

Anneli Ojala

UUDEN VERKKOPALVELUN SISÄLTÖ- JA RAKENNESUUNNITTELU

Askelia asiakaskokemuksen kehittämiseen

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Digimarkkinoinnin johtamisen koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike	tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Anneli Ojala
Työn nimi	Uuden verkkopalvelun sisältö- ja rakennesuunnittelu
Toimeksiantaja	Vallox Oy
Vuosi	2024
Sivut	88 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja	Heli Kesämaa

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on uuden verkkopalvelun sisältö- ja rakennesuunnittelu Vallox Oy:lle. Työn tavoitteena oli tutkia B2B-asiakkaiden tarpeita ja selvittää, mitä tietoa yrityksen asiakaspersoonat todella tarvitsevat ja miten sisällöt pitää verkkosivuilla jäsenellä, jotta kaikki oleelliset asiakaspersoonat kokevat sivut helpoiksi ja lähestyttäviksi. Opinnäytetyö kytkeytyi tiiviisti yrityksessä samaan aikaan toteutettuun verkkosivu-uudistukseen.

Tutkimuksen viitekehyksenä toimi palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu tarjoaa kehittämiselle prosessin, jota seuraamalla säästyy aikaa luovuudelle. Lisäksi palvelumuotoilu varmistaa, että kehittämisen keskiössä on asiakas ja että kehittäminen perustuu tietoon. Palvelumuotoilu on salliva tapa kehittää, ja siinä menetelmiä on tarjolla runsaasti ja niistä voi valita kulloiseenkin ongelmaan sopivan. Myös verkkosivujen lainalaisuudet huomioitiin suunnittelussa.

Lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus ja tutkimusotteeksi laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, joka toteutettiin keväällä 2023. Haastateltaviksi valittiin osa yrityksen sidosryhmistä, koska kaikkia ei ollut aikataulullisesti mahdollista haastatella samalla tarkkuudella. Tutkimustulokset lisäsivät yrityksen asiakasymmärrystä haastatelluista asiakasryhmistä ja antoivat selkeitä ja yksityiskohtaisiakin toiveita uusien verkkosivujen sisällöiksi. Myös rakenneratkaisuiden tueksi saatiin käsitys ammattilaisasiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä.

Teemahaastattelun lisäksi kehittämisessä käytettiin työpajatyöskentelyä, jotta toimeksiantajan edustajilla oleva hiljainen tieto saatiin valjastettua kehittämisen avuksi. Suunnitteluun osallistui toimeksiantajan henkilöstön lisäksi ammattimainen palvelusuunnittelija, jonka ammattitaito nopeutti prosessia huomattavasti. Syntyneistä suunnitelmista laadittiin digitaaliset prototyypit, jotka alistettiin asiakkaiden arvioitavaksi. Myös lopputestauksessa käytettiin asiakkaita. Näin kehittämisprojekti toi asiakaslähtöisyyden osaksi verkkosivu-uudistusta. Uusi asiakaslähtöisempi verkkosivusto julkaistiin syyskuussa 2023.

Verkkosivut eivät ole koskaan valmiit. Opinnäytetyöstä nousi myös tarpeita, joita ei uudistusprojektin aikana voitu ratkaista ja ne jäivät tehtäväksi projektin jälkeen. Uuden sivuston toimivuutta tulee myös kriittisesti arvioida ja sivustoa parantaa koko ajan myös tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Asiasanat: verkkosivut, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu, toimintatutkimus

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Anneli Ojala
Thesis title	Content and structural design for a new website
Commissioned by	Vallox Oy
Time	2024
Pages	88 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Heli Kesämaa

ABSTRACT

The subject of this thesis was structural and content design for the new website of Vallox Oy. The objectives of the thesis were to research customer needs, and to examine what information customers really need. Furthermore, another objective was to find out how to structure the content on webpages so that customers find it easily approachable. The thesis was strongly connected to a website rebuilding project which was going on at the same time with the writing of this thesis.

The theoretical framework of the thesis was service design. It provides a process for development that saves time for creativity. In addition, service design makes sure that the customer is the central element of the development process, and the development is based on knowledge. Service design provides a variety of methods to choose from for the current problem at hand. The norms of websites were also taken into account during the design.

The approach of the thesis was action research and qualitative research. The research was conducted as a theme interview in spring 2023. A few of the company's customer segments were selected to be interviewed since the schedule did not allow to interview them all. The company's customer understanding grew as a result of the thesis and it gave detailed wishes for the content of the new website. An understanding of the preferences of professional customers was also obtained to support structural solutions.

Workshops and co-creation were also utilized in order to deploy tacit knowledge that the representatives of the company have. A professional service designer also participated in the development process and accelerated it noticeably. In addition to the theme interviews customers could evaluate digital prototypes and take part in testing. That way the development process implemented customer oriented thinking. The new website was released in August 2023.

Websites are never ready. The thesis could not solve all the customer needs during the project and they will be done after the project. The functionality of the new site must also be critically evaluated and the site constantly improved even after the completion of this thesis.

Keywords: website, customer experience, CX, customer orientation, service design, action research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS	7
2.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaus.....	7
2.2	Kehittämistehtävä	8
2.3	Tutkimusmenetelmät	11
2.3.1	Toimintatutkimus.....	11
2.3.2	Teemahaastattelu	12
2.3.3	Benchmarking.....	15
2.3.4	Fasilitointi ja työpajatyöskentely.....	17
2.4	Opinnäytetyöprosessi	21
3	PALVELUMUOTOILU.....	24
3.1	Palvelun kehittäminen muotoilun menetelmin on palvelumuotoilua	24
3.2	Miksi palvelumuotoilu.....	26
3.3	Palvelumuotoiluprosessi	28
3.4	Asiakaslähtöinen ajattelu nostaa asiakkaan tärkeimmäksi	31
3.4.1	Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen.....	31
3.4.2	Asiakasymmärryksen rakentaminen mahdollistaa kehittämisen	39
3.4.3	Asiakasymmärryksen visualisointi	42
3.5	Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut.....	44
3.6	Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen mittaamalla	47
4	YRITYSTEN VERKKOSIVUT	48
4.1	Verkkosivujen tehtävä.....	48
4.2	Sisältömarkkinointia asiakkaiden tarpeisiin.....	51
4.3	Käytettävyys, käyttäjäkokemus ja sen suunnittelu	52
4.4	Mittaaminen	55
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	57
6	LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI.....	58

6.1	Teemahaastattelujen toteuttaminen.....	58
6.2	Haastateltavien valinta.....	61
6.3	Aineiston analysointi.....	63
6.4	Tulokset teemahaastatteluista.....	64
6.5	Benchmarkkaus.....	71
7	KEHITTÄMISPROSESSI.....	72
7.1	Kehittämisprojektin valmistelu.....	72
7.2	Rakennesuunnitelman rakentuminen.....	73
7.3	Rakenteen prototyypin toteutus ja testaus.....	77
7.4	Sisältösuunnitelma ja sisältöjen toteuttaminen.....	78
7.5	Testaus ja lanseeraus.....	80
7.6	Jatkokehittäminen ja mittaaminen.....	82
8	POHDINTA.....	83
8.1	Tulosten arviointi.....	83
8.2	Kehittämisprosessin arviointi.....	85
8.3	Tutkimusmenetelmien luotettavuuden arviointi.....	86
8.4	Jatkotutkimus.....	89
9	LOPUKSI.....	91
	LÄHTEET.....	93
	LIITTEET	

Liite 1. Tietosuojailmoitus

1 JOHDANTO

Yrityksellä pitää olla hyvä ja asiakkaita palveleva sivusto. Se on tänä päivänä niin itsestään selvää, ettei yksikään itseään kunnioittava markkinointikirjailija edes sano sitä enää ääneen. Synonyymien määrä sen sijaan kertoo, miten nopeaa internetin kehitys on ollut, ja on yhä.

Verkkosivusto = tiettyä aihetta käsittelevät verkkosivut kokonaisuutena, www-sivusto, internetsivusto, Internet-sivusto, nettisivusto.

Verkkopalvelu = verkkosivuston kautta tarjottava palvelu, nettipalvelu. (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2022.)

Puhekielessä ja alan slangissa synonyymejä ja lähes samaa tarkoittavia termejä on vielä paljon enemmän.

Verkkosivuston uskottavuus ja verkkosivuilla olevan tiedon laatu vaikuttavat olennaisesti erityisesti B2B-sektorilla asiakaskokemuksen muodostumiseen ja tiedon löydettävyyteen. Verkkosivuston uskottavuus rakentuu monesta osaluusta, kuten sen osoitteesta, yrityksen tunnistetietojen ja yhteystietojen löytymisestä ja sivuston ulkoasusta. Lisäksi esim. sivuston sisältämien tietojen relevanssi hakijalle vaikuttaa uskottavuuteen. (McLean 2017, 666.)

Hyvä tai huono asiakaskokemus on kaikkien kohtaamispisteiden yhteisvaikutuksena syntynyt summa. Sitä ei voi keinotekoisesti parantaa, vaan kyseessä on subjektiivinen kokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20.) B2B-sektorilla hyvään asiakaskokemukseen ei vaadita elämyksiä, vaan tärkeintä on auttaa yritysasiakasta sen omassa liiketoiminnassa. B2B-sektorilla ostopäätökseen osallistuu yleensä useita henkilöitä ja siten myös B2B-asiakaskokemus muodostuu isommasta kokonaisuudesta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–87). Työelämässä jotain tuotetta tai palvelua saatetaan käyttää huonoista käyttöliittymistä huolimatta, jotta työ tulee tehtyä, silloinkin kun kuluttaja on jo vaihtanut parempaan. Asiakaskokemusta se ei kuitenkaan paranna. Mikäli tarjolla on helpokäyttöisempi vaihtoehto, ammattilainenkin valitsee sen, mikäli mahdollisuus valintaan tulee. (Filenius 2015, 17.)

Etenkin teknologiateollisuudessa markkinointi on helposti tuotekeskeistä, teknisten ominaisuuksien jakamista. Se on markkinoinnin perustehtävä ja alalla kilpailussa pysymisen edellytys. Sen lisäksi pitää kuitenkin muistaa pitää asiakkaan tarpeet keskiössä. Minkä asiakkaan ongelman yritys ratkaisee? (Tuulaniemi 2011, 44–45.) Teollisuudessa valmistusmenetelmät, tehokkuustavoitteet ja tuoteominaisuudet ovat helppo pala kilpailijalle kiertää kiinni ja mennä ohi. Todellinen ero kilpailijoiden välille saavutetaan palvelulla. (Tuulaniemi 2011, 55.)

Hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi teknologiateollisuuden yrityksellä pitää siis sujuvan perusprosessin lisäksi olla verkkosivut, jotka palvelevat hyvin kaikkia niitä sidosryhmiä, jotka vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea Vallox Oy:n verkkosivujen uudistusprojektiä tuomalla siihen näkemystä asiakkaista, heidän odotuksistaan ja palveluista, joita yrityksen pitää tarjota, jotta hyvää asiakaskokemusta voi syntyä.

2 OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS

2.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaus

Vallox Oy on ilmanvaihtokoneita suunnitteleva ja valmistava yritys Varsinais-Suomessa. Markkina-alue käsittää koko Suomen ja suuren osan pohjoista Eurooppaa. Vallox toimii B2B-sektorilla ja sen asiakkaita ovat talotekniikka-alalla toimivat yritykset. Rakentaminen on Suomessa hyvin säädeltyä. Niinpä rakennukset ja sen osat suunnittelee, rakentaa, asentaa ja käyttöönottaa aina ammattilainen. Kaikki nämä ammattilaiset ovat myös Valloxin sidosryhmiä: suunnittelutoimistot, rakennusliikkeet, asennusyrietykset, huoltoliikkeet ja alan kauppa tukuista jälleenmyyjiin.

Kokonaan uuden verkkopalvelun rakentamiseen päädyttiin kahdesta syystä: Käytössä olleen verkkosivualustan toimittaja ilmoitti, että kyseisen alustan kehitys päättyy, joten alustan vaihto oli jo siitä syystä pakollista. Toisena syynä oli toimintaympäristön muutos: Tiukentunut lainsäädäntö ajoi rakentamisen ammattilaisten tehtäväksi, jossa kuluttaja ei enää montaa asiaa itse päättää. Hartiapankkirakentajat ovat vähentyneet lähes olemattomiin, kun ihmiset muuttavat kaupunkeihin kerrostaloihin, eikä Koronapandemian aikainen not-

kahdus tuonut pysyvää muutosta ilmiöön (Rakennusalan suhdanneryhmä 2023, 16). Nekin, jotka rakentavat omakotitalon kasvukeskusten ympäristökuntiin, tilaavat valmiin paketin talotehtaalta. Niinpä kuluttajalähtöisesti rakennettu sivusto ei ole enää palvele liiketoimintatavoitteita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on synnyttää sisältö- ja rakennesuunnitelma kokonaan uuden verkkopalvelun rakentamista varten. Sisältösuunnitelmalla on tarkoitus kuvata, millaisia sisältöjä tai toiminnallisuuksia kullekin sidosryhmälle pitäisi verkkopalvelussa olla — ja rakennesuunnitelma puolestaan vastaa siihen, miten sisällöt pitää ryhmitellä ja järjestää, että kullekin sidosryhmälle löytyy sujuva polku heitä koskettavan sisällön äärelle. Kantavana ajatuksena on asiakaskokemuksen kehittäminen niiltä osin, kun verkkopalvelu voi sidosryhmien ongelmia ratkoa.

Tämä opinnäytetyö keskittyy Suomen markkina-aluetta palvelemaan osaan verkkopalvelusta. Opinnäytetyön puitteissa laadittu sisältösuunnitelma kartoittaa sisältöjä otsikko- ja teematasolla menemättä sisällön yksityiskohtiin. Varsinaiset sisällöt laaditaan tämän opinnäytetyön ulkopuolella.

Rakennesuunnitelma jäsentää sisältösuunnitelman teemat navigaatioksi ja kuvailee asiakaspersoonien sujuvat asiointipolut. Teknisiin ratkaisuihin ja sivupohjiin tämä opinnäytetyö ottaa kantaa vain niiltä osin, kuin se lähtökohtanalyysien pohjalta on olennaista. Organisaatiolähtöiset tai alustalähtöiset tekniset ratkaisut eivät kuulu tähän opinnäytetyöhön.

2.2 Kehittämistehtävä

Kokonaan uuden verkkopalvelun kehittämisessä on tärkeää pystyä määrittelemään erilaiset käyttäjäryhmät. Tätä tarkoitusta varten jo ennen verkkosivuprojektin varsinaista käynnistämistä Valloxilla kartoitettiin asiakaspersoonat ja niiden asiakaspolut. Kartoitus toteutettiin talon sisäisinä työpajoina, joissa talossa jo oleva tieto koottiin yhteen. Koska B2B-sektorin ostopolku on säädelty ja monivaiheinen, syntyi asiakaspersooniakin kymmenen kappaletta. Niistä kolme on ns. loppukäyttäjiä eli kuluttajapersoonia. Yksi asiakaspersoonia kuvasi viennin asiakkaat. Jäljelle jääneet kuusi edustavat ammattilaisia, jotka

vaikuttavat Valloxin liiketoimintaan Suomessa. Samat **kuusi asiakaspersoonaa** on määritelty uusien verkkosivujen pääkohderyhmiksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia suunnitelma sisällöistä, joita alan ammattilaiset todella tarvitsevat, ja rakenteista, jotka heitä todella palvelevat. Kehittämistehtävän tarkoituksena on kerätä taustatietoa ja analysoida sitä, jotta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin:

- Mitä tietoa yrityksen asiakaspersoonat todella tarvitsevat?
- Miten sisällöt pitää verkkosivuilla jäsenellä, jotta kaikki oleelliset asiakaspersoonat kokevat sivut helpoiksi ja lähestyttäviksi?

Koska tavoitteena ei ole vain arvottaa olemassa olevaa sisältöä tärkeysjärjestykseen, vaan löytää myös ne sisällöt, jotka puuttuvat, on perusteltua käyttää laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusstrategiaksi valikoitui **toimintatutkimus**, koska tarkoitus ei ole ainoastaan kerätä kehittämisideoita, vaan viedä ne käytäntöön. Toimintatutkimuksen henkeen sopii myös se, että tutkimuksen tekijä itse on aktiivinen toimija kehittämisprosessissa. Strategian valintaa tukee myös se, että kehittämistyöhön osallistuu joukko asiantuntijoita toimeksiantajayrityksestä sekä ulkopuolisista kumppaniyrityksistä.

Kun halutaan selvittää, mitä sidosryhmät todella ajattelevat, paras keino on kysyä asiaa heiltä itseltään. Niinpä empiirisen aineiston yhtenä hankintamenetelmänä on **teemahaastattelu**, jolla haastatellaan liiketoiminnan kannalta oleellisimpia asiakaspersoonia. Kaikkien asiakaspersoonien teemahaastattelu ei valitettavasti ollut mahdollista projektin aikataulun vuoksi, niinpä haastateltaviksi asiakaspersooniksi valikoitui kahden asiakaspersoonan edustajia. Nämä asiakaspersoonat ovat kriittisimpiä Valloxin liiketoiminnan kannalta.

On tervettä tunnustaa, että joku muu osaa asian paremmin kuin itse. Se ei tarkoita, että tilanteeseen pitää tyytyä, vaan omaa toimintaa voi aina parantaa oppimalla paremmilta eli **benchmarkkaamalla**. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta ei ole oleellista, mikä on organisaation itsensä mielestä paras tapa toimia, vaan mikä on asiakkaiden mielestä paras tapa toimia. Niinpä teemahaastattelujen lopuksi tutkittavilta kysytään heidän mielestään hyvää verkkopalvelua, johon he ovat ammatissaan törmänneet. Kehittämistyöhön osallistuu

myös ammattimainen palvelukehittäjä, jolla on näkemystä myös toisilta toimialoilta. Hänen avulla voidaan varmistaa, että mukaan kehittämiseen saadaan myös eri alojen parhaat käytänteet, ja voidaan ottaa suurempi kehitysoloikka.

Fasilitoimalla eli tavoitteellisella **työpajatyöskentelyllä** osallistetaan toimeksiantajayrityksen projektiryhmän jäsenet ja yksittäisen aiheen asiantuntijat mukaan kehittämistyöhön ja siinä tehtävään päätöksentekoon. Näin varmistetaan, että heillä oleva tieto asiakkaista, asiakkaiden tarpeista ja käytännön rajoitteista tulee mukaan kehittämistoimintaan. Samalla ryhmän jäsenet sitoutuvat tehtyihin päätöksiin ja ovat muutosagentteja omissa tiimeissään jalkauttaen kehitystyötä omalta osaltaan.

Sekundäärisenä aineistona verkkopalvelun kehittämisessä on syytä aina käyttää olemassa olevasta verkkopalvelusta vuosien mittaan kertynyttä kävijädataa eli analytiikkaa. Sitä on kerätty Google Analyticsiin ja viimeisen vuoden aikana Google Analytics 4:n (GA4) avulla. Analytiikan avulla on mahdollista selvittää mm. suosituimmat sisällöt, joita ei ole syytä hukata kehittämisen tiimellyksessä.

Kehittämisen tueksi on lisäksi käytettävissä yrityksen asiakaspersonien kartoittamisen yhteydessä kerätty data, jossa on koottuna talon henkilöstöltä kerätty näkemys asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Myös Palvelumuotoilupintojaksolla haastateltiin alan ammattilaisia ja kyseinen tieto on kehittämisyöryhmän käytettävissä.

Verkkosivujen kehittämisessä punaisena lankana on asiakaskokemuksen parantaminen. Asiakaskokemuksen parantamiseksi pitää rakentaa asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys on myös palvelumuotoilun ytimessä, jolloin palvelumuotoilun keinoja voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen parantamisessa. Niinpä esimerkiksi asiakasymmärryksen keräämisen jälkeen laadittu suunnitelma alistetaan todellisten asiakkaiden kommentoitavaksi. Suunnitelman pohjalta luotu **prototyyppi** voi jo osoittaa, miltä lopputulos näyttää, vaikka sivustoa ei olisi vielä koodattu riviäkään. Näin asiakas voi vielä kommentoida, vastaako suunnitelmat sitä, mitä he toivovat ja onko yhteinen ymmärrys saavutettu. On helpompaa kommentoida jotain, kun sen näkee. Niinpä prototyypin esit-

telyllä on mahdollista saada vielä jotain uutta kehitettävää, joka nousee esille vasta mallinnuksesta.

Toimintatutkimuksen hengen mukaisesti tutkimus, suunnittelu, toiminnan muuttaminen ja reflektio vuorottelevat. Niinpä tässäkin projektissa tutkitaan asiakkaiden näkemyksiä suunnittelun pohjaksi, suunniteltu palvelu alistetaan asiakkaiden kommentoinnille prototyypivaiheessa ja vielä valmis palvelu testataan sekä sisäisesti että valitulla asiakasjoukolla.

Kun palvelu on julkaistu, kehittäminen ei suinkaan pääty siihen. Vaikka tämä raportti päättyy palvelun julkaisuun, asiakkaiden käyttökokemusta ja verkkosivuston analytiikkaa pitää seurata jatkossakin, jotta sivusto pysyy kehityksen mukana ja palvelee asiakkaita myös pitemmällä aikavälillä.

2.3 Tutkimusmenetelmät

2.3.1 Toimintatutkimus

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui **toimintatutkimus**. Toimintatutkimuksen keskeinen pyrkimys on kehittää olemassa olevaa toimintaa käytännönläheisesti. Jotta kehittäminen olisi tutkimukseen pohjautuvaa, sen tueksi kerätään tietoa, jonka avulla voidaan selvittää, miten asioiden tulisi olla, jotta toiminta olisi parempaa. (Heikkinen 2018, 220.)

Toimintatutkimuksessa ei ole oleellisinta kuvata, kuinka asiat ovat nyt, vaan kuinka niiden tulisi olla. Käytännöllisyys ja hyödynnettävyys ohjaavat voimakkaasti kehittämistä. (Ojasalo ym. 2015, 58.) Toimintatutkimus pyrkii yhdistämään tieteen ja käytännön ja nostamaan esiin hiljaista tietoa (Puusa & Juuti 2020, 280).

Toimintatutkimus on ennen kaikkea osallistavaa tutkimusta. Kehitettävän toiminnan kanssa tekemisissä olevat henkilöt osallistuvat kehittämiseen aktiivisesti, mukaan lukien tutkimuksen tekijä. Yhteistyössä saavutetaan todennäköisimmin parempi lopputulos, kuin yksittäisen ulkopuolisen tutkijan tekemän ehdotuksen pohjalta olisi mahdollista. (Ojasalo ym. 2015, 58.)

Toimintatutkimuksen lähtökohta on ottaa toimijoiden oma näkökulma mukaan tutkimukseen, reflektoida omaa toimintaa sen parantamiseksi. Toimijat ovat oman työnsä asiantuntijoita ja tuntevat sen vaatimukset perin pohjin. Siksi toimintatutkimuksessa pyritään saamaan organisaation jäsenet osallistumaan itsereflektioon luomalla tilanteita, jossa se on mahdollista. Tällaisissa tilanteissa voidaan kyseenalaistaa oletuksia ja tapoja sekä kokeilla jotain uutta. (Puusa & Juuti 2020, 263.)

Toimintatutkimuksessa kehittämisen vaiheet vuorottelevat spiraalimaisesti: suunnittelu, havainnointi ja reflektio, toiminnan muuttaminen ja uudelleen suunnittelu, havainnointi, toiminnan muuttaminen jne. (Puusa & Juuti 2020, 263.) Lopullisena tavoitteena on kerätä ymmärrystä, kehittää toimintaa lisäntyneen ymmärryksen avulla ja viedä muutokset käytäntöön (Puusa & Juuti 2020, 257).

2.3.2 Teemahaastattelu

Valmiiksi laaditut kysymykset ja jopa etukäteen muotoillut vastausvaihtoehdot eli strukturoidut kyselyt tai haastattelut eivät anna riittävää vapautta tutkittavan asian selvittämiseen. Sen sijaan **teemahaastattelussa** aihe on ennalta määrätty, mutta haastattelutilanteessa käytävä keskustelu on vapaamuotoisempaa. (Eskola ym. 2018, 27.) Haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia tai syventäviä kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella ja varmistua näin valitun teeman riittävästä käsittelystä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88).

Haastateltavien valinta voidaan tehdä tarkoituksenmukaisuusperiaatteen mukaan, eli valitaan ne henkilöt, joilla on riittävät pohjatiedot antaa tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot haastattelijalle (Puusa & Juuti 2020, 106). Valintaa on tehtävä myös resurssien rajallisuuden vuoksi. Kaikkien sidosryhmien kattava haastattelu valtakunnallisesti ei ole tämän kehittämisprojektin aikataulun puitteissa mahdollista. Siksi on valittava ne olennaisimmat sidosryhmät ja hankittava haastateltavat tästä joukosta.

Haastattelupaikan valinta on tärkeää, sillä se vaikuttaa haastattelutilanteeseen ja haastateltavan rentouteen. Esimerkiksi liian virallisessa tai vieraassa pai-

kassa haastateltava voi kokea olonsa vaivautuneeksi ja se häiritsee keskittymistä. Hyvä haastattelupaikka voi olla esimerkiksi julkinen paikka tai haastateltavan oma työpaikka, jolloin haastateltava ei joudu keskittymään liiaksi tilanteen ulkopuolisiin asioihin. Paikan on syytä olla rauhallinen, vaikka pieni taustahäly ei olekaan haastattelun este. (Eskola ym. 2018, 33.)

Haastattelu on syytä tallentaa tai äänittää. Näin tutkijan huomio ei kiinnity muistiinpanoihin, vaan haastateltavaan ja itse vuorovaikutustilanteeseen. Samalla varmistetaan myös se, ettei muistiinpanoista jää pois mitään oleellista sen vuoksi, ettei tutkija ehtinyt kirjata kaikkea sanottua ylös. (Kananen 2014, 85.) Haastattelun tallentamismenetelmät on myös syytä miettiä ja koekäyttää etukäteen. Vaikka nykypuhelimissa on hyvät äänitysominaisuudet, on aina riski, että nauhoitustilanteessa esim. tuleva puhelu katkaisee nauhoituksen. (Eskola ym. 2018, 35.)

Teemahaastattelujen luonteeseen ei kuulu etukäteen laaditut kysymyspatteristot, mutta jonkinlainen luettelo käsiteltävistä teemoista on hyvä olla olemassa. Näin varmistetaan se, että kaikkia tutkimukseen kuuluvia teemoja muistetaan käsitellä. (Eskola ym. 2018, 42.) Teemojen käsittely ja kysymysten asettelu voivat vaihdella suurestikin haastattelusta toiseen. Toinen haastateltava voi yleisellä kerrontapyynnöllä vastata jo useaanakin käsiteltävään teemaan hyvin laveasti ja toinen kaipaa yksityiskohtaisempia kysymyksiä vastatakseen. (Puusa & Juuti 2020, 106.) Vaikka tutkija huolehtii keskustelun etenemisestä, hänen täytyy pitäytyä kuuntelussa, eikä hän saa johdatella vastauksien suuntaa antamalla palautetta haastateltavalle. Usein keskustelun etenemistä tukevat kannustavat kommentit saattavat aiheuttaa tutkimusaineiston vinoutuman, ja tutkittava pyrkii antamaan sellaisia vastauksia, joista saa hyvää palautetta. (Kananen 2014, 84–85.)

Tutkimusmenetelmän ongelmana on haastateltavan tietoisuus tutkimustilanteesta. Omassa arjessaan moni toimii hyvin automaattisesti, tiedostamatta. Jotta aito kokemus saataisiin esiin, pitäisi tällainen tilanne saada toistettua mahdollisimman autenttisesti. Kokemus kuitenkin särkyä, kun siihen kiinnittyy huomio ja ihminen tulee tietoiseksi tekemisestään. (Moilanen & Rähkä 2018, 48.)

Kerätty aineisto eli tallennetut haastattelut analysoidaan. Kuvassa 1 on esitelty analysoinnin vaatimat vaiheet. Ensimmäisenä tallennettujen teemahaastattelujen sisältö pitää yhteismitallistaa. Käytännössä se tehdään kirjaamalla haastattelu tekstimuotoon eli **litteroimalla**. Litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkittavan ilmiön mukaan. Koska tässä tutkimuksessa etsitään sisältöjä, propositio-taso eli karkea litteroinnin taso on riittävä. Propositiotasolla haastatteluista kirjataan vain ydinsisältö ylös. (Kananen 2014, 101–102.) Litteroidessa on kuitenkin syytä olla tarkkana, ettei hävitetä olennaista sisältöä eli ammattilaisen käyttämää sanastoa.



Kuva 1. Sisällön käsittely ja analysointi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123 ja Kananen 2014, 105–107)

Litteroinnin jälkeen syntynyt tekstimassa **redusoidaan** eli tiivistetään ja suu-
resta aineistomäärästä jätetään kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. En-

nen redusointia täytyy päättää, miten se tehdään. Deduktiivisessa lähestymistavassa aineistoa lähestytään ennakko-odotuksin, esim. aikaisemman teorian antamalla asteikolla ja etsitään aineistosta vastaavia. Induktiivisesti lähestyttäessä vastaavia ennakko-odotuksia ei ole, vaan aineistosta etsitään vastauksia kysymyksiin ja käytetty luokittelu nousee aineistosta. (Kananen 2014, 103–104; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.)

Aineiston redusointi aloitetaan koodaamalla eli samaa tarkoittavia sisältöjä poimitaan aineistosta ja merkitään samalla koodilla. Koodauksessa täytyy olla huolellinen, ettei sisältöä häviä prosessissa. (Kananen 2014, 104.) Koodatut ilmaukset listataan ja niistä luodaan pelkistettyjä ilmauksia, eli aineisto redusoidaan käsiteltävään muotoon. (Kananen 2014, 113; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123) Redusoidut ilmaukset **klusteroidaan** eli sisällöistä muodostetaan alaluokkia. Alaluokista yhdistelemällä eli **abstrahomalla** muodostetaan yläluokkia ja pääluokkia eli aineisto käsitteellistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–125.)

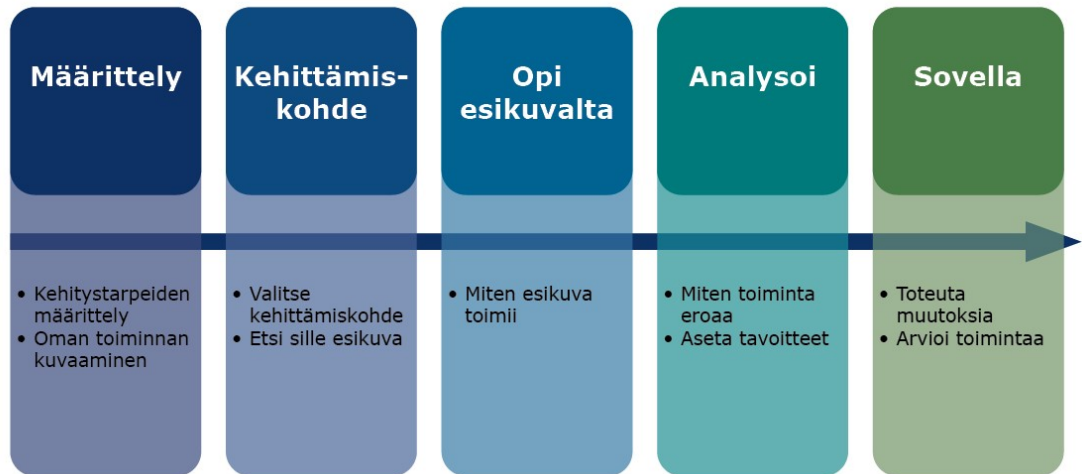
Käsitteellistämisen jälkeen aineistosta etsitään ratkaisua eli vastausta tutkimuskysymyksiin. Analyysissä tarkastellaan ensin jokaista haastattelua erikseen useista eri näkökulmista ja huolellisesti. Vasta sen jälkeen voidaan etsiä yhtäläisyyksiä haastattelujen välillä. Näin varmistetaan tutkimuksen luotettavuus. Kaikkia edellisiä vaiheita yhdistää vielä **dokumentointivaatimus**: tutkimus on luotettava vain, jos kaikki vaiheet on kuvattu ja siten toteutettavissa uudelleen. (Puusa & Juuti 2020, 147.)

