



# Asiakkaan arvon muodostuminen ohjelmistorobotiikan palvelussa

Riitta Mustalahti

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Asiakkaan arvon muodostuminen ohjelmistorobotiikan palvelussa**

Riitta Mustalahti

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,  
kehittämisessä ja asiakastyössä

Opinnäytetyö

Lokakuu, 2022

Riitta Mustalahti

**Asiakkaan arvon muodostuminen ohjelmistorobotiikan palvelussa**

Vuosi

2022

Sivumäärä

79

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaan arvo digitalisaatioon liittyvässä ohjelmistorobotiikan palvelussa muodostuu, sekä lisätä ymmärrystä ohjelmistorobotiikan palvelun ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavista asioista. Tämän työn toimeksiantajana oli ohjelmistorobotiikan palvelua tarjoava yritys. Työn tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa, jota voidaan hyödyntää myynnin ja markkinoinnin suunnittelussa sekä asiakkuuksien johtamisessa. Päätöksenteon ilmiöt ovat työssä läpikulkevana teemana. Tietoperustassa esitellään yleisimpiä päätöksenteon ilmiöitä ja niiden vaikutuksia päätösten tekemiseen. Myös aiheen mukaista arvon muodostumista ja siihen yhteydessä olevaa asiakasymmärrystä käydään tietoperustassa läpi. Aiheen liittyessä ohjelmistorobotiikan palveluun tietoperustassa käsitellään lisäksi digitalisaation ilmiötä. Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Menetelmäsuuntauksen valintaa puolsivat vahva asiakasnäkökulma ja tulkintaa edellyttävä asiakkaan arvon muodostumisen aihe. Tutkimusosan lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tiedonhankintamenetelmänä käytettyä teemahaastattelua tuki tilaisuus haastatella toimeksiantajan asiakkuuksia.

Opinnäytetyön tulosten mukaisesti asiakkaan arvo ohjelmistorobotiikan palvelussa voi alkaa jo tiedonkeruuvaiheessa, ennen yhteydenottoa palveluntarjoajaan, kun asiakas etsii tietoa palvelusta ja palveluntarjoajista. Palvelun aikana arvo muodostuu tulosten mukaan yhteistoiminnassa palveluntarjoajan kanssa, kun palvelu vastaa asiakkaan tarpeita. Tulokset puoltavat sitä, että arvoa tuottavan palvelun lisäksi vastavuoroisella ja empaattisella vuorovaikutuksella voidaan lisätä asiakkaan kokemaa luottamusta palveluun. Palveluntarjoajan kyky vahvistaa luottamusta vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, jolla voi olla merkitystä asiakassuhteen kehittymiselle. Ohjelmistorobotiikan ostopäätökseen voi tulosten mukaan keskeisesti vaikuttaa asiakasorganisaation digitaalisuuden tila, esimerkiksi johdon sitoutumisen puute muutokselle voi vaikuttaa nykytilan säilyttämisen harhan, status quo -ilmiön esiintymiseen. Myynnin ja markkinoinnin keinoin on tulosten mukaan mahdollista vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksen tekemiseen. Asiakkaan jo ohjelmistorobotiikan palvelun tiedonkeruuvaiheessa saama ammattitaitoinen ja asiakaslähtöinen käsitys palveluntarjoajasta, sekä esimerkit muiden asiakkaiden saamista hyödyistä palvelusta, voivat saada aikaan myönteisyyttä ostopäätöksen tekemisessä. Tulosten mukaisesti asiakkaat hakevat myös verkostoistaan apua mielipiteidensä muodostamiseen.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää palveluntarjoajien esittely- ja markkinointimateriaalien suunnittelussa, esimerkiksi tuomalla esille palvelun luotettavuuteen liittyviä asioita, sekä kuvaamalla asiakasesimerkkien avulla palvelusta saatavia hyötyjä. Materiaaleilla voitaisiin onnistua tuottamaan asiakkaille arvoa jo tiedonkeruuvaiheessa, kun asiakas etsii itselleen hyödyllistä tietoa päätöksenteon tueksi.

Opinnäytetyön tuotoksena muodostui viisivaiheinen myynnin muistilista. Muistilista voi toimia myynnin heuristisena työkaluna ja tukea opinnäytetyön taustalla ollutta tarvetta vaikuttaa toimeksiantajan myynnin kehittämiseen. Ehdotetut jatkotutkimusaiheet nousivat opinnäytetyön tuloksista: useita teknologiapalveluita tarjoavan yrityksen asiakkuuksien johtamismallin kehittäminen, ja toisena ehdotuksena asiakaspalveluhenkilöstön vuorovaikutustaitojen merkityksen tutkiminen asiakastyytyvyydessä.

Asiasanat: arvon muodostuminen, asiakasymmärrys, digitalisaatio, liiketoiminnan kehittämien, päätöksenteon ilmiöt

Riitta Mustalahti

**Formation of Customer Value in Robotic Process Automation Services**

Year                      2022    Pages                      79

---

The aim of this thesis was to find out how the customer value is formed in a digitalization-related robotic process automation (RPA) services, and to increase understanding of the issues affecting the decision to purchase RPA services. The commissioner of the thesis is a company that provides RPA as a service. The purpose of the thesis was to produce development proposals that the commissioner could utilize in sales and marketing planning and customer relationship management. The biases of decision-making are a running theme in the work. The theoretical framework presents the most common decision-making biases and their effects on decision-making. In the framework, the topic of value creation and related customer understanding is also reviewed. As the subject is related to the RPA service, the framework deals with information related to digitalization, too. The research part of the thesis was executed as a qualitative study, the selection of which was supported by a strong customer perspective and the subject of customer value formation, which requires interpretation. The approach of the research part was a case study. The theme interview used as a data acquisition method was supported by the opportunity to interview the commissioner's customers.

According to the results of the thesis, the customer value in the RPA services can already start in the data collection phase, before contacting the service provider, when the customer is looking for information about the service and service providers. During the service, the value is formed in cooperation with the service provider, when the service meets the customer's needs. The results support the fact that in addition to value-producing service, mutual and empathic interaction can increase the customer's perceived trust in the service. The service provider's ability to strengthen trust affects customer satisfaction, which can have an impact on the development of the customer relationship. According to the results of the thesis, the digital status of organizations can affect the decision to purchase RPA. For example, the lack of management commitment to change management can affect the status quo bias. According to the results, sales and marketing methods can be used to influence the customer's buying decision. For example, a professional and customer-oriented perception of the service provider, as well as examples of usefulness of the service received by other customers, can influence the customer's opinion towards a buying decision already in the data collection phase. Customers also seem to seek help from their networks to form their opinions.

The results of the thesis can be used in the design of presentation and marketing materials for service providers, for example by highlighting issues related to the reliability of the service and the benefits of the service with the help of customer examples. The materials could be used to create value for customers already in the data collection phase when the customer is looking for useful information to support decision-making.

The output of the thesis was a five-step sales checklist. It could serve as a heuristic tool and support the need behind the thesis to influence the commissioner's sales development. The proposed further research topics are the following: the development of a customer relationship management model for a company that offers several technology services and researching customer service personnel's interaction skills in customer satisfaction.

Keywords: value formation, customer understanding, business development, digitalization, behavioral insight

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	7
1.2	Asiakasymmärrys perustana kehittyvässä asiakassuhteessa .....	8
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	9
1.4	Opinnäytetyöraportin rakenne .....	9
1.5	Keskeiset käsitteet.....	10
2	Digitalisaation taustalla on teknologian kehittyminen .....	11
2.1	Digitalisaatio muutosajurina organisaatioiden toiminnassa .....	12
2.2	Ohjelmistorobotiikka SaaS-palveluna .....	13
2.3	Organisaation digitalisoituminen edellyttää johtajuutta .....	14
3	Ohjelmistorobotiikan palvelu mahdollistaa arvon tuottamisen yhdessä asiakkaan kanssa	15
3.1	Asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtäminen.....	15
3.2	Tunneäly vahvistamassa asiakasymmärrystä .....	19
3.3	Jatkuvassa palvelussa korostuu kehittyvän asiakassuhteen merkitys .....	20
3.4	Asiakastyytyväisyys voi ennustaa asiakassuhteen kehittymistä.....	22
4	Ostoprosessin vaiheet ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa.....	24
4.1	SaaS-palvelun ostoprosessin kuvaus .....	24
4.2	Yksilön vaikutus yhteisen ostopäätöksen muodostumisessa.....	26
4.3	Ryhmän ostopäätöksen muodostuminen .....	28
4.4	Kellumaan jäävä päätös.....	30
5	Arvoperusteinen myynti tuuppaamassa ostopäätöksen tekemistä .....	31
5.1	Tuuppaava myynti myös asiakkaan etuna .....	32
5.2	Sisältömarkkinointi osana arvoperusteista viestintää .....	33
5.3	Asiakkaan tarpeet palvelemissa myyntiä.....	34
6	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut .....	35
6.1	Menetelmävalinnat.....	35
6.1.1	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä .....	36
6.1.2	Haastatteluteemat .....	36
6.2	Haastateltavien asiakkuuksien ja henkilöiden valinta .....	37
6.3	Haastatteluaineiston keruu .....	38
6.4	Haastatteluaineiston analyysi .....	39
6.4.1	Laadullisen aineiston analysointi .....	39
6.4.2	Haastatteluaineiston analyysin vaiheet .....	40
6.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	42
7	Tutkimuksen tulokset .....	44
7.1	Digitalisoitumisen kehitys ja ohjelmistorobotiikan palvelun aloitusvaihe .....	45

7.1.1	Tiedon ja asiantuntijuuden lisääntyminen organisaatioissa .....	46
7.1.2	Tuottavuuden parantaminen.....	47
7.1.3	Näkökulmat henkilöstöön ja laatuun .....	48
7.1.4	Kuntasektorin digitalisaation kehittymisen puitteet .....	49
7.1.5	Yhteenveto digitalisoitumisen kehittymisestä.....	50
7.2	Yhteisen ostopäätöksen muodostuminen .....	51
7.2.1	Kilpailuttamisen kriteerit ostopäätöksen muodostumisessa .....	51
7.2.2	Ihmisten välisen luottamuksen vaikutus ostopäätökseen .....	52
7.2.3	Yhteenveto yhteisen ostopäätöksen muodostumisesta.....	53
7.3	Ohjelmistorobotiikan palvelun hyödyt ja arvo .....	54
7.3.1	Ohjelmistorobotiikan palvelun vaikutukset organisaation elinvoimaan.....	54
7.3.2	Ohjelmistorobotiikka syynä ja seurauksena organisaation kehittymisessä .	55
7.3.3	Yhteenveto ohjelmistorobotiikan palvelun hyödyistä ja arvosta .....	56
7.4	Yhteistyö toimeksiantajan kanssa .....	57
7.4.1	Kumppanuus.....	57
7.4.2	Sparraaminen .....	59
7.4.3	Yhteenveto yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa .....	60
8	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	61
8.1	Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen ohjelmistorobotiikan palvelussa.....	61
8.2	Ohjelmistorobotiikan ostopäätökseen vaikuttavia asioita.....	63
8.3	Kehittämissuhteita myyntiin ja markkinointiin .....	64
8.4	Kehittämissuhteita asiakkuuksien johtamiseen.....	65
8.5	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet .....	67
	Lähteet.....	71

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään teknologian kehittymisen aikaansaamaa tietotyön muutosta ja sen tuomia mahdollisuuksia liiketoimintaan. Toimeksiantajan liiketoiminta perustuu tietotyön uusimpiin kuuluvan teknologian, ohjelmistorobotiikan, palvelun tarjoamiseen. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan toimeksiantajan myynnin ja markkinoinnin sekä asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen. Seuraavassa kerron tarkemmin opinnäytetyön taustasta ja kehittämistehtävästä.

### 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Digitaalisuuteen perustuvien teknologioiden kehittyminen muuttaa globaalisti yritysten toimintaympäristöä ja mahdollistaa organisaatioille niin uusia toimintatapoja kuin liiketoimintamahdollisuuksiakin (Schallmo & Williams 2017, 1-2). Puhutaan teknologisesta ilmiöstä, digitalisaatiosta. Nimenomaan teknologian käsite on tekniikan käsitteen sijasta vakiinnuttanut paikansa abstraktia, digitaalisuuden kokonaisuutta kuvaavana terminä. (Heinonen 2018, 2.)

Opinnäytetyön toimeksiantajalla oli innovatiivisuutta ja kyvykkyyttä hyödyntää teknologian kehittymistä, kun ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn ratkaisut yleistyivät markkinoilla 2010-luvun edetessä. Toimeksiantaja on 2016 perustettu yritys, jonka liiketoimintana on ohjelmistorobotiikan ja tekoälypalvelun tarjonta asiantuntijapalveluineen. Toimeksiantaja käyttää toteutuksissaan perinteisesti käytettyjen kaupallisten, lisensoijien tarvitsevien teknologioiden sijasta ohjelmistorobotiikan avoimen lähdekoodin työkaluja, palvelu on sertifioitu tietoturvalleksi ja perustuu palvelutasosopimukseen. Tämänkaltaisen palvelumalli on markkinoilla vielä ainutlaatuisia. Toimeksiantajaan sopii kuvaus kasvuyrityksestä, jossa menestymisen liikkeellelähtö pohjautui yrityksen perustajien intohimoon toteuttaa unelmaa, ja jolloin liiketoiminnan alussa tyypillisesti toimitaan omien verkostojen keskuudessa. Kasvuyrityksissä perustajat toimivat usein sekä asiantuntijoina että myyjinä. (Kooij, Pizarro, Levin & Smith 2018, 13.) Toimeksiantajan osakekanta siirtyi yrityskaupan myöstä alkukesästä 2022 osaksi alan isoa yritystä. Yrityskaupalla ei ollut vaikutuksia kehittämistehtävän tarpeeseen ja tämän vuoksi jatkoin toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa keskusteltuani opinnäytetyön tekemistä suunnitelman mukaisesti.

Kasvavassa yrityksessä, jossa henkilöresurssit ovat tyypillisesti niukat, keskitytään usein toimenpiteisiin, joilla tuntematon yritys pyritään saamaan markkinoiden tietoisuuteen ja saamaan uusien asiakkaiden luottamusta (Jong, Zacharias & Nijssen 2020, 305). Kasvuun tähtäävä innostunut ilmapiiri voi saada aikaan Thalerin (2000, 133) kuvaamaa ylikuottamusta omiin kykyihin, jolloin toimintatapojen kuvaaminen ja kehityskohteiden tunnistaminen voivat jäädä toissijaisiksi. Tietoon pohjautuva kehittämistyö ja osaamisen skaalautuminen voivat

vaikeutua. Suunnitelmien keskittyessä uusien asiakkuuksien saamiseen voidaan ratkaisuna nähdä myyntiresurssien lisääminen. Voidaan myös päätellä, että mikäli myynti ei lähde kasvuun, ongelma on henkilöissä. Tulosten aikaansaamista saatetaan verrata liiketoiminnan alkuvaiheen onnistumisiin, jolloin taustalla ovat olleet perustajien henkilökohtaiset kyvyt. (Kooij ym. 2018, 12-14, 23.) Myös markkinoinnin toimenpiteet voivat jäädä irrallisiksi myyntiaktiiviteeteista, mikä hajottaa toimijan resursseja ja toimenpiteiden kohdentumista myynnin tueksi (Webb, Ireland, Hitt, Kistruck & Tihanyi 2010, 537).

## 1.2 Asiakasymmärrys perustana kehittyvässä asiakassuhteessa

Yrityksen menestyminen pohjautuu Weinsteinin (2020, 20) mukaisesti siihen, että yrityksen strategian perustaksi otetaan asiakkaalle tuotettava arvo. Käytännössä tarkoitetaan sitä, että strategiaa toteuttaessaan yrityksen jokaisella tasolla osattaisiin tarjota asiakkaalle arvoa (Weinstein 2020, 27). Ymmärrystä nykyasiakkaiden näkemyksestä palvelusta voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvun suunnittelussa. Asiakaskokemusta tutkittaessa on oleellista ottaa huomioon koko palveluketju, kaikki asiakasta koskettavat vaiheet tilauksesta toimitusten jälkeiseen käyttötukeen. Voidaan esimerkiksi huomata, että tarjottava ratkaisu itsessään tuottaa asiakkaalle arvoa, mutta reklamaatioiden hoitaminen sujuu epätydyttävästi vaikuttaen asiakassuhteen kehittymiseen. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018, 7-8.) Yrityksen asiakaslähtöiseen ajattelutapaan kuulu myös kiinnostus jakaa asiakkaaseen liittyvää ja palvelukokemukseen vaikuttavaa tietoa sisäisesti. Pahinta on eri osastojen siiloutuminen suorittamaan vain omaa tehtäväänsä. (Mittal & Frennea 2010, 12.)

Ohjelmistorobotiikan jatkuvassa palvelussa korostuvat asiakkaan ja toimittajan välinen luottamus ja yhteistyön sujuminen (Kshatri 2022, 13). Kun toimittaja ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan sisällön, tavoitteet ja prosessit, on mahdollista tarjota automatisoitavia tehtäviä jopa ennakoivasti. Puhutaan ratkaisukeskeisestä myynnistä, kun toimittajan ehdottamat ratkaisut perustuvat asiakkaiden tarpeisiin ja huomio kohdistuu asiakkaiden arvon muodostumiseen. (Dhar, Menon & Maach 2004, 259.)

Ymmärtämällä tekijöitä, joista asiakkaan hankinnasta muodostuva arvo muodostuu, yritys voi lujittaa asiakkaan sitoutumista yritykseen pitämällä huolta asiakasarvoa tuottavista tekijöistä. Asiakkaiden arvon muodostumista ymmärtämällä yritys pystyy myös paremmin vakuuttamaan tulevia asiakkaitaan. (Almquist ym. 2018, 8.) Weinstein (2020, 20) puhuu asiakasarvon tuottamisen mielentilasta. Lisäksi tarvitaan kykyä osoittaa asiakkaille arvon muodostuminen (Weinstein 2020, 20). Olen huomannut, että oman palvelun ollessa tuttua yrityksessä saatetaan pitää itsestään selvänä, että myös asiakas ymmärtäisi samat asiat helposti ja arvostaisi sisältöä enemmän kuin muiden yritysten tarjontaa.



### 1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaan arvo ohjelmistorobotiikan palvelussa muodostuu sekä lisätä ymmärrystä asiakkaiden ohjelmistorobotiikan palvelun ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavista asioista. Asiakasymmärrystä lisäämällä opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa, jota voidaan hyödyntää myynnin ja markkinoinnin suunnittelussa sekä asiakkuuksien johtamisessa.

Opinnäytetyön tavoitetta tarkentavat kysymykset olivat:

- Miten asiakkaan arvo ohjelmistorobotiikan palvelun hankinnassa muodostuu?
- Millaista arvoa asiakas saa ohjelmistorobotiikan palvelusta?
- Miten ohjelmistorobotiikan palvelun myyntiä ja markkinointia voidaan kehittää, kun ymmärretään asiakkaan arvon muodostuminen palvelussa?
- Miten asiakkuuksien johtamista voidaan kehittää, kun ymmärretään asiakkaan arvon muodostuminen ohjelmistorobotiikan palvelussa?

Opinnäytetyön teoriaosuuden löydökset sekä kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä ohjelmistorobotiikan palvelua tarjoavien yritysten myynnin ja markkinoinnin suunnittelussa sekä asiakkuuksien johtamisessa.

### 1.4 Opinnäytetyöraportin rakenne

Tämä opinnäytetyöraportti jakaantuu kahdeksaan lukuun. Johdannon jälkeen luvussa kaksi käyn läpi aikaisempiin tutkimuksiin perustuen digitalisaatiota ilmiönä ja sen muutosvoimaa liiketoiminnassa. Keskityn luvussa tämän opinnäytetyön aiheen mukaisesti Software as a Service (SaaS) ja ohjelmistorobotiikan palveluiden ominaispiirteisiin. Luvussa kolme paneudun aiempiin tutkimuksiin arvon muodostumisen tekijöistä. Tuon myös esille asiakasymmärrykseen ja asiakastyytyvyyteen liittyvää aiempiin tutkimusmateriaaleihin pohjautuvaa tietoa.

Luku neljä käsittelee organisaation ostoprosessia. Tarkastelen ostoprosessin kulkua aiempien tutkimusten mukaisesti yksilön päätöksenteon sekä organisaation yhteisen päätöksen muodostumisen kannalta. Lisäksi tarkastelen, mitä päätöksenteon ilmiöitä hankintaan osallistuvien henkilöiden käyttäytymisessä voidaan havaita, ja miten ilmiöt vaikuttavat päätöksentekoon.

Luvussa viisi tuon esille aiemman tutkimusmateriaalin mukaisesti myynnin ja markkinoinnin mahdollisuuksia nykyaikaisesti tuupata organisaatioita tekemään ostopäätös. Luvussa kuusi kuvaan opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut ja käyn läpi tutkimusaineiston analyysin vaiheet.

Luvussa seitsemän kuvaan haastattelututkimuksen tulokset teemoittain. Tarkoitukseni oli haastatteluja tulkitsemalla löytää ja tunnistaa haastateltavilta yhtäläisyyksiä arvon muodostumisesta palvelussa sekä ostopäätökseen vaikuttavista asioista. Tutkimustulosten lopuksi pohdin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

Kahdeksannessa luvussa esittelen tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta tekemäni johtopäätökset, kehittämisehdotukset ja tuotoksen. Tuon myös esille ajatukseni jatkotutkimusaiheista.

### 1.5 Keskeiset käsitteet

Asiakkaalla tarkoitan joko yksittäistä henkilöä tai organisaatiota, merkitys on ymmärrettävissä asiayhteydestä. Organisaatiosta käytän myös asiakkuus-termiä.

Asiakaskokemus ja -ymmärrys linkittyvät toisiinsa. Kun keskitytään asiakkaan palvelukokemukseen ja tekijöihin, miten se muodostuu, on mahdollista saada syvää asiakasymmärrystä. Asiakkaiden ymmärtäminen toimii perustana uusien arvoa tuottavien palvelujen kehittämisessä. (Still, Komulainen & Nätti 2018, 1114.)

Arvo voidaan Weinsteinin (2020, 26-27) mukaan määritellä niin, että se on kompromissi suhteessa tuotteesta tai palvelusta saatuihin etuihin ja tuotteen tai palvelun hankinnalle tehtyihin uhrauksiin. Uhrauksia voivat olla esimerkiksi kustannukset, vaiva tai aika. Arvon muodostuminen tapahtuu, kun tuote tai palvelu ja käyttäjä kohtaavat tietyssä käyttötilanteessa ja asiakaskokemus vastaa - tai jopa ylittää - asiakkaan odotukset. Jokaista asiakaskohtaamista voidaan arvon osalta arvioida tyytymättömyyden, tyytyväisyyden tai erinomaisuuden määreillä. (Weinstein 2020, 26-27.)

B2B-lyhenne kuvaa yritysten välistä myyntiä. Kyseistä, business to business -sanoista muodostettua lyhennettä käytetään yleisesti erottamaan myyntiä yksityishenkilölle tehtävästä B2C (business to customer) -myynnistä. (Jewels & Timbrell 2001.)

Digitalisaatio on seurausta teknologian kehittymisestä, esimerkiksi tietotyössä manuaalivaiheet jäävät yhä vähemmälle ja työn luonne muuttuu. Onnistunut muutos edellyttää vahvaa johtamista, koska digitalisaatio tuo mahdollisuuksia uudistaa toimintatapoja. (Ruotsalainen 2021, 13-14.)

Päätöskäyttäytymistä, ihmisten päätösten tekemisen logiikkaa ja siihen vaikuttavia ilmiötä tutkitaan yhä enemmän. Ihmistä on perinteisesti pidetty rationaalisena taloudellisten päätöksen tekijänä, mutta Thalerin (2000, 134-135) mukaisesti koko ajan lisääntyy ymmärrys siitä, että rationaalisuus on yleistettävyyden sijasta kontekstisidonnaista. Tiedon lisääntyessä tunnistetaan paremmin, että päätösten tekeminen perustuu loogisuuden ja ennustettavuuden

sijasta enemmänkin mielen oikopolkuihin - heuristiikkoihin - kognitiivisiin vinoumiin ja sosiaalisten tilanteiden tuomiin vaikutuksiin (Thaler 2000, 133-135).

Teknologisia käsitteitä käytetään osin vakiintumattomasti. Ohjelmistorobotiikasta puhutaan myös ohjelmistoautomaatiikkana (Yarlagadda 2018, 365-366). Käytän termejä tässä opinnäytetyössä synonyymeinä. Ammattilaisten puhekieleen on myös vakiintunut lyhenne RPA, joka tulee sanoista robotic process automation.

Tuppaus ja valintamuotoilu liittyvät käsitteinä toisiinsa. Tuuppauksella tarkoitetaan mitä tahansa ihmisten päätöksenteko- tai valintaympäristön eli kontekstin järjestämistä (muotoilua), joka muuttaa ihmisten käyttäytymistä ennustettavalla tavalla. Järjestelyt eivät rajaa vaihtoehtoja eikä päätöstä tai valintaa ohjata kustannuksia merkittävästi muuttamalla. (Thaler & Sunstein 2021, 8.)

## 2 Digitalisaation taustalla on teknologian kehittyminen

Tämän opinnäytetyön taustalla on tietotyötä koskeva digitalisaatio. Niin tietotyön kuin -tekniikan kehityksen käännekohta alkoi teollisen vallankumouksen myötä 1960-luvulla (Squire 2021, 26). Nykyisellään sanotaan, että teknologian kehittymisen ansiosta elämme neljännen teollisen vallankumouksen aikaa (Banerjee & Parkhi 2020, 6230).

Teknologian kehittyminen on ilmiö, joka sekä työntää yrityksiä arvioimaan että tuo yrityksille mahdollisuuksia tarkastella liiketoiminnan tekemisen tapoja. Teknologialla voidaan saada liiketoimintaan lisäarvoa, kun yrityksessä ollaan valmiita strategiatasolta lähtien tukemaan uudistumista. (Bouwman, de Reuver & Shahrokh 2017.) Uudistumisella voidaan tarkoittaa muutoksia työtavoissa ja -rooleissa sekä liiketoimintatarjonnassa, jonka taustalla on digitaalisten teknologioiden käyttöönotto organisaatiossa, tai sen toimintaympäristössä (Parviainen, Tiihinen, Kääriäinen & Teppola 2017, 67).

Yksi teknologian kehittymisen muoto on ohjelmistorobotiikka, joka mahdollistaa uudenlaista tietotyön automaatiikkaa. Yhdistämällä ohjelmistorobotiikkaan esimerkiksi tekoälyä automaatiosta on mahdollista saada yhä laajempia hyötyjä tietotyöhön (Yarlagadda 2018, 370-371). Teknologian avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Kilpailuetu voi muodostua esimerkiksi tuottavuuden parantumisella, kun tehtäviä automatisoimalla vapautetaan ihmisten työaika ihmisälyä vaativiin töihin, tai kehitetään nykyistä tai kokonaan uutta liiketoimintaa, (Kimpimäki 2021, 34-35) esimerkiksi asiakasviestintää tai verkkokauppalvelua.

## 2.1 Digitalisaatio muutosajurina organisaatioiden toiminnassa

Digitalisaation aiheuttamasta tai aikaansaamasta muutoksesta keskustellaan aktiivisesti, mutta yhtenäinen määritelmä kuitenkin puuttuu (Schallmo & Williams 2017, 1) ja digitalisaatiota kuvataankin usein esimerkeillä (Ilmarinen & Koskela 2017, 22). Aihe on edelleen epäselvä monessa organisaatiossa, eikä ihme, koska myös alan tutkijat keskustelevat digitalisaation luonteesta, ja miten se eroaa informaatioteknologian, IT:n tai tietotekniikan käsitteestä. Niin digitalisaatiolla kuin perinteisellä IT:llä on muutosvoimaa organisaatiossa. (Wessel, Bayer, Ologeanu-Taddei & Jensen 2021, 102.)

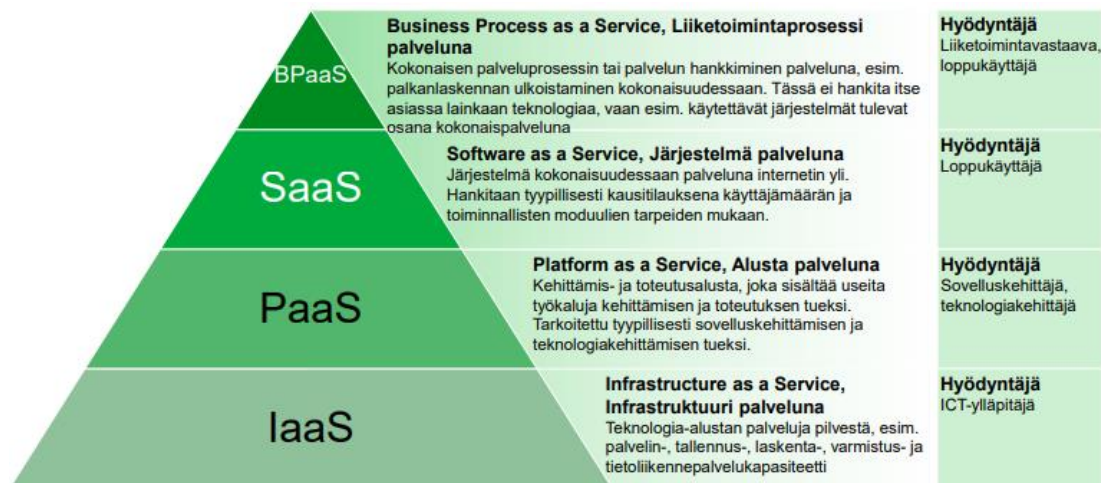
Wessel ym. (2021, 102) erottavat digitalisaation tietokoneohjelmien sovelluskehityksestä arvon tuottamisen kannalta: kun sovelluskehityksessä tuetaan arvon muodostumisen muutosta, niin digitalisaatiossa vaikutetaan arvon muodostumiseen. Organisaation on mahdollista saada uusi identiteetti, luonne, kun organisaatiossa digitalisaation hyödyntämisen myötä määritellään arvon muodostuminen uudestaan. Sovelluskehityksellä ja ohjelmistopäivityksillä voidaan kohentaa olemassa olevaa identiteettiä. (Wessel ym. 2021, 103.)

