the new system, the employee forms user experience.

As a conclusion of the thesis, three different customer information system options were offered to JEO. The conclusion of the thesis was that there are few turnkey customer information systems available for small non-profit organisations. The customer information system, which has a phone application and supports a variety of languages, expands its usability. The digitalisation of the non-profit organisation field includes various ethical, financial and customer safety challenges. The thesis provides an example and instructions for the successful implementation of the digitalisation process in the non-profit organisation field.

JOHDANTO

Järjestöt vaikuttavat yhteiskuntaan eri puolilla maailmaa. Suomessa on sairaanhoitotyön rinnalla toiminut terveyttä edistäviä järjestöjä, kuten Suomen Mielenterveysseura 1800-luvun lopulta asti (Harju 2007). Järjestöjen lisääntyneen yhteiskunnallisen vaikutuksen myötä niiden merkitys suomalaisten työllistäjänä on myös kasvanut (Ojanen 2020, 3). 2000-luvulla tapahtunut nopea teknologian kehitys vaikuttaa myös järjestökenttään edesauttaen järjestöjä heidän työssään. Suuremmat järjestöt pystyvät hyödyntämään digitaalisuuden tuomia uusia innovaatioita pienempiä, vapaaehtois pohjalta toimivia järjestöjä paremmin. (McNutt, Guo, Goldkind & An 2018, 38.)

Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutus painottaa monialaisen palvelutalouden kehittämisosaamista ja hajautettujen työympäristöjen johtamista sekä asiakaskokemuksen rakentamista, tutkimista ja kehittämistä. Tämä työ keskittyi YAMK-opintojen tuoman osaamisen myötä tarjoamaan digitaalista tietotaitoa Israelissa toimivalle Jerusalem Evangelical Outreach -järjestölle (JEO). Järjestön toimitusjohtaja kertoi heidän kehitystarpeistaan seuraavasti:

“Jonkin aikaa sitten yksi työmme ulkomaalaisista tukijoista vieraili Israelissa ja tutustui järjestömme kenttätyöhön. Hän vieraili humanitäärisen työn työntekijöiden kanssa heikompiosaisten perheiden luona Länsirannalla. He veivät mukanaan ruoka- ja tavara-avustuksia tarvitseville. Kotikäynniltä palattuaan tukija nuhteli minua. Hän sanoi: Sinulla on kaksi autoa: vanha Ford ja uusi Porsche, mutta kuitenkin pidät Porschen autotallissa ja ajat vanhalla Fordilla. Sinun pitää ottaa Porsche ulos tallista. Tällä vertauksella hän tarkoitti tekemäämme työtä. Humanitaarinen työmme on jotain todella hienoa, mutta valitettavasti emme ole osanneet antaa siitä tarpeeksi selvää kuvaa tukijoillemme ja yhteistyökumppaneillemme. Voisitteko te auttaa minua saamaan Porsche näkyväksi?” (Fellemon 2019.)

Keväällä 2020 järjestön humanitäärisen työn kotikäyntejä ei kirjattu digitaaliseen järjestelmään ja sen takia kentällä tapahtuvan työn esiintuominen ja näkyväksi tekeminen oli haasteellista markkinointitiimille. Opinnäytetyö vastasi järjestön kehitystarpeeseen auttamalla järjestöä löytämään digitaalisen työkalun asiakastyöhön. Sen avulla tieto kentällä tapahtuvasta työstä siirtyi helposti muille työnteki-

jöille ja työn tukijoille. Asiakastietojärjestelmästä saatavia raportteja voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja työn näkyväksi tekemisessä viestinnän avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Jerusalem Evangelical Outreach -järjestölle (JEO) sopiva digitaalinen asiakastietojärjestelmä asiakastyön kehittämiseksi ja markkinoinnin apuvälineeksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarjota yleistettävää tietoa järjestöjen asiakastyön digitalisoitumisesta ja siihen liittyvästä muutosprosessista.

Opinnäytetyö etenee Tuulaniemen (2011) palvelumuotoiluprosessia seuraten. Prosessi koostuu viidestä eri vaiheesta, jotka ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Aineistoa kerättiin haastattelemalla JEO-järjestön toiminnanjohtajaa ja Pirkanmaan syöpäyhdistyksen toiminnanjohtajaa, keräämällä tietoa sähköpostitse kahdelta israelilaiselta järjestöltä sekä kartoittamalla olemassa olevia asiakastietojärjestelmiä nettihauilla. Kotterin muutosteoria (1996, 21) sopii kuvaamaan opinnäytetyön edistymistä ja muutosprosessin läpiviemistä parhaiten.

JEO-JÄRJESTÖ LAAJEMMASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Jerusalem Evangelical Outreach (JEO) -järjestö, joka toimii Israelin ja Länsirannan arabiväestön keskuudessa. Järjestö on perustettu vuonna 1989. JEO-järjestön työn tehtävänä on tarjota apua sitä tarvitseville. JEO-järjestön työhön sisältyy yhteisökehitys, humanitaarinen avustustyö sekä koulutus- ja opetustyö. JEO-järjestön työ rahoitetaan ulkomaalaisin lahjoituksin sekä kahden paikallisen sosiaalisen yrityksen tuotoilla. JEO-järjestö tekee yhteistyötä paikallisten kristillisten kirkkojen ja muiden arabiväestön keskuudessa toimivien järjestöjen kanssa. (JEO 2020.)

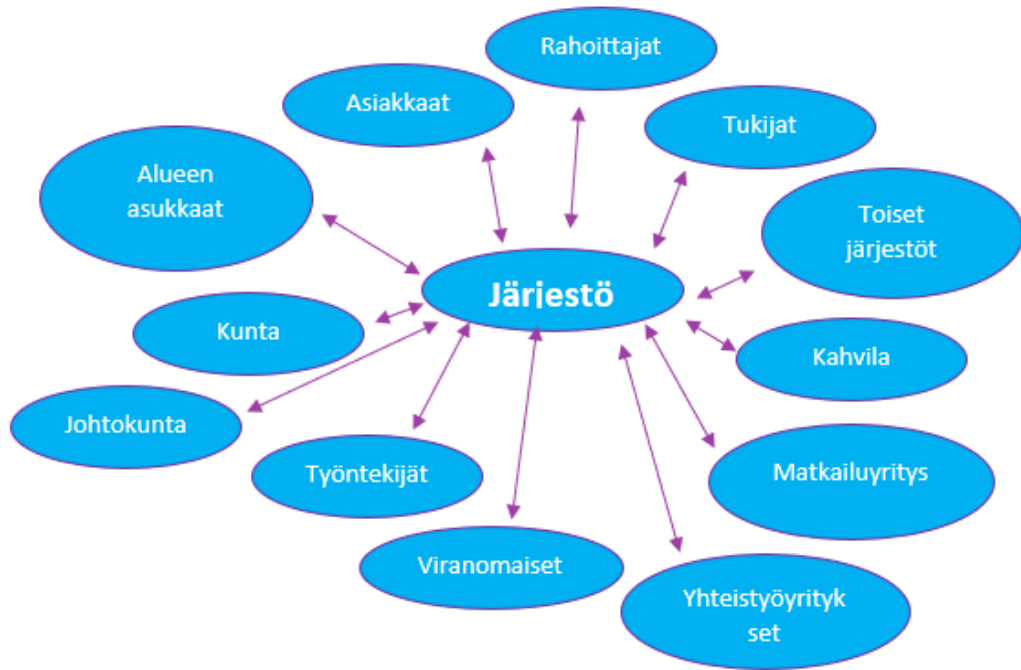
JEO-järjestön humanitaarinen työ koostuu pääosin muutaman hengen ryhmissä tehtävistä kotikäynneistä Israelissa ja Länsirannalla. Humanitaarisen avun tarve on suuri ja tähän järjestö pystyy kotikäynneillä vastaamaan. Kotikäynneillä on mukana järjestön työntekijöiden lisäksi yksi kylän edustaja, joka ohjaa ryhmän asiakkaiden koteihin. Edustaja määrittelee asiakkaat avuntarpeen mukaan, jotta JEO-järjestön tuoma apu kohdistuisi sitä eniten tarvitseville. Koteihin viedään

ruoka-avustuksen lisäksi hygieniatuotteita, lämmittimiä, kodintekstiilejä sekä apuvälineitä erilaisia fyysisiä rajoitteita omaaville ihmisille. Kehitysvammaisuutta ilmenee arabiväestön parissa, eikä laitoshoidtoa ole aina tarjolla. Sen takia kotikäynneillä vierailaan usein kodeissa, jonka perhekunnasta joku on kehitysvammainen. Konkreettisen avun lisäksi JEO-järjestön tiimi tarjoaa hengellistä tukea kristityille asiakkaille heidän tarpeiden ja toiveiden mukaan. Järjestö osallistuu kristillisten yhteisöjen parissa tehtävään työhön, erityisesti tukemalla syrjäseuduilla sijaitsevia apua tarvitsevia seurakuntia. (Fellemon 2019.)

JEO-järjestön sidosryhmät

JEO-järjestö harjoittaa toimintaansa yhteistyössä eri ihmisten ja organisaatioiden kanssa. Kaikkia niitä ulkopuolisia tahoja, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä ja jotka jollakin tavalla vaikuttavat organisaation toimintaan tai joihin organisaation toiminta vaikuttaa, kutsutaan sidosryhmiksi. Sidoryhmien erilaisuuteen vaikuttaa itse organisaatio, sen toimiala ja sijainti. (Yritystoiminta 2020.)

Koipijärvi ja Kuvaja (2017, 123) jakavat sidosryhmät sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistajat ja henkilöstö. Ulkoisia sidosryhmiä ovat muun muassa kilpailijat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat. Perinteisesti sidosryhmillä on kuitenkin tarkoitettu henkilöstöä, asiakkaita, omistajia, alihankkijoita, rahoittajia ja viranomaisia. Nämä ovat ryhmiä, jotka ovat suhteellisen helppoja tunnistaa ja joiden toimintatavat ovat kohtuullisen hyvin tiedossa ja ennustettavissa. Jokainen organisaatio kuitenkin määrittelee itselleen tärkeät sidosryhmät omista lähtökohdistaan. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 124.) Omistajat, asiakkaat ja henkilöstö mielletään usein yrityksen avainsidosryhmiksi, koska niiden merkitys koetaan ratkaisevaksi yrityksen menestymisen kannalta ja koska ilman näiden sidosryhmien tukea yrityksen toiminta on liki mahdotonta (Juholin 2017, 142).



Kuvio 1. Järjestön sidosryhmämalli (muokattu Freeman 2010, 55)

JEO-järjestön sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, alueen asukkaat, kunta, järjestön johtokunta, työntekijät, viranomaiset, yhteistyöyritykset, toiset järjestöt, tukijat ja rahoittajat (Kuvio 1). Vuonna 2020 JEO-järjestön henkilöstöön kuului yhdeksän palkattua työntekijää: kolme avustustyöntekijää, kouluttaja, kehityspäällikkö, kehitysjohtaja, projektipäällikkö, kirjanpitäjä ja toimitusjohtaja. Pitempiäaikaisia vapaaehtoisia työntekijöitä järjestöllä ei ole, mutta ulkomaalaiset vierailijat ja työn tukijat osallistuvat lyhyempiaikaisiin vapaaehtoisprojekteihin. (Fellemon 2020.)

Järjestöt Israelin yhteiskunnassa

Järjestöllä tarkoitetaan henkilöiden tai yhteisöjen määrätarkoitusta varten perustamaa yhteenliittymää (Kielitoimiston sanakirja 2020). Järjestö ja yhdistys kuvaavat yleensä samantapaista organisaatiota. Järjestö on aina myös yhdistys, mutta yhdistys voi olla myös tietyn asian hyväksi toimiva liitto, kerho tai seura. (Ammattinetti 2020.) Järjestötoimintaan sisältyy kolme yleistä ehtoa. Ensinnäkin järjestötoiminnan on oltava vapaaehtoista, toiseksi järjestö ei saa jakaa voittoja sidosryhmille ja kolmanneksi, järjestöllä ei ole selvää omistajaa. (Frumkin 2002, 3.) Järjestöjen tarjoama apu ja palvelutuotanto voidaan jakaa kahteen eri osaan: eiammattilaisten tekemään auttamiseen, vertaistukeen ja vapaaehtoistoimintaan

sekä ammattimaiseen palvelutuotantoon, jota palvelun järjestämistä vastaavat tahot, esimerkiksi kunnat, ostavat asukkailleen. (Hokkanen, Kettunen & Piirainen 2005.)

Toiminnan johtamisen näkökulmasta järjestöjen olennainen ero muihin organisaatioihin on voitto tavoittelemattomuus ja toiminnassa mukana olevat vapaaehtoiset henkilöt. Vapaaehtoisuus voi olla täysin rahallisesti korvauksetonta tai joiltain osin korvattua, esimerkiksi palkkiot. Vapaaehtoiset osallistuvat omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan. Usein myös palkatun henkilöstön motivaatio tehdä työtä on muualla kuin rahassa tai virka-asemassa. (Houston 2006, 69.) Järjestöjä voisi luonnehtia matalan hierarkian organisaatioiksi. Niissä työntekijät osallistuvat laajasti työyhteisön päätöksentekoon. Johtamiskäytäntö antaa järjestössä työskentelevälle autonomian, mahdollisuutena päättää työn suoritustavasta sekä aikataulusta. (Peltosalmi ym. 2016, 196.)

Järjestöt ovat osa kolmatta sektoria. Kolmas sektori määritellään hieman eri lailla eri puolilla maailmaa. Yhdysvalloissa se tarkoittaa riippumatonta sektoria, joka on erossa valtiosta ja markkinoista. Euroopassa kolmas sektori tarkoittaa järjestöjä, jotka eivät selvästi ole irrallaan valtiosta tai markkinoista. Kolmas sektori Euroopassa on ollut tukemassa hyvinvointivaltion syntyä, eikä niinkään vastaus valtion ja markkinoiden huonoon sosiaalipolitiikkaan, kuten Yhdysvalloissa. (Matthies 2007, 58.)

Israelin kolmas sektori eroaa muiden maiden kolmannesta sektorista erityisesti kahdessa asiassa. Ensinnäkin kolmannen sektorin järjestöjen talous on perustunut ja perustuu edelleen suurelta osin ulkomailla asuvien juutalaisten lahjoituksille. (Gidron, Bar & Katz 2004, 93.) Israelin kolmas sektori on muuttunut huomattavasti historian kuluessa. Israelin itsenäistyttyä vuonna 1948 Israelin valtio teki läheistä yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa. Yksi esimerkki tästä on juutalaistoimisto, joka oli ennen itsenäistymistä toiminut yleishyödyllisenä järjestönä vastaten muun muassa juutalaisten maahanmuutosta Israeliin. Juutalaistoimisto jatkoi työtään yleishyödyllisenä järjestönä myös valtion itsenäistymisen jälkeen, vaikka oli hallinnollisesti ja toiminnallisesti osa Israelin valtiota. (Gidron ym. 2004, 93–94.) 1970-luvun lopulta alkaen Israeliin syntyi uusia vapaaehtoisjärjestöjä pääosin poliittisten ja sosiaalisten protestien vaikutuksesta (Gidron 1997, 25). Valtion ja kolmannen sektorin suhde alkoi muuttua 1980-luvulla, jolloin valtio siirsi

sosiaali- ja terveystalvelujen tarjoamisen pääosin kolmannelle sektorille (Katz, Gidron & Limor 2009, 3).

Israelin kolmas sektori on varsin moninainen sisältäen erilaisia yleishyödyllisiä järjestöjä, yhdistyksiä ja organisaatioita, joista suurin osa tarjoaa koulutus-, terveys-, sosiaali-, kulttuuri- tai vapaa-ajan palveluita. Voittoa tavoittelemattomien järjestöjen lukumäärä ja toiminnan kirjo on laajentunut kasvattaen kolmannen sektorin vaikutusta Israelin talouteen ja yhteiskuntaan palvelujen tarjoajana ja työllistäjänä. (Katz ym. 2009, 21-22.) Israelin yhteiskunta muodostuu monista eri uskonnoista, kansoista ja kielistä. Vuonna 2014–2015 tehdyn kyselyn mukaan Israelin yhteiskunta muodostuu juutalaisista (81%), muslimeista (14%), druuseista (2%), kristityistä (2%) ja muista (1%). (PEW Research Center 2016.) Vuonna 2017 koko maan väkiluku oli 8,8 miljoonaa. (Central Bureau of Statistics 2019, 6.)

Järjestöjen digitalisaatio

Järjestöissä eletään samojen digitalisaation mahdollisuuksien ja haasteiden keskellä kuin muissakin organisaatioissa. Digitalisaatiossa on kyse kulttuurin muutoksesta eikä vain siitä, että nykyiset toimintatavat korvataan digitaalisilla vaihtoehdoilla. Järjestöissä digitalisaation toivotaan tehostavan ja kehittävän toimintaa ja tuovan uusia toimintamahdollisuuksia. (Salmi 2019.) Järjestöjen digitalisaatio voidaan määritellä järjestöä kehittäväksi toiminnaksi ja sen toimintaympäristömuutokseksi (Lehtonen 2016, 54).

Kansainvälinen järjestötyön julkaisusarja *Volunteristics Review* vuodelta 2018 sisältää kattavan yhteenvedon järjestöjen käyttämästä teknologiasta. Julkaisun mukaan teknologia tarjoaa järjestöille mahdollisuuksia hyödyntää sitä usealla eri tavalla, joista yksi on järjestöjen käyttämät asiakastietojärjestelmät. Ne mahdollistavat asiakkaiden hoidon koordinoinnin niin organisaation sisällä kuin yhteistyössä muiden palveluntarjoajien kesken, jos asianmukaiset luvat on saatu tietojen jakamiseen. (McNutt ym. 2018, 19.)

Digitalisaation avulla moni asia voi selkeytyä, laskea kustannuksia ja jopa parantaa tulosta. Järjestöt voisivat hyödyntää paremmin digitalisaatiota saadakseen enemmän tukea toimintaansa. (Haverinen 2020.) McNutt ym. (2018, 38) toteaa

nykyteknologian hyödyttävän eniten suuria järjestöjä, joilla on enemmän teknologian käyttöönottoon tarvittavia resursseja. Vähiten teknologiasta hyötyvät pienet vapaaehtoisvoimin toimivat järjestöt, joissa uuden teknologian käyttöönotto tapahtuu muita hitaammin. Teknologia auttaa järjestöä varainkeruussa ja varojen käytössä, henkilöstöjohtamisessa, asiakastyössä sekä hallinnoimaan järjestöpolitiikkaa. Teknologian varjopuolia ovat muun muassa henkilötietojen varastaminen, yksityisyyden menetys ja kyberterrorismi. (McNutt ym. 2018, 38.)

Suomen Partiolaiset -järjestön digitalisaatiota tutkineen Lehtosen johtopäätöksenä on, että yritysmaailman käyttöön suunnitellut pilvipalvelut ja tietojärjestelmät eivät sellaisenaan välttämättä sovellu järjestötyöhön. Hinnaltaan halvatkin ohjelmat vaativat järjestöltä niiden käyttöön tarvittavaa digitaalista osaamista. Sen tähden aikuiskasvatuksella on tärkeä rooli järjestötyöntekijöiden digitaalisten valmiuksien ja digitaalisen vuorovaikutuksen parantamiseksi. Uusia tietojärjestelmiä suunniteltaessa, kehitettäessä tai käytettäessä on myös tärkeää ottaa huomioon ihmisten ja yhteisöjen digitaalinen osallisuus. (Lehtonen 2016, 56, 60–61.)

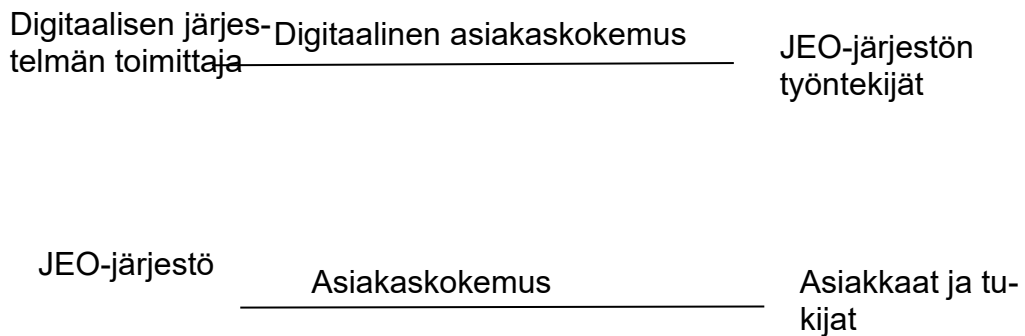
Järjestödigi-kartoituksessa selvitettiin suomalaisten järjestöjen tilaa digitalisaatioon, viestintään, digiosaamiseen ja sosiaalisen median käyttöön liittyen. Syksyllä 2019 tehtyyn kartoitukseen osallistui 479 suomalaisten järjestöjen edustajaa. Tulokset kertoivat, että järjestöjen suurimmat esteet digitalisaation hyödyntämiselle liittyivät taloudellisiin haasteisiin ja henkilöresursseihin. Vastaajista noin kolmannes arvioi, että johtaminen ja näkemyksellisyys tukevat järjestön mahdollisuuksia hyödyntää erilaisia digitaalisia sovelluksia toiminnassaan. (Salmi, Heikkilä, Vuohelainen, Koivisto & Seppälä 2019, 8.)

Työntekijä kehittämistyössä ja muutoksessa

Työntekijöiden kokemukset kehittämisen kohteena

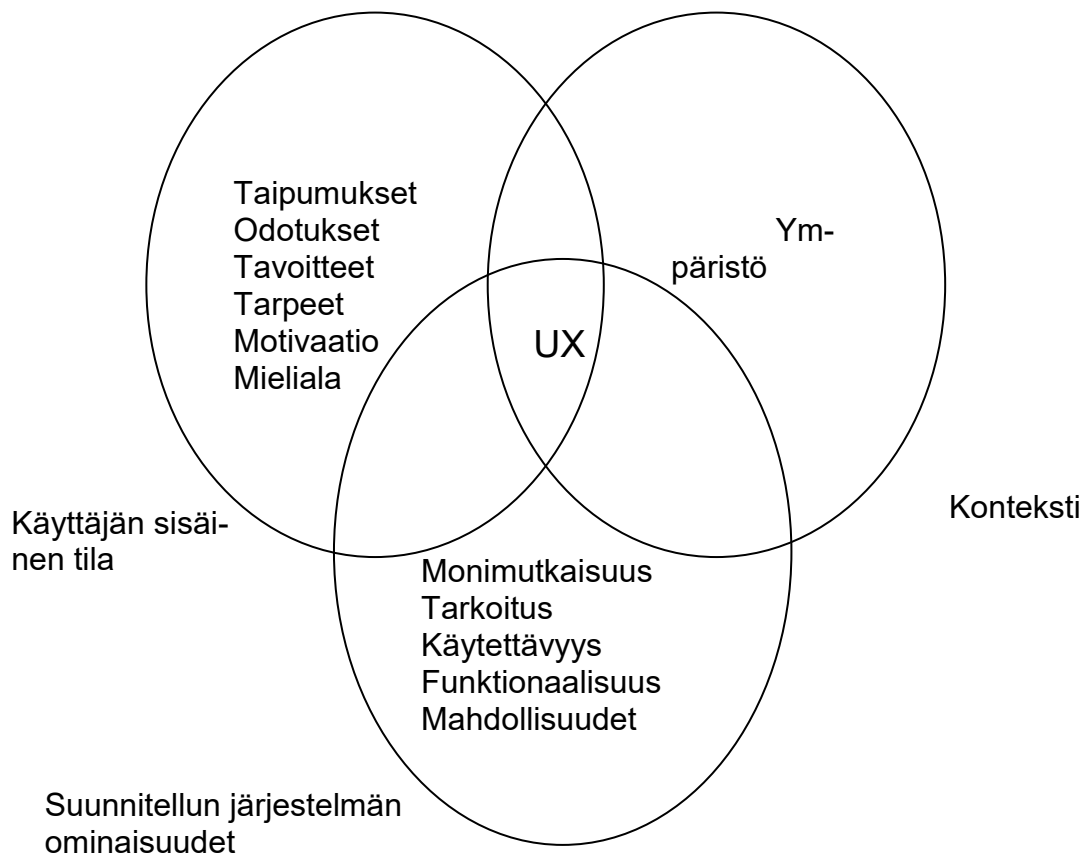
Morganin (2017, 8) mukaan työntekijäkokemus muodostuu työntekijän odotuksista, tarpeista ja toiveista yhdistettynä johdon määrittämille tavoitteille. Korhikoski ja Karhinen (2019, 36) toteavat työntekijäkokemuksen olevan tärkeä, mutta johdon näkökulmasta asiakkaat ovat prioriteettina. Kuitenkin ilman positiivista ja onnistunutta työntekijäkokemusta, hyvää asiakaskokemustakaan ei voida tuottaa. Yhteisessä tietoperustassa viitataan tarkemmin asiakas- ja työntekijäkokemuksen yhteyteen.

Tässä opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitetaan JEO-järjestön työntekijää, joka oli asiakkaan roolissa valitessaan järjestölle sopivaa digitaalista asiakastietojärjestelmää eri toimittajilta. JEO-järjestössä oli kaksi asiakaskokemuksen tasoa (Kuvio 2). Toinen oli järjestön työntekijöiden digitaalinen asiakaskokemus suhteessa digitaalisen järjestelmän toimittajaan. Asiakaskokemuksella tässä opinnäytetyössä viitataan juuri tämän tason digitaaliseen asiakaskokemukseen. Toinen asiakaskokemuksen taso oli asiakkaiden ja tukijoiden asiakaskokemus suhteessa JEO-järjestöön.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen kaksi tasoa JEO-järjestössä

JEO-järjestön työntekijä oli digitaalisen asiakastietojärjestelmän palveluntarjoajan asiakas, jolle uutta järjestelmää testatessa muodostui käyttäjäkokemus järjestelmästä. Eskelinen (2012, 9-10) viittaa pro gradu -tutkielmassaan Forlizzin ja Battergeen tapaan kuvata käyttäjäkokemusta kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen on käyttäjän näkökulma, joka painottaa käyttäjän tarpeita. Tähän vaikuttaa kaikki käyttäjän tunteet, uskomukset, mieltymykset ja havainnot ennen ja jälkeen käyttöä sekä sen aikana. Toinen on tuotteen näkökulma. Sen tavoitteena on tuoda tietoa tuotteen suunnittelijoille ja kehittäjille tuotekehityksen tueksi. Kolmas näkökulma on käyttäjän ja tuotteen välinen vuorovaikutus. Se kuvaa käyttökokemuksessa syntyneitä merkityksiä. Immosen (2013, 13–14) pro gradu -tutkielma kertoo UX (User Experience) -näkökulmasta, jossa käyttäjän eri osa-alueet, kuten sisäinen tila, konteksti ja suunnitellun järjestelmän ominaisuudet vaikuttavat käyttäjäkokemukseen (Kuvio 3).



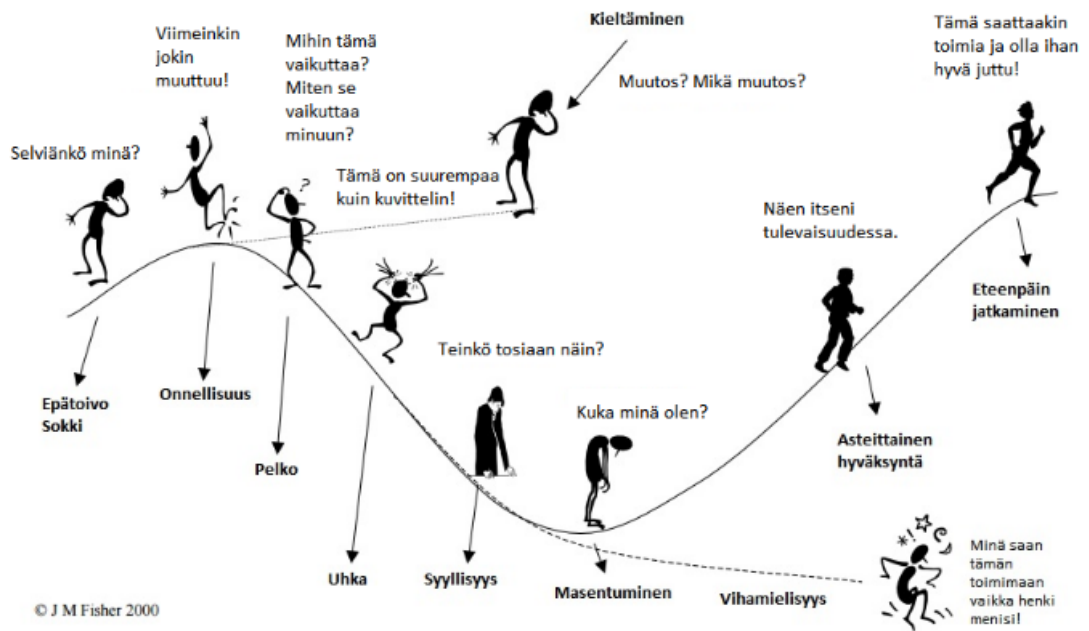
Kuvio 3. UX-näkökulmasta digitaalisen järjestelmän hankkiminen onnistuneeseen käyttäjäkokemukseen (mukaillen Immonen 2013, 13–14; Eskelinen 2012, 13-14)

Menestyksekkään muutosprosessin läpivienti

Organisaation digitalisaatio tuo mukanaan muutoksen niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaationkin arkeen. Muutoksen läpikäynti on usein työntekijälle haastava prosessi, johon kuuluu monenlaisia erilaisia vaiheita. Digitalisaation aiheuttaman muutosprosessin huomioonottaminen on tärkeää järjestöjen digitalisaatiota suunniteltaessa. Elisabeth Kubler-Rossin kehittämän muutoskäyrän (Change Curve) mukaan muutokseen sisältyy viisi eri vaihetta. Ne ovat kieltäminen, viha, kaupanteko, masennus ja hyväksyntä. Vaiheet toimivat ihmisen puolustus- ja selviytymismekanismeina muutoksessa, menetyksessä ja/tai shokissa. (Kübler-Ross Foundation 2020.)

1970-luvulla Fisher kehitti Kübler-Rossin mallin pohjalta kahdeksanosaisen muutoskäyrän (Kuvio 4), johon kuuluu myös positiivisia tunteita sekä vaiheita, jotka vievät umpikujaan. Fisherin mukaan muutoksen läpikäyntiin sisältyvät seuraavat vaiheet: epätoivo, onnellisuus, pelko, uhka, syyllisyys, masentuminen, asteittainen hyväksyntä ja eteenpäin jatkaminen. Toisinaan siihen voi kuulua myös kieltämisen ja vihamielisyyden vaiheita. (Fisher 2000.)

Muutoksen käyrä



Kuvio 4. John Fisherin muutoksen käyrä vapaasti suomennettuna (Fisher 2000; Sevenne 2015, 11)

Kotterin (1996, 20) mielestä on tärkeää tiedostaa muutoksen eri vaiheet. Vähintään yhtä tärkeää on löytää vastaus siihen, miten muutoksen eri vaiheiden läpikäyminen voi tapahtua menestyksekkäästi. Siihen Kotter keskittyy luomassaan muutosteoriassa. Kotterin (1996, 20) mukaan muutoksen menestyksekkäs läpivieminen on monivaiheinen, voimaannuttava ja motivoiva prosessi, joka on vahvempi kuin muutosta vastustavat tekijät. Kotterin muutosteoria sisältää kahdeksan eri askelta siitä, miten muutos aikaansaadaan ja viedään läpi menestyksekkäästi (Kuvio 5).