2.3.3 Benchmarking

Benchmarking eli **benchmarkkaus** tarkoittaa toimintaa, jonka tavoitteena on kehittää omaa toimintaa oppimalla toisilta, yleensä alansa parhailta. Kehittämisen pohjaksi kerätään tietoa toisilta yrityksiltä, sitä analysoidaan ja opittuja tietoja sovelletaan omaan toimintaan. Benchmarkkauksen idea ei ole kopioida toimintaa sellaisenaan, vaan oppia siitä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 187–188).

Benchmarkkauksen vaiheet voidaan kuvata prosessina (kuva 2). Eri lähteissä niiden järjestys vaihtelee, mutta vaiheet ovat samat: Pitää tunnistaa kehittämi-

sen kohde, etsiä sille esikuva, oppia miten esikuva toimii, analysoida erot ja viedä opittu asia käytäntöön. (Vuorinen & Huikkola 2023, 189 & Tuominen 2016, 10.)



Kuva 2. Benchmarking-prosessi (Vuorinen & Huikkola 2023, 189)

Parhaimmillaan oman toiminnan kehittämiskohde määritellään mitattavalla arvolla, esim. toimitusajalla. Sen jälkeen benchmarkattava kohde valitaan sillä perusteella, mikä yritys suoriutuu riittävästi meitä paremmin samalla arvolla mitattuna. (Tuominen 2016, 11.) Esikuvan valinnan voi tehdä myös tarkoituksen mukaan: uuden kilpailuedun löytämiseksi voi olla tarpeen etsiä parasta mahdollista toimintatapaa toiselta toimialalta, kun taas saman alan toimija erilaisesta lopputuotteesta huolimatta voi olla mielekäs vertailukohta alakohtaisen ongelman ratkaisemiseen. (Niva ym. 2011, 17.)

Benchmarkingin kohteesta kerätään tietoa useista eri lähteistä, kuten internetistä tai julkisista asiakirjoista. Myös tutustumiskäynnit tai benchmarkingvierailut ovat mahdollisia. Tiedon keruun jälkeen tuloksia tutkitaan yhtä aikaa kriittisesti sekä luovasti ja opitusta asioita yhdistelemällä sovelletaan niitä omaan toimintaan. On hyväksyttävä, että kaikki hyvätkään käytännöt eivät ole sellaisenaan siirrettävissä omaan toimintaan esim. organisaation eroista johtuen. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Benchmarkkaus ei ole vain ylimalkaista tutustumista, vaan siinä on tarkoitus analysoida eroja tarkemmin: Ensin pitää selvittää suorituskykyerot ja suorituskyvyn kehitys kehitettävässä prosessissa oman ja benchmarkkausyrityksen

välillä. Sen jälkeen pitää tutkia prosessia niin tarkkaan, että voi tunnistaa suorituskyyerojen taustalla olevat tekijät, joita kehittämällä saavutetaan parempi suorituskyy. Benchmarkkaus voi vaatia tarkkoja kuvauksia kummastakin prosessista. Omasta toiminnasta on tunnistettava erityisesti suorituskyyä haittaavat tekijät ja benchmarkattavasta yrityksestä suorituskyyä edistävät tekijät. Näin voidaan löytää todelliset syyt suorituskyyeroille. (Niva ym. 2011, 35.)

Tämän jälkeen asetetaan tavoitteet, sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet. Tavoitteista johdetaan toteutussuunnitelma ja tehtävät muutokset määritellään. Suorituskyyvyn muutosta on syytä mitata ja muutettua käytäntöä kehittää edelleen. Lopputuloksena benchmarkkaustaso eli esimerkkiyrityksen suoritustaso pitäisi ylittyä. (Niva ym. 2011, 35.)

2.3.4 Fasilitointi ja työpajatyöskentely

Fasilitointi sanana on johdettu latinan sanasta *facilis*, joka tarkoittaa asioiden helpottamista tai vapaan liikkumisen mahdollistamista. Fasilitoinnilla ryhmän energia kanavoidaan yhteisen asian äärelle, jotta saavutetaan parempi lopputulos kuin saataisiin jos ryhmän jäsenet työskentelisivät yksilöinä. Prosessia ohjaa fasilitoija. (Andersen ym. 2021, 13.)

Sipponen-Damonte (2020, 8) määrittelee fasilitoinnin tarkoittavat *ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista erilaisissa ryhmätilaisuuksissa niin, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat tasapuolisesti ja aktiivisesti työskentelyyn.*

Fasilitointi on nähtävissä perinteisen ylhäältä annetun johtamistavan vastakohtaksi. Se on tavoitteellinen ryhmäprosessi, jolla varmistetaan että ryhmän jäsenet sitoutuvat yhteisiin päämääriin. Samalla pidetään huolta siitä, että ryhmässä oleva tieto tulee kaikkien hyödyksi. (Sipponen-Damonte 2020, 9.)

Aika mennyt ei koskaan palaa. Työelämä monimutkaistuu ja päätöksen tekoon liittyy aina vaan enemmän asioita, eikä yksilö voi enää yksin hallita niitä kaikkia. Työryhmissä asiat voidaan ratkaista siten, että kaikki näkökulmat tulevat huomioitua. Ihmiset sitoutuvat ja edistävät aktiivisesti yhteistä asiaa, kun ovat itse saaneet olla mukana päättämässä siitä. Samalla muutosvastarinnasta tuleekin muutosagentti ja uudistuminen nopeutuu ja helpottuu. Kaikki edellä

mainittu vaikuttaa myös vahvasti työn mielekkyyden kokemukseen. (Sipponen-Damonte 2020, 9–10.)

Jos työtehtävä vaatii muiden ihmisten aktivoimista kohti tiettyä päämäärää, kyse on johtamisesta, oli henkilöllä johtajan titteli tai ei. Sähköpostilla lähetettyyn kyselyyn kehittämistoiveista harvoin tulee vastauksia. Yksin keskellä omaa kiirettään harvoin syntyy hyviä ideoita tai toiveita muusta kuin lisääntyvästä vapaa-ajasta. Siksi tarvitaan aktiivisempaa otetta, motivointia ja sitouttamista eli fasilitoimista. (Sipponen-Damonte 2020, 15.)

Yksinkertaisimmillaan fasilitoinnissa on kyse hyvistä kokouskäytännöistä. Kokoukselle on asetettu tavoite tai ratkaistava ongelma, jonka ryhmä ratkaisee yhdessä siten, että jokaisen mielipide on arvokas ja tulee kuulluksi. fasilitoijan eli tilaisuuden kapellimestarin pitää olla neutraali aihetta kohtaan. Sen sijaan hän ei ole neutraali aikataulun tai työskentelytavan suhteen, vaan pitää kiinni sovitusta ajasta ja hyvistä työtavoista ja näin osoittaa arvostuksensa kaikkia osallistujia ja heidän ajankäyttöään kohtaan. (Sipponen-Damonte 2020, 22.)

Hyvä fasilitoija on hyvin valmistautunut ja tietää miksi työpaja järjestetään, mistä asioista pitää keskustella ja mitä työpajassa pitää saada aikaan. Hyvä ennakkosuunnittelu vapauttaa fasilitoijan aikaa ja energiaa, jotta hän voi työpajan kuluessa keskittyä osallistujiin ja käsiteltävään aiheeseen, ja muuttaa suunnitelmaa tilanteen niin vaatiessa. Mikäli työpaja järjestetään virtuaalisesti, ennakkosuunnittelu on vielä tärkeämpää, koska verkon välityksellä toimintamahdollisuudet ovat rajallisemmat. (Andersen ym. 2021, 84.)

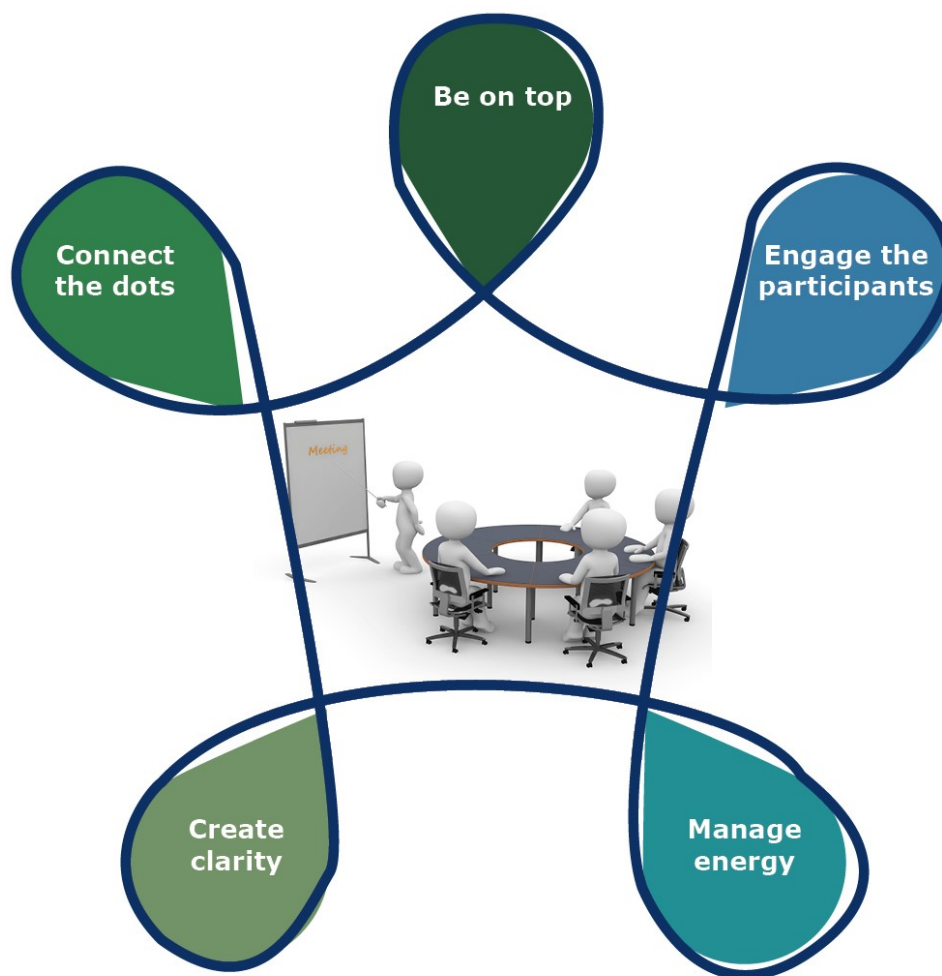
Kuvassa 3 esitetään (virtuaalisen) työpajan suunnittelun elementit. Ei riitä, että suunnittelee työpajalle asialistan, vaan työpajan olemassa olo pitää perustella määrittelemällä, miksi se ylipäätään järjestetään ja mitä työpajan aikana halutaan saada aikaan? Jos syytä ei pystytä nimeämään tai määrittelemään tarkasti, ei koko työpajaa kannata järjestää. (Andersen ym. 2021, 88–90.)



Kuva 3. Virtuaalisen kokouksen ja työpajan suunnittelutähti (Andersen ym. 2021, 88)

Kun tilaisuuden tarkoitus on määritelty, vasta sitten voidaan arvioida, keiden on olennaista osallistua työpajaan, jotta tavoite voidaan saavuttaa. Tarkoitus ja osallistujat määrittelevät tilan ja työkalut, jossa ja joiden avulla työpaja voidaan järjestää. Kaikki nämä yhdessä vaikuttavat työpajan läpivientiin. On valittava tilaisuuden tarkoituksen kannalta järkevät menetelmät ja prosessit. Valintaa tehdessä on myös otettava huomioon osallistujat ja heille ominaiset toimintatavat ja käytettävän tilan rajoitteet. (Andersen ym. 2021, 88–90.)

Kuvassa 4 näytetään hyvän (virtuaalisen) kokouksen tai työpajan fasilitoijan muistilista. Tärkeintä on olla tilanteen tasalla (be on top) eli tietää tilaisuuden tarkoitus, tuntea tekniikka ja osallistujat sekä tuntea myös käsiteltävä asia riittävän hyvin voidakseen ohjata keskustelua. (Andersen ym. 2021, 158–159.)



Kuva 4. Hyvän kokouksen vetäjän muistilista (Andersen ym. 2021, 158)

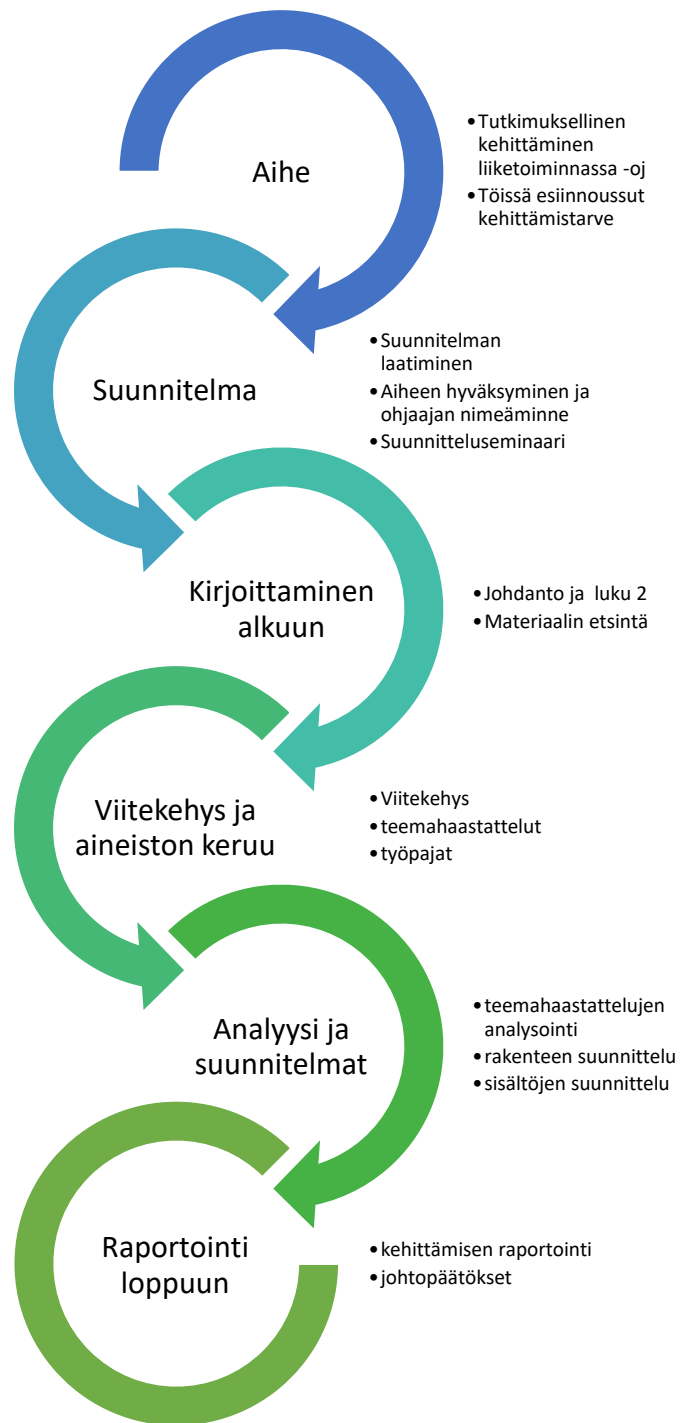
Vaikka fasilitoija olisi asian päällä, onnistunut tilaisuus edellyttää, että mukana olijat saadaan osallistumaan (Engage the participants). Mikäli työpajaan kutsutut ovat passiivisia kuuntelijoita, eivät he anna tietoaan kehittämistoiminnan käyttöön ja tapahtuu hyvin vähän muutosta. Osallistujien aktivointi on fasilitoijan toiseksi tärkein tehtävä. Aktiivinenkin työpaja menettää kuitenkin tehonsa, jos sen kesto on liian pitkä tai taukoja ei pidetä. (Andersen ym. 2021, 171–172.)

Fasilitoijan tehtävänä on myös ylläpitää hyvää ja tuottavaa energiaa (Manage energy) (Andersen ym. 2021, 185–186). Vaikeiden asioiden ratkominen voi kuumentaa tunteita liiksi ja osallistujat jäävät junnaamaan ongelman oireisiin. Toiset taas vaikenevat välttääkseen konflikteja. Tällöin on tärkeää ohjata osallistujat rauhoittumaan ja pohtimaan ongelmien juurisyitä. (Nummi 2018, 114–118.)

Edellisten lisäksi hyvä fasilitoija pitää huolta, että kaikki ymmärtävät missä mennään ja mitä heiltä odotetaan eli luo selkeyttä tilaisuuteen (Create clarity). Etenkin virtuaalisissa tilaisuuksissa menetetään ilmeiden tuoma tuki, jolloin selkeillä ohjeilla autetaan osallistujia antamaan panoksensa prosessille. (Andersen ym. 2021, 199.) Työpajassa usein mietitään asian kannalta hyvinkin pieniä yksityiskohtia. Siksi on myös tärkeää antaa osallistujille ns. iso kuva eli osoittaa työpajan merkitys koko organisaatiolle ja osallistujille itselleen, ja osoittaa pienten yksityiskohtien merkitys isoon kuvaan (Connect the dots). (Andersen ym. 2021, 209–210.)

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Kuten kuvassa 5 on esitetty, opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin jo syksyllä 2022 opintojakson Tutkimuksellinen kehittäminen liiketoiminnassa käynnistyessä. Aluksi ajatus oli, että opinnäytetyön aihetta voi hautoa jopa kokonaisen vuoden. Aika pian opintojakson alettua kävi kuitenkin ilmi, että Vallox Oy:llä alkaisi kohtuullisen kiireellisenä kehittämisprojekti verkkosivujen uudistamiseksi ja projektille tarvitaan projektipäällikkö. Niinpä opinnäytetyön aihealue alkoi muodostua samalla, kun opintojakso eteni.



Kuva 5. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Koska syksy oli kuitenkin jo täynnä opintoja, suunnitelman jalostumiseen meni pitkä aika ja se valmistui vasta joulukuun puolessa välissä, samaan aikaan kuin varsinaisen projektin suunnitelma alkoi töissä muotoutua. Tammikuussa 2023 aihe hyväksyttiin ja työlle määriteltiin ohjaaja. Samaan aikaan alkoi luku- jen 1 ja 2 kokoaminen ja materiaalin etsintä viitekehystä varten.

Tammi-helmikuussa 2023 työstettiin myös opinnäytetyön taustalla pyörivää projektia ja järjestettiin kumppaneiden kilpailutus. Kumppani saatiin sopivasti valittua samana päivänä, kun tämä opinnäytetyö esiteltiin suunnitelmaseminaarissa maaliskuun alussa 2023.

Maaliskuussa 2023 alkoi myös empiirisen aineiston kerääminen lähtökohtanalyysiä varten. Ammattilaisten saaminen haastateltavaksi ei ollut yksinkertaista, koska suurin osa ei koskaan vastannut haastattelupyyntöön. Pari haastatteluun suostunutta pyörsi myös päätöksensä sen jälkeen, kun he ymmärsivät, ettei haastattelua tehdä ilman sen tallentamista. Niinpä potentiaalisia haastateltavia piti jopa vähän maanitella, jotta he ymmärsivät, että kyseessä ei ole mikään massatutkimus, jonka kutsu olisi lähtenyt sadoille vastaanottajille.

Kehittämiprojekti lähti liikkeelle rivakasti. Maalis-huhtikuussa järjestettiin useampia työpajoja toimeksiantajayrityksen henkilöstön kesken. Näissä palvelusuunnittelijavetoisesti kartoitettiin sekä toimeksiantajayrityksen tarpeita että henkilöstön näkemyksiä asiakkaiden tarpeista ja tehtiin päätöksiä teknisen ratkaisun yksityiskohdista. Työpajoissa oli käytettävissä myös lähtökohtanalyysin tietoja ja näin kartoittamisvaiheeseen saatiin mukaan asiakkaiden näkökulma.

Huhtikuun 2023 lopulla valmistui ns. rautalanka- ja visuaalinen suunnitelma tulevasta verkkopalvelusta. Suunnitelma alistettiin loppukäyttäjien arvioitavaksi, ja kaksi LVI-suunnittelijaa kommentoi suunnitelmia. Näin saatiin tehtyä vielä viimeisiä viilauksia suunnitelmiin ennen kuin tekninen toteutus pääsi vauhtiin.

Tekninen toteutus oli käynnissä huhtikuun lopusta aina sivuston julkaisuun saakka. Kumppanin työstäessä sivuston taustalla olevaa tekniikkaa, toimeksiantajan markkinointiorganisaatiossa tehtiin ensin karkean tason sisältösuunnittelua, sitten valmisteltiin sisältöjä, ja lopuksi rakennettiin sisältöjä uuteen järjestelmään sivuiksi. Sivusto tehtiin kolmella kielellä, joten kaikki sisältö oli käännettävä. Toimeksiantajalla oli käytössään tuttu käännöstoimisto, jonka käyttö varmisti sen, että käytetty kieli on yhtenäistä myös toisella kotimaisella tai englanniksi. Ulkopuolinen kääntäjä lisäsi kuitenkin projektin kestoja. Sisältöjä työstettiin suomeksi keväällä ja kesällä, eikä kaikkia saatu valmiiksi riittävän

aikaisessa vaiheessa käännöstoimistolle lähetettäväksi. Joitain yksittäisiä ohjetekstejä syntyi vasta sisällön syöttövaiheessa syyskesällä, ja niitä lähetettiin käännettäväksi viime metreillä. Kesälomat eivät voineet olla vaikuttamatta kääntäjien aikatauluihin ja onhan heillä muitakin asiakkaita. Niinpä viimeisiä käännöksiä odotettiin vielä hyvin lähellä julkaisua.

Uusi sivusto julkaistiin 13.9.2023. Kaikkia sisältötoiveita ei pystytty ratkaisemaan julkaisuhetkeen mennessä, mutta toimintatutkimuksen hengen mukaisesti kehittäminen ei pysähdy virallisen projektin päättymiseen, vaan työ jatkuu.

Kehittämiprojektin tempo kiihtyi loppua kohti. Niinpä opinnäytetyön kirjoittamiselle ei riittänyt enää voimia syyskesällä työpäivien jälkeen. Kehittämiprojektin raportointia varten opinnäytetyön tekijä jäi lokakuussa 2023 lyhyelle opintovapaalle ja tämä raportti on viimeistely syksyllä 2023 varsinaisen kehittämisprojektin päätyttyä.

3 PALVELUMUOTOILU

3.1 Palvelun kehittäminen muotoilun menetelmin on palvelumuotoilua

Muotoilun tarkoituksena on muuttaa arki helpommaksi, sujuvammaksi ja elämyksellisemmäksi. Muotoilussa ihminen on kehittämisen keskiössä, ei kehitettävä organisaatio tai kehitettävä tuote/palvelu. (Koivisto ym. 2018, 37.) Palvelumuotoilu on **käyttäjälähtöistä** palveluiden kehittämistä (Koivisto ym. 2019, 34). Kehittämistä ei tehdä oletuksien tai yrityksen henkilöstön intuition perusteella, vaan asiakkaiden tarpeet ja näkökulma on kehittämisen punainen lanka (Penin 2018, 150). Palvelumuotoilu pyrkii aikaansaamaan palveluista asiakkaan tarpeisiin sopivia ja hyödyllisiä. Samalla kuitenkin varmistetaan, että ne tukevat palveluntarjoajan omia liiketoimintatavoitteita. (Koivisto ym. 2019, 34.) Palvelumuotoilu pyrkii siis luomaan lisäarvoa sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle (Leinonen & Roto 2023, 17).

Palvelumuotoilu ei ole palvelumuotoilijan soolosuoritus, vaan palvelumuotoiluun kuuluu olennaisena osallistava ote ja **yhteiskehittäminen** (Penin 2018, 151). Asiakkaiden, työntekijöiden ja kaikkien, joita kehitettävä palvelu koskettaa, halutaan osallistuvan kehittämisen kaikkiin vaiheisiin. Yhteiskehittämis-

sä olennaista on myös se, että kaikki kehittämiseen osallistuvat nähdään ta-saveroisina kehitystiimin jäseninä. (Koivisto ym. 2019, 40–41.) Varsinkin tuo-reiden kehitystiimien kohdalla tämä vaatii hyvää fasilitointia, jotta toisilleen mahdollisesti vieraat henkilöt saadaan osallistumaan yhteiskehittämiseen ja sitoutumaan tiimin tavoitteisiin (Trischler ym. 2018, 91). Tiimiä perustettaessa on myös varmistettava sen **monialaisuudesta**, jotta kaikki tarpeelliset näkö-kulmat varmasti tulevat edustetuiksi (Koivisto ym. 2019, 41).

Palvelumuotoilussa visuaalisuudella on vahva rooli. **Visualisointi** eli asian kuvaaminen kuvana auttaa sekä suunnittelussa että suunnitelman kommuni-koinnissa. (Tuulaniemi 2011, 115.) Palvelutarinat ovat myös keino kuvata mo-nimutkaisia tilanteita samaistuttavasti. Ne voivat olla myös visuaalisia kuvia, polkukuvauksia, palvelukaavioita tai mitä tahansa kehittämiskohteeseen sopi-vaa, joka auttaa havaitsemaan ja havainnollistamaan asioita. (Penin 2018, 151–152.)

Palvelumuotoilu on **holistinen** prosessi, jossa palvelua kehitetään kokonai-suutena. Huomioon otetaan kaikki palvelun kuluttamiseen liittyvät asiat, kuten tilat, fyysiset esineet ja materiaalit sekä järjestelmät. Kaikkien kosketuspistei-den, jotka palvelua kuluttava henkilö kokee palvelun ohessa, tulee kertoa yh-tenäistä tarinaa palvelun tarjoajasta. (Penin 2018, 152–153.)

Muotoilun ideologian mukaan palvelumuotoilussakin pitää ensimmäisenä sel-vittää, mikä on ongelman ydin, joka vaatii kehittämistä. Resursseja ei haluta haaskata väärän tai olemattoman ja arvatun ongelman ratkaisuun. Tästä syys-tä kehittämisprojektin alku on ns. fuzzy-front-end of innovation eli sumea ja avoin kehittämisprojekti, josta ei tiedetä mitä siitä syntyy. Näin on mahdollista **kartoittaa ongelma** perin juurin ja sitten vasta ryhtyä etsimään siihen ratkai-sua. (Koivisto ym. 2019, 37–38.)

Muotoilulle tyypillinen luovuus näkyy myös palvelumuotoilussa innovatiivisuu-tena, jonka avulla halutaan löytää uusia ja totutuista kaavoista poikkeavia ide-oita. Ideoista tehdään prototyyppejä, joiden avulla ideaa voidaan testata. Tyy-pillistä on myös **iteratiivisuus** eli kehittämiskierrosten toistaminen ja prototyy-peistä oppiminen. Lopullisena tavoitteena on saada aikaan vallankumoukselli-

nen keksintö, jolla yritys voi saada kilpailuetua tai jopa disruptoida markkinoita. (Koivisto ym. 2019, 38–39.)

3.2 Miksi palvelumuotoilu

Maailma ympärillämme on muuttunut ja länsimaissa vallitsee palveluyhteiskunta. Aiemmin teollistuminen edesauttoi maatalouden koneistumista ja vapautti käsipareja teollisuuden palvelukseen. Nykyään teollisuuden automatisoituminen ja rakennemuutos on siirtänyt käsiparit teollisuudesta palvelusektorille. Vaurastumme, kansa ikääntyy ja elämä on hektisempää. Ostamme yhä enemmän palveluita sen sijaan että tekisimme asioita itse. (Tuulaniemi 2011, 22–23.)

Tuotelähtöisessä toiminnassa arvo nähdään valmistettavassa ja myytävässä tuotteessa. Siirryttäessä palvelulähtöisempään ajatteluun yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ja siihen liittyvät prosessit nousevat keskiöön. (Koivisto ym. 2019, 18.) Koska elämme asiakkaan aikakautta, jolloin yritysten tuottamat palvelut ja tuotteet ovat jo hyvin samankaltaisia keskenään, on kilpailijoista erottuminen vaikeampaa. Asiakkaalla on pääsy kaikkeen tietoon ja siten valta valita mieleisensä tuote tai palvelun tarjoaja. Tämä on vaikuttanut suoraan **asiakaslähtöisyyden** ja **asiakaskokemuksen** merkityksen kasvuun. Kilpailussa pärjäävät ne, jotka todella nostavat asiakkaansa tärkeimmäksi kaikessa päätöksenteossa. (Koivisto ym. 2019, 22.)

Pelkillä hyvällä tuotteella ei enää pärjää. Kilpailu on tiukkaa ja erot kilpailijoiden välillä melko pieniä. Tuotteen tekniset ominaisuudet ja tuotannolliset ratkaisut ovat nykyään niin tavanomaista osaamista, että kilpailijat kurovat em. menetelmillä hankitun etumatkan nopeasti kiinni. Oman palveluprosessin ja asiakaskokemuksen kehittäminen on todellinen keino erottautua kilpailijasta. Se on myös keino varmistaa se, ettei organisaation toiminta tuhoa loistavan tuotteen mahdollisuuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26.)

Jo melko vanhan tutkimuksen mukaan 80 % yrityksistä ajattelee asiakaspalvelunsa olevan erinomaista ja antavansa asiakkaille huikeita kokemuksia. Vain 8 % asiakkaista oli samaa mieltä. Oli kuilu yrityksen näkemyksen ja asiakkaiden näkemyksen välillä kuinka suuri tahansa, sen sulkeminen vaatii asiakkai-

den tarpeiden ymmärtämistä, lupauksen pitämistä ja yhä kasvaviin tarpeisiin vastaamista. (Allen ym. 2005, 1.)

Toimija voi nähdä ydintoiminnossaan onnistumisen menestymisen mittarina ja asiakastyytyväisyyden aikaansaajana. Asiakkaat voivat kuitenkin pitää ydintoiminta itsestänselvyytenä, ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa kaikki ympärillä oleva, mm. kohtaamiset asiakaspalvelun kanssa, tiedonkulku, reklamaatioiden käsittely tai hankala verkkopalvelu. Tarjooman ydin vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen vasta, kun se ei täytä odotuksia, ja silloin tietenkin laskevasti. (Stickdorn ym. 2018, 3.)

Tehokkuuden ja laadunvarmistamisen varmistamiseksi monet yritykset ja organisaatiot ovat kiinnittäneet huomiota toimintansa hiomiseen. Yksittäiset organisaation osat tekevät oman ydintehtävänsä erinomaisesti ja tehokkaasti, yleensä kustannusnäkökulmasta katsottuna. Koneiston virittäminen tehdään yleensä yksi toiminnallisuus kerrallaan, jolloin organisaatio siiloutuu. Erilliset organisaation osat eivät välttämättä tee yhteistyötä vaan kukin rakentaa toimintatavat omista lähtökohdistaan tehostaakseen omaa työtään. Siiloutunut organisaatio ei enää ajattele asiakasta ja asiakkaan kokemus on pomppuinen ja hankala. Silloinkin, kun siiloutuneen organisaation jäsenet ryhtyvät yhteistyöhön, he päätyvät usein taistelemaan itselleen tärkeistä asioista omaa terminologiaansa käyttäen ja yhteistä ymmärrystä ei synny. (Stickdorn ym. 2018, 6-9.) Palvelumuotoilu auttaa siiloutunutta organisaatiota kehittämään palvelua tai tuotetta yhdessä tehokkaasti ja tuottavasti. Muotoilun työkalut ovat visuaalisia, kevyitä ja nopeita. Niiden avulla on mahdollista löytää yhteinen kieli ja näkemys työn alla olevasta aiheesta. (Stickdorn ym. 2018, 13.)