Digitaalisesti tuotettu kilpailuetu edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön muutosten ja niiden vaikutusten seuraamista sekä kyvykkyyttä reagoida tilanteisiin ketterästi (Kimpimäki 2021, 35). Ennakoivasti suhtautuen organisaation on mahdollista löytää menestymistä tukevia uusia toimintatapoja. Sinällään esimerkiksi ihmisten digitaalisen asioinnin muuttuminen koko ajan arkipäiväisemmäksi voi vaikuttaa ihmisten motivaatioon myös työntekijöinä olla aloitteellisia ottamaan selville teknologian vaikutuksista yritysten kasvumahdollisuuksille, tai esimerkiksi innovoida uusia liiketoimintamalleja. (Bouwman ym. 2017.) Yritysten kuitenkin täytyy löytää itse omaan tilanteeseensa sopivia kohteita automatisoinnille, sillä, kuten Kimpimäki (2021, 35) tuo esille, kilpailijoiden ratkaisuja voi olla helppoa matkia avoimesti saatavan tiedon ansiosta, mutta näin saavutettu kehittäminen tuo harvoin kilpailuetua.

Ennakoivasti toimiva yritys ei pidä mahdollista hyvääkään markkina-asemaansa itsestään selvänä. Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu liiketoimintaan vaikuttavia asioita, muutokseen valmistautunut yritys pystyy yleensä reagoimaan muutosten vaikutuksiin joustavasti. (Parviainen ym. 2017, 64.) Banerjee ja Parkhi (2020, 6230) muistuttavat tuoreena esimerkkinä Covid 19 -pandemian vaikutuksista tietotyöhön tuomalla esille muun muassa sellaisten työvaiheiden haavoittuvaisuuden, jotka nojautuvat inhimilliseen tekemiseen. Näitä löytyy perinteisesti tietotyön tukipalveluihin luokitelluista tehtävistä, kuten talous- ja palkanlaskennan töistä, jotka organisaatioiden toiminnan kannalta ovat kriittisiä.

## 2.2 Ohjelmistorobotiikka SaaS-palveluna

Organisaatioiden järjestelmät ovat yhä enemmän puhekielisesti sanottuna ”pilvessä”. Pilvipalvelulla tarkoitetaan internetin kautta tarjottavia etäohjattuja palveluita (Kshatri 2022, 10). Kyseessä on teknologinen ratkaisu. Tietokoneen sovellus, tiedosto tai organisaation omistama tieto ei ole organisaatioiden omilla palvelimilla tai käyttäjien koneille ladattuina. Sen sijaan materiaali on globaalisti pilvipalveluita tarjoavien yritysten pilvissä, joista paikalliset toimijat tarjoavat palvelua. (Valtionvarainministeriö 2020, 47-49.) Pilvipalvelun toimituksen periaatteena on tuottaa palvelua tarpeen ja käytön mukaan. Teknologinen ympäristö on toimittajan hallitsema, jolloin käyttäjät tarvitsevat ainoastaan päätelaitteen ja internetyhteyden. (Olekar & Sreekumar 2013, 1129.) Pilvipalveluita voodaan jaotella eri ratkaisumalleihin kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1: Pilvipalveluiden jäsenyys (tiedot: Valtionvarainministeriö 2020, 28)

Ohjelmistorobotiikan palvelu sijoittuu kuvion 1 mukaisessa jaotellussa kuvion yläosaan, jolloin puhutaan liiketoiminnan ja loppukäyttäjän saamista hyödyistä. Kuvion BPaaS-termi ei kuitenkaan ainakaan vielä ole vakiintunut markkinoilla ja käytännössä toimeksiantajan ohjelmistorobotiikan palvelu kuvataan SaaS (Software as a Service) -mallisena. Asiakkaan tarpeen mukaan toimeksiantajan palvelu on mahdollista tarjota myös PaaS (Platform as a Service) -palveluna.

Valtionvarainministeriön julkaisussa (2020, 91) tuodaan esille, että palvelun tietoturvan kokonaisuhallintaa varmistaa riippumattoman tahon tarkistettavissa oleva auditoitu tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä. Toimeksiantajan palvelu on tietoturvasertifioitu (ISO27001), joka Valtionvarainministeriön julkaisun (2020, 91) mukaan varmentaa tietoturvan yleiset hyvät periaatteet palvelun toteutuksessa ja hallinnassa.

### 2.3 Organisaation digitalisoituminen edellyttää johtajuutta

Teknologian kehittymisen ansiosta organisaatioissa on tilaisuus arvioida liiketoiminnan prosesseja hyödyntämällä automaatiota (Parviainen ym. 2017, 64, 71-72). Parviaisen ym. (2017, 64) mukaan esimerkiksi hyvin tietovaltaisella toimialla voidaan prosesseja digitalisoimalla parantaa tehtävien läpimenoaikoja merkittävästi ja leikata kustannuksia jopa 90 prosenttia. Teknologia mahdollistaa nykyisen toiminnan muuttamisen tai uuden kehittämisen digitaalisen toimintalogiikan mukaisesti (Kimpimäki 2021, 34). Vaikutukset voivat näyttäytyä esimerkiksi asiakaspalvelussa, kuten Kimpimäki (2017, 34) tuo esille, että digitalisaatiolla on mahdollista saavuttaa muutakin kuin suoraan mittaamalla osoitettua tuottavuuteen liittyvää kilpailuetua.

Puhutaan digitaalisesta transformaatiosta, kun organisaatio uudistuu syvästi päivittämällä teknologian käyttöönoton lisäksi toimintatapojaan (Kimpimäki 2021, 35). Kuitenkin tiedon lisääntymisestä ja esimerkeistä huolimatta voidaan vielä havaita organisaatioiden johtotasolla paljon epäluuloisuutta digitalisaatiota kohtaan, eikä nähdä tarvetta muutokselle. Voi olla, että organisaation johdossa vallitsee jopa liiallinen luottamus olemassa olevien toimintatapojen tehokkuuteen, jolloin Bazermanin ja Mooren (2017, 15, 69-70) mukaisesti tietoisuus uusista mahdollisuuksista voi olla rajoittunutta. Johto saattaa nähdä vahvat perusteet säilyttää toiminnat entisellään, jolloin puhutaan nykytilan säilyttämisen, status quo -harhasta (Bazerman & Moore 2017, 168).

Muutoksen alkaessa tyypillisesti samankaltainen status quo -ilmiö tulee esille työntekijöiden keskuudessa. Jokainen työntekijä suhtautuu toimintatapojen muutokseen yksilöllisesti. Avoin ja johdonmukainen viestintä voi mahdollistaa muutoksen sujuvaa etenemistä. Muutosta voidaan vastustaa ja kritisoida, ja johtajien olisi tärkeää reagoida palautteeseen rakentavasti - kriittisyyden taustalla voi hyvin olla myös asioita, joiden huomiointi muutoksessa olisi hyödyllistä. (Keskinen 2021, 208-209.) Muutoksessa on myös mahdollista, että työntekijöiden erityisosaaminen tulee aiempaa paremmin esille ja työhön liittyvä innostus lisääntyy (Ilmarinen & Koskela 2017, 9). Aiemmin esille tuodun mukaisesti Wessel ym. (2021, 103) puhuvat organisaation identiteetin muuttumisesta, kun digitalisaatio mahdollistaa organisaatiolle arvopauksen määrittämisen uudelleen.

Johtamisen ja suunnitelmallisuuden lisäksi Kimpimäki (2021, 35) tuo esille, että digitaalisessa muutoksessa olisi hyötyä kyetä etenemään poukkoilevasti ja ketterästi, mitä Osmundsen ja Bygstad (2020, 2-3) täydentävät tuoden esille, että tarvittaisiin kyvykkyyttä jatkuvaan kehittymiseen, kokeiluun ja kokeilusta oppimiseen. Heidän mukaansa jatkuva kehittyminen varmistetaan johdon ja työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella, jonka huolehtimisesta keski johdolla, työntekijöiden lähiesihenkilöillä, on tärkeä tehtävä (Osmundsen & Bygstad 2020, 2-3). Organisaation kehittymiselle suotuisan, oppimis- ja sopeutumiskykyisen mielentilan

aikaansaaminen voidaan Osmundsenin ja Bygstadin (2020, 13) mukaisesti ajatella olevan jopa strategista suunnittelua merkityksellisempää.

Määrätietoista teknologian käyttöönoton sekä ihmisten johtamista digitaalisessa muutoksessa ei voi korostaa liikaa. Vain johtamalla on mahdollista saavuttaa hyötyjä niin organisaation liiketoiminnalle, organisaatiolle itselleen, henkilöstölle kuin sidosryhmillekin (Dahlberg 2021, 6). Onnistumisiin pelkästään uskominen harvoin johtaa tavoiteltuihin tuloksiin, mikä sinällään on harha, joka voi ohjata ihmisiä päätösten tekemisessä (Thaler 2000, 133). Hätäinen ja teknologiakeskeinen, olkoonkin hyväntahtoisesti innostunut toiminta, voi johtaa hukkaan menneisiin investointeihin ja pettymyksiin (Ruohonen, Mäkipää & Ingalsuo 2017, 95).

### 3 Ohjelmistorobotiikan palvelu mahdollistaa arvon tuottamisen yhdessä asiakkaan kanssa

Kuten edellä on tuotu esille, digitalisaatiossa ei ole kyse pelkästään teknologiaan investoimisesta, joten teknologiapalvelun tarjoajalle voi asiakkaan ostopäätöksen tukemiseksi tarjoutua tilaisuus jo heti asiakassuhteen alussa tuoda esille omaa asiantuntijuuttaan. Asiakaslähtöinen viestintä mahdollistaa sen, että voitaisiin tuoda esille asioita, joista asiakas tietoa etsiessään kiinnostuisi ja kokisi saavansa tiedonhakuunsa arvoa. Seuraavassa käyn läpi asiakkaan arvon muodostumista ja arvon merkityksen ymmärtämistä asiakassuhteessa.

#### 3.1 Asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtäminen

Tuotemyyntiin verrattuna palveluliiketoiminnan vaihdanta on näkymätöntä. Palvelua voidaan kuitenkin havainnollistaa, esimerkiksi suhtautumalla palveluun prosessina, jossa tehdään jotakin jollekin toiselle. (Vargo & Lusch 2008, 6.) Aineettomaan liiketoimintaan, palveluun, liitetään laadun lisäksi yhä vahvemmin myös arvo (Weinstein 2020, 28). Palvelussa toimittaja ei kuitenkaan voi luoda arvo asiakkaalle yksin, vaan yhteistyössä asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2008, 8). Galvano ja Dalli (2014, 643) muotoilevat asian sanoen, että toimittajat ja asiakkaat eivät ole kysynnän ja tarjonnan vastakkaisilla puolilla, vaan kehittävät uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Arvo ei siis sinällään kuulu toimitukseen, vaan palvelun arvo luodaan toimittajan ja asiakkaan kanssa yhteistyössä (McDonald, Kleinaltenkamp & Wilson 2016, 9).

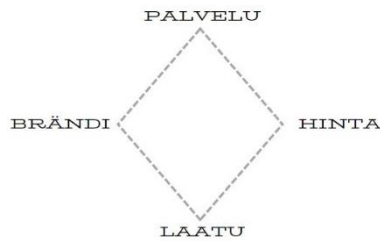
Arvon tuottamisessa voidaan puhua asiakkaan liiketoiminnan kehittämisestä vuorovaikutusintensiivisellä tavalla, jolla tarkoitetaan muuta kuin perinteistä tuoteominaisuuksilla ja tehokkaalla palvelulla tavoiteltavaa asiakastyytyväisyyttä. Intensiivisellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan keskittymistä asiakkaan tarpeisiin, joiden taustalla voi olla asiakkaiden omien asiakkaiden tarpeet. (Frank, Poll, Röglinger & Rupperecht 2019, 1286.) Lisäksi onnistuneella vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa arvoa, joka muodostuu henkilöiden välisistä suhteista ja yhteisistä kokemuksista (Lindgreen & Wynstra 2005, 9).

Lostakova ja Pecinova (2014, 568) puhuvat kumppanuudesta, joka voi rakentua, kun asiakkaan yhteyshenkilöiden ja toimittajan edustajien välinen yhteys personoituu. Myös luottamuksella vaikuttaisi olevan keskeinen merkitys kumppanuuden kokemuksessa (Hellström & Olssonin 2015, 32). Arvostaan huolimatta suhteiden kehittymistä luottamukselliseksi ei mielestäni voi kiirehtiä tai pitää itseisarvona. Myyjän esimerkiksi koittaessa aktiivisesti virittäytyä asiakkaan kanssa samaan arvomaailmaan, tilanne voi kääntyä yhteistyön sujumista vastaan (Manosso, Silva, Antoni & Damacena 2021, 290). Toisaalta tunnesidonnaisuuden vahvistuessa luontevasti asiakas voi alkaa puhua toimittajan puolesta. Asiakas voi alkaa ikään kuin edustaa yritystä ja toimia referenssinä. (Weinstein 2020, 30.)

Anderson ja Narus (1998, 5) korostavat, että asiakkaan arvoa ymmärtämällä on mahdollista kiinnittää asiakkaan huomio hankinnan elinkaareen, eikä pelkästään hankinnan alkuinvestointien kustannuksiin. Asiakkaan tietoisuutta laajentamalla voitaisiin onnistua lisäämään asiakkaan ymmärrystä hankinnan merkityksestä kokonaisuudessaan (Bazerman & Chug 2006), toisin sanoen voisi olla tilaisuus auttaa asiakasta saamaan hyödyllistä tietoa päätöksen tekemiseen. Tällöin voitaisiin Bazermanin ja Ghugin (2006) mukaisesti onnistua siinä, että asiakkaan päätös perustuu muuhunkin kuin Andersonin ja Narusin (1998, 6) esittämään perinteiseen hintakorostuneeseen arvon muodostumisen ajatteluun. Hinnan merkityksen korostumista hankinnassa voidaan arvioida kriittisesti, koska hinnan muuttaminen ei itsessään muuta arvoa, jota tarjonnalla voidaan tuottaa. Vaikutus on ennemminkin asiakkaan halukkuudessa hankintaa kohtaan. (Anderson & Narus 1998, 6.)

Kustannuskeskeisyyden sijasta Weinsteinin (2020, 28) mukaan palvelun, laadun, mielikuvan ja hinnan kokonaisuus asiakkaan arvon muodostumisessa korostuvat jatkuvasti yhä enemmän. Weinstein (2020, 29) kuvaa nämä tekijät salmiakkimuotoon (kuvio 2), jossa arvon muodostumisen kannalta tukipilarin muodostavat pystyakselin palvelu ja laatu, kun taas vaakakselin brändi ja hinta voivat toimia yrityksen strategisina kulmakivinä yrityksen suunnitellessa liiketoimintaansa. Kun saatu kokonaisyöty (palvelu, laatu ja brändi) koetaan suuremmaksi kuin panostus (hinta, aika, vaiva ja/tai stressi), on mahdollista tarjota ylivertaista arvon kokemusta ja ilahduttaa asiakasta (Weinstein 2020, 29). Mielikuva brändistä voi vaikuttaa siihen, että asiakas hyväksyy korkeamman hinnan kuin hyväksyisi tuntemattomamman brändin tarjoamana (Thaler 2016).



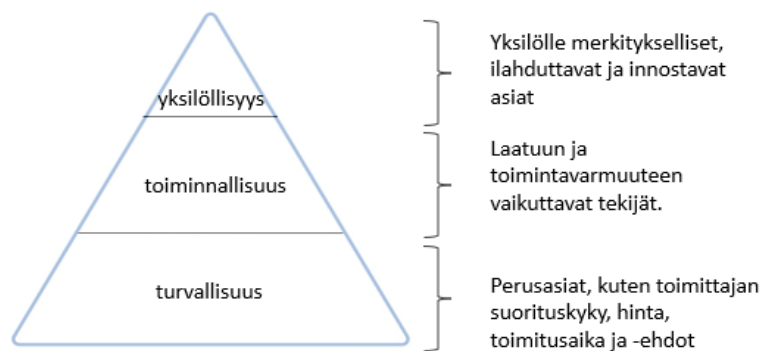


Kuvio 2: Asiakkaan arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät (tiedot: Weinstein 2020, 29)

Lähdemateriaaleista löytyy useita B2B-asiakkaan ostopäätösten tekemiseen vaikuttavia arvoa tuottavien asioiden luokitteluja. Paljon siteerattu Woodruffin ja Gardealin (1996, 54-55) jaottelu on kolmitasoinen: tarjonnan ominaisuudet, tarjonnasta aiheutuvat seuraukset ja halutut lopputulokset. Almquistin ym. (2018, 6) viisitasoinen jaottelu on edelliseen verrattuna selkeästi yksityiskohtaisempi. Mallin taustalla mainitaan olevan Maslowin tarvehierarkia ja mallissa kuvataan arvon muodostumisen elementtejä 30 määreen avulla. Tekijät korostavat, että malli on enemmän heuristinen kuin teoreettinen näkemys B2B-asiakkaan arvon muodostumisesta. (Almquist, Senior & Bloch, 2016.)

Almquistin ym. (2016; 2018,6) mallin alimman tason muodostavat toimittajan olemassaolon takaavat, esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvät perusasiat. SaaS-palveluiden hankinnoissa on havaittu korostuvan tämänkaltaisten luottamukseen liittyvien asioiden merkitys, esimerkiksi toimittajan suorituskyky tarjota palvelua pitkäkestoisesti, johon liitetään toimittajan taloudellinen asema ja ammattitaito sekä palvelun turvallisuus (Nordenflycht 2010). Taustalla voi myös olla Dharin ym. (2004, 258) esille tuoma näkemys, jonka mukaan teknologiaan liittyvissä hankinnoissa asiakkailla on usein epävarmuutta omasta asiantuntijuudesta arvioida tuotteen tai palvelun hyötyjä pitkäkestoisesti. Mielestäni toimittajan perusasioihin liittyvät asiat voidaan konkreettisuudessaan ajatella olevan ymmärrettäviä niin, että ne Thalerin (2000, 136) mukaisesti tukevat asiakkaan kokemusta rationaalisesta päätöksenteosta ja moitteettomina ollessaan parantavat asiakkaan luottamusta. Asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttaakseen moni palveluntuottaja onkin kiinnostunut auditoimaan palveluaan ja tuomaan esille vastuulliseen ja eettisesti hyväksyttävään toimintaan liittyvät käytäntönsä (Nordenflycht 2010).

Yhdistin kuvioon 3 edellä kuvattuja arvon muodostumiseen vaikuttavia asioita. Kolmiomalli kuvastaa arvon muodostumisen rakennetta, perusasioiden painoarvoa kohti henkilökohtaisempia asioita. Ostajan näkökulmasta voidaan ajatella, että mitä paremmin tarjottava palvelu kohtaa ostajan odotuksia, hinnan merkitys ostopäätöksessä pienentyy (Bonoma 2006).



Kuvio 3: Asiakkaan arvon muodostumisen tasot (mukaillen Woodruff ja Gardeal 1996, 54-55; Almquist ym. 2018, 6)

Asiakkaiden kanssa keskustellessa voi huomata, että asiakkaat herkästi keskittyvät palvelua koskeviin perusasioihin, joita voidaan ajatella asiakkaan olevan helpointa vertailla eri palveluntarjoajien välillä. Kilpailijoista erottautumisen vuoksi ja asiakkaalle mahdollistuvan perusasioita toiminnallisemman arvon selventämiseksi palveluntarjoajien voisi olla hyödyllistä tuoda esille esimerkiksi omaa kehittämisen tiekarttaansa. Colemanin (2015, 3) mukaan innovatiivisella kehitystyöllä on mahdollista saavuttaa tunnettavuutta ja brändiuskottavuutta, jolla voidaan saavuttaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta. Kuvion ylimmän tason arvoa tuottavana, yksilöllisenä asiana voisi olla esimerkiksi mahdollisuus osallistua palveluntarjoajan järjestämiin koulutuksiin, jolloin toiminta tuottaa arvoa nimenomaan henkilölle itselleen.

Mikäli toimittaja tarjousta jättäessään ei tunne asiakasta, tarjouksen asiakkaalle kohdennettu arvo tuova laadullinen sisältö voi perustua oletuksiin. Asiakas voi rationaalista päätöksenteon vahvistaakseen painottaa päätöksenteossa määrällisiä asioita, jolloin Almquistin ym. (2016) mukaisesti useimmiten korostuu hinnan merkitys. Jos hinnan merkityksen korostuu asiakkaan päätöksenteossa, se voi johtaa toimittajan liiketoiminnalle kannattamattomaan tarjouksen tekemiseen (Almquist ym. 2016).

Julkisen sektorin asiakkailta on hankintalain vuoksi toistettava kilpailutus lain mukaisesti (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Yksityissektoria hankintalaki ei kosketa, mutta säännöllinen kilpailuttaminen on silti yleistä. Olen huomannut, että taustalla on usein asiakkaan halu tarkistaa hinnoittelua. Taustasyiksi voi herkästi löytyä asiakkaan kokemus puutteellisesta arvon saamisesta, jolloin huomio keskittyy määrälliseen asiaan, hintaan (Mittal & Frennea 2010, 3). Tällöin toimittaja tyypillisesti miettii riskinottookykyään ja halukkuuttaan kilpailla asiakkuudesta. Mikäli kyseessä on liiketoiminnallisesti merkityksellinen asiakkuus, Bazermanin ja Mooren (2017, 83) mukaisesti menettämisen uhka voi saada aikaan suurempaa riskin ottamista, joka voi jälleen tarkoittaa liiketoiminnan kannalta epäsuotuisaa hinnoittelua.

Lostakovan ja Pecinovan (2014, 563) mukaan nopean ja joustavan reagoinnin merkitys asiakassuhteen huolehtimisessa korostuu jatkuvasti. Toimittajien globaalit keskinäiset riippuvuudet ketjuttavat esimerkiksi taloudellisten kriisien vaikutukset toimijasta toiseen. Jotta toimittaja pystyisi reagoimaan muuttuviin tilanteisiin asiakasta tyydyttävästi, toimittajan kyky vahvistaa suhdettaan asiakassuhteen lisäksi eri sidosryhmiin sekä asiakkaan asiakkaisiin, korostuu. Monisuhteisen yhteistyön avulla voidaan löytää toimivia ratkaisuja mutkikkaisiin ongelmiin ja kartuttaa kyvykkyyttä sopeutua muuttuvassa ympäristössä. (Lostakova & Pecinova 2014, 563-564.) Ruohonen ym. (2017, 35) puhuvat arvoverkostoista, jolloin asiakkaan arvo muodostuisi palveluntarjoajien yhteistoiminnasta ja yksittäisen palveluntarjoajan kyvykkyys yhteistoimintaan voi tuoda sille kilpailuetua.

### 3.2 Tunneäly vahvistamassa asiakasymmärrystä

Edellä kävin läpi asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtämistä. Seuraavaksi syvennän aiheetta tuomalla esille myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen laatuun liittyviä asioita, joilla voi olla merkitystä parempaan asiakasymmärrykseen. Vuorovaikutuksen onnistumisen merkitys on mielestäni korostunut etenkin Covid 19 -pandemian jälkeen, kun etätyöskentelyn vakiintumisen takia kohtaamiset ovat harventuneet ja vaikuttavat usein tapahtuvan verkossa. Myyjälle voi tarjoutua aiempaa vähemmän tilaisuuksia muodostaa vastavuoroisia suhteita. Käyn seuraavaksi läpi vuorovaikutukseen liittyvän tunneällyn merkitystä asiakastyössä.

Asiakkaan ja palveluntuottajan alkuvaiheen vuorovaikutuksessa korostuu myyjän ammattitaito (Keränen, Terho & Sauramaa 2021, 65), koska sillä voidaan kokea olevan yhteys toimittajan tarjoaman ratkaisun laatuun (Hellström & Olsson 2015, 8). Tiedonhankintavaiheessa myös asiakkaan sitoutuminen yksittäiseen toimittajaan on usein heikkoa (Kotimäki 2021, 63), jolloin on toimittajan kannalta merkityksellistä saada kiinnitettyä asiakkaan huomio omaan tarjontaan. Vuorovaikutuksen edetessä ja keskittyttäessä asiakkaalle arvoa tuottaviin asioihin myyjän on mahdollista ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa syvällisemmin. Ymmärrys voi lisääntyä jopa niin, että myyjä osaa tarvittaessa löytää piilossa olevia tarpeita, joita asiakas ei itse tuo esille. (Keränen ym. 2021, 65.) Pelkästään tosiasioihin perustuvalla tiedolla on mahdollista tehdä harhaanjohtavia tai vääriäkin tulkintoja. Vuorovaikutus mahdollistaa vihjeiden saamisen, joita myyjällä voi olla tilaisuus hyödyntää keskusteluissa, ja vastavuoroisuuden syventyessä voi olla mahdollista tehdä yhä monipuolisempia tulkintoja. (Keränen ym. 2021, 68.)

Puhutaan tunneällyn taidoista, joilla tarkoitetaan empaattisuutta, virittäytymistä asiakkaan asemaan sekä asiakkaan tilanteen ja tarpeiden ymmärtämistä (Kemp, Borders, Anaza & Johnston 2018, 20). Luova ajattelu voi edesauttaa tilanteisiin mukautumista (Still ym. 2018, 1118), joka mielestäni voi lisätä tilanneherkkyyttä ja tuoda tilaa läsnä olevalle kuuntelemiselle. Miellyttävä, myönteinen ilmapiiri voi helposti ruokkia itseään (Bazerman & Moore 2017, 114), ja tunnelmalla voi olla yhteys nopeammin tehtyyn päätökseen ilman, että henkilöllä

olisi tarve tietää päätöksen seurauksia yksityiskohtaisesti (Isen & Means 1984, 30). Voitaisiin sanoa, että vuorovaikutustaidoilla voisi olla yhteys vahvistaa ihmisen luontaista intuitiivista päätöksenteon taipumusta (Bazerman & Moore 2017, 106).

Goleman (1998, Hutchinsin ja Rodriguezin 2018, 120 mukaan) tuo esille, että huippujohtajien ominaisuuksista jopa 85 % perustuu tunneälyn taitoihin. Kuten Hutchinsin ja Rodriguezin (2018, 120) artikkelissa todetaan, tunneälyn ja johtamisessa menestymisen välisen suhteen pitäessä paikkansa olisi oletettavaa, että organisaatioissa nähtäisiin vaivaa työntekijöiden tunneälyn taitojen kehittämisessä. On huomionarvoista, mitä Kemp ym. (2018, 22) tuovat esille, että yrityksissä, joissa arvostetaan asiakkuuksien kanssa työskentelevien henkilöiden tunneälyn taitoja, voi olla seurauksia myynnin kasvuun.

### 3.3 Jatkuva palvelussa korostuu kehittyvän asiakassuhteen merkitys

Asiakassuhteen edetessä sopimusvaiheeseen ja jatkuvan palveluun alkamiseen SaaS-palvelua tarjoavalle yritykselle korostuu asiakassuhteen kehittymisen merkitys. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin, miksi vakaalla pohjalla olevat asiakassuhteet ovat tärkeitä, ja miten asiakassuhteita voi lujittaa.

SaaS-palvelun alkuinvestoinnin ollessa tyypillisesti kohtuullinen palvelua tarjoavan yrityksen liiketoiminta perustuu käytännössä jatkuvan palvelun kehittymiseen (Sukow & Grant 2013, 49). Nimenomaan matala tai kohtuullinen käyttöönoton kustannus voi Bazermanin ja Mooren (2017, 120-122) mukaisesti vaikuttaa siihen, että asiakas kyseenalaistaa sitoutumisensa toimittajavalintaan - voi olla, ettei investoinnin koeta olevan suuri menetys tai syy pysyä palvelun piirissä, jos palvelu osoittautuu epätydyttäväksi.

Asiakkaiden tiedon lisääntyessä eri palveluntarjoajista toimittajia on helppoa vertailla (Kaur 2015, 791) ja pilvipalvelun palvelusopimuksen ominaisuuden mukaisesti sopimus voi olla vaivatonta sanoa irti, mikä saattaa madaltaa irtisanomisen kynnyksiä (Kshatri 2022, 2). Irtisanomisajoissa puhutaan yleisesti sovellettavien toimitusehtojen mukaisesti muutamista kuukausista. Aika voi olla kriittinen, jos toimittajan täytyy sopeuttaa resurssejaan.

Asiakkuuksien vaihtuminen on palveluntuottajan resurssien kannalta usein kuormittavaa. Uusiin asiakkuuksiin tarvitaan myynnin panostusta, samoin esimerkiksi projektinjohtamisen tarve asiakkuuden alkuvaiheessa on yleensä laajempaa verrattuna nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen (Hellström & Olsson 2015, 8). Olemassa olevien asiakassuhteiden jatkuvuutta voidaankin pitää pilvipalveluita tarjoavan yrityksen liiketoiminnalle keskeisenä asiana (Weinstein 2020, 28).

Asiakassuhteiden kehittymisen taustalla vaikuttaisi olevan yrityksessä vallalla oleva ajattelutapa, yrityskulttuuri, joka näyttäytyy asiakkaalle arvoa muodostavana tekemisenä (Weinstein

2020, 28). Palveluliiketoiminnassa korostuu kaikkien asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden valmius asiakaslähtöiseen ajatteluun (Mittal & Frennea 2010, 11), joka vaikuttaisi vahvistavan asiakkaalle arvoa tuottavien tekojen toteutumista ja sitä kautta vaikuttavan yrityksen tuottavuuteen (Kooij ym. 2018, 12).

Käytännössä asiakaslähtöisen toiminnan olisi hyvä näyttäytyä asiakkaalle havainnollisesti, jotta asiakas saisi kokemuksen toimittajan kiinnostuksesta tehdä yhteistyötä pitkäjänteisesti ja läpinäkyvästi (Hellström & Olsson 2015, 36). Vaikuttaa siltä, että asiakkaan kokemus tyydyttävästä, pitkäjänteisestä toimittajayhteistyöstä ei muodostu pelkästään toistuvista, rationaalisista toimenpiteistä (Weinstein 2020, 21, 28), jollaisia voivat olla esimerkiksi sopimuksen mukainen asiakastuki tai raporttien koonti. Toimittajan puolelta vaikuttaisi tarvittavan myös viitseliäisyyttä. Sujuvaksi mielletty asiakassuhde voi toimittajan puolelta kehystyä tilaan, jolloin asiakassuhteen oletetaan hoituvan rutiininomaisella palvelulla ja saatetaan olla näkemättä vaivaa aloitteellisessa vuorovaikutuksessa. Ilmiötä voidaan huomaamatta vahvistaa yrityksen sisäisessä keskustelussa (Bazerman & Moore 2017, 9-10), jos työntekijät tukevat toistensa mielipidettä. Usein yhden ilmiön esiintymisen on huomattu johtavan seuraavaan muodostaen yhteyksiä niiden välille (Kotimäki 2021, 62). Voidaan esimerkiksi yleistää, että asiakkuudessa hankalaksi koetut asiat koskisivat kaikkia saman toimialan asiakkuuksia.