Kuvio 5. Muutosprosessin vaiheet (Isotalo 2019, 28 mukailien Kotter 1996, 21)

Kotterin muutosprosessi (Kuvio 5) alkaa muutostarpeen perustelulla painottamalla muutoksen ajankohdan ja pakollisuuden tärkeyttä. Seuraavaksi perustetaan ohjaava tiimi, jolla täytyy olla tarpeeksi valtaa johtaa muutosta sekä omata edellytykset tehokkaaseen tiimitoimintaan. Kolmas askel sisältää selkeän käsityksen luomisen siitä, miltä tulevaisuus näyttää laatimalla visio ja strategia. Visio ohjaa muutoksen suuntaa sekä strategia antaa käytännön työvälineet sen toteuttamiseksi. Kotterin muutosprosessin neljänteen askeleeseen kuuluva muutosviestintä keskittyy uuden vision ja strategian viestimiseen monin eri välinein. (Kotter 1996, 21.) Innanen keskittyy pro gradu -työssään muutoksen onnistumisen edellytyksiin organisaatiossa. Työn tutkimustulokset tukevat Kotterin ajatusta tehokkaan muutosviestinnän vaikutuksesta muutoksen läpiviennin menestykseen. (Innanen 2020, 102.)

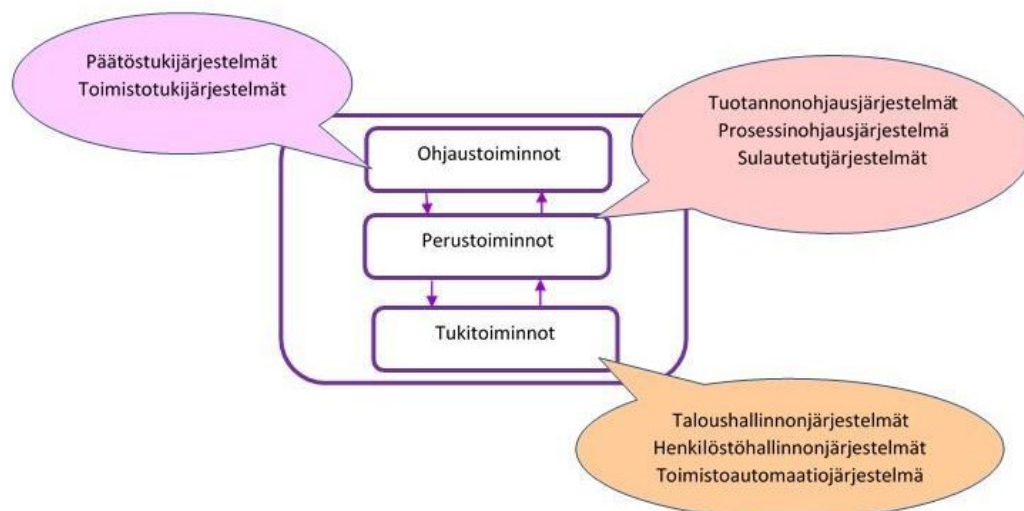
Viides askel on henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen. Siihen kuuluu mahdollisten esteiden poistaminen, riskien ottamisen ja innovatiivisen toiminnan tu-

kemisen sekä muutosta heikentävien rakenteiden muuttaminen muutosta tukeviksi järjestelmiksi. (Kotter 1996, 21.) Myös Innasen mukaan (2020, 102) henkilöstön osallistaminen on keskeinen tekijä muutoksen onnistumisessa.

Kuudes askel painottaa pienienkin edistysaskeleiden huomioimista muun muassa palkitsemalla niitä työntekijöitä, jotka mahdollistivat onnistumisen. Seitsemäs askel on uusien toimintatapojen toteuttaminen. Se sisältää muun muassa muutosta tukevien työntekijöiden kehittämistä, palkkaamista ja tukemista sekä muutosvisioon sopimattomien olemassa olevien järjestelmien, rakenteiden ja käytänteiden muuttamista. Viimeinen eli kahdeksas askel on uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaation kulttuuria. Se tapahtuu muun muassa parantamalla organisaation suorituskykyä asiakaslähtöisen käyttäytymisen avulla ja ilmaisemalla selvästi uusien käyttäytymismallien yhteyden organisaation menestykseen. (Kotter 1996, 21.)

Tietojärjestelmät ja niiden kolme eri mallia

Pohjosen (2002, 6) mukaan tietojärjestelmät ovat erilaisille organisaatioille välttämättömiä toiminnan mahdollistajia. Tietojärjestelmän tarkoituksena on palvella ja auttaa organisaatiota saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Tietojärjestelmä sisältää järjestelmän ympäristöön liittyvät tekniset asiat sekä organisationaaliset, sosiaaliset ja inhimilliset seikat kuten käyttäjäroolit, vastualueet ja käyttöoikeudet. Sikäli tietojärjestelmä on käsitteenä ohjelmistoa laajempi. (Paananen & Granlund 2005, 338.)



Kuvio 6. Tietojärjestelmien roolit toimintayksiköissä (Pohjonen 2002)

Kuvio 6 selventää miten tietojärjestelmät voivat tukea organisaation erilaisia toimintoja. Organisaation sisäiset toiminnot voidaan jaotella kolmeen kategoriaan. Perustoiminnon muodostavat toimintayksikön primääritoiminnot eli toiminnot, jotka mahdollistavat toimintayksikön olemassaolon. Perustoiminnoksi luetaan kaikki varsinainen toiminta. Tietojärjestelmä, joka avustaa organisaation tuki- tai ohjaustoimintaa tai mahdollistaa organisaation tuottaman tuotteen, kuuluu perustoimintaan. Ohjaustoiminnot ovat lähinnä organisaation johdon tehtäviä: suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa. Tukitoimintoihin luetaan henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto, tuotekehitys ja huolto. Kaikki tietojärjestelmät palvelevat organisaatiota ja mahdollistavat sen asettamien tavoitteiden saavuttamisen. (Pohjonen 2002, 9–11.)

Wiion mukaan tietojärjestelmä on ymmärrettävä, kun käyttäjän on helppo päätellä, kuinka hän pääsee haluamaansa lopputulokseen tai mitä ohjelmalla voi tehdä. Vaivattomuus antaa käyttäjälle mahdollisuuden suoriutua tehtävistään yksinkertaisimmalla tavalla. Vaivattomuus säästää usein myös aikaa. Kattavaan tietojärjestelmään on saatu kaikki ne toiminnot, joita käyttäjä tarvitsee työssään. Esteettisyys tekee tietojärjestelmän käytön miellyttävämmäksi sekä viestittää käyttäjällä laadusta. (Wiio 2004, 29–31.)

Pohjonen (2002, 10) jakaa tietojärjestelmän hankintaan liittyvät syyt kolmeen osaan. Ensimmäinen syy on perus- ja liiketoimintojen ja operatiivisten toimintojen tukeminen, toinen on johdon päätöksenteon tukeminen ja kolmas strategisen kilpailuedun saavuttaminen. Tietojärjestelmää hankittaessa on yleensä kolme eri vaihtoehtoa. Tietojärjestelmä voidaan ostaa valmiina ohjelmistona, se voidaan luoda itse tai ammattilaisten avulla. Vaihtoehtoisesti voidaan myös hankkia valmisohjelmisto, jota räätälöidään toimittajan kanssa asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Forselius 2013, 58; Kauhanen 2012, 40.)

Valmisohjelmisto vai räätälöity ratkaisu

Valmisohjelmistoja on tarjolla runsaasti ja myös niihin on hyvä tutustua. Valmisohjelmiston hyvä puoli on se, että sen hankinta tulee edullisemmaksi kuin tietojärjestelmän itse tekeminen tai teettäminen. (Forselius 2013, 23.) Valmisohjel-

misto on valmis toimittajan tarjoama paketti ilman muutoksia, eikä tilaaja voi määrittää, milloin tietojärjestelmään tehdään muutoksia tai milloin uusi versio julkaistaan. Testaus jää myös tilaajan tehtäväksi, jolloin kannattaa huomioida siitä aiheutuvat lisäkustannukset. Lisäkustannuksia voivat aiheuttaa myös tarpeettomat ominaisuudet, joita ei saa ohjelmistosta poistettua. (Koistinen 2002, 200.) Valmisohjelmisto joudutaan myös usein räätälöimään ja sovittamaan organisaation käyttöympäristöön (Kettunen 2002, 37–38).

Tilaajan tarpeisiin voidaan myös toteuttaa juuri heille räätälöity ratkaisu. Räätälöidyssä ratkaisut luodaan usein jonkun sovelluskehityksen päälle, mutta suurin osa ohjelmistosta on oltava räätälöityä. (Koistinen 2002, 200.) Valinta valmisohjelmiston ja räätälöidyn ohjelmiston välillä voidaan tehdä vertaamalla asiakkaan vaatimuksia, hankinnan kustannuksia ja projektin läpivientiä. Ohjelmistolisenssin lisäksi hankinnan kustannuksia laskettaessa, tulee ottaa huomioon myös piilokustannukset. Piilokustannuksia syntyy, kun tietojärjestelmää perehdytetään työntekijöille tai kun käyttökatos estää järjestelmän käytön kokonaan. (Kettunen, 2002, 37-38; Forselius 2013, 23.) JEO-järjestölle tarjottiin räätälöitynä ratkaisuna yhtä arabiankielistä asiakastietojärjestelmää, jonka paikallinen yritys olisi luonut heidän tarpeidensa pohjalta. Tämä ratkaisu oli kuitenkin suunniteltua kalliimpi, eikä järjestö ollut halukas joustamaan budjetistaan ja hyväksymään paikallisen yrityksen tarjousta asiakastietojärjestelmän luomiseksi.

Itse tehty ohjelmisto

Mikäli tietojärjestelmä aiotaan toteuttaa itse, tarvitaan sitä varten osaava henkilö. Tähän voidaan joko palkata ammattilainen tai ottaa yhteyttä alueen oppilaitoksiin. Työn laatua ei voida taata silloin, kun kyseessä on yksittäinen ammattilainen tai opiskelija. Valittaessa itse tehty ohjelmisto, täytyy yrityksen ratkaista myös tietojärjestelmän ylläpito tulevaisuudessa. (Koistinen 2002, 200.) Itse tehdyn ohjelmiston kehittämiseen toimeksiantajalla ei ollut tarvittavia aika-, talous- ja henkilöstöresursseja.

PALVELUMUOTOILUPROSESSI

Artikkelikokoelman alussa, yhteisessä tietoperustassa, kerrotaan yleisemmin palvelumuotoilusta. Kuten Moritz (2005, 7) toteaa, palvelumuotoilu auttaa luomaan tai kehittämään palveluita ottamalla huomioon sekä asiakkaan että organisaation

tarpeet. Tämä opinnäytetyö kartoitti työn toimeksiantajalle, JEO-järjestölle, sopivan asiakastietojärjestelmän. Opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi valikoitui palvelumuotoilu. Tarkoituksena oli etsiä järjestölle sopiva asiakastietojärjestelmä asiakaslähtöisesti, järjestön tarpeita ja toiveita kuunnellen sekä muotoilla asiakastyötä.

Tuulaniemen (2011) palvelumuotoiluprosessi muodostuu viidestä eri vaiheesta, jotka ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Palvelumuotoiluprosessi alkoi määrittelyvaiheella, jolloin JEO-järjestön toimitusjohtajan kanssa keskusteltiin järjestön tarpeista digitalisaation alueella. Keskustelujen myötä opinnäytetyön aiheeksi muodostui asiakastyön digitalisaatio. Työn tavoitteena oli järjestön tarjoamien palvelujen kehittäminen ja markkinoinnin tukeminen. Toinen vaihe sisälsi tutkimusta JEO-järjestön toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Tähän vaiheeseen kuului toimintaympäristöön tutustuminen ja asiakastietojärjestelmän valintaan vaikuttavien kriteerien määrittelyminen.

Tältä pohjalta siirryttiin suunnitteluvaiheeseen, jolloin etsittiin JEO-järjestön tarpeisiin ja kriteereihin sopivia asiakastietojärjestelmiä. Menetelmänä käytettiin benchmarkkausta, jolloin muiden samalla alalla toimivien organisaatioiden strategiavalintoja, tuotteita, palveluita ja toimintatapoja vertaillaan kerätäkseen tietoa parhaista käytännöistä (Tuulaniemi 2011). Benchmarkkaamalla selvitettiin muiden järjestöjen kokemuksia hyvistä asiakastietojärjestelmistä. Samaan aikaan kartoitettiin netistä löytyviä palveluntarjoajia. Neljännessä palvelutuotantovaiheessa järjestölle kerrottiin löydetyistä asiakastietojärjestelmistä ja heille annettiin mahdollisuus testata kolmea eri vaihtoehtoa. Tässä vaiheessa ratkaisuvaihtoehtoja kehitettiin järjestön toiveiden mukaisesti. Palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe oli arviointi, joka toteutettiin kirjallisesti tässä opinnäytetyössä. Koko prosessin ajan järjestö antoi suullista palautetta prosessin läpiviennistä. Prosessin läpivientiä kuvaa tarkemmin liite 1. Asiakastietojärjestelmän digitalisoinnin prosessinkuvaus.

Aineistonkeruu

Tutkimusaineiston tiedonkeruu tapahtui kahden teemahaastattelun, sähköpostiviestien, nettihakujen ja toimeksiantajan palautteen avulla. Aineistonkeruussa

hyödynnettiin benchmarkkausta. Suomessa ja Israelissa oltiin yhteydessä kolmeen sosiaali- ja terveysalan järjestöön, sopivia asiakastietojärjestelmiä etsittiin netistä sekä tehtiin yhteistyötä toimeksiantajan kanssa palvelumuotoiluprosessia seuraten. Israelissa oltiin yhteydessä kahteen järjestöön: International Christian Embassy Jerusalem (ICEJ) ja The Red Crescent Society. ICEJ tekee kotikäyntejä vanhusten parissa eri puolilla Israelia ja The Red Crescent Society tarjoaa terveydenhoitopalveluja arabiväestölle Jerusalemissa. Suomessa haastateltiin Pirkanmaan syöpäyhdistyksen toiminnanjohtaja Anne Lindforsia. Edellämainittuihin kolmeen järjestöön oltiin yhteydessä, jotta heiltä saataisiin lisätietoa järjestökentällä jo käytössä olevista, hyväksi havaituista asiakastietojärjestelmistä.

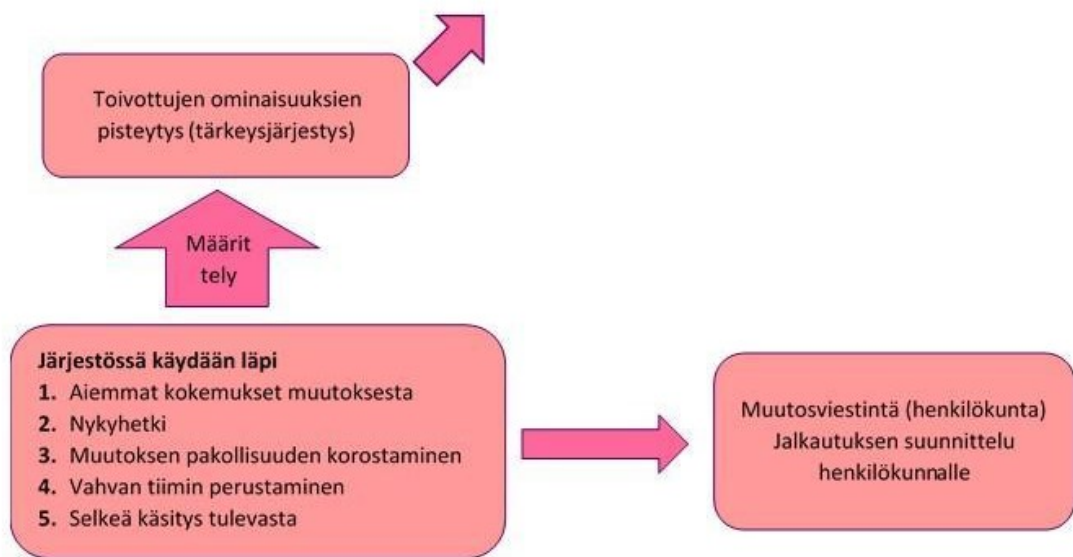
Aineistonkeruun tulokset

Yhteistyö järjestön kanssa

Aineistonkeruun tuloksena opinnäytetyön eteneminen esitetään tässä työssä askele askeleelta. Opinnäytetyö lähti liikkeelle määrittelyvaiheella yhteistyössä JEO-järjestön kanssa (Kuvio 7). Palvelumuotoiluprosessissa näkyy Kotterin (1996, 21) muutosprosessin eri vaiheita. Ensimmäinen niistä, muutoksen ajankohdan ja pakollisuuden korostaminen, näkyy jo Porsche ja Ford -vertauksessa, joka selvittää avustustyön asiakasjärjestelmän digitalisaation tarpeellisuutta. Avustustyö ja sitä kuvaava Porsche on saatava näkyväksi mahdollisimman hyvin. Ilman työn nykytilasta ja tuloksista kertovaa tiedotusta järjestö ei hyödynnä koko potentiaaliaan, vaan ikään kuin ajaa Porschen sijaan vanhalla Fordilla. Muutosprosessin toinen ja kolmas vaihe, vahvan tiimin perustaminen muutoksen läpiviemiseksi sekä selkeän käsityksen luominen tulevasta vision ja strategian avulla. (Kotter 1996, 21.) Tämä tapahtui opinnäytetyön alkuaikoina talvella 2019–2020. Opinnäytetyön visiona oli alusta asti JEO-järjestön avustustyön asiakasjärjestelmän digitalisaatio ja avustustyön parempi esiintuominen tukijoille. Strategia koostui eri asiakasjärjestelmien kartoittamisesta, testaamisesta ja käyttöönotosta vuoden 2020 aikana. Ohjaustiimi koostui kolmesta opiskelijasta ja järjestön johtajasta. Prosessin edetessä keväällä 2020 siihen liittyi myös kaksi järjestön muuta työntekijää.

Kehitystehtävän aiheen valinnan jälkeen seuraavaksi JEO-järjestö määritteli asiakastietojärjestelmän valintaan seuraavat neljä kriteeriä. Hinta sai olla enim-

millään 100 dollaria kuussa, järjestelmä toimii myös Israelissa, sitä voidaan käyttää arabiaksi ja sillä on mobiilisovellus. Asiakastietojärjestelmän suunnitteluun annettiin melko vapaat kädet, koska toimeksiantajalla ei ollut kokemusta aikaisemmasta sähköisestä asiakastietojärjestelmästä. Vaihtoehtoina asiakastietojärjestelmän toteuttamisesta olivat valmisohjelmisto, räätälöity ratkaisu tai itse tehty tietojärjestelmä. Asiakastietojärjestelmälle varattu budjetti oli erittäin pieni, joten alustavasti arvioitiin, että räätälöity vaihtoehto tai itse tehty tietojärjestelmä ei tullut kyseeseen, vaan järjestölle pitäisi etsiä jo olemassa olevia käyttöjärjestelmiä. Tässä vaiheessa kartoitettiin myös järjestön nykytilanne, työn johtoon luotiin ohjaustiimi ja alustava suunnitelma asiakastietojärjestelmän käyttöönotolle.



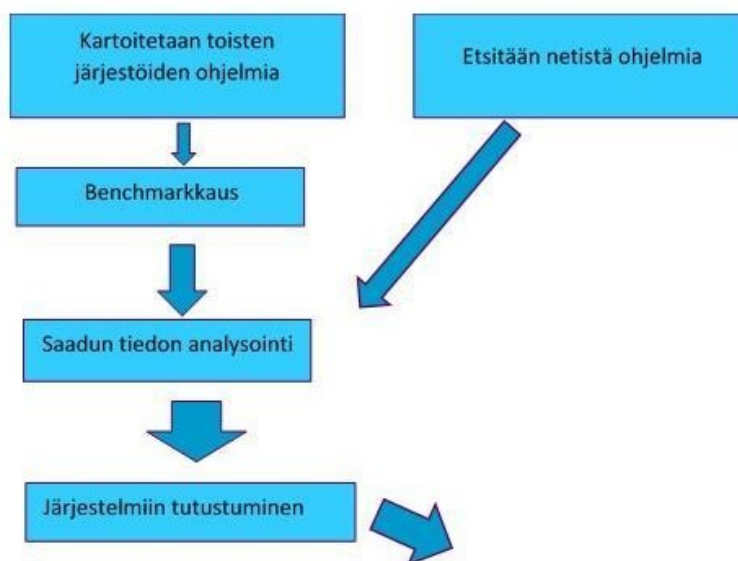
Kuvio 7. Yhteistyö JEO-järjestön kanssa määrittely- ja tutkimusvaiheessa

Asiakastietojärjestelmien kartoitus

Asiakastietojärjestelmien kartoitus aloitettiin JEO-järjestön ulkopuolisista lähteistä, kun järjestön tarpeet ja toiveet olivat selvillä (Kuvio 8). Tässä vaiheessa työssä hyödynnettiin benchmarkkausta. Israelissa tietoa kerättiin Red Crescent ja International Christian Embassy Jerusalem -järjestöiltä. Molemmat järjestöt käyttivät Exceliä asiakastietojen rekisteröimiseen, mutta eivät olleet halukkaita jakamaan valmiita pohjia ulkopuolisten kanssa. (Ishtay 2020; Tolhoek 2020.) Suomessa Pirkanmaan syöpäyhdistyksellä on käytössä ohjelma, johon sisältyy jäsenrekisteri ja toiminnanohjausjärjestelmä sekä mahdollistaa myös lahjoittajien lisäämisen tarvittaessa.

“Meillä on tässä syöpäjärjestöissä uusittu tai otettu käyttöön tällainen yhteinen ohjelma, jolle olemme antaneet nimeksi Järkkäri. Se on tällainen yhdistetty jäsenrekisteri ja toiminnanohjausjärjestelmä. Siinä on jäsenet ja kaikki yhteistyötahot ja vapaaehtoiset. Periaatteessa vähän lahjoittajia voi ottaa mukaan [jäsenrekisteriin].” (Lindfors 2020.)

Asiakastietojärjestelmien kartoitus tehtiin pääosin netissä. Prosessin alussa tutustuttiin kahteen suomalaiseen asiakastietokantaan, Seniortekiin ja Vivagoon. Seniortek tarjoaa digitaalisia palveluja muun muassa päiväkodeille ja ikäihmisille (Seniortek 2020). Vivago keskittyy ikäihmisten hyvinvoinnin turvaamiseen terveysteknologian avulla (Vivago 2020). Kumpikaan suomenkielisistä järjestelmistä ei sellaisenaan vastannut toimeksiantajan vaatimuksia, mutta niitä olisi tarvittaessa voinut kehittää järjestön tarpeisiin. Se ei kuitenkaan ollut mahdollista, koska toimeksiantajan budjetti olisi ylittynyt. Tähän vaiheeseen sisältyi myös saadun tiedon analysointi ja eri asiakastietojärjestelmiin tutustuminen.

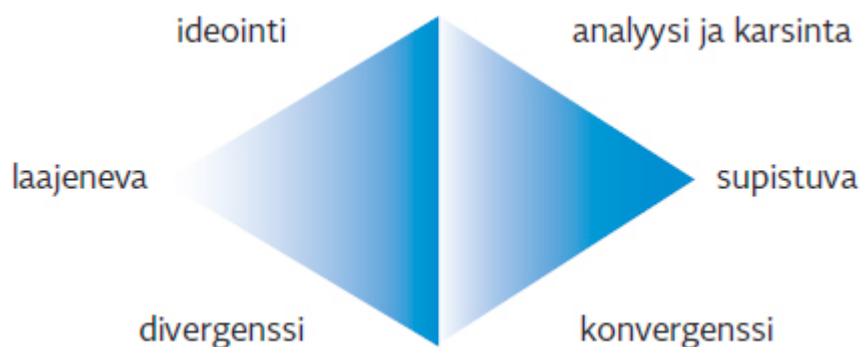


Kuvio 8. Suunnitteluvaiheen aineistonkeruu ja analysointi

Sopivan asiakastietojärjestelmän löytämiseksi hyödynnettiin palvelumuotoilun kahta kehitysmenetelmää. Ensimmäinen niistä on iteratiivinen kehitysmenetelmä, jossa etsitään nopeasti ensimmäinen ratkaisu ja jota kehitetään niin kauan, kunnes tavoite saavutetaan. Toinen on nimeltään inkrementaalinen kehitysmenetelmä, joka jakaa suuremman kokonaisuuden pienempiin kehityshaasteisiin. (Tuulaniemi 2011.) Oppimistehtävässä ensimmäistä ratkaisua kehitettiin

niin kauan, että toivottuun lopputulokseen päästiin. Lisäksi eri tehtävät asiakastietojärjestelmän löytämiseksi jaettiin pienempiin osiin, kuten muiden järjestöjen haastattelu, ohjelmistojen haku netistä ja yhteys toimeksiantajaan. Se selkeytti työn tekemistä ja etenemisprosessia.

Palvelumuotoiluun sisältyy myös luova ongelmanratkaisu, joka koostuu divergenssistä eli ideoiden tuottamisvaiheesta ja konvergenssistä, tuotettujen ideoiden analysoinnista ja karsimisesta (Kuvio 9). Opinnäytetyön divergenssivaiheessa pohdittiin, minkälainen asiakastietojärjestelmän pitäisi olla ja konvergenssivaiheessa arvioitiin ja testattiin eri asiakastietojärjestelmien sopivuutta toimeksiantajalle.



Kuvio 9. Luova ongelmanratkaisu divergenssin ja konvergenssin avulla (Tuulaniemi 2011)

Englanninkielisten asiakastietojärjestelmien kartoittaminen tehtiin nettihakuna käyttämällä hakusanoina “Nonprofit Home Visits Software”. Nettihaussa löytyi asiakastietojärjestelmiä tarjoavia sivustoja. Yksi nettihaun kautta löytyneistä palveluntarjoajista oli Athena Software (2020), jonka asiakastietojärjestelmä Penelope soveltuu sosiaalipalveluja tuottaville järjestöille. Penelope on suunniteltu erityisesti asiakastietojen pilvipalveluksi ja sinällään sopi JEO-järjestön tarpeisiin hyvin. Penelope oli kuitenkin liian laaja ja vaikeakäyttöinen ohjelmisto järjestön käyttöön. Penelopen kotisivuilta löytyi englanninkielinen termi “Case Management Software”. Tämä oli tärkeä termi, jota pystyttiin käyttämään nettihaussa sopivien englanninkielisten asiakastietojärjestelmien löytämiseksi. Toinen hyödyllinen nettisivusto oli ohjelmistojen verkkoportaali Capterra, jossa voi etsiä erilaisia ohjelmistoja järjestön tarpeiden mukaan. Case Management Software hakusalla Capterran nettisivuilta löytyi kategoria Human Services Software ja ohjelmisto Olive. Ohjelmisto olisi muilta osin voinut sopia JEO-järjestön tarpeisiin,

mutta hinta (179 dollaria kuussa) oli asiakastietojärjestelmälle asetettua budjettia suurempi. (Capterra 2020a.)

Hinnan lisäksi ongelmaksi syntyi se, että osaa löytämistämme asiakastietojärjestelmistä ei voi käyttää Yhdysvaltojen ulkopuolella. Yksi tällainen ohjelmisto on Meet The Need, joka on suunniteltu erityisesti diakoniatyötä varten. Ohjelma toimii lahjoitus pohjaisesti, eikä sillä ole kuukausimaksua. (Meet The Need, 2020.) Capterran nettisivuilta löytyi myös asiakastietojärjestelmä CharityTracker. Ohjelma täytti kaksi kriteeriä, sillä se toimii myös Israelissa ja sen kuukausimaksu on 20 dollaria käyttäjältä. (Capterra 2020b.) JEO-järjestöstä käyttäjiä ei tule olemaan viittä enempää, joten ohjelman hinta sopi budjettiin. Huhtikuussa 2020 Simon Solutions piti JEO-järjestön kahdelle työntekijälle puolen tunnin CharityTracker -ohjelman esittelyn. Yritys oli erittäin palvelualtis ja yhteistyö heidän kanssaan oli alusta asti helppoa. Valitettavasti CharityTrackerilla ei ollut mobiilisovellusta eikä se toiminut arabiaksi, jonka takia toimeksiantaja ei kiinnostunut ottamaan sitä testaukseen. Olemassa olevia englanninkielisiä asiakastietojärjestelmiä oli runsaasti tarjolla, mutta suurin osa niistä oli suunniteltu isoille organisaatioille, eivätkä sikäli sopineet tämän työn tarkoitukseen. Alle sadan dollarin englanninkielisiä asiakastietojärjestelmiä, jotka toimivat myös Israelissa, löytyi vain yksi: Simon Solutionsin CharityTracker.

Palvelutuotantovaihe (Kuvio 10) sisälsi kolme ideoiden tuottamis-, analyysi- ja karsimisvaihetta. Ensimmäisenä kartoitettiin olemassa olevat asiakastietojärjestelmät sekä analysoitiin ja karsittiin pois ne, jotka eivät vastanneet toimeksiantajan kriteereitä. Ensimmäisen vaiheen lopussa toimeksiantajalle tarjottiin testattavaksi CharityTracker -asiakastietojärjestelmää, mutta se ei vastannut toimeksiantajan tarpeita ja toiveita. Sen takia prosessi jatkui iteratiivisesti eli ensimmäistä ratkaisumallia kehittämällä. Tärkeäksi kriteeriksi uuden ratkaisumallin löytämiseksi nousi mobiilisovellus, jotta järjestelmää voitaisiin käyttää helposti myös kentällä.

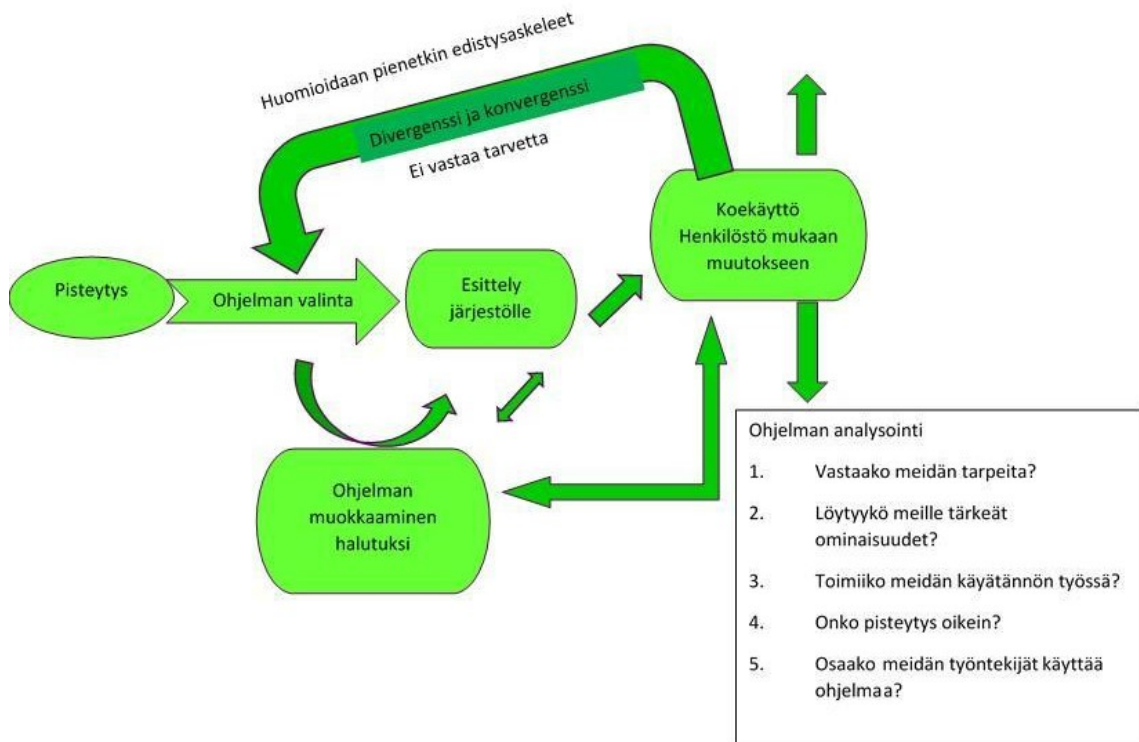
Tämän takia ideoiden tuottamis-, analyysi- ja karsintavaihe toistettiin toiseen kertaan. Toimeksiantajan palautteen perusteella ratkaisun kehittämistä jatkettiin etsimällä uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Tähän osaan työtä liittyy myös Kotterin (1996, 21) muutoksen menestyksekkään läpiviennin neljänteen vaiheeseen sisältyvä muutosvisiosta viestiminen. Uuden järjestelmän käyttöönottosuunnitelma kohtasi

jonkin verran vastarintaa JEO-järjestön johdon kertoessa uusista suunnitelmista työntekijöille. Syynä oli se, että samaan aikaan järjestö oli ottamassa käyttöön toistakin digitaalista työvälinettä, Trelloa, jota käytetään yleisesti erilaisten projektien hallintaan (Trello 2020). Muutosvastarinta kääntyi itse asiassa innovatiiviseksi ratkaisuksi. Sen myötä järjestön vasta käyttöönotettava projektinsuunnitteluohjelmaa Trelloa, päätettiin hyödyntää työssä, kehittämällä sitä asiakastietojärjestelmäksi yhdessä Excelin ja OneNote -ohjelmien kanssa.