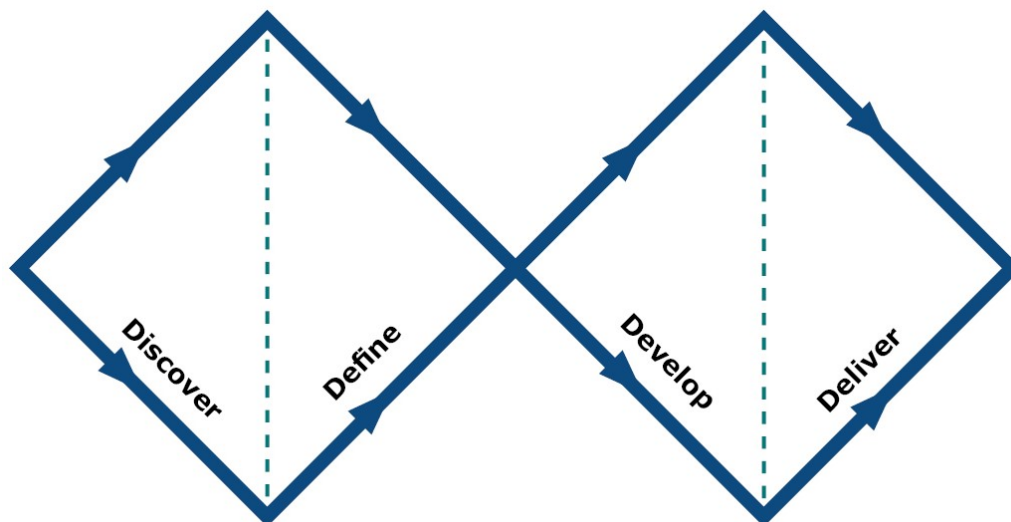
Korkiakoski (2023) tiivistää palvelumuotoilun ja asiakaslähtöisyyden tarpeen hyvin lausahduksella ”tämän päivän yllätys on huomisen normi”, eli se, joka yllätti nyt hyvällä palvelulla, helpolla käyttöliittymällä tai muuten ilahduttavalla toimintatavalla, on asiakkaan silmissä pian koko alan perusvaatimus. Siksi yrityksen pitäisi panostaa hyvään asiakaskokemukseen ja palveluun ja pystyä hiukan ylittämään oma tasonsa päivittäin. Ellei yritys tee sitä itse, kilpailija tekee. (Korkiakoski 2023, 19.)

B2B-sektorilla asiakaskokemukseen vaikuttaa edelleen vahvasti itse tuote tai palvelu, ja miten se sopii asiakasyrityksen tarpeisiin. Silti yrityksiensäkin ostopäätösten takana on ihmisiä, jotka tuntevat. Jos hyvän ja sopivan tuotteen saaminen on työläämpää, hitaampaa tai jotenkin muuten hankalampaa, se ei olekaan enää niin houkutteleva. Siksi yritystenkin tulee tuottaa arvoa asiakasyrityksilleen tai asiakasyritysten henkilöstölle pärjätäkseen kilpailussa. (Holma ym. 2021, 24.)

3.3 Palvelumuotoiluprosessi

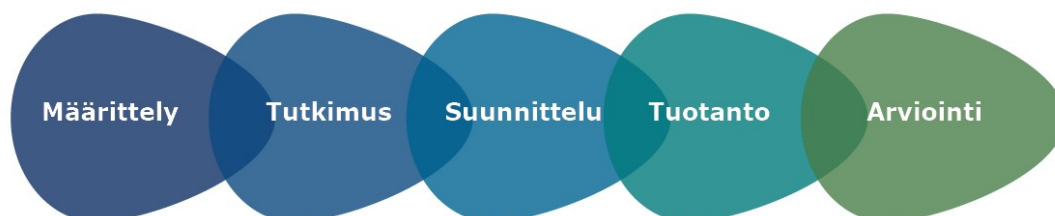
Palvelumuotoilua voidaan kuvata ns. tuplatimantilla (kuva 6). Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa käsillä olevasta ongelmasta tai kehityskohteesta (**Discover**). Tietoa kerätään eri lähteistä ja eri menetelmin, unohtamatta keskusteluja ihmisten kanssa, jotka ovat tekemisissä kehitettävän asian kanssa. Näin ymmärrys kasvaa. Kun tietoa on kerätty niin paljon, että oleellinen on saatu selville, laaditaan siitä tiivistetty näkemys (**Define**). Tiivistetty näkemys kehityksen kohteesta helpottaa tehtävän kommunikointia kehittämiseen osallistuville ilman että heidän kaikkien pitää käydä läpi koko tietomassaa. (Design Council 2003.)

Toinen timantti alkaa muodostua, kun kehittämisen kohteeseen ideoidaan ratkaisuvaihtoehtoja yhteiskehittämällä. Ideoita ei alkuvaiheessa rajoiteta, vaan ideoita kerätään ja niitä jalostetaan ajan ja resurssien sallima määrä (**Develop**). Kun ideoita on läjäpäin, lähdetään niitä karsimaan. Iterointikierröksillä voidaan karsia sekä toteuttamiskelvottomia ideoita että pienimuotoisella testaamisella toimimattomaksi todettuja ideoita. Lopulta ideoiden joukosta jalostuu toteutettava malli (**Deliver**). (Design Council 2003.)



Kuva 6. Tuplatimantti kuvaa palvelumuotoiluprosessin toimintatapaa (Design Council 2003)

Palvelumuotoilun keinoin toteutettava kehittäminen on luovaa ongelmanratkaisua, jonka prosessi on joka kerta uniikki. Niinpä tyhjentävää prosessikaaviota ei voida laatia. Prosessin päävaiheet voidaan kuitenkin kuvata (kuva 7), ja niiden järjestelmällinen toistaminen kehittämisprojektista toiseen säästää voimavaroja luovuudelle. (Tuulaniemi 2011, 126.)



Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessin päävaiheet (Tuulaniemi 2011, 128)

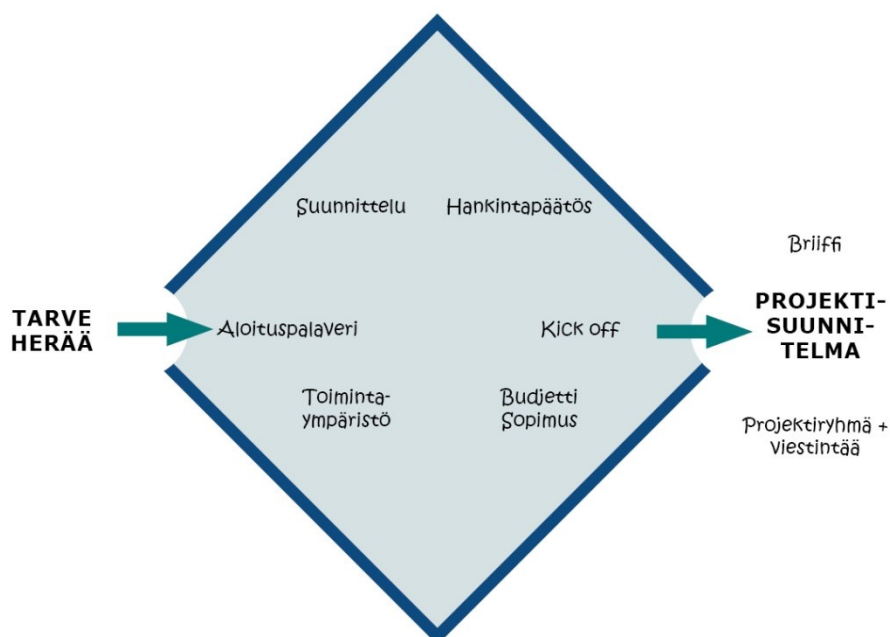
Määrittelyvaiheessa selvitetään palvelun omistajan tahtotila ja se, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Samalla hankitaan tarvittavaa taustatietoa palvelun omistajasta ja omistajan tavoitteista. Taustatietojen pohjalta suoritetaan taustatutkimus. **Tutkimus** kartoittaa palvelun asiakkaiden tarpeet ja toiveet, palvelun omistajan toimintaympäristön ja resurssien asettamat reunaehdot ja kaiken, mikä on oleellista tietää, jotta palvelua voidaan suunnitella asiakaslähteisesti. (Tuulaniemi 2011, 128.)

Suunnitteluvaiheessa tutkimuksella kerätyn ymmärryksen pohjalta kerätään ideoita ja niitä testataan nopeasti asiakkailla, jotta löydetään kaikista ideoista

toimivimmat jatkokehittäväksi. Suunnitteluvaiheessa määritellään myös mitarit palvelun tuottamisen arvioimiseksi. (Tuulaniemi 2011, 128.)

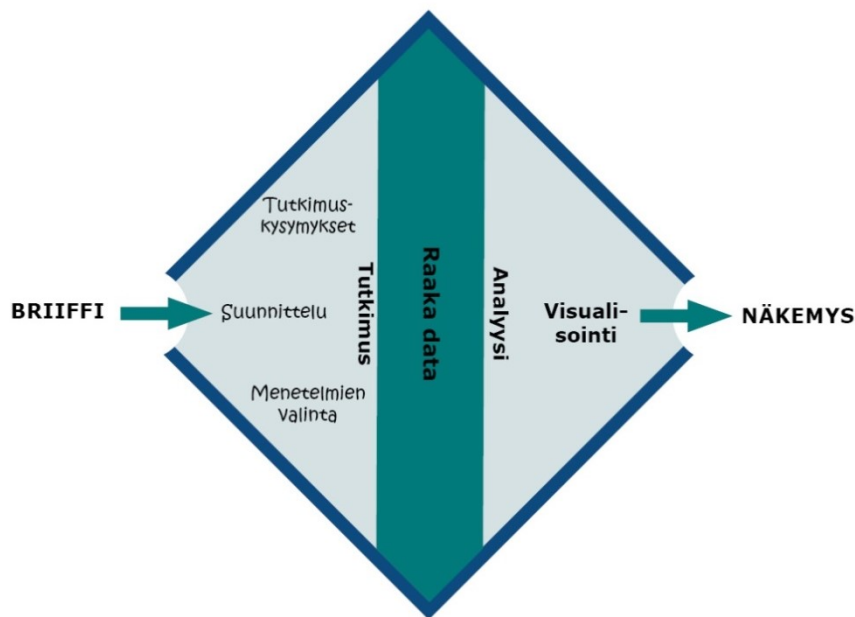
Kun ideat ovat jalostuneet testatuiksi konsepteiksi, lanseerataan suunniteltu palvelu asiakkaille eli ryhdytään **tuottamaan palvelua**. Palvelu voidaan pilotoida ensin pienellä joukolla asiakkaita ja vielä parantaa sitä ennen suurelle yleisölle saattamista. Asiakaspalautetta kerätään ja kehittämistä jatketaan lanseerauksen jälkeenkin. Kehittämisprosessia ja sen onnistumista **arvioidaan**, kuten myös palvelun tuottamista. Mittaaminen on olennaista jatkuvalla kehittämiselle. (Tuulaniemi 2011, 128.)

Palvelumuotoilun kaikkia vaiheita voidaan ajatella omana timanttinaan, jossa ensin laajennetaan tietomäärää ja sitten kiteytetään suuri tietomassa lähtökohdaksi seuraavan vaiheen timanttia varten. Kuvassa 8 on kuvattu määrittelyvaiheen timantti, joka alkaa siitä, kun tarve kehittämiselle herää. Ennen varsinaisen kehittämisprojektin aloittamista tehdään jo suunnittelua, kartoitetaan tietoa ja reunaehtoja, mietitään budjettia ja projektiryhmän kokoonpanoa ja ehtoja mahdolliselle kehittämiskumppanille. Tässä vaiheessa voidaan myös kaivaa pöytälaatikkotutkimukset esille ja tehdä niiden pohjalta jo projektia linjaavia päätöksiä. Lopulta tehdään hankintapäätös, laaditaan sopimus kumppanin kanssa ja tiivistetään kaikki esityö projektisuunnitelmaksi ja briiffiksi toimeksiantajalle. (Stickdorn ym. 2018, 329–330.)



Kuva 8. Määrittelyvaiheen timantti (Stickdorn 2018, 330)

Tutkimusvaiheessa timanttimallissa (kuva 9) ryhdytään määrittelyvaiheen briiffin pohjalta miettimään tarkoitukseen sopivia tutkimuskysymyksiä ja menetelmiä. Tutkimuksen tai useiden tutkimusten jäljiltä jälleen käytettävissä olevan tiedon määrä kasvaa, ja jotta tieto olisi helposti kommunikoitavissa eteenpäin projektiryhmälle ja muille sidosryhmille, se tulee kiteyttää visuaaliseksi malleiksi, esim. sidosryhmäkartaksi ja palvelupolun kuvaukseksi. (Stickdorn ym. 2018, 331.)



Kuva 9. Tutkimusvaiheen timantti (Stickdorn 2018, 331)

Timantin muoto toistuu myös suunnitteluvaiheessa, jossa tutkimuksen tuoma näkemys on timantin alkupisteenä. Timantin sisällä eli vaiheen aikana tietoa kasvatetaan luomalla kasoittain ideoita, joita analysoidaan, arvioidaan ja testataan. Lopulta ideoiden massasta valikoituu lopulta toteutuskelpoisin idea testattavaksi ja lopulta tuotantoon siirrettäväksi. (Stickdorn ym. 2018, 332–333.)

3.4 Asiakslähtöinen ajattelu nostaa asiakkaan tärkeimmäksi

3.4.1 Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen

Ihminen on muotoilun ytimessä. Ihminen on myös palvelun ytimessä sen kulluttajana. (Penin 2018, 150.) Niinpä on itsestään selvää, että palvelumuotoilussa kaikki kumpuaa aina ihmisestä, käyttäjästä eli asiakkaasta. Palvelumuotoilu itsessään on siis asiakslähtöistä kehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Tuotelähtöinen yritys näkee asiakkaat kohteina, jotka passiivisesti odottavat myynti- ja markkinointitoimenpiteitä. Se etsii uusia asiakkaita nykyisille olemassa oleville tuotteilleen. **Asiakaslähtöinen** yritys sen sijaan tutustuu keskeisiin asiakkaisiinsa ja kehittää tuotteita heidän tarpeisiinsa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21–22.) Ei riitä, että kysyy asiakkailta, mitä he haluavat, ja ryhtyy sitten toteuttamaan heidän toiveitaan, koska sillä aikaa joku toinen on jo ehtinyt ylittää odotukset. Siksi on tärkeää tuntee asiakkaiden arki ja aistia herkästi toimintaympäristön muutoksia ja siten kehittää sopivia tuotteita asiakkaiden tulevaisuuden tarpeisiin. (Korkiakoski 2023, 20.)

Asiakaslähtöisyys on terminä kokenut inflaation ja monet yritykset sanovat olevansa asiakaslähtöisiä, siitäkin huolimatta ettei se ole vaikuttanut mitenkään heidän strategiaansa, tavoitteisiinsa tai mittareihinsa. Asiakaslähtöisyys on jätetty liian yleiselle tasolle, eikä ideologiaa ole jalkautettu organisaation läpäiseväksi ajatustavaksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 22.) Maailman palveluistuminen johtaa kuitenkin automaattisesti asiakaslähtöisyyden nousuun liiketaloudellisena menestystekijänä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 25).

Asiakaskokemuksen kehittäminen vie asiakaslähtöisyyden astetta pitemmälle ja auttaa pitämään fokuksen aina asiakkaassa. Näkökulma ei pääse kääntymään yrityksen sisään, kun puhutaan asiakkaan kokemuksista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.) Asiakaskokemuksen nostaminen strategian ytimeksi ei vähennä tuotteen merkitystä, vaan varmistaa, että kyseiset tuotteet tuottavat asiakkaalle haluttua arvoa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26).

Palvelumuotoilun kontekstissa käytetään usein termiä **palvelukokemus**. Se on asiakkaan henkilökohtainen kokemus palvelutapahtumasta ja se syntyy asiakkaan päällä jokaisella palvelukerralla uudelleen. Subjektiiiviseen kokemukseen ei sinänsä voi vaikuttaa, mutta sitä voi optimoida tekemällä palvelukokemuksesta mahdollisimman sujuvan poistamalla siitä esteet, hidasteet ja muut asiakasta harmittavat asiat. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Palvelukokemus-termiä laajempi termi on **asiakaskokemus**. Löytänä ja Korteso (2011, Asiakaskokemuksen määritelmä) määrittivät asiakaskokemuksen suomeksi: *Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tuntei-*

den summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemuksesta on muodostunut itsenäinen liikkeenjohdollinen aihe, johon ollaan valmista panostamaan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19). Siinä on hyvin paljon yhteistä palvelumuotoilun ideologian kanssa. Muotoiluajattelu on tavoitteellista ongelmanratkaisua, jonka päätavoitteena on synnyttää ylivoimaista asiakaskokemusta (Maula & Maula 2019, 19).

Asiakaskokemus alkaa muodostua jo ennen asiakkuuden alkamista esimerkiksi brändiviestinnän tai yrityksen maineen kautta. Jokainen hetki, jossa asiakas tai potentiaalinen asiakas kohtaa yrityksen tai sen tuotteita, lisää asiakaskokemusta. Kun ostotapahtuman yhteydessä asiakkuus on syntynyt, asiakaskokemus jatkaa karttumistaan. Kosketuspisteitä voivat olla asiakaspalvelu, ostotapahtuma, toimitus, reklamaatioiden käsittely, pakkaus ja tuotteen käyttökokemus. Kaikki, mistä asiakkaalle syntyy muistijälkiä. Asiakaskokemus on siis karttuva kokemusten sarja. Asiakaskokemukseen suurimman vaikutuksen tekee se, kuinka asiakas kokee yrityksen sitoutuvan asiakassuhteeseen ja miten kiinnostunut yritys on asiakkaastaan. (Holma ym. 2021, 17.)

Asiakaskokemus on **subjektiivinen kokemus**, johon vaikuttavat myös esimerkiksi yksilön oma asenne, tunnetila ja tietämys. Esimerkiksi kokemus hinnasta on täysin riippuvainen asiakkaan hintatietoisuudesta, varallisuudesta ja jopa elämäntilanteesta. Myös tilanne vaikuttaa kokemukseen. Hyvin ystävällinen, mutta viipyilevä palvelu voi tuntua kurjalta, jos on kova kiire tai monimutkaisien asioiden päättäminen väsyneenä voi tuntua ylitsepääsemättömältä. (Filenius 2015, 14.) Asiakaskokemus synnyttää tunteita ja muistijälkiä. Asiakas ei välttämättä muista, mitä sanaa asiakaspalvelija käytti, mutta muistaa, mitä asiakaspalvelija sai hänet tuntemaan. Näin sekä hyvä että huono kokemus jää asiakkaan mieleen pitkäksi aikaa ja vaikuttaa vahvasti asiakkaan kokemukseen koko yrityksestä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 101.)

Asiakaspalvelija voi reagoida asiakkaan toiveisiin tapauskohtaisesti ja siten vaikuttaa vahvasti asiakaskokemukseen. Myös asiakaspalvelija on ihminen, ja huonon päivän sattuessa se ei voi olla vaikuttamatta asiakaskokemukseen laskevasti. Kun palvelutilanne siirretään verkkoon, palvelu on tasaista päivästä toiseen, mutta se ei pysty välttämättä vastaamaan kaikkien asiakkaiden tar-

peisiin tyydyttävällä tavalla. Tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen koko asiakaskunnalle on siis käytännössä mahdotonta. (Filenius 2015, 14.)

Kun B2C-markkinassa asiakkaan uskollisuus voi katketa hetkessä, B2B-sektorilla asiakassuhteet ovat useimmiten pitkäkestoisempia (Korkiakoski 2023, 20). Hankintaprosessit ovat digitalisoitumisen myötä pidentyneet. Ostettavat tuotteet tai palvelut ovat monimutkaistuneet ja tietoa on saatavilla 24/7. Saatavilla olevaa tietoa myös vertaillaan. Päätöksen tekoon osallistuu useita henkilöitä ostavasta yrityksestä, eikä kauppvoja päättä enää yksi päällikkö nurkahuoneessaan. (Tanni 2022, 20–28.) Panokset ovat suuremmat, joten valmistelu tehdään huolella ja kumppanuuteen ollaan sitoutumassa pitemmäksi aikaa (Holma ym. 2021, 21). Yhtä aikaa myyvän osapuolen kannalta B2B-sektorilla asiakkuuden elinkaarituetot ovat korkeammat sekä suurempien volyymien ja hintojen vuoksi, mutta myös pitempikestoisten asiakkuuksien ansiosta. Vanhan asiakkuuden pitäminen on kannattavampaa kuin uusasiakashankinta, joten asiakaskokemukseen kannattaa panostaa myös B2B-sektorilla (Holma ym. 2021, 23).

Vaikka asiakaskokemus on kokonaisuus, sitä voidaan tarkastella myös kosketuspisteiden kautta. Jokaisessa **kosketuspisteessä** voidaan joko rakentaa tai tuhota yrityksen hyvä maine. Kaikki kosketuspisteet eivät ole yrityksen itsensä hallussa, vaan myös kumppaneiden vaikutus omaan asiakaskokemukseen on valtava. Kuljetusliike, verkkokauppa-alusta tai ulkoistettu asiakaspalvelu ovat esimerkkejä kumppaneista, joiden hyvä tai huono suoriutuminen vaikuttaa suoraan yrityksen asiakaskokemukseen. Siksi niidenkin laatuun pitää vaikuttaa niiltä osin kuin se on mahdollista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 77.)

Jo vuonna 2000 Pine ja Gilmore (2000, 19) totesivat, ettei asiakaskokemuksen kehittämiseksi riitä, että mitataan asiakkaan odotusten ja asiakkaan kokemusten välistä eroa eli **asiakastytyväisyyttä**. Menestyäkseen yrityksen on myös syytä tietää kuinka iso ero on siinä, mitä asiakkaat todella odottavat, ja mihin he tyytyvät. Asiakaskokemuksen kehittämisen taustaksi tarvitaan asiakasymmärrystä, eli tietoa siitä, milloin ja miksi asiakas kääntyy yrityksen palvelujen puoleen ja mitä haasteita hän kohtaa arjessaan. Ilman tätä ymmärrystä kehittäminen pohjautuu pelkkiin arvauksiin, joita jopa liian hyvin tuotteet tuntevat työntekijät tekevät. (Holma ym. 2021, 67–68.)

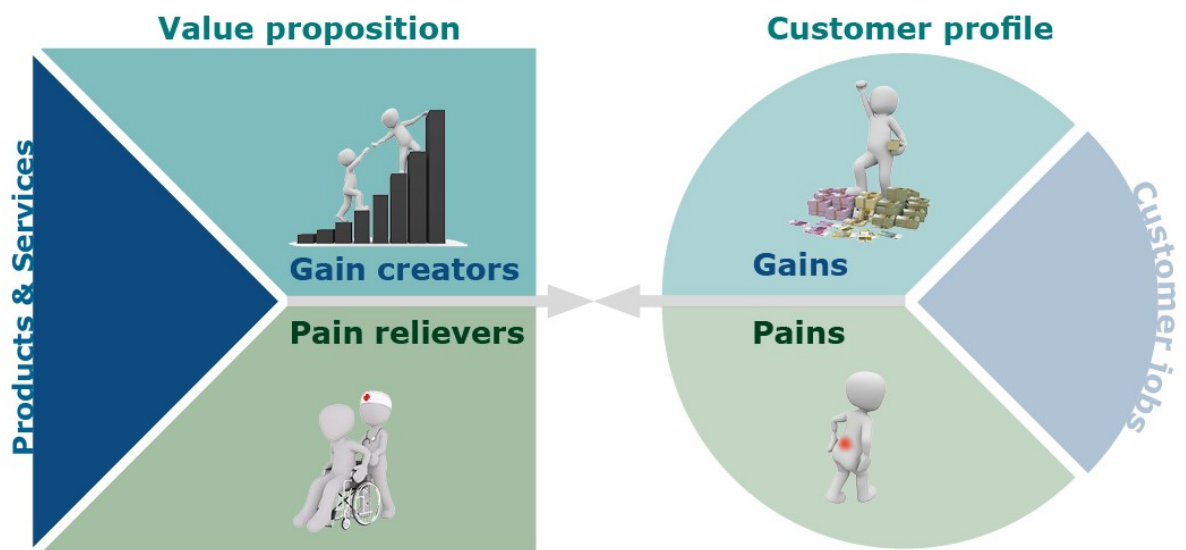
Asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteena on parantaa asiakkaiden elämänlaatua. Asiakaskokemuksen ytimessä on aina ihminen. Rationaalisinkin ihminen tuntee, ja tunteista syntyy kokemuksia. Hyvä asiakaskokemus synnyttää hyviä tunteita ja parantaa siten elämänlaatua. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 31.) Kun sekä tuote että sen ympärillä oleva palvelu ovat hiottuja, ne ovat asiakkaalle vaivattomia ja helppoja. Parhaimmillaan asiakassuhde on merkityksellinen kumppanuus molemmille osapuolille ja vaikuttaa positiivisesti siihen, miltä työviikkomme tuntuu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 89–91.) Eriytyisen hyvässä asiakaskokemuksessa asiakkaan odotukset ylitetään. Odotusten ylittämiseen ei kuitenkaan tarvita isoja ja kalliita toimenpiteitä, vaan pienilläkin asioilla on iso merkitys. Olennaista on vain se, että asiakas saa enemmän kuin odotti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 108.)

B2B-sektorilla asiakaskokemuksen ei tarvitse olla elämyksellistä ja yllättävää. Olennaisempaa on toimia luotettavasti ja ratkaista asiakasyrityksen liiketoimintahaasteita. Toisaalta B2B-maailmassa huonoon asiakaskokemukseen johtanut epäonnistuminen voi käynnistää dominoefektin, jossa useamman yrityksen asiakaskokemus kärsii. (Holma ym. 2021, 23.)

Olennaisinta hyvälle B2B-asiakaskokemukselle on tuottaa arvoa asiakkaalle ja hänen liiketoiminnalleen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa yhä vahvasti se, miten tuote sopii asiakkaan tarpeisiin ja miten luotettava se on. Silti B2B-sektorillakin ihmiset asioivat keskenään, ei yritykset. Siksi kohtaamiset synnyttävät tunteita ja muistijälkiä. Hyvään asiakaskokemukseen pyrkivän pitää varmistaa että lupaukset pidetään päivittäin ja synnytettävät muistijäljet ovat positiivisia. (Holma ym. 2021, 23.) B2B-sektorilla hyvän fiiliksen sijaan numerot näyttelevät selvää roolia asiakaskokemuksen kehittymisessä. Yrityksen kyky lisätä asiakkaansa kannattavuutta ja kustannustehokkuutta merkitsee eniten.

Arvolupaus on keino visualisoida omien tuotteiden ja palvelun merkitys asiakkaalle. Arvolupausta laadittaessa (kuva 10) kuvataan ensin asiakkaan näkökulmasta hänen tehtävänsä (Customer Jobs), tavoitteensa (Gains) ja kipupisteensä (Pains). Vastinpariksi kootaan arvolupaus, joka kuvaa yrityksen keinosia auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa (Gain creators) ja tukahduttamaan kipupisteet (Pain relievers). Näistä muodostuu arvolupauksen palvelu-

tarjooma (Products & Services). Onnistuneen arvolupauksen ei tarvitse auttaa kaikissa asiakkaan tehtävissä eikä poistaa kaikkia kipupisteitä. Tärkeää on kuitenkin tunnistaa tärkeimmät ja pyrkiä auttamaan niissä. Arvolupaus pitää myös laatia jokaiselle tunnistetulle asiakaspersonalle, jotta sekä kipupisteet että niiden ratkaisut ovat hyvin kohdennettuja ja auttavat oikeasti. Jos arvolupaus tehdään liian yleisellä tasolla tai oma tarjooma mielessä, oivallus jää syntymättä. (Osterwalder ym. 2014, 8-25.)



Kuva 10. Arvolupaus (Osterwalder ym. 2014, 8–9)

Vaikka yritys ei aina onnistuisikaan palvelussaan, reklamaatiotilanne on mitä parhain mahdollisuus parantaa asiakaskokemusta. Reklamaatio on selkeä viesti siitä, että asiakkaan odotusten ja kokeman välillä on suuri kuilu ja yritys saa näin siitä tiedon. Syyllisten etsimisen sijaan asia tulee korjata ja hyvittää nopeasti ja ystävällisesti, jolloin asiakaskokemus voi nousta jopa reklamaatioita edeltävästä tasosta. Sen lisäksi tilanne pitää analysoida ja selvittää, mitä voimme tehdä, jottei vastaava toistu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 113–114.)

B2B-sektorilla elämyksellisyyden sijaan olennaisempaa on tarjota oikean koinen palvelu asiakkaalle oikeaan aikaan, eli olla responsiivinen. Asiakkaaseen sitoutuminen ja mukana kehittyminen takaa pitkän asiakassuhteen ja saumaton kokemus lisää puolestaan asiakkaan sitoutumista yritykseen. Jos toistuvasti kuitenkin asiakas saa vähemmän kuin mitä hän toivoo, voi uuden yhteistyökumppanin haku käynnistyä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 88.)

Asiakaskokemus on kokonaisuus, eikä erillistä digitaalista asiakaskokemusta voida täysin erottaa siitä. Asiakas ei varsinaisesti etsi digitaalista asiakaskokemusta, vaan helpotusta elämäänsä. (Korkiakoski 2023, 21–22.) Kuitenkin digitaalisissa kanavissa asiakaskokemukselta vaaditaan jopa enemmän kuin kasvokkaisissa kohtaamisissa. Palvelun pitää olla saavutettavaa eri päätelaitteilla, tiedon pitää löytyä helposti ja olla selkeää ja ymmärrettävää. Kun kivijalkakaupassa myyjä voi vaihtaa puhetapaansa ja käyttämäänsä terminologiaa asiakkaan mukaan, verkossa on usein mahdollista esittää tuotteen tiedot vain yhdellä tavalla, joka ei välttämättä avaa tuotteen ominaisuuksia kaikille asiakasryhmille yhtä tehokkaasti. Käytettävyys ja halutun kohderyhmän näkökulmasta oikeakielisyys lisää käytön helppoutta ja parantaa siten asiakaskokemusta. (Filenius 2015, 58–70.)

Asiakas on aina jakanut kokemuksia läheisilleen. Ei turhaan sanota, että hyvä kello kauas kuuluu, paha vielä kauemmas. Sosiaalisen median aikakaudella täysin tuntemattomienkin ihmisten kokemukset tulevat kenen tahansa nähtävälle ja negatiiviset kommentit vaikuttavat varmasti mielipiteeseen, ellei lukijalla ole itsellään valmiiksi parempaa tietoa asiasta. Yhtäläillä suositukset itselle luotettavilta tahoilta vahvistavat ostopäätöstä. Vaikutus on sama B2B-sektorilla, jossa referenssit tai saman alan toimijoiden kokemukset vaikuttavat vahvasti ostopäätökseen. (Holma ym. 2021, 49.)

Asiakaskokemus on myös tärkein vaikutin asiakkaiden lojaalisuudelle. Hinta vaikuttaa lojaalisuuteen vain 12 % verran, brändi noin 20 %. Asiakaslojaalisuuteen selkeästi eniten vaikuttaa tuotekokemus, noin 36 %, ja asiakkaan kokemus vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa, noin 30 %. (Gartner 2019, 7.)

Henkilöstökokemus ja asiakaskokemus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Henkilöstö viihtyy paremmin työssään, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Korkeakoski 2023, 38.) Toisaalta hyvä henkilöstökokemus parantaa asiakaskokemusta, koska työssään viihtyvä henkilöstö tietää tehtävänsä ja roolinsa asiakkaan ostopolulla. Se taas näyttäytyy asiakkaalle pomputtomana polkuna, jossa asiakaspalvelija on kiinnostunut auttamaan heitä. (Holma ym. 2021, 53.) Asiakaskokemus on jokaisen yrityksen työntekijän vastuulla tehtävänkuvasta riippumatta (Korkeakoski 2023, 38).

Kun puhutaan asiakaskeskeisyydestä tai asiakaskokemuksen kehittämisestä, yhteinen näkemys usein puuttuu. Yksi puhuu myynnin kehittämisestä, toinen henkilöstökokemuksesta ja kolmas tuotteesta. Jotta kehittämistä voidaan tehdä, pitää organisaatiolla ja sen johdolla olla yhtenäinen näkemys siitä, mitä kaikkea asiakaskokemus on ja millaista asiakaskokemusta juuri tässä yrityksessä tavoitellaan. (Korkeakoski 2023, 25.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena ei aina ole tarpeen olla ikimuistoinen ja elämyksellinen kokemus. Monissa palveluissa tai palvelun kosketuspisteissä jopa huomaamattomuus on parempaa asiakaskokemusta kuin ikiajoiksi mieleen jäävä muisto. Siksi yrityksen pitää itse määritellä se, millaista asiakaskokemusta se tavoittelee kussakin kosketuspisteessä. (Becker & Jaakkola 2020, 643.)