Ilman asiakkaan kanssa käytyä vuoropuhelua voidaan toimittajan puolella jäädä paitsi asiakkaan mahdollisista muuttuvista odotuksista. Toimittaja voi Kotimäen (2021, 32) mukaan yhdelle kognitiiviselle harhalle ominaisesti, jälkiviisaasti, tuoda esille esimerkiksi arvanneensa asiakkaan tulevan tyytymättömyyden palveluun ennen kuin asiakas mahdollisesti reklamoisi asiasta. Käytännössä odotusten muuttumiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi toimintaympäristön tapahtumat tai asiakkaan yhteyshenkilön vaihtuminen. Jos asiakkaan odotukset ovat epämääräisiä tai epärealistisia, asiakasta tyydyttävän palvelun onnistuminen voi olla vaikeaa (Ojasalo 2001, 202-203).

Palveluntarjoajan älykkyys havainnoida ajoissa asiakassuhteen laadun mahdollista muuttamista voi ehkäistä suhteen mutkistumista, resurssien hukkaamista myöhempään selvittelytyöhön ja varmistaa sopimussuhteen jatkuvuuden (Ojasalo 2001, 203). Voidaan myös onnistua vaukuttamaan ristiriitatilanteiden aiheuttamia negatiivisia tunteita, kuten ahdistusta tai pelkoa (Kemp ym. 2018, 26). Empaattisuus voi myös auttaa huomaamaan, että asiakas vaikuttaa kokevan jotain olevan vialla kuitenkin asiakkaan varsinaisesti reklamoimatta mistään asiasta. Mikäli todelliset syyt jäävät selvittämättä, voidaan oletusten perusteella mahdollisesti ratkaista vääriä asioita, ja tyytymättömyys voi jatkua jopa laajentuen. (Ojasalo 2001, 203.)

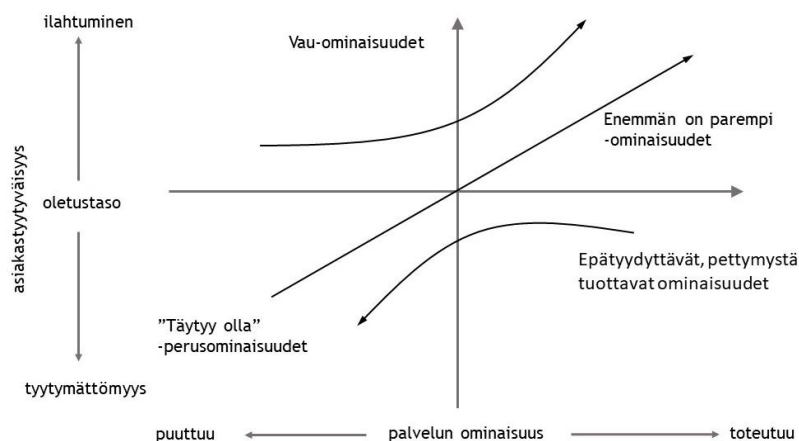
Ojasalo (2001, 210) puhuu odotusten kalibroinnista, kun epätydyttävä tilanne onnistutaan ratkaisemaan molemminpuolisesti tyydyttävällä tavalla. Taustalta on mahdollista löytyä asia, jonka asiakas kokee vähäpätöiseltä, mutta jos esimerkiksi sovitaan uudenlaisia käytäntöjä, voi

Stillin ym. (2018, 1118) mukaisesti yksittäisellä asialla olla pitkäkestoinen merkitys. Mielestäni ratkaistuksi koettu tilanne olisi suositeltavaa sanoittaa asiakkaalle ääneen, koska näin toimien varmistettaisiin yhteinen ymmärrys päätöksestä. Samalla voisi tapahtua Ojasalon (2001, 210) edellä esitetyn odotusten kalibroinnin lisäksi myös tunnetilan kalibroitua, jonka koen voivan liittyä asiakassuhteen laatuun, kun ilmapiiri Bazermanin ja Mooren (2017, 114) mukaisesti taasaantuu myönteiseksi.

### 3.4 Asiakastytyväisyys voi ennustaa asiakassuhteen kehittymistä

Edellä kuvatun mukaisesti kehittyvien asiakassuhteiden voidaan sanoa olevan SaaS-palveluntuottajien liiketoiminnassa perustavanlaatuinen tekijä, ja asiakkaiden tyytyväisyys palveluun vaikuttaisi olevan sidoksissa toimittajasuhteen pysyvyyteen. Keskityn seuraavaksi tekijöihin, jotka liittyvät asiakastytyväisyyden muodostumiseen.

Asiakastytyväisyys itsessään on myönteinen tai kielteinen tunne arvosta, jonka asiakas saa yrityksen tuotteen tai palvelun käyttämisestä omassa kontekstissaan. Tyytyväisyys voi kertoa siitä, miten yritys onnistuu tuottamaan palvelunsa. (Woodruff & Gardial 1996, 95.) Kano-malli (kuviokuva 4) on asiakastytyväisyyden ja palvelun ominaisuuksien välistä suhdetta visualisoiva työkalu. Palvelun ominaisuudet jaotellaan kuvion 4 mukaisesti perusominaisuuksista vau-kokemuksia tuottaviin ominaisuuksiin ja ominaisuudet asemoidaan asiakastytyväisyyttä tuottavan tason mukaisesti. Mallin voidaan ajatella toimivan palvelua tarjoavan yrityksen työkaluna arvioida asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun. (Coleman 2015, 1-5.)



Kuvio 4: Palvelun ominaisuuksien ja asiakastytyväisyyden suhde Kano-mallin mukaisesti (tiedot: Coleman 2015, 3)

Ilahduttavat, vau-kokemusta herättävät ominaisuudet voivat tuoda suurta tyydytystä, mutta yleensä asiakas ei niitä varsinaisesti osaa odottaa, eikä niiden puuttumisella ole suoraa vaikutusta tyytyväisyyteen (Coleman 2015, 1-3). Kuvion mukaisesti perusominaisuuksiin, kuten

asiakastuen laatuun, voidaan mielestäni vaikuttaa esimerkiksi taitavalla vuorovaikutuksella. Tällöin voi olla mahdollista, että perusominaisuus kehittyy yli oletustason, lähelle ilahduttavaa tasoa. Samalla asiakas voi kokea saavansa palvelusta lisäarvoa, kun palvelu nimenomaan oletustason ylityksen vuoksi voi tuottaa asiakkaalle esimerkiksi uudenlaista tunnetta siitä, että hänestä välitetään, ja hän on arvokas. Palvelun oletustasona voitaisiin pitää palvelusopimusta ja sitä, miten se kommunikoidaan yhdessä asiakkaan kanssa.

Kuten Coleman (2015, 3) tuo esille, jatkuvasti paremman palvelun tuottaminen ei itsessään tarvitse olla tavoite, koska myös asiakkaan odotukset alati kehittyvälle palvelulle voivat kasvaa. Asiakkaan odotusten voivat ankkuroitua tarpeettoman korkeiksi (Thaler & Sunstein 2021, 27). Jatkuvasti paremmaksi tavoitellun palvelun ei myöskään ole huomattu korreloivan asiakasuskollisuuden kanssa (Coleman 2015, 3). Johtamisen ja henkilöiden resursseja sen sijaan voidaan kuitenkin tuhlata.

Vaikka Kano-mallin mukaisesti tehty arvio ei edellytä asiakkailta kysyttyä tietoa, pitäisin mallia yksinkertaisuudessaan sopivana yrityksen sisäisenä työkaluna. Sen avulla olisi mahdollista asiakkuuden kanssa työskentelevien, eri rooleissa olevien henkilöiden pohtia asiakastyytyvyyteen vaikuttavia asioita, jolloin eri näkökulmista keskusteltaessa olisi mahdollista muodostua uusia näkemyksiä tilanteesta. Voitaisiin välttää sitä mahdollisuutta, jota Bazerman ja Moore (2017, 69-71) tuovat esille, että yksittäisessä ryhmässä, esimerkiksi työpaikan tiimissä, mielipiteet vahvistuisivat tiimiläisten samankaltaisten käsitysten takia. Erikseen tehtävillä asiakastyytyväisyyskyselyillä voitaisiin varmentaa, että yrityksen tekemä arviointi vastaa asiakkaiden todellista kokemusta (Coleman 2015, 48-50).

Tieto asiakastyytyväisyydestä on edellisen, 3.3.-luvun mukaisesti tärkeää, koska SaaS-palveluntarjoajalle pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat merkityksellisiä. Lisäksi tietoa voidaan pitää arvokkaana, koska asiakastyytyväisyyttä voidaan Mittalin ja Frennean (2020, 4) mukaan pitää yrityksen taloudellisen suorituskyvyn mittarina. Toisin sanoen, asiakastyytyväisyyttä tutkimalla voidaan saada ennustettavaa tietoa yrityksen liiketoiminasta. Boltonin (1998) mukaan asiakastyytyväisyyden ja asiakaspidon välistä yhteyttä vähätellään niin tutkijoiden kuin liiketoimen johtajienkin keskuudessa, koska yhteyttä pidetään monimuotoisena. Mielestäni organisaatioissa taustalla saattaa olla aavistus mahdollisuudesta saada heikkoja asiakastyytyväisyystuloksia, jotka vaatisivat toimenpiteitä. Tällöin voi Bazermanin ja Chughin (2006) mukaisesti ilmentyä ajattelun harha, jonka mukaan kiinnittämättä asiaan huomiota voi olla välittämättä asiasta.

#### 4 Ostoprosessin vaiheet ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa

Seuraavaksi käyn läpi organisaation ostoprosessin vaiheita ja päätöksen tekemiseen vaikuttavia tekijöitä. Tietoa on mahdollista hyödyntää ohjelmistorobotiikan tarjousprosessin aikana, kun ymmärretään paremmin asiakasorganisaation ostamisen käytäntöjä ja ostopäätöksen muodostumiseen liittyviä asioita, jolloin niihin voitaisiin valmistautua mahdollisuuksien mukaan ennakoivasti. Aloitan ostoprosessin kuvaamisesta, jonka jälkeen käyn ensin läpi yksilön vaikutusta yhteisen ostopäätöksen muodostumiseen ja sen jälkeen ryhmän päätöksen muodostumista. Lopuksi tuon omassa alaluvussaan esille tilanteita, jolloin päätös voi jäädä tekeväksi.

##### 4.1 SaaS-palvelun ostoprosessin kuvaus

Ostamisen prosessin voidaan ajatella alkavan, kun asiakas etsii tietoa ja puntaroi tuotteen tai palvelun hyödyllisyyttä ja hakee varmuutta siihen, että hankinta tuo organisaatiolle arvoa. Ostoprosessia voidaan verrata ongelmanratkaisuprosessiin, kun organisaatioissa havaitaan ongelma, puute, jota nykytilan resurssein ei voida korjata. (Webster & Wind 1972, 14.) Kooijin ym. (2018, 51) kuvaamassa ostoprosessin jaottelussa alkuvaihe nimetään tarpeen tiedostamisena (awareness).

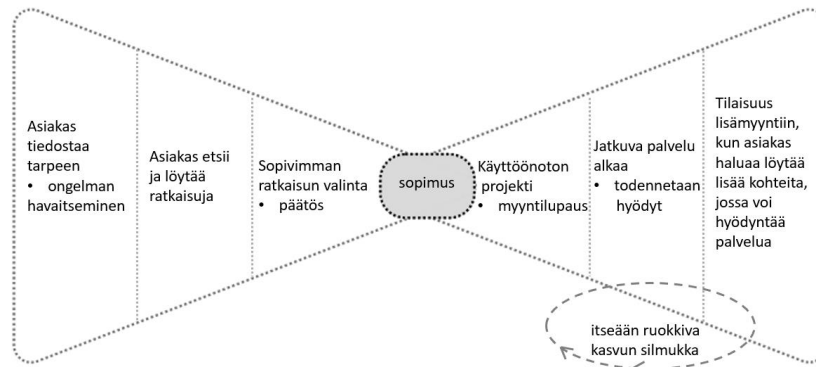
SaaS-palveluiden ostoprosessin luonteeseen vaikuttaa kuuluvan, että tietoa hankitaan runsaasti omatoimisesti, esimerkiksi tietotyön teknologian ostoprosessista 60 % arvioidaan tapahtuvan internetin tietojen perustella (Raghavan, Jayasimha & Nargundkar 2020, 760). Keskustelu palveluntarjoajien kanssa saattaa alkaa vasta, kun asiakas on jo lähellä päätöksentekovaihetta (Raghavan ym. 2020, 760). Kuten Squire (2021, 26) toteaa, myyjän ja ostajan roolit vaikuttaisivat kääntyneen pääläelleen, kun ostaja on se, joka säännöstelee vuorovaikutusta ja pitää yhä vahvemmin hankinnan langat käsissään. Toisaalta Squire (2021, 34) kirjoittaa, että oltaisiin jo seuraavassa vaiheessa, siirtymässä aikakaudelle, joka perustuu todelliseen yhteistyöhön eikä myyjä-asiakas -suhteen järjestystä tarvitsisi enää arvioida.

Käytännön kokemukseni mukaan tietoa jaetaan asiakkuuksien kesken paljon toimialoittain. Tavan ymmärtää hyvin, koska tällöin voidaan kokea, että toinen organisaatio on niin sanotusti pilotoinut palvelun. Luottamus, toisin sanoen mahdollisimman varma riskin välttäminen, vaikuttaisi olevan keskeinen tekijä SaaS-palvelujen hankinnassa (Kuciapksi, Lustofin & Soja 2021, 4700). Verkostolta saatua tietoa pidetään usein luottamusta lisäävänä (Service ym. 2010, 32).

Pilvipalvelun käytön mukaan tuotettavan palvelun kustannukset muodostuvat Kooijin ym. (2018, 32) mukaan 29 % alun investoinnista ja 71 % jatkuvasta palvelusta. Kun ostamisen prosessin kuvaa rusetin mallisena, voidaan huomata hankintaprosessin kaksi kriittistä vaihetta: ensimmäisen ostopäätöksen lisäksi palvelun aloittamisvaihetta seuraavassa hyötyjen



todentamisvaiheessa on tilaisuus arvioida, voidaanko asiakkaalle tarjottavaa hyötyä kasvattaa ja saada aikaan lisämyyntiä (Kooij ym. 2018, 31), kuvio 5.

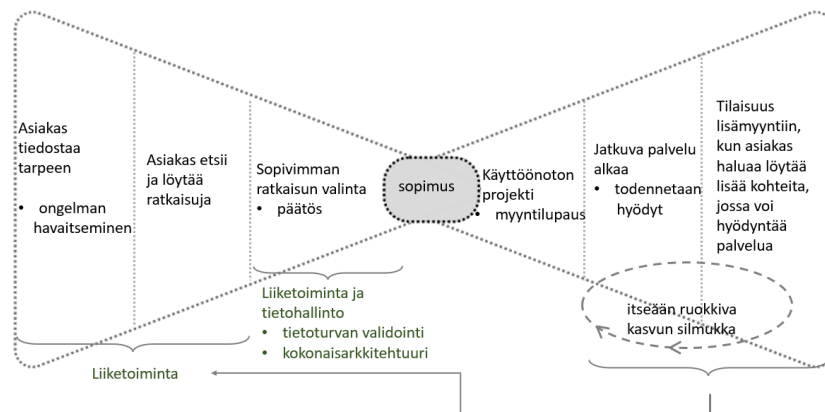


Kuvio 5: SaaS-palvelun ostoprosessi (mukaillen Kooij ym. 2018, 31)

Tietotyön sovelluksiin liittyvissä hankinnoissa tietohallinto (IT) -osastolla on perinteisesti ollut vahva asema koko ostoprosessin ajan. Raghavanin ym. (2020, 759) mukaisesti IT-osaston työntekijöillä voi tyypillisesti olla vaikuttamis- ja päätöksentekoroolit niin ratkaisun soveltuvuuden arvioinnissa kuin itse hankinnassakin. Dhar ym. (2004, 260) nostavat esille IT-osaston ja liiketoiminnan edustajien erilaisen suhtautumisen hankintaan. IT:ssä keskitytään perinteisesti ratkaisun yksityiskohtiin sekä tuoteominaisuuksiin, kun liiketoiminnassa taas haluttaisiin keskustella ja ymmärtää hankinnan hyödyn kokonaisuuksia (Dhar ym. 2004, 260).

Olen kiinnittänyt huomiota, että nykyiselläänkin vastaavaa jaottelua on havaittavissa, joskin yhä enemmän organisaatioissa IT-ammattilaiset vaikuttavat työskentelevän osana liiketoimintaa. IT-ammattilaisten roolista organisaatioissa voisi Dahlbergin (2021, 65-66) mukaisesti päätellä digitalisaation tilasta yritystoiminnassa. Hänen mukaansa digitalisaatio voi murtaa yrityksen siiloja (Dahlberg 2021, 15), josta voi seurata päätöksenteon hajautumista ja mahdollisuus tiimeille ottaa omistajuutta kehityksestä (Ilmarinen & Koskela 2017, 9). Myös Raghavan ym. (2020, 759-760) tuovat esille, että tietohallinnon rooli olisi muuttumassa yhä enemmän vastuullisuuteen tietoturvasuudesta ja it-arkkitehtuurista. Tarpeen mukaan hankittavien pilvipalveluiden ansiosta työ painottuisi rutiinitehtävien sijasta strategisen tason tehtäviksi (Raghavan ym. 2020, 759-760).

Raghavan ym. (2020, 767) kuvaavat SaaS-palvelun ostoprosessin aikaisen tietohallinnon ja liiketoiminnan rooleja ostoprosessin eri vaiheissa (kuvio 6). Visualisoinnista voidaan havaita, miten asiakkuuden eri asiantuntijoiden osaaminen ja roolit painottuvat ostoprosessin aikana.



Kuvio 6: Liiketoiminnan ja tietohallinnon rooleista SaaS-palvelun ostoprosessissa (mukailten Kooij ym. 2018, 31; Raghavan ym. 2020, 767)

Raghavanin ym. (2020, 767) kuvausta liiketoiminnan ja tietohallinnon rooleista voidaan pitää asiaa yksinkertaistavana, mutta mielestäni se toimii hyvänä muistisääntönä ohjelmistorobotiikan palvelun myynnissä. Kuvion 6 mukaisesti tarpeen tunnistaminen on luontevaa nousta esille liiketoiminnasta, koska puhutaan prosessien kehittämistä suoraan palvelu- tai liiketoimintaa koskevissa tai niihin liittyvissä tukitoiminnoissa. Edellä kuvatusti tietohallinnon rooli tietoturvan ja it-kokonaisarkkitehtuurin kannalta korostuisi päätöksentekovaiheessa. Asiakkaan olisi hyödyllistä tehdä ostopäätös eri näkökulmien perusteella, mihin palveluntarjoajalla voisi olla mahdollista vaikuttaa huolehtimalla yhteydenpidosta asiakkaan eri rooleissa työskenteleviin henkilöihin. Tällöin voitaisiin auttaa asiakkuutta mahdollisimman hyvin välttämään Bazermanin ja Chughin (2006) kuvaamaa harhaa, jolloin esimerkiksi eri rooleissa voidaan päätöksenteossa painottaa vain sitä tietoa, jota rooli ohjaa huomaamaan.

#### 4.2 Yksilön vaikutus yhteisen ostopäätöksen muodostumisessa

Ihmisten päätösten tekemiseen liittyy Thalerin ja Sunsteinin (2021, 40-43) mukaisesti nopea ja hidas ajattelu. Jaottelu perustuu teoriaan, jonka mukaan ihmisten toimintaa ohjaavat systeemit 1 ja 2. Teorian mukaisesti nopea ajattelu, systeemi 1, edustaa intuitiivista ja tunnepi-toista, hidas systeemi 2 rationaalista ja harkitsevaa ajattelua. Pääsääntöisesti ihminen tekee päätöksensä systeemin 1 ohjaamana. (Thaler & Sunstein 2021, 40-43.) Taustalla vaikuttaa olevan ihmisen luontainen taipumus hakea helppoja ratkaisuja. Päätöstä tehdessään ihminen voi herkästi toimia samoin kuin vastaavassa tilanteessa aiemmin, rajaa tietoisesti tietolähteitä pois tai riskiä kaihtaakseen haluaa irti tilanteesta, jossa tarvitsisi tehdä päätös. (Bazerman & Moore 2017, 7, 83.)

Yritysten välisessä toiminnassa jätetään herkästi huomiotta, että yritysten päätösten taustalla vaikuttavat päätöksiä tekevien henkilöiden henkilökohtaiset arvot sekä tavat, miten he tekevät päätöksiä (McDonald ym. 2016, 9), kuten ihmisten luontainen taipumus intuitiiviseen

ajatteluun ja toimia tunneperusteisesti. Työntekijöillä vaikuttaisi olevan työympäristössä kaksi roolia, henkilökohtainen ja yrityksen edun mukainen rooli (McDonald ym. 2016, 9). Rationaalisten asioiden voidaan nähdä kiinnostavan työntekijää organisaationsa etujen huolehtimisen vuoksi (Kooij ym.2018, 90).

Ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden mielipiteistä koostuu organisaation yhteinen näkemys arvon muodostumisesta (Komulainen ym. 2021). Käytännössä toimittaja kuitenkin usein asioi aluksi, ja mahdollisesti pitkäänkin, vain asiakkaan tietyn yhteyshenkilön kanssa, mikä voi ankuroida toimittajan käsitystä asiakkaan arvon muodostumisesta (Komulainen ym. 2021). Ihmisten välisen kemian toimiessa myyjällä saattaa tapahtua Bazermanin ja Mooren (2017, 88) kuvaama tiedostamaton ja virheellinen vahvistaminen omasta käsityksestä ja jää huomiotta, että organisaation päätös muodostuu useamman ihmisen mielipiteestä. Lisäksi organisaatioiden päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden persooniin suhtaudutaan tyypillisesti neutraalisti. Tulee vaikutelma, että vaikka kyse on ihmisten välisestä asiasta, ostoprosessissa haluttaisiin ylläpitää niin asiakkaan kuin toimittajankin puolelta objektiivisuuden harhaa. (Kemp ym. 2018, 19.)

Organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa voivat kuitenkin olla vaikuttamassa samanlaiset henkilökohtaiset päätöksenteon perusteet kuin yksityisasiakkaan ostotilanteessa: hankinta tukee ostajan mainetta ja vähentää ahdistusta tarjoten ratkaisun ongelmaan (Almquist ym. 2018, 5). Rationaalisen, johdonmukaisesti etenevän päätöksenteon ohessa myös ammattiostajien on havaittu tekevän päätöksiä tunteiden ohjaamana. Tunnetilan ei tarvitse olla tietoinen. Jo hienovarainen myönteinen tai kielteinen mielentila voi ohjata vastaavanlaisesti tapaa, miten henkilö prosessoi ajatteluaan, ja mielentila voi vaikuttaa motivaatioon sekä henkilön käyttäytymiseen. Tunnetila voi olla yhteydessä omiin arvoihin vahvistaen niitä ja voi myös vaikuttaa riskin ottamiseen. (Kemp ym. 2018, 25.)

Bonoma (2006) korostaa, että toimittajalta voi herkästi jäädä huomiotta asiakkaan ostoprosessin aikaiset psykologiset ja emotionaaliset tekijät. Esimerkiksi Kempin ym. (2018, 25) mukaan ammattiostajat voivat pelätä virheitä ja sitä, etteivät odotusten mukaisesti toimikaan nokkelasti ja innovatiivisesti. Pelko voi olla yhteydessä itseen liittyvän arvostuksen ja luottamuksen heikentyneisiin tunteisiin (Kemp ym. 2018, 25). Luvun 3.2. mukaisesti tunneälyn taidoilla vuorovaikutuksessa voidaan saada ymmärrystä asiakkaan mieleen vaikuttavista asioista ja asiakkaan tavoittelemia itselle tärkeitä sekä päätöksentekoon vaikuttavia asioita.

Yksittäisen henkilön tekemiin päätöksiin voivat usein vaikuttaa Tindalen ja Wingetin (2019) mukaan muilta ihmisiltä saadut neuvot ja ohjeet. Tällöin päätösten tekemisellä voidaan ajatella olevan sosiaalinen luonne, jolloin organisaation yhteisen päätöksen muodostamiseen voi yhtenä asiana vaikuttaa se, miten paljon päätöksentekoa prosessoidaan organisaatiossa (Tindale & Winget 2019). B2B-hankinnassa on myös havaittu, että mikäli ostajalla on

henkilökohtainen sidos johonkin yritykseen tai brändiin, myönteiset tunteet hankintaa kohtaan voivat lisääntyä ja vaikuttaa esimerkiksi siihen, että hinnan osuus hankinnassa jää toisijaiseksi (Kemp ym. 2018, 19). Yleisesti asiakkaat voivat olla kiinnostuneita toimittajan maineesta ja muiden asiakkaiden kokemuksista vahvistaakseen omaa päätöstään (Kuciapksi ym. 2021, 4694).

Yksi ihmisten taipumuksista tehdä päätöksiä voi perustua automaattisten peukalosääntöjen, heuristiikkojen, hyödyntämiseen. Tällöin päätöksen taustalla on tilanne, joka palautuu helpoiten mieleen. (Bazerman & Moore 2017, 58.) Lisäksi, mitä useammin jokin asia on toistunut, sen herkemmin ihminen saattaa tehdä päätöksen samoin perustein huolimatta siitä, että konteksti voi olla toinen (Thaler & Sunstein 2021, 31-32).

#### 4.3 Ryhmän ostopäätöksen muodostuminen

Webster ja Wind (1972, 12) nostavat ostopersonien aseman, henkilöiden keskinäisten valtasuhteiden ja vastavuoroisuuden merkitykset ostopäätösprosessissa. Ryhmän käyttäytymisessä voi havaita usein esiintyvää sosiaalista vinoumaa, laumakäyttäytymistä, jota voi aiheuttaa ihmisen kokemus vahvasta sosiaalisesta paineesta kuulua joukkoon. Ilmiö voi esiintyä sitä selvemmin, mitä epävarmempi tilanteen ilmapiiri on. (Shantha 2019.) Cialdinin (2021, 365) mukaan ihmisellä voi olla taipumus ryhmäytymiseen niin, että ”itse” alkaa tuntua ”meiltä”. Ryhmä voi vaikuttaa yksittäisen henkilön tapaan reagoida ärsykkeisiin ja päätöksiin (Cialdini 2021, 365). Esimerkiksi epävarmoissa valintatilanteissa, jollaiseksi ohjelmistorobotiikan kaltainen hankinta voidaan kokea, kun ei pystytä päättelemään täsmällisesti, millaisia vaikutuksia palvelun käyttöönotolla on organisaation prosesseihin, yksilö voi kehystää päätöksensä ryhmässä vallalla olevaan ilmapiiriin. Tällöin puhutaan myös sosiaalisista normeista. (Chung & Rimal 2016, 3.)

Vahvasti sosiaalisin sidoksin toimiva ryhmä voi tiiviudessaan olla sisäänpäin kääntynyt. Ryhmän toimintaan voi liittyä ilmiö (ingroup effect), jonka seuraukset sosiaalisuuden ja iloisen ilmapiirin kannalta ovat myönteisiä, mutta ilmiö voi estää ryhmää tekemästä hyviä päätöksiä (Tindale & Winget 2019). Yksilö voi kokea toimintansa ryhmässä anonyymiksi, josta voi seurata itselle epätyypillistä käyttäytymistä. Yksilötoimintaan verrattuna ihminen voi esimerkiksi ryhmän jäsenenä olla mukana vääristelemässä totuutta, jolloin ryhmän päätös saattaa edustaa muuta kuin mitä ihminen olisi yksilönä tehnyt. (Stawiski, Tindale, & Dykema-Engblade 2009, 296.) Esimerkkinä voisi olla mukautuminen vähättelyyn organisaation liiketoiminnan kehittämisen tarpeesta, vaikka omassa roolissaan henkilö tarpeen havaitsisikin. Vahvasti sisäänpäin kääntymisestä voidaan puhua myös silloin, jos itsen tai organisaation päätöksenteossa käytetään hyödyksi ulkopuolisia asiantuntijoita vahvistamassa henkilöiden jo tiedossa olevaa tietoa. Tällöin puhutaan itseä tai organisaatiota palvelevan tiedon poimimisen ilmiöstä (ego-centric discounting effect). (Tindale & Winget 2019.)

Ryhmässä voi myös esiintyä tukeutumista rajallisen tiedon varaan (bounded awareness), ei haluta tai kyetä tutkimaan päätöksen tekemiseen vaikuttavia tarjolla olevia uusia näkökulmia (Bazerman & Moore 2017, 69-71), mikä voi tyypillisesti liittyä mahdollisesti itselle vieraaseen, esimerkiksi tietotyön teknologiaan. Samaan sisältyen voi Bazermanin ja Chughin (2006) mukaisesti olla kyse siitä, että vaikka viimeisin, esimerkiksi ohjelmistorobotiikkaan liittyvä tieto olisi hankittu, tietoa ei osata hyödyntää päätöksenteossa. Päätöksenteon helpottamiseksi ihmiselle on myös luontaista suodattaa ylimääräistä tietoa pois, mutta tällöin voi jäädä huomiotta oleellisiakin asioita (Bazerman & Moore 2017, 69-71), jolloin esimerkiksi ryhmässä auktoriteettina toimiva henkilö voi vaikuttaa ryhmän päätöksentekoon haitallisesti. Tällaisen henkilön mielipide voi toimia muille ankkurina, jota vasten verrataan omaa ajattelutapaa (Bazerman & Moore 2017, 50-51) ja mahdollisesti mukautetaan omaa mielipidettä. Teknologiaan nähden esimerkkinä voidaan ajatella mielipidettä, jonka mukaan uusien teknologia olisi aina kallista.

Vastakohtaisesti ryhmän päätös voi muodostua yhteisymmärryksessä eri henkilöiden näkemykset huomioituina. Yhteisesti, eri ammattiryhmien ja eri näkökulmista tehtyjen päätösten on monin kriteerein tarkasteltuna todettu todennäköisesti johtavan parempaan päätökseen kuin yksittäisen henkilön tekemä päätös. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että henkilöt jakavat päätöksentekoprosessin aikana näkemyksensä yhteisesti ja avoimesti. (Tindale & Winget 2019.) Mielestäni esimerkiksi luvun 4.1., kuvion 6 mukainen tietohallinnon ja liiketoiminnan välisten roolien sopiminen organisaatioissa voisi tukea organisaation yhteistä päätöksentekomallia.