Henkilöstön mukaanotto muutokseen kuuluu Kotterin muutosprosessin viidennen vaiheeseen (1996, 21). Tämä tapahtui JEO-järjestössä antamalla kahdelle työntekijälle mahdollisuus osallistua järjestelmän valintaan ja jakamaan omia ideoitaan parhaan mahdollisen tavan löytämiseksi muutoksen eteenpäinviemisessä. Työntekijöiden innovatiivisuus oli myös tärkeässä asemassa asiakastietojärjestelmän muokkaamisessa järjestölle sopivaksi, pariinkin otteeseen työntekijöiden tarjoamat ehdotukset osoittautuivat toimiviksi vaihtoehdoiksi. Toisessa ideoiden tuottamis-, analyysi- ja karsintavaiheessa JEO-järjestön työntekijät olivat alkaneet siirtämään avustustyön asiakastietoja Excel-taulukkoon. Se oli ensimmäinen askel asiakastyön digitalisaatiota kohti. Järjestön tavoitteena oli siirtää tiedot Excelistä myöhemmin asiakastietojärjestelmään. Samaan aikaan järjestön avustustyölle luotiin Trelloon oma pohja, jota muokkaamalla työntekijät voivat tallentaa asiakkaiden tietoja ja käyttää sitä tilastointijärjestelmänä. Muokattuna versiona sitä voitiin käyttää myös JEO-järjestön asiakastietojen organisointiin, seurantaan, tallentamiseen tai jakamiseen, vaikka Trelloa ei ole suunniteltu asiakastietojärjestelmäksi. Järjestö koki positiivisena asiana sen, että Trello toimi arabiankielisenä ja että sillä oli mobiilisovellus. Testausvaiheessa heinäkuussa 2020 ohjausryhmä totesi, että Excelin ja OneNote-ohjelmien käyttö puhelimella oli liian haastavaa. Sen takia ratkaisuvaihtoehtoa alettiin suunnittelemaan uudelleen testaa- jien kokemusten perusteella.

Kolmannessa ideoiden tuottamis-, analyysi- ja karsintavaiheessa testiryhmä ideoi uuden ratkaisuvaihtoehdon: Trellon muuntamisen asiakastietojärjestelmäksi ilman Exceliä ja OneNote-ohjelmia. Yhdessä ohjaustiimin kanssa Trelloon suunniteltiin oma taulu avustustyön asiakastietojärjestelmäksi, jota muokattiin ja testattiin useaan kertaan. Kotterin (1996, 21) muutosprosessin kuudes vaihe "Etenemisen näkyvyyden mahdollistaminen" painottaa onnistumiskokemuksien merkitystä muutosprosessin menestyksekkäässä läpiviennissä. Yksi esimerkki

työssä siitä oli, kun ohjaustiimi pystyi työntekijöiden ehdotusten perusteella muokkaamaan testattavaa ohjelmistoa yksinkertaisemmaksi ja helppokäyttöisemmäksi. Työntekijöiden toimivat ehdotukset otettiin huomioon ja heille annettiin positiivista palautetta aktiivisesta osallistumisesta järjestölle sopivan asiakastietojärjestelmän etsimiseen ja muokkaamiseen.



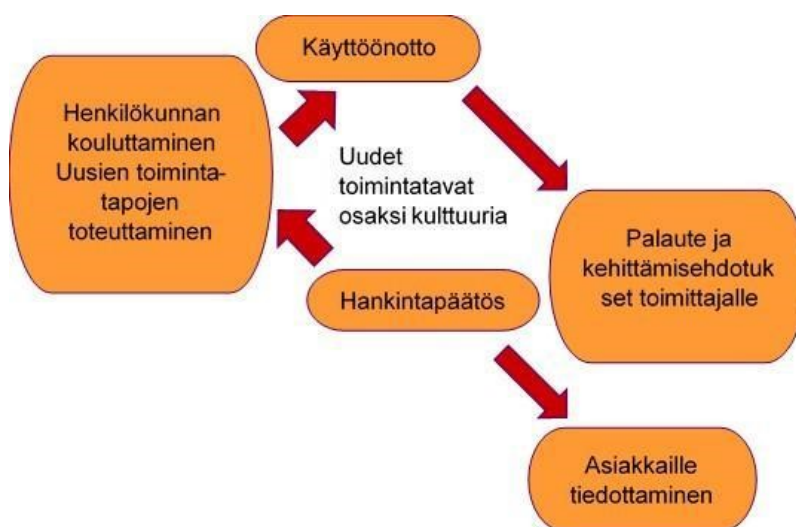
Kuvio 10. Palvelutuotantovaihe

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilulla saadaan parhaat tulokset, kun muotoilussa toistetaan divergenssiä ja konvergenssiä suunnittelemalla, testaamalla ja uudelleen suunnittelemalla parhaat ratkaisut palvelun toimittamiseksi. Tämä on osoittautunut toimivaksi tavaksi myös tässä työssä, kun uudelleen suunnittelun prosessia on toistettu useaan kertaan kehittämällä aiempaa ratkaisuvaihtoehtoa vielä paremmin järjestölle sopivaksi. Ideointi ja uusien ideoiden analysointi ja testaus jatkuivat koko palvelumuotoiluprosessin ajan. Palvelumuotoilua hyödyntämällä pyrittiin keräämään toimeksiantajalle kattavaa tietoa järjestelmien toimivuudesta heidän toimintaympäristössään. Opinnäytetyön aikana divergenssi- ja konvergenssivaihe toistui kolme kertaa. Asiakastietojärjestelmien kartoituksen myötä JEO-järjestön mahdolliseksi asiakastietojärjestelmäksi löydettiin kymmenen eri vaihtoehtoa. Mikään niistä ei kuitenkaan täysin vastannut toimeksiantajan kriteerejä ja toiveita (Kuvio 11).

ASIAKASTIETOJÄRJESTELMÄT							
JÄRJESTELMÄN NIMI	HINTA ALLE 100 \$/KK	TOIMIVUUS ISRAELISSA	ARABIAN-KIELINEN	MOBIILI-SOVELLUS	KÄYTETTÄVYYS	SOPIVUUS	HUOMAUTUKSIA
Meet the Need	✓	✗	✗	✗	✗	20 %	Ei toimi Israelissa
Seniortek	✗	?	✗	✓	✗	20 %	Ei sopivaa ohjelmaa, vaatii räätälöidyn ratkaisun
Vivago	✗	?	✗	✓	✗	20 %	Ei sopivaa ohjelmaa, vaatii räätälöidyn ratkaisun
Penelope	✗	✓	✗	✓	✗	40 %	Monimutkainen & kallis
Olive	✗	✓	✗	✓	✗	40 %	Liian kallis
Charity Tracker	✓	✓	✗	✗	✓	60 %	Mobiilisovelluksen puute
Räätälöity ratkaisu	✗	✓	✓	✓	✓	80 %	Liian kallis
Excel	✓	✓	✓	✓	✗	80 %	Ei luo raportteja
Trello + Excel + One Note	✓	✓	✓	✓	✗	80 %	Ei luo raportteja
Trello	✓	✓	✓	✓	✗	80 %	Ei luo raportteja

Kuvio 11. Kartoitettujen asiakastietojärjestelmien vertailu

Lopputuloksena järjestölle tarjottiin kolmea vaihtoehtoa asiakastietojärjestelmäksi: CharityTracker, järjestön tarpeisiin luotu Excel-pohja ja asiakastietokannaksi muokattu Trello-pohja. Lopulta toimeksiantaja teki itsenäisesti valinnan käyttöjärjestelmästä ja sen käyttöönotosta. Kotterin (1996, 21) muutosprosessin loppuvaiheeseen kuuluvat uusien toimintatapojen toteuttaminen ja niiden ottaminen osaksi organisaatiokulttuuria jäivät järjestön tehtäväksi (Kuvio 12). Järjestön tehtävänä oli myös työntekijöiden kouluttaminen ja järjestelmän ylläpidosta vastaaminen sekä huolehtiminen työntekijöiden totumisesta asiakastietojärjestelmän käyttöön.



Kuvio 12. Asiakastietojärjestelmän käyttöönottovaihe

Markkinointiosaston tehtävänä on hyödyntää asiakastietojärjestelmästä saatavaa dataa järjestön tiedotuksessa sekä rahankeräyskampanjoissa. Lindforsin (2020) mukaan digitaalisesta järjestelmästä saa helposti erilaisia tilastoja. Tilastojen avulla lahjoittajille ja muille tukijoille on helppo todentaa konkreettisesti, mihin lahjoituksia on käytetty.

“Et ylipäänsä digitalisaation hyvä puoli on se, että jos kaiken voi tai jos mahdollisimman ison osan asioista voisi automatisoida jotenkin, niin sehän olisi just lahjoituksen näkyväksi tekemisessä tärkeätä. Eli automatisoida jollakin tavalla että ihmiset vois, niin kuin punaisella ristillä on, että voi ostaa peittoja tai, että se on ajateltu että tällä summalla saa näin monta peittoa ja sitten voidaan näyttää, että tällä summalla on saatu näin monta peittoa.” (Lindfors 2020.)

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti työn lopuksi JEO-järjestölle tarjottiin kolme eri vaihtoehtoa asiakastietojärjestelmäksi asiakastyöhön. Sopivien ratkaisu- vaihtoehtojen löytämiseksi eri ideoiden tuottamis-, analyysi- ja karsintavaiheita toistettiin useamman kerran palvelumuotoiluprosessin luovaa ongelmanratkaisumallia seuraten (Tuulaniemi 2011). Kolme JEO-järjestölle parhaiten sopivaa vaihtoehtoa olivat pilvipalveluun luotava Excel -taulukko, projektinhallintajärjestelmä Trello ja asiakastietokanta CharityTracker. Jokaisella kolmella vaihtoehdolla oli hyvät ja huonot puolensa. Excelin ja Trelon vahvuuksina oli se, että molemmat toimivat myös arabiaksi ja niillä oli käytössä mobiilisovellus. Ohjelmistojen heikkoutena oli vaikea tiedon raportointi ja etsiminen. CharityTracker on suunniteltu sosiaalialan järjestöjen asiakastietojärjestelmäksi. Ohjelmiston vahvuutena oli tiedon raportointi ja etsiminen, joka onnistui helposti. CharityTrackerin heikkoutena puolestaan olivat puhelinsovelluksen ja arabian kielen puuttuminen. JEO-järjestön tehtäväksi jäi asiakastietojärjestelmän valinta opinnäytetyön tulosten perusteella.

Pienen järjestön digitalisoitumisen haasteet ovat olleet nähtävissä opinnäytetyön alusta lähtien. Yksi haasteista on ollut järjestön pienet resurssit. Sen lisäksi McNutt ym. (2018, 38) mainitsee myös henkilöllisyysvarkauksien vaaran. Opin-

näytetyön aikana toimeksiantaja nosti useaan kertaan esille asiakkaiden henkilötietojen turvaamisen tärkeyden. Henkilöllisyysvarkaus on huomattava riskitekijä toimeksiantajalle heidän tekemänsä työn arkaluontoisuuden vuoksi.

Lehtosen (2016, 56) tekemä huomio aikuiskasvatuksen tärkeydestä järjestöjen digitalisoitumisessa oli nähtävissä myös tässä työssä. Osa toimeksiantajan työntekijöistä ei omaa tarvittavia taitoja elektronisen asiakastietojärjestelmän käyttämiseen. Järjestön työntekijöiden aikuiskasvatus digitaalisten taitojen alueella voi helpottaa asiakastietojärjestelmän käyttöönottoa ja edistää järjestön asiakastietokannan digitalisoitumisen onnistumista.

Kehittämishankettamme on ohjannut vahvasti järjestön työntekijöiden asiakas- ja käyttäjäkokemus. Heidän kokemuksensa eri asiakastietojärjestelmistä niiden testausvaiheessa on antanut työlle suuntaa. Uuden digitaalisen työkalun käyttöönottamista suunniteltaessa työntekijöitä kuuntelevan vuorovaikutuksen merkitys on suuri. Sen vaikutuksesta työkalun käyttöönoton aikaansaama muutos voi tapahtua sujuvasti. Toimeksiantajan työympäristössä asiakastyön digitalisaatio tarjoaa lisäksi työntekijöille paremman mahdollisuuden oman työn hallitsemiseen ja itsenäiseen työskentelyyn. Kotikäyntien kirjaaminen voi tuoda heidän työhönsä tarvittavaa rakennetta ja mahdollistaa myös työn tehokkaamman suunnittelun.

Järjestöjen digitalisoituminen tuo mukanaan muutoksen niin työntekijöiden, vapaaehtoisten kuin organisaationkin elämään. Innasen (2020, 102) mukaan muutoksen menestyksestä läpivientiä edesauttavat muun muassa henkilöstön osallistaminen, avoin ja keskusteleva kulttuuri ja tehokas viestintä. Työ seurasi Kotterin (1996, 21) muutosteorian pohjalta luomia muutosprosessin vaiheita. Uuden digitaalisen työkalun käyttöönottoa suunnitteleva järjestö voi hyötyä paljonkin huomioimalla muutosprosessin eri vaiheet. Se auttaa ennakoimaan ja estämään mahdollisia erimielisyyksiä sekä nousevaa muutosvastarintaa ja tekee koko prosessin läpikäymisen helpommaksi kaikille osapuolille.

Lindforsin (2020) mukaan järjestöissä tapahtuvat muutokset voivat olla osalle järjestössä työskenteleville työntekijöille tai vapaaehtoisille haastavia paikkoja. Osa järjestön työntekijöistä saattaa kokea muutoksen liian haastavaksi ja varsinkin vapaaehtoisille tämä voi olla syy lopettaa toiminta. Siksi muutosprosessiin pitää

aina varata riittävästi aikaa, että muutoksesta ehditään puhua. Lisäksi olisi tärkeää ottaa sidosryhmiä ja työntekijöitä mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Toisaalta muutos voi tuoda järjestölle uusia toimijoita.

“Nää [muutokset] voi olla ihan semmoisia niin kuin mediakriisin paikkoja. Se voi olla paikallislehti-mielipidekirjoittelua. Et jos ei haluta ymmärtää tai hyväksyä muuttuvia käytäntöjä. Vapaaehtoisissa on usein se, että he tekevät usein niin suurella tunteenpalolla sitä työtä. He kaipaavat tosi paljon sitä arvostusta. Tietysti koska he ilmaiseksi tekevät tärkeätä työtä. Se voi tuntua loukkauksena että ei saa jatkaa kuin ennen.” (Lindfors 2020.)

Työn eettisyys ja luotettavuus

Valittaessa tutkimuksen kohdetta pohditaan tarkasti, miksi hanke toteutetaan, kenen hyödyksi ja miten valinnassa tulisi ottaa huomioon aiheen yhteiskunnallinen merkitys (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2002, 26). Opinnäytetyön suunnittelu toteutettiin tiiviissä yhteistyössä järjestön johdon kanssa. Järjestön johto oli myös mukana koko opinnäytetyöprosessin ajan ja vuorovaikutteista keskustelua käytiin prosessin edetessä. Kehittämishankkeen aiheen valinta oli lähtenyt toimeksiantajan toiveesta. Eettisyys liittyy vahvasti digitalisaatioon ja opinnäytetyön aiheeseen. Tietoturva huolehtiminen on eettisesti oikein sekä asiakkaan että järjestön näkökulmasta.

Tietoturvaan ja asiakkaan yksityisyyden suojaan liittyvät asiat on huomioitava järjestöjen digitalisaatiossa. Haastattelussa Pirkanmaan syöpäyhdistyksen toiminnanjohtaja Anne Lindfors painotti tietoturvan tärkeyttä. Hän kertoi, että järjestöillä pitää olla valmius näyttää, asiakkaan halutessa, hänestä organisaation järjestelmään kirjatut tiedot. Samoin järjestön pitää tarvittaessa olla valmis poistamaan pysyvästi hänen tietonsa järjestelmistä.

“Ei ollut ihan yksi tai kaks kertaa kun joku halus tai otti yhteyttä ja halus, että kaikki häntä koskevat jäsentiedot poistetaan pysyvästi. Ja siihenhän pitää olla valmius ja siihen että saa nähdä kaikki itseä koskevat tiedot.” (Lindfors 2020.)

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan myös arvioida Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 232–233) mukaan. Luotettavuutta parantavat tutkimuksen vaiheiden kuvaus, aineiston luokittelun perusta sekä päätelmien ja tulosten perusta. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää prosessin selkeä kuvaus, joka on tuotu esille monessa

eri kohdassa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 232–233.) Opinnäytetyön uskottavuutta lisää myös se, että yksi opinnäytetyön tekijöistä on ollut harjoittelussa JEO-järjestöllä. Hänellä oli ymmärrys järjestön tekemästä työstä, asiakkaista ja siitä, mihin tarpeeseen asiakastietojärjestelmä rakennetaan.

Luotettavuutta voidaan myös tarkastella tietosuojan näkökulmasta. Israelin valtion oikeusjärjestyksessä ei ole painettua perustuslakia, vaan Israelin valtion korkein oikeus on antanut perustuslaillisen aseman tietyille ”peruslaille”. Näitä peruslakeja täydentää laaja oikeuskäytäntö, koska Israelin oikeusjärjestyksessä noudatetaan niin sanottua tapalakeja eli common law -järjestelmän periaatteita. (Euroopan unionin virallinen lehti 2011.) Suomessa taas tietosuojasta on määritetty tarkat lait ja tietoturvaan on syytä panostaa etenkin henkilötietorekisteriä luotaessa. Kun uusi asiakastietojärjestelmä otetaan käyttöön Suomessa, järjestöllä täytyy olla EU:n tietosuoja-asetuksen mukaiset käytännöt tiedossa. Luotettavuuden lisäämiseksi järjestön tulee selvittää omassa toiminnassaan tarvittavat dokumentit, tietoturva-asetuksen vaatimat toiminnot ja panostaa tietoturvakäytänteisiin.

Kehittämistyön tulevaisuudennäkymiä

Toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna asiakastyön digitalisaation toteuttaminen palvelumuotoilun avulla oli välillä haastavaa. Suurin vaikeus prosessissa oli asiakkaan vaatimukseen sopivien asiakastietojärjestelmien löytäminen. Tiedonhankinnan perusteella voidaan todeta, että pienille, humanitaarista työtä asiakkaiden kodeissa tekeville järjestöille sopivia asiakastietojärjestelmiä on markkinoilla erittäin vähän. Olemassa olevat järjestelmät ovat joko liian monimutkaisia ja kalliita pienille lahjoitusten varassa toimiville järjestöille tai sitten ne sopivat pääosin hoitotyötä tekeville järjestöille.

Työtä tehdessä todettiin, että puhelinsovelluksella ja useilla eri kielillä toimivalla asiakastietojärjestelmällä on tulevaisuudessa kysyntää. Nämä ominaisuudet laajentaisivat myös ohjelman käytettävyyttä sekä antaisivat sille tärkeitä ominaisuuksia. Puhelinsovellus, helppokäyttöisyys ja halpa hinta ovat ehtoja, jotka täyttämällä asiakastietojärjestelmiä tuottavat yritykset voivat löytää uudet, kannattavat markkinat tuotteelleen. On luultavaa, että suomalaisella järjestökentällä on järjestöjä, jotka ovat samassa tilanteessa digitalisaation suhteen. Opinnäytetyön toivo-

taan voivan toimivan esimerkkinä ja antavan ohjeita digitalisaatioprosessin aiheuttaman muutoksen menestyksekkääseen läpivientiin järjestökentällä yleises-tikin.

JEO-järjestön omistama Porsche on ja pysyy tallissa, ainakin vielä toistaiseksi. Se otetaan esille, kun voidaan olla varmoja, että sillä ajaminen on turvallista, eikä aiheuta Porschelle vaurioita. Teiden pitää olla leveitä ja suorina, ja kaikkien haluk-kaiden on mahdollista kyytiin nauttimaan sen tuomasta nautinnosta. Tämä oli opinnäytetyön tekijöiden saama mielikuva järjestön digitalisaation nykytilasta.

LÄHTEET

Ammattinetti 2020. Hallinnollinen työ. Järjestötyö. Järjestöt ovat yhdistyksiä. Viitattu 29.3.2020 <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/226057b00a653446015570d97a355e7f;jsessionid=97371FEAD9C46CD0F290A2FC77795529>

Athena Software 2020. Penelope. Viitattu 22.9.2020 <https://www.athenasoftware.net/>

Capterra 2020a. Olive App. Viitattu 22.9.2020 <https://www.capterra.com/p/202600/Olive>

– 2020b. Charity Tracker. Viitattu 22.9.2020 <https://www.capterra.com/p/132388/CharityTracker>

Central Bureau of Statistics 2019. Israel in Figures. Selected Data from the Statistical Abstract of Israel 2018. The State of Israel. Viitattu 1.5.2020 https://www.cbs.gov.il/he/publications/DocLib/isr_in_n/isr_in_n18e.pdf

Eskelinen, S. 2012. Tampereen yliopiston intran käytettävyys ja käyttäjäkoke-mus. Tampereen yliopisto. Informaatitieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 15.10.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83797/gradu06084.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Euroopan unionin virallinen lehti 2011. Komission päätös. Viitattu 11.9.2020 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32011D0061&from=EL>

Fellemon, R. 2019. Jerusalem Evangelical Outreach -järjestö. Toimitusjohtajan haastattelu 19.11.2019.

– 2020. Jerusalem Evangelical Outreach -järjestö. Toimitusjohtajan jatko-haastattelu 3.3.2020.

Fisher, J. M. 2000. The Process of Transition. Viitattu 25. 8.2020 <https://www.businessballs.com/processofchange.pdf>

- Forselius, P. 2013. Onnistunut tietojärjestelmän hankinta. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Freeman, E. 2010. Strategic Management: A stakeholder approach. Minnesota: Cambridge University Press.
- Frumkin, P. 2002. On Being Nonprofit : A Conceptual and Policy Primer. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. E-kirja. Viitattu 25.10.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.
- Gidron, B. 1997. The evolution of Israel's third sector: The role of predominant ideology. *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit organisations* 8, 11–38. Viitattu 01.05.2020 <https://doi.org/10.1007/BF02354179>
- Gidron, B., Bar, M. & Katz, H. 2004. *The Israeli Third Sector: Between Welfare State and Civil Society*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Harju 2007. Lyhyt oppimäärä kansalais- ja järjestötoiminnan historiaa. Kansalaisyhteiskunta. Viitattu 25.10.2020 https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/historiaa/lyhyt_oppimaara_kansalais-ja_jarjestotoiminnan_historiaa
- Haverinen, A. 2020. Digitalisaatio tarjoaa uteliaalle varainhankkijalle runsaasti mahdollisuuksia. Näkökulmia järjestöjen digitaalisiin palveluihin. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 15.10.2020 <https://www.soste.fi/kansalaisyhteiskunta/digitalisaatio-tarjoaa-uteliaalle-varainhankkijalle-runsasti-mahdollisuuksia/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.–8. painos. Helsinki: Tammi
- Hokkanen, J., Kettunen, A. & Piirainen, K. 2005. Järjestöjen toiminnan yhtiöittäminen – syitä ja seurauksia. *Julkaisu 2005:13*. Helsinki: Oikeusministeriö. Viitattu 16.11.2020 <https://docplayer.fi/6493282-Jarjestojen-toiminnan-yhtiointtaminen.html>
- Houston, D. 2006. Walking the Walk of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 16, Issue 1, 67–86. E-artikkeli. Viitattu 15.10.2020 <https://doi.org/10.1093/jopart/mui028>, Oxford Academic.
- Immonen, P. 2013. Käyttäjäkokemus ja käytettävyys – Tutkielma vuorovaikutuksesta. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 16.10.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43743/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201406172054.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Innanen, A.-M. 2020. Operatiivinen näkökulma muutoksen onnistumisen edellytyksiin organisaation toimintamallin uudistuksessa. Lappeenranta - Lahden Teknillinen Yliopisto. Tietojohtaminen ja johtajuus. Pro gradu -tutkielma. Viitattu

14.10.2020 https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160813/Pro_gradu_Anne-Mari_Innanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ishtay, I. 2020. Tiedustelu Red Crescent -järjestön käyttämästä asiakastietojärjestelmästä. Whatsapp viesti 23.4.2020.

Isotalo, M. 2019. Toimintatutkimus valmentamisen kehittämisestä muutosjohtamisen tueksi. Savonia ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 27.9.2020 <https://docplayer.fi/183116364-Toimintatutkimus-valmentamisen-kehittamisesta-muutosjohtamisen-tueksi.html>

JEO 2020. Jerusalem Evangelical Outreach. Kotisivut. Viitattu 29.3.2020 <https://www.jeoministry.org/about-us>

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Espoo: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.

Katz H., Gidron B. & Limor N. 2009. The Third Sector in Israel – Characteristics, Structures and Policies towards it. Civil Review, 2009, 3. E-artikkeli. Viitattu 4.5.2020 https://www.academia.edu/32445515/The_Third_Sector_in_Israel_Characteristics_Structure_and_Policies_Towards_It, Academia.

Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kettunen S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen – käytännön opas yrityksille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kielitoimiston sanakirja 2020. Järjestö. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Viitattu 29.3.2020 www.kielitoimistonsanakirja.fi

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu. Johtamisen uusi normaali. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koistinen, H. 2002. Tietojärjestelmien ylläpito. Helsinki: Talentum

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. P. 1996. Leading change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kübler-Ross, E. 2020. Kübler-Ross Change Curve. Viitattu 25.8.2020 <https://www.ekrfoundation.org/5-stages-of-grief/change-curve/>

Lindfors, A. 2020. Pirkanmaan syöpäyhdistys. Toiminnanjohtajan haastattelu 11.6.2020.

Lehtonen, M. 2016. Puheenvuoro järjestötyön digitalisaatiosta. Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n digitaalisen kehittämiskyvyn vahvistaminen päätöksenteossa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 31.5.2020.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108887/Lehtonen_Mikko.pdf.pdf?sequence=1

Matthies, A. 2007. Toisenlainen kolmas sektori: Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 72:1. 57–71. Viitattu 1.11.2019 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100551/071matt-hies.pdf?sequen>

McNutt, J., Guo, C., Goldkind L. & An, S. 2018. Technology in Nonprofit organisations and Voluntary Action. *Voluntaristics Review Volume 3(1)* 2018. Netherlands: Brill Leiden. E-artikkeli. Viitattu 14.10.2020 https://doi.org/10.1163/9789004378124_002, Brill.

Meet the Need 2020. Kotisivut. Viitattu 22.9.2020 <https://meettheneed.org>

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. New York: John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Viitattu 22.10.2020 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi>, ProQuest Ebook Central.

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. London: Köln International School of Design. E-kirja. Viitattu 12.10.2020 https://isu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

Ojanen, A. 2020. Opas järjestöalan työpaikoille. Järjestöstä parempi työpaikka. Viitattu 11.10.2020 https://ytn.fi/wp-content/uploads/2019/06/opas-jarjestoalan-tyopaikoille-web_pieni.pdf

Paananen, J. & Granlund, K. 2005. Tietotekniikan peruskirja. 6. laitos. Jyväskylä: Docendo. E-kirja. Viitattu 25.10.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P., Näätänen, A., Ruuskanen, P., Selander, K. 2016. Järjestöbarometri 2016. Järjestöjen toimintaedellytykset. Helsinki: SOSTE Suomen Sosiaali ja terveys ry. Viitattu 27.3.2020 https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/soste_jarjestobaro-metri_2016.pdf

PEW Research Center 2016. Israel's Religiously Divided Society. Viitattu 01.05.2020 <https://www.pewforum.org/2016/03/08/israels-religiously-divided-society/>

Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. Jyväskylä: Docendo. E-kirja. Viitattu 15.9.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Salmi, A. 2019. Järjestödigi-kartoitus 2019. Vitec. Viitattu 15.10.2020 <https://www.vitecsoftware.com/fi/tuotealue/avoine/blogi/uusi-kirjoitus/>

Salmi, A., Heikkilä, T., Vuohelainen, H., Koivisto, S. & Seppälä, P. 2019. Järjestödigi -kartoitus. Avoine Oy. TIEKE ry. Viestintä Piritta Oy. Viitattu 15.10.2020 <https://bin.yhdistys-avain.fi/1602444/oWL70OZ4w90gGr0Wfb0B0SwUYG/J%C3%A4rjest%C3%B6digi-kartoitus%202019.pdf>

Seniortek 2020. Kotisivut. Viitattu 22.9.2020 <https://seniortek.fi>

Sevenne, R. 2015. Onnistuneen muutosjohtamisen elementit. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. AMK-opinnäytetyö. Viitattu 15.10.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka_Sevenne.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tolhoek, J. 2020. Tiedustelu International Christian Embassy Jerusalemin käyttämästä asiakastietojärjestelmästä. Sähköposti suvi.finland@gmail.com 7.4.2020.

Trello 2020. Tietoa Trellosta. Viitattu 22.11.2020 <https://trello.com/about>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 15.9.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vivago 2020. Kotisivut. Viitattu 22.9.2020. <https://www.vivago.fi/yritys>

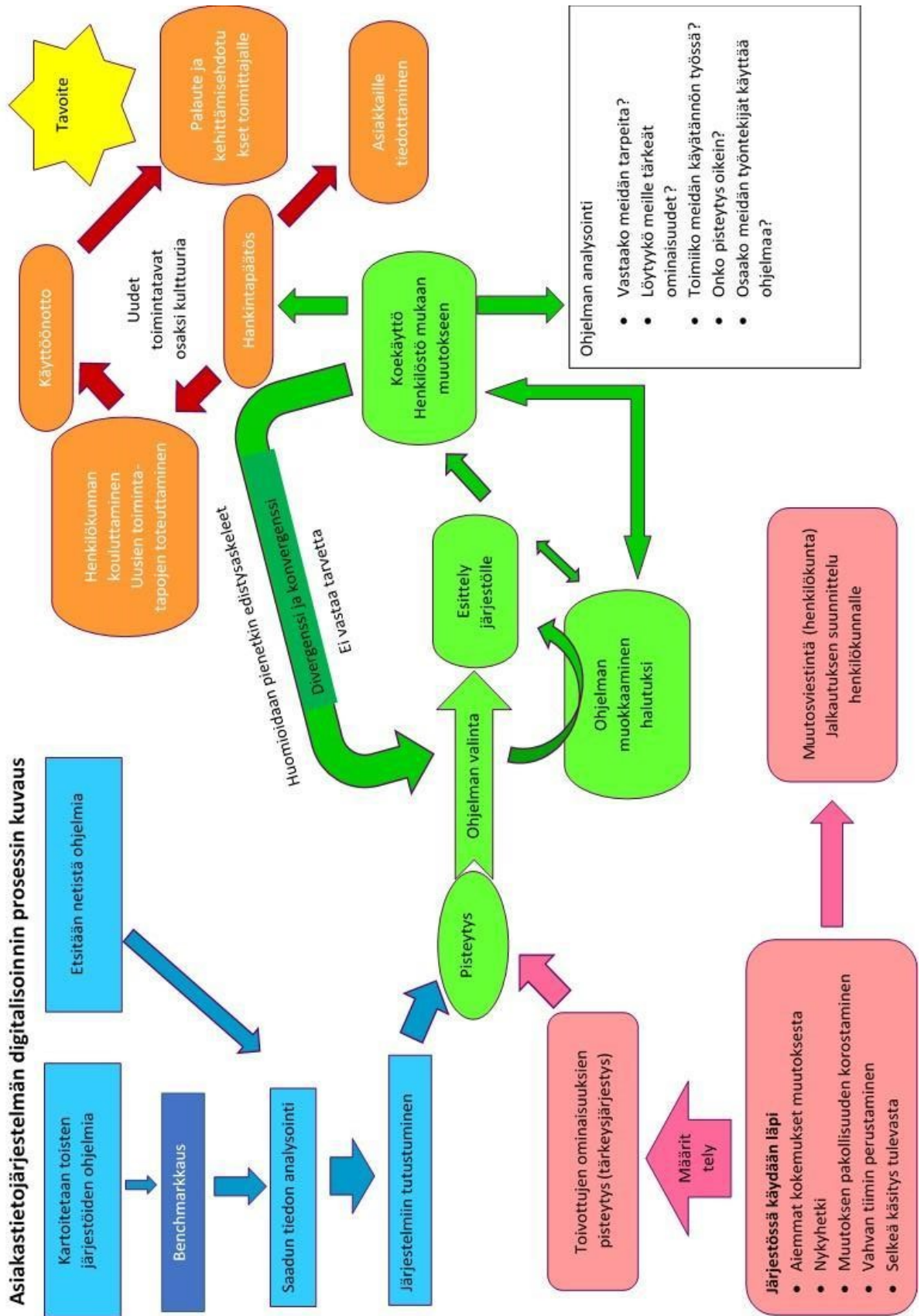
Wiio, A. 2004. Käyttäjystävällisen sovelluksen suunnittelu. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yritystoiminta 2020. Yrityksen sidosryhmät. Viitattu 6.5.2020 <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrityksen-sidosryhmaet>

LIITTEET

- Liite 1. Asiakastietojärjestelmän digitalisoinnin prosessinkuvaus.
- Liite 2. JEO-järjestön toiminnanjohtajan haastattelurunko.
- Liite 3. Pirkanmaan syöpäyhdistyksen toiminnanjohtaja Anne Lindforsin haastattelurunko.