Asiakaskokemuksen tahtotilan määrittelyä ei pidä ottaa kevyesti. Kuvassa 11 kuvataan osa-alueet, jotka tahtotilan määrittelyssä pitää ottaa huomioon. Jotta tahtotilan kuvauksesta tulee realistinen ja henkilöstö sitoutuu sen toteuttamiseen, pitää henkilöstön osallistua sen laatimiseen. Tahtotilan tulee olla linjassa yrityksen vision kanssa ja perustua vankkaan asiakasymmärrykseen. Jos emme tiedä, mitä asiakkaat ajattelevat meistä nyt, emme voi ennustaa, mitä he meiltä haluavat huomenna. (Korkeakoski 2023, 47–50.)



Kuva 11. Asiakaskokemuksen tahtotilan lähtökohdat (Korkeakoski 2023, 49)

Kaikkein oleellisinta asiakaskokemuksen tahtotilan onnistumiselle on tietenkin johdon sitoutuminen siihen. Silloin tahtotila myös ohjaa kehittämistä. Epäon-

nistunut tahtotilan kuvaus on epärealistinen ja yrityksen ulottumattomissa, jolloin se ei motivoi henkilöstä ja jää sanahelinäksi. Liian usein tahtotilan kuvaus ei ole tarpeeksi rohkea eikä erotu mitenkään saman alan muista toimijoista. Jos asiakaskokemuksella pyritään rakentamaan kilpailuetua, pitää sen näkyä tahtotilan kuvauksesta. (Korkeakoski 2023, 47–50.)

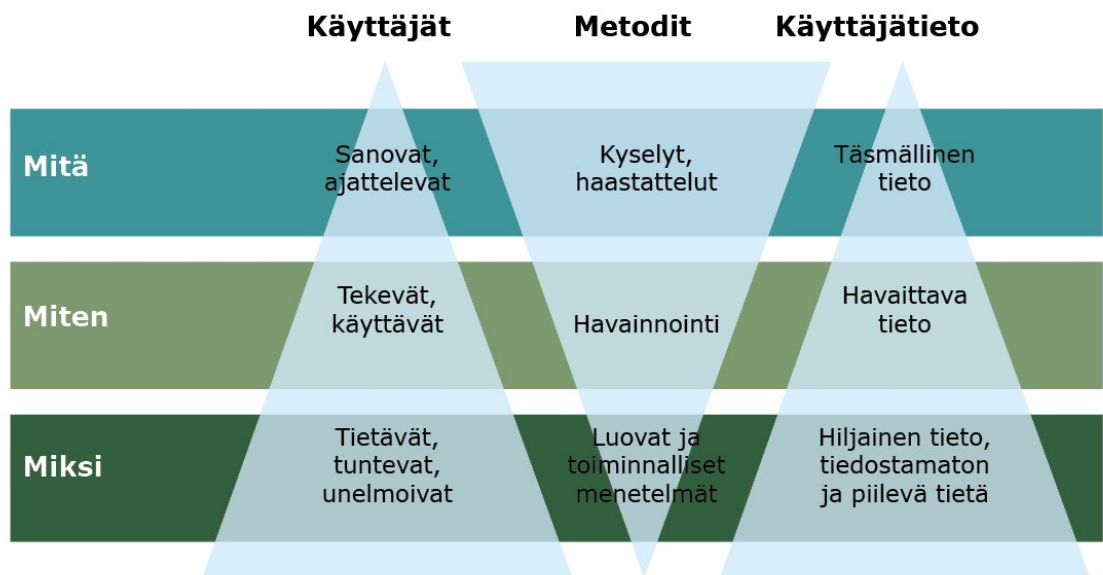
3.4.2 Asiakasymmärryksen rakentaminen mahdollistaa kehittämisen

Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää, pitää asiakkaan tarpeet tuntea. Yrityksen henkilökunta tuntee tuotteensa ja palvelunsa läpikotaisin ja on siksi itse kykenemätön huomaamaan, miten asiakkaan kokevat yrityksen tuotteet ja palvelut omassa ympäristössään. Asiakkaan pohjatiedot ovat myös ohuimmat kuin asian kanssa päivittäin työskentelevillä, joten on paikallaan kysyä, olemmeko liikaa. (Holma ym. 2021, 67.)

Pelkkä markkinatutkimus tai kysely ei tuo riittävän syvällistä tietämystä, ja piilevät tarpeet voivat jäädä huomaamatta. Asiakkaiden osallistumisen pitää olla syvällisempää, jotta voidaan havaita kaikki tarpeet ja nähdään vaihtoehtoiset tavat käyttää palvelua. (Storey & Larbig 2018, 113.) Tietoa pitää kerätä useista eri lähteistä, eikä päätöksiä kannata tehdä yksinomaan asiakkaiden antaman palautteen pohjalta. Asiakkaalta saatua palautetta pitää peilata esim. www-analytiikkaan tai muuhun käytettävissä olevaan dataan, jotta voidaan ymmärtää, mitä on tapahtunut. Vasta sitten voidaan täysin ymmärtää, miksi asiakas on kokenut tilanteessa kuten ilmoittaa. (Holma ym. 2021, 69.) Paras tulos syntyy, kun asiakkaita tarkkaillaan tai heidän kanssaan tehdään töitä (Storey & Larbig 2018, 113). Tämä johtuu siitä, että harva osaa kuvitella palvelua tai tuotetta, jota ei vielä ole olemassa (Tuulaniemi 2011, 73).

Asiakasymmärrystä voidaan kerätä kevyesti tai syvällisesti. Kuvassa 12 kuvataan asiakasymmärryksen tasot. Ylimmällä tasolla kerätään asiakkaan tiedostamaa tietoa esim. haastattelemalla asiakkaita tai laatimalla kysely. Tieto on pinnallista ja tällä tavalla saadaan kerättyä täsmällistä tietoa. (University of Saskatchewan 2021, Design methodology.) Syvällisempää tietoa voidaan keräyttää loppukäyttäjän arkea tarkkailemalla. Näin nähdään loppuasiakkaan todelliset tavat toimia ja ehkä piilevätkin tarpeet, joista he eivät välttämättä ole itse täysin tietoisia tai eivät osaa niitä sanoittaa. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Alimmalla tasolla on syvältä tunne- ja motivaatiotasolta kumpuavat tiedostamattomat vaikuttimet, jotka voivat tulla esiin esimerkiksi työpajatyypisessä työskentelyssä yhdessä tekemällä. Paras ymmärrys saadaan yleensä kaikkia edellä mainittuja tasoja tutkimalla. (University of Saskatchewan 2021, Design methodology.)

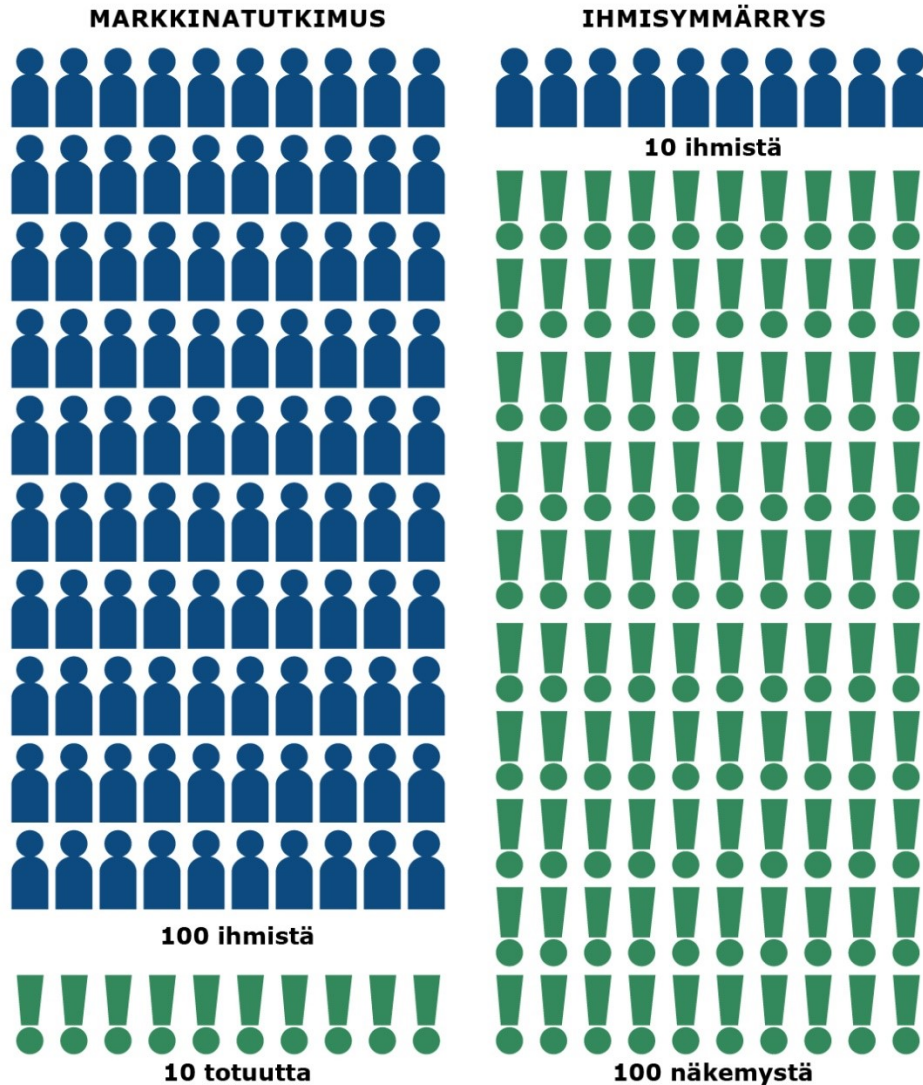


Kuva 12. Asiakasymmärryksen tasot (mukailen University of Saskatchewan 2021, Design methodology)

Tiedon hankkimisessa on useita kompastuskiviä. Kyselyillä saadaan vain rajallinen määrä tietoa. Vastausten oikeellisuuskin on kyseenalaista, koska kysymysten asetanta on usein monimerkityksellistä tai kysymyksissä on käytetty yrityksen omaa kieltä. Väärällä tulkinnalla asiakas on vastannut kokonaan eri asiaan kuin mitä kysyttiin. Kyselyiden avulla saatu tieto on myös valmiiksi historiaa, eikä pelkästään sen pohjalta voi tehdä strategiatyötä tai tuotekehitystä, vaan vaaditaan myös tulevaisuuden ennakointia ja syvempää asiakkaiden tuntemista. (Holma ym. 2020, 71.)

Markkinatutkimuksella voidaan saada aikaan rajallinen määrä tietoa suurelta joukolta ihmisiä. Todellista asiakasymmärrystä kerryttääkseen yrityksen tulisi tehdä useita pieniä ihmisymmärrystutkimuksia. Tällä tavoin saadaan kaasan paljon tietoa pieneltä joukolta ihmisiä (kuva 13). Otannan ei tarvitse olla iso, vaan tulosten voidaan todeta olevan tarpeeksi laajoja, kun vastaukset saturoituvat, eli uutta tietoa ei enää tule. (Holma ym. 2020, 75.) Myös palvelumuotoilusta tutuilla menetelmillä (ks. luku 3.5) voidaan kerätä asiakasymmär-

rystä (Korkeakoski 2023, 110). Palvelumuotoilun menetelmät ovat tutkivia, kuten havainnointi, varjostaminen ja työpajamenetelmät, ja siten myös asiakasymmärrystä kasvattavia (Penin 2018, 150).



Kuva 13. Ihmisymmärrystutkimus tuottaa erilaista tietoa kuin markkinatutkimus (Holma ym. 2020, 75)

Asiakkaan itsensä antama palaute on aliarvostettu asiakasymmärryksen keräilyväylä. Ongelmatilanteessa asiakkaan kokemus on vahvimillaan ja sen kääntäminen positiiviseksi on hyvin vitaalia asiakkuuden jatkumiselle. Negatiivista palautetta pitää osata ottaa vastaan, eikä kuitata asiakasta hankalaksi tai ihmetellä, miksei hän tiedä. On paikallaan katsoa peiliin ja analysoida omaa toimintaa. Onnistuttiinko viestinnässä tai ymmärrettiinkö asiakasta alun alkaenkaan oikein? (Holma ym. 2020, 80.)

Asiakasymmärryksen sisällyttäminen palvelumuotoiluprosessiin on erilaisten tutkimusmenetelmien lisäksi myös mahdollista osallistamalla asiakkaita suoraan suunnitteluprosessiin. Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että palvelumuotoiluprosessissa, jossa loppukäyttäjät ovat mukana, tulokset ovat innovatiivisempia ja käytettävämpiä. Sama tutkimus kuitenkin osoittaa, että näin käyttökelpoisia ideoita syntyy vähemmän, mikä saattaa olla osallistamisen este dynaamisilla markkinoilla, joissa tuotteet pitää saada markkinoille nopeasti. (Trischler ym. 2018, 91.) Yrityksen pitäisi selvittää, miten se voisi lisätä asiakkaansa resursseja esimerkiksi helpottamalla hänen työtään, jotta asiakas vastavuoroisesti toimisi sen aktiivisena kehittämiskumppanina. Kun asiakkaat tuntevat tuotteet ja/tai palvelut ja kokevat voineensa vaikuttaa niiden kehittämiseen, he sitoutuvat yritykseen ja edistävät yrityksen toimintaa ja jopa tuovat uusia kumppaneita yritykselle. (Jaakkola & Alexander 2014, 257–258.)

Asiakkaiden osallistuminen kehitysprojekteihin on nähty myös riskinä, joka väärin käytettynä rajoittaa kehittämistä. Esimerkiksi kehittäjä ei halua ottaa vastaan asiakkaan antamaa palautetta tai asiakkaiden näkemykset rajoittavat innovointia. (Sihvonen ym. 2021, 90–93). Myös liian tiivis yhteistyö pienen asiakasjoukon kanssa voi tuoda ymmärrykseen sokeita pisteitä ja lopputulos ei sovikaan suurelle yleisölle, vaan juuri sille pienelle osallistuneelle joukolle (Storey & Larbig 2018, 113). Tämän välttääkseen innovointi ja asiakastieto on nivottava yhteen koko kehittämisprosessin ajan, jotta lopullisella tuotteella on kysyntää, eikä nojata vain kertaluonteiseen selvitykseen. Asiakastiedon jatkuva kerääminen on edellytys sille, että asiakastiedolla on todella merkitystä, kun yritys kehittää tuotteitaan tai palveluitaan. (Sihvonen ym. 2021, 103.)

3.4.3 Asiakasymmärryksen visualisointi

Hankitun asiakasymmärryksen kiteyttämiseksi laaditaan usein kuvaus asiakasryhmistä tai sidosryhmistä. Ne ovat tiivistettyjä kuvauksia kunkin ryhmän tarpeista, ominaisuuksista ja toimintamalleista. (Tuulaniemi 2011, 154–155.) Profilointi tehdään yhdistelemällä tietoja eri lähteistä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 132). Näitä tiivistettyjä profilointeja kutsutaan eri yhteyksissä eri nimillä, kuten ostajapersoonaa, asiakaspersoonaa tai asiakasprofiiliä, mutta perimmäinen tarkoitus kaikilla on sama, eli kuvata tyypillinen asiakas.

Asiakaspersoonana ei ole kuvaus yhdestä asiakasryhmän edustajasta, vaan kuvitteellinen hahmo, joka on keskiarvo tai arkkityyppi edustamastaan asiakasjoukosta (kuva 14). Asiakaspersoonalle annetaan yleensä nimi, ikä, kuva ja muita ominaisuuksia, jotta niihin on helppo samaistua. Asiakaspersoonaksi tiivistetty kuvaus asiakasymmärryksestä auttaa lisäämään empatiaa asiakasta kohtaan ja helpottaa tuon ymmärryksen levittämistä organisaation sisällä ja tarvittaessa esim. yhteistyökumppaneille saakka. (Stickdorn ym. 2018, 40.)



Minna Markkinointipäällikkö

- 32 v
- Kauppatieteiden maisteri
- Johtoryhmän jäsen
- Aktiivinen LinkedInissä
- Osallistuu aktiivisesti erilaisten verkostojen toimintaan
- Harrastuksena kulttuuri

Arjen ongelmat

- Budjetti ei riitä
- Aika ei riitä
- Ala jatkuvassa muutoksessa, hallittavia asioita paljon
- Muun johtoryhmän mielipiteet vaikeuttavat kehittämistä

Mihin tarvitsee apua

- Investoinnin argumentointi muulle johtoryhmälle
- Markkinoinnin kustannusten lasku
- Markkinoinnin tehokkuuden nosto
- Toimenpiteiden vaikuttavuuden osoittaminen johtoryhmälle

Mikä auttaa

- Hyvät argumentit hyödyistä
- Vinkit, miten säästää toisaalla hankinnan avulla
- Vinkit tehokkaaseen käyttöön
- Toimenpiteiden tehokkuudesta oma dashboard

Kuva 14. Asiakaspersoonan kuvaa tyypillisintä asiakasta tai niiden keskiarvoa tavalla, joka helpottaa kohderyhmän kommunikointia muulle organisaatiolle

Toinen vakiintunut tapa visualisoida hankittua asiakasymmärrystä on laatia kuvaus asiakkaan polusta. Se voi olla nimeltään ostopolku, asiakaspolku, palvelupolku, tms. Kaikki ne kuvaavat asiakkaan matkan siitä hetkestä, kun hän tulee tietoiseksi yrityksestä siihen, kun hän tekee ostoksen, tai on tekemättä sitä. Tuolle polulle mahtuu runsaasti erilaisia kosketuspisteitä, joissa asiakas saa lisää kokemusta yrityksestä. Kaikki kosketuspisteet eivät suinkaan ole

yrittäjien käsissä, vaan voivat olla kumppanin käsissä, kokonaan ulkopuolisen tahon käsissä tai jopa asiakkaan itsensä hallitsemia kosketuspisteitä. (Lemon & Verhoef 2016, 74–78.) Asiakaspolun kartoittaminen ja kuvaaminen auttaa yritystä katsomaan asiaa asiakkaan näkökulmasta omien prosessiensa sijaan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 207).

Yrityksen kannattaa kuvata kullekin asiakaspersonalle asiakaspolku, jotta se voi hahmottaa, mitä kaikkea asiakkaan polun varrella tapahtuukaan ja mikä kaikki siellä vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta. Yhteen kosketuspisteeseen tai yhteen palautekanavaan nojatessaan yritys voi saada vinoutuneen kuvan asiakkaiden kokemuksesta. Siksi asiakaskokemusta pitäisi mitata useilla eri tavoin ja useista eri pisteistä ja analysoida niiden välisiä yhteyksiä. Huomionarvoista on se, että eri asiakaspersonat voivat reagoida samassa pisteessä samaan asiaan ihan eri tavalla. (Becker & Jaakkola 2020, 644.) Asiakasymmärryksen karttumista voi visualisoida edellisistä jalostetuilla kartoilla ja kaavioilla. Esim. Service Blueprint -nimellä tunnettu kaavio yhdistää asiakkaan polun ja organisaation toimet samaan kuvaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 220.)

3.5 Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun läpäisevä teema. Työpajatyöskentely kuuluu palvelumuotoilun menetelmäpalettiin kaikissa kehittämisen vaiheissa. Työpajoissa voidaan koota yhteistä näkemystä eri henkilöillä olevista tiedonmurusista tai tehdä päätöksiä yhdessä. On tärkeää, että myös palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot saavat tuoda julki toiveensa kehittämiselle. (Tuulaniemi 2011, 145.) Yhteiskehittäminen onnistuu parhaiten, mikäli palvelumuotoilija itse fasilitoi yhteissuunnittelutiimin toimintaa ja muut tiimiläiset saavat osallistua nimenomaan oman osaamisalueensa mukaisesti. (Trischler ym. 2018, 91.)

Palvelumuotoilussa ei riitä, että palvelua kehitetään yhdessä. Kehittämisen pitää pohjautua asiakasymmärrykseen. Ymmärrystä voi alkaa kerätä ns. pöytälaatikkotutkimuksella, joka voi olla mikä tahansa taustatutkimus varsinaiselle tutkimukselle. Se voi sisältää esimerkiksi sisäisiä haastatteluja, kilpailija-analyysyjä, alan lehtiin tutustumista, tai olemassa olevaan sekundaariseen

aineistoon tutustumista. Mitä tahansa, joka auttaa muodostamaan kysymyksiä varsinaista tutkimusta varten. (Stickdorn ym. 2018, 117–118.)

Varsinainen tutkimus voidaan tehdä lähes millä tahansa tarkoitukseen sopival- la tutkimusmenetelmällä. Palvelumuotoilussa on suositeltavaa kerätä dataa useilla eri tutkimusmenetelmillä. Jos useilla eri tutkimusmenetelmillä saavute- taan sama tulos, voidaan tulosta pitää luotettavana. Tätä kutsutaan Menetel- mättriangulaatioksi. (Stickdorn ym. 2018, 106.) Palvelumuotoilun tyypillisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat:

- **Etnografiat** (ml. autoetnografiat) ovat menetelmiä, jossa tutkittavan il- miön kanssa vietetään runsaasti aikaa ja siten omaksutaan tietoa siitä, esim. jonkin yhteisön tavasta toimia (Stickdorn ym. 2018, 117–118).
- **Havainnoiminen** (ml. varjostaminen) on menetelmä, jossa seurataan kehitettävän palvelun tuottamista ja kuluttamista yhtä aikaa, joko osal- listumalla tilanteeseen tai passiivisesti seuraamalla (Stickdorn ym. 2018, 118–119 ja 122).
- **Kontekstuaalinen haastattelu** on teemahaastattelun tapainen lähes- tymistapa, jossa haastattelu toteutetaan tutkittavan omassa toimin- taympäristössä, esim. työpaikalla tai kotona, riippuen kehitettävästä palvelusta. Näin haastateltava voi osoittaa kehittämiskohteita suoraan kehittämisen kohteena olevasta palvelusta tai ympäristöstä. (Stickdorn ym. 2018, 120.)
- **Syvähaastattelu** on usein puolistrukturoitu haastattelu, joka tehdään kasvokkain, jotta haastateltavan eleitä ja ilmeitä voidaan tulkita (Stick- dorn ym. 2018, 121).
- **Focusryhmä** on menetelmä, jossa haastattelija kutsuu koolle joukon ihmisiä keskustelemaan kehityksen kohteena olevasta palvelusta tai tuotteesta. Niiden heikkoutena on kuitenkin irrallisuus kontekstista, jol- loin jotain olennaista voi jäädä havaitsematta. (Stickdorn ym. 2018, 122.)
- **Luotaimet** ovat menetelmä, jossa tutkittavalta vaaditaan suurta panos- ta, esim. tutkittava dokumentoi omaa toimintaansa tutkijan antamien ohjeiden mukaisesti. Näin tutkija ei voi vaikuttaa tutkimustilanteeseen, mutta tutkittavien sitouttaminen on myös vaativaa. (Stickdorn ym. 2018, 123.)

Tutkimuksen tulokset voivat olla lähes mitä tahansa. Useimmiten ne kuitenkin analysoidaan ja tiivistetään visuaalisesti suunnitteluvaiheen aloitusta varten. Palvelumuotoilulle tyypillisiä **visualisointeja** ovat persoonat, palvelupolun kuvaukset, sidosryhmäkartat, käyttäjätarinat, service blue print -kaaviot tai yksinkertaisimmillaan lista tehtävistä toimenpiteistä. (Stickdorn ym. 2018, 113.) Kun palvelupolku keskittyy asiakkaan näkökulmaan, Service blueprint yhdistää asiakkaan polun palvelun tarjoajan omiin toimenpiteisiin. Service blueprint tuo näkyväksi sekä asiakasrajapinnan toimenpiteet että niin sanotut backoffice-toimenpiteet, joita palvelun tuottamiseksi on tehtävä. Siksi Service blueprint on palvelumuotoilulle tyypillisin visualisointi. Samaa työkalua voidaan käyttää niin nykytilan analysointiin kuin asiakastutkimuksen jälkeen tavoitetilan kuvaamiseen. (Penin 2018, 218.)

Suunnitteluvaiheessa useimmiten järjestetään ns. ideariihi eli **ideointityöpaja**. Siinä synnytetään mahdollisimman monta ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan. Ilman kritiikkiä. Sen jälkeen tehdään iterointikierroksia, joissa osa ideoista todetaan mahdottomiksi tai toimiviksi toiseen ideaan yhdistettynä. Lopulta, joko aika tai ideat loppuvat. Kasassa on joukko ideoita, joista todennäköisesti löytyy hyvä ratkaisu. (Tuulaniemi 2011, 182.)

Toisinaan tutkimuksesta nousee suoraan selviä kehittämiskohteita, joita ei tarvitse enää sen kummemmin suunnitella tai ideoida. Tällöin voidaan hypätä suoraan prototypointiin eli **protoiluun**. (Stickdorn ym. 2018, 113.) Se on mallien luominen ratkaisusta tai sen osasista ja mahdollistaa idean testaamisen joko loppukäyttäjillä tai muilla olennaisilla tahoilla. Toteutustapaa rajoittaa vain mielikuvitus. (Tuulaniemi 2011, 196.) Käyttötarkoituksen mukainen prototyyppi mahdollistaa suunnitellun palvelun testaamisen jopa loppukäyttäjillä ja suunnitelman arviointi perustuu silloin testattuun tulokseen eikä oletuksiin. (Stickdorn ym. 2018, 209.) Prototyyppi voi olla jopa oikean kokoinen malli tilasta, jossa palvelua tuotetaan ja kulutetaan. Yhtä hyvin se voi olla pienoismalli tai vaikkapa näytelty tilanne. Verkkopalveluiden prototyypit ovat usein rautalanka ja visuaalinen klikkailtava prototyyppi, riippuen kehittämisen vaiheesta. (Stickdorn ym. 2018, 215.)

Palvelumuotoiluprosessin lopputuloksena syntyy palvelukonsepti eli idea palvelusta ja sen kontaktipisteistä. Verkkopalvelun kehittämisessä ketterän kehittä-

tämisen menetelmät voidaan ottaa käyttöön vasta, kun palvelukonsepti on luotu ja hyväksytty. (Leinonen & Roto 2023, 17.) Prototyyppeiden lisäksi palvelun laatu varmistetaan pilotoinnilla. Siinä palvelu saatetaan pienen joukon käyttöön jo toteuttamisvaiheessa. Tässä vaiheessa on olennaista myös määritellä mittarit, jolla palvelun onnistumista voidaan mitata. (Tuulaniemi 2011, 232.)

3.6 Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen mittaamalla

Asiakaskokemuksen kehittämisessä tyydytään helposti mittaamaan asiakas-tyytyväisyyttä määrämuotoisilla kyselyillä. Silloin kuitenkin selvitetään vain sitä, paljonko hänen kokemuksensa ylitti hänen odotuksensa. Sen sijaan olennaisempaa olisi selvittää, mitä asiakkaat todella tarvitsevat ja paljonko he joutuvat tinkimään. Jos saadaan ymmärrystä siitä, mitä asiakkaat pohjimmiltaan tarvitsevat, voidaan tarjota sitä niin hyvin, että asiakkaat kokevat saavansa enemmän kuin odottivat, eli yllättyvät iloisesti. (Pine & Gilmore 2000, 19–21.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen riippuu täysin siitä, millaista asiakaskokemusta yritys on määritellyt tavoittelevansa. Sen lisäksi, että mitataan suoraan kyseisen tavoitteen toteutumista, pitää selvittää, miten yrityksen asettama tavoite toteutuessaan edesauttaa asiakkaiden tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja suositteluhalukkuutta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232–233.) Asiakkailta kerättyyn kokemustietoon täytyy yhdistää myös tietoa yrityksen suoriutumisesista, esim. käsittelyajoista, reklamaatioiden määrästä tai mistä tahansa asiasta, joka on voinut omalta osaltaan vaikuttaa asiakaskokemuksen muutokseen. Ilman tätä ei voida tehdä päätelmiä siitä, mikä vaikuttaa asiakkaan kokemaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 234.)

Asiakaskokemuksen mittareita voivat olla esim.

- **Responsiivisuusmittari**

Kertoo kuinka nopeasti asiakkaan asia käsiteltiin. Usein suoraan tietojärjestelmistä saatava tieto reagointi- ja jonotusajoista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 234.)

- **Customer Effort Score (CES)**

Tieto siitä, kuinka helppoa asiakkaan asiointi oli (Filenius 2015, 92).

- **Asiakkaan tunnemittari**
Kosketuspistekohtaisen tunteen kerääminen auttaa ymmärtämään mikä on asiakkaalle tärkeää (Saarijärvi & Puustinen 2020, 234).
- **Net promotor score (NPS)**
Kertoo kuinka mielellään asiakas suosittelee yritystä tai palvelua (Filenius 2015, 92).

Myös webbianalytiikasta voidaan nostaa esiin erilaisia tietoja riippuen siitä, millaista asiakaskokemusta halutaan mitata. Voidaan tutkia, kauanko asiakkaat viihtyvät sivuilla, kuinka suuri osa päätyy konversioon tai toisaalta, kuinka moni poistuu suoraan laskeutumissivulta. Täysin yksilöityä tietoa sivujen analytiikasta ei saa, joten jos jokin mitattava arvo romahtaa, täytyy syytä etsiä joko tutkimalla kyseistä sivua. Myös erilaisten verkkoratkaisujen A/B-testaus tai kuumakartat auttavat joskus ongelman paikallistamisessa. (Filenius 2015, 96–98.)

Tehdäänpä mittaaminen millä menetelmällä tahansa, se on suunniteltava hyvin. Ei ole kenenkään etu kerätä tietoa, jota ei hyödynnetä. Siksi yrityksen pitää peilata omia tavoitteitaan ja miettiä, mikä tieto on oikeasti oleellista. (Korkeakoski 2023, 127.) Palautteen vastausprosenttiin on myös syytä kiinnittää huomiota. Jos vain 20 % vastaa NPS-kyselyyn, mitä ovat mieltä 80 % vastaamattomista? Ei voida olettaa että jakauma olisi samanlainen, koska tyytyväisemmät asiakkaat antavat hanakammin palautetta tällaisissa kyselyissä. (Korkeakoski 2023, 142–143.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen tuottaa tietoa myös niistä kosketuspisteistä, jotka eivät ole yrityksen itsensä hallinnassa. Näitä kosketuspisteitä ei kuitenkaan kannata unohtaa, vaan suunnitella, miten niiden negatiiviset vaikutukset kumotaan tai positiivisia vaikutuksia vahvistetaan. (Becker & Jaakkola 2020, 644.)

4 YRITYSTEN VERKKOSIVUT

4.1 Verkkosivujen tehtävä

Yrityksen tärkein markkinointikanava on sen oma verkkosivusto. Koko digitaalinen olemassaolo rakentuu sen ympärille. Jotta sivusto voidaan luoda, en-

simmäiseksi on päätettävä, kenelle sivusto on suunnattu. (Lahtinen ym. 2022, 160.)

Yritysten verkkosivujen merkitys B2B-sektorilla on kasvanut viimeisen 10 vuoden aikana merkittävästi. Aiemmin yritysten ostoprosessit olivat suoraviivaisia ja omasta toiminnostaan vastaava päällikkö saattoi yksin päättää hankinnasta hyvinkin pienin pohjatiedoin vaikkapa yhden myyntipuhelun perusteella. Nykyään on toisin. Verkossa on tarjolla tietoa aina vaan enemmän ja ostettavien tuotteiden tai palveluiden vertailu on helpompaa kuin koskaan ennen. Lisäntyneen tiedon kanssa samaa tahtia ovat kasvaneet vaatimukset hankittaville tuotteille ja palveluille, ja niinpä ostopäätökseen johtavaa taustatyötä tehdään entistä pidempään ja sen painopiste on siirtynyt digitaalisiin kanaviin. (Tanni 2022, 27–28.)

B2B-sektorilla ostopäätöksen syntymiseen vaikuttaa useita eri henkilöitä. Hankintaa valmistelevat eri henkilöt ja lopullisen ostopäätöksen tekee toiset. Usein loppukäyttäjät ovat vielä edellisistä eroava joukko. Ostoprosessin alussa hankintaa valmisteleva kerää suuren osan taustatiedosta verkosta ja ostaja kontaktoi myyjää vasta prosessin loppupäässä. Niinpä verkkosivustot ja sisältömarkkinoinnin panostukset on kohdistettava hankintaa valmistelevalle henkilöstölle eikä pelkästään päättäjille. (Kananen 2019, 13–14.) Hyvänkin myyntiesitteen tai myyjän jälkeen yrityksen verkkosivut voivat työntää asiakkaan luotaan, jos ne eivät puhu samaa kieltä. Verkkosivuilta potentiaalinen asiakas tarkistaa, onko yritys luotettava. Jos sivuston sisältö ei vakuuta tai sivusto on liian kimurantti, voidaan asiakas menettää. (Lahtinen ym. 2022, 162.)