Fehrin ja Fischbacherin (2002, 3) mukaan vuorovaikutustilanteessa ihmisiä lähtökohtaisesti motivoi vastavuoroisuuden ja reiluuden ilmapiiri, mikä Bazermanin ja Mooren (2017, 142) mukaisesti voi yksilön tunteisiin vaikuttaen säädellä myös organisaatiotasosta päätöksentekoa. Reiluuden tunne voi häiriintyä, jos ryhmässä jollain henkilöllä tulee vaikutelma, ettei vastavuoroisuus ole yhtäläistä, joukossa on niin sanottuja vapaamatkustajia, tai on vaikutelma, etteivät kaikki tuo esille tietämiään asioita (Fehr & Fischbacher 2002, 13). Sosiaaliset normit, ihmisen käsitys siitä, miten ryhmä olettaa hänen käyttäytyvän tai miten ihminen mukautuu muiden käyttäytymiseen, voivat vaikuttaa yksilön tapaan jakaa tietoa ryhmän päätöksenteossa (Chung & Rimal 2016, 4). Esimerkkinä voitaisiin mainita hierarkkiset organisaatiot, joissa työntekijät voivat toimia vahvasti roolinsa mukaisesti. Chungin ja Rimalin (2016, 16) esille tuoma kontekstiin ja persoonaan liittyvä itseen ja omaan asiaan uskomisen voivat olla eduksi sosiaalisten normien paineessa, kun henkilö tuo mielipiteitään julki voimakkaasti.

#### 4.4 Kellumaan jäävä päätös

Tilanne, jolloin päätöksenteko jää kuin tauolle, voi olla palveluntarjoajan kannalta kiusallinen. Resursoitu myyntiponnistelu ilman päätöstä vaikuttaisi olevan niin kaupalliselta kuin oppimiskokemuksenkin kannalta hukkaa. Mikäli asiakas kilpailuttaessaan valitsisi toisen palveluntarjoajan, saadaan yleensä tietoa perusteista ja voitaisiin hyötyä tiedoista oman toiminnan kehittämisessä. Ilman päätöstä tapahtuva yhteydenpidon keskeytyminen voi vahvimmin tukea ajatusta siitä, että olisi hyödyllistä varmistaa asiakkaan ostamisen aie yhä tarkemmin etukäteen.

Päättämättömyyden taustalla voi olla eri syitä, joita jokaista yleensä yhdistää tunne tilanteen hankaluudesta tai vaikeudesta. Syitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan vajavaisesti määritellyt tarpeet, ymmärtämättömyys eri vaihtoehdoista tai hyötyjen ja kustannusten välillä koettu riskiä. (Hammond, Keeney & Raiffa 2006, 1.) Vaikuttaa, että yritysten teknologian hankinnoissa vastahakoisuuteen ja päättämättömyyteen liittyy muuta kuin kustannukset. On havaittu, että hankintaa kohtaan yksinkertaisesti tunnettaisiin haluttomuutta tai koettaisiin ymmärtämättömyyttä teknologian tuomista hyödyistä. Hankinta voidaan kokea tällöin liian riskipainotteiseksi. (Kimpimäki 2021, 36.) Jokaista syytä tai selitystä vaikuttaisi yhdistävän nykytilan vahvistamisen harha, ihmisen luontainen taipumus välttää muutosta ja sitä kautta tunne mahdollisuudesta epäonnistua (Hammond ym. 2006, 3). Hammond ym. (2019, 4) tuovat esille yleistyksen liike-elämästä, jonka mukaan on pienempi vahinko olla tekemättä mitään kuin päättää tehdä jotain, johon liittyy riski. Tällainen ilmapiiri voi tukea muutoksen vastustamista ja nykytilassa pysymistä (Hammond ym. 2019, 4).

Pahimmillaan päätöksen tekemättömyydellä voidaan aiheuttaa ongelmia, kun esimerkiksi tietojärjestelmäympäristö vanhenee hyödyttömäksi. Silmien ummistamisen, ”ostrich effect”, kuvataan tapahtuvan investointitarpeen edessä, kun strutsiin viittaavan ilmiön mukaisesti kaivetaan pää kuoppaan, piiloudutaan tosiasioilta. Ilmiö liitetään nimenomaan taloudelliseen päätöksentekoon. (Karlsson, Loewenstein & Seppi 2009, 112.) Tyypillisesti tällöin voidaan kuulla ”harkitaan vielä asiaa” -tyylisiä viivyttelyn sanontoja (Hammond ym. 2006, 3).

Parviaisen ym. (2017) mukaan päätöksen tekemättömyyden taustalla voi olla samoja syitä kuin Kimpimäen (2021, 36) kuvaamana aiemmin toin esille: vaikeus ymmärtää digitalisaation vaikutusten ja hyötyjen potentiaalia omassa yrityksessä siitäkin huolimatta, että digitalisaation merkitys vaikuttaisi tiedostetulta. Näissä tilanteissa olen miettinyt yritysjohtajan mahdollista syytä tai toisesta johtuvaa korkeaa ryhtymisen kynnystä. Servicen ym. (2010, 6) mukaisesti esteiden tunnistaminen ja suunnitelman laatiminen tavoitteita kohti toimisivat työkaluina toiminnan aloittamisessa. Nykytilan säilyttämiseen voidaan löytää runsaasti perusteluita, jotta jo muutoksen suunnittelun voisi välttää (Bazerman & Moore 2017, 168). Kuten Parviaisen ym. (2017, 74) tuovat esille, liiketoiminnan digitalisoimisen vaikutukset voidaan kokea

liiallisesti yrityksen nykyistä toimintaa häiritseviksi, kun ymmärretään teknologian käyttöönoton lisäksi johtamisen tarve. Kun on mieluisampaa esimerkiksi olla kohtaamatta työntekijöiden mahdollista muutosvastaisuutta, voi Hammondin ym. (2006, 5) mukaisesti olla luontaista päättää, ettei uutta teknologiaa oteta käyttöön. Kuten aiemmin luvussa 4.2. on tuotu esille, päätöksentekoa ohjaavat tekijät voivat olla tiedostamattomia.

Asiakkaan jättäessä päätöksen hankinnasta kellumaan ilman perusteltua syytä, on mahdollista, että palvelun tuottama arvo on jäänyt asiakkaalle etäiseksi. Jos esimerkiksi ohjelmistorobotiikan palvelua tarjotaan yleisesti käytetyin perustein ymmärtämättä kyseisen asiakkaan liiketoiminnan prosesseja, asiakkaan huomio voi Dharin ym. (2004, 259) mukaisesti kiinnittyä korostetusti palvelun ominaisuuksiin, ei sen tuomaan arvoon. Asiakas ei pääse jyvälle hyödyistä eikä osaa tehdä päätöstä. Ymmärtämättömyydessään toimittaja voi yrittää lähestyä asiakasta toisesta näkökulmasta, esimerkiksi sitouttaa asiakasta tarjoamalla lisäpalveluita, joille asiakas ei tilanne huomioiden näe arvoa. (Dhar ym. 2004, 259.) Näin tapahtuen asiakkaan kanssa voi Dharin ym. (2004, 259) mukaisesti olla vaikeaa saada aikaiseksi vastavuoroista suhdetta. Käytännössä myyjä voi jopa karkottaa asiakkaan.

## 5 Arvoperusteinen myynti tuuppaamassa ostopäätöksen tekemistä

Palvelua tarjoavan yrityksen etuna on saada asiakas tekemään ostopäätös sujuvasti, jotta esimerkiksi myynnin resurssit voitaisiin kohdentaa edelleen seuraavaan myyntiprosessiin. Edellisen kappaleen mukaisesti ohjelmistorobotiikkaa koskevan ostopäätöksen tekeminen voitaisiin ajatella myös asiakkaan eduksi, koska mikäli tarve ja hyödyt on tunnistettu, päätöksenteon venyttäminen voi kuluttaa myös asiakkaan resursseja. Kun organisaatiossa on päätetty hyödyntää uutta teknologiaa, aikeen ja ryhtymisen välistä aikaa olisi hyvä pyrkiä aktiivisesti kaivantamaan (Service ym. 2010, 6).

Tuon seuraavaksi esille näkökulmia, miten myynnin keinoin voitaisiin tuupata asiakasta tekemään ostopäätös. Tuuppaamisen lähtökohtana tässä yhteydessä ovat arvoperusteinen myynti ja markkinointi.

## 5.1 Tuuppaava myynti myös asiakkaan etuna

Tuuppaamalla ohjataan ihmisen valinta- ja päätöskäyttäytymistä niin, että ihminen tekee päätöksensä vapaaehtoisesti ilman suoria vaikuttamistoimenpiteitä (Thaler & Sunstein 2021, 8). Myynnissä ja markkinoinnissa voidaan ajatella sovellettavan tuuppaamista, kun sisällöissä huomioidaan asiakaslähtöisyys ja myynnillinen viesti on sekä houkutteleva että paremmin ymmärrettävää. Tuuppaaminen ei ole perinteiseksi koettua superlatiivista markkinointikieltä eikä tarjous, vaan tuuppaamisen keinoin ohjataan muilla tavoin asiakkaan valintaan tai päätöksentekoon johtavaa ajattelua.

Tuuppaamisesta Thalerin ja Sunsteinin (2021, 91) mukaan voi olla eniten hyötyä tilanteissa, jolloin päätös on mahdollista tehdä nopeasti, päätöksenteko on vaikeaa, kun ei sada nopeasti palautetta, tai on vaikeaa mieltää tietoa tai tilannetta itselle ymmärrettävässä muodossa. Mielestäni tällaisiin tilanteisiin asiakkaiden on mahdollista ajautua helposti, kun esimerkiksi etsitään tietoa ohjelmistorobotiikasta tai vertaillaan pelkästään dokumenttien perusteella eri toimijoiden tarjouksia. Kääntäen, toimittajan asiakaslähtöisillä viestinnän, markkinoinnin ja myynnin sisällöillä voitaisiin vaikuttaa asiakkaiden valintoihin. Asiayhteyteen sopivat, mielellään useassa eri yhteydessä esiintyneet sisällöt tulevat tyypillisesti ihmisen mieleen (ease of recall), kun hän tekee aiheeseen liittyviä valintoja tai päätöksiä (Bazerman & Moore 2017, 58).

Adamsonin (2022) mukaisesti ei näyttäisi riittävän, että edetään vielä vahvasti voimassa olevaan käytäntöön perustuen janamaisesti markkinoinnista myyntiin, vaan myynnin ja markkinoinnin nykyaikaisessa liittoumassa keskitytään nimenomaan asiakaslähtöiseen viestintään. Myynnin ja markkinoinnin keinoin voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa tuottavia sisältöjä (Adamson 2022). Toimenpiteillä tavoitellaan asiakkaan nopeampaa päätöksentekoa, ostopäätöstä. Samat sisällöt eivät luonnollisestikaan puhuttele kaikkia asiakassegmenttejä. Myynnin ja markkinoinnin vastavuoroinen liittouma voi tukea sitä, että saadaan tuotettua strategian mukaisia, eri asiakassegmenttejä puhuttelevaa markkinointia ja viestintää. (Webb ym. 2010, 538.) Hyvin pelkistetysti: myynnillä voi olla käsitys markkinan tarpeista ja markkinoinnilla osaaminen viestiä ratkaisusta. Myynnin ja markkinoinnin sujuva yhteistyö vaikuttaisi olevan kriittistä, jotta saataisiin kurottua umpeen notkelma, joka Service ym. (2010, 6) mukaan tiedon ja toimenpiteisiin ryhtymisen välillä herkästi esiintyy - tarkoitan tässä tapauksessa asiakkaan tiedonkeruuvaihetta ja päätöksentekoa ohjelmistorobotiikan hankinnasta.



## 5.2 Sisältömarkkinointi osana arvoperusteista viestintää

Arvoperusteisen viestinnän yhteydessä puhutaan sisältömarkkinoinnista. Sisältömarkkinoinnin keinoin tavoitellaan emotionaalista yhteyttä asiakkaan kanssa. (Hutchins & Rodriguez 2017, 121.) Toimittajalta tarvitaan osaamista ymmärtää ja huomioida sisältöjen tunteisiin vaikuttava puoli. Etenkin sosiaalisen median vastavuoroisuuteen pyrkivillä sisällöillä voidaan jo lähtökohtaisesti tavoitella hyvinkin tunnepitoista keskustelua, mutta saada aikaan myös tahattomasti tunnekuuhuntaa. (Kemp ym. 2018, 20.)

Niin markkinointiviestinnän kuin myynnin vuorovaikutustilanteidenkin arvoa tuottavissa sisällöissä nähdään olevan samoja elementtejä. Sisällöistä ja kohtaamisista välittyvät empatia, sosiaalisuus, myyjän motivaatio olla tekemisissä asiakkaan kanssa ja vakuuttavuus palvelusta, jota edustaa. (Hutchins & Rodriguez 2018, 121.) Luvun 3.2. mukaisesti tunneälyyn taitoja harjaannuttamalla ja tilanteeseen keskittymällä voi olla mahdollista välttää Thalerin (2000, 133) kuvaamia inhimillisiä harhoja, ylikuottamusta omiin kykyihin, esimerkiksi kaikkietävyyttä asiakkuudesta, johon samaan voi liittää tiedon kirouksen (curse of knowledge). Tällöin voidaan olettaa kaikkien muiden, esimerkiksi jokaisen asiakkaan kanssa työskentelevän henkilön, olevan tietoinen samoista asioista kuin itse on ja jakavan samat käsitykset (Thaler 2000, 133-134).

Voidaan ajatella, että asiakkaan kanssa syntyy parhaimmillaan vastavuoroisuuden tunne, joka resonoi vastaanottajan ja palveluntarjoajan edustajan välillä (Hutchins & Rodriguez 2018, 121). Voimakkaasti palvelun sisältöön tai tuotteen ominaisuuksiin keskittyvä myyntiviesti voi vastavuoroisuuden sijasta jäädä asiakkaalle merkityksettömäksi. Voi jäädä asiakkaan vastuulle ymmärtää tuotteen tai palvelun ominaisuudet omalle organisaatiolle arvoa tuottaviksi teijöiksi, mitä asiakas ei välttämättä itse halua tai osaa tehdä. Tällaisen keskustelun jälkeen myös myyjälle voi jäädä epämääräinen tunne ja esimerkiksi tarjouksen hinnoittelu voi tuntua vaikealta, koska ei ole käsitystä asiakkaan saamasta hyödystä. (Keränen ym. 2021, 68.)

Kun viestinnällä saadaan aikaan innostavaa ja osallistavaa tunnelmaa tarjontaa kohtaan, voidaan vaikuttaa mieleenpainuvan sanoman vastaanottamiseen (Kemp ym. 2018, 26) ja asiakkaalle jäävään myönteiseen muistijälkeen (Still ym. 2018, 1118). Viestinnässä olisikin tarpeen suhtautua tunteita herättävään sisältöön samalla vakavuudella kuin siihen, että asiasisältö on riittävän kattava (Kemp ym. 2018, 23).

### 5.3 Asiakkaan tarpeet palvelemissa myyntiä

Arvoperusteista myyntiä voidaan lähestyä kolmelta näkökulmalta. Yhtenä keskeisimmistä tarkoituksista voidaan pitää hintakeskeisen keskustelun välttämistä. Hinnan sijasta voitaisiin ensinnäkin keskittyä tilanteen mukaan asiakkaiden prosesseihin, toiseksi palvelun tuomaan hyötyyn ja arvoon asiakkaan toiminnassa tai kolmanneksi tuottavuusarviointeihin, jotka mielellään olisivat mitattavissa. (Keränen ym. 2021, 64-65.) Myös Jong ym. (2020, 305) tuovat samassa yhteydessä esille lähestymistavan, jossa asiakkaan prosesseja yhteisesti tutkien on mahdollista löytää pullonkaulat, auttaa asiakasta ymmärtämään hukasta syntyvät kustannukset ja löytää asiakasta hyödyntäviä ratkaisuja, joilla tuupata asiakasta tekemään ostopäätös. Pullonkauloja on mahdollista jossain määrin löytää myös ilman asiakasta eri tietolähteitä hyödyntäen. Päätelmiä voi tehdä esimerkiksi asiakkaan internetissä julkaisemista vuosikertomuksista ja verrata tietoja toimialan yleisiin tietoihin. (Squire 2021, 27.)

Arvoperusteisella myynnillä on mahdollista lisätä toimittajan kilpailukykyä ja vaikuttaa myynnin tuottavuuden parantumiseen. Käytännössä tämä voisi mahdollistua, kun asiakasta ei sopimuskauden alettua sitoutettaisi palveluun esimerkiksi lisämyynnillä, vaan pääpaino olisi asiakastyytyväisyyttä varmistavissa ja lisäävissä toiminnoissa (Keränen ym. 2021, 64-65, 67). Frank ym. (2020, 1300) mukaisesti luottamus olisi keskeinen asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Keräsen ym. (2021, 67) mukaisesti palvelun asiakasymmärrykseen perustuvan lähestymistavan on todettu auttavan asiakassuhteen kehittymisessä liikevaihdollisesti. Tarvittaessa toimittaja voi pystyä vähitellen myös korjaamaan hinnoitteluaan (Keränen ym. 2021, 67), jos tarjousvaiheessa on esimerkiksi markkinatilanteen vuoksi päätetty tarjota palvelua kannattavuutta leikaten.

Arvoperusteisen myynnin voidaan ajatella luvun 4.1, kuvion 5 ostoprosessin vaiheisiin viitaten olevan itseään ruokkiva palveluntarjoajaa ja asiakasta hyödyntävä kehä. Parempi asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen voi johtaa asiakasta hyödyntävien ratkaisujen tarjoamiseen ja toimittajalle mahdollisuuteen kasvattaa liiketoimintaa. Tilaisuutta ei kuitenkaan vaikuteta hyödynnettävän järjestelmällisesti. (Jong ym. 2020, 305.) Taustalla voi olla ammattitaidottomuutta. Voidaan tarvita vahvaa konsultoivaa myyntitaitoa, jotta asiakkaan liiketoiminnasta ymmärretään todelliset tarpeet ja ne tekijät, jotka tuottavat tarjonnasta arvoa. Myös asiakkaalle toimitettavat dokumentit tulisi olla asiakaslähtöisesti laadittu. (Keränen ym. 2021, 65.)

## 6 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut

Seuraavaksi esittelen tähän opinnäytetyöhön liittyvän kehittämistehtävän. Aluksi kertaan opinnäytetyön taustalla olleen tarpeen ja sen jälkeen esittelen menetelmävalinnat.

Opinnäytetyön aihe liittyy digitalisaation uusimpiin teknologioihin kuuluvaan ohjelmistorobotiikkaan, jonka palvelussa toimeksiantaja on konseptillaan uudenaikainen toimija. Palvelun edistyksestä huolimatta kasvuyrityksen kehittyvän markkina-aseman löytäminen on laajassa palveluntarjoajien joukossa vaativaa. Työssäni paneuduin toimeksiantajan liiketoiminnasta lähteneeseen tarpeeseen, ja kehittämistehtävän tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa, jota voidaan hyödyntää myynnin ja markkinoinnin suunnittelussa sekä asiakkuuksien johtamisessa.

Kehittämistehtävässä sovelsin tietoa, jonka mukaan ymmärrystä nykyasiakkaiden näkemyksestä palvelusta voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvun suunnittelussa (Almquist ym. 2016). Keräsin tietoa systemaattisesti teoriasta sekä käytännöstä. Käytännönläheisyydessään ja myös täyttäessään tutkimuksellisen lähestymistavan kriteerit työni on Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 18-19) mukaisesti tutkimuksellista kehitystyötä.

### 6.1 Menetelmävalinnat

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus. Kehittämistehtävässäni oli keskeistä saada tietoa toimeksiantajan ohjelmistorobotiikan palvelusta asiakkailta eli henkilöiltä, jotka toimivat tutkittavaan ilmiöön liittyvässä ympäristössä, mikä Puusan ja Juutin (2020, luku 4) mukaisesti on laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena. Tieto, jota tavoittelin saavani, liittyi asiakkaiden psyykkisiin kokemuksiin, ajatuksiin sekä merkityksiin, joita heillä on toimeksiantajan ohjelmistorobotiikan palvelusta. Tavoitteenani oli saada syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä kuvata ja tulkita ilmiötä, mikä kuvastaa laadullista tutkimusta (Tenny, Brannan, Brannan & Sharts-Hopko, 2017). Tennyn ym. (2017) mukaisesti tulkintaa edellyttävän aiheen lisäksi vahva asiakasnäkökulma tukivat kehittämistehtävän laadullisen lähestymistavan valintaa.

Tutkimusosan lähestymistapa oli tapaustutkimus, jossa keskitytään tutkimaan tiettyä kohdetta (Ojasalo ym. 2015, 52), kuten tässä tehtävässä toimeksiantajayritystä. Tutkimusaiheeni oli monisyinen ja sen tutkimiseen soveltuivat hyvin miten ja miksi -kysymykset, mikä on tapaustutkimukselle tunnusomaista (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10). Koska kyse oli toisen henkilön kokemuksen ymmärtämisestä, pidin tavoitteena Laineen ym. (2007, 23) mukaisesti koko tutkimusprosessin ajan kyseenalaistaa omia tulkintojani ja tapaa, miten kuvasin asiat tavoitteisiin nähden.

### 6.1.1 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tiedonkeruumenetelmäksi valitsemaani haastattelua puolsi Ojasalon ym. (2015,22) mukaan se, että minun oli mahdollista haastatella suoraan asiantuntijoita kehittämistehtävään liittyvästä ilmiöstä. Haastattelumuodoista valitsin teemahaastattelun, joka on menetelmänä fenomenologinen ja tuki tavoitettani selvittää ihmisten omaa kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020, luku 6). Myös teemahaastattelun joustaminen tilanteen, tutkittavan henkilön tyylin ja vastausten mukaisesti (Kananen 2014, 70-72) tuki menetelmävalintaani. Ymmärsin Juutin ja Puusan (2020, luku 6) korostamana, että minun oli mahdollista saada selville tutkittavien henkilöiden muodostamia käsityksiä, ei käsityksiä itse tutkittavasta ilmiöstä.

Valmistautuessani huomioin mielessäni kysymysten avoimen muodon ja myös Kanasen (2014, 79-80) havainnon hypoteettisten entä jos -kysymysten käyttämisestä, jolloin on mahdollista onnistua havahduttamaan tutkittavan näkemystä ja saamaan keskusteluun uudenlaista näkökulmaa. Neutraalilla esiintymistyyllilläni halusin varmistaa Jonssonin (2019) esille tuoman asian, että vaikuttaisin olemuksellani tai ulosannillani mahdollisimman vähän haastattelutilanteeseen. Näin toimien pyrin siihen, että tutkittava kommunikoisi vapaasti ja pystyisi mahdollisimman hyvin irtaantumaan Alasuutarin (2011, luku 8) esille tuomasta ihmiselle luontaisesta tavasta muotoilla vastausta sen mukaan, mitä hän olettaa vastaukselta odotettavan.

Haastatteluun hyvin valmistautuminen voi Jonssonin (2019) mukaisesti tuoda varmuutta jättää tilanteeseen tilaa myös improvisaatiolle, jolloin voi olla lisääntynyttä herkkyyttä sopeutua haastateltavan vastauksiin tilannekohtaisesti (Tenny ym. 2017). Koen, että väljyyden jättäminen haastatteluun tukee myös kiireettömyyden tunnetta, josta voi olla etua huomioiden Puusan ja Juutin (2020, luku 4) mukaisesti se, että haastattelutilanne on hyvin inhimillinen. Myös niin haastateltavan persoona kuin henkilön kontekstikin voivat vaikuttaa haastattelun kulkuun, eikä tutkija voi luonnollisesti valmistautua kaikkiin näihin asioihin (Puusa & Juuti 2020, luku 4).

### 6.1.2 Haastatteluteemat

Haastattelun teemat pohjautuivat edellä avattuun tietoperustaan, miten ohjelmistorobotiikan palvelua myytäisiin ja tarjottaisiin onnistuneesti. Keskustelin teemoista ja niiden tarkoituksenmukaisuudesta tutkimuksen tavoitteisiin nähden toimeksiantajan kanssa. Pyrin saamaan teemat loogiseen järjestykseen, jotta aiemmin mainitusti pystyin Puusan ja Juutin (2020, luku 6) mukaisesti muistiinpanojen sijasta keskittymään tutkittavan kertomukseen ja reagoimaan spontaanisti sopivilla lisäkysymyksillä, joilla on mahdollista pureutua vastauksiin laajasta näkökulmasta kohti yksityiskohtia (Jonsson 2019).

Haastattelun avulla oli tarkoitus saada ymmärrystä niin haastateltavan henkilön kuin asiakasorganisaationkin arvon muodostumisesta ohjelmistorobotiikan palvelussa. Teemoihin ja

kysymyksiin sisältyi keskustelua digitalisaatiosta, koska arvioin pelkästään ohjelmistorobotiikkaan keskittyvän keskustelun kaventavan hastattelun sisältöä. Kysymysten asettelussa huomioon myös sitä, että saisin esille päätöskäyttämisen ilmiöiden ja heuristiikkojen mahdollisen ilmenemisen. Seuraavassa esittelen haastattelun teemat.

- Asiakasorganisaation digitalisoitumisen ja ohjelmistorobotiikan tarina ja kehityskulku. Tavoitteena oli saada tietoa, miten organisaation digitalisoitumisen prosessi oli edennyt. Hain tiedolla näkemystä potentiaalisten asiakkaiden kanssa käytäviin alkuvaiheen keskusteluihin, siihen, millaisissa tilanteissa organisaatiot olisivat valmiudessa ohjelmistorobotiikan hankinnalle.
- Organisaation hankintakäytännöt ja ostamiseen osallistuvien henkilöiden roolit. Tavoitteena oli saada ymmärrystä yksittäisten henkilöiden rooleista ja siitä, miten organisaation yhteinen ohjelmistorobotiikan hankintapäätös muodostui. Millaisia olivat valintapäätöseen vaikuttavat asiat, mitkä asiat olivat asiakkaalle merkityksellisiä ja toivat arvoa ohjelmistorobotiikan hankinnassa.
- Ohjelmistorobotiikan hyödyt ja merkitys organisaation liiketoiminnassa. Tavoitteena oli ymmärtää, millaista hyötyä ja arvoa asiakkaan on mahdollista saada ohjelmistorobotiikan palvelusta. Tarkoituksena oli saada tietoa niin yhteyshenkilön kuin koko organisaationkin kannalta.
- Yhteistyö toimeksiantajan kanssa. Tavoitteena oli ymmärtää, miten asiakas koki oman ja toimeksiantajan vastavuoroisen suhteen merkityksen, millaista hyötyä ja arvoa asiakas saa suhteesta toimeksiantajaan.

## 6.2 Haastateltavien asiakkuuksien ja henkilöiden valinta

Keskustelin haastatteluun valittavista asiakkuuksista toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajalla on asiakkaita hyvin erityyillisiltä aloilta, mikä päätettiin huomioida myös haastatteluissa. Haastateltaviksi valitut asiakkuudet olivat toimialan lisäksi niin henkilömäärältään kuin liikevaihdoltaankin erikokoisia, millä mahdollistui erilaisten näkökulmien saaminen, joka on yksi laadullisen lähestymistavan tavoite (Puusa & Juuti 2020, luku 4). Valituissa organisaatioissa oli myös useampi automatisoitu työnkulku tai tehtävä.

Haastateltujen edustamista asiakasorganisaatioista kaksi oli kilpailuttanut ohjelmistorobotiikan palvelutuottajan julkisesti, yksi asiakasorganisaatio oli asiakkaana osana isompaa hankekokonaisuutta ja neljä asiakasorganisaatiota oli tullut asiakkaaksi markkinakartoituksen jälkeen ilman kilpailutusta. Näiden neljän viimeksi mainitun asiakkuuden päätöksenteossa oli painanut asiakkaalle tutun organisaation suositukset (kahdessa tapauksessa), tuttu henkilö toimeksiantajan palveluksessa (yhdessä) ja vakuuttuminen toimeksiantajan asiantuntijuudesta

(yhdessä tapauksessa). Asiakkuudet ovat kestäneet vuodesta neljään vuotta. Lisäksi toimeksiantajan kanssa päädyttiin kahdeksantena haastateltavana tahona asiakkuuteen, jolle on tehty selvitystyötä ja tarjottu jatkuvaa palvelua, mutta kyseinen organisaatio ei ainakaan toistaiseksi ole asiakkaana. Valinnalla haluttiin saada mahdollista täydentävää tietoa nykyasiakailta saatuun tietoon.

Haastateltujen edustamista organisaatioista kaksi oli yrityksiä, yksi kaupunki, kaksi oli kunta- tai kaupunkikonserniin kuuluvaa yhtiötä ja kolme oli muunlaisia kuntasektorin yhtiötä. Julkisen sektorin asiakkuuksiin painottuminen oli sattumaa, koska valintaa ohjasivat muut tekijät kuin organisaation asema yksityis- tai julkissektorilla. Tutkimukseen osallistuneita organisaatioita oli siis yhteensä kahdeksan. Arvioin määrän sopivaksi Puusan ja Juutin (2020, 4) sekä Kanasen (2014, 97) mukaisesti, koska asiakasorganisaatiot edustivat laajasti toimeksiantajan asiakkuuksia ja haastateltavat henkilöt olivat olleet organisaatioissa päättämässä tai vaikuttamassa toimeksiantajan palvelun hankinnassa. Haastateltavat henkilöt olivat myös asiakkuuksien nykyisiä yhteyshenkilöitä. Asiakasorganisaatioiden ja haastateltavien henkilöiden tausta ja tilanne huomioiden voidaan puhua asianmukaisista ja harkinnanvaraisista esimerkeistä (Puusa & Juuti 2020, luku 6).

Kahdeksasta haastateltavasta olin kahden kanssa ollut tekemisissä pintapuolisesti ennen haastattelun sopimista. Tilanne tuki mahdollisuutta saada luotettavaa tietoa, koska usein ihmiset ovat rehellisempiä tuntemattomammille kuin tutuille henkilöille (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, luku 1). Halusin myös olla saamatta ennakkotietoja toimeksiantajalta, jotta en vaikuttuisi toisen käden tiedoista.

### 6.3 Haastatteluaineiston keruu

Haastattelut sovittiin noin kuukausi ennen ajankohtaa ja jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa tunti. Haastateltavat henkilöt saivat sovitusti orientoitumista varten muutama päivä ennen tapaamista haastatteluteemat ylätasoisesti. Näin toimien halusin varmistaa, etten Puusan ja Juutin huomion mukaisesti (2020, luku 6) liian yksityiskohtaisella tiedolla suuntaisi ja rajaisi haastateltavan ajattelua ja jopa saisi aikaan vastauksiin valmistautumista.

Haastattelut toteutettiin 19.5.-28.6.2022. Haastatteluista 5/8 jouduttiin sopimaan aikataulujen ja sairastumisten vuoksi uudestaan, mikä vaikutti haastattelujen toteutumisen aikaväliin. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan tuonut esille haluaan perua haastattelua. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen kaikki haastattelut eivät toteutuneet fyysisesti tavaten. Haastatteluista viisi toteutui kasvotusten ja kolme vaihtui verkkotapaamiseksi.