Liite 1. Asiakastietojärjestelmän digitalisoinnin prosessinkuvaus



Liite 2. JEO-järjestön toiminnanjohtajan haastattelurunko.

Haastattelu 19.11.2019

1. Olisiko JEO-järjestö kiinnostunut alkamaan Lapin YAMK opinnäytetyön toimeksiantajaksi järjestön digitalisaatioitumisen kehittämiseen liittyen?
2. Jos on, millä tavoin työ voisi kehittää JEO-järjestön digitalisoitumista?
3. Voitko kertoa tarkemmin JEO-järjestön tekemästä työstä?

Jatkohaastattelu 3.3.2020

1. Mistä teidän toimintaympäristönne koostuu? Työntekijöiden määrä ja työnkuva? Yhteistyökumppanit?
2. Minkälaisia kriteerejä te asetatte asiakastietojärjestelmälle?
3. Minkälaisen budjetin?
4. Mikä aikataulu sopii teille asiakastietojärjestelmän testaamiseen ja käyttöönottoon?
5. Minkälainen testiryhmä muodostetaan?

Liite 3. Pirkanmaan syöpäyhdistyksen toiminnanjohtaja Anne Lindforsin haastattelurunko.

1. Esittele itsesi ja kerro millainen tausta sinulla on järjestötyössä
2. Mitä asiakaskokemus merkitsee järjestötyölle/järjestölle?
3. Kuinka tärkeää asiakaskokemus on järjestötyössä?
4. Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää järjestötyössä?
5. Voiko järjestö hyötyä digitaalisuudesta?
6. Miten digitaalisuutta voidaan hyödyntää järjestötyössä?
7. Järjestö, jonne teemme opinnäytetyötämme on toiveena asiakastietojärjestelmä, jonka avulla voidaan ylläpitää rekisteriä, kenen luona on käyty, mitä sinne on viety ja mistä asioista puhuttu käynnin yhteydessä. Onko sinulla kokemuksia tämän tyyლისistä järjestöjen asiakastietojärjestelmistä?
8. Miten järjestö voi hyödyntää digitaalisesti kerättyä tietoa markkinoinnissa ja varainkeruussa?
9. Miten markkinointia voidaan tehostaa, että saadaan uusia lahjoittajia?
10. Mitä tulisi ottaa huomioon, että järjestön digitalisoituminen sujuisi mahdollisimman hyvin?
11. Millainen merkitys digitalisaatiolla on järjestötyön tulevaisuudessa?
12. Onko sinulla antaa meille vielä jokin vinkki, mikä pitää ottaa huomioon puhuttaessa järjestön digitalisoitumisesta ja asiakaskokemuksesta?

MATKAILUALAN MIKROYRITYKSEN KRIISIVIESTINTÄ ASIAKKAALLE

Jatta Sammalkangas

The purpose of this thesis was to study communication in crisis situations in micro enterprises and as the result was a communication guidance for crisis situations for micro enterprises in tourism industry. Also, the perspective of the customer experience is considered. The subject is very topical and is strongly linked to the coronavirus pandemic.

This study was commissioned by the ARCSAR–Arctic and North Atlantic Security and Emergency Preparedness Network project. The study was carried out in two online surveys, one aimed at reaching the customer experience (N=75) and the other on identifying the practices and needs of entrepreneurs (N=19). The online survey was selected as a data collection method, as this was intended to reach the most diverse range of respondents in time and cost-effective manner. Online surveys were used to gather customers' experiences and wishes for crisis communication and micro entrepreneurs' practices in communication in crisis situations.

In the study it was found that customers prefer social media channels to get information quickly especially in crisis situations. Micro entrepreneurs are using mostly Facebook and Instagram as social media communication channels to customers. Social media is the main channel on communicating in crisis situations and building a great customer experience. Most of the micro entrepreneurs rely on their own tacit knowledge as communicating with customers. As a result, crisis communication guidance was created for micro enterprises in the travel industry to support crisis communication with customers.

JOHDANTO

Aihe kriisitilanteiden viestinnästä on erittäin ajankohtainen ja linkittyy vahvasti koronaviruspandemiaan. Artikkelin kirjoittaja on matkailualan yrittäjä ja alan verkostoissa oli keväällä 2020 paljon keskustelua koronaviruspandemiasta sekä sen aiheuttamista äkkinäisistä muutoksista yrityksille ja asiakkaille. Oman kokemuksen sekä näiden monipuolisten keskustelujen pohjalta heräsi kiinnostus matkailualan mikroyritysten kriisiviestintään. Onnistunut ulkoinen viestintä yllättävässä kriisitilanteessa on usein yritykselle haasteellista. Onnistunut ulkoinen viestintä voi säilyttää jo olemassa olevia asiakkuuksia ja tuoda niitä lisää yritykselle. Kirjoittajan tutki aihetta myös ARCSAR-hankkeessa, jolloin painopiste oli erityisesti viestintäsuunnitelmissa.

Suomeen rajusti iskenyt COVID-19-pandemia vaikutti kaikkiin toimialoihin, mutta yksin matkailu- ja ravintola-alalta katosi sen seurauksena kymmeniä tuhansia työpaikkoja Suomessa (MaRa 2020a), kansainvälisesti isku oli mittava sekä yrityksille että kaikille matkailualan sidosryhmille (Bénassy-Quéré, Marimon, Pisani-Ferry, Reichlin, Schoenmaker & Weder 2020, 10, 121; Nicola ym. 2020). Ulkomaisten matkailijoiden rekisteröityjä yöpymisiä vuonna 2019 oli 7,1 miljoonaa (MaRa 2020b). Koronan seurauksena ulkomaisen matkailukysynnän osuuden Suomessa on ennustettu laskevan jopa 70 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Mäki-Fräntti (2011) ennakoi jo vuonna 2011 muutoksia matkailussa ja esitti epävarmuuksien vaikuttavan matkailua vähentävästi, esimerkiksi tautiepidemioiden vuoksi. Nämä seikat todistavat sitä, että matkailualan pienille toimijoille kaikki tuki muutostilanteissa on tarpeen. Ala on äkkinäisten muutoksien kohteena ja kaikkeen tulisi varautua.

Tämän opinnäyteartikkelin kohteena ovat matkailualan mikroyritykset ja aiheena asiakkaille tapahtuva viestintä kriisitilanteissa erityisesti sosiaalisessa mediassa ja viestinnän merkitys kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Artikkelikokoelman yhteisessä osiossa on tarkasteltu laajemmin asiakaskokemusta, palveluliiketoimintaa ja digitaalisia toimintaympäristöjä sekä aineiston analysointimenetelmiä, luotettavuutta ja eettisyyttä.

Toimeksiantajana tässä tutkimuksessa toimi ARCSAR-Arctic and North Atlantic Security and Emergency Preparedness Network -hanke, joka keskittyy arktisen

alueen, erityisesti meriliikenteen, turvallisuuden edistämiseen ja valmiuksien lisäämiseen onnettomuustilanteiden varalta. Arktisen alueen kasvavat matkustusmäärät ovat lisänneet tarvetta monipuoliselle uhkien ja riskien tunnistamiselle. Hankkeen kautta eri toimijat voivat jakaa tietoa ja verkostoitua. (ARCSAR s.a.) Opinnäytetyö palvelee hanketta erityisesti suomenkielisten mikroyrittäjien kriisitilanteiden viestinnän kannalta. Ohjeistus voidaan toimittaa hankkeen käyttöön tarvittaessa myös englanniksi.

Kehittämistyö toteutettiin kahtena verkkokyselynä, joista ensimmäisellä selvitettiin asiakaskokemuksia ja toisella kartoitettiin yrittäjien käytäntöjä ja tarpeita. Verkkokysely valikoitui aineiston hankintatavaksi, koska näin pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman monipuolinen vastaajajoukko aika- ja kustannustehokkaasti. Kyselyiden vastausten pohjalta tässä opinnäytetyössä on kehitetty matkailualan mikroyrityksille ohjeistus kriisiviestintään. Ohjeistuksessa huomioidaan sosiaalisen median kanavista Facebook ja Instagram. Yritykset voivat hyödyntää ohjeistusta omassa toiminnassaan ja sitä jaetaan eri organisaatiolle, kuten ARCSAR-hankkeeseen, Lapin Yrittäjät ry:lle ja Suomen maaseutumatkailuyrittäjät ry:lle, jotka tekevät yhteistyötä matkailualan mikroyrittäjien kanssa.

Aihe kriisiviestinnästä on ajankohtainen varsinkin koronatilanteen takia. Suomessa mikroyrityksiä on yli 90 prosenttia yrityksistä (Suomen virallinen tilasto 2020) ja on perusteltua tukea niiden kehittymismahdollisuuksia (Muhos 2019). Usein mikroyritykset ovat ikään kuin väliinputoajia PK- ja suuryrityksille suunnatuissa toimenpiteissä (Makowska ym. 2019, 7). Tutkimusmenetelmäksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimusote, jossa tutkimusongelma pohjautuu tosielämän ongelmaan, äänensä saavat kuuluviin itse mikroyritykset ja lopputulos rakentuu prosessissa (Lukka 2001).

Mikroyrityksessä työskentelee alle 10 henkilöä, vuosiliikevaihdon tulee olla alle kaksi miljoonaa sekä taseen loppusumman tulee olla enintään kaksi miljoonaa euroa. Alle kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä on 93 prosenttia Suomen yrityksistä. (Suomen virallinen tilasto 2019; Suomen Yrittäjät 2020.) Matkailun osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli vuonna 2019 ennen COVID-19-pandemiaa 2,5 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b, 54). Suomessa mikroyrityksiä on suurin osa noin 29 000 matkailuyrityksestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a, 11). Mikroyritykset muodostavat siis merkittävän osan koko matkailualan työllistävästä yrityksistä.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Matkailun mikroyritykset

Mikroyritykset ovat merkityksellisiä kansantalouden kannalta (Suomen virallinen tilasto 2019; Suomen Yrittäjät 2020). Ne tarjoavat alueellisesti ja paikallisesti työpaikkoja sekä matkailijoille erityislaatuisten mahdollisuuksien tutustua paikalliseen elämäntyyliin. Matkailualan mikroyrittäjät ovat omistaja–yrittäjiä ja oman työnsä johtajia. (Wagener, Gorgievski & Rijsdikj 2010.) Läheskään kaikilla mikroyrittäjillä ei ole muodollista koulutusta osaamisensa taustalla, vaan se on hankittu työn myötä. Tämä voi vaikuttaa osaamisen kehittämiseen ja esimerkiksi liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun. (Akbaba 2012.) Taloudellisten motiivien lisäksi elämäntyyli on merkittävä syy ryhtyä matkailualan pienyrittäjäksi. Mikroyritysten tavoitteena ei usein ole jatkuva taloudellinen kasvu, vaan pääasiassa riittävä toimeentulo. (Reijonen 2008.)

Tärkeämpiä syitä mikroyrittäjyyteen ovat elämänlaatuun, työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen sekä asiakaskokemuksen tarjoamiseen liittyvät tekijät (Reijonen 2008). Oleellisena yrittäjyydelle nähdään omat arvot, pyrkimys tarjota aitoa ja autenttista palvelua sekä tuotteita paikallisuuden kautta asiakkaille turvaten silti oman liiketoiminnan kannattavuus (Ateljevic & Doorne 2000). Elämäntyyliin ja yrittäjän identiteettiin yhdistyy myös mahdollisuus ammattitaidon kehittämiseen ja erikoistumiseen (Ateljevic & Doorne 2000), kuitenkin yrittäjälle pienen yrityksen liiketoiminnan sopeutuvuuden vaatimukset ja kausiluonteisuus voivat olla haaste (Reijonen 2020). Myös muita liitännäiselinkeinoja, esimerkiksi maataloutta, liittyy usein matkailualan mikroyrityksiin (Martikainen 2002, 10–11 Komppula 2004, 116 mukaan). Usein maaseudulla ja harvaan asutulla seudulla toimivat mikroyritykset ovat samalla perheyrityksiä. Maaseudulle kaupungeista muutettaessa matkailu tarjoaa yhden vaihtoehdon toimeentuloon. (Getz, Carlsen & Morrison 2004, 12–13.)

Mikroyritysten johtaminen ja osaamisen kehittäminen eroavat ratkaisevasti suurten tai pk-yritysten johtamisesta. Sekä oman että työntekijöiden osaamisen kehittämisen resurssit ovat erilaisia kuin isommissa yrityksissä (O'Dwyer & Ryan 2000; Krumina, Krumins & Rozentale 2015.) Myös kehittämisen ajoittaminen ja siihen käytettävät kanavat tule tarkentaa juuri mikroyritysten tarpeisiin. Mikroyritysten valmiudet digitaalisissa kanavissa toimimiseen vaihtelevat suuresti, osin

yrittäjien osaamisen, halukkuuden tai ajanpuutteen vuoksi. Mikroyritysten vahvuuksia ovat usein toiminnan ketteryys ja mahdollisuus nopeaan reagointiin. (O'Dwyer & Ryan 2000; Wolcott, Kamal & Qureshi 2008; Viherä & Viukari 2016; Osaamisen johtaminen kannattaa s.a.)

Mikroyrityksissä yrittäjä ja omistaja ovat usein sama tai samat henkilöt (Wagener, Gorgievski & Rijdsdijk 2010). Pohjois-Suomen mikroyrityksille suunnatussa hankkeessa vuonna 2018 havaittiin, että mikroyrittäjät ovat haluttomia ottamaan riskejä tai investoimaan yrityksen kasvuun. Verkostot ja yhteistyö voivat kannustaa yritykseen investoinnissa, mutta harvoin niistä on kuitenkaan ollut riittävää tukea. Mikroyritykset henkilöityvät usein omistajaan ja yrityksen kehittyminen on hänen harteillaan. (Hänninen, Kauppila & Muhos 2018, 69, 70, 72.) Mikroyritystoiminnan kehittäminen ja uusien toimintamallien löytäminen ovat usein hiljaisen tiedon varassa (Faherty & Stephens 2016). Oletettavasti voimavarat eivät aina riitä kasvun tavoitteluun tai markkina-aseman parantamiseen. Asiakastarpeiden monipuolistuminen vaikuttaa myös markkinointitapojen muuttumiseen. (Hänninen, Kauppila & Muhos 2018, 69, 70, 72.) Yhteenvetona voidaan todeta, että digitaalisen asiakaskokemuksen parantaminen auttaa myös mikroyrityksiä. Onnistuneella digitalisaation hyödyntämisellä yrittäjä voi säästää aikaa ja kehittää toimintaansa. Asiakkaille viestiminen varsinkin poikkeusoloissa on osa asiakaskokemuksen syntymistä ja voi toimia myös osana markkinointia.

Parhaimmillaan digitaalisten kanavien kautta yrittäjien verkostot kasvavat ja yhteydenpito on joustavaa. Haasteina ovat yrittäjien valmiudet ja halukkuus digitaalisuuden ja verkostojen käyttöön. (Townsend, Wallace, Smart & Norman 2014; Viherä & Viukari 2016.) Mikroyritysten kriisikestävyyttä ja resilienssiä voidaan kuitenkin parantaa verkostoitumisella ja yhteistyöllä alueen eri toimijoiden kesken (Samantha 2018).

Matkailuelinkeino laaja ja merkittävä

Matkailu on laaja ja merkittävä toimiala, joka työllistää suorasti ja epäsuorasti monia toimijoita. Matkailun tarjoamat hyödykkeet ovat sekä tavaroita että palveluja ja usein niitä ostetaan ja käytetään yhdessä ja rinnakkain. Voidaan siis puhua matkailun tarjoamista yhdistelmähyödykkeistä, joissa toimijoina ovat liikenne, majoitus, matkanjärjestäjät, matkatoimistot, nähtävyydet ja jälleenmyynti. (Kovalainen 2017, 104; Song, Dwyer, Li & Cao 2012, 1659.) Matkailu edistää paikallista,

kansallista ja kansainvälistä talouden kehitystä ja kilpailukykyä. Kaikenlaiset häiriöt kansainvälisessä taloudessa vaikuttavat suoraan matkailuun ja kaikkiin sen toimialasidosryhmiin. (Song, Dwyer, Li & Cao 2012, 1664.)

Matkailualaa voidaan tarkastella esimerkiksi tietyn tuotteen tai palvelun, yrityksen, kohteen tai elinkeinon tasolla. Myös mikroyritykset linkittyvät näihin kaikkiin tasoihin ja teknologian mahdollistama nopea kansainvälistyminen näkyy myös niiden toimintakentässä. Koko yhteiskuntaa koskevat makroympäristön ilmiöt, kuten lainsäädäntö ja liikenne, vaikuttavat kaikkiin muihinkin tarkasteltaviin tasoihin. (Hall & Coles 2008, 10–11.; Haapakoski 2013, 17.) Myös itse matkailukohteen tarkastelua voidaan tarkentaa siinä toimiviin toimijoihin, kuten kilpailijoihin ja verkostoihin, mutta ennen kaikkea mikroyrityksiin liittyy paikallisuus. Verrattuna suuriin matkailualan toimijoihin pienemmällä toimijoilla voidaan ajatella olevan erilaiset lähtökohdat paikallisuuden kehittämiseen sekä kestävään kehitykseen ja verkostoitumiseen alueen muiden toimialojen kanssa. (Kauppila, Saarinen & Leinonen 2009; Torniainen & Matilainen 2012,7.)

Matkailun toimialat

Matkailun toimialat perustuvat Tilastokeskuksen määrittelyihin ja luokitteluihin. Monet toimialat ovat sidoksissa matkailuun, joten matkailuelinkeinon määrittely on hankalaa. Matkailun toimialoja voidaan jakaa matkailulle ominaisiin ja ei-ominaisiin tuotteisiin, joista ominaiset puolestaan tyypillisiin ja liitännäisiin tuotteisiin. Ominaisissa tuotteissa matkailijoiden kulutus on merkittävää, tyypillisissä tuotteissa, esimerkiksi majoituspalveluissa, tuotteiden tai palvelujen käyttö vähenisi huomattavasti ilman matkailijoiden kulutusta. Matkailulle liitännäiset tuotteet ovat esimerkiksi polttoaineet ja lähiliikenne, joissa matkailijoiden kulutus on merkittävää, muttei niinkään matkailulle tyypillistä, koska ne eivät ole riippuvaisia matkailusta. (Suomen virallinen tilasto 2005.)

Verhelä (2014) esittää luokitteluja matkailun toimialoista. Tässä opinnäytetyössä olennaisimpia toimialoja ovat majoitus-, ravitsemis-, ja ohjelmalvelut. Vuonna 2017 ravitsemistoiminta oli suurin matkailun toimialoista, ohjelmalvelutoiminnan ollen toiseksi suurin ja majoitustoiminnan kolmanneksi suurin. Yhdessä nämä toimialat muodostavat matkailun ydinklusterin, eli niillä on toisiinsa taloudellinen ja toiminnallinen suhde (Jänkälä 2019; ks. Verhelä 2014, 66.)

Majoituspalvelut pitävät sisällään kaikki ne fyysiset ympäristöt, joissa asiakas voi yöpyä tai majoittua matkansa aikana. Majoituspalveluita ovat hotellit, motellit ja matkustajakodit, retkeilymajat, lomakylät, leirintäalueet, asuntolat ja täyshoitolat, maatilamatkailu ja bed & breakfast -majoitus, vuokrattavat lomamökit sekä muut luokittelemattomat majoituspalvelut. (Verhelä 2014, 70, 72.) Ravitsemispalveluilla tarkoitetaan ravintoloita ja vastaavaa toimintaa harjoittavia, ateria- ja pitopalveluja tarjoavia, baareja ja kahviloita, kahvila-ravintoloita ja ruokakioskeja (Verhelä 2014, 77–78). Ohjelmapalvelut pitävät sisällään kaikkea sitä tarjottavaa palvelua, joka täydentää kuljetus-, majoitus- ja ravitsemispalveluita. Ohjelmapalvelut voivat olla ohjattua toimintaa tai omatoimista toimintaa, jossa vuokrataan esimerkiksi välineitä lasketteluun tai lumikenkäväelyyn. (Verhelä 2014, 125.)

TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

Viestintä yritykseltä asiakkaalle

Viestintä on vuorovaikutusta (Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2012), sitä tapahtuu kaikkialla ja sitä voi rajata käyttötarkoitusten, käyttäjien ja esimerkiksi välineiden mukaan (Juholin 2006, 16). Viestintä tulee kohdistaa jollekin. Viestin sisällön tulee olla suunniteltu, sen ajankohta mietitty ja siinä käytettävät kanavat valittu (Kortesuo, Patjas & Seppäinen 2014, 14). Kortesuso ym. huomauttavat, että viestinnän pohjalla tulee aina olla toimijan arvot, visiot ja missio määriteltynä. Näin määriteltynä viestinnän tavoitteet on täsmennetty strategian tasolla. Ilman viestintää yrityksellä ei ole asiakkaita. (Kortesuo ym. 2014, 17.) Viherä (2000) muistuttaa, että viestintä tarvitsee motivaatiota. Asioita halutaan saada tehdyiksi, jakaa kokemuksia, olla yhteydessä toisiin ja jäsenyksiä sekä liittyä muihin. Ilman motivaatiota ei ole viestintää. (Viherä 2000, 128–129, 136.) Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016) nostavat esiin viestinnän ja vuorovaikutuksen osamisen työssä onnistumisen vaatimuksiksi.

Suunniteltu ulkoinen viestintä tukee liiketoimintaa

Viestintä määrittyy sen kohderyhmän, välitystavan ja sisällön mukaan. Viestinnässä on lähettäjä ja vastaanottaja tai vastaanottajia. Roolit myös vaihtelevat viestinnän aikana. Viestinnän prosessi voi häiriintyä joko viestin sisällöllisen ymmärtämisen tai ulkoisten tekijöiden vuoksi. Oikean viestintäkanavan valinta on

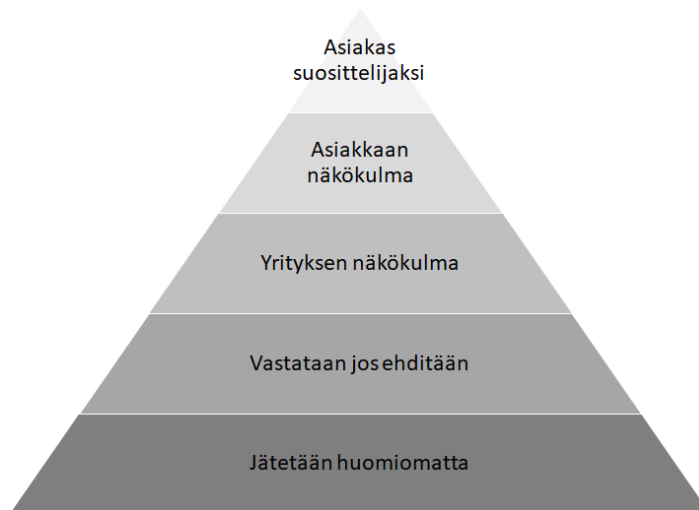
oleellista tunnistaa, jotta viestintä tavoittaa kohteensa. Viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. (Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2012, 11–17). Suunnitellulla viestinnällä voidaan hallita paremmin yllätyksellisiä tilanteita ja edistää yrityksen maineen ja brändin rakentumista positiivisesti. Suunniteltu viestintä säästää myös aikaa esimerkiksi kriisitilanteen kohdatessa. (Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2012, 88.)

Ulkoisen viestintä kohdistuu asiakkaille, mediaan ja muihin sidosryhmiin. Onnistunut ja suunniteltu viestintä tukee liiketoimintaa. (Juholin 2006, 185–194.) Varsinkin kriisi- ja poikkeusoloissa toimiva viestintä on iso osa mikroyrityksen brändiä, johon muuten harvoin on aikaa suunnitelmallisesti panostaa. Erityisesti pienissä yrityksissä mielikuva yrityksestä kulminoituu omistajaan. (Hirvonen, Laukkanen & Reijonen 2013, 626, 629; Kennedy & Wright 2016.)

Viestintää voidaan luokitella myös käytettävien kanavien perusteella. Esimerkiksi sosiaalisen median, sähköpostien ja kotisivujen välityksellä tapahtunut viestintä on välitettyä viestintää. Joka tapauksessa oleellista on valita viestintäkanavat ja kohderyhmät ja räätälöidä viestintä niiden mukaan. Näin esimerkiksi asiakas saa tarvitsemansa tiedon käyttämiensä kanavien kautta. (Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2012, 11–17.) Kortesus (2016) jakaa viestintäkanavat rikkaisiin ja köyhiin niiden sisältämän vuorovaikutuksen ja ajantasaisuuden perusteella. Eniten kohderyhmälle tarjotaan vuorovaikutusta ja ajan tasalla olevaa monipuolista tietoa kasvokkain ja suorilla esiintymisillä, esimerkiksi reaaliaikaisilla videopuheluilla. Oleellista on tunnistaa oman kohderyhmän, tässä tapauksessa asiakkaiden, käyttämät kanavat. (Kortesus 2016, 133.)

Yrityksen ulkoinen viestintä poikkeustilanteessa

Poikkeustilanteissa teknologia mahdollistaa asiakkaiden huomioimisen monipuolisesti ja mahdollistaa asiakkaiden sitouttamisen yritykseen hyvin hoidetun poikkeustilanteen myötä (Löytänä & Kortesus 2011, 211). Löytänä ja Kortesus (2011, 215, 219) jakavat poikkeustilan hoitamisen viiteen eri tasoon poikkeustilan täysin huomiotta jättämisestä aina asiakkaan suosittelijaksi saamiseen, jolloin jopa poikkeustilanteessa pyritään ylittämään asiakkaan odotukset (Kuvio 1).



Kuvio 1. Poikkeustilanteen hoitaminen (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 215)

Salli Hakala (2020) nostaa esiin kaksi sisältöä poikkeustilanteen viestinnässä. Ensimmäisenä viestinnän tehtävänä on tiedon siirto. Tällöin annettu tieto pohjautuu faktoihin ja sisältöihin, jossa huomioidaan vastaanottajan tarpeet. Oleellista on siis ottaa huomioon vastaanottajan asema, joka voi olla esimerkiksi tilanteen uhri tai kärsijä. Toiseksi viestinnän tehtävänä on yhteisöllisyyden tuottaminen. Tässä empaattisuus, tunteet ja tunteiden jakaminen saavat aikaan tehokasta viestintää. Visuaalisuus ja symbolit korostuvat ja selkiyttävät viestimistä. Sosiaalisen median kautta tunteiden jakamisesta on tullut yhä nopeampaa ja kattavampaa. (Hakala 2020.) Kriisiviestintä voidaan nähdä osana yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa yritykseen toimitetaan kehitetään ennakoivasti epävarmuustekijät huomioiden. Riskienhallinnassa yhdistetään epävarmuuksien, vaihtoehtoisuuksien ja pitkäaikaisten tavoitteiden monimuotoisuus. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, & Rajamäki 2013.)

Pienet yritykset ovat riskienhallinnan näkökulmasta isoja yrityksiä haavoittuvampia, koska pienten yritysten henkilöstöä on vähemmän. Mikroyritys työllistää korkeintaan kymmenen henkilöä, joten kriisitilanne sitoo merkittävästi henkilöstön ja erityisesti yrittäjien omaa henkilökohtaista aikaa ja resursseja. Pienten yritysten riskejä lisääviä tekijöitä ovat myös asiakaskunnan yksipuolisuus. Ongelmatilanteiden selvittämättä jättäminen ja niistä aiheutuneet vaikeudet voivat johtaa jopa yrityksen konkurssiin. (VTT PK–RH 2009.)

Kriisiviestintä matkailualalla

Kriisiviestintä jaetaan ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen tapahtuneeseen viestintään (Kortesuo 2016, 13–14; Niles, Reagan & Danforth 2019). Yrityksen kohtaama kriisi voi olla sisäinen, kuten työyhteisössä tapahtunut tapaturma, tai ulkoinen, kuten matkailualalla koko toimialaa koskeva iso muutos. Kriisi on odottamaton tapahtuma, joka aiheuttaa huolta ja epävarmuutta useissa toimijoissa. (Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2012, 107.) Kortesuon (2016, 12) mukaan kriisiviestinnässä tavoitteina on ehkäistä ja vähentää sekä lieventää ja lyhentää organisaation kohtaamia kriisejä.

Yritys itse voi hyötyä onnistuneesta kriisiviestinnästä vähentämällä väärinkäsityksiä, tukemalla sen avulla taloudellista selviytymistä ja herättämällä luottamusta asiakkaisissa. Onnistunut kriisiviestintä rohkaisee toimintaan ja rakentamaan toimivaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa. (Kortesuo 2016, 17–18, 25.) Luoma-aho (2014) nostaakin ennakkoinnin yhdeksi kriisiviestinnän onnistumisen keinoksi. Näin sidosryhmien, eli tässä tapauksessa asiakkaiden, odotukset otetaan huomioon jo viestintää suunniteltaessa. (Luoma-Aho 2014, 12.) Yritys ei yksin ratkaise viestinnän tarvetta, vaan sen ratkaisee kohdeyleisö eli tässä tapauksessa asiakas. Yritys kuitenkin ratkaisee kriisitilanteiden viestinnän keinot. (Kortesuo 2016, 17–18, 25, 27–28.)

Business Finland on koonnut matkailun poikkeustilaviestinnän kansalliseen suunnitelmaan toimintaohjeita kansainväliselle medialle viestimisestä matkailuun liittyen. Painotus on ulkomaiselle toimijalle viemisessä. Muuten viestinnän hoitavat viranomaiset, kohdeyritys ja sen sidosryhmät ja verkostot. Yksittäisellä yrityksellä kriisitilanteen viestiminen on sen omalla vastuullaan perustuen alueellisten viranomaisten ohjeistukseen. Jos kriisitilanne vaatii valtakunnallista tukea viestintään, Business Finland on koonnut toimintaohjeistuksen ja turvallisuusverkoston tueksi tähän prosessiin. (Business Finland 2019.) Lapin matkailustrategiassa on otettu huomioon turvallisuusviestintä yhtenä osana matkailun kokonaisvaltaista turvallisuuden kehittämistä. Strategiassa todetaan haasteena oikeiden viestintäkanavien löytäminen, jotta asiakkaat tavoitetaan nopeasti ja kattavasti. (Sievers 2019, 36.)