Sisältömarkkinointi nojaa yrityksen verkkosivuihin. Sisältömarkkinointi tarkoittaa sitä, että yritys laatii omaa asiakaskuntaa kiinnostavaa sisältöä, yleensä omille verkkosivuilleen. Sisältö tuo arvoa yrityksen määrittelemälle kohdeyleisölle eli asiakkailleen. Valittu kohdeyleisö siis määrittelee myös sisällön: Tuoko asiakkaille lisäarvoa opastava sisältö vai onko sisältö täysin viihteellistä. Yleisö saadaan kuluttamaan sisältöä verkkosivuille mm. hakukonemainonnan avulla tai sosiaalisen median kanavissa sisältöä mainostamalla. (Rummukainen ym. 2019, 32–33.) Myös yrityksen uutiskirjeet usein viittaavat yrityksen verkkosivuilla olevaan lisätietoon (Lahtinen ym. 2022, 161).

Koko ostoprosessiin käytetystä ajasta vain 17 % käytetään mahdollisten palveluntarjoajien tapaamisiin. Niinpä suurin osa valintaprosessista tapahtuu ostajan itsensä etsiessä ja vertaillen tietoa. (Tanni 2022, 31.) Tiedon määrä on mahdollisesti jo ylittänyt asiakkaiden sietorajan ja Tanni (2022, 42) ennustaa-kin uusimmaksi sisältömarkkinoinnin trendiksi tarjota asiakkaille vähemmän, mutta entistä kohdennetumpaa ja jäsennellympää tietoa. Suuri ja sekava määrä tietoa ei saa asiakasta sukeltamaan tiedon sekaan.

B2B-ostaja ei ole yksi henkilö vaan joukko ostopäätökseen osallistuvia ihmisiä. Niinpä heillä on kullakin oma tapansa etsiä tietoa ja omat lempikanavansa. Siksi markkinoinnissa pitää käyttää monia erilaisia kanavia ja erilaisia sisältömuotoja, jotta voidaan tavoittaa kaikki ostopäätökseen osallistuvat. (Tanni 2022, 111.)

Asiakkaiden halu asioida yrityksen digikanavissa riippuu siitä, kuinka luotettavaksi ja kyvykkääksi yritys itsessään koetaan. Kun yritys on jo tuttu, yrityksen luotettavuudesta on jo todisteita, jolloin kynnyksesi asioida verkossa on matalampi. Kun taas henkilöt, joille yritys on uusi, epäilevät yrityksen luotettavuutta. Heille tuotteen tai palvelun teknisten ominaisuuksien esittely ei yksin riitä, vaan tueksi tarvitaan todisteita yrityksen hyvästä tahdosta ja rehellisistä tarkoituksesta. Tähän tarkoitukseen esim. henkilöstön esiin nostaminen on hyvä keino. (Hallikainen ym. 2020, Practical contribution of the study.)

Yrityksen verkkosivun merkitys kasvaa yhä edelleen tulevaisuudessa. Haku- ja mainonta ja mainonta sosiaalisen median kanavissa yleistyvät, mikä nostaa mainonnan hintaa ja saattaa tehdä siitä kannattamatonta. Siksi yrityksen kannattaa panostaa verkkosivujen kolmeen tärkeimpään elementtiin: ostajapersoonille kohdennettuun sisältöön, käytettävään ja luottamusta lisäävään ulkoasuun sekä virheettömään tekniseen toteutukseen. (Lahtinen ym. 2022, 163.) Yrityksen omat verkkosivut ovat usein ainoa yrityksen itsensä omistama digikanava. Lähes kaikissa muissa kanavissa on aina riskinä kanavan omistajan päätökset muuttaa kanavan toimintaa, hinnoittelua tai jotain muuta merkittävää oleellisesti. (Lahtinen ym. 2022, 162.)

Asiakas itse ei etsi ensisijaisesti hyvää asiakaskokemusta, vaan helppoa, mukavaa ja vaivatonta tapaa ratkaista jokin ongelma (Korkiakoski 2023, 22). Yksittäinen verkkopalvelu ei voi luoda hyvää asiakaskokemusta pelkällä kauniilla ulkoasulla. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen tarvitaan käytettävyyttä, siis hyvää **käyttäjäkokemusta**. (Filenius 2015, 18.)

4.2 Sisältömarkkinointia asiakkaiden tarpeisiin

Sisältömarkkinointi on nimensä mukaisesti sisältöä. Se ei kuitenkaan voi olla mitä tahansa sisältöä, vaan sen tulee olla asiakkaita kiinnostavaa ja tukea heidän ostopolkuaan. Jotta tavoite voidaan saavuttaa, pitää yrityksen määritellä ostajapersoonat ja heidän polkunsuhteesta tietoisuudesta ostopäätökseen. (Lahtinen ym. 2022, 170.)

Kullakin ostajapersoonalla on omat tarpeet ja tavoitteet. Siksi yrityksen pitää löytää ostajapersoonan päätöstä ohjaava tekijä, draiveri. Kahdella eri ostajapersoonalla voi olla lähes päinvastaiset draiverit (esimerkiksi elämän helppous vs. ympäristönsuojelu), joihin molempiin vastaukseksi käy sama tuote tai palvelu. Silti polku tuon tuotteen tai palvelun luo kulkee erilaisten sisältöjen kautta. (Lahtinen ym. 2022, 171.)

Sisältömarkkinointi on parhaimmillaan kaikkien organisaation osasten yhteinen ponnistelu, joka myös säästää organisaation itsensä resursseja. Myynti voi sisältömarkkinoinnin tuloksena saada itselleen tarpeellista asiakasymmärrystä tai vastavuoroisesti tuottaa sitä sisällöntekijöille. Asiakaspalvelu taas voi osallistumalla sisältömarkkinoinnin tekemiseen säästää voimiaan, koska he voivat vastata asiakkaiden kysymyksiin niin perusteellisesti, etteivät kaikki asiakkaat enää soitaakaan kysyäksään samaa. (Rummukainen ym. 2019, 43–44.)

B2B-sektorilla ostopolulla on ihmisten joukko, jotka etsivät ratkaisua ongelmaansa. Heidät tunteva yritys rakentaa aidosti ongelman ratkaisussa auttavan polun ja tukee potentiaalisia asiakkaita eteenpäin polulla. B2B-ostaja etsii pitkäaikaista kumppania, joten häntä ei saa unohtaa ostopäätöksen jälkeenkään. (Tanni 2022, 109–110.) Potentiaaliset asiakkaat eivät toimi kaikki samalla ta-

valla eivätkä suosi kaikki samaa kanavaa. Siksi on myös tärkeä tarjoilla samoja sisältöjä monikanavaisesti. (Tanni 2022, 111.)

Sisältöjen laadulla on merkitystä. Jos yritys tuntee asiakkaansa hyvin, se osaa kirjoittaa heitä kiinnostavalla tavalla heitä kiinnostavista aiheista ja saa heidät toimimaan. (Lahtinen ym. 2022, 176–177.) Yhdelläkään digikanavalla ei ole merkitystä, jos asiakkaat eivät löydä sitä. Kun sisällöt hyödyttävät asiakkaita, he seuraavat kanavaa ja se kasvattaa kanavan arvoa. (Rummukainen ym. 2019, 50–51.) Yksi keskeinen elementti asiakkaiden houkuttelussa on hakukoneoptimointi. Jos sisällöt eivät löydy hakukoneella, asiakas ei löydä sivustolle. Yksinkertaisin keino tehdä hakukoneoptimointia, on kirjoittaa hyvää ja kiinnostavaa sisältöä sellaisella sanastolla, jolla asiakkaat asiaa etsivät. (Lahtinen ym. 2022, 191.)

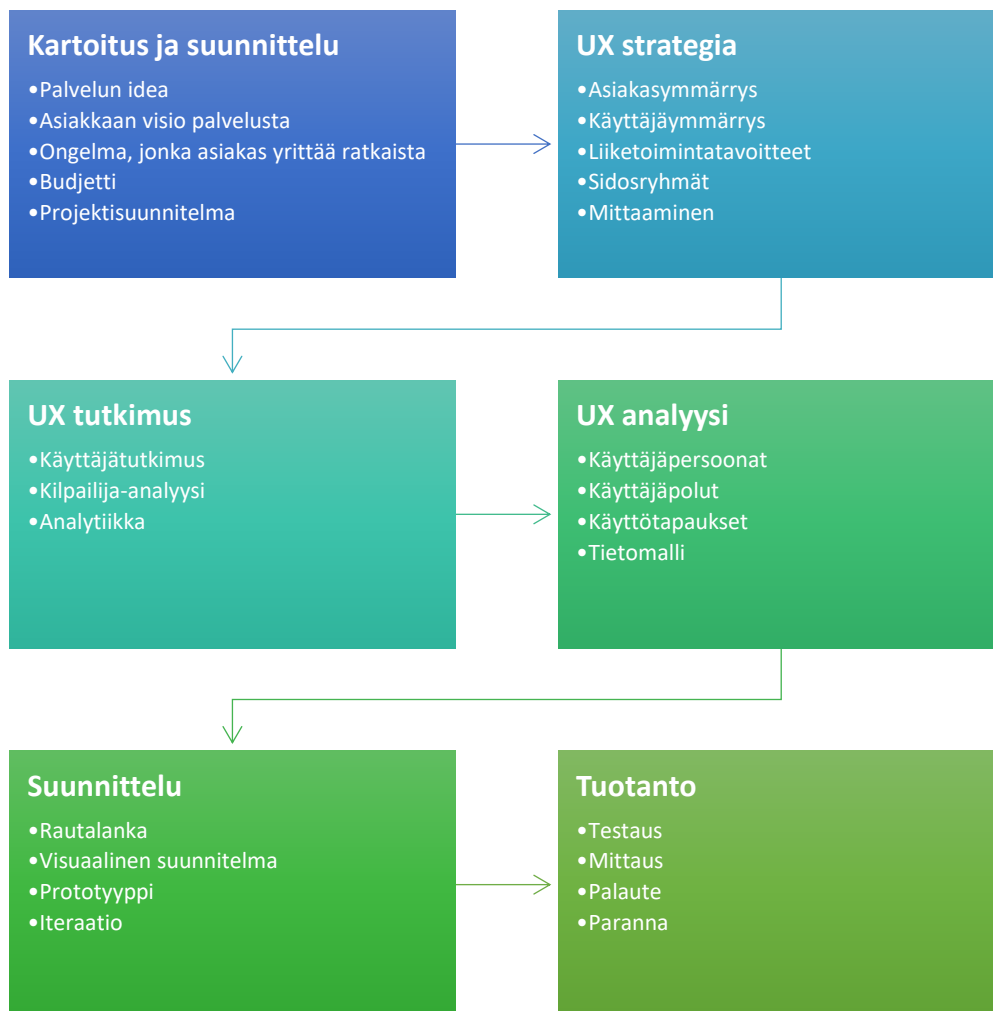
4.3 Käytettävyys, käyttäjäkokemus ja sen suunnittelu

Vielä vuosituhaten alussa verkkosivujen kontekstissa puhuttiin usein käytettävydestä. Käytettävyydellä viitattiin lähinnä käyttöliittymäsuunnitteluun ja siihen, miten sen avulla voitiin auttaa sivuston kävijää käyttämään sivustoa ilman ohjeita. (Filenius 2015, 17.) Yhä edelleen käytettävyys on tärkeää, sillä sivuston tekninen toimivuus ja selkeä ulkoasu lisäävät luottamusta yritykseen (Lahtinen ym. 2022, 164).

Käyttäjäkokemus eli UX (User Experience) syntyy kun käyttöliittymä eli UI (User interface) yhdistetään sekä sisältöön että teknisiin ratkaisuihin ja saataan käyttäjälle kulutettavaksi. Käyttöliittymä on kiinteä osa käyttäjäkokemuksen muodostumista ja sen tulisi mahdollistaa sisällön kuluttamisen tai palvelun käyttämisen miellyttävästi, helposti ja tehokkaasti. Käyttäjäkokemusta ei voi suunnitella irrallaan käyttöliittymästä tai teknisestä toteutuksesta, vaan käyttäjäkokemuksen suunnittelu pitää olla näkökulmana mukana läpi prosessin. (Canziba 2018, 9.)

Käyttäjäkokemuksen suunnittelu sisältää kuvassa 15 esitetyt vaiheet. Käyttäjäkokemusta ei voi suunnitella tuntematta palvelun omistajaa, sen ideaa ja liiketoimintaympäristöä. Vasta sen jälkeen voidaan luoda palvelun omistajan omasta strategiasta ja liiketoimintatavoitteista johdettu strategia käyttäjäko-

mukselle. (Canziba 2018, 23–35.) Kun taustatiedot on kerätty ja strategia muodostettu, voidaan ryhtyä kartuttamaan tietoa palvelun asiakkaista. Käyttäjäkokenuksen kehittäminen perustuu samaan ideaan kuin asiakaslähtöisyyden johtamisessa tai palvelumuotoilukin: pitää kerätä asiakasymmärrystä. Näin suunnittelu ei nojaa oletuksiin vaan tietoon. (Canziba 2018, 37.) Tutkimusvaiheen jälkeen karttuneesta käyttäjätiedosta muodostetaan käyttäjäpersoonat ja käyttäjäpolut, joiden avulla voidaan visualisoida ja kommunikoida kehitystiimille se, kenelle palvelua suunnitellaan (Canziba 2018, 45–46). Eri-laisia kehitysvaiheita voi projektista riippuen olla tämän jälkeen vielä useita, kunnes lopulta kaiken hankitun tiedon pohjalta suunnitellaan konsepti, rautalanka ja visuaalinen ulkoasu (Canziba 2018, 55).

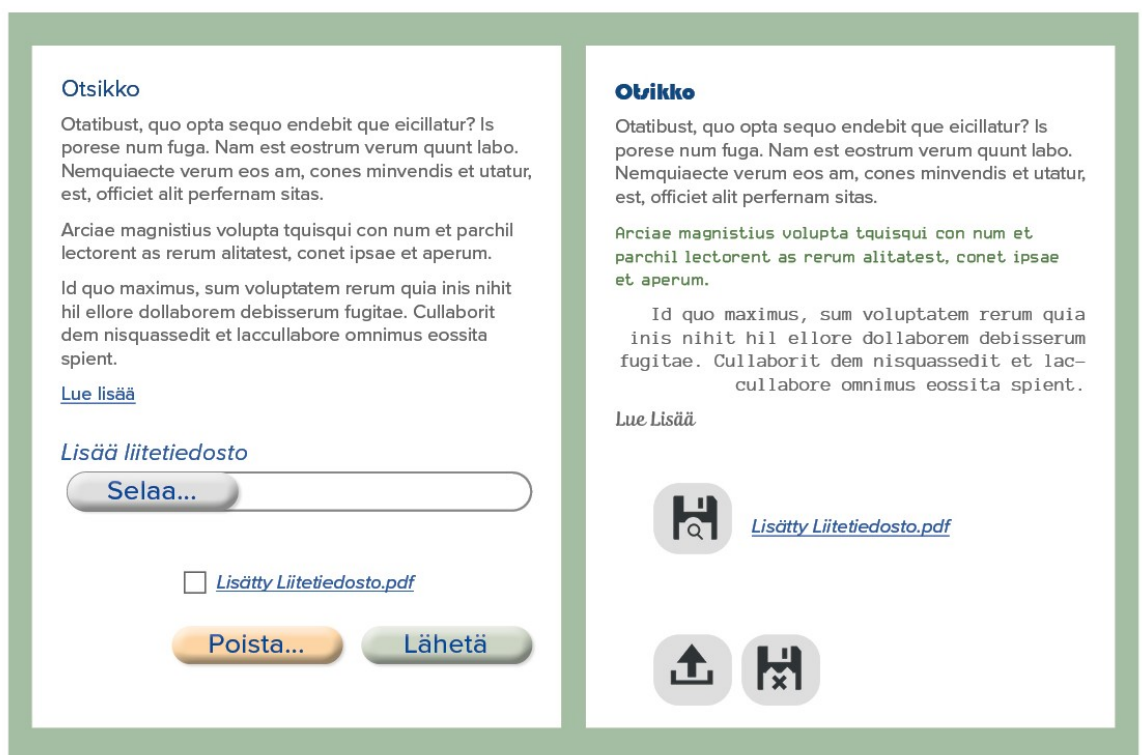


Kuva 15. Käyttäjäkokenuksen suunnittelun vaiheet (mukaillen Canziba 2018, 23)

Käyttäjäkokenuksen suunnittelua ohjaa mm. aikojen saatossa testatut ja hyväksi havaitut käytänteet ja suositukset käytettävyydestä. Käyttäjäkokenus on kuitenkin subjektiivinen kokemus ja hyvän käyttäjäkokenuksen tavoittelu jat-

kuvasti liikkuva maali. Käyttäjät omaksuvat uusia toteutustapoja ohjelmistojen kehittyessä ja alkavat pitämään niitä normeina. (Filenius 2015, 16–17.)

Kuvassa 16 on esitetty joitain käytettävyyden ja käyttäjäkokemuksen vakiintuneita tapoja, joiden toteutuminen omassa verkkopalvelussa kuitenkin yleensä kannattaa, kuten esimerkiksi se, että painikkeet näyttävät painikkeilta, linkit linkeiltä ja käytetyt ikonit ovat vakiintuneita. Yksinkertaisuus on tavoittelemisen arvoista ja vakiintuneiden käytänteiden kanssa se lisää helppokäyttöisyyttä ja siten yrityksen luotettavuutta. (Grant 2018, 384 ja Lahtinen ym. 2022, 164.)



Kuva 16. Hyvä käytettävyys (vasemmalla) on totuttuja tapoja ja huomaamattomia säännönmukaisuuksia. Luovalla tuulella (oikealla) on kuitenkin helppo tehdä huonoa käytettävyyttä ja siksi lainalaisuudet on hyvä tuntea.

Informatiiviset verkkosivustot, jotka eivät keskity verkkokauppaan, ovat usein verkkokauppoja parempia käytettävyydessä ja informatiivisen sisällön tarjoamisessa. Sen sijaan sivustojen heikkouksia voivat olla navigoinnin ja linkityksen vaikeus ja vuorovaikutteisuuden puuttuminen. Myös sosiaalisten verkostojen, mukaan lukien sosiaalinen media, merkitys ostoprosessissa on joillekin informaatiopainotteisille verkkosivustoille vierasta. (Herrada-Lores ym. 2022, 205–206.)

Sisällön rakenteella voidaan ohjata käyttäjiä. Jos kävijä lukee sivua, jolla on vähän linkkejä ja nekin johtavat vain saman aiheen sisältöihin, kävijä uppoutuu aiheeseen syvällisesti, mutta jättää kaiken muun sisällön katsomatta. Mikäli kuitenkin tavoitteena on saada kävijä tutustumaan aiheeseen laiveammin, on syytä lisätä suosittelulinkkejä myös aiherajojen yli. (Ramaciotti ym. 2019, 23.) Toisaalta käyttäjäkokemukseen vaikuttaa positiivisesti myös se, että tieto on tarjolla selkeästi ja johdonmukaisesti. Tällöin eri aiheisiin johdattavat linkit häiritsevät ja aiheuttavat turhaa hämmennystä. Tehokkaassa käytettävyyden parantamisessa linkkien tarpeellisuutta arvioidaan kävijädatan perusteella ja kävijän selailulle turhat linkit poistetaan. (Chen 2018, 93.)

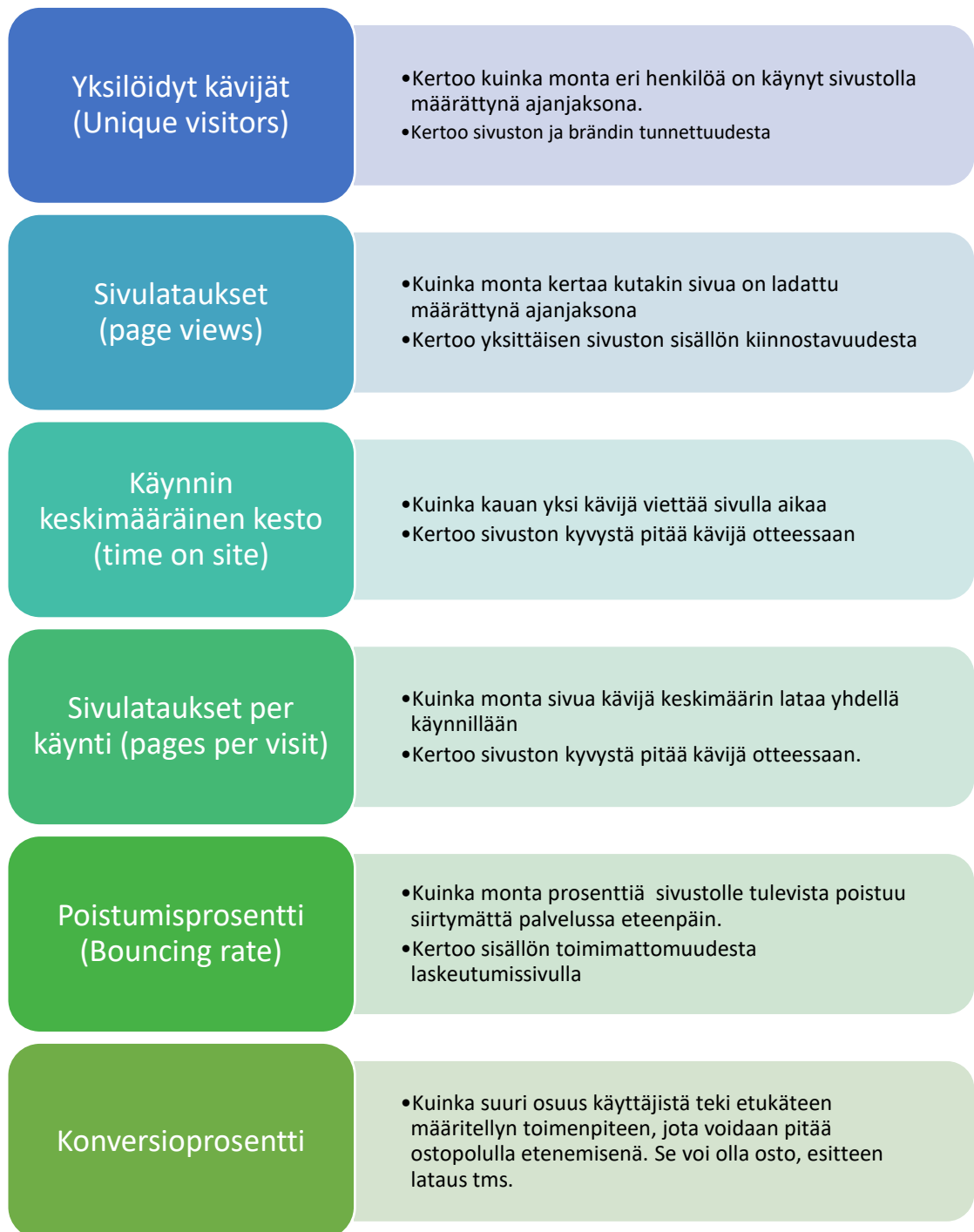
A designer knows he has achieved perfection not when there is nothing left to add, but when there is nothing left to take away.

- Antoine de Saint-Exupery -

Jotta asiakas ei turhautuisi, on yksinkertaisuus tavoiteltavaa. Selkeä teksti, maltillinen määrä linkkejä ja esimerkiksi värien hyödyntäminen auttavat asiakasta silmäilemään asiaa ja löytämään tarvitsemansa nopeasti. (Komulainen 2023, 49–50.) Johdonmukainen rakenne lisää sivustolla käytettyä aikaa (Lahinen, ym. 2022, 165).

4.4 Mittaaminen

Jotta verkkopalvelun tarjoaja voi olla vakuuttunut palvelunsa onnistumisesta, tuloksia pitää mitata ja mittaustuloksia seurata. Mittareiden määrittely voi olla vaikeaa, etenkin jos kyseessä ei ole varsinainen verkkokauppa, joka tähtää ostotapahtumaan. Silti KPI:n (Key Performance Indicator) määrittely on keino havaita asiakkaiden tuntemuksia riittävän nopeasti. Kuvassa 17 on kuvattu yleisimpiä verkkopalvelun KPI-mittareita. (Ruokonen 2016, 118–119.)



Kuva 17. Yleisimmät KPI:t (mukaillen Ruokonen 2016, 118–119 ja Filenius 2015, 163)

KPI-mittareita seuraamalla on mahdollista havaita muutos kävijöiden käyttäytymisessä, esim. äkillinen poistumisprosentin kasvu (Ruokonen 2016, 118–119). Toisaalta, myös hitaampiin kehityskulkuihin on syytä reagoida, esim. jos konversioprocentti muuttuu hitaasti, mutta koko ajan laskevasti. Olennaista on havaita ei-toivottu muutos mittareissa ja ymmärtää, mistä ne johtuvat. Ongelmat tulee korjata ja mikäli korjattavaa on paljon, ne pitää priorisoida liiketoimintavaikutusten mukaan. (Filenius 2015, 163.)

Customer Effort Score (CES) on mittari, joka mittaa palvelua käyttävän asiakkaan tunnetilaa. CES-mallissa asiakkaalta kysytään asteikolla 1-5, kuinka paljon vaivaa hän joutui näkemään tehdäkseen haluamansa toimenpiteet verkkopalvelussa. Sen avulla voidaan selvittää asiakkaiden todellinen tyytyväisyys verkkopalveluun. Vaikka konversioprosentti olisi korkea, saattaa verkkopalvelu silti olla käyttäjänsä mielestä vaikea käyttää. Hän vain käyttää sitä, koska vaihtoehtoa ei (vielä) ole. (Filenius 2015, 92.)

Mittaaminen on syytä suunnitella huolellisesti. Dataa on verkkoympäristössä saatavissa rajattomasti ja on suuri riski, että huomio kiinnittyy täysin epäoleelliseen tietoon. Siksi mittaristo on syytä suunnitella kanavakohtaisesti ja pohtia samalla, että millainen mittari kertoo, onko yrityksen suunta oikea ja ollaanko menossa kohti strategisia tavoitteita. Lisäksi mittareita on syytä peilata liiketoimintaan: vaikuttiko valittu mittari lopulta kassavirtaan mitenkään. (Lahtinen ym. 2022, 149–150.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Vallox Oy:n juuret juontavat sotakorvauksiin ja 1940-luvun Tampereelle, jossa Valmet ryhtyi valmistamaan puhaltimia. Liiketoiminnan kehittyessä vuosikymmenten aikana pelkistä puhaltimista muotoutui ensin huippuimureita, sitten liesikupuja ja lopulta nykyaikaisten ilmanvaihtokoneiden ensimmäisiä versioita.

Valloxin historian katsotaan alkaneen 1971, jolloin Valmet perusti tehtaan Loimaalle ja tehtaassa tehtiin huippuimureita. Tehtaassa on sittemmin valmistettu mm. Valmet Kotilämpö -ilmalämmityskoneita ja MUH-merkkisiä ilmanvaihtokoneita ja liesikupuja. 1980-luvulla Valmet luopui ilmanvaihtoalasta ja myi tehtaan toimivalle johdolle ja näin syntyi Vallox Oy.

Nykyään Vallox on tunnettu nimi ilmanvaihtosektorilla kotimaassaan. Vajaa puolet liikevaihdosta menee vientiin. Vallox on valmistaja, joten se ei tee suora kauppaa kuluttajien kanssa, vaan pääosa tuotteista myydään alan tukkuihin. Tukut ovat kuitenkin kysynnän välikäsi ja kysyntä aikaansaadaan palvelamalla muita sidosryhmiä, kuten LVI-suunnittelijoita, rakennusliikkeiden ja

asennusliikkeiden suunnittelijoita, ostajia ja kaikkia, jotka osallistuvat ostopäätöksen tekoon rakennusosalalla.

Valloxin nykyiset verkkosivustot on tehty vuosia sitten talon sisäiseen tietoon nojaten. Asiakkaiden näkökulma on tullut mukaan määrittelyvaiheessa osallistuneen henkilökunnan kautta. Vuodet ovat vierineet, ja liiketoimintaympäristö on muuttunut. Verkkosivujen sisältö on paisunut ja sivusto on hankala navigoida. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat tuoneet markkinoinnille palautetta, että ”sivuilta ei löydy mitään”. Paisunut sisältö sekä tekniset ratkaisut ovat hankaloittaneet sivuston ylläpitoa. Vuosien saatossa tekemämme arvaukset sisällön loogisesta järjestyksestä ovat joko vanhentuneita tai alkujaan epäonnistuneita arvauksia. Siksi nyt on aika kysyä sitä heiltä, jotka sen tietävät: asiakkailta.

Palvelumuotoiluajattelun tuominen mukaan kehittämiseen tuo uusia työkaluja Valloxille itselleenkin, vaikka varsinaisen työn tekee suurelta osin palvelusuunnittelija. Yhteiskehittäminen on vielä melko uutta Valloxilla, vaikka kokemustakin siitä jo löytyy. Siiloutuneessa organisaatiossa se ravistelee sopivasti organisaatorajoja ja kehittämisen laatu paranee väistämättä. Aktiivinen fasilitointi tuo eri osastojen äänet kuuluviin.

Asiakaslähtöisen ajattelutavan tuominen mukaan kehittämiseen vaikuttaa myös käyttäjäkokemukseen. Vaikka yrityksellä on käytössään alan ammattilaiset palveluntarjoajan puolelta, on aiheeseen syytä perehtyä, jotta toiminnan läpi leikkaa hyvä käyttäjäkokemus. Myös mittariston kehittäminen on todella tarpeen, sillä yrityksellä ei ole markkinoinnin osalta minkäänlaisia mittareita käytössä. Yritys on tähän asti väittänyt, ettei oikein mitään voida mitata, koska sivuilla kävijät eivät tee suoraa kauppaa yrityksen kanssa, mutta ehkä asiakaslähtöisesti rakennetun sivuston avulla tämäkin on lopulta mahdollista.

6 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI

6.1 Teemahaastattelujen toteuttaminen

Lähtökohta-analyysin aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja yhteensä seitsemän asiakasta osallistui haastatteluun. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla (jatkossa Teams). Yrityksen ammattilaisasiakkaat

sijaitsevat eri puolilla Suomea ja matkustaminen kuluttaisi melkoisesti sekä aikaa että rahaa eikä olisi kovin ekologistakaan. Haastatteluiden tallentaminen ei myöskään ole täysin riskitöntä kasvokkain tehtävässä haastattelutilanteessa, koska menemällä haastateltavan omalle paikkakunnalle paikan valinta jäisi haastateltavan käsiin, eikä se välttämättä ole esim. riittävän rauhallinen. Haastattelun tallennusvälineistö on myös riski, koska erillistä mikrofonillista nauhuriä ei ole käytettävissä. Em. syistä haastattelut oli järkevää toteuttaa Teams-videoneuvotteluina, jotka tallennettiin.

Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostilla ja sähköpostin liitteenä toimitettiin tietosuojailmoitus (liite 1). Haastattelupyyntöön vastanneille lähetettiin sähköpostilla ehdotuksia sopiviksi haastatteluajankohdiksi. Toisinaan haastattelukutsuun vastasi samasta yrityksestä eri henkilö kuin kenelle haastattelupyyntö alun perin lähti. Ajankohtia ehdottavan viestin liitteenä heille lähetettiin tietosuojailmoitus ja tieto siitä, että haastattelu tallennetaan.

Haastateltavat olivat omassa tutussa ympäristössään omalla työpisteellään, joka itsessään tuki haastattelun aihepiiriä. Vastaajien eleiden tulkintamahdollisuus menetettiin, sillä vastaajien halukkuus käyttää videokameraa oli ennako-odotusten mukaisesti matala. Tähän ei kuitenkaan kiinnitetty erityistä huomiota, jotta haastateltavien olo olisi haastattelussa mahdollisimman mukava. Haastattelija rohkaisi videokameran päällä pitämiseen omalla esimerkillään, mutta lähes kaikki haastateltavat kokivat mukavammaksi olla kamera kiinni. Aihealueen osalta kova ydin onkin olennaisempaa kuin eleet ja ilmeet, joten tutkimuksen kannalta asia ei ollut kovin oleellisena.