Tavaten toteutuneiden haastattelujen tallentamisessa käytin Microsoft Wordin transkriptio-ominaisuutta sekä puhelimen ääninauhurisovellusta. Verkkohaastattelut toteutin Microsoft

Teamsilla tallentaen haastattelut ja lisäksi käytin ääninauhuria. Jokaiselle haastateltavalle sopi tallentamisen käytännöt.

Haastattelut aloitin kertaamalla haastattelun tarkoituksen ja käymällä läpi salassapitoon liittyvät asiat, kuten asiat tallenteen säilyttämisestä, ja ettei asiakkuus tai haastateltava ole raportissa tunnistettavissa. Toin esille, etteivät keskustelut etene toimeksiantajan tietoon, ellei erikseen sovita jonkin asian kertomisesta eteenpäin. Sovittiin, että haastattelun lopussa kerroin, mikäli keskustelussa mielestäni tulisi esille tietoja, joita asiakassuhteen kannalta olisi hyvä viestiä toimeksiantajalle asiakkaan nimellä tai anonyymisti.

Haastattelut tallentuivat suoraan pilvipalveluun. Tallentaminen on edellytys sille, että puheen muodossa olevasta materiaalista voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Puusa & Juuti 2020, luku 6). Haastatteluaineistoon oli pääsy ainoastaan itselläni. Säilytin aineistoa siihen asti, että olin analysoinut kaikki haastattelut ja olin saanut opinnäytetyön ohjaajalta hyväksynnän analysoinnin tarkkuudesta. Tämän jälkeen poistin kaikki tallenteet.

#### 6.4 Haastatteluaineiston analyysi

Tavoitteenani aineiston analyysissä oli kuvailla ja tulkita tutkimusaihetta, sekä tarkastella aihetta syvästi ymmärtäen. Kiinnitin huomiota, että saisin tuotoksesta lukijalle kiinnostavan ja tarinallisen kokonaisuuden, jolloin lukijan olisi Jacelonin ja O´Dellin (2005, 219) mukaisesti mahdollista eläytyä tutkimusprosessiin. Samalla lukija pystyisi arvioimaan prosessia ja tekemään päätelmiä tulosten uskottavuudesta ja luotettavuudesta (Puusa & Juuti 2020, osa IV).

Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti huomasin, miten Jacelonin ja O´Dellin (2005, 217) mukaisesti toimin itse instrumenttina, kun käsittelin aineistoa ja pohdin merkityksiä. Ymmärsin, että tekemäni valinnat olivat keskeisiä niin aineiston hankinnassa kuin analyysissäkin, jolloin arvovapaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoittelu on turhaa (Puusa & Juuti 2020, osa IV). Sen sijaan pyrin tunnistamaan aiheeseen liittyviä omia ennakkokäsityksiäni ja Jacelonin ja O´Dellin (2005, 219) mukaisesti pitämään ne erillään tutkimuksen analyysistä.

##### 6.4.1 Laadullisen aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysivaihe ja tutkimusprosessi ovat syklisiä (Kananen 2014, 18), kuten huomasin haastatteluaineistoa analysoidessani palaavani useasti aiemmin syventymääni materiaaliin. Peilasin havaintojani ja tekemiäni tulkintoja teoriaan pyrkien saamaan varmuutta, että omat ajatukseni ja kokemustietoni pysyisivät erillään tulkinnoista.

Etenin haastatteluaineiston analysoimisessa yksittäisistä havainnoista kohti yleistyksiä, mikä on Kanasen (2014, 18) mukaisesti laadulliselle tutkimukselle ominaista. Alussa yksinkertaistin ja luokittelin havaintoja, jonka jälkeen liitin niitä toisiinsa löytämiäni yhteisten piirteiden ja taipumusten perusteella. Tätä osuutta kutsutaan synteessin tekemiseksi (Puusa & Juuti 2020,

luku 9). Alasuutari (2011, luku 2) käyttää myös ilmaisua arvoitusten ratkaiseminen, joka mielestäni kuvaa vaihetta hyvin, kun pohdin ja kyseenalaistin tekemiäni havaintoja. Koen, että nimenomaan tässä kohdin voi olla vaarana sekoittaa analyysiin omaa lähtötietoa. Tunnistin, että kokiessani analyysivaiheen alkavan sujua, oli hyvä tiedostaa, etten langennut Bazermanin ja Mooren (2017, 5) esille tuomaan liiallisen itseluottamuksen harhaan, jolloin kriittisyys omaan toimintaan voi hämärtyä.

Kokonaisuudessaan haastatteluaineiston analyysin osuutta pidetään merkittävänä, koska sen perusteella on mahdollista muodostua kehittämistehtävän mielekäs lopputulos, perusteltu tulkinta sekä johtopäätökset tutkimusaiheesta (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Myös selkeä ja monipuolinen raportin sisällön tuottaminen kuuluvat analyysivaiheeseen (Jacelon & O´Dell 2005, 219). Tavoitteenani oli Jacelonin ja O´Dellin (2005, 219) mukaisesti saada koottua tarina, jonka lukeminen olisi sekä hyödyllistä että miellyttävää.

#### 6.4.2 Haastatteluaineiston analyysin vaiheet

Aloitin aineiston läpikäynnin jokaisen haastattelun jälkeen, mikä on Ojasalon ym. (2015, 111) mukaan suositeltavaa haastattelutilanteen ollessa hyvin mielessä. Reflektoin samalla haastattelun kulun. Tein tällä tavoin Puusan ja Juutin (2020, luku 6) suosituksen mukaisesti huomioida omasta haastattelutekniikastani. Käytännössä ensimmäisen haastattelun jälkeen huomioin, että pyrkisin muotoilemaan kysymykseni paremmin niin, ettei kysymystä tarvitsisi muotoilla heti uudestaan.

Word-sovelluksen tallentamisen ominaisuus on, että puhe litteroituu niin, että teksti sisältää kirjoitusvirheitä, ylimääräisiä täytesanoja ja välimerkit puuttuvat. Haastattelut tehneenä minun oli vaivatonta seurata tekstiä ja haastattelun jälkeinen viiveetön tekstin läpikäynti sai minut kuin kuulemaan haastattelun uudestaan. Korjasin aineistosta kirjoitusvirheet, lisäsin välimerkit ja kappalejaot.

Teams-sovelluksen transkriptio-ominaisuus on vielä kehittymätön enkä hyödyntänyt sitä, vaan litteroin Teamsilla toteutetut tallenteet samanarvoisesti kuin tapaamisten tallenteet. Kirjasin jokaiseen dokumenttiin kellonajan, jolloin käsiteltiin haastatteluteemaan sisältöä, ja johon jo litterointivaiheessa arvelin palaavani. Näin pystyin helposti löytämään tarvitsemani kohdan haastattelusta uudestaan.

Aloitin aineiston analysoimisen kahdesta suunnasta, joka on Juutin ja Puusan (2020, osa IV) mukaan tyypillinen tapa laadullisen aineiston analysoinnissa. Ensinnäkin kuuntelin ja luin aineistoja läpi useaan kertaan saadakseni vahvistusta aineiston jaotteluun. Toisaalta tapahtui Jacelonin ja O´Dellin (2005, 217) kuvaama tämän vaiheen tyypillinen ilmiö, tarve etsiä lisätietoa, tässä yhteydessä useamman haastateltavan esille nostamasta aiheesta, B2B-



kumppanuudesta. Analyysivaiheessa tutkija usein liikkuu vaiheissa edestakaisin kirkastaakseen löydöksiä (Jacelon & O'Dell 2005, 217).

Seuraavaksi jäsenin aineistoa eri luokkiin, joka voi helpottaa tutkimuskysymyksiin vastaamista (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Aloitin lisäämällä aineistoihin otsikot haastatteluteemojen mukaisesti ja koodasin sisältöä värimerkinnöin korostaakseni tutkittavan ydinviestiä muusta sanomasta. Lisäsin tekstiin myös havaintojani, jotka erotin aineistosta omalla värikoodillaan, kuvio 7. Tekstin lihavoinnilla korostin sisältöjä, joita tutkittava toi äänenpainollaan tai elektellään voimakkaasti esille.



Kuvio 7: Esimerkinäkymä raaka-aineistosta analyysin ensimmäisen vaiheen jälkeen

Laadullisen aineiston oikeanlaiselle analysoimiselle ei ole olemassa ohjetta, joka olisi selkeä ja suoraviivainen (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Koin loogisimmaksi tavaksi aloittaa litteroidun aineiston purkamisen teema-alueittain, joka on Ojasalon ym. (2015, 110) mukaan tyypillinen tapa. Laadin Excel-taulukon neljälle sivulle seuraavin otsikoin

- asiakasorganisaation digitalisoitumisen ja ohjelmistorobotiikan tarina sekä kehityskulku
- organisaation hankintakäytännöt sekä ostamiseen osallistuvien henkilöiden roolit
- ohjelmistorobotiikan hyödyt sekä merkitys organisaation liiketoiminnassa
- yhteistyö toimeksiantajan kanssa.

Taulukoinnilla tarkoitukseni oli Cloutierin ja Ravasin (2021, 114-115) mukaisesti parantaa kvalitatiivisen tutkimuksen analysoinnin luotettavuutta, koska taulukoinnilla voidaan vaikuttaa aineiston löydösten läpinäkyvyyteen sekä organisoida tietoa tehokkaasti (Cloutier & Ravas 2021, 117). Aloitin taulukoinnin Ojasalon ym. (2015, 110) mukaisesti teemoittelemalla aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja asioita teemaotsikoiden yhteyteen huomaten, että tietyt asiat alkoivat toistua haastateltavien litteroiduista aineistoista. Pyrin toisaalta löytämään toisiinsa arvioitavissa olevia säännönmukaisuuksia, toisaalta poikkeamia, jotta Ojasalon ym. (2015,

111) mukaisesti pääsisin analyysissä pintapuolista syvemmälle ja saisin analyysiin lisää uskottavuutta.

Kävin tallenteita ja litteroitua aineistoa läpi useaan kertaan ollakseni varma, että olin tehnyt merkintäni huolellisesti ja siirtänyt vastaukset mielestäni oikeiden teemojen yhteyteen. Jatkoisin vastausten ryhmittelyä Puusan ja Juutin (2020, luku 9) mukaisesti pelkistämällä vastauksia toisistaan erillään oleviksi ilmaisuiksi. Koodasin väritunnisteilla samaa tarkoittavia sanoja sekä yhtenäisiä väittämiä. Samansisältöisistä ilmaisuista tunnistin aiheita, joita luokittelin omiin sarakkeisiinsa pääluokiksi ja viereiselle sarakkeelle kirjasin pääluokkiin liittämiäni alaluokkia (kuvio 8).

Teema		Yläluokka	Alaluokka
Ohjelmistorobotiikan hyödyt ja merkitys	hyödyt	elinvoimaisuus	prosessit henkilöstö asiakkaat laatu tuottavuus
	merkitys	muutosajuri	johtaminen kehittyminen

Kuvio 8: Esimerkki aineiston luokittelusta

Analysoinnin edetessä tein lisää tulkintoja ja johtopäätöksiä, joita Cloutierin ja Ravasin (2021, 128-129) mukaisesti kirjasin taulukkoon eri luokkien yhteyteen. Palasin analyysivaiheessa monia kertoja omiin perusteisiini siitä, miten olin edennyt tulkintojen ja johtopäätösten tekemisessä. Analyysin lopussa pyrin olemaan kiinnittämättä huomiota aineiston yksittäisiin asioihin ja muodostamaan yleisen tason näkemyksiä, mikä Puusan ja Juutin (2020, luku 9) mukaan on laadullisen aineiston analyysissä tarkoitus.

### 6.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut ihmistieteiden eettiset periaatteet ja jakanut ne kolmeen kokonaisuuteen. Kokonaisuuksia ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä kolmantena yksityisyys ja tietosuojat. (TENK.fi 2022.) Käyn seuraavassa läpi asioita, miten huomioin näitä asioita opinnäytetyössäni.

Itsemääräämisoikeuden ja yksityisyyden huomioin Hyvärisen ym. (2017, luku 20) mukaisesti haastateltavien rekrytoinnissa ja varmistamalla heidän vapaaehtoisen osallistumisensa. Olin haastateltaviin yhteydessä puhelimitse, yhteen henkilöön tavoitettavuussyiden takia sähköpostilla, ja tiedustelin mahdollisuutta haastatella heitä opinnäytetyötäni varten. Lähetin tutkittaville kalenterikutsun sopimалlemme ajalle, ja samalla he saivat yhteystietoni. Ensimmäisessä yhteydenotossa kerroin tutkimuksen tarkoituksesta, eettisten periaatteiden toteutumisesta ja haastattelun teemoista ylätasoisesti, mikä on Hyvärisen ym. (2017, luku 1) mukaan

suositeltava tapa: tutkimuksen kuvausta yksityiskohtaisesti on hyvä välttää. Jokainen haastateltavaksi suunnittelemani henkilö oli halukas osallistumaan tutkimukseen. Toin haastatteluiden alussa esille samat asiat kuin ensimmäisessä yhteydenotossa ja varmistin kysymyksellä, että henkilö on ymmärtänyt asian. Haastattelun lopussa tiedustelin, onko tutkittavalla kysyttävää tai halua tarkentaa haastattelua.

Hyvärinen ym. (2017, luku 20) mukaan itsemääräämisoikeuteen liittyä haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuuden lisäksi mahdollisuus olla vastaamatta kaikkiin kysymyksiin. Tutkimukseni ei tullut tilanteita, jotka tutkittava olisi halunnut ohittaa vastaamatta. Tutkittaville sopi käytäntö, että säilytin äänitallenteita pilvipalvelussa. Kanasen (2014, 153) mukaan aineiston säilyttäminen on tulosten luotettavuuden ja aineiston aitouden todentamisen vuoksi välttämätöntä. Tallenteiden hävittäminen tapahtui luvussa 6.3. kerrotun mukaisesti.

Haastateltavien vahingoittamisen välttäminen sisältyi kohtaamisiin itsestään selvästi. Haastateltavien yksityisyyden ja tietosuojan huomioin käsittelemällä tunnistetietoja huolellisesti ja ne eivät näydy opinnäytetyöraportissa, mitä Hyvärinen ym. (2017, luku 20) korostavat.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK.fi 2022) mukaisesti tutkimukseeni ei tarvinnut tehdä eettistä ennakoarviointia, koska kyseessä ei ollut lääketieteellinen tutkimus, henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, tutkimuksessa ei puututtu henkilöiden fyysiseen koskemattomuuteen, osallistujat olivat täysi-ikäisiä, tutkimuksella ei ollut mahdollisuuksia aiheuttaa arkielämän ylittävää henkistä haittaa tai turvallisuusuhkaa henkilölle. Taustatietona olin kiinnostunut siitä, että tutkittava oli työskennellyt organisaatiossa jo silloin, kun päätös toimeksiantajan palvelun aloittamisesta oli tehty.

Kehittämistehtävässäni kiinnitin laadullisiin tekijöihin huomiota heti alusta ja noudatin niitä, mikä on Kanasen (2015, 143) mukaisesti lähtökohta luotettavan opinnäytetyön muodostumiselle. Käytännössä, kun tutustuin teorian tietoon yhä laajemmin, arvioin luotettavuuskriteerien toteutumista syklisesti. Tarvittaessa palasin teorian tietoon kehittämistehtävän edetessä ja löysin lähdeaineistosta myös uusia näkökulmia. Ajattelin ja rajasin ajatteluni paljon. Opin hyödyntämään miksi-kysymysten esittämistä itselleni ja vastauksia pohtimalla koin, että toteutui Alasuutarin (2011, luku 11) mukaisesti uusien asioiden oppimista. Alasuutarin (2011, luku 11) mukaan onkin tyypillistä, että yksilöidymmät ja tarvetta vastaavat miksi-kysymykset tulevat tutkijan mieleen tutkimusprosessin edetessä.

Kuvaus tämän opinnäytetyöraportin tutkimusprosessin kulusta ja niistä ratkaisuista, mitä tutkimusprosessin aikana tein, on yksilöllinen sekä räätälöity huomioiden tutkimuksen tarve ja käytetyt aineistot, mikä on laadulliselle tutkimusmenetelmälle ominaista (Puusa & Juuti 2020, luku 11). Myös luotettavuustarkastelu on tutkimukseen nähden usein räätälöityä, eikä luotettavuutta pystytä ilmaisemaan määrällisen mittarin mukaisena arviona.

Luotettavuustarkastelulle on kuitenkin yleisiä periaatteita, joita toteutetaan aina suhteessa kyseiseen tutkimukseen. (Kananen 2014, 150-154; Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

Pidin keskeisenä asiana tarkastella tekemiäni valintoja kriittisesti, johon sain lisää näkökulmia opinnäytetyön ohjaajan palautteen perusteella. Käytännössä sen lisäksi, että aiemmin kuvaamani itselleni esittämien miksi-kysymysten esittäminen lisääntyi opinnäytetyön prosessin edetessä, reflektoin myös yhä tarkemmin subjektiivisuuttani, kuten arvojeni merkitystä opinnäytetyöprosessin kulkuun ja kehittämistehtävän lopputuloksiin, mikä Puusan ja Juutin (2020, luku 11) mukaisesti vaikuttaa laadullisen tutkimuksen objektiivisuuteen. Noudatin myös työn tekemisen ajan tutkimusta ohjaavia sääntöjä, mikä on luotettavuuskriteereiden kannalta oleellista (Puusan & Juutin 2020, luku 11).

Kiinnitin huomiota siihen, että raportin perusteella lukija voi seurata kehittämistehtävästä tekemääni päättelyä niin, että voi halutessaan suhtautua päättelyyni kriittisesti. Tähän liittyy Puusan ja Juutin (2020, luku IV) mukaan se, että lukija saa ymmärryksen tekemistäni ratkaisuista ja vakuuttuu tiedonhankinnan ja tulkintojen avoimuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu varmistaa useamman haastateltavan osallistumisella tutkimukseen. Opinnäytetyön laajuus ja resurssini huomioiden päädyin luvussa 6.2. esitetyin perustein toteutuneeseen haastatteluiden määrään.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tulokset muodostuivat tekemäni aineiston luokittelun avulla ja lisäksi analysoin haastatteluaineistoa kehittämiskysymyksiä hyödyntäen. Vertauskuvallisesti suodatin kehittämiskysymykset aineiston läpi, kuvio 11. Haastatteluteemat on esitelty tarkemmin luvussa 6.1.2, kuviossa 9 haastatteluteemat on esitetty tiivistetysti.

OPINNÄYTETYÖN TAVOITETTA TARKENTAVAT KYSYMYKSET			
Mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen?	Millaista arvoa asiakas saa palvelusta?	Miten myyntiä ja markkinointia voidaan kehittää, kun ymmärretään asiakkaan arvon muodostuminen palvelussa?	Miten asiakkuuden johtamista voidaan kehittää, kun ymmärretään asiakkaan arvon muodostuminen ohjelmistorobotiikan palvelussa?
HAASTATTELUTEEMAT			
DIGITALISOITUMINEN			
Asiakasorganisaation digitalisoitumisen ja ohjelmistorobotiikan tarina ja kehityskulku. Tavoitteena oli saada tietoa, miten organisaation digitalisoitumisen prosessi oli edennyt.			
OSTOPÄÄTÖS			
Organisaation hankintakäytännöt ja ostamiseen osallistuvien henkilöiden roolit. Tavoitteena oli saada ymmärrystä yksittäisten henkilöiden rooleista ja siitä, miten organisaation yhteinen hankintapäätös muodostui. Millaisia olivat valintapäätökseen vaikuttavat asiat, mitkä asiat olivat asiakkaalle merkityksellisiä ja toivat arvoa ohjelmistorobotiikan hankinnassa.			
ARVO PALVELUSTA			
Ohjelmistorobotiikan hyödyt ja merkitys organisaation liiketoiminnassa. Tavoitteena oli ymmärtää, millaista hyötyä ja arvoa asiakas saa ohjelmistorobotiikan palvelusta. Tarkoituksena oli saada tietoa niin yhteyshenkilön, eri liiketoiminta-aloista vastaavien henkilöiden kuin koko organisaationkin kannalta.			
YHTEISTYÖ			
Yhteistyö toimeksiantajan kanssa. Tavoitteena oli ymmärtää, miten asiakas koki oman ja toimeksiantajan vastavuoroisen suhteen merkityksen, millaista hyötyä ja arvoa asiakas saa suhteesta toimeksiantajaan.			
OPINNÄYTETYÖN TULOKSET			

Kuvio 9: Kehittämiskysymykset ohjaavina tekijöinä tutkimusaineiston analysoimisessa ja tulosten saamisessa

Seuraavaksi esittelen tutkimustulokset omina alalukuinaan haastatteluteemojen järjestyksen mukaisesti. Luvussa 7.1 esittelen tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden digitalisaation kehitystä ja ohjelmistorobotiikan palvelun aloitusvaihetta. Luvussa 7.2 keskityn organisaatioiden ostokäyttäytymiseen: mitkä tekijät vaikuttivat ohjelmistorobotiikan ostopäätökseen ja miten organisaatiossa muodostui hankintaan osallistuvien henkilöiden yhteinen päätös. Kolmannessa alaluvussa 7.3 tuon esille hyötyjä ja merkityksiä, joita asiakas ohjelmistorobotiikan palvelusta saa. Viimeisessä alaluvussa 7.4. käsittelen asiakkaiden kokemuksia toimeksiantajan kanssa - asioita, joista hyvä palvelu koostuu.

Suorissa lainauksissa olen poistanut niinku- ja muut sen tyylliset täytesanat. Mielestäni teksti on tällä tapaa luettavampaa ja myös kiinnostavampaa, eikä täytesanojen poistaminen vaikuta sitaatin sisältöön. Suorissa lainauksissa erotan haastatteluun valitut organisaatiot seuraavilla tunnuksilla: yritys 1 tai 2, kaupunki, kuntakonsernin yhtiö 1 tai 2 sekä muu kuntasektorin yhtiö 1, 2 tai 3.

### 7.1 Digitalisoitumisen kehitys ja ohjelmistorobotiikan palvelun aloitusvaihe

Tavoitteena oli saada tietoa, miten organisaation digitalisoitumisen prosessi oli edennyt. Tarkoitukseni oli saada tiedolla näkemystä potentiaalisten asiakkaiden kanssa käytäviin alkuvaiheen keskusteluihin, siihen, millaisissa tilanteissa organisaatiossa voitaisiin olla valmiita ohjelmistorobotiikan palvelun hankinnalle.

### 7.1.1 Tiedon ja asiantuntijuuden lisääntyminen organisaatioissa

Useammassa yhteydessä tuli esille, että tietämys ohjelmistorobotiikasta ja sen tuomista mahdollisuuksista oli lisännyt ymmärrystä ja kiinnostusta aloittaa palvelu. Tietoa oli saatu, kun aiheesta yleisesti uutisoidaan lisää, tietoa itse hakien ja alan koulutus- ja verkottumistilaisuuksissa. Oli ymmärretty, että teknologian kehittymisen täytyi tarkoittaa myös omassa organisaatiossa uudenlaisia mahdollisuuksia toiminnalle.

”... kun oltiin saatu vinkkiä ja tällöisiä vertailutietoja, et näitä on jo käytössä ja ei se olekaan enää utopiaa, että nää on ihan arkisia juttuja niin sitten haluttiin kokeilla ... ihan siitä se lähti...” (kuntasektorin yhtiö 1)

Tietoisuuden lisääntymisen ohella nousi esille asiantuntijoiden ja vähintäänkin uudesta teknologiasta innostuneiden henkilöiden merkitys sekä muutosjohtamisen osaaminen. Asiantuntijoista useampi oli siirtynyt uuden organisaation palvelukseen verkostojen kautta. Organisaatiossa, johon rekrytointi tehtiin, tiedettiin kyseisen henkilön digitalisaatioon liittyvä osaaminen sekä henkilön sopivuus joukkoon. Rekrytointien oli toivottu tuovan näkemystä ja vauhtia organisaation kehitystyöhön, mikä oli toteutunutkin. Eri toimialoilta uuteen ympäristöön siirtynyt henkilö oli usein tuonut mukanaan uutta, raikasta näkemystä. Voidaan ajatella, että organisaatiossa oli tietoisesti toimimalla osattu murtaa rajallisen tiedon harhaa (luku 4.1).

”... meidän talousjohtaja ja mä olen henkilö, joka innostun kaikesta uudesta - jos joku asia, jolla me voidaan meidän prosesseja kehittää, joku asia jolla voidaan helpottaa, niin olen kyllä heti satasella mukana ... olen valmis heti sellaiseen muutokseen ... varmaan uutena ihmisenä, ollut pari kolme vuotta maksimissaan ... oikeestaan mä luulen, että tietenkin kun tulee uusi ihminen, niin tulee uusia asioita mukana ja lähdetään erilaisiin asioihin kiinnittää huomiota mitä ennen ...” (yritys 1)

Organisaatioista kolmessa oli hyödynnetty ulkopuolista konsulttiapua ohjelmistorobotiikan kilpailutuksen valmistelussa ja / tai nykytilan analysoimisessa sekä digisuunnitelman tekemisessä. Palvelulla oli haluttu varmistaa ulkopuolinen, ja mahdollisesti uusien näkemysten saaminen. Palvelusta koettiin olleen hyötyä myös tarjouksen tai digisuunnitelman rajaamisessa. Lisäksi kyseisten organisaatioiden ollessa julkiselta sektorilta koettiin, että ulkopuolinen apu toi varmuutta tai uskottavuutta päättäjille.

Organisaatioista viidessä oli oma digitalisaation kehittämiseen nimetty johtaja tai päällikkö, esimerkiksi nimikkeellä CDO (Chief Digital Officer) tai CIO (Chief Information Officer). Yhdessä organisaatiossa oli tietohallintopäällikön nimike vaihdettu digi- ja tietohallintopäälliköksi, jonka koettiin kuvaavan tehtävää aiempaa nimikettä paremmin. Näille organisaatioille

vaikutti olevan yhteistä muita organisaatioita suunnitelmallisempi digitalisaation edistäminen, esimerkiksi päivitettävien dokumenttien ylläpitäminen.

Organisaatioista ne, jotka olivat toimeksiantajan asiakkaana, oli muiden palveluntuottajien kanssa tehtyjen kokeilujen, omien resurssien puuttumisen ja / tai tiedon etsimisen jälkeen päädytty ohjelmistorobotiikan hankintaan palveluna, ei siis työkaluna omaan kehitystyöhön. Potentiaalisen organisaation haastattelussa tuli esille käynnissä oleva puntarointi oman kehittäjän rekrytoinnista, joka oli osoittautunut vaikeaksi. Haastattelun mukaisesti organisaatiossa oli kokemusta, että yksittäinen kehittäjä kaipasi tukea ja hyötyisi kollegoista.

### 7.1.2 Tuottavuuden parantaminen

Tuottavuuden parantaminen ohjelmistorobotiikan käyttöönoton tekijänä tuli esille sekä suoraan että epäsuorasti ilmaistuna. Tuottavuuden parantumisen vaikutukset kilpailukykyyn tulivat esille yksityissektorin haastatteluissa. Joidenkin haastateltavien epäsuorasta kerronnasta oli yksinkertaista päätellä, että halulla vähentää tai poistaa hukkaa tuottavia työvaiheita tavoiteltiin henkilöresurssien siirtymistä tuottavampiin tehtäviin. Yksi haastateltavista toi esille, että prosessianalyysin jälkeen tehty rutiinien automatisointi vaikutti tietyn osaston henkilöiden työskentelyyn niin, että he pystyivät ilman lisärekrytointia suoriutumaan aiempaa suuremmasta ihmisälyä vaativasta työmäärästä. Esimerkissä konkretisoitui se, että ohjelmistorobotista tuli virtuaalinen työkaveri.

”... tämä digitalisaatio tulee niin lujaa tässä koko ajan ja se kehittyy, niin me ainakin nähdään paljon potentiaalia siinä, että me voitaisiin tämmöistä tehokkuutta parantaa meidän prosesseissa... tehokkuutta parantaa automatisoimalla digitalisaation kautta...” (kuntasektorin yhtiö 2)

Työajan vapautuminen asiakaspalveluun tuotiin esille työn mielekkyyden kannalta. Tietope rustan mukaisesti asiakastyytyväisyyden perusteella voitaisiin tehdä johtopäätöksiä yrityksen tuottavuudesta ja liikevaihdon kehittymisestä (luku 3.4). Tällöin työntekijöiden ajan vapautumista asiakaspalveluun voitaisiin pitää työntekijöiden motivaation lisäksi suositeltavana myös liiketoiminnan kannalta.

”... olisi hyvä, että jäisi oikeasti sitten asiakkuuksien hoitoon nimenomaan (aika) ja myös se työmielekkyyys itse asiassa paranisi...” (kuntasektorin yhtiö 1)

### 7.1.3 Näkökulmat henkilöstöön ja laatuun

Ohjelmistorobotiikan käyttöönoton perusteena henkilöstönäkökulma nousi omana aiheenaan esille. Vaikka perusteiden syinä voi löytää yhtäläisyyksiä tuottavuuden parantamiseen, olin ilahtunut kuullessani, että asiaa sanoitettiin vilpittömästi työntekijöiden etua ajatellen. Asiaina tulivat esille ennakoimista ja varautumista, huolehtiminen työntekijöiden motivaatiosta sekä vaikuttaminen työn mielekkyyden kokemukseen.

”... tähän työhön sisältyy hirveästi sellaista rutiininomaista toistuvaa jokapäiväistä tekemistä, mikä ei ole ihmiselle kauhean motivoivaa ...” (kuntasektorin yhtiö 1)

”... kiva, että se työ voisi tarjota vähän enemmän ja voisi kehittyä vähän vahvemmaksi asiantuntijaksi sillä lailla, että se arki ei ole pelkkää rutiinin pyörittystä, vaan tarjoaisi vähän enemmän haasteita ... myös että jäisi ihan ajankäytöllisesti mahdollisuus keskittyä johonkin jalostavampaan työhön, kenties kehittää meille jotain uusia vaikka palveluita kun se kaikki aika ei sitoutuisi niihin rutiinien pyörittämiseen ... eli mä nään sen tosi isona asiana ja just semmoisena työn mielekkyyttä parantavana tekijänä...” (kuntasektorin yhtiö 1)

Haastatteluissa tuotiin myös esille rekrytointinäkökulma: tarvitaan työskentelytapojen kehittymistä moderneiksi, jotta onnistutaan teknologioihin tottuneiden työntekijöiden palkkaamisessa. Lisäksi tuli esille vastuullisuus henkilöstöstä. Mielestäni laadun yhdistäminen henkilöstön osaamisen on oleellinen asia. Ammattitaitoisen henkilöstön työskentelyssä voidaan nähdä yhteys laadukkaaseen työn jälkeen.