Matkailualan toimijoille suunnattu ohjeistus kriisitilanteiden varalta on usein tiivis ja informatiivinen. Ohjeistuksessa on tyypillisesti kirjattuna tilanteiden tunnistaminen, tapahtumaketjujen kuvaukset, yhteydenottosuunnitelma ja kriisitilanteen osapuolet. Useimmiten kriisitilanteessa ohjeistuksia tulee viranomaistahoilta. Suositus on, että matkailualan kriisitilanteiden suunnittelu kohdennetaan aluekohtaisesti tai kunnittain. (livari 2011, 40–41.) livari muistuttaa, että yllättävissä ja kansainvälisissä tilanteissa myös laaja-alainen kriisitilanteiden viestintäsuunnitelma on hyvä ottaa huomioon ja kohdentaa se nimenomaan yrityksen resurssien mukaan (livari 2011, 41, 43). Tällaisena tilanteena voidaan nähdä myös koronaepidemian kaltainen globaali kriisi.

Matkailun turvallisuustyökalut -sivustolla yritykset voivat tehdä oman riskienhallintasuunnitelman tai omavalvontasuunnitelman. Sivustolla kerrotaan turvallisuuden arvoketjusta peilaten sitä asiakkaan palvelupolkuun. Turvallisuus nähdään kiinteänä osana matkailualan eri toimialoja ja niiden tarjoamia palveluja. Sivuston pääpaino on turvallisuudessa ja ennakoinnissa eikä kriisitilanteissa. (Matkailun turvallisuustyökalut, s.a.) Koivumaa (2011, livari 2012, 136 mukaan) listaa matkailun vaaratilanteita, joista yksi on epidemia tai pandemia. Mielikuvat matkailualueiden turvallisuudesta ja riskitekijöistä muuttuivat koronapandemian aikana nopeasti. Usein matkailijoiden käsitykset alueen riskeistä pohjautuvat tiedotusvälineiden jakamaan tietoon. Sosiaalisen median myötä asiakkaiden omat kokemukset ja niiden vaikutukset muihin asiakkaisiin ovat lisääntyneet merkittävästi. (ks. livari 2012, 144.)

Sosiaalinen media kriisitilanteiden viestinnässä

Varsinkin sosiaalinen media on muuttanut nopeasti kriisiviestinnän tapoja (Alexander 2014; Jin, Liu & Austin 2014), koskien myös matkailualaa (Park, Kim & Choi 2018; Fukui & Ohe 2020). Sosiaalinen media on sekä kansainvälisesti että Suomessa lähes jokaisen ulottuvilla. Sosiaalisen median eri palveluissa viestitään sekä julkisesti että yksityisesti, kuitenkin selkeä raja on häilyvä ja julkisen ja yksityisen viestinnän määrittely on pitkälti yksilön valittavissa. Voidaan luonnehtia, että kaikki sosiaalisen median palvelut ja kanavat pohjautuvat vuorovaikutteisuukselle. (Laaksonen & Matikainen 2013.) Yksi sosiaalisen median perustavanlaatuisesta ilmiöstä on juuri käyttäjien kokemus omasta vuorovaikutusmahdollisuudesta. Sosiaalisen median kanavat ovat moninaisia ja avoinna kaikille, joilla on käytössään välineet ja tarvittavat yhteydet. (Laaksonen & Matikainen

2013; Langmia, O'Brien & Tyree 2013, 9–10, 14.) Sosiaalista mediaa käytetään kriisi- tai hätätilanteissa sekä tiedon saamiseen että päätöksen teon tukena. Sosiaalinen media voi tulevaisuudessa olla jopa ennakoinnin väline ja olla osa päätöksentekoprosessia. (Imran, Castillo, Diaz & Vieweg 2015, 26, 30–31.)

Digitaalinen viestintä mahdollistaa nopean reagoinnin ja välittömän tiedonvälityksen (Juholin 2006, 271). Suuren yleisön sosiaalisen median käyttö kriisi- ja hätätilanteissa kulminoitui viimein eri sisältökokonaisuuteen Facebookia tutkittaessa. Viesteissä voidaan tunnistaa paikallisen tilanteen kertomista ja päivittämistä, viranomaistahoille suunnattua viestimistä, yleisesti käyttäjien toinen toisilleen viestimistä tilanteen ratkaisemiseksi ja pärjäämiseksi tilanteessa, esimerkiksi antamalla vinkkejä ja henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa tietoa sekä tunteiden purkamista ja kiitollisuuden osoittamista viranomaistahoille. Huomioitavaa on, että teknologia kehittyy nopeasti, sosiaalinen media sen mukana ja uusia piirteitä viestintään syntyy sitä mukaa. (Liu & Xu 2018, 699, 701–703, 709.)

Myös Twitterin käyttöä kriisitilanteissa omana kanavanaan on tutkittu ja viestien sisällönanalyyssissä on jälleen eroteltu kriisiä ennakoivia, kriisin aikana ja jälkivaikeutusten aikaisia viestejä. Viestien sisällöt vaihtelevat kriisin ajankohdan mukaan sekä viestin lähettäjän tai välittäjän mukaan. Huomioitavaa on, että helppolukuisen, luotettavan ja helposti jaettavan tiedon välittäminen voi edesauttaa kriisistä toipumista ja välittää tarvittavaa tietoa. (Niles, Reagan & Danforth 2019, 1–2, 6, 12–14; Olteanu, Vieweg & Castillo 2015, 1004–1005.)

Asiakaskokemus ja sosiaalinen media

Asiakaskokemus vaatii yritykseltä suunnitelmallisuutta ja halua käyttää asiakaskokemuksia hyödykseen, esimerkiksi yrityksen kannattavuuden takia. Asiakaskokemukset elävät. Ne ovat jatkuvassa muutoksessa, koska odotukset ja ostokäyttäytyminen muuttuvat myös koko ajan. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Löytänä ja Kortesus (2011) painottavat asiakaskokemuksen yksilöllisyyttä ja sen kokonaisvaltaisuutta sekä irrationaalisia seikkoja asiakaskokemuksen synnyssä. (Löytänä & Kortesus 2011.) Asiakaskokemus tulisi sisällyttää yrityksen liiketoimintaan, jotta sen kehitysarvo kulkisi jatkuvasti mukana ja siitä saatu palaute otettaisiin yrityksessä käytäntöön. Näin yritys saisi etusijaa kilpailijoihin nähden. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Varsinkin sosiaalisen median myötä yrityksillä on vähemmän valtaa erilaisten asiakaskokemusten jakamiseen. Valta on asiakkailta ja erilaisten kosketuspisteiden määrä asiakkaan ja yrityksen välillä on laajentunut ja pirstaloitunut nopeasti. Asiakaskokemus on dynaaminen prosessi, joka alkaa jo asiakkaan etsiessä tarvitsemaansa tietoa useilta eri kanavilta ja jatkuu vielä ostotapahtuman tai muun tapahtuman jälkeen. (Lemon & Verhoef 2016; 69, 75–76, 78.) Asiakkaiden toteuttama *customer-get-customer* -prosessi painottaa verkostojen ja vuorovaikutuksen ymmärtämisen tärkeyttä. Varsinkin digiajan asiakas haluaa kokea paikka- ja aikariippumatonta sujuvuutta, usein vielä ennakoivasti. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 42–48; Isoaho 2009, 174; Löytänä & Korteso 2011, 57–63.)

Olanrewaju, Hossain, Whiteside ja Mercieca (2020) huomattavat, että erityisesti sosiaalisessa mediassa yhteistekeminen ja innovaatiot yhdessä asiakkaiden kanssa ovat merkittäviä erityisesti pienille yrityksille. Näin yritys voi oppia vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, mitä asiakkaat haluavat ja miten he sen haluavat. Asiakkuuksia voidaan hankkia sosiaalisessa mediassa ja asiakasuskollisuuden tunnistaminen on oleellista myös digitaalisessa palvelussa. (Ala-Mutka 2020.) Sosiaalisen median tulee tarjota asiakkaille konkreettista arvoa tuovia kokemuksia (Heller Baird & Parasnis 2011, 30).

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kehittämismenetelmänä konstruktiovinen tutkimus

Tässä kehittämistyössä menetelmänä oli konstruktiovinen tutkimusote. Siinä lähtökohtana on ongelmalähtöisyys ja tavoitteena on luoda todellisiin ongelmiin ratkaisu. Konstruktiovinen tutkimuksen kautta kehitetään, kokeillaan ja testataan olemassa olevaa tai luodaan kokonaan uutta. Kaikille tutkimuksen osapuolille tyydyttävien ratkaisu olisi tutkimuksessa luodun uuden konstruktion, toisin sanoen rakennelman, toimivuus ongelman ratkaisemiseksi tuottaen samalla sekä käytäntöön että teoriaan uutta tietoa. (Lukka 2006, 111–113.) Näin konstruktiovisella tutkimuksella tuotettu tieto on usein relevanttia myös organisaatioille tai yrityksille. Tutkijan teorianäkemys tuo uutta tietoa ongelmien ratkaisuun ja soveltavan tutkimuksen tekeminen linkittyy tieteelliseen tiedon edistämiseen. Tutkijan rooli konstruktiovisessa tutkimuksessa on vaikuttamista ja osallistumista sekä sitoutumista ja avoimesti normatiivista. (Lukka 2006.) Yksi onnistuneen tutkimuksen

tunnusmerkeistä onkin sen linkittyminen arkielämään ja sieltä syntyneihin käytännön ongelmiin (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville asiakkaiden toiveita matkailualan yrityksiltä tulevaan kriisiviestintään; millaista kriisitilanteiden viestinnän tulisi olla ja mitä kanavia asiakkaat toivovat yritysten käyttävän? Tavoitteena oli myös kartoittaa matkailualan mikroyritysten käyttämiä viestintäkanavia erityisesti kriisitilanteessa ja selvittää kriisiviestintään liittyviä tuentarpeita. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä ja minkälaista viestimistä asiakkaat haluavat matkailualan yrityksiltä kriisitilanteessa?
2. Mitä viestintäkanavia matkailualan mikroyritykset kriisitilanteessa käyttävät?

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa olennaista on testata luotua käytännön ratkaisua (Lukka 2001). Tässä opinnäytetyössä tuotetun kriisitilanteiden viestinnän ohjeistusta on ollut mahdollista tarkentaa työn edetessä keräämällä siitä kommentteja muutamalta mikroyrittäjältä. Näiden kommenttien pohjalta ohjeistuksen ulkoasua selkiytettiin ja lisättiin muutamia käsitelmäärittelyjä. Tuloksena kehitettyä ohjeistusta jaetaan yrittäjien ja ARCSAR-hankkeen lisäksi myös muille toimijoille, kuten Lapin yrittäjät ry:lle ja Suomen maaseutumatkailu ry:lle, jotka ovat olleet mukana kyselyn jakamisessa organisaatioissaan. Kehittämistehtävässä yhdistyy aiempiin tutkimuksiin ja yleiseen lähdekirjallisuuteen perehtymisen kautta saatu teoreettinen viitekehys sekä yrittäjiltä ja asiakkailta kerätyn aineiston kautta saatu käytännön tietotaito (Lukka 2006, 115–116).

Aineistonkeruumenetelmänä verkkokyselytutkimukset

Tutkimuksen aineisto on kerätty kahtena eri verkkokyselynä käyttäen verkkokyselyohjelmaa Webropolia. Aineistoa on kerätty kahdelta kohderyhmältä: yrittäjiltä (N=19) ja potentiaalisilta asiakkailta (N=75). Kyselyä asiakkaiden kokemuksista ja toiveista matkailualan kriisiviestinnästä kerättiin julkisen linkin kautta sosiaalisessa mediassa Facebookissa, Instagramissa ja Twitterissä. Toinen verkkokysely kohdennettiin julkisen linkin kautta matkailussa toimiville mikroyrityksille. Myös koronaepidemiasta viestimisestä kysyttiin. Kyselytutkimuksen muuttujat valikoituivat teoreettisen viitekehysten mukaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään esittelemään erityisesti sosiaalisen median kautta tapahtuvaa viestintää.

Yrittäjille suunnatun kyselyn tuloksia muilta osin voi lukea ARCSAR-hankkeen julkaisuista.

Asiakkaille suunnattu kysely pidettiin lyhyenä ja siinä kysyttiin monivalintakysymyksillä, onko vastaaja nähnyt tai kuullut matkailun yritysten viestintää koronatilanteessa, millä kanavalla tämä on tapahtunut ja mikä kanava tavoittaa vastaajan parhaiten. Kyselyssä kysyttiin myös, minkälaista viestinnän vastaaja haluaisi olla ja mitä tietoja vastaaja haluaisi kriisitilanteissa matkailualan yrityksiltä saada. (Liite 1.) Kyselyn vastaukset teemoiteltiin ja teemojen analysointiin käytettiin lukumääriä ja sisällönanalyysia.

Yrittäjille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin ensin yrityksen kokoa ja paikkakuntaa sekä yrityksen päätoimialoja. Matkailun toimialaluokituksia on käytetty yrittäjille suunnatun kyselylomakkeen toimialojen rajauksen perusteena (Verhelä 2014). Toinen teema kyselyssä oli viestintä asiakkaille. Yrityksiltä kysyttiin käytettyjä viestintäkanavia, viestintäsuunnitelmien olemassaoloa, mahdollisia haasteita viestintäsuunnitelmassa ja viestinnästä COVID-19-pandemian aikana. Kolmannessa teemassa kartoitettiin kriisiviestinnän tilannetta yrityksissä. (Liite 2.) Kyselyn avointen kysymysten vastaukset teemoiteltiin. Strukturoitujen kysymysten vastauksia tarkasteltiin lukumäärinä.

Aineiston keruu ja sen vaikutus luotettavuuteen

Tässä opinnäytetyössä asiakaskokemuksen kartoittamista varten suunnattu kysely jaettiin avoimena linkkinä sosiaalisen median palveluissa Facebookissa, Twitterissä ja Instagramissa. Yrittäjille suunnattu kysely lähetettiin saatteineen ja vastauslinkkeineen erilaisille organisaatioille, joita pyydettiin välittämään viesti ja yleinen vastauslinkki sähköpostitse jäsenilleen. Myös yrittäjille rajattuja Facebook-ryhmiä käytettiin kyselylinkin jakamiseen. Näin yrittäjille suunnattu kysely on pystytty rajaamaan lähetysvaiheessa ensisijaisesti kyselyn kohderyhmälle. Vastauskatoa pyrittiin vähentämään kyselyn useilla nostoilla ja laajalla jakamisella. Varsinkin yrittäjille suunnatussa kyselyssä on huomioitava avattujen ja katsottujen kyselyjen määrä suhteessa vastattuihin. Vähäinen vastaajamäärä vaikuttaa yleistettävyyteen.

Asiakaskokemuksen kyselyyn vastanneet edustavat näytettä eikä heidän vastauksiaan voida yleistää vaan kyse on suuntaa antavasta tiedosta (Valli 2015).

Kyselyä testattiin kolmella henkilöllä ennen kyselyn julkistamista. Saatujen palautteiden pohjalta kyselyn rakennetta muokattiin, jotta kysely olisi helppokäyttöinen ja visuaalisesti miellyttävä. Testivastaukset vietiin Excelliin ja näin kokeiltiin aineiston analyysivaiheen toimivuutta käytännössä.

Perusjoukkona aineistoissa edustava otos koostuu potentiaalisista asiakkaista ja mikroyrittäjistä. Asiakaskokemusta kartoittavan kyselyn vastaajat ovat valikoituneet vastaajiksi sattumanvaraisesti, kuitenkin huomioitavaa on kyselyn jakamisen ympäristö eli sosiaalinen media, jonka vaikutus aineiston edustettavuuteen on opinnäytetyössä tunnistettu. Asiakaskokemusta kartoittavassa kyselyssä ei ole kehikkoperustaa, vaan kyseessä on itsevalikoitunut verkkokysely. Vastaajien valikoituneisuus vaihtelee väestöryhmien kesken. (Räsänen & Sarpila 2013; Miettinen & Vehkalahti 2013; Menetelmäopetuksen tietovaranto 2003.)

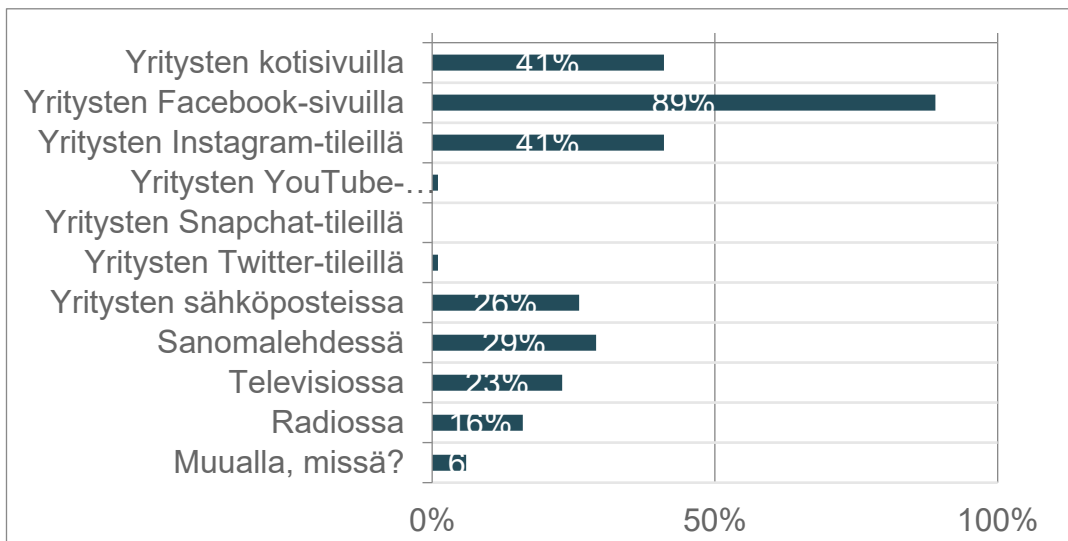
Yrittäjille suunnatun kyselyn vastaajien voidaan katsoa muodostuvan ositetun otannan perusteella, koska tietyn perusjoukon jakaantumista eri ryhmiin on käytetty kyselylinkin jakamisen perustana. Otoksen poiminnassa yrittäjille suunnatussa kyselyssä käytettiin yrittäjiin liittyviä organisaatioita ja muutamaa sosiaalisen median Facebook-ryhmää. Kehikkoperustana oli matkailualan yrittäjyys. Tutkimushenkilöt ovat valikoituneet oman tahtonsa perusteella vastaamaan sosiaalisessa mediassa jaettuun verkkokyselyyn. Kyselyyn vastanneiden joukko vaikuttaa tutkimustuloksiin. Myös käytetty menetelmä eli verkkokysely voi mahdollistaa virhetulkintoja, esimerkiksi kysymysten väärinymmärtämisen kautta. (Räsänen & Sarpila 2013; Miettinen & Vehkalahti 2013; Menetelmäopetuksen tietovaranto 2003.)

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Sosiaalisen median merkitys kriisiviestinnässä osana asiakaskokemusta

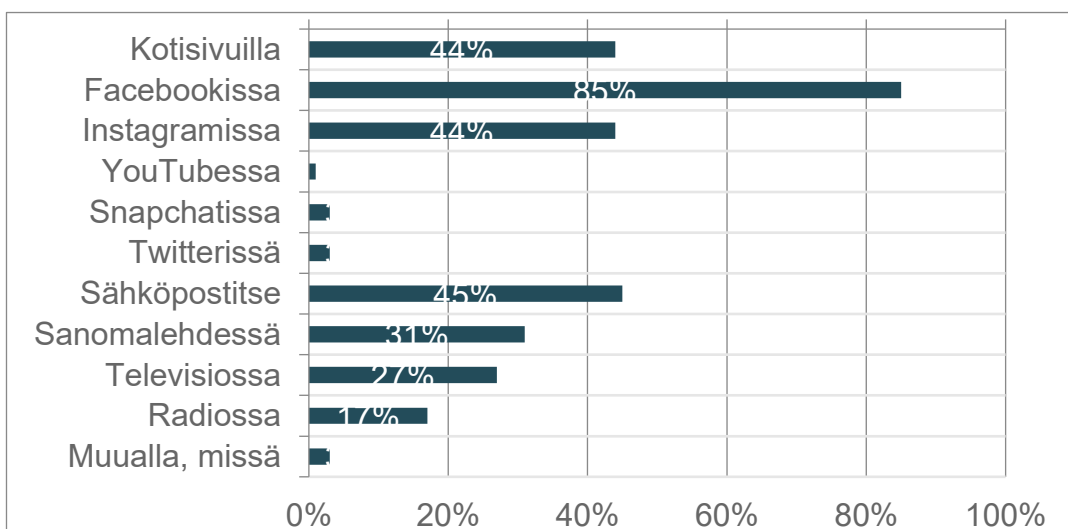
Asiakaskokemusta selvittävän kyselyn mukaan asiakkaat käyttävät kriisitilanteissa tiedon saamiseen pääosin sosiaalista mediaa. Puolet kyselyyn vastaajista (n=37) olivat alle 40-vuotiaita. Yhdeksän vastaajaa määritteli itsensä 60–69-vuotiaaksi, mikä oli verkkokyselyn vastaajissa ilahduttavaa. Liki 90 prosenttia (n=66) vastaajista oli kuullut tai nähnyt Suomessa toimivien matkailualan yritysten viestintää koronatilanteessa (Kuvio 2). Valtaosa vastanneista oli nähnyt yritysten

viestintää sosiaalisen median kanavilla, eniten yritysten Facebook-sivuilla (n=62) sekä myös yritysten Instagram-tileillä (n=29). Myös yli 40 prosenttia vastaajista oli nähnyt yritysten omilla kotisivuilla viestintää liittyen koronavirustilanteeseen (n=29). Noin neljäsosa (n=18) vastaajista oli saanut yrityksiltä sähköpostia koskien koronavirustilannetta. Hieman yllättäenkin liki 30 prosenttia (n=20) vastaajista oli nähnyt yritysten viestintää myös sanomalehdissä. Tässä voi mahdollisesti olla mukana myös yleistä uutisointia tilanteesta. (Kuvio 2.)



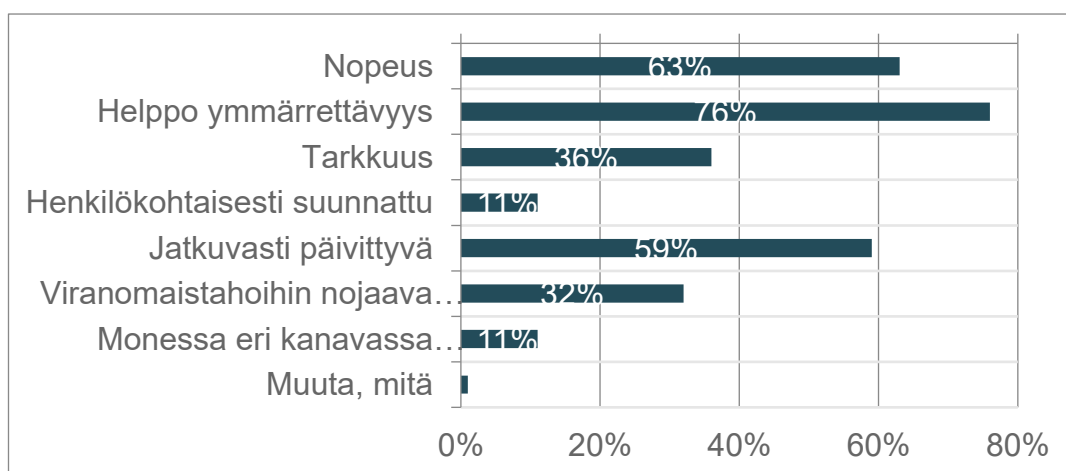
Kuvio 2. Asiakkaat jo tavoittanut viestintä koronakriisitilanteessa (N=75)

Enemmistön vastaajista yritysten kriisitilanteiden viestintä tavoittaa parhaiten sosiaalisen median kanavissa, Facebookin (n=64) ja Instagramin (n=33) kautta. Yli 40 prosenttia vastaajista tavoittaa yritysten kotisivujen (n=33) ja sähköpostin (n=34) kautta. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Asiakkaiden tavoittaminen parhaiten kriisitilanteessa (N=75)

Tärkeimmiksi seikoiksi vastaajat nostivat helpon ymmärrettävyyden (n=57), nopeuden (n=47) ja jatkuvasti päivittyvän viestinnän (n=44) kysyttäessä matkailualan yritysten viestinnästä asiakkaille kriisitilanteessa. Kysyttäessä, mistä asiasta vastaajat haluaisivat saada matkailualan yrityksiltä tietoa kriisitilanteessa, selkeästi eniten tietoa haluttiin saada koskien varattujen palvelujen peruutuksia (n=65). Myös hyvityksistä koskien jo ostettua palvelua (n=46) ja toiminnan jatkuvuudesta (n=43) haluttiin saada tietoa. (Kuvio 4.)

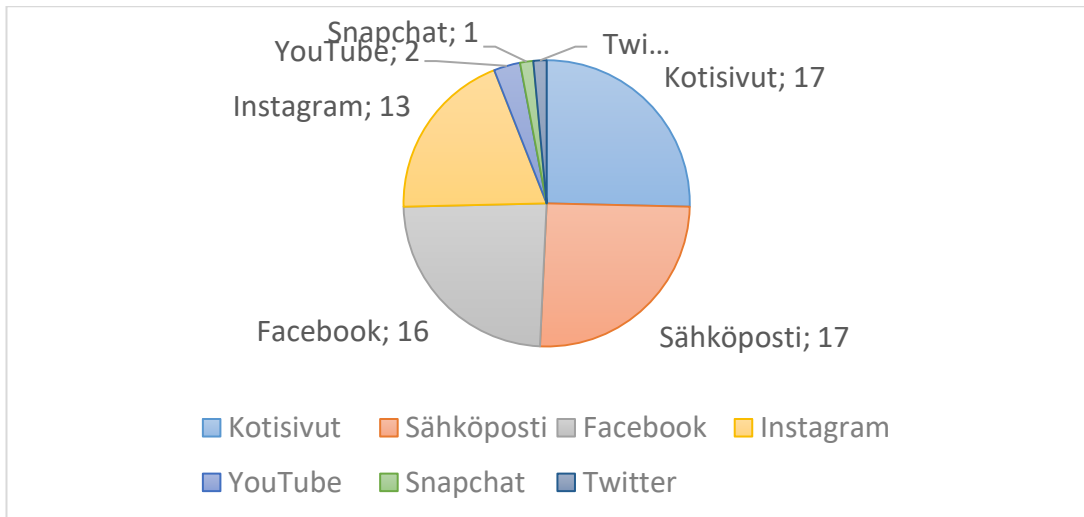


Kuvio 4. Asiakkaille tärkeintä matkailualan yritysten kriisitilanteiden viestinnässä (N=75)

Mikroyritykset ja sosiaalinen media kriisiviestinnässä

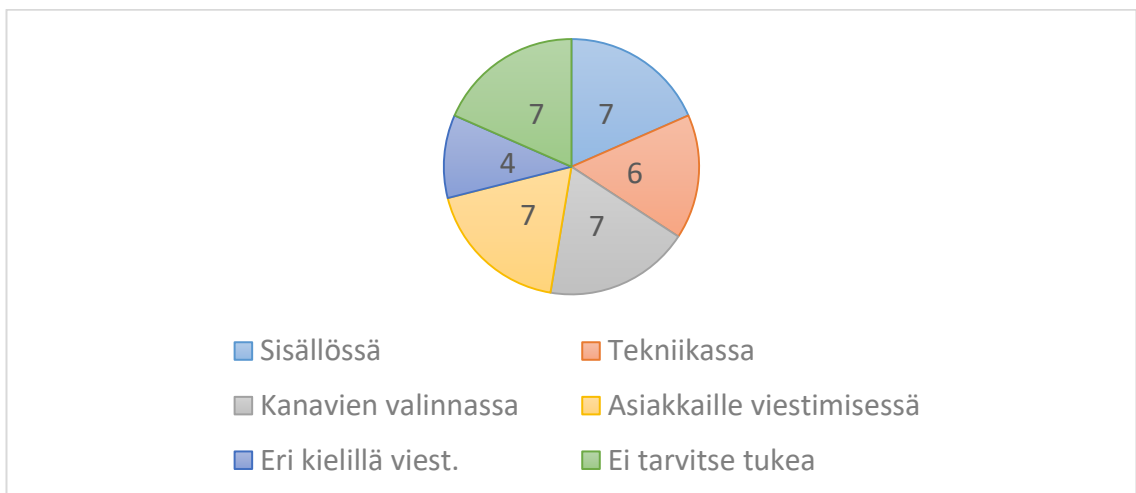
Matkailualan mikroyrityksille suunnatussa kyselyssä esille nousseita tuloksia tarkastellaan tässä tulososiossa pääosin sosiaalisen median käyttämisen kautta. Kyselyn tuloksia muita osin on mahdollista saada opinnäytetyön tekijältä ja ARCSAR-hankkeen kautta.

Yrittäjille suunnattuun kyselyyn vastasi 19 vastaajaa. Näin ollen yleistäviä päätelmiä tuloksista ei voida tehdä. Kuitenkin tietoa mikroyrittäjien ulkoisesta viestinnästä yritykseltä asiakkaille saatiin kerättyä. Pääosa vastaajista ilmoitti yrityksen tärkeimmäksi toimialaksi majoituspalvelut (n=12) tai ohjelmapalvelut (n=8) ja kaksi vastaajaa matkatoimisto-, matkanjärjestäjä- ja matkaopaspalvelut. Ravitsemispalvelut ilmoitettiin melko tärkeäksi toimialaksi viidellätoista vastaajista. Yritykset käyttivät pääosin viestintäkanavinaan kotisivuja (n=17) ja sähköpostia (n=17) sekä sosiaalisen median kanavista Facebookia (n=16) (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Yritysten viestintäkanavat asiakkaille (lkm)

Vastaukset hajosivat kysyttäessä yrityksen tuentarvetta ulkoiseen viestintään. Vastanneista yrittäjistä reilu kolmannes (n=7) koki tarvitsevansa tukea kriisitilanteiden ulkoisessa viestinnässä viestintäkanavien valinnassa, esimerkiksi sosiaalisen median osalta. Vastaajat ilmoittivat tarvitsevansa tukea myös viestin sisällössä (n=7) ja asiakkaille viestimisessä (n=7). Tekniikan käytössä, esimerkiksi kotisivujen päivittämisessä, tukea koki tarvitsevansa kuusi vastaajaa. Huomioitavaa on, että noin kolmannes (n=7) vastaajista ei kokenut tarvitsevansa mitään tukea ulkoisessa kriisiviestinnässä. (Kuvio 6.) Edellinen on yhteydessä myös tutkimuskirjallisuudessa usein nouseeseen käsitykseen mikroyrittäjän eli yrittäjäomistajan hiljaisesta tietotaidosta suhteessa valmiisiin strategioihin (ks. Faherty & Stephens 2016; Edvardsson 2017; Duarte Alonso, Kok, Sakellarios & O'Brien 2019).



Kuvio 6. Yrityksen tuentarve ulkoisessa kriisiviestinnässä (lkm)

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

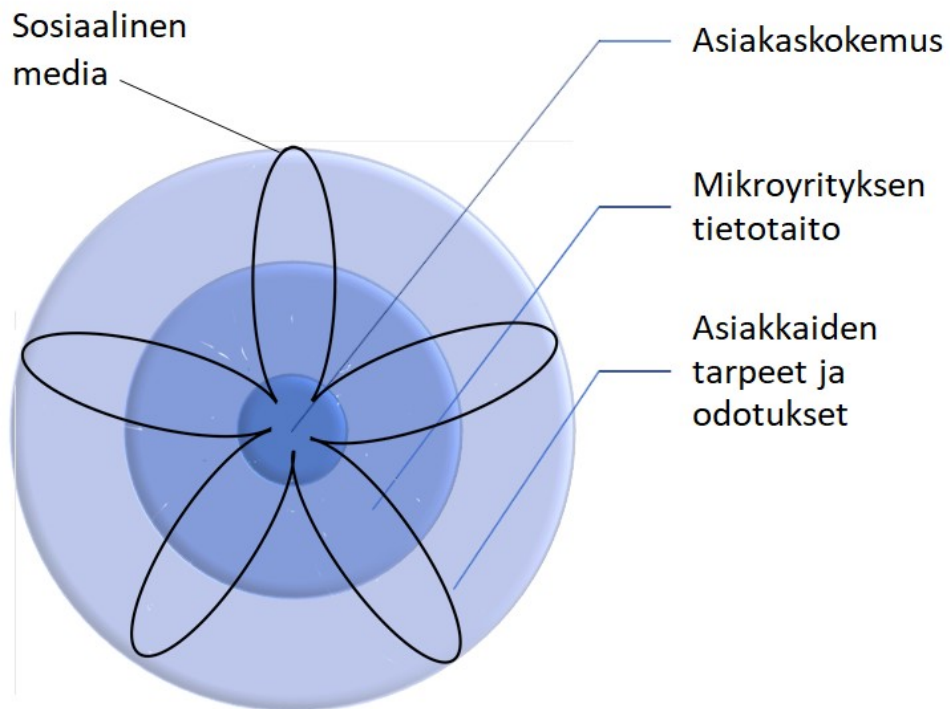
Asiakaskokemusta tavoittava kysely vahvisti sitä tutkimuskirjallisuudesta nousutta ennakko-oletusta, että asiakkaita tavoittaakseen monipuolinen sosiaalisen median käyttö on oleellista matkailualan yritysten viestinnässä. Asiakkaat tavoittaa ketterimmin sosiaalisen median kautta. Myös yritysten suorat henkilökohtaiset kontaktit sähköpostilla ovat merkityksellisiä, samoin kuin yritysten omat kotisivut tiedon jakamisen kanavina. Yrittäjien vastausten perusteella merkittävä osa ulkoisesta viestinnästä tapahtuu kuitenkin kotisivujen ja sähköpostin kautta. Tuloksista voidaan päätellä, että asiakkaille tulee tarjota helposti ymmärrettävää tietoa nopeasti. Etusijalla ovat tiedot koskien jo tehtyjä palvelujen tai muiden ostojen hyvityksiä ja peruuttamisia. Asiakkaat haluavat tietoa myös yritysten tulevaisuudesta, jatkavatko yritykset toimintaansa kriisitilanteesta huolimatta.

Kyselytutkimusten vastauksissa nousi selvästi esille sosiaalisen median merkittävyys sekä asiakaskokemuksen että yritysten ketterän tiedonvälityksen kannalta. Useissa tutkimuksissa onkin todistettu sosiaalisen median merkityksellisyys yritysten liiketoiminnassa (Heller Baird & Parasnis 2011; Bhanot 2017; Zhang, Gupta, Sun & Zou 2020). Huomattavaa on, että sosiaalinen media on pirstaloitunut; sitä käytetään yritysten taholta markkinointiin ja verkottumiseen sekä yhä enemmän innovointiin (Olanrewaju ym. 2020; Alalwan, Rana, Dwivedi & Algharabat 2017). Verkkokyselyillä tavoitettiin muutenkin sosiaalista mediaa käyttäviä, joten jatkossa olisi mielenkiintoista saada kattavampaa aineistoa myös perinteisen postikyselyn kautta.

Opinnäytetyön tuloksissa vahvistui kirjallisuudesta noussut päätelmä, että yrittäjät luottavat paljolti omaan tietotaitoonsa ja kokemuksiinsa viestinnässä asiakkaille eivätkä näin useinkaan koe tarvetta kriisiviestinnän tuelle (ks. Faherty & Stephens 2016). Toisaalta valmista ohjeistusta käyttämällä mikroyrittäjät säästäsivät aikaa ja voisivat nojautua päätöksenteossaan myös tutkittuun tietoon (ks. Atanassova & Clark 2015; O'Dwyer & Ryan 2000). Yleisesti voidaan todeta, että kriisitilanteiden viestinnässä sosiaalisen median merkitys on valtava (Bratu 2016; Martínez-Rojas, Pardo-Ferreira & Rubio-Romeron 2018; Kim & Hastak 2018; Kavota, Kamdjoug & Wamba 2020). Hyvän asiakaskokemuksen varmistamiseksi myös pienten mikroyritysten tulisi huomioida monipuolisesti sosiaalisen median

mahdollisuudet. Konstruktiivisen tutkimuksen myötä tuotettua kriisitilanteiden ohjeistusta olisi hyvä päivittää jatkuvasti ja räätälöidä erilaisten matkailualan mikroyritysten tarpeisiin. Näin ohjeistuksen kehittyminen olisi prosessimuotoista ja täsmentyvää lähtökohdiltaan hyvinkin erilaisille mikroyrityksille. Tuen tarpeet olivat hyvin hajanaisia ja kertovat jälleen mikroyrityksen omistajajohtoisuudesta ja linkittyvät täten omistajan tietotaitoihin.

Kuten kuvioista 7 huomataan, kaiken keskiössä on asiakaskokemus. Sitä muodostaa, suodattaa ja siihen vaikuttaa mikroyrityksessä oleva tietotaito. Sekä asiakaskokemusta että yritystä ympäröivät asiakkaiden monimerkitykselliset tarpeet ja odotukset. Sosiaalinen media mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen ja toimii viestinnän kanavana yhdistäen asiakaskokemuksen, mikroyrityksen tietotaidon sekä asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Näin viestintä sosiaalisessa mediassa erityisesti kriisitilanteissa voidaan nähdä matkailualan mikroyrityksille liiketoiminnan kannalta elintärkeänä. Viestintä sosiaalisessa mediassa vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin ja on osa asiakaskokemusta. Yrittäjien oma tieto ja taito vaikuttaa siihen, miten tähän kaikkeen vastataan. (Kuvio 7.) Mikroyritysten ja -yrittäjien omaa tietotaitoa ei voi väheksyä. Olisi tärkeää kuitenkin huomioida myös tutkittua tietoa ja yhdistää sitä toimiviin käytäntöihin konkreettiseksi toimenpiteiksi yrityksiin. Lopputulemana asiakkaiden tarpeet ja odotukset kohdattaisiin monella eri tasolla kriisitilanteiden kohdatessa.



Kuvio 7. Sosiaalinen media yhdistää asiakkaan ja yrityksen

Opinnäytetyön eettisyys, luotettavuus ja yleistettävyys

Opinnäytetyön yleisiä eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä periaatteita ja vaatimuksia on käsitelty tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Tässä artikkelissa tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan laajalla tietoperustalla hyödyntäen ajankohtaista sekä kansainvälistä että kotimaista kirjallisuutta monipuolisesti. Kyselyiden laadinnassa ja analysoinnissa on huomioitu tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden periaatteet. Triangulaatio eli erilaisten menetelmien ja tietolähteiden käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 215; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tehdyt verkkokyselytutkimukset voidaan myöhemmin toistaa ja näin osaltaan vahvistaa reliabiliteettia.

Kyselyiden luotettavuutta ja yleistettävyttä on avattu luvussa Aineiston keruu ja luotettavuudesta. Saatuja tuloksia yrittäjille suunnatusta kyselystä ei voida suoraan yleistää vastaajien vähyyden vuoksi, mutta osana laajempaa tietoa ne toimivat täydentävänä ymmärryksenä mikroyrittäjyydestä ja toimivat osana toiminnan kehittämistä. Myös asiakaskokemusta kartoittava kysely kuvaa sosiaalisen median merkittävyyttä asiakaskokemuksen osana. Kyselyillä saatiin vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tulokset on esitetty selkeillä kuvioilla.

Opinnäytetyön kyselytutkimusten ja käytetyn teoriataustan mukaan mikroyrittäjien osaamisen päivittäminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa liiketoimintaa. Vaikka paljon onkin saavutettavissa kokemuksen ja sen myötä saavutetun tiedon kautta, tärkeää olisi peilata omaa osaamista tutkittuun tietoon. Jatkossa olisikin hyvä tutkia mikroyritysten osaamisen kehittämistä; haluavatko mikroyrittäjät itse kehittää osaamistaan ja nähdäänkö se edes tarpeelliseksi.

OHJEISTUS MATKAILUALAN MIKROYRITYKSEN KRIISIVIESTINTÄÄN

Kehittämisehdotuksena on tuotettu matkailualan mikroyrityksille ohjeistus kriisitilanteiden viestintään. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ohjeistuksen tulee olla yrityksille helposti saavutettavissa. Tästä syystä ohjeistus on digitaalisessa muodossa. Jatkossa ohjeistusta on mahdollista kääntää esimerkiksi englanniksi, jotta ARCSAR-hankkeen kansainväliset toimijat voisivat hyötyä siitä. Yritykset voivat muokata ohjeistusta omien tarpeidensa mukaan ja päivittää sitä vastaamaan tehtyjä toimenpiteitä.

Ohjeistuksessa avataan kriisitilanteen käsitettä ja kerrotaan kriisiviestinnän peruseriaatteet: nopeaa, ajantasaista ja luotettavaa viestintää. Kysymysten avulla ohjataan yritystä vastaamaan asiakkaille tärkeisiin kysymyksiin sosiaalisen median kanavista Facebookissa ja Instagramissa sekä lyhyesti kotisivujen ja sähköpostin kautta. Facebookissa yrityksellä on mahdollisuus yhdistää kuvaa, videoita ja pitempää tekstiä viestinnässä. Instagramissa hyödynnetään kuvia ja videoita viestinnän tukena. Kotisivuilla tulee olla päivitetty ja ajankohtainen tieto heti etusivulla helposti löydettävästi. Sähköpostitse on mahdollista vastata henkilökohtaisesti asiakkaiden tiedusteluihin ja kysymyksiin. Yrittäjän on tärkeää reagoida heti kriisitilanteeseen, koska asiakkaat haluavat nopeasti päivittyvää tietoa. Kriisin jatkuessa kuvien ja videoiden kautta tarinallisuuden elementtejä hyödyntäen sitoutetaan asiakkaita seuraamaan yritystä ja sen kuulumisia. Näin yritys pysyy asiakkaiden mielessä, jos yritystoiminta jatkuu kriisin aikana tai sen jälkeen. (Liite 3.)

Kriisitilanteen viestintää voi hoitaa yrittäjä, henkilöstöön kuuluva työntekijä tai ulkopuolinen taho. Pienissä mikroyrityksissä vastaava on usein yrittäjäomistaja

itse. Yrityksen tulisi olla itse aloitteellinen eikä jäädä odottamaan asiakkaiden yhteydenottoja. Asiakkaat haluavat tietoa erityisesti jo maksetuista tuotteista tai palveluista ja niiden mahdollisista hyvityksistä tai peruutuksista. (Liite 3.)

Huomioitavaa on myös eri kielillä viestiminen, koska matkailualan asiakkaat ovat usein kansainvälisiä. Viestinnän tulee kohdata asiakkaat heidän käyttämässään kanavissa. Erityisesti COVID-19-pandemian myötä turvallisuusnäkökulma hygienian ja muiden ohjeistuksien kautta on hyvä tuoda esille. Turvallisuudentunne lisää luottamusta yritykseen. Tukea kriisitilanteen viestintään yritys voi saada paikallisilta viranomaisilta, matkailuorganisaatioilta tai muilta matkailuyhdistyksiltä. Ohjeistuksessa on tilaa muistiinpanoille ja digitaalisen muodon ansiosta sitä voidaan päivittää yrityksen omiin tarpeisiin helposti ja joustavasti. (Liite 3.)

LÄHTEET

Akbaba, A. 2012. Understanding Small Tourism Businesses: A Perspective from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 19(1) 31-47. Viitattu 25.8.2020 <https://doi.org/10.1017/jht.2012.1>

Ala–Mutka, J. 2020. Webinaari. Miten johdan yritystä ja sen kehittämistä digitaalisessa liiketoiminnassa ja miten valitsen sopivan strategian? Tequ talk. Viitattu 20.5.2020

Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. & Algharabat, R. 2017. Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190. Viitattu 28.8.2020 <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>

Alexander, D. E. 2014. Social media in disaster risk reduction and crisis management. *Science and engineering ethics*, 20(3), 717–733. Viitattu 8.8.2020 <https://doi.org/10.1007/s11948-013-9502-z>

ARCSAR. s.a. Arctic Security and Emergency Preparedness Network. About. Viitattu 15.5.2020 <https://arcsar.eu/about/#advgb-tab-a3c5d179-bcd0-4a9c-89ad-ffff9038715d-2>

Atanassova, I., & Clark, L. 2015. Social media practices in SME marketing activities: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Customer Behaviour*, 14(2), 163–183. Viitattu 27.8.2020 <https://doi.org/10.1362/147539215X14373846805824>

Ateljevic, I. & Doorne, S. 2000. 'Staying within the fence': Lifestyle entrepreneurship in tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5) 378–392. Viitattu 25.8.2020 <https://doi.org/10.1080/09669580008667374>

Bhanot, S. 2017. A study on impact of social media on company performance. SIES College of Management Studies. Viitattu 28.8.2020 <https://urly.fi/1IZs>

Bénassy-Quéré, A., Marimon, R., Pisani-Ferry, J., Reichlin, L., Schoenmaker, D., & Weder, B. 2020. 13 COVID-19: Europe needs a catastrophe relief plan. Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever. Viitattu 15.5.2020 <https://voxeu.org/content/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes>

Bratu, S. 2016. The critical role of social media in crisis communication. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 15(1), 232-238. Viitattu 15.8.2020 <https://search.proquest.com/open-view/d7416c5d0d091cde1662d6af23c90438/1?pq-origsite=gscholar&cbl=136108>

Business Finland. 2019. Visit Finland Matkailun poikkeustilanneviestinnän kansallinen suunnitelma tiivistelmä. Viitattu 15.5.2020 <https://www.businessfinland.fi/4994be/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/julkaisut/matkailun-poikkeustilanneviestinnan-kansallinen-suunnitelma---tiivistelma.pdf>

Business Finland. 2020. Visit Finland Digitaalisen asiakaskokemuksen käsikirja. Viitattu 30.5.2020 https://www.businessfinland.fi/497f30/globalassets/julkaisu/visit-finland/tutkimukset/2020/digitaalisen_asiakaskokemuksen_kasikirja_destinaatioille_2020.pdf

Coles, T., Hall, C. M. & Hall, C. M. 2008. International business and tourism: Global issues, contemporary interactions. Oxon England: New York, NY: Routledge.

Duarte Alonso, A., Kok, S., Sakellarios, N. & O'Brien, S. 2019. Micro enterprises, self-efficacy and knowledge acquisition: Evidence from Greece and Spain. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 419–438. Viitattu 27.8.2020 <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0118>

Edvardsson, I. 2006. Knowledge management in SMEs: The case of Icelandic firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(4), 275–282. Viitattu 27.8.2020 <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500111>

Faherty, U. & Stephens, S. 2016. Innovation in micro enterprises: Reality or fiction? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 349–362. Viitattu 8.8.2020 <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2013-0176>

Fukui, M. & Ohe, Y. 2020. Assessing the role of social media in tourism recovery in tsunami-hit coastal areas in Tohoku, Japan. *Tourism economics: the business and finance of tourism and recreation*, 26(5), 776–791. Viitattu 8.8.2020 <https://doi.org/10.1177%2F1354816618825014>

Getz, D., Carlsen, J. & Morrison, A. J. 2004. The family business in tourism and hospitality. Wallingford, Oxon, UK Cambridge, Mass. USA: CABI Pub. E-kirja. Viitattu 28.8.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>

Haapakoski, M. 2013. Resurssiperustainen yritysysteistyö pienten palveluyritysten verkostossa: Tapaustutkimus matkailualan verkostosta. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.4.2020 <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/42309>

Hakala, S. 2020. Helsingin avoin yliopisto, Kriisiviestintä ja johtaminen. VTT, yliopistonlehtori. Verkkoluento. Mikä on viestintä. Tapaus koronavirus: miksi siitä tuli globalisaation kriisi? Viitattu 5.5.2020.

Heller Baird, C. & Parasnis, G. 2011. From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30–37. Viitattu 4.4.2020 <https://doi.org/10.1108/10878571111161507>

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

Hirsjärvi, S., Hurme, H. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.–9. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, S., Laukkanen, T., & Reijonen, H. 2013. The brand orientation-performance relationship: An examination of moderation effects. *Journal of Brand Management*, 20(8), 623–641. Viitattu 17.5.2020 <https://doi.org/10.1057/bm.2013.4>

- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Hänninen, K., Kauppila, O. & Muhos, M. 2018. Pohjois–Suomen yritysten kasvutekijät. Oulun yliopiston Kerttu Saalasti instituutin julkaisuja 1/2018. Mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTRE. Viitattu 17.5.2020 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526218212.pdf>
- livari, P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta – Kriisin hallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäministeriön julkaisuja 8/2011. Viitattu 1.4.2020 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf
- livari, P. 2012. Matkailun turvallisuus: Globaalit muutokset - paikalliset vaikutukset (1. p.). Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.4.2020 <http://matkailu.luc.fi/loader.aspx?id=6a01c43a-d21a-4ea9-a871-b63267d0f26b>
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 5.5.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Imran, M., Castillo, C., Diaz, F. & Vieweg, S. 2015. Processing Social Media Messages in Mass Emergency: A Survey. ACM Computing Surveys (CSUR), 47(4) 1–38. Viitattu 7.5.2020 <https://doi.org/10.1145/2771588>
- Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa: Haasta itsestään selvydet. Helsinki: Kauppakamari.
- Jin, Y., Liu, B. F. & Austin, L. L. 2014. Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. Communication Research, 41(1), 74–94. Viitattu 8.8.2020 <https://doi.org/10.1177%2F0093650211423918>
- Jänkälä, S. 2019. Matkailun ydinklusteri v.2017. TEM Toimialapalvelu. Viitattu 26.5.2020 <http://www.matkatieto.fi/loader.aspx?id=2035709a-44e7-4199-8bb9-d9b23f021d4f>
- Kauppila, P., Saarinen, J. & Leinonen, R. 2009 Sustainable Tourism Planning and Regional Development in Peripheries: A Nordic View, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 9:4, 424–435, Viitattu 20.5.2020 <https://doi.org/10.1080/15022250903175274>
- Kavota, J. K., Kamdjoug, J. R. K. & Wamba, S. F. 2020. Social media and disaster management: Case of the north and south Kivu regions in the Democratic Republic of the Congo. International Journal of Information Management, 52. Viitattu 28.8.2020 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102068>
- Kennedy, B., & Wright, A.M. 2016. Micro & Small Enterprises in Ireland: A Brand Management Perspective. Business and Economic Research, 6, 381–402. Viitattu 17.5.2020 <https://doi.org/10.5296/ber.v6i1.9460>
- Kim, J. & Hastak, M. 2018. Social network analysis: Characteristics of online social networks after a disaster. International Journal of Information Management,

- 38(1), 86–96. Viitattu 28.8.2020 <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1016/j.ijin-fomgt.2017.08.003>
- Komppula, R. 2004. Success and growth in rural tourism micro-businesses in Finland: Financial or life-style objectives. Teoksessa R. Thomas (toim.) Small Firms in Tourism. Routledge. 115–138. E-kirja. Viitattu 15.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 7.3.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Kortesuo, K., Patjas, L. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla?: Viestinnän käsikirja yrittäjille. Helsinki: Suomen Yrittäjien Sypoint.
- Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa: Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle (1. painos.). Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 1.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena: Yritysviestinnän käsikirja (1.–2. painos.). Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 31.5.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Kovalainen, T. 2017. Matkailun taloustiede. Teoksessa J. Edelheim, H. Ilola & P. Björk (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press. 103–108. Viitattu 16.5.2020 https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avaink%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y 103–108
- Krumina, I., Krumins, G. & Rozentale, S. 2015. Vidzeme Region of Latvia: Knowledge Management in Micro Enterprises. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 213, 781–786. Viitattu 31.5.2020 <https://doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.475>
- Laaksonen, S-M & Matikainen, J. 2013. Tutkimuskohteena vuorovaikutus ja keskustelu verkossa. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka. (toim.) Oteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 22.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Langmia, K., O'Brien, P. & Tyree, T. 2013. Social Media. University Press of America. E-kirja. Viitattu 7.5.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. Vol 80 Nov. 2016. 69–96 Viitattu 23.10.2019 <https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0420>
- Liu, F. & Xu, D. 2018. Social Roles and Consequences in Using Social Media in Disasters: A Structural Perspective. Information Systems Frontiers, 20(4), 693–711. Viitattu 7.5.2020 <https://doi:10.1007/s10796-017-9787-6>
- Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään (2., uudistettu painos.). Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 2.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Viitattu 2.4.2020 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa K.Rolin, M.Kakkuri-Knuutila, E.Henttonen & K. Eräranta (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus. 111–133. E-kirja. Viitattu 22.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum

Makowska, A., Robin, N., Steigertahl, L., Lonkeu, O-K., Ramada, P., Farrenkopf, J., Mankovska, N., Devnani, S., Mattes, A., Aranda, F., Muller, P., Klitou, D. 2019. Annual Report on European SMES 2017/2018. SMEs growing beyond borders. European Commission, Internal Market, Industry. Viitattu 17.5.2020 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>

Matkailun turvallisuustyökalut. 2015. Viitattu 15.5.2020 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/turvallisuusunormisto/>

MaRa–Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2020a. Toimiala. Koronakriisi. Viitattu 15.5.2020 <https://www.mara.fi/toimiala/koronakriisi.html>

MaRa–Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2020b. Toimiala. Tilastot. Matkailu. Viitattu 15.5.2020 <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/matkailu.html>

Martínez-Rojas, M., Pardo-Ferreira, M. D. C. & Rubio-Romero, J. C. 2018. Twitter as a tool for the management and analysis of emergency situations: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 43, 196-208. Viitattu 28.8.2020 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.008>

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2003. KvantimOTV. Otantamenetelmät. Viitattu 7.5.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmät.html>

Miettinen, J. & Vehkalahti, K. 2013. Verkkokyselytutkimusten otosten valinta. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka. (toim.) *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 7.5.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>

Muhos, M. 2019. Mikroyritykset ja niiden toimintaedellytysten vahvistaminen instituutin tutkimustoiminnan keskiössä. Viitattu 17.5.2020 <https://www oulu.fi/ksi/node/63193>

Mäki-Fränti, H. 2011. Ihmisten siirtyminen maasta toiseen vuonna 2030. *Futura*, 30(3), 22–23. Viitattu 17.5.2020 <http://elektra.helsinki.fi/ezproxy.ulapland.fi/se/f/0785-5494/30/3/ihmisten.pdf>

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. & Agha, R. 2020. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery*, 78, 185–193. Viitattu 27.8.2020 <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018>

Niles, M., Reagan, A. & Danforth, C. 2019. Social media usage patterns during natural hazards. *PLoS One*, 14(2), e0210484. Viitattu 7.5.2020 <https://doi:10.1371/journal.pone.0210484>

- O'Dwyer, M. & Ryan, E. 2000. Management development issues for owners managers of micro-enterprises. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 345–353. Viitattu 7.5.2020 <https://doi.org/10.1108/03090590010373334>
- Olanrewaju, A. T., Hossain, M. A., Whiteside, N. & Mercieca, P. 2020. Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50, 90-110. Viitattu 27.8.2020 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.011>
- Osaamisen johtaminen kannattaa. s.a. Strategialähtöisen osaamisen johtamisen työkirja. Strators osaamiskartoitus. Viitattu 5.5.2020 <http://www.satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/asiakaskuvat/Logot/Osaamisen%20johtaminen%20kannattaa.pdf>
- Olteanu, A., Vieweg, S. & Castillo, C. 2015. What to Expect When the Unexpected Happens: Social Media Communications Across Crise. Konferenssijulkaisu. Viitattu 2.4.2020 <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/2675133.2675242>
- Park, D., Kim, W. & Choi, S. 2018. Application of social media analytics in tourism crisis communication. *Current Issues in Tourism*, 22(15),1810–1824. Viitattu 8.8.2020 <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1504900>
- Reijonen, H. 2008. Understanding the small business owner: What they really aim at and how this relates to firm performance. *Management Research News*, 31(8) 616–629. Viitattu 25. 8.2020 <https://doi.org/10.1108/01409170810892172>
- Reijonen, H. 2020. Matkailuyrittäjyyden erityispiirteet. Teoksessa H. Konu, J. Pesonen & H. Reijonen (toim.) *Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön*. Tampere: Vastapaino. E–kirja. Viitattu 20.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Räsänen, P. & Sarpila, O. 2013 Internet-lomake vai ei. Verkkokyselylomake postikyselyitä täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka. (toim.) *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 22.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Samantha, G. 2018. The Impact of Natural Disasters on Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs): A Case Study on 2016 Flood Event in Western Sri Lanka. *Procedia Engineering*, 212, 744–751. Viitattu 31.5.2020 <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.096>
- Sievers, K. (toim.) 2019. Lapin matkailustrategia 2020–2023. Viitattu 17.5.2020 http://www.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=18283&name=DLFE-35916.pdf
- Song, H., Dwyer, L., Li, G. & Cao, Z. 2012. Tourism economics research: A review and assessment. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1653–1682. Viitattu 16.5.2020 <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>
- Suomen virallinen tilasto. 2005. Matkailutoimialojen määritelmä. Viitattu 31.5.2020 https://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_4_2005_matkailu_maaritelma.html

- Suomen virallinen tilasto. 2019. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Mikroyritys. Viitattu 1.4.2020 <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Suomen virallinen tilasto. 2020. Tuotteet ja palvelut. Suomi lukuina. Yritykset. Viitattu 11.9.2020 https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html
- Suomen Yrittäjät. 2020. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 1.4.2020 <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>
- Torniainen, A., & Matilainen, A. 2012. Kestävyys maaseutumatkailussa – piilotettu voimavara: Nykytila-analyysi kestävästä maaseutumatkailusta Keski-Suomessa, Pirkanmaalla, Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla. (Raportteja; No. 82). Ruralia-instituutti. Viitattu 17.5.2020 <http://hdl.handle.net/10138/225814>
- Townsend, L., Wallace, C., Smart, A. and Norman, T. 2016, Building Virtual Bridges: How Rural Micro-Enterprises Develop Social Capital in Online and Face-to-Face Settings. *Sociol Ruralis*, 56: 29–47. Viitattu 17.5.2020 <https://doi.org/10.1111/soru.12068>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Viitattu 14.9.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019a. Matkalla kohti vastuullista kasvua. Viitattu 1.4.2020 <https://tem.fi/documents/1410877/2735818/Matkailun+kest%C3%A4v%C3%A4+SYKe+2020-2023/b5d6e66a-2dfb-f337-6937-e0e69200d76f/Matkailun+kest%C3%A4v%C3%A4+SYKe+2020-2023.pdf>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019b. Matkailun toimialaraportti. Viitattu 15.5.2020 <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-390-0>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Matkailijoiden kulutus supistuu Suomessa... Viitattu 15.5.2020 https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/matkailijoiden-kulutus-supistuu-suomessa-koronapandemian-vaikutuksesta-60-70-prosenttia-vuonna-2020
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen (2. uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 28.4.2020 <https://luc.finna.fi/ulapland/>
- Verhelä, P. 2014. Matkailun perusteet (1. p.). Kuopio: SH Traveledu.
- Viherä, M. 2000. Digitaalisen arjen viestintä: Miksi, millä ja miten. Helsinki: Edita.
- Viherä, M. & Viukari, L. 2016. Digitalisaatio mikroyrityksiä voimaannuttamaan. *Futura*, 35(1), 35–46. Viitattu 1.4.2020 <http://elektra.helsinki.fi/ezproxy.ulapland.fi/se/f/0785-5494/35/1/digitali.pdf>
- VTT PK-RH. 2009. Pk-yrityksen riskienhallinta. Viitattu 4.5.2020 <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/startti-riskienhallintaan/mita-ovat-riskit/uhkia-ja-mahdollisuuksia/index.html>
- Wolcott, P., Kamal, M., & Qureshi, S. 2008. Meeting the challenges of ICT adoption by micro-enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(6), 616–632. Viitattu 1.4.2020 <https://doi.org/10.1108/17410390810911212>

Zhang, H., Gupta, S., Sun, W. & Zou, Y. 2020. How social-media-enabled co-creation between customers and the firm drives business value? The perspective of organizational learning and social Capital. *Information & Management*, 57(3). Viitattu 28.8.2020 <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103200>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake asiakkaille

Liite 2. Kyselylomake yrittäjille

Liite 3. Kriisiviestintäohjeistus matkailualan mikroyritykselle

LIITE 1. Kyselylomake asiakkaille

Matkailualan kriisiviestintä

Nyt voit omalta osaltasi vaikuttaa asiakkaiden toiveiden kuulemiseen yritysten kriisiviestinnässä! Teen YAMK opinnäytetyötä Lapin ammattikorkeakoulussa. Yhtenä osa-alueena tutkin matkailualan pienten yritysten viestintää kriisitilanteissa. Tässä kyselyssä kartoitetaan asiakkaiden kokemuksia ja toiveita kriisitilanteissa tapahtuvasta viestinnästä Suomessa *matkailualalla*. Voit vastata kyselyyn vaikkeet olisi käytänyt matkailualan palveluita lähiaikoina.

Matkailualalla tarkoitetaan tässä kyselyssä **majoituspalveluita** (esimerkiksi hotellit, hostellit, lomakylät, muu majoitus), **ravitsemispalveluita** (esimerkiksi ravintolat, pitopalvelut, täysihoidtopalvelut), **ohjelmalveluita** (safarit, kalastus, erilaiset aktiviteetit) ja **matkatoimisto-, matkanjärjestäjä- ja matkaopaspalveluita**

Ajankohtaisuuden vuoksi kysytään myös koronavirustilanteen viestinnästä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Kyselyyn voi vastata 10.5.2020 saakka.

Lisätietoja opinnäytetyön tekijältä: Jatta Sammalkangas jatta.sammalkangas@edu.lapinamk.fi
Kysely alkaa seuraavalta sivulta.

Kiitos ajastasi ja tärkeistä vastauksistasi!

Matkailualan kriisiviestintä

1. Ikäsi

- 15-19
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- 70-

*Matkailualalla tarkoitetaan tässä kyselyssä majoituspalveluita (esimerkiksi hotellit, hostellit, lomakylät, muu majoitus), ravitsemispalveluita (esimerkiksi ravintolat, pitopalvelut, täysihoidtopalvelut), ohjelmalveluita (safarit, kalastus, erilaiset aktiviteetit) ja matkatoimisto-, matkanjärjestäjä- ja matkaopaspalveluita

2. Oletko nähnyt tai kuullut Suomessa toimivien matkailualan yritysten* viestintää koronatilanteessa?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

3. Missä olet nähnyt tai kuullut Suomessa toimivien matkailualan yritysten* viestintää koronatilanteessa? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Yritysten kotisivuilla
- Yritysten Facebook-sivuilla
- Yritysten Instagram-tileillä
- Yritysten YouTube-kanavilla
- Yritysten Snapchat-tileillä
- Yritysten Twitter-tileillä
- Yritysten sähköposteissa
- Sanomalehdessä
- Televisiossa
- Radiossa
- Muualla, missä?

4. Missä Suomessa toimivien *matkailualan yritysten* viestintä tavoittaa sinut parhaiten? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Kotisivuilla
- Facebookissa
- Instagramissa
- YouTubessa
- Snapchatissa
- Twitterissa
- Sähköpostitse
- Sanomalehdessä
- Televisiossa
- Radiossa
- Muualla, missä

5. Mikä on mielestäsi tärkeintä *matkailualan yritysten* viestinnässä asiakkaille kriisitilanteissa? Voit valita kolme itsellesi tärkeintä.

- Nopeus
- Helppo ymmärrettävyys
- Tarkkuus
- Henkilökohtaisesti suunnattu
- Jatkuvasti päivityvä
- Viranomaisstahoihin nojaava (esimerkiksi THL, hallitus, poliisi)
- Monessa eri kanavassa viestiminen, tarkenna haluessasi
- Muuta, mitä

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä
Valitut vaihtoehdot: 0

6. Mistä asiasta haluaisit *matkailualan yrityksiltä* saada tietoja kriisitilanteessa? Voit valita kolme itsellesi tärkeintä.

- Toiminnan jatkuvuudesta
- Peruutuksista koskien varattua palvelua
- Hyvityksistä koskien ostettua palvelua
- Aukioloajoista
- Hinnoista
- Yrityksen turvallisuudesta
- Matkustuksesta Suomessa yleensä
- Matkustuksesta koskien minua
- Muusta, mistä?

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä
Valitut vaihtoehdot: 0

LIITE 2. Kyselylomake yrittäjille

Matkailualan mikroyritysten ulkoinen viestintä

Teen YAMK opinnäytetyötä Lapin ammattikorkeakoulussa aiheesta matkailualan mikroyritysten ulkoinen viestintä kriisitilanteissa. Tätä kyselyä ja kyselyyn liittyviä etähaastatteluja käytetään myös [ARCSAR](#) Arctic and North Atlantic Security and Emergency Preparedness Network -hankkeen selvityksissä.

Mikroyrityksessä on korkeintaan 10 työntekijää ja liikevaihto on alle 2 miljoonaa euroa. Ulkoinen viestintä on yrityksen ulkopuolisille toimijoille tarkoitettua viestintää. **Tällä kyselyllä kartoitan matkailualan mikroyritysten ulkoisen viestinnän suunnitelmia ja kriisiviestintää.** Tavoitteena on luoda selkeä ohjeistus kriisitilanteiden ulkoiseen viestintään matkailualan mikroyrityksille.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Vastaminen vie noin 5-10 minuuttia. Kyselyn lopussa voi jättää halutessaan yhteystiedot etähaastattelua varten. Jokainen vastaus on tärkeä ja auttaa ohjeistuksen luomisessa. Kiitos ajastanne ja onnea tulevaan!

Vastausaikaa on pidennetty 17.5.2020 asti.

Lisätietoja opinnäytetyön tekijältä: Jatta Sammalkangas jatta.sammalkangas@edu.lapinamk.fi

Kysymysten numerointi vaihtelee vastaustesi mukaan.

Kysymysten numerointi vaihtelee vastaustesi mukaan.

Seuraava kysymys on pakollinen

1. Yrityksen henkilöstömäärä yrittäjä/yrittäjät mukaanlukien *

- 0-2
 3-5
 6-8
 9-10

–

2. Millä matkailutoimialalla yritys pääosin toimii? Valitse korkeintaan kolme tärkeintä tärkeysjärjestyksessä 1=tärkein, 2=melko tärkeä, 3=vähiten tärkein *

Majoituspalvelut	Valitse ▼
Ravitsemispalvelut	Valitse ▼
Ohjelmapalvelut	Valitse ▼
Matkatoimisto-, matkanjärjestäjä- ja matkaopaspalvelut	Valitse ▼

3. Yrityksen kotikunta? *

Sinun tulee asettaa järjestykseen vähintään 1 arvoa.

2. Millä matkailutoimialalla yritys pääosin toimii? Valitse korkeintaan kolme tärkeintä tärkeysjärjestyksessä 1=tärkein, 2=melko tärkeä, 3=vähiten tärkein *

Majoituspalvelut	Valitse ▼
Ravitsemispalvelut	Valitse ▼
Ohjelmapalvelut	Valitse ▼
Matkatoimisto-, matkanjärjestäjä- ja matkaopaspalvelut	Valitse ▼

Seuraava kysymys on pakollinen

3. Yrityksen kotikunta? *

Seuraava

Matkailualan mikroyritysten ulkoinen viestintä

4. Millä kanavilla yritys viestii asiakkailleen? Voit valita useamman vaihtoehdon.

*asiakas tarkoittaa tässä kaikkia mahdollisia yrityksen viestinnän saavuttamia henkilöitä.

- Kottisivut
- Sähköposti
- Facebook
- Instagram
- YouTube
- Snapchat
- Twitter
- Muu, mikä?
- Yritys ei viesti asiakkailleen

5. Onko yrityksessä viestintäsuunnitelmaa ulkoiseen viestintään? *

*Viestintäsuunnitelma tarkoittaa tässä suunnitelmaa viestimiselle, sisältäen esimerkiksi käytettävät kanavat, kohderyhmät ja sisällöt. *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

7. Onko yrityksessä kirjallista viestintäsuunnitelmaa ulkoiseen viestintään? *

- Kyllä, paperisena
- Kyllä, sähköisenä
- Kyllä, paperisena ja sähköisenä
- Ei viestintäsuunnitelmaa ulkoiseen viestintään
- En osaa sanoa

Mikä yrityksen ulkoisessa viestintäsuunnitelmassa koetaan haastavaksi? Valitse kolme tärkeintä tärkeysjärjestyksessä 1=haastavin, 2=melko haastava, 3=vähiten haastavin

Ei ole kirjallista suunnitelmaa	Valitse
Suunnitelmaa ei päivitetä	Valitse
Suunnitelmassa ei huomioida kriisitilanteita	Valitse
Suunnitelmassa ei huomioida ulkoista viestintää	Valitse
Suunnitelma tuntuu monimutkaiselta	Valitse
Suunnitelmalle ei nähdä tarvetta	Valitse
Suunnitelmaa ei käytetä	Valitse
Suunnitelma ei ole helposti löydettävissä	Valitse
Ei viestintäsuunnitelmaa	Valitse

9. Onko yrityksen ulkoisessa viestintäsuunnitelmassa huomioitu kriisitilanteita?

- Kyllä
 Ei
 Ei ulkoista viestintäsuunnitelmaa
 En osaa sanoa

10. Onko yrityksen ulkoista viestintäsuunnitelmaa käytetty COVID-19-pandemian aikana?

- Kyllä
 Ei
 Ei ulkoista viestintäsuunnitelmaa
 En osaa sanoa

10. Onko yrityksen ulkoista viestintäsuunnitelmaa käytetty COVID-19-pandemian aikana?

- Kyllä
 Ei
 Ei ulkoista viestintäsuunnitelmaa
 En osaa sanoa

11. Vastasi edelliseen kysymykseen Kyllä. Onko yrityksen ulkoinen viestintäsuunnitelma ollut toimiva COVID-19-pandemian aikana? Perustele vastauksesi.

- Kyllä, miksi?
 Ei, miksi?
 En osaa sanoa

12. Onko yrityksessä tarvetta ulkoiselle kriisiviestintäsuunnitelmalle? *

- Kyllä
 Ulkoinen kriisiviestintä on jo huomioitu
 Ei
 En osaa sanoa

13. Missä yritys tarvitsisi tukea ulkoisessa kriisiviestinnässä? Valitse kolme tärkeintä. *

- Viestien sisällössä
- Tekniikan käyttämisessä (esimerkiksi kotisivujen päivittäminen kriisitilanteessa)
- Viestintäkanavien valinnassa (esimerkiksi sosiaalisen median kanavat)
- Viestinnän vastuuhenkilön valinnassa
- Asiakkaille viestimässä
- Medialle viestimässä
- Eri kielillä viestimässä
- Muussa, missä?
- Ei tarvitse tukea

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä
Valitut vaihtoehdot: 0

14. Mitä muuta haluaisit kertoa liittyen yrityksen viestintäsunnitelmaan ja viestintään kriisitilanteissa?

15. Osana [ARCSAR-hanketta](#) kartoitetaan mikroyritysten kokemuksia kriisitilanteista. Hankkeeseen liittyen olen kiinnostunut kuulemaan juuri teidän yrityksenne kokemuksia COVID-19-pandemiasta ja sitä varten haluaisin tehdä etähaastattelun. Toivon, että jätät yhteystietosi alle. Olen yhteydessä sopivan etähaastattelujankohdan löytämiseksi ja tarkempien yksityiskohtien sopimiseksi. Haastattelu kestää n. 30 minuuttia. Haastattelun vastauksia käsitellään hankkeessa ehdottoman luottamuksellisesti eikä vastaajia voida tunnistaa.

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

LIITE 3. Kriisiviestintäohjeistus matkailualan mikroyritykselle



MATKAILUALAN MIKROYRITYKSEN KRIISIVIESTINTÄ ASIAKKAALLE

Yrityksen onnistunut viestintä asiakkaille kriisitilanteen kohdatessa on tärkeää. Sen avulla yritys voi säilyttää olemassa olevia asiakkuuksia ja hankkia jopa uusia. Viestintä on osa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luomista.

- Nopea reagointi - hengähdä tunnereaktio alta pois
- Yritykseltä asiakkaalle - empaattinen suhtautuminen
- Ota tosissaan - älä vähättele,
- Rakenna luottamusta - älä jaa väärää tietoa
- Mahdollista dialogi - keskustele asiakkaiden kanssa sosiaalisessa mediassa ja mahdollista kokemusten jakaminen



KOTISIVUT
SÄHKÖPOSTI

KUKA HOITAA?

- Yrittäjä
- Henkilöstö
- Ulkopuolinen

MISTÄ TIETOA JA TUKEA

- Viranomaiset
- Kunta
- Matkailuinfot
- Yritysyhdistykset
- Muut verkostot

VIESTINTÄ-KANAVAT

Asiakkaat haluavat nopeaa ja heidät ketterästi tavoitettavaa viestintää. Viestinnän tulee kohdata asiakas hänen käyttämässään kanavissa. Sosiaalisen median kautta tavoittaa paljon asiakkaita nopeasti. Henkilökohtaiseen viestintään sähköposti toimii hyvin. Kotisivuilla tulee olla ajankohtainen tieto ja vastaukset useimmin kysytyihin kysymyksiin heti etusivulla.

- Nopea reagointi - heti jotain tietoa tilanteesta
- Myöhemmin pitemmät postaukset ja tarkemmat tiedot tilanteesta
- Kuvia elävöittämään ja saamaan huomion
- Omat tarinat ja videot tehokkaista sitouttamaa seuraajia
- Yritys keskustele asiakkaiden kanssa



- Kuvat ja videot viestinnän välineinä
- Pysy asiakkaiden mielessä kriisin jatkuessa
- Yritys: "Mitä meille kuuluu"

FACEBOOK

INSTAGRAM



KOTISIVUT

SÄHKÖPOSTI

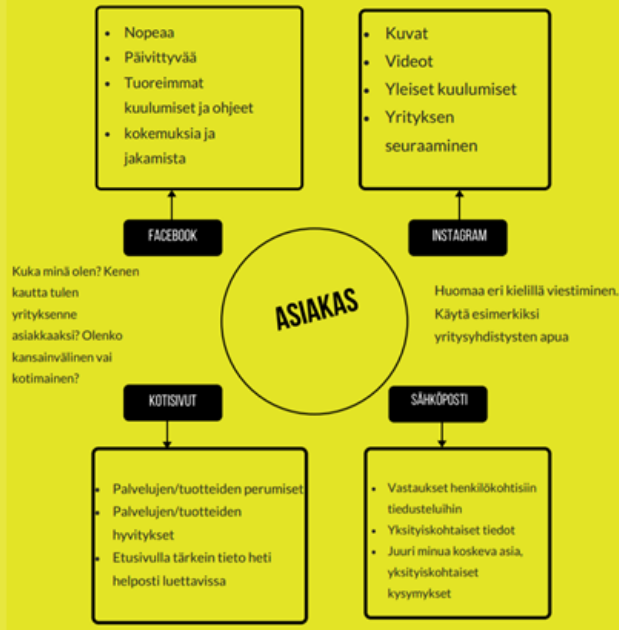
- Muista etusivun päivitys vastaamaan tilannetta
- Etusivulla tärkeimmät kaikkia sidosryhmiä koskevat asiat
- Saavuttaa kerralla monta lukijaa
- Vastaa useimmin kysytyihin kysymyksiin kerralla kaikille

- Henkilökohtaistettua viestintää
- Mahdollisuus myös ryhmäsähköposteihin
- Kirjallista, selkeää

ASIAKASKOKEMUS

Viestinnän tulee olla siellä, missä asiakkaat ovat.

Asiakas haluaa tiedon nopeasti juuri häntä koskeviin asioihin.



MUISTIINPANOJA

OPETTAJIEN KOKEMUKSIA ETÄJOHTAMISESTA JA DIGITAALISTEN OPPIMIS- YMPÄRISTÖJEN KÄYTÖSTÄ POIKKEUSAIKANA

Laura Pallari

Digitalisation transforms the educational world and various innovations in teaching and managing create both challenges and opportunities in teacher's work. Distance learning is common in universities, whereas primary education just had its unique experience in the spring 2020, when the vast majority of students and teachers worked remotely. When succeeding, digitalisation can bring added value to learning and pedagogical approaches that support in depth learning. The purpose of this development work is to bring information to supervisors about distance management and based on the survey, suggestions to enhance distance leading methods. The aim is also to highlight the current state of different learning environments in primary education and bring perspectives to the use of digital learning environments in the future.

This development work was carried out as a case study since the method fits in organizational processes and provides more in depth understanding. The approach was qualitative and quantitative since it provides comprehensive information with different data collection methods. The development work began with the collection of the theoretical background of the distance work, digital learning environments and teacher's digital competence. A survey was conducted to find out the current status of working in distance and also in finding out which elements of distance management require further development.

As a result of the survey, the conclusions show that there is a need for more thorough IT-support, a necessity to develop interaction between pupils and teachers when eWorking and also to find more personalized leading methods to the management level.

JOHDANTO

Opetuksen digitalisaatio, koulumaailman muutokset ja erilaiset innovaatiot luovat opettajan työhön sekä haasteita että uusia mahdollisuuksia. Etä- ja monimuotoinen opiskelu on tuttua korkeakouluissa mutta perusopetuksessa on eletty uutta aikaa valtaosan oppilaista ja opettajista työskennellessä etänä. Keväällä 2020 lähes miljoona suomalaista opiskeli etäyhteyksiä käyttäen kymmenien tuhansien opettajien siirryttyä etätyöhön (Luukkainen 2020). Tulevaisuuden oppiminen ja opetustyö haastaa koulutusjärjestelmän muuttumaan toimivaksi osaksi digitaalisen palvelu- ja tietoyhteiskunnan toimintaympäristöä (Lehto & Neittaanmäki 2015, 14). Matti Aarnio (2016) toteaa opettajilla ja johtotasolla työskentelevillä olevan merkittävä rooli hyvän toimintakulttuurin ja mielekkäiden pedagogisten käytäntöjen luomisessa. Onnistuessaan digitalisaatio voi tuoda lisäarvoa oppimiselle ja mahdollistaa pedagogisia lähestymistapoja, jotka tukevat syvällistä oppimista.

Opinnäytetyössä selvitetään opettajien kokemuksia etätyöstä ottaen huomioon heidän tieto- ja viestintätaitonsa, niiden hyödyntämisen sekä etäjohtamisen merkityksen poikkeuksellisena aikana. Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda tietoa esihenkilöille etäjohtamisesta ja tuottaa työkaluja etäjohtamiseen. Tarkoitus on myös tuoda esille erilaisten oppimisympäristöjen nykytila perusopetuksessa ja tuoda näkökulmia oppimisympäristöjen käyttöön myös tulevaisuudessa.

Tavoitteena oli selvittää, mitä työkaluja opettajat käyttivät etäopetuksessa aikaisemmin ja poikkeustilan aikana ja miten opettajat kokivat etäjohtamisen. Toimeksiantaja on Rovaniemen koulutuspalvelut.

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia haasteita kyselyyn vastanneet henkilöt kokivat etätyössä poikkeusaikana?
2. Millaista tukea opettajat kaipaisivat tieto- ja viestintäteknologian käyttöön?
3. Millaisia kokemuksia opettajilla oli etäjohtamisesta etätyöaikana?

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Yksi kouluista on Rovaniemen suurimpia yhtenäiskouluja ja kaksi muuta keski-suurta alakoulua. Jokaisessa koulussa työskentelee rehtorin lisäksi kaksi vara-rehtoria. Opinnäytetyön tutkimuskohteiden kouluissa tieto- ja viestintäteknologian tiimi muodostuu keskimäärin 2–4 henkilöstä, jotka vastaavat koulun teknisistä laitteista, niiden jakelusta ja käyttöön perehdyttämisestä. Tieto- ja viestintäteknologia on oppimisen kohde ja väline aina varhaiskasvatuksesta aikuiskoulutukseen (Opetushallitus 2020). Peruskouluissa opetus on 1.–9. luokkien yleissivistävää opetusta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Perusopetuslain mukaan opetuksen tavoitteena on tukea oppilaiden kasvua ihmisyyteen ja eettisesti vastuukykyiseen yhteiskunnan jäsenyyteen sekä tuottaa heille elämässä tarpeellisia tietoja ja taitoja. Opetuksen tulee edesauttaa sivistystä ja tasa-arvoisuutta yhteiskunnassa sekä oppilaiden valmiuksia osallistua koulutukseen ja muutoin kehittää itseään elämänsä aikana. (Perusopetuslaki 19.12.2003/1136 2 §.)

Perinteisesti koulu opetustilana ajatellaan rakennettuna tilana. Se voidaan kuitenkin hahmottaa laajempaan opetuksen, opiskelun ja oppimisen ympäristönä, joka sisältää koulurakennuksen lisäksi myös sitä ympäröivät alueet sekä virtuaaliset tieto- ja viestintäympäristöt. (Krokkfors ym. 2010, 15–16.) Koulujen oppimisympäristöt ovat uudistuneet ja laajentuneet nykykoulujen kasvaessa digitaalisuuteen: tieto- ja viestintäteknologiaa käytetään kaikissa oppiaineissa ja kaikilla vuosiluokilla. Savolainen, Vilkkonen ja Vähäkylä (2017, 17) tiivistävät oppimisen ja opettamisen olevan vuorovaikutusta, jossa usean tekijän seurauksena tapahtuu laadukasta oppimista. Opettajan asiantuntijuuden rinnalla oppimateriaalin merkitys korostuu. Suomalainen peruskoulu ja lukio elävät jo toista digitaalista murrosta. Ensimmäinen murros tapahtui 1990-luvulla, jolloin Suomen kouluihin ostettiin tietokoneita ja opettajat saivat täydennyskoulutusta. 1990-luvun digikumouksen tulokset kouluissa jäivät lieviksi ja tietokoneet olivat käytössä verrattain vähän. (Savolainen, Vilkkonen & Vähäkylä 2017, 17.)

Etätyö kouluorganisaatiossa

Fried & Hansson (2014, 76) väittävät etätyön saavan ihmiset luopumaan illuusiosta, jonka mukaan yrityksen kulttuuri muodostuu vain toimistolla istuvien työntekijöiden sosiaalisen toiminnan ansiosta. Vilkkonen toteaa (2016, 13) etätyön ole-

van ansiotyötä, jota tehdään tavallisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Tavallisesti etätö on kuitenkin työtä, jota voitaisiin tehdä myös työpaikalla. (Vilkman 2016, 13.) Etätöitä voidaan suorittaa sellaisessa ympäristössä, missä se on työntekijän, työnantajan ja suoritettavan tehtävän näkökulmasta tarkoituksenmukaista. Viestintäteknologia, tietojärjestelmät ja virtuaaliset työtilat ovat alustoja, jotka tukevat etätöiden tekemistä mahdollistaen verkostoitumisen ja luoden alustoja, jotka tukevat ryhmien ja yksilöiden osaamista. (Rauramo 2017.) Digitalisaation voimakas kehitys mahdollistaa aikaisempaa sujuvamman, tehokkaamman sekä ajasta riippumattoman etätöskentelyn (Kiviniemi, Lintunen & Säkkinen 2018, 34). Etätöiden tekemisestä on sovittava erikseen työnantajan kanssa ja pääsääntöisesti se kannattaa tehdä kirjallisena, esimerkiksi olemassa olevan työsuhteen osana (Salli 2012, 96).

Etäopetuksella tarkoitetaan kaikkea tieto- ja viestintäteknologian avulla tuettua opetusta ja ohjausta, jossa oppija ja opettaja ovat fyysisesti eri paikassa. Vuorovaikutus opettajan ja oppijoiden välillä voi tapahtua samanaikaisesti tai eriaikaisesti. (Kankaanranta, Mikkonen & Vähähyyppä 2012, 20.) Länsman (2020) toteaa toimivan etäopetuksen olevan synkronista tai asynkronista. Synkronisessa opetustyössä oppilas ja opettajat ovat yhtäaikaisesti läsnä, kun taas asynkroninen opetus ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Avaimia onnistuneeseen etäopetukseen ovat kameran käyttäminen ja rutiinit tuomaan turvaa verkkoluokkaan, ikään ja osaamiseen sidotut oppitunnit sekä mikroteaching, joka tarkoittaa opetuksen tauottamista esimerkiksi 45 minuutin tunnilla kolmeen osioon. Myös keräys on osa oppimista. Länsman (2020) suosittelee ilmiöoppimisen hyödyntämistä etäopetuksessa esimerkiksi yhdistämällä eri oppiaineita.

Opetusalalla toimivat tarvitsevat varsinaisen opetustyön lisäksi runsaasti aikaa oman työn reflektointiin, kuten tuntien suunnitteluun, oman osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutukseen kollegojen kanssa. Opetusala pitää sisällään myös säännöllisiä kokouksia, vuorovaikutusta oppilaiden huoltajien kanssa sekä moniammatillista yhteistyötä. Opettajien työmäärä on merkittävä ja opettajien väitettään kokevan useammin stressiä kuin vastaavat ammattiryhmät, mutta poissaoloja on vähemmän. (Bubb & Earley 2004, 3, 7, 10.)

Etätyön toimivuuden edellytyksiä ovat Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan tasapaino johtamisen, työympäristön- ja välineiden välillä sekä yhteistyön, vuorovaikutuksen ja etätyöntekijän omien valmiuksien toimivuus (Kuvio 1).



Kuvio 1. Etätyössä turvallisesti (Työturvallisuuskeskus 2017)

Tieto- ja viestintäteknologia perusopetuksessa

Tieto- ja viestintäteknologia perusopetuksessa on suunnitelmallisesti hyödynnettävä oppimisen kohde ja väline kaikilla vuosiluokilla. Oppilaita opastetaan sisäistämään TVT:n erilaisia sovelluksia ja käyttötarkoituksia sekä huomaamaan niiden merkitys arjessa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja vaikuttamisen keinona. (Opetussuunnitelma 2020, 60.) Digiajan peruskoulu- julkaisussa (Tanhua & Piironen ym. 2019, 50) keskeisiksi taidoiksi digitalisoituvassa yhteiskunnassa on määritelty uusien teknologioiden mukauttaminen omiin tarpeisiin sopiviksi, perustoimintojen ymmärtäminen sekä käytön seurausten ymmärtäminen. Lisäksi tärkeitä taitoja ovat oman toiminnan arvioiminen suhteessa ympäristöön ja omaan hyvinvointiin sekä teknologioiden käytön mahdollisten haittojen torjuminen. (Tanhua & Piironen ym. 2019, 50.)

Aro, Savolainen, Vilkkonen ja Vähäkylä (2017, 21, 23, 24) toteavat oppimisen, opettamisen ja osaamisen muuttuvan jatkuvasti digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Vahvimmin näiden muutosten keskellä ovat lapset ja nuoret, jotka sisäistävät suurimman osan oppimastaan internetin ja sosiaalisen median välityksellä. Monikanavaiset, eri aisteja hyödyntävät järjestelmät voivat tukea erilaisten oppijoiden vaihtelevat tarpeet. Perinteinen oppikirja on oppilaille yleensä mielekkäämpi kuin digitaalinen oppikirja, jota voi olla esimerkiksi vaikea selata. Sähköisiä oppimateriaaleja lukeva saattaa myös helposti eksyä tietomassaan ja keskittymisen

herpaantuessa oppiminen on oletettavasti heikompaa. Merkittävänä haasteena digitaalisessa oppimateriaalissa on erot lukemistapojen välillä. Oppilaat tarvitsevat opetusta digitaalisen oppimateriaalin lukemiseen sekä kriittiseen tiedonhaakuun. (Savolainen ym. 2017, 21, 23, 24.)

Lehdon ja Neittaanmäen mukaan (2015, 14), haasteita on todettu opettajien digitaalisessa osaamisessa, oppilaiden epätasavertaisuudessa tieto- ja viestintätekniiikan käyttömahdollisuuksissa, sähköisten oppimateriaalien hyödyntämistävoissa osana oppimisprosessia, oppilaiden pääsyssä monipuolisten ja monimediaisten oppimateriaalien sekä innostavien ja monipuolisten oppimistilojen käyttäjiksi. Oppilaiden tasavertaisuuden edistäminen on tärkeä tehtävä myös digitaalisessa kasvattamisessa. Teknologian tulisi olla kaikkien oppilaiden saavutettavissa ja niiden haltuunotto tulisi olla pedagogisesti perusteltua. (Lehto & Neittaanmäki 2015, 14.) Lappalainen (2020) nostaa esille alueellisten tai jopa saman kaupungin sisällä toimivien koulujen välisiä eroja ja epätasa-arvoa sähköisten oppimateriaalien käytössä.

Opettajien digitaalinen kompetenssi

Opettajien digitaalista käyttäjäosaamista kehittävät koulutustarjonta, jota tarjoavat esimerkiksi kustantamot, koulutusyritykset, konsultit, yliopistot sekä Opetushallitus. Tietokoneilla opiskelu koetaan nyky-yhteiskunnassa (Peirnaa & Veistola 2019, 201) moderniksi ja osaamisen kasvamisen myötä kokonaisvaltaisesti hyödylliseksi. Toisaalta myös oppimateriaalien tarjonta on monipuolistunut ja materiaalit hyödyntävät koko ajan paremmin sähköisen maailman tarjoamia mahdollisuuksia. (Peirnaa & Veistola 2019, 201.) Digitaalisen oppimateriaalin korkea laatu yhdistettynä helppokäyttöisyyteen on edellytys toimivalle ja vuorovaikutteiselle opetukselle. Opettajat opettavat yhä eriytyneempiä oppilasryhmiä ja tarvitsevat työhönsä sen vuoksi enemmän tukea. Kumppanuus opettajan, oppilaan ja digitalisaation välillä on tärkeä edellytys digitalisaation kehitykselle opettajan työssä. (Aro, Savolainen, Vilkkonen & Vähäkylä & 2017, 26.)

Digitalisaation merkityksestä opetustyössä on tehty useita selvityksiä. Lehti (2020, 2, 29) tutki pro gradu- tutkielmassaan opettajaopiskelijoiden kokemaa pysyvyyttä tieto- ja viestintäteknologian opettamiseen sekä asenteita TVT:n käytössä työssään. Haastattelujen ja kyselyjen mukaan, ohjelmistojen toimivuus ja heikko laitekanta aiheuttivat haasteita. Opetushallituksen teettämässä kyselyssä

(2016, 5) todettiin, että opettajat haluaisivat käyttää tieto- ja viestintäteknikkaa enemmän opetuksessaan, mutta tuntevat haastavaksi löytää oppimistilanteista sopivia tapoja TVT:n hyödyntämiseen. Krokfors, Ruokamo, Smeds ja Staffans (2010, 57) korostavat, ettei digitaalisuuden pitäisi korvata elävää vuorovaikutusta. Opettaja siis tarvitsee työssään erityisesti vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen liittyviä taitoja. Keskeisiä haasteita tulevaisuuden opettajalle pidetään uusien oppimisympäristöjen, menetelmien ja välineiden tunnistaminen ja käyttöön-otto. Tietotekniikka tarjoaa runsaasti menetelmiä, jotka tukevat oppimisprosesseja monin tavoin. (Krokfors ym. 2010, 57.) Pelkkä tehtävien jakaminen ei Korkön (2020) mukaan ole opettamista, sillä oppilaalla on oikeus vuorovaikutukseen opettajan kanssa.

Opettajien ammattijärjestön laajassa selvityksessä (2016) todettiin opettajien kokemukset digitaalisesta osaamisestaan riittämättömiksi. Peruskoulun opetussuunnitelman perusteissa korostetaan laaja-alaisen osaamisen osa-alueina esimerkiksi monilukutaitoa sekä tieto- ja viestintäteknologian tuntemista ja osaamista. Opetussuunnitelman perusteissa tieto- ja viestintäteknologia nähdään merkittävänä oppimisympäristönä. Sen avulla on tarkoitus vahvistaa oppilaiden henkilökohtaista oppimista ja edistää yhteisöllistä työskentelyä sekä oppilaiden osallistumista. (Opettajien ammattijärjestö 2020; Määttä, Pohjanmäki & Timonen 2016, 63.) Opettajien ammattijärjestön viimeisimmän selvityksen mukaan (2020), joka seitsemäs peruskoulun opettaja ei omista työnantajan tarjoamaa digitaalista työvälinettä. Vilkmán (2016, 186) korostaa virtuaalisten ohjelmien käytön osaamisen oltava ajan tasalla. Ei riitä, että koulutusta järjestetään tarvittaessa, sillä käyttäjien taidot saattavat vaihdella suuresti. Lauri Lappalainen (2020) kiteyttää, että riittämätön tuki, koulutuksen puute, resurssien vajavuus ja negatiiviset käsitykset estävät toteuttamasta laadukasta pedagogiikkaa digitaalisten oppimateriaalien avulla.

Etätyön johtaminen

Perinteisen johtamisosaamisen ei Vilkmánin mukaan (2016, 12, 59, 63) uskota riittävän, vaan on osattava joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan sekä kehitettävä puuttuvaa osaamista. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee tänä päivänä yhä useampi esimiesasemassa oleva esihenkilö. Sen voidaan sanoa olevan tulevaisuuden esihenkilön ydinosaamista. Esihenkilöltä ja organisaatioilta vaaditaan kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaa ja muuttaa johtamiskäytäntöjään

uusiin olosuhteisiin sopivaksi. Kaikille selkeät ja tasa-arvoiset säännöt esimerkiksi viestintäkanavien käytöstä, työn etenemisen seuraamisesta ja joustavan työkuulttuurin omaksumisesta avoimen keskustelun kautta palvelevat koko työyhteisöä. Virtuaalinen organisaatio voi heikentää esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja siksi viestintään tulee panostaa. Esimiestyössä yhteydenpito alaisiin vie enemmän aikaa ja sitä tulee aikatauluttaa esimerkiksi varaamalla tietyn ajan säännöllisesti alaisten kuulemiseen. (Vilkman 2016, 12, 59, 63.)

Sydänmaalakka (2012, 125) nimeää virtuaalijohtamisen merkittävimiksi haasteiksi jatkuvan uudistumisen, prosessien monimutkaisuuden ja innovatiivisuuden vaatimukset. Haasteina on myös itsensä johtaminen ja luottamuksen rakentaminen organisaatioissa. Vilkman (2016) tiivistää, etteivät johtamisen perusmallit virtuaalisessakaan maailmassa muutu. Etäjohtaminen ja virtuaalisesti toimivat tiimit ovat läsnä lähes kaikenlaisissa organisaatioissa. Työntekijöiden toimiessa hajautetusti myös käytänteitä tulee hioa ja tarvitaan avointa keskustelua siitä, miten eri teknologioita voidaan hyödyntää ja miten yhteistyötä tehdään. (Vilkman 2016.) Etätoita tehdessä haasteita voi esiintyä organisaatioon kuuluvien työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Ketterän viestinnän näkökulmasta on tärkeä löytää menetelmä, jota käyttämällä viestintä organisaation sisällä olisi oikein ymmärrettyä. (Lacerenza, Marlow & Salas 2017, 579). Sydänmaalakka (2012, 35–35) korostaa johtajien vuorovaikutusprosessien alaisten kanssa olevan haasteellisia. Erilaiset yksilöt ja niiden huomiointi työyhteisöissä tuovat niin ikään lisähaasteita. Alaisen tehtäväkohtaisessa valmiustasossa tulee huomioida alaisen osaaminen, motivaatio, itsenäisyys ja sitoutuneisuus. Johtajan moninaisia johtamistyyliä ovat ohjaava, valmentava, osallistuva ja delegeoiva tyyli. (Sydänmaalakka 2012, 35–35.)

Vilkman (Kuvio 2) kuvaa toimivan etäjohtamisen kulmakiviä kuuden kohdan avulla. Tarkastelemalla etäjohtamisen kulmakiviä voidaan pohtia, mitkä etäjohtamisen perusasiat ovat kunnossa ja mitä ne merkitsevät virtuaalisen johtamisen näkökulmasta.



Kuvio 2. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Etätyöntekijän työhyvinvointi

Perinteistä työpaikalla suoritettavaa työtä voi joustavasti yhdistellä etätyöhön esimerkiksi tekemällä yhden viikoittaisen etätyöpäivän kotoa käsin. Työn sujumisen, yhteistyön ja organisaation näkökulmasta strategisen osaamisen kehittymisen varmistamiseksi on mietittävä säännöt, palaverikäytänteet ja yhteisölliset digitaaliset työvälineet sekä niiden aktiivisen käytön. Keinoja seurata työntekijöiden kuormittumista sekä työilmapiiriä täytyy kartoittaa säännöllisesti. (Rauramo 2017.) Golnick (2020) toteaa opettajalla olevan oikeus monitahoiseen tukeen työssä jaksamisessa. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sujuakseen se vaatii pitkäjänteistä työtä, kokoontumisten järjestämistä säännöllisesti ja selkeitä toimintamalleja.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu monesta eri osasta, joita ovat turvallisuuden lisäksi esimerkiksi työn sisältö, osaaminen, johtaminen sekä työ-kaverit ja työyhteisö. Työhyvinvoinnin ydin on minä itse, osaaminen ja kehittyminen, oma hyvinvointi sekä jaksaminen. Jokainen tätä ydintä ympäröivä työhyvinvoinnin kerrostuma merkitsee eri ihmisille eri asioita. Yksilöstä riippuen myös tärkeysjärjestys vaihtelee. Jollekin turvallisuus on se kerros, joka kuoritaan ensimmäisenä, toiselle se voi olla työn johtaminen tai työn sisältö. Työhyvinvointi on otettava osaksi työtä. Se voi olla huomion kiinnittämistä työn taustatukseen, turvaväleihin, työpäivän pituuteen tai yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä luonnollisesti riittävään palautumiseen. Työpaikoilla tulee olla työolosuhteiden arviointi ja toimivat käytännöt epäkohtien korjaamiseksi. (Golnick 2020.) Kahl (2020) toteaa

ennalta arvaamattomien muutosten työelämässä lisäävän opettajien psykofyysistä kuormitusta ja alentavan työhyvinvointia. Lähiesihenkilöiltä vaaditaan herkkyyttä ja rohkeutta ohjata opettajia työterveyshuoltoon.

Tulevaisuuden oppimisympäristöt

Erdmann ym. (2015) linjaavat, että sähköisten oppimateriaalien opetusta ja oppimista vahvistavat tekijät tulee tunnistaa, jotta niiden todellinen lisäarvo toteutuu. Digitaalisia oppimisympäristöjä tulisi kehittää niin, että ne tukisivat nimenomaan vuorovaikutustaitoja. (Erdmann ym. 2015.) Erilaisten oppimisympäristöjen pitäisi tukea oppimista yhteiskunnassa, jossa informaatio kasvaa räjähdysmäisesti. Lapsilla on käytössään älypuhelimet, joilla he voivat helposti selvittää tosiasiat. Tämän vuoksi myös sähköiseltä materiaalilta odotetaan käsitteellistä jäsentelyä ja tukea oppilaan henkilökohtaisen ajattelun järjestelemiseksi. Näin oppilas kykenee käsittämään maailman ilmiöitä ja kontrolloimaan tietotulvaa. (Aro, Savolainen, Vilkkonen & Vähäkylä & 2017, 26.) Cantell ja Kallioniemi (2016, 79–85) väittävät tulevaisuuden oppimisen tapahtuvan aidoissa oppimisympäristöissä ja siihen tarvittavan myös koulun ulkopuolista kumppanuutta. Opetusta tulee vielä luokkahuoneen ulkopuolelle, niin fyysisesti kuin digitaalisesti ja se tulee kytkeä yhteiskuntaan. Oppimisen kaikkiallisuuden ymmärtäminen toimii perustana uusien käytäntöjen luomiselle. Paikallinen yhteisö, koulun lähiympäristö ja digitaalisuus ja sen tarjoamat laajat verkostot toimivat oppimisen resursseina. (Cantell & Kallioniemi 2016, 79–85.)

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan teettämässä tutkimuksessa (2019) arvioidaan digitaalisuuteen liittyvien tasa-arvokysymysten toteutumista, digitaitojen ottamista huomioon suunnittelutyössä sekä opettajien digiosaamista. Huttula (2020) korostaa työelämässä ja eri verkostoissa tapahtuvaa oppimista, joka tarkoittaa ongelmanratkaisua, uuden tiedon etsimistä ja tuottamista, yhdessä kehittämistä ja oppimista. Osaamista kehittyy yhä enemmän työssä ja vapaa-aikana ja siksi sen näkyväksi tekeminen, tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeää. Vaikka perinteinen, kohtaamiseen perustuva luokkamuotoinen opetus säilyy, digitaalinen kommunikaatio lisääntyy ja siksi erilaiset oppimisympäristöt lisääntyvät myös maiden rajat ylittäen. Palveluiden siirtyessä yhä enemmän virtuaalitodellisuuteen, myös lisätty todellisuus (AR) tuo mahdollisuuksia oppimisympäristöjä kehitettäessä. Olennaista onkin pohtia, mihin kutakin oppimisympäristöä on järkevää käyttää. (Huttula 2020.)

OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Tapaustutkimus

Tämän kehitystehtävän kehittämistapa on tapaustutkimus, jonka tyypillisiin piirteisiin lukeutuu valikoitu kohderyhmä, jokin tapaus, jota tarkastellaan yhteydessä ympäristöönsä mahdollisimman luonnollisissa tilanteissa. Tavoitteena on tavallisesti erilaisten ilmiöiden kuvailu ja niiden kokonaisvaltainen ymmärrys. Tutkimuskohteena voi olla esimerkiksi jokin instituutio tai ilmiökokonaisuus, jonka tutkittavasta asiasta halutaan tuoda esille yksityiskohtaista tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 130; Simons 2009, 4, 21.) Moilanen, Ojasalo ja Ritalahti (2015, 53, 54) toteavat tapaustutkimuksen käynnistyvän kehittämiskohteen tunnistamisella ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen tutustumalla tutkimuksen kohteeseen ja tutkittavaan aiheeseen syvällisemmin. Tärkeintä on löytää oman tehtävän kannalta tarvittava tieto ja tiedon saamiseen voidaan käyttää useampia tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksen avulla saadaan tuotettua kehittämisajatuksia, mutta se ei välttämättä tuo valmiita toimintamalleja prosessien jatkokehittämiseen. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 53, 54.) Tähän kehittämistyöhön tapaustutkimus soveltui lähestymistavaksi, koska opettajien kokemuksia haluttiin ymmärtää kokonaisvaltaisemmin etäjohtamisen ja sähköisten oppimateriaalin käyttökokemusten näkökulmista.

Tutkimusmenetelmä

Tässä kehittämistyössä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää ja pyrittiin laadullista tutkimusta kunnioittaen, (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161) valikoimaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti suosien metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 109–110) kertovat laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yleisimpien aineistonkeruumenetelmien olevan haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista koottu tieto. Erilaisia menetelmiä voidaan toteuttaa joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan asian ja resurssien mukaan. Tässä kehittämistyössä kysely sisälsi väittämiä, jotka analysoitiin määrällistä tutkimusmenetelmää käyttämällä. Kysely piti sisällään myös avoimia kysymyksiä, jotka analysoitiin laadullisin keinoin.

Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmä tässä kehittämistyössä oli Webropol-ohjelmalla luotu verkkokysely, jonka avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto. Verkkokysely on menetelmänä tehokas, koska samaa lomaketta voidaan käyttää kaikille vastaajille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 191.) Puolistrukturoitu, anonymiteettiä kunnioittava verkkokysely (liite 1) lähetettiin saatekirjeen kera kolmen peruskoulun 128 opettajalle. Webropol-kyselyyn vastanneet opettajat työskentelevät 1.–9.luokan opettajina kolmessa peruskoulussa. Vastauksia kertyi 01.08.2020–20.08.2020 välisenä aikana yhteensä 38 kappaletta.

Kyselyssä oli neljä teemaa: etätyöhön siirtyminen, etätyö, etätyön johtaminen sekä etäopetuksen tulevaisuus. Teemat muodostuivat tietoperustan rakentamisen tuloksena. Verkkokyselyjen heikkoudeksi nimetään virhetulkinnat (Räsänen & Sarpila 2013) kun vastauksia ei anneta kasvokkain. Jotta vastausprosentti ei jäisi alhaiseksi, tulee verkkokyselyn sisältöön, ketterään käytettävyyteen erilaisilla mobiililaitteilla sekä ideaalipituuteen kiinnittää erityistä huomiota.

Aineiston analyysi

Raine (2018) tiivistää tieteellisen tutkimukseen perustuvien havaintojen olevan suunnitelmallisen, tarkasti luokitellun, eritellyn, rajatun sekä tietoisesti valikoidun tutkimustyön tulosta. Verkkokyselyn strukturoidut kysymykset analysoitiin Webropol-ohjelman analysointityökalua käyttämällä. Anonyymien verkkokyselyn avoimet vastaukset analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysia. Vilka (2015) toteaa sisällönanalyysi olevan tunnettu laadullisen tutkimuksen analysointitapa. Käsite on laaja, ja se pitää sisällään jopa kaikki tarkemmat analyysitavat. Yhteistä sisällön analysoimisessa on, että analyysissa pyritään löytämään aineistosta tutkimuksen kannalta merkittävät tulokset. (Vilka, 2015.) Verkkokyselyssä avoimia kommentteja kertyi yhteensä 30 kappaletta ja vastauksista löytyi teemoittelun avulla tutkimuskysymysten näkökulmasta merkityksellisiä ajatuksia.

TULOKSET

Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista 47 prosenttia oli 40–50-vuotiaita ja vastaajista naisia oli 68 prosenttia. Luokanopettajat olivat aktiivisempia vastaamaan kuin molemmissa tai pelkästään yläkoulun puolella opettavat.

Etätööhön siirtyminen

Kyselyn mukaan 43 prosenttia vastaajista otti vastaan TVT-tukea siirryttyään etätööhön. Vastaajista 61 prosenttia arvioi TVT-taitonsa hyviksi etätöön alkaessa. Vastaajista 38 prosenttia koki saamansa TVT-tuen riittämättömänä. Tulosten perusteella kyseessä oli myös vastaajien keskuudessa uusi ilmiö, sillä 84 prosenttia vastaajista harjoitti etätöitä ensimmäistä kertaa.

Oppimisalustat ja oppimateriaali

Käytetyimpiä digitaalisia oppimisalustoja kyselyyn vastanneiden keskuudessa oli Sanoma pron ja Otavan sähköisten oppimateriaalien lisäksi Classroom, jota käytti 81 prosenttia vastaajista. Itsenäisesti tai kollegan kanssa yhteistyössä työskentelemään materiaaleja vastaajista käytti 64 prosenttia. Kyselyn avoimessa vastauksessa nostettiin esille tieto- ja viestintäteknologian merkitys opettajan työssä.

“Näen TVT-taitojen olevan tärkeä osa nykyajan opettajuutta. Siksi tukea pitäisi tarjota automaattisesti esim. verkkoseminaarien muodossa. Koulujen TVT-asioista vastaavat henkilöt pitivät lyhyen opastuksen Meetin käyttöön. Opiskelin omalla ajalla muutamien verkkoympäristöjen käyttöä mutta kaipaamaan jäin toiminnallisia harjoituksia lisäämään opettajan ja oppilaan sekä oppilaiden keskinäistä vuorovaikutusta.”

“Monet oppilaat pystyivät ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja he kokivat etäopiskelun olleen hyvä ja opettavainen kokemus. Itse harjoittelin sähköisten kokeiden tekemistä ja haluaisin jatkaa niiden käyttöä myös lähiopetuksessa.”

“Osa oppilaista kykeni chatin kautta osallistumaan avoimemmin ja rohkeammin kuin normaalissa luokkatilanteessa. Yhteistyö rinnakkaisluokan open kanssa oli tiivistä ja jaoimme paljon töitä.”

Kyselyyn vastanneista 68 prosenttia koki oppilaiden osallistamisen haastavaksi etäopetusta annettaessa. Vuorovaikutuksen vähyyden haasteeksi vastaajista koki 71 prosenttia. Myös omaa ajankäyttöä ja sen hallintaa (51 prosenttia) sekä oppimistavoitteiden täyttymistä (43 prosenttia) pidettiin haasteellisina.

Etätyön johtaminen

Opettajat kaipasivat (29 prosenttia) parempaa työhyvinvoinnista huolehtimista, selkeitä, yhteisiä pelisääntöjä (34 prosenttia) ja enemmän TVT-koulutusta (29 prosenttia). Vastaajista 34 prosenttia ei kaivannut tukea poikkeusaikana. Toisaalta nopeasti muuttunut tilanne maailmalla teki myös etäjohtamisesta haastavaa.

“Tilanne oli uusi myös esimiehille. Koko perusopetus siirtyi käytännössä vuorokaudessa etäopetukseen koko Suomessa. Ei tällaista tilannetta ollut ollut koskaan aiemmin. Lukioille se oli varmasti helpompi juttu kuin peruskouluille. En usko, että esimiehillä on aikaa ja resursseja kysellä jokaiselta opettajalta, miten hänellä menee ja miten etäopetus sujuu.”

Vastaajista 28 prosenttia koki tavan johtaa tukevan työssä jaksamista ja 50 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 79 prosenttia vastaajista koki esihenkilönsä luottavan häneen.

“Luotettaisiin opettajiin, että he tekevät työnsä hyvin. Yhteisiä “näitä ongelmia olen kohdannut, näin olen ratkaissut” palavereita enemmän. Ylipäänsä kohtaamisia, joissa voi jutella. Nyt tosi paljon niistä peruttiin tai keskustelu kiellettiin.”

Etätyön tulevaisuus

Vastaajista 38 prosenttia haluaisi ottaa vastaan koulutusta omien TVT-taitojen parantamiseksi. Digitaalisuus ja sen lisääminen opettajan työssä koettiin tärkeäksi: 42 prosenttia vastaajista koki digitaalisuuden tulevan lisääntymään omassa työssään ja jokseenkin samaa mieltä vastaajista oli 57 prosenttia.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi ehdotuksia tukemaan opetuslalla työskentelevien esihenkilöiden etäjohtamisen taitoja. Lisäksi selvityksessä läpivalaistiin opettajien käyttämät digitaaliset oppimisympäristöt sekä kartoitettiin niihin liittyviä haasteita, hyötyjä ja mahdollisuuksia. Kevään poikkeusaika peruskoulussa oli ensimmäinen laatuaan ja tuntematonta ilmiötä perusopetuksessa koettiin vaikeaksi johtaa. Useammassa vastauksessa todettiin hiljaisten oppilaiden uskaltaneen osallistumaan digitaalisessa ympäristössä rohkeammin.

Kotro (2020, 58) väittää, että ruutujen tuijottaminen tutkitusti väsyttää elävää kontaktia enemmän, eikä kommunikointi laitteiden välityksellä voi olla niin innostavaa ja eloisaa kuin kolmiulotteisen ihmisen opetuksen seuraaminen. Poikkeusajan jälkeen kuitenkin monet kokoontumiset voidaan korvata osittain virtuaalisesti ja näin monien siirtymisten aiheuttamat ajankäytön ongelmat vähenevät. Osittainen etätöiden mahdollisuus opettajan työssä digitaalisin keinoin nähdään tutkimuksen kannalta merkityksellisenä ilmiönä tutkia tulevaisuudessa. Jotta etätöiden tekeminen opetuslalla on mahdollista, tulee myös etäjohtamista kehittää niin, että se tukisi opetushenkilöstön osaamista mahdollisimman monipuolisesti.

Digiloikka opetuksessa ja sen johtamisessa antaa hyvän pohjan valmistautua tulevaisuuden muutoksiin opetusmaailmassa. Poikkeuksellisenä aikana opetushenkilöstöllä on vastuu siitä, että jokainen opettaja uskaltuu uusiin oppimisympäristöihin. Organisaatioissa henkilöstöjohtaminen on usein vain yksi osa esimiehen laajaa työnkuvaa, eikä aikaa ihmisten johtamiselle ole riittävästi. On mahdollista, että esimiestehtävän hoitamisessa keskitytään hallinnollisiin asioihin ja tärkeä yhteydenpito ihmisiin jää vähemmälle. Etätöitä tekevät jäävät vähemmälle huomiolle, ja siksi yhteydenpidosta huolehtiminen heihin on tärkeää. Nyky-yhteiskunnassa työskennellään entistä enemmän tiimeissä (Sydänmaalakka 2012, 111) ja myös johtamista jaetaan tiimeittäin. Hyvä johtajuus pitää sisällään taidon luoda toimiva vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä. Johtaminen on pitkälti yhteistoimintaa, jossa johtamisvastuuta tulee jakaa tiimin jäsenten kanssa.

Peura ja Humaloja (2016, 7) näkevät nykyajan koulun olevan oppilaslähtöinen ja uusiutumiskykyinen. Suunnittelutyötä tehdään ylittämällä ainerajat ja tunteja suunnitellaan yhteistyössä muiden aineiden kanssa oppilaat osallistaen. Tekniikan avulla koulussa voi parhaimmassa tapauksessa syntyä aito ja oppiva yhteisö,

jossa oppilaiden lisäksi myös aikuiset oppivat. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa opiskelun yksilöllistämistä. Opettajan jakamien tehtävien, materiaalien ja jopa opetuksen saatavuus ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Oppilaalla on mahdollisuus ryhtyä koulutöihin silloin, kun hänellä on oppimiselle sopiva affektii- vinen tila, inspiraatio. Oppiminen ei rajoitu opettajan jakamaan oppimateriaaliin digitaalisuuden ansiosta, vaan oppilas voi parhaimmillaan opiskella häntä kiin- nostavaa aihetta niin pitkälle kuin taidot riittävät. (Peura & Humaloja 2016, 7.)

Viimeistään nyt myös perusopetuksessa on ollut aika uskaltautua uusiin oppimis- ympäristöihin ja huomata keskellämme oleva digitaalinen maailma. Samalla on ollut aika pohtia omaa digiosaamista ja sitä, miten sitä pitää kehittää. Pitää uskal- taa poistua omalta mukavuusalueelta ja hypätä uusien asioiden keskelle avoimin mielin, mutta ei avoimin kortein. (Määttä, Pohjanmäki & Timonen 2016, 63.) Sa- volainen ym. (2017, 23) muistuttavat, ettei sähköisten oppimateriaalien pidä kor- vata perinteistä paperimuotoista oppimateriaalia ja siihen liittyvää monisatavuot- tista kulttuuria. Opetusmaailmaan tarvitaan uutta tutkimuksen ja kentän toimijoi- den kumppanuutta, jossa opettajilla on merkittävä rooli.

Eettisyys ja luotettavuus

Ennen tiedonkeruun alkua, opinnäytetyölle haettiin tutkimuslupa Rovaniemen koulutuspalveluilta. Lupa myönnettiin 16.4.2020. Verkkokyselyn reliabiliteetin varmistamiseksi alkuun kirjoitettiin saatekirje, jossa korostettiin kyselyn anonyymi- teettiä. Kysymykset käytiin läpi kahden koevastaajan kanssa ja kyselyä muokat- tiin jonkin verran ennen lähettämistä. Verkkokyselyä rakentaessa nähtiin tär- keänä tutkimuksen siirrettävyys niin, että tutkimustuloksista olisi mahdollisimman laajaa hyötyä opetusmaailmassa. Vastausaikaa pidennettiin kahdella viikolla sa- turaation saavuttamiseksi. Vastausmäärään vaikutti mahdollisesti verkkokyselyn lähettämisaikakohta kesäloman loppupuolella. Vilkkä (2015) määrittelee kehitys- työn validiteetin tarkoittavan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mihin vas- tausta on tarkoitus saada. Luotettavuutta saattaa heikentää vastaajan ajatellessa kysymystä eri tavalla, kuin tutkija oletti. (Vilkkä 2015.) Kehitystyön tekstiin sisäl- tyvät avoimet vastaukset on raportoitu muuttumattomina, mutta yksittäistä vas- taajaa niistä ei voi tunnistaa. Verkkokyselystä saatua aineistoa on käsitelty luot- tamuksellisesti koko prosessin ajan ja kyselyaineisto hävitetään kehitystyön val- mistumisen jälkeen.

Työn merkitys ja jatkotutkimusaiheet

Vuorovaikutuksen merkitys korostui myös verkkopedagogiikan koulutuksessa. Körkön mukaan (2020) vuorovaikutuksen vähyyttä oppilaiden etäopetuksessa perustellaan kokemuksen puutteella. Tietyillä opettajilla on kokemusta etäopetuksesta ja heidän tukensa vähemmän kokemusta omaaville opettajille on tarpeen. Kyselyn mukaan TVT-täydennyskoulutusten aktiivisemmalle tarjoamiselle voidaan todeta olevan lisätarvetta.

Oppilaiden osallisuuden lisäämistä digitaalisissa oppimisympäristöissä olisi tämän kehitystyön perusteella syytä kehittää. Pernaa ja Veistola (2019, 204) korostavat digitaalisten oppimateriaalien aikaan ja paikkaan sitomattomuutta. Tiedon esittäminen nykyaikaisilla mediatyökaluilla parantaa yleisesti informaation hallintaa ja antaa uusia mahdollisuuksia yhteisölliselle ja monimuotoiselle työskentelylle. Näiden puolesta puhuvat myös kyselyn avoimet vastaukset, joissa todetaan etäopetuksen sopivan joillekin oppilaille jopa paremmin kuin perinteinen luokkatilassa tapahtuva opetus.

Esihenkilöiden ja alaisten välinen kunnioitus ja yhteisöllisyys ovat asioita, joihin kaikki opetuslalla työskentelevät voivat vaikuttaa. Luottamuksellinen ja avoin kulttuuri sekä esimiehen tuki luovat hyviä edellytyksiä yhdessä oppimiselle ja muutosten ennakkoinnille (Rauramo 2013, 7). Yhteisöllisyyden tunnetta voi siis kehittää myös etäjohtamisen keinoin. Tämä tutkimus tuo esille ajankohtaista tietoa etäjohtamisesta sekä digitaalisista oppimisympäristöistä ja tulosten perusteella etäjohtamisen tietoista kehittämistä sekä vuorovaikutuksen lisäämistä digitaalisiin oppimisympäristöihin tulee kehittää.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Bubb, S. & Earley, P. Managing Teacher Workload Work-Life Balance and Wellbeing. 2004. Trowbridge: Paul Chapman Publishing.

Cantell, H. & Kallioniemi, A. 2016. Kansankynttilä keinulaudalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Erdmann, N., Heimonen, T., Keskinen, T., Mikkilä-Erdmann, M., Raisamo, R., Saarinen, S. & Yrjänäinen, S. 2015. Identifying User Interaction Patterns in E-textbooks. The Scientific World Journal. Viitattu 24.4.2020
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4641958/>

- Frangou, S-M., Länsman, U. & Körkkö, M. 2020. Etäopetuksen digipedagogiikka tutuksi-koulutus 27.8.2020.
- Fried, J. & Heinemeier-Hansson, D. 2014. Etänä-toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.
- Golnick, T. 2020. Työhyvinvointi on kuin sipuli. Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 13.08.2020. Viitattu 20.09.2020 <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2020/tyohyvinvointi-on-kuin-sipuli/>
- Huttula, T. 2020. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Vanhemman neuvonantajan haastattelu 3.10.2020.
- Humaloja M. & Peura, P. 2016. Digitalisaatio ja oppiminen—miten välttää pinnallinen koheltaminen? SeOPPI-lehti 01/2016, 7, 15.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Kaarakainen, S-S., Kaarakainen, M-T., Kivinen, A., Tanhua-Piironen, E., Syvänen, A., & Viteli J. 2019. Digiajan peruskoulu. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisukirja &/2019. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 29.5.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161383/6-2019-Digiajan%20peruskoulu_.pdf
- Korkeakoski, M. 2019. Digitalisaatio peruskoulussa: opettajien kokemuksia Varsinais-Suomen alueelta. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Kiviniemi, M., Lintunen, K. & Säkkinen, M. Työnantajälhtöinen etätöön edistäminen. Digiajan palvelujohtamisen monialainen YAMK-opinnäytetyö.
- Krokkfors, L., Ruokamo, H., Smeds, R. & Staffans, A. 2010. Innoschool-välittävä koulu: oppimisen verkostot, ympäristöt ja pedagogiikka. Espoo: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu.
- Lappalainen, L. 2020. Luokanopettajien kokemuksia ja käsityksiä sähköisten oppimateriaalien ja arviointijärjestelmien käytöstä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Lehti, V. 2020. 4. ja 5. vuosikurssien opettajaopiskelijoiden kokema pystyvyys tieto- ja viestintäteknologian opettamiseen. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kahl, H. 2020. Yhdessä kohti arvaamatonta talvea. Opettaja-lehti. 23.10.2020, 34.
- Luukkainen, O. 2020. Parhaansa tekeminen riittää. Opettaja-lehti. 18.4.2020, 32.
- Kotro, A. 2020. Saisiko elävänä, kiitos! Opettaja-lehti. 14.8.2020, 58.
- Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.

Lacerenza, C., Marlow, S. & Salas, E. 2017. Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4). 575–589. https://www.researchgate.net/publication/312264135_Communication_in_virtual_teams_a_conceptual_framework_and_research_agenda

Lappalainen, L. 2020. Opettajat tarvitsevat tukea etäopetukseen. *Lapin kansa* 15.4.2020, 34–35.

Lehto, M. & Neittaanmäki, P. 2015. Keski-Suomesta digikoulutuksen johtava maakunta: esiselvitys ja Master plan-luonnos. Jyväskylän yliopisto.

Luukkainen, O., Hietikko, V., Ilves, J. & Salo, J. Digiloikan askelmerkit kohdalleen. 2016. OAJ:n julkaisusarja 3:2016, 5.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. *Sa-noma Pro Oy*.

Mikkonen, I., Kankaanranta, M. & Vähähyyppä, K. 2012. Tutkittua tietoa oppimisympäristöistä. Tieto- ja viestintätekniikan käyttö opetuksessa: Opetushallitus ja tekijät: oppaat ja käsikirjat.

Määttä, J., Pohjanmäki, T. & Timonen, P. 2016. Kohti Digikampusta. Humanistinen Ammattikorkeakoulu: Suomen Yliopistopaino Oy.

Opettajien ammattiliitto 2020. Koulutuksen digitalisaatio. Viitattu 14.4.2020. <https://www.oaj.fi/politiikassa/koulutuksen-digitalisaatio/>

Opetusalan ammattijärjestö oaj. Toimivaa digitalisaatiota. Viitattu 13.10.2020. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2019/toimivaa-digitalisaatiota/>

Opetushallitus 2020. Tieto- ja viestintäteknologia oppimisessa. Viitattu 13.10.2020. <https://www.oph.fi/fi/tieto-ja-viestintateknologia-oppimisessa>

Peirnaa, J. & Veistola, S. 2019. Kokemuksia sähköisen oppimateriaalikustantamisen mahdollisuuksista ja haasteista. *E-oppi Oy*. 2019, 204.

Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Helsinki: Työturvallisuuskeskus 6.9.2017. Viitattu 24.9.2020 https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 27.9.2020 https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Rovaniemen kaupungin perusopetussuunnitelma 2020. Viitattu 21.11.2020

<https://www.rovaniemi.fi/loader.aspx?id=562870ad-48f7-4d5c-8f84-fca981e393ed>

Räsänen, P. & Sarpila, O. 2013. Internet-lomake vai ei. Verkkokyselylomake postikyselyitä täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka. (toim.) Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.

Sarajärvi, A., Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Savolainen, H., Vilkkio, R. & Vähäkylä, L. 2017. Oppimisen tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Simons, H. 2009. Case study research in practice. Los Angeles: SAGE publications.

Vilkkio, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Alma Talent.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

LIITTEET

Liite 1. Verkkokysely

Opettajien kokemuksia digitaalisista oppimisympäristöistä ja etäjohtamisesta poikkeusaikana

Hyvä vastaanottaja,

Olen Laura Pallari ja opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa digiajan palvelujohtamisen koulutusohjelmassa. Kirjoitan opinnäytetyötäni opettajien kokemuksista etätyöstä ja etätyön johtamisesta. Tavoitteena on selvittää, millaisena opettajat ovat etäopetusajan kokeneet digitaalisten oppimisympäristöjen ja etäjohtamisen näkökulmasta. Toimeksiantajanaopinnäytetyössäni toimii Rovaniemen koulutuspalvelut.

Pyytäisin sinua vastaamaan kyselyyn, joka sisältää yhteensä 21 väittämää tai avointa kysymystä. Kysely on teemoitettu neljään kategoriaan: etätyöhön siirtyminen, etätyö, etätyön johtaminen ja etätyön tulevaisuus. Kyselyn täyttämiseen menee noin 5-15 minuuttia. Kysely toteutetaan anonyymisti ja tulokset julkaistaan osana opinnäytetyötäni loppusyksyn 2020/alkuvuoden 2021 aikana.

1. Ikäsi

- 20-30 vuotias
- 30-40 vuotias
- 40-50 vuotias
- 50 ->

2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

3. Työskentelen

- Alakoulussa
- Yläkoulussa
- Molemmissa

4. Oletko aikaisemmin antanut etäopetusta?

- Kyllä
- En

5. Otitko vastaan täydennyskoulutusta tai TVT-tukea siirryttyäsi etätyöhön?

- Kyllä
- Ei

6. Koetko saamasi täydennyskoulutuksen/TVT-tuen riittävänä?

- Kyllä
- En

7. Millaisiksi arvioit omat TVT-valmiutesi etäopetuksen alkaessa?

- Hyväksi, TVT:n käyttö oli minulle entuudestaan tuttua
- Koin haasteita uusien oppimisympäristöjen käyttöön otossa

8. Mitkä seikat koit haasteellisiksi digitaalisten oppimisympäristöjen käytössä? Voit valita useampia vaihtoehtoja.

- Oppilaiden osallistaminen
- Vuorovaikutuksen vähyyys
- Oma ajankäyttö ja sen hallinta
- Opetusmenetelmien yksipuolisuus
- Oppimistavotteiden täytyminen
- Opetusmateriaalin puute
- En kokenut haasteita

9. Koitko saavasi tukea esimieheltäsi etätyöaikana?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Millaista tukea kaipasit etätyöaikana?

- Enemmän yhteisiä palavereita
- Enemmän henkilökohtaista ohjausta
- Vähemmän yhteisiä palavereita
- Parempaa työhyvinvoinnista huolehtimista
- En kaivannut, kaikki sujui hyvin
- Selkeämmät, yhteiset pelisäännöt
- Enemmän TVT-koulutusta

11. Koetko, että esimiehesi luotti sinuun etätyöaikana?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Miten etätyötä voisi johtaa paremmin?

13. Tukiko tapa johtaa työssä jaksamistasi?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Poikkeusaikana työskentelin

- kokonaan etänä
- osittain etänä
- ainoastaan lähiopetusta antaen

15. Mitkä seikat koit haastaviksi etäopetuksessa?

- Oppilaiden osallistaminen
- Oppilaiden osallistuminen
- Omat, puutteelliset TVT-taidot
- Kollegiaalisen tuen vähyys/puuttuminen
- Oman ajankäytön hallinta

16. Onko tieto- ja viestintäteknologian käyttö lisännyt työmäärääsi?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17. Koetko hallitsevasi sähköiset oppimisympäristöt ja niiden monipuolisen käytön?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

18. Mitä seuraavista oppimisympäristöistä käytit etäopetuksen aikana pääasiallisesti? Voit valita useampia vaihtoehtoja ja lisätä loppuun muita käyttämiäsi oppimisympäristöjä.

- Sanoma pron digiopetusmateriaalit
- Otavan sähköiset tuotteet/palvelut
- Studeon sähköiset tuotteet/materiaalit
- Edukustannuksen sähköiset tuotteet
- Classroom
- Google suite
- Itslearning
- E-opin sähköiset tuotteet/materiaalit
- Itse työstämäni materiaalit

19. Millaisia myönteisiä kokemuksia haluat jakaa etäopetusajalta?

20. Haluaisitko vastaanottaa tulevaisuudessa koulutusta TVT-taitojesi kehittämiseen?

0
En Kyllä

21. Tuleeko digitaalisuus lisääntymään tulevaisuudessa omassa työssäsi?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Menestyvä digitaalisen ajan palveluliiketoiminta edellyttää hyvää asiakaskokemuksen johtamista. Asiakaskokemus kehittämisen kivijalkana -julkaisussa asiakaskokemusta käsitellään monipuolisesti kuudessa tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Kehittämisen tarpeet ovat tulleet organisaatioista, jotka ovat tunnistanee asiakaskokemuksen johtamisen yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi omassa toiminnassaan. Julkaisun artikkelit antavat työkaluja ja malleja entistä parempaa asiakaskokemusta tuottavaan johtamiseen ja toimintaan organisaatioissa.

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

www.lapinamk.fi

ISBN 978-952-316-376-8