Teemahaastattelussa ei vaadita määrämuotoisia valmiita kysymyslistoja, mutta haastattelijalla oli lyhyt lista teemoista haastattelujen pohjaksi. Teemat olivat ensimmäisissä haastatteluissa vielä liiankin kysymysmuotoisia, joten keskustelunomaisuus ei täysin toteutunut. Haastattelujen edetessä kysymyksiä pyrittiin muotoilemaan enemmän keskustelun avauksiksi kuin määrämuotoisiksi kysymyksiksi. Haastateltavat kertoivat mielellään työstään ja tarpeistaan, ja ymmärsivät, ettei heidän työnkuvansa voi olla haastattelijalle ennestään tuttu. He olivat pääsääntöisesti puheliaita ja veivät siten keskustelua itsenäisesti haastattelijan vain antaessa keskustelulle suunnan. Vain yhdessä haastattelussa oli läsnä pieni kiireen tunne.

Haastattelujen teemat olivat seuraavat:

- Taustatiedot: Ikähaitari, tehtävä, paikkakunta
- Tyypillinen asiakkaan asiakas
- Tyypillinen toimeksianto
- Työvaiheet
- Tarvittavat tiedot ja tietolähteet
- Mitä etsit Valloxin sivuilta säännöllisesti?
- Mitä huonoa?
- Mitä hyvää?
- Mitä toiveita sinulla on Valloxin sivujen kehittämiseksi?
- Anna vinkki hyvästä toteutuksesta.
- Mikä olisi sellainen asia, jonka vuoksi viitsisit kirjautua?

Ensimmäisissä haastatteluissa opinnäytetyön tekijä yritti pitää kirjaa vastauksista, mutta huomasi sen vievän valtavasti energiaa kuuntelemiselta ja ymmärtämiseltä, joten myöhemmissä haastatteluissa muistiinpanojen tekeminen jätettiin kokonaan Teamsin tekemien tallenteiden varaan.

Kaikki haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Litteroinnin tasoksi riitti karkea taso, koska tutkimus etsii aiheita ja sisältöjä otsikkotasolla, eikä tarkoilla ilmaisuilla ollut merkitystä. Ensimmäiset kaksi haastattelua litteroitiin alusta alkaen käsityönä ja se oli todella hidasta. Litteroidessa oli koko ajan riskinä aineiston muuttuminen, koska jo lauseen tai kaksi kerralla kuunnellessa voi kirjoittamiseen siirtyessä jo muistaa jonkin sanan väärin. Siksi tekstiä piti kuunnella vain muutama sana kerrallaan, jotta sisältö ei päässyt muuttumaan. Kolmanteen haastatteluun IT-osasto avasi Teamsiin ominaisuuden, joka litteroi keskustelun samalla kun nauhoitti sen. Tämä säästi tunteja aikaa ja paransi aineiston laatua. Puolen tunnin keskustelusta syntyi itse litteroimalla n. 5–7 sivua tiukkaa tekstiä. Samanmittaisesta keskustelusta ohjelma litteroi puheliaimman haastateltavan kohdalla jopa 36 sivua tekstiä. Ohjelmallisessa litteroinnissa pitkäkin puhe jakaantui useiksi puheenvuoroiksi, jos puhuja piti pienen hengähdystauon. Koneellinen litterointi tallensi armottomasti myös jokaisen välisanan ja ylimääräisen maneerin, kuten ”tota tota, öö...”.

Koneellinen litterointi oli yllättävänkin hyvä joillain murrealueilla ja se onnistui kirjaamaan keskustelun yleiskielisenä, vaikka puhuja puhui tallenteella vahvaa Oulun murretta. Sen sijaan Pohjois-Karjalan murre oli Teamsille liian vaikeaa, ja haastattelu täytyi käytännössä litteroida uudelleen, koska koneellinen litterointi oli jotain ihan muuta, kuin miten keskustelu eteni. Myös pienempiä virheitä ohjelmalliseen litterointiin tuli, esim. teksti ”aikaisemmassa työpaikassa tehnyt mäki kaduilla”, vaikka haastateltava kertoi, että aikaisemmassa työpaikassa suunnitelmiin käytetyn MagiCad-ohjelmaa (insinöörien käyttämä suunnitteluohjelma). Keskustelussa puhuttiin myös mitoitusohjelmasta, jotka litterointi tulkitse ”totuusohjelmaksi”. Tuotenimistä tai englanninkielisistä ammattitermeistä koneellinen litterointi ei myöskään selviytynyt. Niinpä koneen tekemä litterointi piti joka tapauksessa käydä läpi tallenteen kanssa tarkkaan ja korjata virhetulkinnat. Se oli silti useimmiten monin verroin nopeampaa, kuin käsin alusta asti tehty litterointi, joka vei tunteja. Koneen litteroimasta tekstistä tuli yleiskielinen puhutusta murteesta huolimatta ja parissa tunnissa 20–30 sivua oli videon kanssa tarkistettu ja käsitelty noin 10-sivuiseksi kattavaksi litteroinniksi, josta oli virhetulkinnat korjattu. Jälkeenpäin selvisi, että nuo ensimmäisetkin videot olisi voinut jälkeenpäin ohjelmallisesti litteroida, mutta koska työ oli jo tehty, ei sitä ryhdytty tekemään uudelleen.

6.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinta voidaan laadullisessa tutkimuksessa tehdä tarkoituksenmukaisuusperiaatteen mukaan. Tähän tutkimukseen osallistujat valikoituivat mukaan ensisijaisesti ammattinsa kautta, ja osallistumaan kutsuttiin yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisimpien ammattilaisasiakaspersoonien edustajia: LVI-suunnittelijoita ja projektipäälliköitä.

Kun toimeksiantaja päätti, miten haastattelut toteutetaan, oli aikaa projektin alkuun enää kovin vähän ja haastatteluiden toteuttamisella oli jo kiire. Aikataulun haasteellisuutta lisäsi se, että haastateltavien hankkiminen osoittautui todella vaivalloiseksi. Kaiken kaikkiaan sopivia ammattilaisasiakkaita on vaikea löytää: he ovat usein töissä suurissa yrityksissä, eikä heidän nimiään löydä esim. yritysten omilta nettisivuilta lainkaan. Nekin, jotka tunnetaan, eivät ole omasta kiireestään johtuen halukkaita osallistumaan mihinkään ylimääräiseen.

Haastateltaviksi haluttiin löytää henkilöitä, joilla olisi mielipide yrityksen sivuisista. Niinpä ei olisi ollut kovin hedelmällistä haastatella henkilöitä, jotka suosivat kilpailijan tuotteita eivätkä vieraile toimeksiantajan sivuilla juuri koskaan. Niinpä sopivia haastateltavia yritettiin löytää ns. valmiiksi lämpimien liidien joukosta LinkedIn-palvelun avulla ja halukkaita osallistujia kysyttiin niiden henkilöiden joukosta, jotka olivat hiljan ryhtyneet seuraamaan toimeksiantajayritystä. Aikaa kului, eikä innokkaita osallistujia alkanut löytyä. Seuraavaksi sopivia henkilöitä etsittiin toimeksiantajan oman uutiskirjeen postituslistalta niiden henkilöiden joukosta, jotka olivat eniten availleet toimeksiantajayrityksen uutiskirjetä. Vain muutama tarttui kutsuun ja heistäkin suuri osa vaikenä, kun heille tarjottiin sopivaa aikaa ja kerrottiin, että haastattelu tallennetaan.

Haastattelujen tulos uhkasi jäädä todella laihaksi, ja aika oli käymässä vähiin. Hetken harkittiin myös otoksen laajentamista kolmannella ja neljännellä asiakaspersonaryhmällä. Toimeksiantaja määritteli tavoitteen ja siihen lisättiin edellä mainittujen asiakaspersonaryhmien lisäksi hankintapäätöksiin osallistuvat henkilöt.

Toimeksiantajayrityksen aluemyyjiltä saatiin loppumetreillä vielä muutama nimi, joilta kannattaisi kysellä osallistumishalukkuutta. Heidän joukossaan onnistumisprosentti olikin paljon parempi ja löytyi jopa yllättävän helposti muutama haastateltava lisää. Samalla aluemyyjiltä tuli myös lohduton viesti: ”et sinä saa hankintapäätäjiä osallistumaan, kun eivät he suostu tapaamaan edes meitä”, niinpä he loistavat poissaolollaan myös otoksessa. Valitettavasti enempää aikaa haastateltavien etsimiseen ei voinut enää käyttää projektin aikataulusta johtuen.

Lopputuloksena varsinaiseen teemahaastatteluun osallistui viisi LVI-suunnittelijaa, yksi LVI-suunnittelijan, asennusmiehen ja projektipäällikönkin yhdistelmätyötä pienessä yrityksessä tekevä henkilö sekä yksi rakennusliikkeen projektipäällikkö.

6.3 Aineiston analysointi

Koska tutkimus etsii ymmärrystä ammattilaisasiakkaiden tarpeista, ennakkokäsitykset on syytä unohtaa ja lähestyä aineisto **induktiivisesti** ja nostaa termit ja tarpeet aineistosta.

Laaja litteroitu aineisto redusoitiin käsiteltävään muotoon **koodaamalla** eli korostamalla olennaiset osat tekstistä tekstinkäsittelyohjelmassa. Korostamisen jälkeen kaikki korostetun sisällön ylijäävä teksti poistettiin. Samalla tarkistettiin, että korostettu teksti toimii riittävänä ilmaisuna yksinään kontekstistaan irrotettuna. Ellei se toiminut, laajennettiin korostettua aluetta, tai lisättiin sulkuihin termi/termit, joihin puhuja viittaa. Kun tekstinkäsittelyohjelmassa oli jäljellä pelkkiä korostettuja ilmauksia, siirrettiin teksti taulukkolaskentaohjelmaan jatkokäsiteltäväksi.

Taulukossa on jokaisen termin kohdalla nähtävissä alkuperäinen ilmaisu, jotta ammattilaisen käyttämää sanamuotoa voidaan palata tarkistamaan myöhemmin. Sen lisäksi alkuperäisistä, pitkistäkin puhekielisistä ilmaisuista muodostettiin lyhyitä pelkistettyjä ilmauksia, jotka toimivat itsenäisinä ilman kontekstiaan. Taulukossa 1 näytetään esimerkki analysoinnista. Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin eli **klusteroitiin** alaluokkiin. Luokittelussa piti olla tarkkana ja usein piti palata takaisinpäin, ettei luokittelu olisi liian karkealla tasolla ja muodostaisi suoraan yläluokkia. Alaluokista muodostettiin **abstrahomalla** yläluokkia ja niistä edelleen pääluokkia.

Taulukko 1. Esimerkki luokittelusta

nro	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	yläluokka	pääluokka
39	Riittävän tarpeellinen asia vähentää kirjautumisen negatiivisuutta	kirjautuminen	rakennerratkaisu	käyttäjäkokemus
31	ammattilainen haluaa selvästi erottuvan paikan itselleen suunnatulle materiaalille	sisällön jako kohderyhmittäin	rakennerratkaisu	käyttäjäkokemus
32	Toimintaselostukset kattavia	liitetiedostot	sisältöratkaisu	käyttäjäkokemus
38	dwg:t tarvitaan	liitetiedostot	sisältöratkaisu	käyttäjäkokemus
18	Hiilijalanjätkilaskelmaa tarvitaan	sisältötoiveet	sisältöratkaisu	käyttäjäkokemus

Ensimmäisen luokittelun valmistuttua piti luokittelu tehdä kertaalleen uudelleen nimenomaan tutkimuskysymykset ohjenuorana, ja vasta sen jälkeen lop-

putuloksesta alkoi löytyä vastauksia kysymyksiin. Useamman haastattelun luokittelun jälkeen oli myös syytä palata ensimmäiseen ja tarkistaa, että samasta asiasta käytettiin samaa luokkaa läpi aineiston, eikä turhaan tehdä kah- ta rinnakkaista luokkaa samasta asiasta.

6.4 Tulokset teemahaastatteluista

Haastatteluista kuusi painottuivat LVI-suunnitteluun ja niiden sisällötkin mukai- livat toisiaan. Yksi haastattelu käsitteli enemmän rakentamista ja urakointi- maailmaa ja sieltä nousseet tarpeet olivat osittain erilaiset.

Aineistosta nousi neljä pääteemaa:

- suunnitteluymmärrys / työn ymmärrys
- käyttäjäkokemus
- rajapintaratkaisu
- lisäarvo.

Suurin osa aineistosta kerrytti dataa otsikon **suunnitteluymmärrys** (tai pro- jektipäällikön tapauksessa työn ymmärrys) alle (kuva 18). Nämä asiat eivät yksinään vaikuta www-palvelun suunnitteluun, mutta ne auttavat ymmärtä- mään ammattilaisen arkea ja sitä, mihin hänen päätöksensä pohjautuvat. Näin sisältöä voidaan tarjota oikeaan tarpeeseen oikeaa sanastoa käyttäen. Hyvä- nä esimerkkinä voidaan käyttää entisillä www-sivuilla käytettyä termiä ”ohjel- mat suunnitteluun”, jonka alla tarjotaan toimeksiantajayrityksen itse teettämiä tuotteen valinta- ja mitoitusohjelmia, joilla LVI-suunnittelijat voivat laskea tuot- teiden toiminta-alueita ja muita LVI-suunnitelmissa tarvittavia tietoja.

*”no tuotteen valinta, siihen tuo MySelecta se vähän perustuu...
...ehkä näin kun tuote on tuttu, niin mä tiedän jo mitä konetta mä
menen mitoittamaan sinne.” (Haastateltava C)*

Ammattilaisen mielestä ne ovat lähinnä mitoitusohjelmia. Suunnitteluohjelma tarkoittaa heille erillistä CAD-ohjelmistoa, jolla voidaan piirtää teknisiä suunni- telmia rakennuksen pohjakuvan päälle. Niinpä mitoitusohjelmaa hakiessaan toimeksiantajan sivu ei välttämättä noussut hakutuloksiin, kun sivun nimessä puhutaan ohjelmista suunnitteluun.

Suunnitteluymmärrys



Kuva 18. Suunnitteluymmärryksen tulokset tiivistettynä

Koneen valinta oli vastausten perusteella hyvin tekninen toimenpide, jossa painoarvo oli kohteen antamilla reunaehdoilla (esim. sisäilmaluokitus) ja koneiden suorituskyvyllä (ilmamäärät). Asiakkaan toiveita kuunnellaan, silloin kun niitä on, mutta yksityisasiakkailla ei juuri ole mielipidettä koneesta etukäteen. Parhaiten tässä voi auttaa vain tarjoamalla tarvittavat tiedot helposti. Mitoitusohjelma alkaa olla alalla jo ns. minimivaatimus.

Mitoitusohjelma nousi osassa haastatteluja lähes päärooliin, vaikka kyseessä on toimeksiantajan näkökulmasta erillinen internetpohjainen sovellus. Sinne kuitenkin pääsee Valloxin nettisivuilta ja käyttäjäkunnalle se on elimellinen osa sivustoa. Nettisivustouudistus ei vaikuta kuitenkaan kyseiseen erilliseen ohjelmistoon millään tavalla, joten ne tulokset on jätetty tässä opinnäytetyössä käsittelemättä.

Suunnittelua ohjaavat erilaiset määräykset ja säädökset ja muuttuva rakennuslaki. Myös tilaajalla saattaa olla suunnittelijaa varten laadittu hankesuunnitelma, joka antaa lisää reunaehtoja ja toiveita suunnittelulle. Rakennusten ominaisuudet määrittelevät myös paljon. Omakotitalossa makuuhuoneen neliömäärä vaikuttaa suoraan huoneeseen tuotavaan ilmamäärään. Koulussa pitää olla tarvittavat erikoispoistot, ja sairaalaa piirrettäessä suunnittelijaa sitovat hygieniavaatimukset. Kokeneilla ammattilaisilla on säädökset hallussa ja tiedossa lähteet, mistä säädökset voi tarkistaa. Alalla toimivan yrityksen täy-

tyisi osata puhua samaa kieltä materiaaleissaan ja siksi alan tekninenkin ymmärrys on tärkeää.

Valmis LVI-suunnitelma pitää sisällään paljon tietoa, jonka tuotteen valmistaja tarjoaa valmiina. Siksi vastaajilla oli hyvin yksityiskohtaisiakin toiveita sisältöjen osalta. Näitäkään tuloksia ei tässä opinnäytetyössä käsitellä erikseen, sillä ne ovat www-sivustouudistuksen ulkopuolella tehtävää ohjeiden ja liitetiedostojen ylläpitotyötä. Palautteet ovat toki toimitettu asianosaisten henkilöiden hyödynnettäviksi.

Käyttäjäkokemukseen vaikuttavia asioita voidaan ratkaista joko rakenneratkaisuilla tai sisältöratkaisuilla (kuva 19). Esimerkki rakenneratkaisusta on tiedon ryhmittely siten, että kävijän etsimä tieto on helppo löytää, eikä hän eksy matkalla. Valloxin sivuilla on valtava määrä tietoa, ja ammattilainen kokee sen ajoittain jopa ahdistavana.

”...mulle tuli jo vähän ähky. Siellä (www-sivuilla) on niin paljon kaikkea...” (Haastateltava G)

Toisaalta ammattilaiset ymmärsivät, että sivuilla käy hyvin erilaisia käyttäjiä, jotka etsivät eritasoista tietoa. Siksi on hyvin perusteltua suunnitella rakennetta siten, että kullekin käyttäjäryhmälle tarjotaan oma polku etsimänsä tiedon lähteille.

”Ammattilaispuoli siel ois hyvä olla olemassa.” (Haastateltava A)

Ammattilainen ei enää tarvitse perusteluja tuotteen hankinnalle, koska hankintapäätös on silloin jo tehty, kun ammattilainen suunnittelee kohteeseen sopivaa järjestelmää. Siksi he kokevat oman osionsa tervetulleeksi, jotta heidän ei tarvitse kahlata myynnillistä materiaalia löytääkseen syvempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa.

Käyttäjäkokemus



Kuva 19. Käyttäjäkokemukseen vaikuttavat asiat tiivistettynä

Ammattilaiset toivat eri tavoin esiin sen, että tiedon määrän rajaaminen lisää asiakastyytyväisyyttä. Joko he sanoivat suoraan, että sivuilla on liian paljon sisältöä, tai sitten he toivat esimerkkien kautta esiin sen, että vähemmän on enemmän. Esimerkiksi nostetun Deekaxin sivuja tarkastellessa käy nopeasti ilmi, että kyseessä on tuotteiden esittelysivusto, ja kaikki tuotetietojen ulkopuolinen on työstetty minimiin. Sivusto on tehty ammattilaisille ja kuluttajia varten siellä ei ole mitään.

”Deekax... heillä on aika semmoiset yksinkertaiset sivut ja simpletit ja mun mielestä sieltä löytyy aika lailla niinku se tieto sillain helposti.” (Haastateltava D)

”...jos mennään osoitteeseen Nibe.fi, niin tässä nyt se aloitussivu on siinä periaatteessa kenelle tahansa normi kuluttajille sun muille, mutta sitten on sivuston oikeassa yläkulmassa on ammattilaiset sivusto (linkki). Se sitten ohjautuu ammattilaissivustolle. Mistä löytyy tuotteet. Ihan samalla tavalla kuin kai siellä kuluttaja sivulakin, mutta ammattilaissivustolta sieltä löytyy sitten enemmän sitten sitä tietoa.” (Haastateltava C)

Ammattilaisen antamassa Nibe-esimerkissä kuluttajapuolella oli paljon sisältöä, mm. videoita, perusteluja tuotteen hankintaa harkitsevalle, esitteitä ja paljon muuta. Ammattilaispuolella oli näkyvissä selkeästi tuotevalikoima, tuotteiden tekniset tiedot ja suoritusarvot, eikä muuta. Samat tiedot näkyivät myös kuluttajapuolella, joten itse asiassa kuluttajille oli tarjolla paljon enemmän tietoa.

Antamalla sisältöä, vaikkapa oppaan, sähköpostiosoitetta vastaan, on mahdollisuus kerätä sähköpostiosoitteita suoramarkkinointia varten (Komulainen 2023, 230). Teemahaastatteluilla kartoitettiin myös mahdollisuutta laittaa osaa sisällöistä kirjautumisen taakse, mutta ammattilaiset tyrmäsivät ajatuksen. Vaikka markkinoinnin suunnittelun näkökulmasta tällainen toimintatapa on ihan normaalia, asiakastyytyvyyden näkökulmasta kirjautuminen tuntuu siis olevan myrkyä. Se voi myös vaikuttaa niin, ettei sivuille tulla yhtä usein, kun ilman kirjautumista tultaisiin.

”onhan se kyllä melko tympeää (kirjautuminen), mutta on kyllä tuolla on noita palveluita mihin pitää kirjautua ja katsoa, mutta loppujen lopuksi, aika vähän niihin tulee enää kirjaututtua.”
(Haastateltava C)

LVI-suunnittelijat eivät myöskään arvosta markkinoinnillista lähestymistapaa sisällössä, vaan kaipaavat faktat faktoina ja helposti löydettävänä.

”Mut sit sieltä ku ammattilaiset, nii hakee ni sieltä tarttis löytää nopeesti se tieto ja mua ainakaan ei kiinnosta semmoset hienot esitteet, mis on jostain talost kuvii ja siin on isäntä hyvännäkösenä, en mä semmosia kaipaa. Mä kaipaen et mä löydän nopeesti ne tekniset tiedot.” (Haastateltava A)

Konkreettisia sisältötoiveita tuli melko runsaasti. Osa oli hyvinkin yksityiskohtaisia lisäyksiä sivuilla jo oleviin liitetiedostoihin, osa selvästi isompia kokonaisuuksia. Esimerkiksi tekninen esite on asia, jota toimeksiantajalta on toivottu eri väyliä pitkin ja hiilijalanjälkilaskelma on noussut mukaan tarpeiden joukkoon.

”... teidän sivuilla tietysti mä joka kohteeseen aina kun valitsen koneen, niin haluaisin että se tekninen esite löytyis sieltä, jonka mä voin asiakkaalle myös laittaa. ...siellä voi olla niitä manuaaleja jossakin omassa paikassaan sataviisikymmentä sivua siitä koneesta tietoa, mutta se ei ole se oleellisin, mitä minä ensimmäisenä haen. Ja toisaalta taas mun on ihan turha semmoista asiakkaalle laittaa. Se ei varmaan jaksa sitä lukea.” (Haastateltava D)

*”...on tulossa tämä hiilijalanjälkilaskelma. Tilaajat rupeaa vaati-
maan sitä.”* (Haastateltava F)

Tällaisia suurempia toiveita ei ollut mahdollista ratkaista osana verkkosivu-uudistusta. Toiveet on kuitenkin kirjattu ylös ja toimitettu niille tahoille, jotka voivat toiveet oman harkintansa mukaan toteuttaa. Toiveissa oli myös paljon asioita, joita www-sivuston avulla voidaan ratkaista. Esimerkiksi erilaisten käyttöohjeiden ja muiden tuotteisiin liittyvien liitetiedostojen osalta tuli paljon palautetta.

"nääh ohjeet ja nääh. Mun mielest nääh esim. täs ohjeet, tää on kauheen epäselvä. Miksei nääh vois olla jotenkin erilailla niinku asemoitu" (Haastateltava A)

Ammattilaisille suunnatuista liitteistä toivottiin erilaisia tallennusmuotoja eri tarpeisiin ja kaikkien tuotteeseen liittyvien liitteiden koontia suoraan tuotesivulle. Vanhalla sivustolla liitteitä oli sekä tuotteen omalla sivulla, että erillisellä ammattilaisille-sivulla.

"Jos sä oot vaik jossain työmaal ja oot puhelimen nokas, nii näit dwg:t ei saa oikein puhelimele auki." (Haastateltava A)

"Kyllähän se, että jos se olisi siinä kun tuolta (tuote)sivuilta kuitenkin löytyy jo kaikki muu tieto Niin ehkä sinne (mittakuvatkin)." (Haastateltava C)

Ajan kuva on se, ettei useilla yrityksillä enää esitellä henkilöstöä verkkosivuilta. LVI-suunnittelijat kuitenkin kaipasivat yhteystietoja, koska kaikesta tiedon määrästä huolimatta aina silloin tällöin tulee kohdalle vähän erikoisempi tilanne, johon kaivataan tukea.

"...joskus kaippaa niitä yhteystietoja, kun jotain kysyttävää tulee, tuoteryhmittäin löytys aina suoraan, kun jotain vempainta ihmettelee. Siinä olis sitten suoraan, kenelle vois pirauttaa. Monesti näyttää, ettei ole edes puhelinnumeroa näissä tuote-esittelysivuilla, että miten ne kauppaa tekee, kun ei saa kiinni ketään." (Haastateltava B)

On myös hyvä muistaa, että se, mikä on yritykselle itselleen itsestään selvää, ei ole selvää kentällä. Siksi pitäisi aina varmistua, että sisällöt on löydettävissä myös sillä nimellä, millä asia kentällä tunnetaan.

"mulle MySelecta ei sano mitään että mikä se on." (Haastateltava D)

”...jos puhutaan esim. isoista iv-koneista niin meillä on yleensä niihin joku aluemyyntipäällikkö/henkilö, me lähetetään hänelle tiedot ja hän lähettää meille mitotukset niistä koneista.” (Haastateltava A)

Rajapintaratkaisut kuvaavat ammattilaisten toiveita yksittäisistä tuotetiedoista, tuotteisiin liittyvistä kuvista tai liitetiedoista, jotka tuodaan uusille verkkosivuille rajapintaa pitkin tuotetiedonhallintajärjestelmästä (PIM) tai tiedostojenhallintajärjestelmästä (DAM). Niiden osalta jäi kehittämisprojektin tehtäväksi varmistaa, että tiedot ovat lähdejärjestelmässä, ja että ne siirtyvät uusille tuotesivuille. Ja toisaalta varmistaa, että mitään aiemmin sivuilla ollutta ei jää pois.

”Ilmanvaihtokoneen hyötysuhde ja SFP-luvut on aika tärkeitä”
(Haastateltava F)

”...sitten kun mennään ilmanvaihtokoneen (tuoteryhmäsivulle) niin hyvin selkeästi on siinä jo ilmoitettu, on konemallit, pieni kuvaus, siinä on enimmäispinta-ala ja sitten ne maksimipoistoilmavirran (määrät)... Siinä periaatteessa voisi olla myös tuloilmavirtakin...”
(Haastateltava C)

”...minä oon saanut sen mitä sieltä on tuota tarvinnut etsiä.”
(Haastateltava E)

”Minä tarvitsen... laittaa tota sähkösuunnittelijalle laiteluetteloon tiedon että mitä tää kone ottaa sähköä, niin että sitä ei tarvitsisi lähteä etsimään monesta paikasta, niin se olisi semmoinen mikä pitäisi löytyä.” (Haastateltava D)

Pieni, vain muutaman kommentin kokoinen **lisäarvo**-luokka syntyi oivalluksesta, että ammattilaiset kaipaavat nimenomaan heidän näkökulmastaan kirjoitettuja referenssejä sivuille, joissa voidaan tuoda hyvinkin teknisiä asioita esille. Sisältötyyppi ei sinänsä ole uusi, mutta perinteisesti niitä on kirjoitettu kuluttajille ja perustellen koko ilmanvaihdon tarvetta.

”kantapään kautta, sieltä ne ongelmat vaan löytyy, sillä lailla on (esimerkkikohteet tai referenssit) tärkeää, että kun on jo joku muu kokeilu ja testannut niin...” (Haastateltava G)

Tämäkin on sen kokoluokan ponnistus markkinointiosastolle, ettei sitä pelkällä verkkosivu-uudistuksella ratkaista, mutta toive on kirjattu ylös odottamaan toteutusta.

6.5 Benchmarkkaus

Alkuperäiseen suunnitelmaan kuului myös perusteellinen benchmarkkaus. Ideana oli, että teemahaastatteluiden yhteydessä kerätään ammattilaisten näkemykset hyvistä verkkosivutoteutuksista, ja tutkitaan niitä. Organisaation sisältä katsottuna hyvät verkkosivustototeutukset eivät ole välttämättä sitä ammattilaisten mielestä. Benchmarkkauksen toteutus jäi kuitenkin hyvin kevyeksi ja pinnalliseksi kahdestakin syystä. Tärkein syy oli se, että teemahaastattelut toteutuivat aiottua myöhemmin uudistusprojektin jo alettua, eikä aikaa pitkälliseen analyysiin enää ollut. Toinen syy oli se, että ammattilaiset halusivat kovin mielellään vertailla eri valmistajien mitoitushjelmia, ja koska verkkosivu-uudistuksella ei kosketa olemassa olevaan mitoitushjelmaan, palaute meni hieman ohi aiheen.

Lyhyet arviot ehdittiin kuitenkin hyväksi nostetuista esimerkeistä tehdä.

Climecon	Sivusto esittelee yritystä selvästi enemmän ammattilaisille ja tuoteryhmät edellä. Tuotteet on tuotu tuoteryhmittäin sekä ratkaisumalleittain esille ja lisäksi on tarjolla ammattilaisille suunnatut valintaohjelmat. Referenssejäkin on nähtävillä, ja nekin ovat ammattikohteita, eikä kuluttajia juuri puhutella. Tuotteiden yhteydessä esitetty tieto on selvästi teknistä. Selkeä kokonaisuus, jossa tuotteisiin voi tutustua omasta lähtökohdastaan käsin eikä suureen tietomassaan eksyä.
Nibe	Sivusto on jaettu yleiseen sivustoon ja ammattilaisosioon. Yleisellä puolella on paljon sisältöä ja sisällön runsaudesta johtuen sivusto oli jopa sekavan oloinen. Ammattilaispuolella tietomäärä on rajattu ja siellä on kaikki mitä ammattilaiset tarvitsevat, muttei

mitään ylimääräistä.

Deekax Vain ammattilaisille suunnattu sivusto. Hyvin yksinkertainen sivusto, jossa sisältöä on hyvin vähän. Tarjolla käytännössä vain ammattilaisten tarvitsemat nimittiedot.

Nämäkin pika-analyysit vahvistivat Tannin (2022, 42) ajatusta siitä, että tiedon määrä on kasvanut liian suureksi ja voittaja asiakaslähtöisien sivujen kilpailussa voikin olla se, joka osaa rajata tiedon määrää eniten. Hyvän sivuston tunnusmerkkinä on selvä tavoite, mitä sillä halutaan saada aikaan, ja sen yli ei rönsoyillä. ”Viisas pääsee vähemmällä” toteaa vanha sanontakin. Hyvin rajattu sisältö säästää resursseja ja ylläpito on yksinkertaista.

7 KEHITTÄMISPROSESSI

7.1 Kehittämisprojektin valmistelu

Verkkosivu-uudistusprojektia edelsi runsas taustatyö. Kehitystoiveista kerättiin jopa vuosia luetteloa, joka perattiin ennen kehittämisprojektin alkua tekniseksi vaatimusmäärittelyksi. Se oli poikkeuksellisen yksityiskohtainen ja asetti tulevalle kumppaniehdokkaalle jo mittavat vaatimukset, mutta myös vankan tietopohjan siitä, mitä projektin aikana ollaan tekemässä.

Myös sivuston toteuttavan kumppanin (jatkossa: kumppani) hankkimiseksi tehtiin perusteellinen esityö. Ensin tutkittiin potentiaalisia kumppaniyrityksiä omatoimisesti mm. heidän nettisivujensa ja referenssiensä avulla. Erilaisten kriteerien perusteella valikoitui kymmenen kandidaatin lista, joille lähetettiin tarjouspyyntö ja sen liitteenä kattava vaatimusmäärittely. Tarjouksen jättäneet tavattiin virtuaalisesti, ja itse tarjoukset vertailtiin ja pisteytettiin perusteellisesti.

Omana esiprojektina kartoitettiin yrityksen henkilöstön käsitys sidosryhmistä ja heidän tarpeistaan. Yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on maltillista, joten työntekijöille on vuosien mittaan karttunut laaja käsitys asiakkaista ja muista sidosryhmistä ja heidän arjen ongelmistaan. Näistä tiedoista muodostettiin yrityksen asiakaspersoonat ja kullekin asiakaspersoonalle omat asiakaspolut.