”...on lähdetty esimerkiksi nyt sitten robotiikkaa ja muuta automatisaatio edistämään niillä tulokäräjillä, että tavallaan se osaamisen kehittämisen vastuu on iso, että me pidetään meidän henkilöstö jotenkin kiinni tässä päivässä, että tavallaan ne pärjää sitten missä tahansa, jos sattuisi jotain... myös se näkökulma, että meillä ei ole aina ihan hirveä tuottotavoite, vaikka kuinka tätä robotiikkaa on meillä edistetty niin on joko, että ollaan lisätty sitä laatua tai sitten siinä on ollut tämä osaamisen kehittämisen näkökulmaa...” (muu kuntasektorin yhtiö 1)



#### 7.1.4 Kuntasektorin digitalisaation kehittymisen puitteet

Osassa julkisen sektorin haastatteluissa tuli esille, että lakisääteisesti on asioita, jotka tuottavat hallinnollista taakkaa ja rajoittavat digitalisaation kehittymistä organisaatioissa. Esimerkiksi laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta sisältää saavutettavuusdirektiivin vaatimukset ja sääntelyä digitaalisten palvelujen tarjoamiseen (Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019). Lain on tarkoitus edistää kansalaisten mihinkään ominaisuuteen riippumatonta digitaalisten palvelujen yhdenvertaista käyttömahdollisuutta (Valtionvarainministeriö 2019), jolla on vaikutusta digitaalisilla ratkaisulla ja ohjelmistorobotiikalla tarkoitettujen ketterien kokeilujen suunnitteluun ja toteutukseen.

”...tavallaan lainsäädäntö ja kaikki sellainen on täällä kunnallisella alalla jotenkin ... se oikeasti vaan hidastaa eikä (lainsäädäntö) tule riittävän nopeasti perässä... aina törmätään siihen, että pitää jotenkin yhdenvertaisesti kohdella kaikkia ja pitää kaikki erityisryhmät ottaa huomioon ja saatavuus ja muuta että siellä on jotenkin niin paljon ja niin monisyisiä asioita että sitten ehkä ideat kuolevat siinä...” (muu kuntasektorin yhtiö 1)

Lisäksi kuntien toimintaa ohjaa poliittinen päätöksenteko, joka tuli kahdessa julkisen sektorin haastattelussa esille teknologian hyödyntämiseen ja digitalisaation kehittymiseen vaikuttavina asioina.

”... no onko se politiikkaa vai mitä... no kyllä se vissiin sitä politiikkaa sitten on ikävä kyllä, että monessa tapauksessa tavallaan niin kuin yhteiskunnan pitäisi olla tällöinen teknokraattinen, että tuota se perustuisi niin kuin tällöiseen ei-politiikkaan se päätöksenteko ...” (kuntasektorin yhtiö 2)

Haastatteluissa tuli esille päätöksenteon ilmiöiden, harhojen ja heuristiikkojen, vaikutuksia kunnallisessa päätösten tekemisessä. Käytännössä haastatteluissa tuli esille nykytilan säilyttämisen halua sekä epäilyä muutoksen hyötyihin oman rajallisen tiedon ja asenteiden vuoksi.

”...kyllä ne kuntavaalit ja se vaihtuvuus... yritetään niinku ottaa uusia välineitä käyttöön, mutta sitten on ne vanhat, jotka on tottunut toimimaan jollain tavalla, niin on pikkasen ehkä haasteita sitten joltain osin...” (kaupunki)

Kuntaomisteisten yhtiöiden edustajien haastatteluissa nousi huolta kuntien kyvykkyydestä hallita esimerkiksi digitalisaation kehittymistä. Taustalla nousi etenkin tulevaan hallinnolliseen uudistukseen, hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymiseen vuoden 2023 alusta (Valtionvarainministeriö 2022), liittyvä valmistelu ja sopeutuminen.

”...kunnissa viedään nyt niin niin ohueksi se päättäjien verkosto... työnkuva on kyllä aika sälää... ja sitten tämä robotiikka on vähän semmoinen niinku, ei kunnat jotenkin tiedä, mihin se kuuluisi... ” (kaupunki)

Määrämuotoisista puitteista huolimatta haastatteluissa kerrottiin myös, että julkissektorilla on mahdollista toimia joustuen, mikä pitkälti voi henkilöityä yksittäisen työntekijän motivaatioon, tahdonlujuteen ja halukkuuteen vaikuttaa digitalisaation laajentumisessa. Byrokraattisuuden taakse on mahdollista asettua, mutta voi myös tulla tilaisuuksia luovia ja saada aikaiseksi. Julkissektorin asiakkuuksien haastatteluissa tuli johdonmukaisesti esille se, että tarvitaan sitkeää dokumentoitua perustelua ja toistoa digitaalisuuden edistämisessä - tämän tutkimuksen mukaan henkilöiden määrätietoisempaa toimintaa kuin yksityissektorilla.

”... se on ollut aika pitkä polku ja aika hetkittäin vähän kivinenkin, että semmoinen niin kuin iso ajattelutavan muutos ja mikä on vaatinut sellaisia määrätietoisia ponnisteluja, että sinne (tavoitteisiin) päästään ja edelleen ei missään tapauksessa voi sanoa, että meillä se muutos on valmis, että koko ajan nousee uusia haasteita...” (kaupunki)

#### 7.1.5 Yhteenveto digitalisoitumisen kehittymisestä

Haastatteluiden mukaisesti organisaatioiden digitalisoitumisen kehittyminen voi tapahtua suunnitelmallisesti tai mahdollisesti onnekaista yhteensattumuksista, joihin vaikuttaisi liittyvän etenkin oikeiden ihmisten kohtaaminen ja energinen yhteistoiminta. Myös tiedon lisääntyminen teknologian mahdollisuuksista vaikuttaa haastatteluiden mukaan kehitystyön aloittamiseen. Vaikka lähtökohtaisesti kuntasektorin digitalisaation kehittymistä ohjaavat lait ja kuntien hankintasääntö, ohjelmistorobotiikan palvelun matala investointi mahdollistaa ohjelmistorobotiikan kokeilemisen ketterästi myös kuntasektorilla.

Satus quo, nykytilan säilyttämisen halu, on tutkimuksen perusteella vahvasti digitalisaation edistämiseen vaikuttava asia kuntasektorilla, mutta asiantuntevien ja asiasta innostuneiden henkilöiden johtamana kehittämisen mukanaan tuoma muutos on mahdollista juurruttaa organisaatioon. Myös yrityspuolella tuli selvästi esille digitalisaation määrätietoisen johtamisen tarve organisaation uuden ajattelu- ja toimintatavan aikaansaamiseksi.

Opinnäytetyön perusteella mielestäni yhtenä hyvänä mittarina organisaation kypsyydestä ohjelmistorobotiikan palvelun aloittamiselle voitaisiin pitää sitä, millainen käsitys saadaan asiakkaan halukkuudesta teknologiaa hyödyntäen muuttaa tietotyön toimintatapoja sekä kyvykkydestä johtaa muutosta. Tietoa voitaisiin mielestäni hyödyntää myynnin resurssien järkevässä kohdentamisessa.

## 7.2 Yhteisen ostopäätöksen muodostuminen

Niin kuntasektorin kuin yrityspuolenkin haastatteluissa haastateltavat toivat aluksi esille hankintoihin liittyvät säädökset tai ohjeet sekä käytännöt. Tuli vaikutelma, että haastatteluissa haluttiin nostaa rationaalisuuteen perustuvaa toimintatapaa. Joka tapauksessa tuli myös esille, että ohjelmistorobotiikan kustannusrakenteen vuoksi hankintaa on mahdollista edistää myös melko joustavasti. Yksityissektorin mahdollisuus julkissektoria joustavampaan ostopäätösten tekemiseen välittyi haastatteluissa.

Tietoperustan mukaisesti organisaatioiden päätöksenteossa vaikuttaisivat päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden omat käyttäytymismallit. Haastatteluissa korostui luottamuksen muodostumisen merkitys päätösten tekemisessä ja luottamuksen muodostumiseen vaikuttavissa asioissa oli havaittavissa inhimillisiä piirteitä. Muutoin tietoperustan mukaisia päätöksenteon ilmiöitä tuli esille ainoastaan muutaman kuntasektorin haastateltavan arvioidessa poliittista päätöksentekoa.

Pidän mahdollisena, etten osannut muotoilla kysymyksiäni oikein tai haastateltavat eivät tosiaan tunnistanee ryhmän päätöksenteon inhimillisiä elementtejä. Pidän myös mahdollisena, että aihe oli tutkimustilanteessa, kasvotusten keskustellen ja tuttuun palveluntuottajaan liittyen vaivaannuttavaa, koska haastateltava saattoi kokea päätöksenteon inhimillisyyden olevan epäammattillista. Alasuutarin (2011, luku 8) mukaan ihmiselle on tyypillistä kaunistella kiperiksi, arkaluonteisiksi kokemiaan asioita.

Kiteytin teeman keskustelut kahteen luokkaan, kilpailuttaminen ja luottamus, joita käyn seuraavassa tarkemmin läpi.

### 7.2.1 Kilpailuttamisen kriteerit ostopäätöksen muodostumisessa

Haastattelujen perusteella oli pääteltävissä, että yhteisen hankintapäätöksen muodostumista mutkikkaampaa oli päättää hankinnan kriteereitä. Kriteerien taustalla ovat haastattelujen mukaisesti organisaation tarpeet ja odotukset hankinnalle. Organisaatioista kaksi oli kilpailuttanut ohjelmistorobotiikan julkisesti. Organisaatioissa oli hyödynnetty ulkopuolista konsulttiapua tarpeen määrittelyssä, ja dokumentointia oli hyödynnetty kilpailuttamisessa. Yrityksistä kumpikaan ei ollut käyttänyt konsulttiapua, koska palvelun ei nähty tuovan lisäarvoa. Päin vastoin, prosesseja itse tutkien etenkin toisen yrityksen edustaja korosti, että oli mahdollista jo samanaikaisesti kehittää uusia työtapoja.

”...tuntui, miksi hei me annettaisiin se työ muille, kun me voidaan järkipäis-  
tää tätä tekemistä, eikä vain niin, että siirrettäisiin yksinkertaiset työvaiheet  
robotille...” (yritys 2)

Onnistuneen kilpailuttamisen taustalla vaikutti olevan ymmärrys nykytilanteesta sekä tavoitteet, mihin palvelu- tai liiketoiminnan kehittämiseksi pyritään. Organisaatioissa tehdyn analyysin perusteella koettiin olleen mahdollista laatia kriteerit kilpailutuksessa käytettävälle tarjouspyynnölle. Haastattelujen perusteella hyvin valmisteltu tarjouspyyntö helpotti ja nopeutti päätöksentekoa.

”... se oli itse asiassa hyvin selkeää kaikkien pisteiden jälkeen eli kun me oltiin rakennettu se pisteytys hyvin, ei tarvetta tulkintoille ollut... siinä vaiheessa, kun tarjoukset tuli niin siinä ei oikeastaan käyty mitään keskustelua... se oli aika nopeasti kyllä saatavissa se päätös...” (muu kuntasektorin yhtiö 2)

Viidessä organisaatioissa oli tehty markkinakartoitusta ja / tai pyydetty tarjouksia useammalta toimittajalta ennen päätöstä toimeksiantajan palvelusta. Organisaatio, jolle toimeksiantaja oli tehty pelkästään selvitystyötä, oli kerännyt tietoa eri toimittajista ymmärryksen lisäämiseksi, eikä organisaatiossa ainakaan toistaiseksi ollut tarkoitus tehdä hankintapäätöstä.

Sinällään toimeksiantajan tarjoama palvelu investointina, eikä vielä useammakaan robotti-tehtävän jälkeen, lähesty kuntasektoria koskevan hankintalain kilpailutusrajoja. Hinnoittelu tukee kokeilukulttuuria, joka yritysasiakkuudessa sanoitettiin seuraavasti:

”...sitten kun me aloitettiin sitä yhteistyötä, niin se aloittamisen kynnys tuntui kaikista matalimmalta (toimeksiantajan kanssa). Me ei sitouduttu juuri mihinkään muuhun kuin tekemään (käymään läpi) ne prosessit, niin se oli se lähtemisen kynnys se, miksi me lähdettiin etenemään...” (yritys 2)

Jokaisessa haastattelussa tuli esille, että hintaa pidettiin yhtenä päätöksentekoon vaikuttavana asiana. Julkisessa kilpailutuksessa peruste on lakiin pohjautuen selvä. Muutoin tuli luvun 3.1 mukaisesti vaikutelma, että palvelun tuottaman arvon ollessa epäselvä, eurot voidaan kokea ymmärrettäviksi. Toisaalta oli kuultavissa, että palvelun hinnoittelu saattoi tulla vertailuksi tai ankkuroiduksi ei-vastaavaan palvelun hinnoitteluun.

### 7.2.2 Ihmisten välisen luottamuksen vaikutus ostopäätökseen

Yhteisen ostopäätöksen muodostumiseen vaikutti haastatteluiden mukaisesti luottamus päätöksentekijöiden ja palveluntarjoajan välillä. Luottamuksen oli pääteltävissä olevan yhteydessä luotettavaan tietoon. Lisäksi luottamusta lisäävänä asiana toimeksiantajaa kohtaan tuli haastatteluissa esille esimerkiksi entinen opiskelu- tai työkaveruus toimeksiantajan edustajan kanssa sekä toimeksiantajan edustajan ammatillinen syväosaaminen esittelytilanteessa.

Luvun 4.1 mukaisesti päätösten tekeminen on sosiaalisesti sidonnaista, johon liittyy myös verkostojen hyödyntäminen: luotettavan tahon kokemus tulkitaan luotettavaksi. Haastattelujen mukaan julkisella sektorilla jaetaan tietoa organisaatioiden välillä selkeästi enemmän kuin

yksityispuolella, mikä on yksityispuolen liiketoimintojen kilpailutilanne huomioiden ymmärrettävää.

”...joo kyllä sitä tietoa vaihdetaan ja varsinkin me ollaan oltu tämän suhteen hyvinkin avoimia, että on kerrottu näistä meidän kehitysjuutuista... jaetaan tietoa, kysytään toisilta, etenkin kuntapuolella, mitä me on tehty ja minkälaisiin tuloksiin me ollaan päästy... ” (muu kuntasektorin yhtiö 2)

Yksityissektorin haastatteluista toisessa tuli myös esille, että oman organisaation toiminnot koettiin yksilöllisiksi tai räätälöidyksi niin, ettei verkostojen vastaavien toimittajien tekemien ratkaisujen tietämisellä olisi merkitystä. Liiketoimintaan liittyvän tahallisen sulkeutuneisuuden lisäksi tähän saattaisi liittyä Thalerin (2000, 133) mukaisesti mielipide oman organisaation paremmuudesta muihin toimijoihin nähden tai jopa piirteitä omistusvaikutuksen harhasta (endowment effect), jolloin voidaan kokea yliarvostusta saavutetusta omaisuudesta tai tietämyksestä. Tällöin esimerkiksi saavutetun osaamisen jakamista voidaan välttää.

Yhdessä julkisen sektorin haastattelussa tuli esille havainto, että arastellaan tuoda esille oman organisaation, ja etenkin henkilönä itsen aikaansaama kehitystyötä. Liitän asian haastateltavan mukaisesti varovaisuuteen - pelätään, että julkisen sektorin työntekijänä esimerkiksi leimaudutaan toimittajan edustajaksi. Voidaan myös haluta välttää riskiä julkisuudesta mahdollisen myöhemmin paljastuvan virheinvestoinnin tai muun epäonnistumisen vuoksi, johon viitataan luvussa 4.1.

”... näin musta tuntuu että ollaan aika hyvin verkostoiduttu, mut sit jotenkin tuntuu, että siellä verkostoissa ollaan sitten vähän niinku silleen häpeillen ja hissukseen... vasta oikeastaan ihan viime vuoden... puolentoista vuoden aikana ehkä niinku uskallettu pikkuisen edes hehkuttaa... ehkä muuttumassa, onnistumisista kerrotaan sitä että kuka on tehnyt, mitä on tehnyt... ” (muu kuntasektorin yhtiö 2)

### 7.2.3 Yhteenveto yhteisen ostopäätöksen muodostumisesta

Haastatteluiden perusteella niin kunta- kuin yrityspuolellakin tuli esille ostopäätökseen vaikuttavina asioina kustannusten lisäksi luottamus toimeksiantajaan. Alkuinvestoinnin tarve ohjelmistorobotiikan palvelussa on matala ja kuntapuolen kannalta palvelua voi kilpailutusrajat huomioiden turvallisesti myös kehittää niin, että on mahdollista saada kokemusta hyödyistä. Yleisesti haastatteluissa usein ensimmäiseksi korostettiin, että organisaatiossa sovelletaan selkeitä hankintasääntöjä, mutta erikseen tuotiin myös esille, että perustellusti hankintoja voidaan tehdä ketterästikin.

Luottamuksen syntymiseen haastatteluiden mukaan vaikuttaa verkoston suositukset ja aiemmat kytkökset toimittajaan. Haastatteluissa tuli esille, että toimittaja pystyisi vaikuttamaan luottamuksen vahvistumiseen asiantuntijuudella, millä voisi olla yhteys turvallisuuden tunteeseen. Asiakastapaamisiin osallistuvien henkilöiden ammatti- ja vuorovaikutustaitojen lisäksi luottamukseen voidaan tulosten mukaisesti vaikuttaa brändillä, sisältömarkkinoinnin keinoin sekä asiakaslähtöisellä esittely- ja tarjousmateriaalilla.

### 7.3 Ohjelmistorobotiikan palvelun hyödyt ja arvo

Haastateltujen henkilöiden kuvaus ohjelmistorobotiikan palvelun hyödyistä liittyivät palvelu- tai liiketoiminnan kehittymiseen ja tuottavuuden parantumiseen. Saavutuksilla organisaation voi olla mahdollista vahvistaa asemaansa tai olemassaoloaan omalla segmentillään. Uudet tietotyön teknologiat, sisältäen ohjelmistorobotiikan, voivat toimia organisaatioissa muutoksen ajureina. Käyn seuraavassa näitä asioita läpi tarkemmin.

#### 7.3.1 Ohjelmistorobotiikan palvelun vaikutukset organisaation elinvoimaan

Ohjelmistorobotiikalla yhtenä teknologiana koettiin olevan mahdollista saavuttaa organisaation digitalisaation tavoitteita. Koettiin, että ohjelmistorobotiikan palvelu mahdollistaisi toimeksiantajan kanssa tehtävällä yhteistoiminnalla arvon muodostumisen. Haastateltavien kertomana toimeksiantaja parhaimmillaan pystyi joustavasti täydentämään asiakkaan osaamista ja tarjoamaan ratkaisuja, joilla asiakas pystyi saavuttamaan omalle toiminnalleen asettamiinsa tavoitteita. Palvelun hankinnassa korostui mahdollisuus keskittyä teknologian sijasta toiminnan kehittämiseen, joka oli mahdollista tapahtua toimeksiantajan kanssa käydyn vuoropuhelun ansiosta.

”... me halutaan ostaa palveluna, että me emme halua olla niitä vahvoja tekniisiä osajia, vaan me halutaan se niin, että kumppanilla on riittävä kyvykkyys, että se pysyy aallonharjalla ja se tekee uusimmilla teknologioilla ja se tekee meidän puolestamme ratkaisut... eli me emme halua olla se, joka päättää, että millä teknologialla... toimittajan tehtävä päättää teknologia ja tehtävä suosituksia, miten mikäkin robotti toteutetaan... me halutaan ostaa palveluja, halutaan kokonaisvaltainen kumppani, joka sitten tekee tätä meidän kanssa...”

(muu kuntasektorin yhtiö 2)

Organisaation elinvoimaisuuteen vaikuttavat palvelun hyödyt olivat yhteneväisiä niiden tekijöiden kanssa, jotka tulivat esille asioina tai tarpeina organisaation digitalisaation taustalla. Tekijät liittyivät prosessien ja työtapojen kehittämiseen. Haastattelujen mukaisesti kehittämisen vaikutukset olivat laadullisia tai vapauttivat työaikaa. Seurauksilla kerrottiin olevan henkilöstöön, laatuun tai asiakkaiden asiakkaisiin havaittavissa olevia merkityksiä, esimerkiksi työntekijöiden työssä jaksamiseen, inhimillisten virheiden vähentymiseen tai aiempaa

nopeampaan asiakaspalveluun. Näillä kaikilla tekijöillä oli havaittu yksin tai yhdessä olleen vaikutusta tuottavuuteen.

”...kaikista parasta tässä varmaan on se, että se oikeasti tuottaa sitä arvoa sinne palvelualueelle... no ensimmäinen robotti nimettiin aikanaan Erkki-robotiksi ja sen hr-sihteerin nimesi, kun se teki töistä ne työt, mitä Erkkikään ei teki... ” (muu kuntasektorin yhtiö 2)

Asiakkaan elinvoimaan vaikuttavana tekijänä toimeksiantajan palvelussa nähtiin se, että skaalautuvuudessaan palvelu voi tukea organisaation omaa kehitystyötä. Käytännössä asiakkaan oli mahdollista toimintatavan oppiessaan hyödyntää omia asiantuntijaresurssejaan, esimerkiksi automatisoitavan tehtävän määrittelyssä. Skaalautuvuus näkyi lisäksi laskutuksessa, kun automatisoituja tehtäviä, jotka olivat muodostuneet tarpeettomiksi, oli palvelusopimuksen mukaisesti mahdollista jättää helposti pois. Asiakkaille käytäntö ja sen esille tuominen olivat tuoneet arvoa myös siinä vaiheessa, kun tarjousta käsiteltiin organisaatiossa.

### 7.3.2 Ohjelmistorobotiikka syynä ja seurauksena organisaation kehittymisessä

Tieto teknologian mahdollisuuksista lisääntyy koko ajan, ja ihmisten ymmärrys ja osaaminen voi vastaavasti kehittyä. Tietoperustan mukaisesti tarvitaan lisäksi asiantuntijuutta, motivaatiota ja innostumista, jotta organisaatiossa oleva ymmärrys muuttuu käytännön toimenpiteiksi. Tämä tuli esille jokaisessa haastattelussa.

”...koko ajan, kun teknologia kehittyy ja sitä kautta tulee niitä uusia mahdollisuuksia... näihin uusiin mahdollisuuksiin nyt sitten liittyy hyvin pitkälti niin kuin prosessien tehostaminen, analyysi ja raportointi ja tämän tyylisiä asioita... ” (muu kuntasektorin yhtiö 3)

Muutoksen johtaminen oli keskeinen asia, joka tuli samassa yhteydessä esille muissa, paitsi potentiaalisen asiakasorganisaation haastattelussa. Syynä voi olla, ettei organisaatiossa ole vakiintunut viimeisimpien tietotyön teknologioiden käyttäminen, eikä ole ollut tarvetta johtaa työtapojen muutosta. Muutoin johtamisen tarvetta kuvattiin painokkaasti muun muassa näin:

”... sitten, jos halutaan semmoista pitkäjänteistä digitalisaatiota viedä eteenpäin, se vaatii kyllä todella paljon todella paljon johtamista...” (muu kuntasektorin yhtiö 1)

Useammassa haastattelussa tuli esille työntekijöiden vahva epäily kriittisten työvaiheiden automatisoimisen onnistumisesta. Haastatteluissa taustasyinä nähtiin muutosvastaisuuden ilmiöitä, tapoja ja tottumuksia, joista työntekijöiden oli vaikeaa irrottautua. Toisaalta voitiin kokea ammattitilpeuden takia epämieluisalta luopua jostain tehtävästä, ja hämmennystä, että

oma ammattitaito oli korvattavissa robotilla. Haastateltavat nostivat esille tarpeen läsnä olevasta, välittävästä johtamisesta. Tuli esille huvittaviakin esimerkkejä, kuten:

”..henkilöt, jotka haluaa varmistaa, että tavallaan on sellainen luonteeltaan, että meneekö varmasti oikein... niin huomasi, ettei luottanut, että tekeekö se robotti varmasti oikein... elikkä mun oli pakko seurata sitä (työntekijää) ja huomauttaa, että `hei, että jos ollaan sovittu, että robotti aloittaa kahdeksalta työt, niin sä et voi herätä kuudelta ja tulla tekemään niitä robotille suunniteltuja töitä´ ... että oikeesti piti käydä niitä keskusteluja... ja jopa, että oikei, robotti aloittaa neljältä ne työt, niin ei varmasti kukaan menen manuaalisesti tekemään...” (yritys 1)

Jokaisessa toimeksiantajan asiakasorganisaatiossa oli otettu työntekijöitä mukaan työpajoihin tai muutoin miettimään omaa toimenkuvaa ja askel askeleelta ymmärtämään automatisaation mukanaan tuomat hyödyt henkilökohtaisesti. Alussa esillä ollut tai projektin vetäjän pinnan alta tunnistama pelko työn loppumisesta koettiin olleen keskeistä tunnistaa ja ottaa puheeksi. Toistamisen, työntekijän näkökulman ymmärtämisen ja rakentavan viestinnän koettiin lisänneen työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja halukkuutta osallistua kehitystyöhön. Empatialla ja asennoitumalla työntekijän asemaan uskottiin olevan hyötyä muutoksen läpiviennissä, kuten seuraavassa esimerkissä tulee esille:

”... mekin yritetään välttää sanomista, että ”rutiininomaista työtä”, vaikka se kuvaa sitä hyvin... mutta ehkä se sana... tavallaan, että se työ on arvokasta mitä sinä teet ja se on tarpeellista, mutta että se perustuu sääntöihin ja useisiin sääntöketjuihin... ja nykyteknologialla on mahdollista automatisoida... mutta että se osaaminen mitä sinulla on vaikka sitten työehtosopimustulkinnasta tai jostakin tämmöisestä, niin se olisi nyt se mitä sinusta tarvitaan, eikä sitä että sinä käytät sen ajan siihen että toistat näitä samoja asioita...” (muu kuntasektorin yhtiö 1)

### 7.3.3 Yhteenveto ohjelmistorobotiikan palvelun hyödyistä ja arvosta

Ohjelmistorobotiikan palvelusta saadut hyödyt ja arvo olivat haastatteluiden perusteella yhteydessä oikeiden prosessien ja tehtävien automatisointiin. Käytännössä tämä tarkoitti, että toimeksiantaja vaikutti ymmärtäneen asiakkaan palvelu- tai liiketoimintaa ja osanseen kuunnella ja tarvittaessa ohjata asiakasta tekemään oikeanlaisia, asiakkaan palvelu- tai liiketoimintaan arvoja tuottavia ratkaisuja. Tulosten mukaisesti palvelulla olisi merkitystä niin strategiselle, työnjohdolliselle kuin suorittavallekin tasolle.

Haastatteluiden perusteella asiakkaiden saama arvo palvelusta vaikuttaisi liittyvän tuottavuuden parantumiseen, on palvelun tarpeena tai käyttöönoton taustalla käytännössä mikä



tahansa sanoitettu syy tai tarve. Haastatteluissa nousi esille, että automatisoinnilla voidaan esimerkiksi parantaa prosessien laatua, vapauttaa ihmisten työaika asiakaspalveluun, lisätä yksitoikkoiset rutiinit poistamalla tietotyön mielekkyyttä ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Palvelun avulla koettiin voivan myös innovoida uutta liiketoimintaa sekä parantaa vetovoimaa työnantajana tai kilpailuetua markkinoilla. Haastateltavien henkilöiden kokemuksen mukaan tietotyön prosesseja uusimalla olisi mahdollista vaikuttaa lisärekrytointien tarpeeseen ja saada aikaan säästöjä.

Palvelun niin määrittelyjen tekemisen kuin robottiautomaatiikan suorituskyvynkin skaalautuvuus koettiin arvokkaaksi. Konkreettisesti tuli esille kokemus mahdollisuudesta hyötyä kustannuksissa. Määrittelyjen tekemiseen liittyvällä tehtäväkohtaisella työnjaolla asiakkaan ja toimeksiantajan välillä koettiin olevan mahdollista vaikuttaa työntekijöiden osaamisen lisääntyessä organisaation kyvykkyyteen sekä työntekijöiden motivaatioon.

#### 7.4 Yhteistyö toimeksiantajan kanssa

Yhteistyön lähtökohtana tutkimuksessa tuli esille se, että asiakas kokee toimeksiantajan tuntevan asiakkaan liiketoiminnan ja toimii asiakaslähtöisesti. Palaute yhteistyöstä oli myönteistä. Useampi haastateltava oli vaikuttunut toimeksiantajan edustajien asiantuntijuudesta ja avoimesta, vilpittömäksi koetusta palvelusta. Osa asiakkaista vaikutti olevan huolissaan, muuttuko palvelu johdannossa esille tuodun asian, yritysston myötä. Asiakkaille oli tullut mieleen, muuttuisiko esimerkiksi asiointimahdollisuus yhteyshenkilön kanssa etäisemmäksi tai muodollisemmaksi. Haastateltavilta tuli sekä spontaanisti että kysyen kehitysehdotuksia palveluun.

Teeman aineistoon pohjautuen luokittelin toimeksiantajan kanssa tehtyyn yhteistyöhön liittyneet ilmaiset kahteen luokkaan, kumppanuus ja sparraaminen.

##### 7.4.1 Kumppanuus

Haastateltavat kuvasivat yhteistyötä toimeksiantajan kanssa asiakaslähtöiseksi, avoimeksi ja ketteräksi. Toimeksiantajan yksi toiminta-ajatuksista on tarjota palvelun aloittaminen asiakkaalle helposti: joustavasti asiakkaan aikataulun ehdoilla ja kuormittamatta asiakkaan resursseja tarpeettomasti. Haastatteluiden perusteella tavoitteessa oli onnistuttu.

Avoimuus nousi esille useamman aiheen yhteydessä, reklamaatiot olivat niistä yksi. Reklamaatiot olivat yleisimmin liittyneet suunniteltujen tai luvattujen toimenpiteiden viivästymiseen. Toimeksiantajan viestintä poikkeamista koettiin merkitykselliseksi ja yhteistyön luonteeseen kuuluvaksi. Ärtymystä oli aiheuttanut esimerkiksi, kun asiakas oli kokenut joutuneensa kysymään virheen syyn ja ratkaisuaikataulun perään.

Avoimuudella tarkoitettiin myös rehellisyyttä. Oli teoriatiedon mukaista kuulla, että ensivaiheen luottamuksen synnyttyä asiakkaat olivat sietäneet toimeksiantajan palvelun hetkellistä heikentymistä ymmärtäväisesti. Asiaan kuulosti vaikuttaneen myös se, että tilanteesta oli tiedotettu nopeasti, kuvattu syy kaunistelematta ja kerrottu toimenpiteet.

Kolmas avoimuuteen liittynyt asia, läpinäkyvyys, tuli esille puhuttaessa robottikehittämisen tuotoksesta, ohjauksoodista. Julkisen sektorin yhtiö ja toinen yrityksistä nostivat esille arvostavana asiana sen, että toimeksiantaja asiakkaan luvalla voi hyödyntää kehitettyä koodia myös muilla asiakkailla. Lisäksi palvelusopimuksen mukaisesti asiakkaalla on palvelun mahdollisesti päättyessä käyttö- ja hyödyntämisoikeus asiakkaalle kehitettyihin ohjauksoodeihin.

Toimeksiantajan palveluista sekä yleisesti kuulumisista ja ajankohtaisista asioista tietämisen haastateltavat liittivät osaksi yhteistyön tekemistä. Lisäksi tieto muille asiakkaille tehdyistä robotitoteutuksista koettiin kiinnostavana, tarvittaessa vaikka anonymisti kerrottuna. Tärkeäksi asiaksi tuli esille muutoksista tiedottaminen mahdollisimman varhain, esimerkiksi ammattitaitoiseksi ja tutuksi tulleen kehittäjän vaihtuminen toiseen henkilöön. Keskusteluista oli kokonaisuudessaan kuultavissa, että yksipuolisesti asiakkaan tilanteeseen keskittyvän vuorovaikutuksen sijasta avoimuus myös toimittajan puolelta lisää arvoa asiakassuhteessa. Haastatelussa tuli esille seuraavanlaisia kommentteja:

”... tuo selkeästi arvoa, että kumppanit tuntee meidän liiketoiminnan haasteet ja vastaavasti me tunnetaan sitten ne meidän kumppanit ...” (muu kuntasektorin yhtiö 3)

”... kyllä se on semmoinen avoin yhteistyökulttuuri ja semmoinen riittävä molemminpuolinen dialogi siitä, että pidetään toisemme ajan tasalla, missä ollaan menossa ...” (muu kuntasektorin yhtiö 3)

Kumppanuuteen liitettävä luottamus ammattitaitoiseen palveluun oli kuultavissa haastatelussa. Ammattitaitoiseen palveluun liitettiin myös käsitys toimeksiantajan omistautuneesta suhtautumisesta kehitystyöhön ja uusimpien teknologioiden hyödyntämisestä asiakkaan tarpeita vastaavasti. Useampi asiakas koki, että toimeksiantajalla on sama tavoite asiakkaan kanssa. Asiakkailla oli kokemusta ymmärretyksi tulemisesta, jota kuvattiin muun muassa näin:

”... kuuntelemisesta, siitä että ymmärretään sitä asiakasta... mulla menee ihan henkilötasollekin se, miten Pekan (nimi muutettu) ja meidän yhteistyö on alkanut... niin Pekalla on liiketoimintaosaaminen tältä alalta... se et kyl se on tosi tärkeätä, että on ymmärrystä...” (yritys 1)

”... yhteinen tavoite on ollut kirkas, että me ollaan koettu, että kun me pystytään selkeästi viestimään asiantuntijalle, että mitä me odotetaan, mitä on sen

liiketoiminnan arvo, mitä me tehdään... me saadaan myös sieltä (toimeksiantajalta) ratkaisuja siihen, että meidän ei tarvitse itse speksata kaikkea niin pilkun päälle vaan se että se toimii semmoisessa kumppanuudessa...” (muu kuntasektorin yhtiö 2)

Yhteisen tavoitteen merkitys korostui sujuvan yhteistyön tekemisessä ja tasa-arvoiseksi koetussa työskentelyssä. Tähän kokemukseen on mielestäni ymmärrettävää liittää edellä ollut toive vastavuoroisuuden huolehtimisesta vuorovaikutuksessa.

”... että ei ole enää niitä, että kuka maksaa palkan kenellekin vaan se on se tavoite, joka ohjaa...” (muu kuntasektorin yhtiö 2)

”... heitetään vähäksi aikaa ne toimittaja- ja asiakasroolit ikään kuin nurkkaan ja kumppanuusroolit sivuun ja oikeasti mietitään sen kokonaisuuden kannalta hyviä ratkaisuja, että ei tavallaan olla heti myyntihousut jalassa tai jotenkin näin, vaan ajatellaan sitä, että mikä on sen kokonaisuuden kannalta paras ratkaisu ...” (muu kuntasektorin yhtiö 1)

Useampi haastateltava nosti esille kumppanuuden omana käsitteenään ja kokemuksen siitä, että toimeksiantajan yhteistyö koetaan kumppanuutena, joka rakentuu asiakaslähtöisyydestä, avoimuudesta ja yhteisistä tavoitteista. Yritysassiakkaita toinen vertasi kumppanuuden kokemusta niin, että toimittaja on ikään kuin kylässä asiakkaan luona, toisen kotona. Vertauksessa on mielestäni varauksellisuutta, jota asiakaskin toi esille kertomalla, että organisaatio on sisäänpäin lämmennyt. Tulkitsin, että tarvitaan pitkäaikaista, johdonmukaisesti luotettavasti etenevää palvelua, joka mahdollistaa keskinäisen suhteen kehittymistä.

Asiayhteyteen sopii kommentti yhden julkisen sektorin edustajalta:

”... ajatus on kirkastunut juuri siihen, että se kumppanuus ei onnistu niin, että toinen sanoo, että mä haluaisin nyt olla kumppani, vaan että kyllä siihen vaaditaan molemmat, että sen kumppanuuden pystyy rakentamaan ... ehkä sitä voi verrata vaikka parisuhteeseen, että se on vähän sama, että kummallakin täytyy olla se halu saada se toinen näyttämään hyvältä, niin silloin se homma toimii.” (muu kuntasektorin yhtiö 3)

#### 7.4.2 Sparraaminen

Kumppanuusajattelun mukaisen molemminpuolisen hyödyn saavuttamisen lisäksi haastatelussa tuli esille toive asiakkaan ohjaamisesta, käytettiin myös sanaa ”sparraaminen”. Toivottiin, että yhteistyössä ollaan aktiivisia ja aloitteellisia.

”... kyky ylläpitää flowta; vaikka tekoälyä ja tämmöisiä sitten vilauttelee... ja sehän on pitkäjänteistä työtä... mekään joka kerta kaikista innostusta eka, vaikka kovia olla innostumaan...” (muu kuntasektorin yhtiö 1)

”... jossakin oppikirjassa ihan lukee, että asiakas ei ole aina oikeassa... asiakkaan ohjaamisen osaaminen, asiantuntijuus, mutta et sitten pitäisi kuitenkin jotenkin pyrkiä kunnioittamaan ja kuulla se asiakas, että se tulee kuulluks...” (muu kuntasektorin yhtiö 1)

Covid 19 -pandemian siirrettyä palaverit verkkoon asiakkaat kysyttäessä tunnistivat, että kasvokkain tapaamisten sopiminen oli nykyisin jäänyt olemattomaksi. Tuli kuitenkin selvästi esille, että välillä toteutettavissa saman pöydän äären kokoontumisissa voitaisiin syventyä yhteistyöhön verkkotapaamisia paremmin. Keskusteluissa oli kuultavissa asiakkaiden toive toimeksiantajan jopa vaateliashuoneesta kohtaamisten järjestämiseen.

Oli kiinnostavaa kuulla yhdestä haastattelusta tullut nosto asiakkaan mielipiteestä verkostoyhteistyöstä. Myös lähdeaineistosta viitataan tähän, luku 4.1. Tulkitsin asiakkaan tarkoittaneen sitä, että toimittajan toivotaan pystyvän suhtautumaan muihin toimittajiin neutraalisti ja asiakasta edustaen sopivan aktiivisesti. Verkostoyhteistyö vaikuttaa saavan yhä suurempaa merkitystä, kun toimijat täydentävät toistensa palvelua. Asiakkaiden arvostus yhteistoimintaan voi todennäköisesti tulla yhä merkityksellisemmäksi. Asiakasnäkökulmasta ajatellen sparraaminen voi mielestäni tarkoittaa myös toimittajien keskinäistä sparraamista asiakkaalle muodostuvan arvon lisäämiseksi. Ajatukseen voi liittyä hyväuskoisuutta, että toimittajat kiinnostuisivat pakollista enempään yhteistyöhön toistensa kanssa, mutta asiakastyytyväisyyttä ja -pitoa ajatellen palveluntuottajien voisi olla perusteita vähintäänkin pohtia asiaa vakavasti. Yksi haastateltavista toi asiaa esille seuraavasti:

”... mun mielestä se mihinkä toimittajien pitäisi yhä enemmän pyrkiä, että ne pystyvät antamaan välineitä siihen (asiakkaan) osaamiseen... mutta sitten taas muista verkostoista tulee sitten sitä muuta ja siitä tulee se kombo, että millä niitä asioita sitten oikeasti ratkotaan ...” (muu kuntasektorin yhtiö 1)

#### 7.4.3 Yhteenveto yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa

Haastateltavien mukaisesti perusteet, jotka olivat vaikuttaneet toimeksiantajan palvelun valintaan, olivat ominaisuuksia, joita he odottivat palveluun sisältyvän. Käytännössä näitä asioita vaikuttivat olevan toimeksiantajan korkea ammattitaito, asiakkaan ymmärtäminen, aktiivinen palveluote, poikkeamiin nopea puuttuminen ja kommunikointi asiantuntevasti sekä hyvällä tapaa tavallisesti. Asiakkaiden kertomasta oli mahdollista tulkita huolenpidon kokemusta.

Vaikutti siltä, että mitä tyydyttävämmiin toimeksiantajia oli vastannut asiakkaan odotuksiin, sitä paremmin asiakas koki saaneensa palvelusta arvoa, ja sen vanhemmalta vaikutti asiakkaan kokemus yhteistyöstä. Kokemus hyvästä yhteistyöstä oli käytännössä ilmennyt muun muassa asiakkaan haluna toimia toimeksiantajan referenssinä, ja suosittelevaa oli tapahtunut ilman toimeksiantajan pyyntöäkin. Asiakkaat olivat kiinnostuneita kuulemaan muille asiakkaille toteutetuista tehtävistä asiana, ei siis välttämättä referenssinä, vaan myös anonyymisti. Tuli myös vaikutelmaa, että osa haastateltavista ikään kuin organisaationsa puolesta vaikutti samaistuvan toimeksiantajaan ja koki oman organisaation toiminnan edustavan yhtäläistä ammattitaitoista toimintatapaa, jota toimeksiantajassa arvosti. Koin, että sanomalla tarkoitettiin kumppanuutta.

Yhteistyössä liittyvässä keskustelussa tuli myös esille huolta yrityskaupan vaikutuksista ja oli havaittavissa varauksellisuutta ajatellen palvelun arvokkaiksi koettujen ominaisuuksien säilymisestä. Koen, että huoli kuvastaa sitä, että palvelu on tosiaan asiakkaalle merkityksellistä. Huolestuneeseen kumppaniin olisi mielestäni suositeltavaa suhtautua rauhoittavasti, huolehtimalla palvelun laadusta. Huolestuneisuus voi vaikuttaa, että asiakas kokee palveluun alkavan liittyä riskejä ja suhtautuu varovaisesti yhteistyön kehittymiseen, jota luvussa 3.3 tuotiin esille.

## 8 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Käyn seuraavassa ensin läpi opinnäytetyön johtopäätöksiä, jotka perustuvat tämän opinnäytetyön tuloksiin. Johtopäätöksillä haen näkemystä opinnäytetyöni kahteen tavoitteeseen, joista ensimmäinen oli asiakkaan arvon muodostumisen selvittäminen ohjelmistorobotiikan palvelussa, ja toinen oli ymmärryksen lisääminen asiakkaiden ohjelmistorobotiikan palvelun ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavista asioista.

### 8.1 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen ohjelmistorobotiikan palvelussa

Arvon muodostuminen vaikuttaisi opinnäytetyön tulosten perusteella alkavan jo ennen kuin asiakas on varsinaisessa vuorovaikutuksessa palvelua tarjoavan yrityksen kanssa. Tiedonkeruuvaiheessa, kun asiakas perehtyy palveluntarjoajien materiaaleihin tietotyön prosesseihin liittyvien ongelmien ratkaisemista tai palvelu- tai liiketoiminnan kehittämistä varten, helposti löytyvä asiakaslähtöinen informaatio voi tuottaa asiakkaalle arvoa.

Asiakaslähtöistä tietoa voisivat tulosten mukaisesti olla esimerkiksi asiakasesimerkkien avulla kerrottavat tarinat, joissa kuvattaisiin lähtötilanne ratkaisuun asti ja tuotaisiin esille palvelulla saavutettuja hyötyjä. Palveluntuottajan kannalta saattaisi tapahtua myönteisesti, että asiakas ankkuroituisi löytämäänsä tietoon ja kokisi sen arvokkaaksi niin, että suhteuttaisi muuta löytämäänsä tietoa toimittajan materiaaliin. Myös asiakkaan verkostoista saaduilla

mielipiteillä vaikuttaisi tulosten mukaan olevan merkitystä asiakkaan oman, etenkin ensivaiheen käsityksen muodostumisessa. Ensivaikutelma voi muotoilla käsitystä, millaista arvoa asiakas olettaa saavuttavan yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa.

Opinnäytetyön haastatteluissa henkilöt toivat esille, että ostopäätöstä tehtäessä toivottiin, että toimittajalta saataisiin täydentävää tietoa materiaaleihin, jotka ovat vapaasti saatavilla. Itse ratkaisun lisäksi asiakkaat olivat kiinnostuneita saamaan tietoa myös asiakassuhteen kuluista, esimerkiksi mahdollisimman yksityiskohtaista kuvausta projektista ja asiointitavoista. Halu saada tietoa monipuolisesti voi mielestäni liittyä siihen, että asiakas mielellään eläytyisi mahdolliseen tulevaan yhteistyöhön ja tarkentavilla kysymyksillä ennakoisi esimerkiksi projektin kulkua paremmin. Tulosten perusteella asiakkaille muodostuva käsitys toimeksiantajan asiantuntijuudesta sekä dokumentoitu ja riittävän yksityiskohtainen kuvaus palvelusta voisi kokonaisuutena tuoda arvoa päätöksen tekemiseen.

Asiakkaalle arvoa tuottavina perusasioina olisivat tulosten mukaan tiedot palveluntarjoajan liiketoiminnan vakaudesta sekä tiedot palvelun tietoturvallisuudesta. Tieto palveluntarjoajan luotettavuudesta voidaan käytännössä huomata nykyisin korostuneen johtuen mahdollisesti yleisestä lisääntyneestä uutisoinnista yritysten toimintavarmuutta kohtaan. Myös sota Euroopassa ja siitä johtuvat kriisit yhdessä muiden globaalien kriisien kanssa voivat vaikuttaa asiakkaiden painoarvoon vakaata palvelua kohtaan.

Tulokset asiakkaan kokemasta arvosta ohjelmistorobotiikan palvelusta vaikuttaisivat tutkimuksen mukaisesti muodostuvan asiakkaan ja palvelua tuottavan yrityksen yhteistoiminnasta. Keskeisenä asiana vaikuttaisi olevan asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, jolloin tarjotut ratkaisut voivat olla hyödyllisiä. Asiakkaiden oman ja toimeksiantajan asiantuntijuuden yhdistyminen on mahdollista kokea kumppanuutena. Kumppanuuden tunteeseen vaikuttaisi liittyvän asiakassuhdetta lujittava luottamuksen tunne, jonka ylläpitämisessä tulosten mukaan olisi oleellista avoin ja vastavuoroinen vuorovaikutus. Tulosten perusteella voitaisiin sanoa, että varmimmin asiakkaat kokevat arvoa tuottavan palvelun muodostuvan, kun asiakas voi tunnistaa palvelun olevan mahdollisimman tasalaatuisesti asiakaslähtöistä toimittajan koko palveluketjussa.

Tulosten mukaisesti ohjelmistorobotiikan palvelun arvo vaikuttaisi asiakkaan elinvoimaan ja kilpailukykyyn, kun asiakas pystyisi automatisoinnin avulla vaikuttamaan työntekijöidensä tyytyväisyyteen, palvelu- tai liiketoiminnan laatuun, tuottavuuteen ja tyydyttämään omia asiakkaitaan paremmin. Tulosten mukaan asiakkaan arvon muodostuminen sen eri palveluntuottajien välisessä yhteistyössä vaikuttaisi tulevan yhä merkityksellisemmäksi johtuen yritysten keskinäisistä riippuvuuksista. Palvelua tarjoava yritys voisi tulosten mukaan omalla aktiivisuudellaan muihin toimijoihin nähden onnistua muodostamaan asiakkaalle uudenlaista arvoa.

## 8.2 Ohjelmistorobotiikan ostopäätökseen vaikuttavia asioita

Organisaation ohjelmistorobotiikan ostopäätökseen olisi tulosten mukaan vaikuttamassa organisaation digitaalisuuden taso, tarkoittaen valmiutta avoimin mielin tutkia muitakin teknologian mahdollistamia hyötyjä kuin pelkästään sitä, mitä organisaation järjestelmäympäristö tarjoaa. Koska ohjelmistorobotiikalla voidaan - ja on tarkoitus - vaikuttaa työnkulun prosesseihin ja uudistaa toimintatapoja, organisaation kyvykyys irtaantua pois nykytilan toimintatavoista on keskeistä.

Organisaatiossa tarvittaisiin johdon sitoutuminen siihen, että varmistettaisiin esimerkiksi muuttuvien työkuvioiden ja mahdollisesti vapautuneen työajan hyödyntäminen organisaatiossa. Voidaan tarvita muutosjohtamista, ja mitä suuremmista automaation käyttöönotoista on kyse, sen järjestelmällisempää johtamista. Käytännössä, kun palvelu- tai liiketoiminnan kehittäminen digitalisaatiota hyödyntäen päätetään organisaatiossa strategiatasoisesti, muutoksen edistäminen ja ostopäätösten tekeminen vaikuttaisivat etenevän sujuvammin kuin esimerkiksi yhden tai muutaman työntekijän aloitteellisuudella.

Otollisesta organisaation digitaalisuuden tasosta huolimatta ostamisen prosessi voi tulosten mukaan kuitenkin jäädä kesken tai päätetään olla ostamatta. Merkittävänä syynä vaikuttaisi olevan edellisessä kappaleessa esille tuotu nykytilan säilyttämisen status quo -ilmiö. Muutoksen vastustaminen voi tulosten mukaan nousta yhteiseen päätöksentekoon osallistuvan henkilön henkilökohtaisista, tai hänen työntekijärooliin mieltämiensä tekijöiden perusteella, jotka tulosten mukaan liittyvät usein arvoihin. Ostopäätöksen tekemättä jättämisen taustalla voi myös olla halu välttää riskejä. Voidaan pelätä virheitä, esimerkiksi kuntapuolella hankintalain rikkomista, vaikka hankinnan kustannukset olisivat maltilliset jääden kauas kansallisista kynnyksarvon ylittävistä hankinnoista. Varovaisuus voi jarruttaa ryhtymistä, jolloin voidaan jopa kieltää palvelu- tai liiketoiminnan kehittämisen tarpeet. Tulosten mukaan tarpeiden olemassaolon kieltämistä esiintyy nimenomaan hankintoihin, rahan käyttämiseen liittyvään päätöksentekoon.

Taustalla voi myös olla ryhmässä ilmenevien päätöksenteon harhojen ja sosiaalisten normien erikseen tai yhdessä muodostamia tekijöitä. Ostopäätöstä tekevissä henkilöissä saattaa esimerkiksi olla asemansa tai luonteensa perusteella olevia vahvoja persoonia, jotka vaikuttavat yleiseen mielipiteeseen, ja muut saattavat sopeutua tilanteeseen. Mielipide voi tulosten mukaisesti muotoutua verkostoilta saadun tiedon perusteella. Päätöstä voidaan tulosten mukaan perusteella myös rajoittunein tiedoin, jolloin asiakas voi esimerkiksi tehokkuutta osoittaakseen tehdä päätöksen ihmiselle tyyppillisesti intuitiivisesti ja nopeasti, jolloin oleellinen lisätieto voi jäädä huomiotta. Toisaalta rationaalista päätöksenteon tunnetta toimittajat voisivat tulosten mukaisesti vahvistaa tuomalla esille määrällisiä tekijöitä, esimerkiksi palvelun

matalaa alkuinvestoinnin tarvetta, toimitusehtojen mallia ja mahdollista selkeää hinnoittelumallia. Tekijöillä voi olla vaikutusta riippumattomuuden ja itsemääräämisen tunteisiin.

Asiakkaiden intuitiivisen päätöksentekotavan ominaisuutta vaikutettaisiin tulosten mukaisesti vähäteltävän, jolla voi olla vaikutusta palvelua tarjoavan yrityksen aliarvioivaan suhtautumiseen myyjien ja asiakastyötä tekevien henkilöiden vuorovaikutus- ja tunneällyn taitoihin. Kuitenkin tuloksista voidaan päätellä, että myynnin ja muun asiakaspalveluhenkilöstön tunneällyn taidoilla voisi olla yhteys asiakkaan ostopäätöksen, esimerkiksi status quo -tilaan vaikuttamalla. Nostaisin myös esille vaikuttamisen eettisten näkökulmien huomioimisen, ettei esimerkiksi tuupattaisi asiakasta ostopäätöksen tekemiseen lisäämällä asiakkaan ahdistusta virheellisin perustein mahdollisesti taustalla olevien kaupallisten tavoitteiden vuoksi.

Eettisesti kestävä asiakastyön yhteydessä voidaan puhua luottamuksen menettämisestä tai ansainnasta: tulosten mukaisesti luottamuksen tunteen merkitys palveluntarjoajaa kohtaan nousi tuloksissa selkeästi esille ostopäätökseen vaikuttavana asiana. Asiakkaan tarpeen ymmärtämisen ja myyjän vuorovaikutustaidot sekä asiantunteva viestintä vahvistaisivat tulosten perusteella turvallisuuden tunnetta saaden aikaan luottamusta ja vaikuttaen ostopäätökseen.

### 8.3 Kehittämisehdotuksia myyntiin ja markkinointiin

Käyn seuraavaksi läpi kehittämisehdotuksia myyntiin ja markkinointiin. Ehdotukset perustuvat opinnäytetyön tuloksiin ja johtopäätöksiin asiakasyymmärryksen lisääntymisestä ostopäätökseen vaikuttavista asioista ja asiakkaan kokeman arvon muodostumisesta ohjelmistorobotiikan palvelusta. Pohjautuen nykyaikaiseen tulkintaan myynnin ja markkinoinnin liittouman hyödyllisyydestä esittelen kehittämisehdotuksia limittäin.

Myynnin ja markkinoinnin johtavana kehitysjatoksena voitaisiin pitää sellaisten keinojen löytämistä, joilla asiakas saataisiin tuupattua pois status quo -tilasta ja voitaisiin vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksen tekemiseen. Tehtävässä onnistumista voitaisiin tulosten mukaisesti tukea, kun myynnin ja markkinoinnin toimenpiteissä huomioitaisiin asiakkaalle ohjelmistorobotiikan palvelussa arvoa muodostavia tekijöitä.

Ottaen huomioon asiakkaan arvon muodostumisen alkaminen jo ennen vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa voitaisiin systemaattisen brändityön kehittämistä pitää merkityksellisenä. Onnistuneella, kilpailijoista erottuvalla brändityöllä olisi mahdollista tukea asiakkaiden ostopäätösten tekemistä, kuten tulosten mukaisesti asiakkaat saattaisivat olla kiinnostuneimpia yrityksestä, joka toimittajavalintaa harkitessa on tullut heti alussa mieleen. Lisäksi voitaisiin vaikuttaa siihen, että tietoa etsiessään asiakas mahdollisesti hakeutuisi jo suoraan palveluntarjoajan verkkosivustolle.



Tulosten mukaisesti viestinnässä olisi tärkeää huomioida, ettei palveluntarjoaja painotu sanomassaan korostuneesti oman tuotteen tai palvelun ominaisuuksien esittelyyn. Tällöin tarjonnan hyötyjen ja arvon todentuminen voivat jäädä asiakkaan omakohtaisesti päätettäviksi ja on mahdollista, ettei myynti- ja markkinointiviestin tarkoitus tavoita vastaanottajaa. Tuotetiedon sijasta asiakasesimerkit nousivat tulosten perusteella johdonmukaisesti arvoa tuottaviksi sisällöiksi. Esimerkeillä ja referensseillä vaikuttaisi olevan palveluntarjoajan luottamusta vahvistava vaikutus. Asiakkaille arvoa tuottavalla viestinnällä voitaisiin myös saada aikaan ostopäätöstä tekevän henkilön tai ryhmän tietoisuuden avartumista. Samalla olisi tulosten mukaisesti mahdollista parantaa asiakkaiden tietämystä ohjelmistorobotiikasta. Tiedon lisäämisellä voitaisiin ohjata asiakkaita tekemään päätöksiä joissain tapauksissa palvelua tarjoavan yrityksen edun mukaisesti ennemminkin harkitsevaisesti kuin ihmiselle luontaisella tavalla intuitiivisesti.

Odotukset viestinnän sisällöistä voitaisiin mielestäni liittää viestinnän suunnitteluun laajemminkin. Sisältöjä voitaisiin suunnitella yksittäisen tahon sijasta systemaattisesti yhteistyössä myynnin, markkinoinnin, asiakasvastaavien ja kehitystiimin kanssa. Kehittämisehdotus sisältää käytännöstä sopimisen yhdessä johdon tai esihenkilötason kanssa, jolloin työntekijät pystyisivät resursoimaan aikaansa yhteistyölle suunnitelmallisesti. Eri rooleissa olevien henkilöiden osallistumisella voitaisiin varmistaa tulosten mukaisesti toiveena olleen useamman näkökulman esilletulo. Mahdollisesti hieman eri painotuksin sisältöjä pystyttäisiin monistamaan eri viestintäkanaviin kustannustehokkaasti.

Verkkoyhteisöpalveluiden, kuten LinkedIn-sovelluksen kautta tapahtuvan verkottumisen lisäksi todelliset kohtaamiset, esimerkiksi eri messuilla ja palveluntarjoajan järjestämässä tilaisuudessa, voivat tulosten mukaan tuoda syvyyttä asiakas-toimittajasuhteisiin. Palvelua käyttävien ja potentiaalisten asiakkaiden lisäksi suhdeverkoston rakentaminen ja ylläpitäminen asiakkaan muiden toimittajien kanssa voisi opinnäytetyön mukaisesti tuoda asiakkaalle arvoa. Palveluntarjoajan käytännön aktiivisuus voi tukea myös brändin vahvistumista.

#### 8.4 Kehittämisehdotuksia asiakkuuksien johtamiseen

Tässä luvussa esittelen asiakkuuksien johtamisen kehittämisehdotuksia. Ehdotukset pohjautuvat opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten mukaiseen asiakasymmärryksen lisääntymiseen asiakkaan kokeman arvon muodostumisesta ohjelmistorobotiikan palvelusta.

Sen lisäksi, että asiakkuuksien johtaminen on merkityksellistä aina kyseisen asiakkuuden kannalta, olisi mielestäni oleellista muistaa, että asiakkuuksien johtaminen vaikuttaa myös myyntiin, uusien asiakkaiden hankintaan. Taustalla on tulosten mukaan se, että potentiaalinen asiakas usein tiedustelee toimittajan palvelusta kokemuksia verkostoista ja kohdennetusti kontakteilta, joilla on kokemusta kyseisestä palveluntarjoajasta.

Keskeistä asiakkuuksien johtamisessa vaikuttaisi olevan asiakastyytyväisyyden varmistaminen, jolla tulosten mukaisesti olisi yhteys niin asiakaspitoon kuin palveluntarjoajan liiketoimintaan. Tyytyväisyys palveluun olisi tulosten mukaan varmintaa tiedustella asiakkaalta itseltään. Kehittämisehdotuksena on huolehtia säännöllisten asiakastyytyväisyyskyselyiden tekemisestä ja tulosten hyödyntämisestä. Kehittämisehdotuksena voisi olla myös asiakaspalvelua tekevien henkilöiden säännöllinen koulutus sisältäen empaattisuuteen ja vuorovaikutustaitoihin liittyviä aiheita, joilla tulosten mukaan on vaikutusta asiakkaan luottamukseen palveluntarjoajaa kohtaan.

Tulosten perusteella olisi myös tärkeää, että palveluntarjoajan työkalut ja -ilmapiiri tukisivat asiakkaita hyödyntävää yhtenäistä, ei siiloihin ajautuvaa yhteistyötä, jolloin työntekijöiden olisi työpaikalla sovituin tavoin luontevaa jakaa asiakkaita koskevaa tietoa ja olisi mahdollista ylläpitää ajantasaista käsitystä asiakkaan tilasta. Eri työntekijöiden näkökulmista keskusteltuna voisi olla mahdollista saada ennakoivasti käsitystä asiakasta mahdollisesti hiertävistä asioista, jolloin asioihin puuttuminen ajoissa voisi ehkäistä epätyytyväisyyden laajentumista. Voitaisiinkin ajatella, että myös henkilöstölle tehtävät säännölliset kyselyt sisältäen arvioinnin eri tiimien välisestä yhteistyöstä tukisivat asiakkuuksien johtamista. Kyselyiden tuloksilla ja mielestäni etenkin asiakastyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyysmittausten tuloksia keskenään vertaamalla palveluntarjoaja voisi löytää mahdollisia pullonkauloja toiminnassaan, ja voisi olla mahdollista laatia tietoperusteisesti omaa liiketoimintaa kehittävä toimintasuunnitelmaa.

Tuloksissa ja johtopäätöksissä tuli esille asiakkaan arvon muodostuminen asiakkaan toimittajaverkoston palvelun yhteistyöstä, jota palveluntarjoaja voisi omalta osaltaan kehittää esimerkiksi aktiivisella verkottumisella keskeisten toimijoiden kanssa. Huomiona on myös pilvipalveluita tarjoavien yritysten riippuvuudet globaaleihin toimijoihin, jolloin palveluntarjoaja voi kokea ulkopuolisuutta asiakkaan palveluun mahdollisesti vaikuttavista globaalien toimijan tapahtumista tai teoista. Palveluntarjoaja voisi varautua esimerkiksi mahdollisiin palveluun vaikuttaviin toimintahäiriöihin, itsestä tai toisen osapuolen toiminnasta johtuviin, varmistamalla, että yrityksessä on viestintäkäytäntö häiriötilanteisiin, ja käytännön toimivuus myös varmistettaisiin asiakastyytyväisyyskyselyissä muiden asioiden joukossa.