Kehittämiprojektin käynnistyessä koottiin projektiryhmä. Projektiryhmän jäseniksi kutsuttiin edustajat myynnistä, asiakaspalvelusta, jälkimarkkinoinnista, markkinoinnista ja taustatueksi myös IT-osaaja. Näin varmistettiin, että mukana on näkemystä erilaisista asiakkaista ja eri prosessien tarpeista. Eri tiimit ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä täysin erilaisissa tilanteissa, ja kaikki asiakkaat eivät koskaan asioi kaikkien kanssa. Niinpä oli hyvin tarpeellista saada nämä kaikki näkökulmat mukaan suunnitteluun.

Projektiryhmän ensimmäisenä tehtävänä oli määritellä se, kenelle koko verkkopalvelua tehdään ja mitkä ovat sivuston tavoitteet. Aiemmin määritellyistä asiakaspersoonista kuusi nostettiin kehittämisen kohteena olevan verkkopalvelun osalta pääasiallisiksi käyttäjiksi ja verkkosivuston tavoitteena oli yksinkertaisesti tukea heitä omassa työssään. Sen yksityiskohtaisemman tavoitteen asettamiseen ei ollut vielä valmiutta.

Ennen kumppaniyhteistyön aloittamista pidettiin jo ensimmäinen sisäinen työpaja toimeksiantajan projektiryhmän kesken. Työpajassa oli rajattu tavoite: määritellä ne tuotetiedot, jotka uusille www-sivuille tarvitaan. Koska projektiryhmään kuului henkilöitä erilaisista taustoista, saatiin kattavasti käsiteltyä eri asiakaspersoonien työssään tarvitsemia tuotetietoja ja päätettyä yhdessä riittävä taso tuleville tuotesivuille.

7.2 Rakennesuunnitelman rakentuminen

Kumppanin valinnan myötä projektiryhmä sai avukseen erillisen palvelusuunnittelijan, joka auttoi projektiryhmää verkkopalvelun rakenteen suunnittelussa. Rakennesuunnittelun pohjaksi palvelusuunnittelija tutustui toimeksiantajaan ja hän sai aiemmin laaditut asiakaspersoonakuvaukset sekä kunkin asiakaspersoonan asiakaspolkukuvaukset kattavan vaatimusmäärittelyn lisäksi. Taus-taymmärryksen lisäämiseksi pidettiin ensimmäinen työpaja, jossa palvelusuunnittelija tapasi projektiryhmän. Työpaja käynnisti projektin valitun kumppanin näkökulmasta, vaikka taustatyötä oli toimeksiantajan sisäisenä työnä tehty jo pidempään.

Ensimmäisessä yhteisessä työpajassa toimeksiantajan projektiryhmä esitteli yritystä, sen tuotteita ja liiketoimintaa valitulle kumppanille, ja palvelusuunnittelija kyseli täydentäviä kysymyksiä, jotta hänelle syntyi kattava kuva siitä, millainen yritys on kyseessä. Työpajassa palvelusuunnittelija fasilitoi keskustelua, mutta toimeksiantajan projektipäällikkö piti huolen, että kaikki projektiryhmän jäsenet joutuivat ääneen pohtimaan vastauksia. Näin saatiin kaikki sitoutettua heti alussa työskentelyyn yhteisen päämäärän eteen.

Ensimmäisen yhteisen työpajan jälkeen sivuston kehittämisen tavoitteeksi kirjattiin:

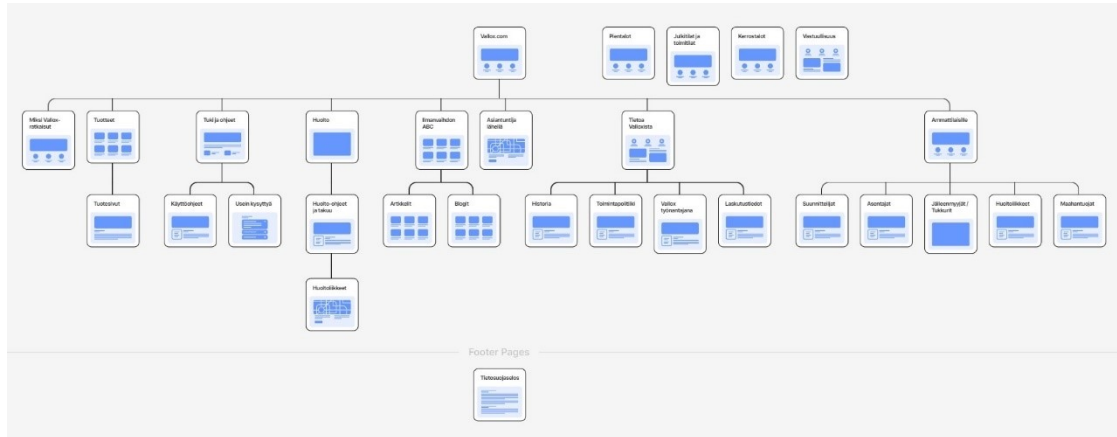
- parempi asiakaskokemus ja –palvelu
- selkeä sisältö rakenne ja tiedon löytyminen
- käytettävyys, käyttökokemus
- laadukkaampi tuotetieto
- brändin ilmentäminen.

Seuraavassa työpajassa palvelusuunnittelijan johdolla pohdittiin eri asiakaspersoonien erilaisia tarpeita. Työpajassa palvelusuunnittelija oli jälleen fasilitaattori, joka ohjasi keskustelua ja varmisti, että kaikki tarpeelliset asiat tulee käsiteltyä. Toimeksiantajan projektipäällikkö kuitenkin osaltaan varmisti jälleen, että projektiryhmän jäsenet saatiin ääneen, ja että he toivat esiin ne näkemykset, jotka heillä oli omista asiakaspalvelutilanteistaan, olipa näkökulma sitten asiakaspalvelun, jälkimarkkinoinnin, myynnin tai markkinoinnin. Toimeksiantajan projektipäällikkö piti huolta myös siitä, että lähtökohta-analyysin kautta nousseet näkemykset tulivat mukaan suunnitelmiin.

Toisen yhteisen työpajan antia oli mm. päätös siitä, että sivustolla on alan käytännön mukaisesti ns. yleinen etusivu, joka palvelee yleisesti kaikkia, niin kulluttajia, alan ammattilaisia kuin henkilöitä näiden kahden ryhmän välimaastossa (isännöitsijät, taloyhtiön hallitukset jne.) ja erillinen osio etukäteen tunnistettuja kuutta ammattilaispersoonaa varten. Tapa on vastaavan kaltaisten yritysten sivuilla vallitseva, joten alan ammattilaisetkin ovat sellaiseen tottuneet.

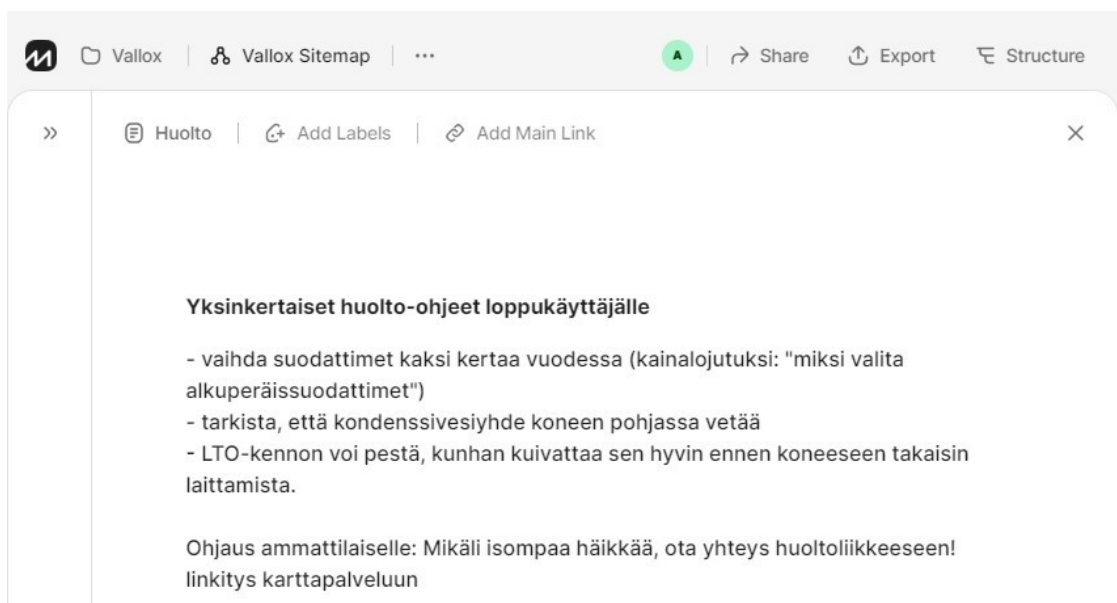
Kolmanteen yhteiseen työpajaan palvelusuunnittelija toi jo ensimmäisen ehdotuksen sekä sivuston mahdollisesta rakenteesta (kuva 20), että tulevasta ulkoasusta. Palvelusuunnittelija oli ymmärtänyt hyvin projektiryhmän esittämät

toiveet ja suunnitelmasta pidettiin. Joitain yksityiskohtia kommentoitiin ja palvelusuunnittelija lupasi toimittaa uuden ehdotuksen kerättyjen kommenttien perusteella projektiryhmälle.



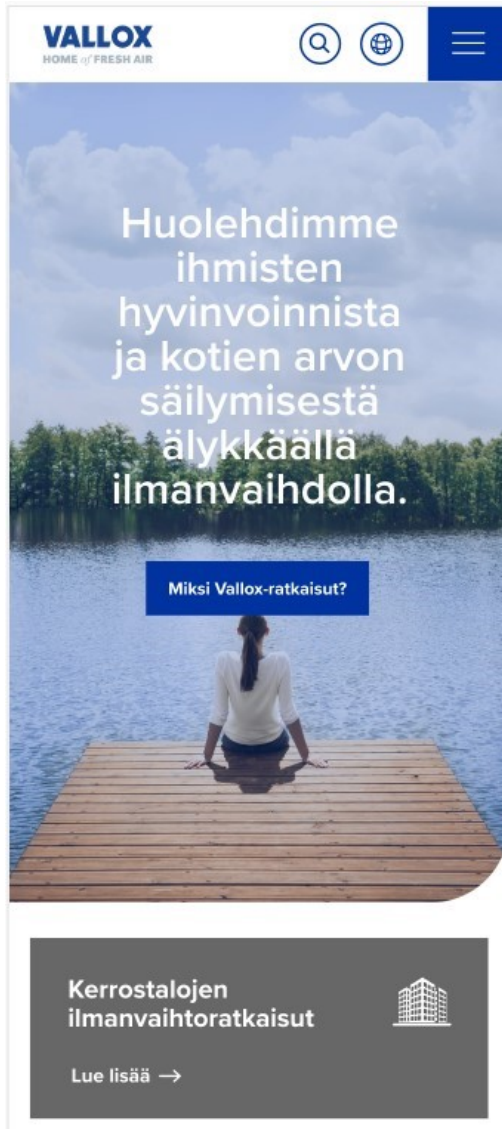
Kuva 20. Rakennesuunnitelma kertoi sivujen välisen hierarkian ja jokaiselle sivulle oli mahdollista lisätä muistiinpanoja sisältöideoista.

Rakennesuunnitelman työstämiseen käytettiin selainpohjaista Flowmap-työkalua, jossa jokainen sivu voidaan sijoittaa sivukarttaan omalle paikalleen. Lisäksi työkalu mahdollisti sen, että jokaiselle sivulle voitiin kirjata joko muistiinpanoina tai esimerkkiblokkeina ajatuksia sivun tulevasta sisällöstä (kuva 21). Palvelusuunnittelija kirjasi työpajan aikana tulleet ajatukset kullekin sivulle, ja toimeksiantajan projektipäällikkö täydensi suunnitelmia mm. aiemmin laaditun vaatimusmäärittelyn ja teemahaastattelujen tulosten pohjalta.



Kuva 21. Esimerkki Flowmapista ja yhden sivun muistiinpanoista

Projektiryhmä kokoontui vielä kerran katselmoimaan parannellun rakennesuunnitelman ja ulkoasusuunnitelman. Ulkoasusuunnitelma oli laadittu erikseen tietokoneen ruudulle sekä mobiilia varten (kuva 22). Ulkoasusuunnitelma ei ollut pelkkä staattinen kuva, vaan digitaalinen prototyyppi, jolla pystyi demonstroimaan esim. valikon toimintaa.



Kuva 22. Digitaalinen malli uudesta sivustosta mobiilikäytössä

Projektiryhmä antoi vielä muutaman kommentin, jotka palvelusuunnittelija korjasi vielä samana päivänä. Tapaamisessa sovittiin, että prototyyppiä testataan vielä sidosryhmien edustajilla ennen hyväksyntää.

7.3 Rakenteen prototyypin toteutus ja testaus

Palvelusuunnittelijan laatima digitaalinen prototyyppi näytti valmiilta www-sivustolta, mutta joka oli todellisuudessa vain kuva siitä. Prototyypissä oli mallinnettu etusivu ja joukko pääsivuja niin, että mallia voi hiirellä klikkaamalla käyttää kuin oikeaa www-sivustoa. Sivun sisällä olevat linkit eivät kuitenkaan toimineet ja sivuilla näkyvä sisältö oli esimerkin omaista ja rajallista.

Prototyyppiä testaamaan kutsuttiin kaksi LVI-suunnittelijaa sekä yksi rakennusliikkeen projektipäällikkö. Testaus tehtiin virtuaalokokouksena Teams-sovelluksen välityksellä. Testaajille toimitettiin linkki prototyyppiin ja he jakoivat Teams-sovelluksen avulla näyttöään toimeksiantajan projektipäällikölle ja kumppanin palvelusuunnittelijalle. Testatessaan he kertoivat samalla, miten prototyypin kokivat ja mitä he odottivat mistäkin avautuvan. Lisäksi prototyyppi alistettiin toimeksiantajan oman myyntiorganisaation kommentoinnille.

Prototyypin testauksessa palaute käyttäjiltä oli pääasiallisesti hyvää. Joitain pieniä yksityiskohtia nousi esiin, joiden osalta saatiin arvokasta palautetta tekniestä toteutusta tai sisältöjä varten. Esimerkiksi tuotesivulla oleva termi *tilausnumerot* muutettiin termiksi *tuotenumerot* (kuva 23) ja liitteiden tiedostonimiin luvattiin kiinnittää huomiota, koska käyttäjä antoi palautetta tiedostoista, joiden nimi nettisivuilta ladattaessa on vain epämääräinen koodisarja.

VALLOX
HOME of FRESH AIR

Osta suodattimia Vastuullisuus Tietoa Valloxista

Miksi Vallox-ratkaisu? **Tuotteet** Tuki ja ohjeet Huolto Ilmanvaihdon ABC Asiantuntija läheltä

Vallox > Ilmanvaihtokoneet > Vallox 110 MV

Vallox 110 MV

Vallox 110 MV

Vallox 110 MV on laadua ja puhtaasta sisäilmaa arvostavan valinta. Keskiuusiin asuintiloihin sovelsa kone huolehtii kodin ilmanvaihdosta energiatehokkaasti ja huomaamattomasti. Ilmanvaihtokoneen lauden kattoasennuslevyn kiinteä peitelista mahdollistaa helpon ja siistin asennuksen.

Koneessa on sisäänrakennetut hiilidioksi- ja kosteusanturit, joiden avulla ilmanvaihdon toimintaa voi automatisoida. Lisävarusteena saatavilla on myös VOC- ja lisäkosteusanturit. Energiatehokkaan koneen LTO-kennon ohitus on automaattinen, eli ulkoista tulevaa ilmaa lämmöntalteenotto ohittuu automaattisesti lämpimänä kesäkuukausina. Koneen vuosihyötysuhde on 79 %.

Vallox 110 MV -ilmanvaihtokoneen voi liittää maksuttomaan MyVallox Cloud -pöivipalveluun, jonka kautta koneen ohjaus onnistuu nettitytytyydellä mistä vain. Pöivipalveluun rekisteröity kone päivityy automaattisesti. Ilmanvaihtokoneen ohjaamiseen voi käyttää myös koneen omaa ohjainta, liesikupua tai mökempä. Koneen voi yhdistää taloautomaatioon Modbus RTU- tai KNX-väylän kautta.

Toimitukseen sisältyvät lisävarusteet: MyVallox Touch -ohjain, vesilukko Vallox SilentClick, seinäkiinnityslevy.

Maksimi suositeltu asuinpinta-ala 170 m²

Maksimi poistoimavirta @ 100 Pa 108 l/s

Maksimi tuloimavirta @ 100 Pa 103 l/s

Soveltuu seuraaviin käyttökohteisiin

Kerroskerrat Pienkerrat

TEKNISET TIEDOT UKK LADATTAVAT TIEDOSTOT TUOTENUMEROT LISÄTARVIKKEET SUUNNITTELIAPU

Maksimi suositeltu asuinpinta-ala	170 m ²	Tuotteen paino	60 kg
-----------------------------------	--------------------	----------------	-------

Kuva 23. Esimerkki valmiista tuotesivusta, johon on korjattu palautteen pohjalta esimerkiksi tuotenumerot-välilehden otsikko

Myös käytettävyyteen liittyviä kommentteja saatiin. Osa niistä oli toteutettavissa, kuten se, että hiiren liikkumista sivulla havainnollistetaan vaihtamalla valikon kohdan väriä sen mukaan, missä kohtaa hiiri on. Osa ei ollut projektin puitteissa toteutettavissa, kuten esimerkiksi toive siitä, että toimeksiantajan www-sivujen avoimna oleva aktiivinen sivu vaikuttaisi ulkoisen sovelluksen avautumiseen. Näiden vaiheiden jälkeen kumppani aloitti teknisen toteutuksen eli ryhtyi rakentamaan sivuston runkoa ja toiminnallisuuksia.

7.4 Sisältösuunnitelma ja sisältöjen toteuttaminen

Rakennesuunnitelman suunnittelun yhteydessä palvelusuunnittelija esitti projektiryhmälle kysymyksiä, jotka piti ratkaista, jotta sivusto voitaisiin toteuttaa. Kysymykset liittyivät enemmän sisältöihin, vaikka niistä osa ratkaistiinkin teknisesti. Projektiryhmä kokonaisuudessaan ei enää näitä varten kokoontunut, vaan asioita ratkottiin kunkin aiheen osalta sellaisella kokoonpanolla, joka tunsi sen parhaiten.

Niinpä toimeksiantajan projektipäällikkö fasilatoi joukon pieniä sisäisiä työpajoja, joissa pohdittiin ratkaisut mm. seuraaville asioille:

- Tarkennettiin tuotesivuilla näytettäviä tietoja palvelusuunnittelijan kysymysten pohjalta.
- Määriteltiin verkkosivuilla näytettävät tuotekategoriat.
- Määriteltiin käyttöohjehaun toimintaa ja tuotesivuilla näytettäviä ohjeita.
- Päätettiin, millaisia sisältöjä laadittaisiin kuluttajille.
- Määriteltiin erilaiset juttutyypit ja niiden toiminta sivustolla (esimerkiksi ajankohtainen uutinen, referenssi, artikkeli, blogi...)
- Ammattilaisasiakkaiden sisältötarpeiden tarkentaminen sisältöjen tasolle

Lisäksi käytiin läpi liuta teknisiä asioita, jotka on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Jo rakennesuunnitelmavaiheessa suunnitelmaan lisättiin otsikkotasolla sisältöideoita lähes jokaiselle sivulle. Asioita tarkennettiin sisäisissä työpajoissa. Sisältösuunnitelma syntyi näiden yhdistelmänä, kun ideat koottiin taulukkolaskentaohjelma Exceeliin listaksi (kuva 24). Taulukosta muokattiin sellainen, että se toimisi sekä aikatauluttamisen, vastuiden jakamisen ja valmistumisen seuraamisen työkaluna.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	
		Valmis FIN	Kuka hoitaa	Toukokuu				Kesäkuu				Heinäkuu				Elokuu				Valmis ENG	Valmis SWE			
				18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
Yleinen puoli																								
Tuki ja ohjeet																								
vanha www	Käyttöohjehaku	valmis	NN																			valmis	valmis	
vanha www	Webhelp	valmis	NN																			valmis	valmis	
vanha www	Ohjelmistopäivitys	valmis	NN																			valmis	valmis	
vanha www	Kuluttajanäkökulmainen LYHYT ohje takuukäytännöistä ja linkitys osioon Huolto	valmis	NN																			valmis	valmis	
vanha www	Käyttöohjevideoita	valmis	NN																			valmis	valmis	
uusi sisältö	Vastaavuustaulukot - Myös kuluttajat kyselevät, että mitä vanhan koneen tilalle?	valmis	NN																			valmis	valmis	
vanha www	karttapalvelulinkit	valmis	NN																			valmis	valmis	
uusi sisältö	ohjaus huolto-sivulle "näin huollat konettasi"	valmis	NN																			valmis	valmis	
Huolto																								
uusi sisältö	Yksinkertaiset huolto-ohjeet kuluttajille	valmis	NN																			valmis	valmis	
uusi sisältö	Ohjaus ammattilaiselle	valmis	NN																					
vanha www	Huolto-ohjevideoita	valmis	NN																					
vanha www	Takuuhuoltokäytännöt	valmis	NN																			valmis	valmis	
Ilmanvaihdon ABC																								
olemassa olevien tekstien läpikäynti	Kuluttajille suunnatut artikkelit	valmis	NN																			valmis	valmis	
olemassa olevien tekstien läpikäynti	Kuluttajanäkökulmaiset referenssit	valmis	NN																			valmis	valmis	

Kuva 24. Sisältösuunnitelmaesimerkki. Samalla suunnitelmalla saatiin hoidettua työnjako ja seurattua työn etenemistä.

Sisältösuunnitelman kokoamisen jälkeen alkoi sisältöjen valmistelu. Vanhoilta sivuilta kopioitiin referenssit ja artikkelit tekstinkäsittelyohjelmaan tarkistettavaksi. Osa teksteistä todettiin täysin vanhentuneeksi ja ne jätettiin sivuun. Uu-

sille sivuille siirrettävät tekstit tarkastettiin ja korjatut versiot lähetettiin käännöstoimistolle, sillä sivusto määriteltiin palvelemaan Suomessa asuvia ja asioivia asiakkaitamme suomenkielen lisäksi ruotsiksi ja englanniksi. Tämän jälkeen ryhdyttiin kirjoittamaan tarvittavia uusia sisältöjä, ja valmistuttuaan nekin lähetettiin käännöstoimistoon, jotta niiden kieli on oikeaa ja linjassa yrityksen aikaisempien sisältöjen kanssa.

Kumppanin kanssa oli sovittu, että vaikka tekninen toteutus on kesken, sisältöjä voi ruveta jo rakentamaan sivuille yli 2 kk ennen sivujen aiottua julkaisupäivää. Näin tapahtui, ja tekninen toteutus tuli kesäkuussa 2023 siihen pisteeseen, että kumppani järjesti toimeksiantajalle käyttökoulutuksen ja sisältöjä ja sivuja voitiin ryhtyä syöttämään järjestelmään. Järjestelmän ja sen toimintojen kehittäminen jatkui silti taustalla samanaikaisesti kun sisällönsyöttöä tehtiin. Koska järjestelmä oli teknisestikin ihan uusi toimeksiantajalle, sisältöjen syöttö toimi samalla opetteluna uuteen tekniikkaan.

Sisältöjen syöttö tarkoitti jokaisen sivun perustamista, sivun ominaisuuksien valitsemista, tekstin asettelua sivulle, sivulle tulevien kuvien valmistamista ja niiden asettelua sivulle ja mahdollisten toiminnallisempien osien nostamista sivulle. Joitain tekstejä lukuun ottamatta kaikki sisältö tehtiin käytännössä uudelleen, koska kuvat olivat vähintään väärän kokoisia ja kaikki tekstin sisältämät linkit oli tietenkin tehtävä uudelleen. Usein samalla myös korjattiin sisältöä, eli vanhasta sivustosta täysin samassa muodossa siirtyi uusille sivuille vain vähän sisältöä.

7.5 Testaus ja lanseeraus

Sisältöjen syöttö osoittautui jopa ennakoitua enemmän aikaa vieväksi työksi ja lähestyttiin aiottua julkaisupäivää. Sisältöjen syöttövaihe itsessään tietenkin oli jo eräänlaista testausta, koska sen yhteydessä havaittiin joukko virheitä, jotka kumppani korjasi. Kun sisältöjen syöttö oli loppusuoralla, pyysimme sisäistä projektiryhmää testaamaan sivustoa. Sisäisen testauksen avulla löytyi koko joukko korjattavia linkkejä ja muita vastaavia sisällönsyötössä tapahtuneita virheitä.

Alkuperäiseen suunnitelmaan kuului laajempi pilotointi tai testaus ennen lanseerausta. Se jäi kuitenkin hyvin suppeaksi johtuen sisällön syötön venähtämisestä ihan viime hetkille saakka. Muutamaa päivää ennen julkaisua pyydettiin kuitenkin neljää asiakasta testaamaan uutta sivustoa. Kaksi heistä oli aiemmin prototyyppiä kommentoineita LVI-suunnittelijoita ja kaksi oli huoltoliikkeiden edustajia. LVI-suunnittelijoiden kanssa testaus toteutettiin totuttuun tapaan Teams-verkkopalaverina. Huoltoliikkeiden edustajat suostuivat testaamaan, mutta ilmoittivat päivien olevan niin täynnä asiakkaita, että he testaavat omalla ajalla ilta-aikaan. Toinen heistä lähettikin kattavan raportin vielä ennen sivuston julkaisua, toinen ehti kommentoida vasta kun sivusto oli jo julkaistu.

Jokainen testaja löysi eri asioita, riippumatta siitä, oliko hän toimeksiantajan edustaja tai ulkopuolinen asiakas. Pääasiassa löydöt olivat rikkiäisiä linkkejä, jotka viittasivat vanhoille sivuille. Joukossa oli myös yksittäisiä kirjoitusvirheitä tai puuttuvia tuotetietoja. Myös sivun toiminnallisuudesta saatiin vielä arvokasta palautetta, johon ehdittiin tehdä parannuksia ennen julkaisua. Kaikki testauksessa löydetty asiat paransivat sivuston laatua julkaisuhetkellä.

Uusi sivusto julkaistiin 13.9.2023. Julkaisun jälkeen, kun sivuston oikea käyttö alkoi, välittömästi tuli yllättävän vähän palautetta. Joitain sivustolta pois jätettyjä tuotteita tai ohjeita kaivattiin heti ja ne sinne lisättiin. Silmiä avaavin palaute oli kuitenkin se, että kävijä ilmoitti kaikkien linkkien olevan rikki heti sivuston julkaisupäivänä. Vanhan sivuston sivut oli yksi kerrallaan luetteloitu uudelleen ohjattavaksi uusille sivuille ja siksi kommentti aiheutti hetkellisesti hämmennystä, kunnes selvisi, että kyseessä oli tiedostojen linkit hakukoneessa. Erilaisia käyttöohjetiedostoja oli vanhoilla ja uusilla sivuilla satoja, eikä niitä erikseen uudelleen ohjattu. Keskustelu palautteen antajan kanssa toi esiin sen, että netin käyttötapa on muuttunut, eivätkä kaikki avaakaan hakutuloksesta yrityksen sivua ja etsi haluamaansa sieltä, vaan sisältö ja tieto halutaan löytää jo Googlen tai muun hakukoneen hakutulossivulta ja sitä käytetään sivuston navigointiin. Keskustelun päätteeksi eniten käytettyjä liitetiedostoja ohjattiin uudelleen.

7.6 Jatkokehittäminen ja mittaaminen

Uuden sivuston asiakaslähtöisyyden pohjana on asiakasymmärrys rajallisesta joukosta ammattilaisia. Heiltä saatiin kattava käsitys heidän työstään. Sivuston kohderyhmäksi määritellyistä kuudesta asiakaspersoonasta kahden tarpeet on kuitenkin kokonaan vielä tutkimatta ja kahden osalta asiakasymmärrys on vielä kovin kevyttä. Niinpä sivuston jatkokehityksen kannalta puuttuvienkin asiakaspersoonien tarpeet kannattaa kartoittaa.

Jo olemassa olevasta tutkimuksesta tulleet sisältötoiveet, jotka eivät olleet yksin verkkosivu-uudistuksen ratkaistavissa, on myös syytä ottaa huomioon ja mahdollisuuksien mukaan täyttää. Ammattilaisasiakkaiden toiveet ovat kuitenkin sellaisia, että ne ovat aidosti tarpeen heidän oman työnsä mahdollistamiseksi. Toiveet eivät siis ole mitään ylimääräistä viihdykettä ja mukavaa extraa, vaan ihan tarpeellisia ja pääasiassa myös toteuttamiskelpoisia.

Hyvien mittareiden miettiminen sivuston suunnitteluvaiheessa epäonnistui. Projektiryhmän asettamat tavoitteet verkkosivustolle tai uudistamiselle eivät suoraan tarjonneet mitään mitattavaa, ja projektin hallinnointi sekä sisältötyö veivät yksinkertaisesti niin paljon aikaa, että tämä hankala aihe jäi taka-alalle. Verkkosivuanalytiikan keinoin voidaan kuitenkin tutkia esim. verkkosivu-uudistuksen onnistumista esimerkiksi poistumisprosentin kehityksestä, käynnin keskimääräisen keston kehityksestä ja käyntikohtaisten sivulatausten kehityksestä. Toisaalta nämäkään eivät kaikkea kerro. Jos käyntikohtaisten sivulatausten määrä laskee, se voikin kertoa onnistumisesta ja asiakastytyväisyyden kasvusta, kun haettu tieto löytyy nopeammin ilman eksymistä.

Tavoitteeksi mainittu ammattilaisasiakkaiden tukeminen sen sijaan saattaa näkyä sivuston analytiikassa. Aiemmin sivusto oli yhteinen kaikille ja eri käyttäjäryhmiä oli vaikea erottaa analytiikasta. Uudella sivustolla ammattilaisille on ihan oma osio, ja jos se alkaa keräämään kävijöitä, uudistus on osaltaan tavoitteessa onnistunut. Kaikki ammattilaiset eivät varmasti siltikään koskaan mene erilliselle ammattilaissivulle, vaan etsivät tarvitsemansa tuotetiedot suoraan yleiseltä puoleltakin löytyviltä tuotesivulta, joten nämä sivulataukset ovat suurelta osin myös ammattilaisten lukemaan kuuluvia.

Projektiryhmän asettaman tavoitteen ”Parempaa asiakaskokemusta” mittaamiseksi sivustolle tulee jatkossa saada Customer Effort Score -mittari. CES-mittari kertoo, kuinka työlääksi kävijä koki tarvitsemansa tiedon etsimisen. Dataa ei ole vanhalta sivulta olemassa ja sivoustouudistuksen jälkeen tiedon löytyminen on kaikkien mielestä varmasti entistä työläämpää, kun tuttu sivusto on poissa. Siksi tämän mittarin kanssa ei ole valtava kiire, vaan sen voi laittaa kävijöiden vastattavaksi esim. 6 kk päästä julkaisusta ja sen jälkeen aina säännöllisin väliajoin, jotta nähdään, kuinka asiakkaiden mielipide sivuston käytettävyydestä kehittyy.

Jatkokehittämisen yhteydessä ollaan toivottavasti tulevaisuudessa valmiimpia asettamaan sivustolle selkeät strategiasta johdetut mitattavat tavoitteet. Tällaisia tavoitteita voisi olla esim. valittu tuoteryhmä ja sen sivulatausten kasvutavoite. Tai vaihtoehtoisesti jonkin strategiaa tukevan laskeutumissivun kävijämäärän systemaattinen kasvattaminen.

8 POHDINTA

8.1 Tulosten arviointi

Toimintatutkimuksen tarkoitus on kehittää ja parantaa olemassa olevia käytäntöjä. Voidaan kuitenkin aina kysyä, kenen näkökulmasta uusi käytäntö on parempi kuin entinen ja heikkeneekö jonkun toisen arki uudesta käytännöstä. (Kaukko & Kiilakoski 2023, 163.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli aikaansaada paremmin asiakkaiden tarpeita palveleva sisältö- ja rakennesuunnitelma uuden verkkopalvelun rakentamista ajatellen. Tätä tavoitetta voidaan tarkastella kuutta valittua pääkohderyhmää vasten.