Tulosten mukaisesti asiakkaat toivovat vastavuoroista tiedottamista, esimerkiksi tiedon saamista muille asiakkaille toteutetuista robotiikkatehtävistä. Myynnin ja markkinoinnin kehittämisehdotuksissa esille tuomiani asiakasesimerkkejä voitaisiin soveltaa myös vuorovaikutuksessa nykyasiakkaiden kanssa. Myös eri asiakkuusvastaavien tasalaatuinen muu tiedottaminen palveluntarjoajan toiminnasta olisi hyödyllistä varmistaa. Lisäksi keskeisten sopimussisältöjen läpikäyminen asiakkaan mahdollisen uuden yhteyshenkilön kanssa olisi palveluntarjoajan huolehdittavana oleellista asiakassuhteen jatkuvuuden ja -tyytyväisyyden kannalta.

## 8.5 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Ohjelmistorobotiikan palveluntarjoajilla voi olla mahdollista hyödyntää tämän opinnäytetyön tuloksia liiketoimintansa kehittämässä, ja tulosten hyödyntämisellä voi myös olla mahdollista vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen palvelusta. Käyn ensin läpi tulosten hyödynnettävyyttä yleisesti ohjelmistorobotiikkaa tarjoavien yritysten kannalta, koskien myös toimeksiantajaa. Sen jälkeen tuon esille asioita, jotka olisivat hyödynnettävissä nimenomaan toimeksiantajan palvelussa. Lopuksi esittelen tämän opinnäytetyön tuotoksen sekä ehdotuksia jatkotutkimusaiheista.

Opinnäytetyön tuloksia voitaisiin hyödyntää ohjelmistorobotiikan palveluntarjoajien suunnitelmassa uusasiakashankinnan myyntiresurssien kohdentamista. Tulosten mukaisesti olisi keskeistä löytää asiakkuudet, joissa on sekä valmiutta että halukkuutta vaikuttaa työnkulkuihin ohjelmistorobotiikan avulla. Ennakkotietoa voi saada esimerkiksi sosiaalisesta mediasta löydettävien organisaation ja sen työntekijöiden julkaisujen sekä yleisen toimialatiedon perusteella. Lisäksi tietoa on mahdollista hankkia tutustumalla internetistä saatavilla oleviin asiakkuuden tietoihin, kuten taloudellisiin lukuihin ja strategiaan liittyviin asioihin.

Kun asiakkuuden kanssa aloittaa yhteydenpidon, olisi hyödyllistä saada käsitys asiakkuuden ostamisen käytännöistä ja päätöksen tekemiseen osallistuvien henkilöiden rooleista, jotta esimerkiksi erikseen toimitettava esittely- ja tarjousmateriaali olisi asiakaslähtöistä huomioiden ostopäätöstä tekevät eri rooleissa toimivat henkilöt. Tiivistämällä asiakkaan tarve, kuvaamalla tarpeeseen sopiva ratkaisu ja siitä seuraavat hyödyt voisivat vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen myönteisesti. Kun asiakkaalle pystyttäisiin heti alusta lähtien osoittamaan asiantuntijuus ja saamaan aikaan luomaan myönteinen, asioiden sujumista kuvaava tunne, voisi olla mahdollista aikaansaada turvallisuuden tunnetta ja luottamusta palveluntarjoajaa kohtaan. Tällä voisi olla vaikutusta toimittajaan sitoutumiselle ja tunne voisi orastaa arvostumista.

Tuloksista johdonmukaisesti esille tullut tieto siitä, että asiakasesimerkkien avulla asiakkaat kokevat saavansa mahdollisimman luotettavaa tietoa toimittajan palvelusta, olisi arvokasta hyödyntää kaikessa palveluntarjoajien myynti-, markkinointi ja viestintämateriaaleissa. Yhtä haastatteluissa esille tullutta materiaaleihin liittyvää kehitysideaa voitaisiin käyttää suoraan palveluntarjoajien materiaalien suunnittelussa: kehitysidean mukaisesti esimerkit voisivat kuvata asiakkaan tilannetta tarpeesta ratkaisun kautta hyötyihin niin, että kerrottaisiin myös prosessin ja projektin aikaiset mahdolliset hankaluudet ja oppimiskokemukset. Haastattavien voimakkaasti painottaessa toivettaan esimerkeistä en voinut olla ajattelematta koetilua palveluntarjoajan internetsivustosta, jossa palvelu kokonaisuudessaan kuvattaisiin asiakasesimerkkien ja referenssien avulla.

Opinnäytetyön tulosten mukainen vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden toive voi liittyä kehitysideaan, joka tuli haastatteluissa esille. Idean mukaisesti palveluntarjoajien materiaaleissa voitaisiin hyödyntää ajatusta, jonka mukaan asiakasesimerkeissä olisi myös palveluntarjoajan näkökulmaa, niitä havaintoja, joita palveluntarjoaja kokemuksensa perusteella arvioisi tärkeiksi asiakkaalle. Näitä havaintoja voitaisiin koota palveluntarjoajalla sisäisesti eri asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kesken. Tällainen käytäntö voisi tuoda arvoa palveluntarjoajan sisäiseen yhteistyöhön ja jaettuun asiakasymmärryksen kehittämiseen, mikä osaltaan voisi vaikuttaa palvelun laatuun ja jollain aikavälillä myös asiakastyytyväisyyteen.

Edellisten lisäksi, pelkästään toimeksiantajan näkökulmasta, tuloksien perusteella voitaisiin saada toimeksiantajan myynnin ja markkinoinnin sisältöihin vielä lisää syvyyttä, kun huomioitaisiin tulosten mukaisesti asiakkaille arvoa muodostava palveluntarjoajan korkea ammattitaito. Toimeksiantaja pystyy oman kehitystyönsä ansiosta muun muassa tarjoamaan palvelua sertifioidusti tietoturvallisesti, mikä on toimialalla harvinaista. Toimeksiantaja tekee myös jatkuvaa kehitystyötä eri teknologioiden yhdistämisessä asiakkaiden hyödyksi ja pystyy tarjoamaan korkealaatuisia liikkeenjohdon- ja prosessikonsultaatiota. Korkean ammattitaidon viestinnällä voitaisiin vahvistaa asiakkaiden rationaalista päätöksentekopuolta, mitä toimeksiantaja voisi hyödyntää nykyistä paremmin markkinointi- ja myyntimateriaaleissaan - kuten itse asiassa perustajajäsenet vaikuttivat tehneen yrityksen alkuvaiheessa. Lisäksi toimeksiantajan muuttunut tilanne omistajavaihdoksessa antaisi mahdollisuuden korostaa alan ison toimijan mukanaan tuomaa palvelun toimintavarmuutta, joka tulosten mukaan olisi arvoa muodostavien asioiden perusjoukossa. Asiaan vaikutettaisiin kiinnitettävän asiakkuuksissa yhä enemmän huomiota.

Muuttuneen omistustilanteen on mahdollista vaikuttaa myös siihen, että toimeksiantajan asiakastyötä tekevien henkilöiden resurssit sekä uudet asiakaskontaktit lisääntyisivät. Opinnäytetyön tuloksia voitaisiin hyödyntää muuttuvassa tilanteessa molempiin tahoihin. Asiakkuusvastaavien perehdyttämisestä voitaisiin puhua sisäisenä myyntityönä, joka nousi myös päällimmäiseksi aiheeksi, kun keskustelimme toimeksiantajan edustajan kanssa opinnäytetyön tuloksista.

Samoin kuin asiakkaille, voitaisiin esimerkkejä hyödyntää sisäisessä myyntityössä. Fasilitoidusti palaveri- tai perehdytystilanteissa toisilta kuullut esimerkit voisivat toimia tuuppavasti edistämässä eri asiakkuusvastaavien myyntityötä. Nähtiin tärkeänä, että myyntiviestiä toistettaisiin sisäisesti, eikä jäätäisi oletamaan asioiden omaksumista yhdellä kertaa. Toistamisella voitaisiin välttää harhaa, että toimeksiantajalle itselleen tutun palvelun oletettaisiin olevan nopeasti omaksuttua myös toisille samassa organisaatiossa työskenteleville henkilöille.

Yhtenä ohjelmistorobotiikan myynnissä hyödynnettävistä työkaluista voisi toimia tämän opin-  
näytetyön johtopäätöksiin ja kehittämisehdotuksiin perustuva muistilista. Seuraavaksi esitte-  
lemästani viiden kohdan muistilistasta muodostui tämän oppinäytetyön tuotos.

- Myyntiresurssin optimoimiseksi olisi tärkeää varmistaa yhteydenotot organisaatioihin, joissa valmiuksien ja tahtotilan on arvioitu olevan ajankohtaisia ohjelmistorobotiikan palvelulle. Asiakkaiden tilanteen selvittäminen mahdollisimman tarkasti tukisi resurs-  
sien järkevää käyttämistä sekä varmistaisi paremmin asiakaslähtöisen keskustelun al-  
kamisen jo ensiyhteydenotossa. Keskusteluissa olisi hyödyllistä saada tietoon, miten  
ostamiskäytäntö etenee ja ketkä osallistuvat päätöksentekoon, jotta voitaisiin varmis-  
taa mahdollisen lähetettävän materiaalin eri rooleja puhutteleva sisältö.
- Ohjelmistorobotiikan palvelun arvon muodostumisessa perusasioina voidaan pitää tie-  
toturvallisuuteen, korkeaan ammattitaitoon ja toimintavarmuuteen liittyviä asioita.  
Asioiden johdonmukainen toistaminen voisi vahvistaa asiakkaiden turvallisuuden tun-  
netta ja palveluntarjoajan mielessä pysymistä tai mieleen palautumista. Yhteydenpi-  
don edetessä muiden asiakkaalle arvoa tuottavien asioiden, esimerkiksi asiakaskohtai-  
sen kehitystyön linkittäminen perusasioihin, voi vahvistaa asiakassuhdetta.
- Asiakaslähtöisten ratkaisujen esittämisen taustalla on asiakkaan tarpeen ymmärtämi-  
seen liittyvä asiakkaan kuunteleminen ja tarvittavien lisäkysymysten tekeminen. Am-  
matillisella ja läsnä olevalla vuorovaikutuksella asiakkaan mielikuva palveluntarjo-  
ajasta ja palvelusta voi muodostua korkealaatuiseksi jo ensikohtaamisen yhteydessä.
- Palvelukuvausten esittäminen hyötyjen ja asiakasesimerkkien avulla on mahdollista  
tuoda asiakkaalle arvoa ja vaikuttaa ostopäätökseen. Esimerkit voisivat mieluiten olla  
asiakkaan toimialalta, jolloin asiakkaan olisi yksinkertaisinta ankkuroitua niihin.
- Myyntiprosessin sujuva eteneminen, huomion kiinnittäminen aikeiden ja ryhtymisten  
välisten notkelmien umpeen kuromiseen säästäisi niin palveluntarjoajan kuin asiak-  
kaankin resursseja. Käytännössä yhteydenpidossa olisi hyödyllistä sopia aina seuraa-  
van yhteydenpidon ajankohdasta ja tavasta, sekä sopia mahdollisista seuraavaan ker-  
taan tehtävistä asioista. Sitoutumista sovittuihin asioihin voitaisiin varmistaa toista-  
malla asiat ja vastuut asiakkaan kanssa ääneen yhteisesti kuullen, ja johdatella osal-  
listujat toteamaan asiat myöntävästi. Yksinkertaisiksi vaikuttavilla toimenpiteillä py-  
rittäisiin vaikuttamaan päätöksen tekemiseen ilman pitkittynyttä ja mahdollisesti  
avoimeksi jäävää tilannetta.

Lopuksi tuon vielä esille ajatukseni kahdesta jatkotutkimusaiheesta, joista ensimmäinen liittyy asiakkuuksien johtamiseen. Kuten tämän opinnäytetyön tuloksissa tuli esille, asiakkaan kokonaispalvelu ja siitä muodostuva arvo saattaa yhä enemmän muodostua usean toimittajan yhteistoiminnasta. Asiakkaalle yhteistoiminta voi näyttää pirstaloituneelta jopa jo yhden toimittajan taholta, jolla on useita palveluita ja palveluilla omat yhteyshenkilönsä. Ehdotukseni jatkotutkimusaiheesta on useita teknologiapalveluita tarjoavan yrityksen asiakkuuksien johtamismallin kehittäminen. Tehtävässä voitaisiin asiakaslähtöisyys huomioiden keskittyä sisäisen yhteistyömallin ja asiakkuusjohtamisen kehittämiseen.

Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi liittyä palveluntarjoajien asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden vuorovaikutustapoihin ja -taitoihin. Opinnäytetyön tulosten mukaisesti vastavuoroisella kommunikoinnilla on keskeinen merkitys asiakkaan arvon muodostumisessa. Asiakastyytyväisyyden ja sitä kautta asiakaspidon takia olisi hyödyllistä varmistaa asiakastyötä tekevien henkilöiden vuorovaikutustaitojen korkea taso. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä esimerkiksi kehittämistoimenpiteiden vaikutusten seurantaan lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä. Mittareina voisivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset.

## Lähteet

## Painetut

Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value. Harvard Business Review November-December, 5-16. Viitattu 24.4.2022. [https://pc-freak.net/international\\_university\\_college\\_files/Business%20Marketing%20-%20Understanding%20What%20Customers%20Value.pdf](https://pc-freak.net/international_university_college_files/Business%20Marketing%20-%20Understanding%20What%20Customers%20Value.pdf)

Banerjee, A. & Parkhi, S. 2020. RPA Vendor Evaluation and Selection using AHP and Kano Model. Psychology and Education Journal 57(9), 6230-6243. Viitattu 2.4.2022. <https://pdfs.semanticscholar.org/cf5a/3c3463f1e656210778f2cd04cfc98d8ec947.pdf>

Bazerman, M. H. & Moore, D. A. 2017. Judgment in Managerial Decision Making, 8. edition. Hoboken: John Wiley & Sons.

Chung, A., & Rimal, R. N. 2016. Social norms: a review. Review of Communication Research 4, 1-28. Viitattu 4.9.2021. <https://doi.org/10.12840/issn.2255-4165.2016.04.01.008>

Cialdini, R. B. 2021. Influence The Psychology of Persuasion. New York: Harper Business.

Cloutier, C. & Ravasi, D. 2020. Using tables to enhance trustworthiness in qualitative research. Strategic Organization 19 (1), 113-133. Viitattu 30.4.2022.  
DOI: 10.1177/1476127020979329

Coleman, Sr., L. B. 2015. The Customer-Driven Organization. Roca Raton: CRC Press.

Dahlberg, T. 2021. Johdanto. Teoksessa Hokkanen, P. & Dahlberg, T. (toim.) CIO Agenda Näkemyksiä ja kokemuksia IT:n johtamisesta ylimmälle johdolle. Tuusula: Ketterät Kirjat, 6-15.

Dhar, R. Menon, A. Maach, B. 2004. Toward Extending the Compromise Effect to Complex Buying Contexts. Journal of Marketing Research XLI (August), 258-261. Viitattu 8.5.2022. DOI: 10.1509/jmkr.41.3.258.35996

Fehr, E. & Fischbacher, U. 2002. Why Social Preferences Matter - The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives. The Economic Journal 112, C1-C3. Viitattu 31.5.2022. <https://www.jstor.org/stable/798356>

Frank, L., Poll, R., Röglinger, M. & Rupprecht, L. 2020. Design heuristics for customer-centric business processes. Business Process Management Journal 26 (6), 1283-1305. Viitattu 31.5.2022. <https://www.emerald.com/insight/1463-7154.htm>

- Galvano, M. & Dalli, D. 2014. Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice* 24 (6), 643-683. Viitattu 8.7.2022. DOI 10.1108/MSQ-09-2013-0187
- Hammond, J. Keeney, R. L. & Raiffa, H. 2006. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review* January, 1-9. Viitattu 30.3.2022. <http://www.prism.com/wp-content/uploads/2012/11/CLEAN-Hidden-Traps-in-Decision-Making1.pdf>
- Hutchins, J. & Rodriguez, D. X. 2017. The soft side of branding: leveraging emotional intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33 (1), 117-125. Viitattu 2.7.2022. DOI 10.1108/JBIM-02-2017-0053]
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2017. *Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja*. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Jacelon, C. S. & O'Dell K. K. 2005. Analyzing Qualitative Data. *Urologic Nursing* 25 (3), 217-220. Viitattu 30.8.2022. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1088.1473&rep=rep1&type=pdf>
- de Jong, A., Zacharias, N. & Nijssen, E. 2021. How young companies can effectively manage their slack resources over time to ensure sales growth: the contingent role of value-based selling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 49, 304-326. Viitattu 28.6.2022. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00746-y>
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlsson, N., Loewenstein, G. & Seppi, D. 2009. The ostrich effect: Selective attention to information. *Journal of Risk and Uncertainty* 38 (2), 95-115. Viitattu 13.8.2022. DOI:10.1007/s11166-009-9060-6
- Kaur, B. 2015. Software As A Service: A Brief Study. *International Research Journal of Engineering and Technology* 2 (3), 789-792. Viitattu 8.7.2022. <https://www.irjet.net/archives/V2/i3/Irjet-v2i3106.pdf>
- Kemp, E. Borders, A. Anaza, N. & Johnston, W. 2018. The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33 (1), 19-28. Viitattu 8.5.2022. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2017-0129>



Keränen, J., Terho, H. & Saurama, A. 2021. Three Ways to Sell Value in B2B Markets. MIT Sloan Management Review Fall, 64-70. Viitattu 28.6.2022.

<https://www.proquest.com/docview/2587951631/fulltextPDF/75686CED3E1C4389PQ/1?accountid=12003>

Keskinen, T. 2021. Muutoksen johtaminen. Teoksessa Hokkanen, P. & Dahlberg, T. (toim.) CIO Agenda Näkemyksiä ja kokemuksia IT:n johtamisesta ylimmälle johdolle. Tuusula: Ketterät Kirjat, 207-211.

Kimpimäki, P. 2021. Digitaalinen liiketoiminta kilpailuetuna. Teoksessa Hokkanen, P. & Dahlberg, T. (toim.) CIO Agenda Näkemyksiä ja kokemuksia IT:n johtamisesta ylimmälle johdolle. Tuusula: Ketterät Kirjat, 34-38.

Klein, M. 2021. Emotional labor in a sales ecosystem: a salesperson-customer interactional framework. *Journal of Business & Industrial Marketing* 36 (4), 666-685. Viitattu 28.6.2022.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-01-2020-0019/full/html>

van der Kooij, J. Pizarro, F. Levin, D. & Smith, D. 2018. *The SaaS Sales Method: Sales As a Science*. Menlo Park: Winning by Design.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9-38.

Lostakova, H. & Pecinova, Z. 2014. The Role of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationships in the B2B Market. *Social and Behavioral Sciences* 150, 563-575. Viitattu 20.7.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051258>

McDonald, E. Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. 2016. How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing* May, 1-52. Viitattu 25.3.2022.

DOI: 10.1509/jm.15.0109

Mittal, V. & Frennea, C. 2010. *Customer Satisfaction A Strategic Review and Guidelines for Managers*. Marketing Science Institute. Cambridge: Marketing Science Institute. Viitattu 31.5.2022. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2345469](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2345469)

von Nordenflycht, A. 2010. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *The Academy of Management Review* 35 (1), 155-174. Viitattu 14.7.2022. <https://www.jstor.org/stable/27760045>

- Ojasalo, J. 2001. Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality* 11 (3), 200-211. Viitattu 14.7.2022. [https://www.researchgate.net/publication/235252675\\_Managing\\_customer\\_expectations\\_in\\_professional\\_services](https://www.researchgate.net/publication/235252675_Managing_customer_expectations_in_professional_services)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Olekar, G. & Sreekumar, V. 2013. Cloud Computing: Migration from Traditional Systems to the Cloud. *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology* 2 (3), 1128-1131. Viitattu 8.7.2022. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1066.8236&rep=rep1&type=pdf>
- Parviainen, P. Tiihinen, M. Kääriäinen, J. & Teppola, S. 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management* 5 (1), 63-77. Viitattu 12.3.2022. <https://aisel.aisnet.org/ijispm>
- Raghavan, S. R., Jayasimha, K.R. & Nargundkar, R.V. 2020. Impact of software as a service (SaaS) on software acquisition process. *Journal of Business & Industrial Marketing* 35 (4), 757-770. Viitattu 11.6.2022. DOI 10.1108/JBIM-12-2018-0382]
- Ruuhonen, M., Mäkipää, M. & Ingalsuo, T. 2017. *Ketterä digitalisaatio - Strateginen ketteryys verkostoissa ja ict:n älykäs hyväksikäyttö*. Tampereen yliopisto: Tampere. Viitattu 8.7.2022. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101614/kettera\\_digitalisaatio\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101614/kettera_digitalisaatio_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruotsalainen, S. 2021. Reikäkortista robottiin, assemblerista Anacondaan, tilausten käsittelystä tekoälyyn. Teoksessa Hokkanen, P. & Dahlberg, T. (toim.) *CIO Agenda Näkemyksiä ja kokemuksia IT:n johtamisesta ylimmälle johdolle*. Tuusula: Ketterät Kirjat, 13-15.
- Service, O. Hallsworth, M. Halpern, D. Algate, F. Gallagher, R. Nguyen, S. Ruda, S. & Sanders, M. 2010. EAST Four simple ways to apply behavioural insights. The Behavioural Insights Team. Viitattu 27.2.2022. <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>
- Shantha, K. V. A. 2018. The evolution of herd behavior: will herding disappear over time? *Studies in Economics and Finance* 36 (3), 637-661. Viitattu 16.7.2022. <https://doi.org/10.1108/SEF-06-2018-0175>
- Squire, P. 2021. *Selling Transformed, Develop the sales values which deliver competitive advantage*. London, New York: Kogan Page.

- Stawiski, S., Tindale, R. & Dykema-Engblade, A. 2009. The effects of ethical climate on group and individual level deception in negotiation. *International Journal of Conflict Management* 20 (3), 287-308. Viitattu 13.8.2022. [10.1108/10444060910974894](https://doi.org/10.1108/10444060910974894)
- Still, J., Komulainen, H. & Nätti, S. 2018. Contextual layers of service experience in professional business services. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33 (8), 1114-1124. Viitattu 10.7.2022. DOI: [10.1108/JBIM-10-2017-0255](https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2017-0255)
- Thaler, R.H. 2000. From homo economicus to homo sapiens. *Journal of Economic Perspectives* 14 (1), 133-141. Viitattu 8.5.2022. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.14.1.133>
- Thaler, R. & Sunstein, C. 2021. *Nudge: The Final Edition*. London: Penguin Books.
- Valtionvarainministeriö 2020. Pilvipalvelujen soveltamisohje Pilvipalvelujen hyödyntämisen soveltamisohjeita julkisen hallinnon organisaatioille 73. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Viitattu 8.7.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162453/VM\\_2020\\_73.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162453/VM_2020_73.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vargo, L. & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing Sci.* 36, 1-10. Viitattu 12.6.2022. DOI [10.1007/s11747-007-0069-6](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6)
- Webb, J. W., Ireland, R. D., Hitt, M. A., Kistruck, G. M. & Tihanyi, L. 2010. Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Journal of the Academic Marketing Science* 39, 537-554. Viitattu 1.7.2022. DOI [10.1007/s11747-010-0237-y](https://doi.org/10.1007/s11747-010-0237-y)
- Webster, F.E. & Wind Y. 1972. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavioral. *Journal of Marketing* 36 (2), 12-19. Viitattu 31.3.2022. <https://www.jstor.org/stable/1250972>
- Weinstein, A. 2020. Creating Superior Customer Value in the Now Economy. *Journal of Creating Value* 6(1) 20-33. Viitattu 11.6.2022. DOI: [10.1177/2394964319898962](https://doi.org/10.1177/2394964319898962)
- Wessel, L., Abayomi, B., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J. & Jensen, T. B. 2021. Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems* 22 (1), 102-129. Viitattu 31.5.2022. [https://scholar.google.fi/scholar?q=10.17705/1jais.00655&hl=fi&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.fi/scholar?q=10.17705/1jais.00655&hl=fi&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 1996. Know your customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction. Malden, Oxford: Blackwell Publishers.

Yarlagadda, R. T. 2018. The RPA and AI Automation. International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT) 6 (3), 365-373. Viitattu 12.6.2022. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3798275](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3798275)

### Sähköiset

Adamson, B. 2022. Traditional B2B Sales and Marketing Are Becoming Obsolete. Harvard Business Review Marketing February (01). Viitattu 27.6.2022. <https://hbr.org/2022/02/traditional-b2b-sales-and-marketing-are-becoming-obsolete>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Almquist, E. Senior, J. & Bloch, N. 2016. The Elements of Value. Harvard Business Review September. Viitattu 13.3.2022. <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

Almquist, E. Cleghorn, J & Sherer, L. 2018. The B2B Elements of Value. Harvard Business Review March-April, 1-11. Viitattu 12.3.2022. <https://ellisonchair.tamu.edu/files/2020/06/The-B2B-Elements-of-Value.pdf>

Bazerman, M. H. & Chugh, D. 2005. Decisions Without Blinders. Harvard Business Review. January. Viitattu 30.8.2022. <http://tmtfree.hd.free.fr/albums/files/TMTisFree/Documents/Sociology%20-%20Psychology/Decisions%20Without%20Blinders,%202006.pdf>

Bolton, R. 1998. A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. Published online 1 Feb 1998. Marketing Science, 17 (1). Viitattu 11.6.2022. <https://doi.org/10.1287/mksc.17.1.45>

Bonoma, T. V. 2006. Major Sales: Who Really Does the Buying? Harvard Business Review July-August. Viitattu 29.3.2022. [https://www.academia.edu/36400458/Major\\_Sales\\_Who\\_Really\\_Does\\_the\\_Buying](https://www.academia.edu/36400458/Major_Sales_Who_Really_Does_the_Buying)

Bouwman, H. de Reuver, M. & Shahrokh, N. 2017. The Impact of Digitalization on Business Models: How IT Artefacts, Social Media, and Big Data Force Firms to Innovate Their Business Model. Viitattu 9.4.2022. <http://hdl.handle.net/10419/168475>

- Heinonen, P. 2018. Tekniikan ja teknologian käsitteiden ensimmäiset 120 vuotta. Pro gradu - tutkielma. Helsingin yliopisto. Helsinki. Viitattu 4.7.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201803281560>
- Hellström, F. & Olsson, S. 2015. Förväntningar på Affärsrelationer. Civilingenjörsprogrammet i industriell ekonomi. Högscole kursuppgift. Mälardalens högskola, Västerås. Viitattu 2.7.2022. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:854467/FULLTEXT01.pdf>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Isen, A. M. & Means, B. 1984. The Influence of Positive Affect on Decision Making and Cognitive Organization. *Social Cognition* 2 (1), 18-31. Viitattu 2.6.2022. <https://www.acrweb-site.org/volumes/6302/volumes/v11/NA-11>
- Jewels, T. & Timbrell, G. 2001. Towards a definition of B2C & B2B e-commerce. Proceedings of the Twelfth Australasian Conference on Information Systems. Viitattu 13.7.2022. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=acis2001>
- Jonsson, H. 2009. Praktisk intervjuteknik. Luleå tekniska universitet. Luleå. Viitattu 2.7.2022. <http://www.sm.luth.se/csee/courses/d0015e/media/pagaende/Intervjuteknik.pdf>
- Komulainen, H. Nätti, S. Saraniemi, S. & Ulkuniemi, P. 2021. Formation of collective value experience in the buying centre in professional business service relationships. *Industrial Marketing Management*. Publication Status: Under Review. Viitattu 25.3.2022. <https://ssrn.com/abstract=3985296>
- Kotimäki, V. 2012. The effect of cognitive biases on organizational purchasing decision making: Case study of IT infrastructure purchasing in Finnish SMEs. Master's thesis. Aalto University School of Business. Helsinki. Viitattu 8.5.2022. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/7400>
- Kshatri, V. 2022. Customer Success in SaaS Industry - what is it and how can it be achieved? Masters' Thesis. Politecnico Di Torino. Torino. Viitattu 31.5.2022. <https://webthesis.biblio.polito.it/22881/1/tesi.pdf>
- Kuciapksi, M., Lustofin, P. & Soja, P. 2021. Examining the Role of Trust and Risk in the Software-as-a-Service Adoption Decision. Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences, 4693-4702. Viitattu 21.6.2022. <https://hdl.handle.net/10125/71187>
- Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019. Viitattu 12.7.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190306>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Viitattu 12.7.2022.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? Viitattu 25.3.2022. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.001>

Manosso, T., Silva, J. Antoni, V. & Damacena, C. 2021. Effect of Personal Values Similarity on B2B Relationship Value. *Brazilian Business Review* (18), 278-296. Viitattu 30.8.2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.3>

Osmundsen, O. & Bygstad, B. 2020. Patterns of Inreaction: Making Sense of digitalization in incumbent firms. Research Paper. Eleventh Scandinavian Conference on Information Systems. Viitattu 12.3.2022. <https://aisel.aisnet.org/scis2020/7/>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Schallmo, D. & Williams, C. A. 2017. Digital Transformation of Business Models - Best Practices and Roadmap. Conference Paper, The XXVIII ISPIIM Innovation Conference - Composing the Innovation Symphony. Viitattu 29.3.2022. <https://www.proquest.com/docview/1920222101/fulltextPDF/EDF20278CCE54A24PQ/1?accountid=12003>

Sukow, A. & Grant, R. 2013. Forecasting and the Role of Churn in Software-as-a-Service Business Models. *iBusiness Scientific Research* 5 (1A), 49-57. Viitattu 8.7.2022. DOI:10.4236/ib.2012.51A006

TENK.fi 2022. Viitattu 13.7.2022. <https://tenk.fi/fi>

Tenny, S., Brannan, G. D., Brannan, J. M. & Sharts-Hopko, N. C. 2017. Qualitative Study. Viitattu 30.8.2022. <https://europepmc.org/article/NBK/nbk470395>

Thaler, R. H. 2016. Behavioral Economics: Past, Present, and Future. Viitattu 8.7.2022. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2790606](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2790606)

Thaler, R. H., Sunstein, C. & Balz, J. P. 2012. Choice Architecture. The Behavioral Foundation of Policy Chapter 28. New Jersey: Princeton University. Viitattu 8.7.2022. [https://www.researchgate.net/publication/269517913\\_Choice\\_Architecture](https://www.researchgate.net/publication/269517913_Choice_Architecture)

Tindale, R. & Winget, J. 2019. Group Decision-Making. Viitattu 31.5.2022. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.262>

Valtionvarainministeriö 2019. Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta edistää yhdenvertaisuutta ja digitaalista asiointia. Viitattu 10.8.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/laki-digitaalisten-palvelujen-tarjoamisesta-edistaa-yhdenvertaisuutta>

Valtionvarainministeriö 2022. Sote-uudistus muuttaa kuntien tehtäviä ja julkishallinnon rakenteita. Viitattu 13.8.2022. <https://vm.fi/sote-uudistus>