Lähtökohta-analysissä korostui suunnitteluymmärrys, joten LVI-suunnittelijoiden osalta tietoa ei ainakaan jäänyt puuttumaan. Osa sisältötoiveista oli hyvinkin yksityiskohtaisia ja edellytti muiden kuin opinnäytetyön tekijän tai verkkosivu-uudistuksen projektiryhmän toimia. Osa toiveista oli teknisiä ja vaatisi muutoksia muihin koodattaviin sovelluksiin kuin verkkosivuihin. Vaikka tämä opinnäytetyö ei niitä suoraan ratkaissut, arvokasta tietoa saatiin käyttöön ja eteenpäin toimitettavaksi. Edellä mainittujen lisäksi tuli ilmi myös koko joukko tarpeita, jotka voitiin ratkaista verkkosivujen avulla, kuten yksityiskoh-

taisen teknisen tuotetiedon ja tarvittavien liitteiden löytyminen jo suoraan tuotesivulta.

Projektipäälliköitä saatiin osallistumaan taustatutkimukseen vain yksi. Suurin osa projektipäällikön tietotarpeista oli hyvin samansuuntaista kuin LVI-suunnittelijankin, joten tältä osin tämä opinnäytetyö paransi sisällön laatua heidän näkökulmastaan. Lisäarvo-teemaksi erikseen nostettu referenssien ja konseptien esittely nimenomaan ammattilaisnäkökulmasta sen sijaan oli asia, jota ei verkkosivu-uudistuksen aikana saatu vielä kuntoon. Esimerkkikohteita ei voi keksiä. Niinpä pitää löytää oikea kohde, jossa tuotteita on käytetty, ja saada lupa sen julkaisuun. Lisäarvon saamiseksi pitää lisäksi löytää suunnittelija, asentaja tai hankintapäätävä kertomaan jotain ammattilaisille hyödyllistä esimerkkikohteesta. Tätä työtä ryhdyttiin kyllä tekemään, mutta se vaatii oman aikansa.

Erilaisten asiakaspersoonien aika kuluu tietoa itsenäisesti etsien ja toiveet voivat olla jopa päinvastaisia. Silti heidän kaikkien tarpeet tulisi täyttää. (Tanni (2022, 31, 42.) Tämä ristiriita nousi esiin myös ammattilaisten toiveissa, joissa juuri oman työn kannalta tarpeelliset tiedot saattoivat olla hyvinkin yksityiskohtaisia, ja samalla toivottiin, että tietoa olisi vähemmän. Palvelusuunnittelija osasikin projektiryhmän kommenttien pohjalta suunnitella sellaisen tuotesivun, josta tarvittavien yksityiskohtien koettiin löytyvän ilman, että tietotulvaan hukkuu. Projektiryhmä huomautti, että toivottavasti hyviä ja selkeitä tuotesivuja ei jatkossakaan pilata tietotulvalla ja linkkiviidakolla.

Asennus- ja huoltoliikkeiden asentajia päästiin kuulemaan vain pilottivaiheessa pikaisesti. Osallistujamäärä oli varsin vähäinen, ja siksi näkemystä ei voi pitää kattavana. Heidän näkökulmastaan uudistus ei kuitenkaan tuo heti helpotusta elämään, sillä heille muutos ylipäätään tuntui olevan arkea hankaloitava asia. Kuten Filenius (2015, 17) on todennut, työn valmistumisen vuoksi voidaan käyttää huonojakin käyttöliittymiä, ellei vaihtoehtoja ole. Kiireessä uuden opettelu voi kismittää. Asentajat oppivat hankalankin käyttöliittymän käytön, koska ohjeita haetaan säännöllisesti ja he tottuvat siihen. Uusi rakenne voi olla hankala käyttää vain siksi, että tottumus puuttuu. Toisaalta samassa pilottitestauksessa kävi ilmi, että verkkosivun omalla navigaatiolla ei ole niin

suurta merkitystä nuoremmalle sukupolvelle, kunhan oikeat sisällöt löytyvät hakukoneesta oikealla termillä.

Hankinnoista päättäviä henkilöitä ei koskaan tavoitettu, ja jälleenmyyjä ei otettu osaksi tutkimusta. Niinpä heidän osaltaan uudistuksen onnistumista ja tuloksia ei voida arvioida.

8.2 Kehittämisprosessin arviointi

Kehittämisprojektia ohjasivat palvelumuotoilun periaatteet. Kehittämisprojektin kantavana teemana oli yhteiskehittäminen, jolloin eri henkilöillä olevista tiedon palasista saadaan muodostettua kokonaiskuva, jonka pohjalta voidaan tehdä päätöksiä yhdessä ja sitoutua niihin. (Tuulaniemi 2011, 145.) Sisäisistä työpajoista toimeksiantajaorganisaatiossa oli jo jonkin verran tuoretta kokemusta asiakaspersoonien määrittelyn myötä. Työpajojen fasilitointi onnistui näin ollen hieman jouhevammin kuin, että osallistujat olisivat olleet ensi kertaa mukana. Kehittämisprojektin tahti oli kuitenkin hyvin tiivis ja fasilitoijan mahdollisuudet valmistella tilaisuudet perin pohjin oli koetuksella.

Työpajojen anti kehittämisprojektille oli kuitenkin ilmeinen: kun toimeksiantajan edustajat katsoivat asiaa kukin oman perusprosessinsa kannalta, tuli esimerkiksi sivuille nostettavien tuotetietojen listasta kattava ja perusteltu. Lista vahvistui vielä asiakkaan näkökulmalla teemahaastatteluissa, joissa asiakas joko vahvisti työpajan annin tai esitti jopa sitä tarkempia toiveita sisällölle. Asiakaslähtöisyys toteutui myös esimerkiksi siinä, että toimeksiantajan edustaja esitti yksittäistä tuotetietoa poistettavaksi tarpeettomana, mutta asiakas teemahaastatteluissa ilmoitti sen tarpeelliseksi ja perusteli tarpeensa. Näin vältettiin poistamasta liian hätiköiden jotain, joka toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta tuntui turhalta.

Määrittelyvaiheessa kartoitetaan toimeksiantajan tahtotila uudelle palvelulle (Tuulaniemi 2011, 128). Tämä vaihe aloitettiin varhain, ja vuosia kerätty toiveista muokattiin vaatimusmäärittelyksi syksyllä 2022 tarjouspyynnön liitteenä lähetettäväksi. Vaatimusmäärittelyn voidaan todeta onnistuneen, sillä tarjouspyynnön saaneet yritykset erikseen sitä kiittelivät. Heille oli vaatimusmääritte-

lyn lukemisen jälkeen selvää, mitä toimeksiantaja uudelta verkkopalvelulta haluaa ja mitkä ovat reunaehdot.

Tutkimuksella kartoitetaan palvelun asiakkaiden tarpeet ja toiveet, jotta palvelua voidaan suunnitella asiakaslähtöisesti (Tuulaniemi 2011, 128). Asiakasymmärryksen rakentamisessa onnistuttiin yhden asiakaspersoonan osalta kattavasti ja muutaman muun osalta kevyemmin. Selvänä puutteena on kuitenkin se, ettei kaikkia kohderyhmiä tavoitettu. Osaltaan tähän vaikutti haastava aikataulu, kun haastateltavien hankinta siirtyi vuoden 2023 puolelle ja aikaa haastateltavien hankintaan oli selvästi liian vähän.

Suunnitteluvaiheessa kerätyn tiedon pohjalta kootaan ideoita ja niitä testataan nopeasti asiakkailla, jotta voidaan välttää suunnitteluvirheet. Suunnitteluvaiheessa on tarkoitus myös määrittellä mittarit palvelun tuottamisen arvioimiseksi. (Tuulaniemi 2011, 128.) Palvelusuunnittelijan laatima digitaalinen ja visuaalinen prototyyppi alistettiin parille vapaaehtoiselle asiakkaalle sekä sisäisesti testattavaksi ennen kuin tekninen toteutus käynnistettiin. Tässä vaiheessa palvelusta saatiinkin vielä hyviä huomioita, jotka voitiin ottaa huomioon toteutuksessa. Sen sijaan mittareiden määrittelyssä epäonnistuttiin ja sorruttiin jo tavoitteen asettamisessa ympäröivään ilmaisuun ”parempaa asiakaskokemusta”.

Kun uuden verkkosivun julkaisu tuli ajankohtaiseksi, innostus maaliin pääsemisestä sai opinnäytetyön tekijän unohtamaan kehittämisprosessin arvioinnin yhdessä projektiryhmän kanssa. Toimeksiantajan ja kumppanin välinen keskustelu käytiin, jossa todettiin yhteistyön olleen toimivaa. Sen sijaan talon sisäinen keskustelu jäi käymättä ja projektiryhmän jäsenten kokemukset kehittämisprojektista kokonaisuutena jäivät keräämättä. Mahdollisten seuraavien kehittämisprojektien takia olisi kuitenkin ollut mielekästä kysyä, miten onnistuttiin työpajojen fasilitoinnissa, miten projektin tiedottaminen onnistui ja vastako lopputulos projektiryhmän jäsenten mielestä asetettuja tavoitteita.

8.3 Tutkimusmenetelmien luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin erilaisin kriteerein ja yhtä yhdennukaista arviointikriteeristöä ei oikeastaan ole olemassa.

Kirjallisuudesta on löydettävissä eri termein ilmaistuja arviointikriteereitä, joilla on erilaiset painotukset kirjoittajasta riippuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158.)

Tutkimusaineiston voidaan todeta olevan riittävää, kun se **saturoituu**, eli haastatteluissa ei ilmene enää merkittävää uutta tietoa, vaan haastateltavat antavat samoja vastauksia kuin edelliset haastateltavat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). LVI-suunnittelijoiden haastatteluissa toistuivat samat teemat ja ylätasolla aineiston voidaan sanoa saturoituneen. Silti lähes jokainen haastateltava toi lisää näkemystä suunnitteluymmärrykseen, koska asiakaskunnan erot vaikuttivat työhön erilaistavasti. Kun joku toinen tarvitsee ratkaisuja teollisuuteen, toinen palveli lähes ainoastaan omakotitalorakentajia ja kolmas mietti pääasiassa kerrostaloasuntojen ilmanvaihtoratkaisuja. Tällöin tarvittavien tietojen nyanssitkin eroavat. Asiakaskunta ja henkilökohtaiset työskentelytavat vaikuttavat erityisesti sisältöratkaisu-teemaan kerääntyneisiin sisältötoiveisiin, joissa jokaisella oli oma erilainen toiveensa.

Projektipäälliköitä löytyi haastateltavaksi vain yksi ja kyseisen asiakaspersoonan osalta ei voi mitenkään väittää tiedon saturoituneen. Haastateltavaksi suostui onneksi pitkään alalla toiminut henkilö, joten jo nyt saatu tieto oli arvokasta, vaikka se tieteellisen luotettavuuden näkökulmasta onkin vajavaista. Asiakasymmärryksen kerryttämistavoitteelta pohjan vie myös kokonaan tavoittamattomiin jäänyt ryhmä.

Tutkijalla on aina ennakkokäsityksensä, joiden mukaan hän tulkitsee saamiinsa tuloksia. Samoin tutkijan sukupuoli, asema ja aiemmat kokemukset vaikuttavat tutkimusprosessiin. (Puusa & Juuti 2020, 181–182.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan suhde tutkittavaan asiaan nähdään pikemminkin positiivisessa valossa. Se mahdollistaa asian paremman ymmärryksen täysin ulkopuoliseen näkökulmaan verrattuna. (Heikkinen & Huttunen 2023, 239.) Alakohtaista sisältöä tutkittaessa ymmärrys kyseisestä alasta auttaa tutkimuksen toteuttamisessa ja tutkittavien kanssa keskustelu lähtee käyntiin jouhevammin, kun kaikki alalla käytetty terminologia ei ole ihan vierasta. Myös opinnäytetyön tekijän tausta ja kokemus verkkopalveluiden kehittämisestä varmasti vaikutti siihen, mitkä yksityiskohdat aineistosta nostettiin esiin ja mitkä ohitettiin. Haastateltavat olivat opinnäytetyön tekijälle ennalta vieraita, joten hänellä ei ollut ennalta minkäänlaista asennetta tutkittavia tai heidän antamia tietoja

kohtaan. Aineisto kerättiin ja käsiteltiin siten mahdollisimman objektiivisesti. Sen sijaan haastattelijan asema toimeksiantajayrityksen palveluksessa ei voinut olla vaikuttamatta tutkittaviin ja heidän antamiinsa vastauksiin.

Myös **tutkimustilanteen vaikutus** tutkimustuloksiin on arvioitava (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Teemahaastattelussa on määrämuotoisten kysymysten sijaan käytössä käsiteltävien teemojen lista ja sen painotus voi vaihdella haastattelusta toiseen esim. haastateltavan toimenkuvien vaihdellessa (Eskola ym. 2018, 24). Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, ja tausta- ja lisätietoa hankittiin sisäisten työpajojen avulla. Teemahaastatteluiden kulkuun ja toteuttamiseen vaikutti haastattelijan kokemattomuus ja ensimmäisissä haastatteluissa asiat käsiteltiin enemmän strukturoituna kysymyksinä kuin keskustelemalla teemoista. Haastattelujen edetessä menetelmäosaaminen kasvoi ja haastattelut olivat lopulta enemmän keskustelun kaltaisia, joissa haastattelijan tehtäväksi jäi vain varmistaa, että halutut teemat tulevat käsiteltyä.

Etukäteen mietityt teemat eivät lopulta soveltuneet kaikille haastatteluun osallistujille toimenkuvaeroista johtuen, joten osassa haastatteluista osa teemoista ohitettiin. Haastattelujen teknisen toteutuksen haltuunotto otti myös oman aikansa ja tästä syystä litteroinnin taso on erilainen kahdessa ensimmäisessä haastattelussa verrattuna loppuihin haastatteluihin.

Teemahaastattelut ja työpajat järjestettiin kaikki Teams-neuvotteluina välimatkoista johtuen. Kahdenkeskisessä keskustelussa menetelmä ei vaikuta juurikaan tuloksiin, mutta työpajoissa se on saattanut antaa mahdollisuuden jollekin osallistujalle jäädä ns. uinumaan taka-alalle, ja siksi ei voi olla täysin varma siitä, tuliko kaikilta osallistujilta kaikki olennainen kehittämisprojektin hyödyksi. Tätä riskiä pyrittiin minimoimaan vahvalla fasilitoinnilla työpajojen aikana.

Aineiston analyysi on kuvattu luvussa 6.3 ja siinä todetaan, että analyysi aloitettiin välillä alusta, jotta luokittelu ja aineiston käsittely muodostavat vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistosta jäi tutkimustulosten ulkopuolelle ulkoisten sovellusten toimintaan tai tuotevalikoimaan kohdistuvaa palau-

tetta ja kehittämisideoita, jotka eivät kosketa millään tavalla opinnäytetyön aiheena ollutta verkkosivu-uudistusta.

Tutkimustulosten **siirrettävyyttä** arvioitaessa pohditaan, saataisiinko jossain toisessa ympäristössä vastaavalla tutkimuksella aikaan samanlaiset tulokset (Puusa & Juuti 2020, 181). Tämä opinnäytetyö toteutettiin perin kapealla talotekniikan toimialalla, jota ohjaa vahvasti kansallinen lainsäädäntö. Niinpä tulokset eivät ole siirrettävissä Suomen rajojen ulkopuolelle sellaisenaan. Toisaalta juuri lainsäädännön vaikutus alaan on niin vahva, että tulokset voisivat osittain olla siirrettävissä muutamiin saman alan yrityksiin Suomen sisällä.

Uskottavuutta arvioitaessa voidaan alistaa opinnäytetyö tiedonantajien luettavaksi. Uskottavuutta voidaan kuitenkin arvioida myös sillä perusteella, kuvaatanko osallistujia riittävällä tarkkuudella ja onko aineisto totuudenmukaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.) Osallistujien valinta on kuvattu luvussa 6.2. He eivät ole tutustuneet tähän raporttiin, mutta osa heistä osallistui lopputuloksen arviointiin prototyypin testauksessa ja pilotoinnissa. Aineiston totuudenmukaisuuden puolesta puhuu samojen aiheiden toistuminen aineistosta toiseen sekä se, että haastatteluun osallistuneet ammattilaiset vahvistivat toimeksiantajan myyntiorganisaation aiemmin antamaa palautetta.

Aineiston laatua voidaan lisätä **triangulaation** avulla. Triangulaatio tarkoittaa erilaisten metodien, aineistojen tai tutkijoiden käyttämistä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 168.) Tässä opinnäytetyössä on lähestytty aineistotriangulaatiota eli tutkimuksessa oli erilaisia tiedonantajia. Tarpeellisten sisältöjen kartoittamisessa aineistoa kerättiin sekä asiakkaiden kanssa toimivilta toimeksiantajan edustajilta, että asiakkailta itseltään, joten näkemys on laajempi kuin vain yksittäisistä tietolähteistä kerätty tulos oli ollut.

8.4 Jatkotutkimus

Pelkästään toimeksiantajan tarpeita ajatellen jatkotutkimus on tarpeen. Yrityksen kuudesta ammattilaisasiakaspersonasta tämä opinnäytetyö onnistui kattamaan hyvin vain yhden, toisesta saatiin kevyempi näkemys ja parista muustakin on joitain havaintoja. Tutkimuksen tavoitteet asetettiin liian korkealle annettuun aikaan nähden, eli pyrittiin tavoittamaan lyhyessä ajassa sellaiset

asiakaspersoonat, jotka ovat kaikkein vaikeimpia tavoittaa. Mikäli kaikkien kuuden asiakaspersoonan tarpeet halutaan kartoittaa, on todennäköisesti tarpeen aikaresurssin lisäksi laajentaa myös aineistonkeruumenetelmiä.

Kentällä liikkuvia henkilöitä ei tavoita virka-aikaan videoneuvottelun keinoin pohdiskelemaan, vaan kiire on heidän arkeaan kuvaavin adjektiivi. Niinpä heidän tarpeitaan voisi olla tehokkainta kartoittaa sekä määrällisellä kyselyllä että mahdollisuuksien mukaan esim. havainnoimalla heitä. Paljon tietokoneen ääressä viettäviä henkilöitä voitaisiin tutkia jo tässä opinnäytetyössä käytetyin menetelmin, mutta se edellyttää halukkuutta osallistua. Tunnetusti hankalasti tavoitettavien henkilöiden tutkimiseksi vaaditaan arvovaltaa, eli tutkimuspyyntö pitää tulla heidän arvostamaltaan taholta, jotta motivaatio osallistumiseen syntyy.

Lisätutkimusta tarvittaisiin myös kunkin asiakasryhmän ja eri sukupolvien suosimista kanavista ja keinoista päätyä tarvitsemansa tiedon lähteille. Tämän opinnäytetyön pilotointivaiheessa kävi ilmi, että hakukoneisiin tottunut sukupolvi ei käytä enää sivustojen omia hakuja tai navigaatioita, vaan luottavat monikansallisiin hakukoneisiin ja sieltä nouseviin vastauksiin, vaikka ne eivät välttämättä nouse hakukoneeseen edes haetun organisaation sivuilta. Tarkkaan harkittu navigaatio voikin siis olla jatkossa aivan turha, kunhan hakukoneoptimointi on iskussa. Yleisessä keskustelussa mainitaan jopa sosiaalisen median kanavien käyttämistä hakukoneena. Näitä muutoksia olisi hyvä ennakoida ja tutkia sitä, mitä kanavia pitkin asiakaspersoonat oikeasti tietoa haluavat ja hakevat.

Tämän opinnäytetyön tuloksista nousi esiin myös ajatus siitä, että vähemmän on enemmän. Työkseen tietoa etsivät eivät halua varsinaisesti viihtyä sivustolla vaan löytää haluamansa nopeasti ja yksiselitteisesti. Suuri tietomassa koetaan jo haasteena tarpeellisen tiedon löydettävyydelle. Jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää, mikä kaikki tieto vaikuttaa asiakaspersoonien ostohalukkuuteen, jotta voitaisiin karsia sisältöä, jolla ei ole vaikutusta. Onko paras tie asiakastyytyväisyyteen se, että tietoa hajautetaan eri kanaviin sen sijaan että yritetään saada kaikki mahtumaan yhdelle sivulle? Tietenkin hajauttaminen edellyttää, että varmistetaan hyvä hakukonelöydettävyys.

9 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli aikaansaada sisältö- ja rakennesuunnitelma uuden verkkopalvelun rakentamista varten siten, että uusi verkkosivusto palvelisi ammattilaisasiakkaita paremmin. Palvelumuotoilu ja sen asiakaslähäinen ajattelutapa valjastettiin kehittämistehtävän ratkaisun moottoriksi ja se oli oikea ratkaisu.

Yhteiskehittäminen paransi lopputulosta huomattavasti. Pitkään samassa yrityksessä työskennelleenä on helppo luulla tietävänsä tarkalleen, mitä tarvitaan. Kun tämän ajatuksen työntää tietoisesti sivuun ja ryhtyy pyytämään vastauksia muilta, tulevat erilaiset näkökulmat ja tilanteet paremmin esiin. Samalla osa omista ennakkokäsityksistä vahvistuu ja osa osoittautuu vääräksi tai liian suppeiksi. Asiakkaiden kuunteleminen myös avaa silmiä siitä, miten eri tavoin samaa asiaa voidaan lähestyä. Nyt uudistettu verkkopalvelu ei varmasti ole täydellinen, mutta siinä on jälleen otettu huomioon paljon useampia näkökulmia kuin edellisessä.

Yhteiskehittämisellä on myös kauaskantoisempia vaikutuksia. Työskentelytapa murtaa tiimien välisiä näkymättömiä raja-aitoja ja antaa osallistujilleen tunteen siitä, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja he voivat vaikuttaa asioihin. Se vähentää muutosten negatiivisuuden kokemusta ja lisää motivaatiota osallistua yhteiskehittämiseen entisestään. Positiivinen kierre on toivottavasti päässyt syntymään.

Muutkin palvelumuotoilusta tutut vaiheet, kuten prototointi, pilotointi ja testaus, lisäsivät julkaistun palvelun laatua. Eri käyttäjät käyttävät sivustoa eri tavalla. Paljon käyttöliittymää sivuston rakentamisvaiheessa käyttävä myös tottuu käyttöliittymän keskeneräisyyksiin ja siksi pilotoinnista saatava tieto on todella tärkeää, jotta sinne vahingossa unohtuvat virheet tulevat korjattua.

Teemahaastattelut toivat hyvin esiin monia muitakin organisaatioita vaivaavan ongelman: hiljaisen tiedon jakaminen ja yhteisen ymmärryksen lisääminen on äärettömän vaikeaa. Haastatteluissa vilisi sanoja, joita olen kuullut ennenkin, mutta nyt niiden merkitys avautui uudella tavalla. Osa tiedosta oli tuttua, osasta oli joko täysin väärä käsitys tai liian pinnallinen käsitys, joka nyt korjaantui

haastatteluiden avulla. Vaikka asioista puhutaan, termien merkitykset eivät ole avautuneet ja siksi asioista pitäisi puhua useilla eri tavoilla, eikä toistaa aina samaa viestiä samassa muodossa. Oman haasteensa tuo se, miten itse pystyn jakamaan nyt saatua tietoa oman organisaation jäsenille omaksuttavassa muodossa.

Verkkosivuston sisällön syöttäminen ns. tyhjälle pohjalle on asia, jonka resurssointia ei voi alleviivata tarpeeksi. Vaikka tiesin sen kokemuksesta aikaa vieväksi, se olisi vaatinut silti vieläkin enemmän aikaa ja sitä olisi pitänyt ehtiä valmistelemaan aikaisemmassa vaiheessa, jopa ennen projektin käynnistymistä. Erityisen hankalasti hallittavaksi osoittautuivat sivuston kieliversiot. Ongelmaksi se muodostui siksi, että usein sisältöä syöttäessä huomaa jonkin pienen sisällön puuttuvan, ja omalla äidinkielellä sellainen puute on melko helppo äkkiä paikata. Kun osittain käännettyyn kokonaisuuteen käy sitten lisäälemässä näitä pieniä lisäkäännöksiä sitä mukaan, kuin kääntäjä ehtii niitä tuottaa, on suurena vaarana, että jokin kohta jää huomaamatta. Ja vaikkei jäisi-kään, kuormittavaa tilanteen hallinta ainakin on. Siksi suosittelen vastaavia uudistuksia tekeville, että tilanne on paljon hallittavampi, jos ensin rakentaa sivuston yhdellä kielellä valmiiksi ja testailee sitä, ennen kuin ryhtyy edes rakentamaan kieliversioita. Näin saa kokonaisuuden kerralla käännettäväksi ja myös välttää moneen kertaan tekemisen. Tämä on mahdollista vain, jos koko projektilla on käytettävissä riittävän pitkä aika, ja tällainen toimintamalli on etukäteen suunniteltu ja hyväksytty.

LÄHTEET

- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B. & Markey, R. 2005. Closing the delivery gap. London: Bain & Company. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.bain.com/contentassets/41326e0918834cd1a0102fdd0810535d/b_closing_delivery_gap.pdf [viitattu 2.6.2023]
- Andersen, H. H., Nelson, I. & Ronex, K. 2021. Virtual facilitation: Create more engagement and impact. Chichester: John Wiley & Sons.
- Becker, L. & Jaakkola, E. 2020. Customer experience: fundamental premises and implications for research. Journal of the Academy of Marketing Science 2, 630–648. Verkkolehti. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00718-x> [viitattu 30.3.2023]
- Canziba, E. 2018. Hands-on UX design for developers. Birmingham: Packt Publishing Ltd.
- Design Council. 2003. The Double Diamond. A universally accepted depiction of the design process. WWW-dokumentti. Päivitetty 2023. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> [viitattu 2.6.2023]
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 27–51
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä. Docendo. E-Kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522911520> [viitattu 19.2.2023]
- Gartner. 2019. Creating high-impact customer experience strategy. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gartner.com/en/marketing/research/creating-a-high-impact-customer-experience-strategy> [viitattu 4.6.2023]
- Grant, W. 2018. 101 UX principles: A definitive design guide. Birmingham: Packt Publishing.
- Hallikainen, H., Hirvonen, S. & Laukkanen, T. 2020. Perceived trustworthiness in using B2B digital services. Industrial management + data systems 3, 587–607. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IMDS-04-2019-0212/full/html#sec006> [viitattu 24.4.2023]
- Heikkinen, H. L. T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 215–230.

Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. 2023. Validointiperiaatteet. Teoksessa Heikkinen L. T. & Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 217–266.

Herrada-Lores, S., Iniesta-Bonillo, M. A. & Estrella-Ramón, A. 2022. Weaknesses and strengths of online marketing websites. Spanish Journal of Marketing - ESIC 2, 189–209. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SJME-11-2021-0219/full/html> [viitattu 24.4.2023]

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Jaakkola, E. & Alexander, M. 2014. The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation. A Service System Perspective. *Journal of Service Research*. 3, 247–354. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.xamk.fi/doi/epub/10.1177/1094670514529187> [viitattu 29.3.2023]

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaukko, M. & Kiilakoski, T. 2023. Kenen Hyvä, millainen muutos? Moninaisuus toimintatutkimuksessa. Teoksessa Heikkinen L. T. & Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 163–196.

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

Komulainen, M. 2023. Menesty digimarkkinoinnilla. 2.0. 3. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Helsinki: Kauppakamari.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. 2022. Kielitoimiston sanakirja. Verkkosivusto. Päivitetty 10.11.2022. Saatavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/> [viitattu 19.2.2023].

Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H. & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi: Luo strategia, vie se käytäntöön, myy enemmän. Helsinki: Alma Talent.

Leinonen, A. & Roto, V. 2023. Service Design Handover to user experience design – a systematic literature review. Information and software technology, 154. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584922001963?via%3Dihub> [viitattu 30.3.2023]

Lemon, K. N. & Verhoef, P.C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 6, 69–96. Verkkolehti. Saatavilla:

<https://journals-sagepub-com.ezproxy.xamk.fi/doi/10.1509/jm.15.0420> [viitattu 30.3.2023]

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.elliblibrary.com/book/978-952-14-1686-6> [viitattu 3.6.2023]

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

McLean, G. J. 2017. Investigating the online customer experience – a B2B perspective. Marketing intelligence & planning 5, 657–672. Verkkolehti. saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/MIP-12-2016-0222/full/html> [viitattu 24.2.2023]

Moilanen, P. & Rähkä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 43–61.

Niva, M., Tuominen, K., & Malmberg, L. 2011. Benchmarking käytännössä. Turku: Benchmarking.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

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

Osterwalder, A., Bernarda, G., Papadacos, T., Pigneur, Y. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=1887760> [viitattu 4.6.2023]

Penin, L. 2018. An Introduction to Service Design: Designing the Invisible. London: Bloomsbury Publishing Plc. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=5517291> [viitattu 2.6.2023]

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. 2000. Satisfaction, sacrifice, surprise. Strategy & leadership 1, 18–23. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570010335958/full/html> [viitattu 24.2.2023 ja 3.6.2023]

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

Rakennusalan suhdanneryhmä (RAKSU). 2023. Rakentaminen 2023–2024 : Kevät 2023. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2023:10. Helsinki: Valtiovarainministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-265-9> [viitattu 11.3.2023]

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä. Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Rummukainen, M., Hakola, I. & Hiila, I. 2019. Sisältömarkkinoinnin työkalut. Helsinki: Alma Talent.

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

Sihvonen, A., Luoma, J. & Falk, T. 2021. How customer knowledge affects exploration: Generating, guiding, and gatekeeping. *Industrial marketing management*, 94, 90–105. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S001985012100033X?via%3Dihub> [viitattu 29.3.2023]

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. First Edition. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Storey, C. & Larbig, C. 2018. Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success. *Journal of Service Research* 1, 101–118. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.xamk.fi/doi/10.1177/1094670517712613> [viitattu 24.2.2023]

Tanni, K. 2022. B2B-ostamisen uusi aika. Helsinki: Kauppakamari.

Trischler, J., Pervan, S. J., Kelly, S. J. & Scott, D. R. 2018. The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams. *Journal of service research*: 1, 75–100. Verkkojlehti. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.xamk.fi/doi/10.1177/1094670517714060> [viitattu 11.3.2023]

Tuomi, J & Sarajärvi, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking-käsikirja. Oy Benchmarking Ltd.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

University of Saskatchewan. 2021. Design methodology. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://sharedspaces.usask.ca/designmethodology> [viitattu 4.6.2023]

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAJBIXETEB#piste:t2P9> [viitattu 27.10.2023]



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Liite 1/1

Tietosuojailmoitus opinnäytetyöhön liittyvästä rekisteristä

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään selvitykseen.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on

Anneli Ojala

anneli.ojala@vallox.com

010 7732 275

2. Opinnäytetyön suorittajat

Opinnäytetyöhön liittyviä tietoja käsittelee vain Anneli Ojala.

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään vain sen verran, kuin on tarpeellista. Nimitietoja ja muita yksilöintitietoja ei kerätä. Taustatiedoiksi tarvitaan kuitenkin tietoja esim. tehtävästä, ikäryhmästä, työnantajasta ja em. tietoja yhdistelemällä henkilöt on mahdollista tunnistaa. Tietojen perusteella luokitellaan haastattelun tuloksia analyysiä varten.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

- tutkittavan suostumus
- rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen
- yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen
- rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen.

5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: UUDEN VERKKOPALVELUN SISÄLTÖ- JA RAKENNESUUNNITTELU

Opinnäytetyön kesto: 2023–2024

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

- A. Yritys, tehtävänimike, tehtävän kuvausta, ikäryhmä
- B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?
- Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

TAI

Opinnäytetyössä käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

- Rotu tai etninen alkuperä
- Poliittiset mielipiteet
- Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- Ammattiliiton jäsenyys
- Geneettiset tiedot
- Biometristen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- Terveys
- Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Mikä on arkaluonteisten henkilötietojen käsittelyperuste?

- Tutkittavan/osallistujan suostumus
- Tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai aineiston arkistointi
- Tutkittava/osallistuja on saattanut käsiteltävät arkaluonteiset tiedot julkisiksi
- Muu peruste (mikä?):

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Yrityksen verkkosivut, haastattelu

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä. Valloxilla käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta:

<https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta 3 kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Kerätyt tiedot säilytetään sähköisessä muodossa rekisterinpitäjän henkilökohtaisessa tallennustilassa pilvipalvelussa, johon ei ole pääsyä muilla kuin tietojärjestelmien admin-käyttäjillä.

12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:
Anneli Ojala, anneli.ojala@vallox.com, 010 7732 275

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.
- e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.
- f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)
Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Liite 1/4

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi