

Digitaalisen B2B-palvelun kehityskohteet

Yritysasiakkaiden ja työntekijöiden kehityskohteet uuden digitaalisen palvelun jatkokehittämiselle

Tilda Koskinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus, Tradenomin AMK-tutkinto

Turku 2024

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Tilda Koskinen

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Ohjaaja(t): Håkan Sourander

Nimike: Digitaalisen B2B-palvelun kehityskohteet - Yritysasiakkaiden ja työntekijöiden kehityskohteet uuden digitaalisen palvelun jatkokehittämiselle

Päivämäärä: 17.3.2024 Sivumäärä: 51

Liitteet: 0

Tiivistelmä

Palvelumuotoilun periaatteena on kehittää palvelua yhdessä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Yrityksellä on suuri vastuu huomioida ja osallistaa asiakkaitaan ja asettaa asiakkaat etusijalle muutoksien tapahtuessa. Asiakkaalle halutaan paras mahdollinen palvelun käyttökokemus. Asiakkaiden tarpeita voidaan ymmärtää ja huomioida yhdessä työntekijöiden kanssa, jotka ovat yritysasiakkaiden ensisijainen kosketuspiste. Yhteiskehittämisen perusteena on toimiva vuorovaikutus ja oikeiden menetelmien valinta lähestyessään asiakkaita ja työntekijöitä. Jotta kaikilla osapuolilla olisi mahdollisimman sulava palvelun käyttökokemus, tulee palvelua kehittää jatkuvasti.

Opinnäytetyö on toteutettu anonyymille toimeksiantajalle. Toimeksiantaja on vuodesta 2023 tarjonnut uutta digitaalista palvelua yritysasiakkaille. Ensimmäisiä yritysasiakkaita on siirretty uuteen palveluun, johon tulevaisuudessa on tarkoitus siirtää loputkin yritysasiakkaat. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yritysasiakkaiden ja työntekijöiden kehityskohteita uudessa digitaalisessa palvelussa, jotta palvelua voidaan jatkossa kehittää kehityskohteita huomioiden. Opinnäytetyössä halutaan myös tietää yhtenäisiä kehityskohteita, joita voidaan priorisoida palvelun kehittämisessä. Työssä on tutkittu kummankin osapuolen kehityskohteita, kuvailtu ne ja lopuksi esitetty ratkaisuehdotuksia kehityskohteille.

Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää sekä hyödyntäen toissijaista lähdettä. Toissijaisena lähteenä oli aikaisempi yritysasiakkaille lähetetty kyselylomake, jossa tutkittiin uuden palvelun käyttöä. Kysely lähetettiin toimeksiantajan toimesta. Tutkimuksessa käytetty laadullinen menetelmä oli teemahaastattelu, jossa haastateltiin viittä toimeksiantajalla työskentelevää yritysasiakaspalvelijaa. Kyselylomakkeen ja haastattelun vastauksien avulla löydettiin kehityskohteita.

Tutkimustulosten perusteella työntekijöillä ja yritysasiakkailla on useita omia kehityskohteita ja yksi yhteinen kehityskohde. Kehityskohteissa on eroavaisuuksia, joita voidaan selittää eri käyttötarpeilla. Osapuolet kokevat palvelun sekavaksi ja monimutkaiseksi, joka todettiin olevan yhtenäinen kehityskohde.

Kieli: Suomi

Avainsanat: Kehityskohde, yhteistyö, vuorovaikutus, digitaalinen palvelu, palvelumuotoilu

EXAMENSARBETE

Författare: Tilda Koskinen

Utbildning och ort: Företagsekonomi Åbo

Inriktning: Marknadsföring

Handledare: Håkan Sourander

Titel: Utvecklingsområden för digitala B2B-tjänsten – Företagskunders och anställdas utvecklingsområden för vidareutveckling av den nya digitala tjänsten

Datum: 17.3.2024

Sidantal: 51

Bilagor: 0

Abstrakt

Principen av service design är att utveckla en tjänst tillsammans med kunder och medarbetare. Företaget har ett stort ansvar att ta hänsyn till och engagera sina kunder, samt sätta kunderna först när förändringar sker. Målet är att ge kunderna den bästa möjliga användarupplevelsen av tjänsten. Kundernas behov kan förstås och beaktas tillsammans med medarbetarna, som är företagskundernas primära kontaktpunkt. Grunden för samutveckling bygger på fungerande interaktion och val av rätt metoder vid närmandet av kunder och medarbetare. För att alla parter ska ha en så smidig användarupplevelse som möjligt, måste tjänsten kontinuerligt utvecklas.

Examensarbetet har utförts för en anonym uppdragsgivare. Uppdragsgivaren har sedan år 2023 erbjudit en ny digital tjänst till företagskunder. De första företagskunderna har överförts till den nya tjänsteplattformen, och i framtiden är avsikten att flytta alla företagskunder till den. Syftet med examensarbetet är att identifiera utvecklingsområden för företagskunder och medarbetare i den nya digitala tjänsten, för att kunna utveckla tjänsten med hänsyn till dessa områden i framtiden. I examensarbetet vill man också få reda på gemensamma utvecklingsområden som kan prioriteras vid tjänstens utveckling. Båda parter utvecklingsområden har undersökts och beskrivits och slutligen har lösningar föreslagits för utvecklingsområdena.

Examensarbetet genomfördes med användning av kvalitativ forskningsmetod och genom att använda sekundärdata. Som sekundärdata användes en tidigare skickad enkät till företagskunder där användningen av den nya tjänsten undersöktes. Enkäten skickades av uppdragsgivaren. Den kvalitativa metoden som användes i arbetet var en tematisk intervju, där fem företagskundtjänstemän som arbetar hos uppdragsgivaren intervjuades. Utifrån svaren i enkäten och intervjuerna identifierades utvecklingsområden.

Utifrån forskningsresultaten har både medarbetare och företagskunder flera egna utvecklingsområden och ett gemensamt utvecklingsområde. Det finns skillnader i utvecklingsområdena som kan förklaras av olika användarbehov. Båda parter upplever att tjänsten är oklar och komplicerad, vilket kan identifieras som ett gemensamt utvecklingsområde.

Språk: Finska

Nyckelord: Utvecklingsområde, samarbete, interaktion, digital tjänst, tjänstedesign

BACHELOR'S THESIS

Author: Tilda Koskinen

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialisation: Marketing

Supervisor(s): Håkan Sourander

Title: A Digital B2B Services Pain Points – Business Customers' and Employees' Pain Points for the Further Development of the New Digital Service

Date: 17.3.2024

Number of pages: 51

Appendices: 0

Abstract

The principle of service design is to develop a service with customers and employees. A company has a responsibility to listen to and involve its customers and to put them first when changes occur. The customer should be provided with the best possible experience of using the service. Customer needs can be understood and addressed in partnership with employees, who are the primary point of contact for business customers. Co-development is based on effective interaction and choosing the right methods to approach customers and employees. The service must be continuously developed to ensure the smoothest possible service experience for all parties involved.

This thesis was carried out for an anonymous commissioning company. The company has been offering a new digital service to business customers since 2023. The first batch of business customers have been transferred to the new service platform, and the rest will be transferred in the future. This thesis aimed to identify the pain points for business customers and employees using the new digital service platform. The goal was to address these pain points for future service development. This thesis also aimed to identify common pain points that could be prioritized in the development of the service. The thesis examined the pain points of both parties, described them, and finally proposed solutions to the pain points.

The study used qualitative research methodology and a secondary source. The secondary source was a previous questionnaire sent by the commissioning company to business customers. Thematic interview was the qualitative method used in the study. The thematic interview was conducted with five business customer service representatives working for the commissioning company. The questionnaire and the interview responses were used to identify pain points for further development.

The results of the survey showed that employees and business customers have several pain points that need improvement. There were differences in pain points that can be explained by different needs in using the service platform. However, there were also common aspects of service that both parties perceive as pain points.

Language: Finnish

Key words: pain points, cooperation, interaction, digital service, service design

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet	2
1.1	Tutkimusongelma	2
1.2	Tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Työn rajaukset	4
1.5	Työn rakenne	5
1.6	Luotettavuusvarmistus	6
2	Taustatietoa palvelusta	7
3	Palvelumuotoilu.....	9
3.1	Yhteiskehittäminen.....	10
3.2	Palvelumuotoilun keskeiset periaatteet.....	11
3.3	Palvelu	12
3.3.1	Palvelumuotoilu osa muotoiluajattelua	13
3.4	Haasteet digitaalisissa palvelukanavissa	13
3.4.1	Service Blueprint.....	14
3.5	Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset hyödyt.....	15
3.5.1	Liiketoimintahyötyjen neljä eri näkökulmaa	16
3.6	Palvelupolku ja kontaktipisteet	16
3.7	Tuplatimantti-prosessimalli	17
4	Customer Relationship Management.....	19
4.1	Asiakassuhde	20
4.1.1	Asiakassuhteiden seuranta.....	21
4.2	Järjestelmän uusiminen CRM:n avulla	22
4.3	Tietosuoja CRM-projekteissa.....	22
4.4	Palveluiden merkitys yritysasiakkaille	24
5	Tutkimuksen toteutus.....	25
5.1	Teemahaastattelu.....	25
5.1	Tuplatimantti ja palvelusuunnitelma	27
5.2	Aineiston analysointi	27
6	Tutkimustulokset	28
6.1	Yritysasiakkaille lähetetyn lomakekyselyn tulokset	29
6.2	Työntekijöiden ryhmähaastattelun tulokset	30
6.3	Tutkimustulosten yhteenveto	33
7	Johtopäätökset	34

7.1	Sekavuus ja monimutkaisuus	35
7.1.1	Tuplatimantti-prosessimalli	36
7.2	Palvelun otsikointi	38
7.3	Ohjeiden puute	39
7.4	Tutoriaali	41
7.5	Epäselvyys palveluiden välisissä eroissa.....	41
7.6	Service Blueprint.....	42
7.7	Palvelupolku	43
7.7.1	CRM:n kolme kategoriala	44
8	Pohdinta.....	45
8.1	Kysely ja haastattelu	46
8.2	Teoria	47
8.3	Jatkotutkimusehdotukset	48
8.4	Luotettavuus ja reliabiliteetti	49
9	Yhteenveto	51
10	Lähdeluettelo.....	52

1 Johdanto

Nykypäivänä asiakkaan osallisuus yrityksen liiketoiminnassa on merkityksellisempi kuin ennen, ja yritykset haluavat tarjota palveluaan asiakas keskiössä. Asiakkaan ollessa keskiössä, tulee yrityksen ymmärtää asiakkaan tarpeita ja kehittää liiketoimintaansa niin, että se palvelee asiakasta parhaimmalla tavalla. Uuden palvelun tarjoaminen vaikuttaa asiakkaan käyttökokemukseen, ja palvelun taso halutaan pitää samana muutoksien tapahtuessa. Tarve uudelle palvelulle voi johtua mistä tahansa, esimerkiksi edellinen palvelu on vanhentunut tai palvelun käyttäjien käyttötarpeet muuttuvat. (Stickdorn, Marc., Hormess, Markus Edgar., Lawrence, Adam., Schneider, Jakob, 2018, s. 14) (Reason, Ben., Lavrans, Løvlie., Flu, Melvin Brand., 2015, ss. 17-18).

Palvelumuotoilun periaatteena on kehittää palveluaan osallistamalla sen käyttäjiä. Osallistaminen voi tapahtua haastatteluiden, kyselyjen tai työpajojen muodossa. Tärkeimpänä kuitenkin on, että kaikkia heitä, joita muutos ja uusi palvelu koskee, saavat mahdollisuuden osallistua sen kehittämiseen. (Penin, 2018, ss. 150-153) (Reason, Ben., Lavrans, Løvlie., Flu, Melvin Brand., 2015, s. 17).

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2020 rakentanut uuden palvelun, jonka käyttöönotto aloitettiin vuonna 2023. Palvelua kehitetään edelleen ja sitä on kuvailtu puolivalmiiksi. Jotta palvelu voi tarjota mahdollisimman hyvän käyttökokemuksen kaikille käyttäjille, tulee yrityksen tietää sen kehityskohteista, joiden pohjalta palvelua voidaan kehittää.

Tässä opinnäytetyössä on haluttu löytää palvelusta asioita, jotka vaikuttavat palvelun käyttöön. Asioista puhutaan kehityskohteina. Kehityskohteita on kerätty laadullisin menetelmin, haastatteleamalla viittä työntekijää, sekä tutkimalla yritysasiakkaiden antamia vastauksia kyselylomakkeessa. Kyselylomake on tässä työssä toissijainen lähde.

Kehityskohteet ovat tärkeitä palvelun kehittämisessä, sillä ne auttavat yritystä ymmärtämään, mitkä asiat toimivat palvelussa, ja mitä asioita voitaisiin työstää. Kehityskohteet ovat kuvailtu ja niille on tarjottu korjausehdotuksia, jotta toimeksiantaja voi hyödyntää niitä palvelun kehittämisessä.

Opinnäytetyön aihe on toteutettu toimeksiantajan toiveesta. Toimeksiantaja on toivonut anonyymiyttä, joten toimeksiantajan nimeä tai toimialaa ei kerrota. Täten myös tutkimuksessa haastatellut työntekijät sekä kyselyyn vastanneet yritysasiakkaat pysyvät anonyyminä.

Tutkimus on tehty myös tutkijan omasta kiinnostuksesta digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Tutkimuksesta on hyötyä toimeksiantajalle, ja työ ja tutkimustulokset luovutetaan työn valmistuttua toimeksiantajalle.

1.1 Työn tavoitteet

Tämän työn tavoitteena on löytää kehityskohteita toimeksiantajan tarjoamasta uudesta digitaalisesta palvelusta, palvelun jatkokehittämistä varten. Kehityskohteita halutaan löytää digitaalisen palvelun käyttäjiltä; työntekijöiltä ja yritysasiakkailta. Työssä hyödynnetään aiempaa tutkimusta toissijaisena lähteenä, jossa yritysasiakkaille lähetettiin kyselylomake uuden digitaalisen palvelun käyttökokemuksesta. Tarkoituksena on laajentaa tutkimusta tutkimalla työntekijöiden käyttökokemuksia digitaalisesta palvelusta.

Tavoitteena on myös selvittää, löytyykö palvelusta jokin yhtenäinen kehityskohde, jota toimeksiantaja voisi palvelun kehittämisessä priorisoida. Yhtenäisellä kehityskohteella tarkoitetaan kehityskohdetta, joka ilmenee kummallakin osapuolella.

1.1 Tutkimusongelma

Uusi digitaalinen palvelu on ollut käytössä vuodesta 2023 nykypäivään saakka, ja palvelun käyttö on edelleen alkuvaiheessa. Kaikki yritysasiakkaat eivät vielä käytä palvelua, jolloin tässä vaiheessa on oivallinen hetki tutkia palvelun käyttöä. Toimeksiantaja haluaa saada tietoonsa kehityskohteita palvelusta, jotta sitä voidaan kehittää niiden pohjalta ja parantaa yritysasiakkaiden palvelukokemusta.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää palvelun käyttäjien kehityskohteita. Tutkimuksessa tutkittavat käyttäjät ovat yritysasiakkaat ja työntekijät. Tutkimuksen tulokset luovutetaan toimeksiantajalle työn valmistuttua.

Tutkimusongelman pohjalta laadittiin kolme tutkimuskysymystä, jotka esitellään seuraavassa luvussa 1.2.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksien tarkoitus oli antaa selkeä vastaus yritysasiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksista palveluiden käytöstä ja täten löytää kehityskohteita. Yhden kysymyksen avulla voitiin myös selvittää, löytyykö palvelusta yhtenäisiä kehityskohteita. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat yritysasiakkaiden kehityskohteet palvelusta?
2. Mitkä ovat työntekijöiden kehityskohteet palvelusta?
3. Onko osapuolilla yhtenäisiä kehityskohteita?

Koska palvelun kehittämisessä on oleellista ymmärtää eri osapuolia ja heidän käyttötarpeitansa, haluttiin tutkia kummankin kehityskohteita omana tutkimuskysymyksenä. Kolmanteen tutkimuskysymykseen voitiin vastata, kun tiedettiin kummankin osapuolien kehityskohteita.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän valinnalla ratkaistaan tutkimusongelma. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimusongelman tyyppi ja aineisto. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa ei ole varsinaisesti tutkittu, sillä palvelun käyttöönotto on tapahtunut vasta vuonna 2023. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen menetelmä.

Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen ja menetelmällä pyritään löytämään syvälinen selitys ilmiölle tai kuvaus ilmiöstä. Laadullista

tutkimusmenetelmää käytetään myös, jos tutkittavasta ilmiöstä ei ennestään ole paljon tietoa tai teorioita. (Kananen, 2015, ss. 71-72). Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää tutkimusongelmaa, ja siksi menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadulliseksi menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, ja haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna viiden toimeksiantajan työntekijän kanssa.

Työssä on lisäksi hyödynnetty aikaisempaa tutkimusta, joka toimii toissijaisena lähteenä. Toissijainen lähde on olemassa olevaa aineistoa, jota voidaan hyödyntää sellaisenaan. Toissijainen lähde voi olla aikaisemmin tehty tutkimus, jossa tuloksia on jo saatu. (Kananen, 2015, s. 81).

Aikaisempi tutkimus on kyselylomake, joka on tehty toisen toimeksiantajan työntekijän toimesta. Kyselylomake lähetettiin palvelua käyttäville yritysasiakkaille, ja toimeksiantaja on luovuttanut kyselyn tulokset tätä työtä varten.

Tutkimuksessa hyödynnetään lisäksi kahta prosessimallia, jotka esitellään teoriaosuudessa. Prosessimallit ovat tuplatimanttimalli (engl. Double Diamond) ja palvelusuunnitelma (engl. Service Blueprint). Prosessimallit esitellään tarkemmin luvuissaan 3.4.1 ja 3.7.

1.4 Työn rajaukset

Työssä ei käsitellä vanhaa palvelua tai sen toiminnollisuuksia, sillä vanha palvelu poistuu käytöstä eikä sillä ole merkitystä siihen, miten uusi palvelu koetaan. Työssä ei myöskään käsitellä mitä palveluita yritys tarjoaa eikä palveluiden hinnoittelua, syystä että nämä voivat paljastaa yrityksen.

Palvelua käyttää useampi asiakasryhmä, mutta työssä keskitytään ainoastaan yritysasiakkaisiin, sillä he muodostavat laajimman asiakasryhmän ja toimeksiantaja halusi siitä syystä tietää heidän kokemuksiaan palvelusta. Työssä on valittu haastateltavaksi viisi henkilöä, jotka käyttävät palvelua päivittäin ja koska he työskentelevät yritysasiakkaiden kanssa.

Maantieteellinen raja on tehty koskemaan Suomea ja suomalaisia palvelun käyttäjiä. Työssä tutkittavia kehityskohteita hyödynnetään Suomessa käytettävän palvelun kehittämisessä.

Lomakkeeseen vastanneet yritysasiakkaat sijaitsevat ympäri Suomea, ja haastatellut työntekijät sijoittuvat Varsinais-Suomeen. Tutkija itse on työsuhteessa toimeksiantajalla, ja työpiste sijaitsee Varsinais-Suomessa. Tästä syystä oli helpompaa saada yhteys haastateltaviin, koska myös heidän työpisteensä sijaitsee Varsinais-Suomessa.

Haastattelusta ja kyselystä on jätetty pois vastaukset, jotka koskevat vanhaa palvelua ja vastaukset, jotka ilmaisevat tyytyväisyyttä palveluun, sillä työssä haetaan kehityskohteita.

Työssä ei käsitellä palveluiden markkinointia, sillä kyselylomakkeeseen vastanneet yritysasiakkaat ovat jo toimeksiantajan asiakkaita, eikä tässä työssä ollut tarkoituksena käsitellä uusien yritysasiakkaiden hankkimista. Kehityskohteita haluttiin löytää, jotta palvelua voidaan parantaa jo olemassa olevia yritysasiakkaita varten.

Myös teoriaa asiakassuhteista käsitellään ainoastaan siten, että keskitytään jo olemassa olevan asiakassuhteen ylläpitämiseen. Tästä syystä ei paneuduta teoriaan suhdemarkkinoinnista, sillä työssä ei ole tarkoitus löytää uusia yritysasiakkaita tai parantaa palvelun myyntiä.

Haastattelun litteroitua versiota sekä kyselylomaketta ei liitetä työhön, sillä ne sisältävät paljastavaa tietoa toimeksiantajasta.

1.5 Työn rakenne

Työn rakenne koostuu teoriaosuudesta, empiirisestä tutkimuksesta, tutkimustuloksien analyysistä, jatkotutkimusehdotuksista ja pohdinnasta. Työ alkaa teorialla palvelumuotoilusta, yhteiskehittämisestä, palvelusta ja asiakkuudenhallinnasta.

Palvelumuotoilussa paneudutaan digitaalisiin palvelukanaviin, palvelumuotoilun hyötyihin ja miten liiketoimintaa voidaan kehittää palvelumuotoilulla. Asiakkuudenhallinnassa käsitellään asiakassuhteita, asiakassuhteiden merkitystä palveluiden uusimisessa, tietosuojaa sekä yritysasiakaskäyttäytymistä. Palvelumuotoilun teoriaosuudessa on

esitelty tuplatimantti-prosessimalli ja palvelusuunnitelma (engl. Service Blueprint), joita on käytetty tutkimustuloksien analysoinnissa.

Teoriaosuudessa kerrotaan myös yhteistyön merkityksestä, jossa yritys kehittää palveluaan yhteistyössä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Lisäksi teoriaa tietosuojasta käsitellään lyhyesti, sillä tietosuojan parantaminen on ollut yksi pääsyy, miksi uusi palvelu on rakennettu.

1.6 Luotettavuusvarmistus

Luotettavuuden varmistamiseen varaudutaan jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Luotettavuuden varmistamiseksi esitellään keinoja, joilla pyritään minimoimaan riskejä ja saamaan mahdollisimman uskottavat ja luotettavat tutkimustulokset. (Kananen, 2015, s. 30).

Luotettavuutta on varmistettu valinnoilla haastatteluihin. Haastatellut työntekijät ovat valittu yhdessä yritysasiakaspalvelussa työskentelevän tiimivetäjän kanssa. Ennen haastattelua tutkija on varmistanut, että haastatteluun osallistuvilla henkilöillä on oikeat lähtökohdat vastata kysymyksiin ja antaa vastaus tutkimuskysymykseen numero 3. Oikeat lähtökohdat ovat esimerkiksi se, että työntekijät käyttävät samaa palvelua kuin yritysasiakkaat ja ovat päivittäin yhteydessä yritysasiakkaiden kanssa koskien uuden palvelun käyttöä. Haastatteluun valituilla henkilöillä haluttiin varmistaa, että saadut tutkimustulokset ovat paikkansapitäviä ja luotettavia.

Toissijaisen lähteen kyselylomake on lähetetty yritysasiakkaille toisen työntekijän toimesta. Kyselyn vastaanottaneet yritysasiakkaat on valittu toimeksiantajan kanssa. Kyselyn vastaanotti 4500 yritysasiakasta, joista vastanneita oli 69.

Kyselylomake ja vastaukset ovat kokonaisuudessaan toimitettu nähtäväksi ja työstettäväksi työn alussa.

2 Taustatietoa palvelusta

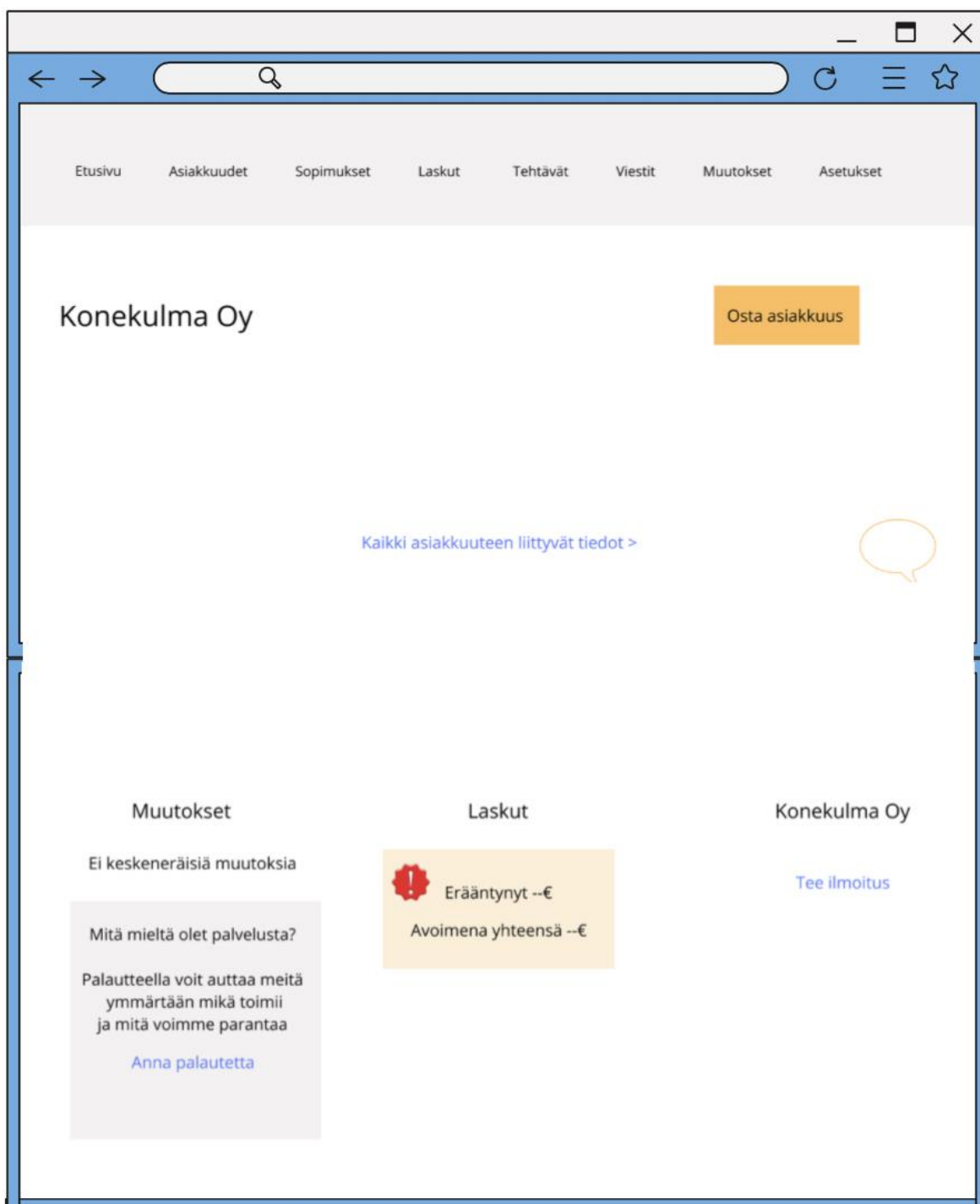
Työn alussa on perehdytty toimeksiantajan tarjoamaan palveluun ja tehty taustatyötä palvelusta toimeksiantajalta löytyvien aineistojen pohjalta. Tutustuminen palvelun toimintoihin ja sen käytettävyyteen on ollut oleellista, jotta palvelusta voitiin keskustella haastateltavien kanssa.

Uusi digitaalinen palvelu on alusta, jossa yritysasiakkaalla on pääsy kaikkiin asiakkuutensa liittyviin asioihin. Palvelussa yritysasiakkaan käytössä ovat seuraavat toiminnollisuudet:

1. **Asiakkuudet**, eli voimassa olevia ”tilauksia”.
2. **Sopimukset**, eli voimassa olevien ja päättyneiden sopimusten tarkastelu.
3. **Laskut**, eli laskujen tarkastelu ja maksaminen.
4. **Tehtävät**, eli avoinna olevia tehtäviä tai tapauksia.
5. **Viestit**: Yritysasiakas voi lähettää toimeksiantajalle viestejä sekä vastaanottaa toimeksiantajalta viestejä. Täällä näkyy myös vanhat keskustelut.
6. **Muutokset**: Muutoksia, jotka koskevat asiakkuutta, esimerkiksi jos yritysasiakas haluaa tehdä muutoksia sopimukseensa.
7. **Asetukset**: Käyttäjähallinta, eli keillä yritysasiakkaan työntekijöillä on oikeus käsitellä asiakkuuteen liittyviä asioita.

Alla oleva kuvio ”**Error! Reference source not found.**” on visualisointi uuden palvelun etusivusta, eli miten palvelu näyttäytyy yritysasiakkaalle. Kuvio on itse tehty malli etusivusta, ja yläpalkissa olevia joitakin otsikoita on muutettu mahdollisen tunnistettavuuden takia.

Kuviossa olevassa kohdassa, jossa lukee ”Konekulma Oy”, lukee palvelussa asioivan yritysasiakkaan yrityksen nimi. Tässä tilanteessa Konekulma Oy on itse keksitty yrityksen nimi, eikä ole toimeksiantajan oikea yritysasiakas.



Kuvio 1 Palvelun etusivun näkymä

Toimeksiantaja on kertonut, että aikaisempi palvelu on käytettävyydeltään ja toiminnaltaan heikentynyt. Uutta digitaalista palvelua alettiin rakentamaan vuonna 2020, ja vuonna 2023 ensimmäiset yritysasiakkaat ovat ottaneet käyttöön uuden palvelun. Uusi digitaalinen palvelu sisältää enemmän itsepalveluelementtejä ja tarjoaa paremman tietosuojan yritysasiakkaille. Parempi tietosuoja on perusteltu sillä, että yritysasiakkailla on rajoitetummat käyttöoikeudet verrattuna edelliseen palveluun.

Vanha palvelu on edelleen käytössä ja se poistuu, kun kaikki yritysasiakkaat ovat ottaneet käyttöön uuden palvelun. Jotkut yritysasiakkaat käyttävät edelleen kumpaakin palvelua, riippuen heidän yrityksestään ja toimialueestaan.

3 Palvelumuotoilu

Palveluala nähdään taloudellisen toiminnan päälähteenä Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Palveluala kasvaa jatkuvasti, ja koki kasvupyrähdyksen teknologian edistyessä. Euroopassa terveydenhuoltoala on palvelumuotoilun keskiössä, ja se näkyy myös Suomessa edistyneempänä palvelualan tarjoajana. Maailmanlaajuisesti rahoituspalvelut ovat palvelumuotoilutyötä eniten palkkaava ala. (Penin, 2018, ss. 47-51).

Palvelumuotoilussa yritys tarjoaa asiakaslähtöisiä ja asiakkaalle käyttökelpoisia palveluratkaisuja. Palvelumuotoilu on lähestymistapa aineettomien ja abstraktien palveluiden kehittämiseen, ja asiakaspalvelua ja asiakaskokemuksia halutaan tehdä sulavasti ja tehokkaasti. (Miettinen, 2016, s. 4) (Borja de Mozota & Valade-Amland, 2020, ss. 145-146).

Palvelumuotoilun avulla yritys voi kehittää jo olemassa olevia fyysisiä tai digitaalisia palveluitaan tai luoda täysin uusia, ja täten kehittää kilpailukykyään markkinoilla. Tarve kehittää tai luoda uusia palveluita voi johtua useista tekijöistä, ja Stickdorn, Hormess, Lawrence ja Schneider (2018, s. 14) lainaa Stefan Moritzia (2005), joka sanoo, että tarve voi olla tehdä palveluista käyttökelpoisempia, haluttavampia ja tehokkaampia.

Digitalisaatio ja teknologia on mahdollistanut palveluiden tarjoamisen verkossa, mikä haastaa yrityksiä suunnittelemaan palvelunsa niin, että niiden käyttö pysyy selkeänä ja kokonaisena. Digitaalisten, verkossa olevien palveluiden kehittämisen vaarana on, että asiakas jää kehittämisen ulkopuolelle. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, ss. 17-20).

Palvelumuotoilussa yksi keskeinen lähestymistapa on yhteiskehittäminen, jossa asiakkaat ja työntekijät otetaan mukaan palvelujen kehittämiseen. Asiakkaan panos voi sisältää erilaisia ja innovatiivisia näkökulmia, joita yritys ei tunnista. Asiakkaan avulla voidaan saada

parannusehdotuksia olemassa oleviin ratkaisuihin. (Reason, Ben., Lavrans, Løvlie., Flu, Melvin Brand., 2015, s. 18) (N'Goala, Pez-Perard, & Prim-Allaz, 2019, s. 60).

Reason, Lavrans ja Flu (2015, s. 17) sanovat, että palveluita työstetään ja optimoidaan päivittäin. Työntekijät tuottavat palveluita ja asiakkaat kokevat niitä, jonka takia molempien tulisi olla mukana kehittämisen prosessissa. (Reason, Ben., Lavrans, Løvlie., Flu, Melvin Brand., 2015, s. 17).

Osallistavan ja asiakaslähtöisen palvelun kehittäminen merkitsee sitä, että palvelumuotoilun tulos luodaan yhteistyössä palveluntarjoajan ja palvelun käyttäjän kanssa. Luodakseen palvelutulos, tulee palvelumuotoilussa tutkia käyttäjiä, toimintaympäristöä ja yrityksen mahdollisuuksia ja tavoitteita. (Penin, 2018, s. 34). (Berman, 2018, ss. 30-31).

Palvelun lähtökohtana on, että tarjoajalla on vastaanottaja. Penin (2018, s. 25) kirjoittaa, että vuorovaikutus asiakkaan kanssa voi olla hiljaista käyttäytymistä, joka on syy siihen, että palvelumuotoilu on oltava käyttäjäkeskeistä. Hiljainen käyttäytyminen edellyttää asiakkaiden suoraa havainnointia ja dokumentointia konteksteissaan. Käyttäjäkeskeinen palvelumuotoilu mahdollistaa osallistavan ja asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen. (Penin, 2018, s. 25).

3.1 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen (engl. Co-creation) on prosessi, jossa palvelun suunnittelijat ja käyttäjät työskentelevät yhdessä kehittääkseen palvelua, jotta se voi vastata käyttäjiensä toiveita ja tarpeita. (Vanhanen, M., Airaksinen, N., Korhonen, H., Jussila, A-L., 2022).

Yhteiskehittämisen periaate olisi hyvä vakiinnuttaa organisaation toimintatavaksi, ja se vaatii sitä, että organisaation ajattelutapa muutetaan yhteiskehittämisajattelun ajattelun ajattelun periaatteena on luoda arvoa yritykselle yhdessä. Yhtenäinen yhteiskehittämisajattelu organisaatiossa tarkoittaa sitä, että muutoksia ja arvoa luodaan yhdessä työntekijöiden, johtajien ja muiden sidosryhmien kanssa. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 187).

Yhteiskehittämisajattelu lähtee liikkeelle vuorovaikutuksesta, jossa arvo syntyy. Yhteiskehittäminen houkuttelee ideoita asiakkailta, työntekijöiltä ja muilta sidosryhmiltä. Tämä lisää myös yrityksen kykyä hyödyntää mahdollisuuksia, joita se ei välttämättä tunnista ilman sidosryhmiään. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 280).

Lisäksi kun tieto- ja viestintäteknologia kytkeytyy osaksi liiketoimintaprosesseja, yrityksen tekninen valmius on yhdistettävä sisäisten työntekijöiden ja sidosryhmien vaatimuksiin. Työntekijöiden ja sidosryhmien osaamista voidaan hyödyntää ja täten luoda ainutlaatuista arvoa yritykselle. Arvoa voidaan luoda esimerkiksi kuuntelemalla yksilöiden kokemuksia, ja yrityksen on luotava yhteys kokemuksiin, jotta niitä voidaan ymmärtää ja hyödyntää. Lisäksi jokaisella sidosryhmään kuuluvalla yksilöllä on kysyntä- ja tarjontapuolensa. Tavoitteena on, että kunkin yksilön kysyntäpuoli voidaan sitouttaa yhdessä yksilöä tukevan tarjontapuolen kanssa. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, ss. 145, 152).

3.2 Palvelumuotoilun keskeiset periaatteet

Palvelumuotoilu, joka koskee ihmisen ja teknologian vuorovaikutusta, on pääasiassa käyttäjäkeskeinen. Käyttäjäkeskeinen palvelumuotoilu voidaan jakaa viiteen kategoriaan: ihmiskeskeisyys, osallistuminen ja yhteissuunnittelu, palvelukertomukset, palveluiden materialismi ja palvelumuotoilun kokonaisvaltaisuus. (Penin, 2018, s. 150). Kategorioihin perehdytään alempana.

Käyttäjäkeskeinen palvelumuotoilu on **ihmiskeskeinen**, joka perustuu etnografisiin tutkimuksiin ja generatiivisiin työkaluihin. Etnografinen tutkimus voi olla muodoltaan haastattelu, observaatio ja havainnointi, ja generatiivinen on tuottava menetelmä, kuten etulinjalla olevan henkilöstön ja takalinjalla (back-office) olevan henkilöstön workshopit. (Penin, 2018, ss. 150-153) (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 34-45).

Palvelujen suunnittelu edellyttää **osallistumista ja yhteissuunnittelua**. Palvelumuotoilu on riippuvainen ihmisten yhteistyöstä, ja osallistavassa suunnittelussa ihmisiä ymmärretään kumppaneina ja mahdollisimman vähäisellä hierarkkisella tavalla. Hierarkkista tapaa voidaan ehkäistä vuoropuhelulla ja yhteisellä tekemisellä – kuten työpajoja, kokouksia ja tapaamisia. Yhteissuunnittelu vaatii taustaymmärrystä jokaiselta prosessiin osallistavalta,

ja yhteisymmärryksen löytäminen voi olla hankalaa. (Penin, 2018, ss. 150-153) (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 34-45).

Palvelumuotoilua viestitään palvelukertomusten avulla. Palvelukertomus sisältää ihmisten havainnointia ja tarinoiden vaihtamista, ja tämä yhdistää prosessissa olijoita. Palvelukertomuksia voidaan toteuttaa käyttämällä Service Blueprintiä. (Penin, 2018, ss. 150-153) (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 34-45).

Palvelumuotoilussa on tärkeää huomioida **palveluiden materiaallinen puoli**. Materialismi on ihmisille tuttua, ja koska palveluista ei irtoa mitään fyysistä tuotetta, jota voi katsoa ja koskea, käytetään palvelumuotoilussa kosketuspisteitä. Kosketuspisteet antavat palvelulle konkreettista tunnetta, jota asiakas mahdollisesti arvostaa. (Penin, 2018, ss. 150-153) (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 34-45).

Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen. Palvelumuotoilussa eri osat yhdistetään, jotka tekevät palvelusta kokonaisuuden. Uuden palvelun käyttöönottoon kuuluu, että käyttäjät saavat yhdenmukaisen palvelun, joka toimii samalla tavalla eri kanavissa. Tämä merkitsee esimerkiksi sitä, että palvelu puhelimitse on saman tasoista kuin palvelu verkkosivuilla. Palvelun kokonaisuus vaatii palveluntarjoajilta sitä, että koko organisaatio toimii yhdessä ja ovat yhteisymmärryksessä lopputuloksesta. (Penin, 2018, ss. 150-153) (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 34-45).

3.3 Palvelu

Palvelu on aineeton, mikä tarkoittaa sitä, että myytävä palvelu on kokemus tai prosessi. Ominaista palvelulle on se, että yleensä palvelua tuotetaan ja käytetään samaan aikaan. (Grönroos, 2001, s. 47). Ominaista palvelulle on myös se, että asiakas usein osallistuu palvelun tuottamiseen ja että palvelut ovat ainutkertaisia. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 177).

Grönroos (2001, s. 3) kirjoittaa, että asiakas ei pelkästään osta tuotetta tai palvelua, vaan myös kokemuksen. Asiakkaan näkökulmasta palvelulla on merkitystä, kun se luo hyötyä asiakkaalle. (McDavid, 2015, s. 37).

Yritys ei pelkästään ole vastuussa palvelun tarjoamisesta ja luovuttamisesta, vaan koko siitä ajasta, kun asiakas käyttää palvelua. Tämän takia yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen on hyvä panostaa, jotta asiakaskontakti ei katkea. (Grönroos, 2001, s. 3).

Digitaalinen palvelu ei eroa palvelusta niinkään, mutta digitaalisen palvelun ostotapahtuma tapahtuu verkossa. Digitaalinen palvelu on toimitettu, kun se on asiakkaan saatavilla. (Calder, 2018, s. 16) (Digitaaliset sisällöt ja palvelut, 2024).

3.3.1 Palvelumuotoilu osa muotoiluajattelua

Suomessa palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu ymmärretään samana asiana, vaikka ne eroavatkin toisistaan. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoiluajattelua, mutta palvelumuotoilussa keskitytään nimenomaan palveluihin ja kokemuksiin. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019, s. 36).

Muotoiluajattelussa keskitytään enemmän palvelun käyttäjiin, ja ymmärrys käyttäjistä kehittämisen kohteena haetaan heidän tarpeistaan ja kokemuksistaan. Ymmärrystä haetaan käyttämällä laadullisia menetelmiä, kuten kenttätutkimusta, haastattelua ja havainnointia. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019, s. 37).

Muotoiluajattelussa keskeistä on ensin selvittää käyttäjän tarve, ja sitten ratkaisu. Ratkaisu pyritään selvittämään yhteiskehittämällä, eli heidän kanssaan, ketä varten ratkaisua etsitään. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019, ss. 37, 40–41).

3.4 Haasteet digitaalisissa palvelukanavissa

Hüseyin Güngör (2007, s. 2) esittelee teknologian aiheuttamaa muutosta yrityksissä ja miten se on vaikuttanut yrityksen tapoihin palvella asiakkaita. Güngör (2007, s. 2) käyttää termiä Customer Contact Center, suomeksi suoraan käännettynä asiakaskontaktialusta, mikä tarkoittaa keskustaa, missä asiakas ja yritys voi olla yhteydessä toisiinsa. Asiakaskontaktialusta on teknologian myötä muuttunut puhelimen avulla tapahtuvaan

vuorovaikutukseen ja sittemmin myös teknologian edettyä, verkossa, kuten sähköpostin ja verkko-chat-toimintojen kautta tapahtuvaan vuorovaikutukseen. (Güngör, 2007, s. 2).

Güngör (2007, s. 2) väittää, että asiakaskontaktialustat aiheuttavat entistä enemmän turhautumista asiakkaissa, vaikkakin niiden suosio ja käyttö nousee. Teknologia voi vaikeuttaa käyttäjien navigointia ja tehdä asioimisesta monimutkaisempaa. Palvelumuotoilua voidaan käyttää teknologian inhimillistämiseen. (Reason, Ben., Lavrans, Løvlie., Flu, Melvin Brand., 2015, s. 12).

Reason, Lavrans ja Flu (2015, s. 18) painottavat myös yhteiskehittämisen merkitystä ja sanovat, että yritykset, jotka osaavat osallistaa asiakkaita palveluiden kehittämisessä, välttävät negatiivisia kokemuksia palveluiden käytössä. (Reason, Ben., Lavrans, Løvlie., Flu, Melvin Brand., 2015, s. 18).

Konkreettinen asiakkaan lähestymistapa ja asiakaskäyttäytymisen tarkastelu on Komulaisen (2023, s. 36) mukaan oikeassa asiayhteydessä tehty haastattelu. Haastattelussa voidaan selvittää, mitä ongelmia tai esteitä asiakas kohtaa ja miten asiakas kokee parhaakseen selvittää ongelma tai este. Haastateltaessa asiakasta, yrityksen tulee keskittyä asiakkaan ongelmaan, ei tuotteeseen tai palveluun. Asiakkaalle oivallisessa ympäristössä tehty haastattelu mahdollistaa realistisen tiedon, jolloin ongelmaa voidaan lähestyä ja jatkokehittää. (Komulainen, 2023, s. 36).

3.4.1 Service Blueprint

Miettinen (2016, s. 19) korostaa, että palvelumuotoilussa on tärkeää keskittyä myös työntekijöiden kokemuksiin palvelusta. Luodakseen hyvän ja asiakkaiden tarpeita vastaavan palvelun, tarvitaan työntekijöitä. Tästä syystä työntekijöiden tarpeet palvelulle on huomioitava, eli ei riitä, että palvelut räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan, jos palvelut eivät suosi työntekijöitä ja heidän osaamistaan. (Miettinen, 2016, s. 19).

Service Blueprint on palvelusuunnitelma tai työkalu, ja sen avulla voidaan näyttää palvelun toiminnot ajassa. Kaavion avulla tutkitaan käyttäjien ja palveluntarjoajan henkilöstön vuorovaikutusta. Service Blueprintiä käytetään usein kuvaamaan prosessin loppuvaiheita,

etulinjan ja takalinjan vuorovaikutusta sekä vuorovaikutuksen merkitystä asiakaskokemukseen. (Sangiorgi & Prendiville, 2017, s. 55).

Palveluntarjoajan henkilöstö perustuu etulinjasta ja takalinjasta (back-office). Palvelusuunnitelmaa voidaan käyttää ymmärtääkseen syy-seuraussuhteita ja tukiprosesseja. Palvelusuunnitelma eroaa palvelupolusta siten, että suunnitelmassa voidaan tarkastella palveluntarjoajia ja käyttäjiä samaan aikaan. Palvelusuunnitelman avulla prosessia ja sen kipupisteitä voidaan helpommin tunnistaa ja työstää puutteita. (Penin, 2018, s. 58) (Service Blueprint, 2024).

Kaikkia osapuolia hyödyttävä palvelusuunnitelma mahdollistaa onnistuneen palvelun tarjoamisen ja edesauttaa vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja palvelun vastaanottajan välillä. (Sangiorgi & Prendiville, 2017, s. 55).

3.5 Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset hyödyt

Palvelumuotoilun tulokset tai konkreettiset teot voivat hyödyttää liiketoimintaa suoraan tai välillisesti. Hyödyllä tarkoitetaan tulosta, joka tuottaa lisäarvoa yritykselle tai asiakkaalle tai molemmille. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, s. 151).

Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä tarkastelemaan palveluitaan asiakkaiden näkökulmasta, ja asiakkaan näkökulman avulla palveluita voidaan kehittää paremmaksi. (Stickdorn, Marc., Hormess, Markus Edgar., Lawrence, Adam., Schneider, Jakob, 2018, s. 19).

Liiketoimintahyödyt voidaan jaotella suoriin ja välillisiin, joiden suurin ero on se, että suorassa hyödyssä kipupisteiden korjaaminen palvelussa tuottaa suoraa lisäarvoa (esimerkiksi myyntiä), ja välillisessä hyödyssä kipupisteiden korjaaminen vähentää esimerkiksi asiakkaiden yhteydenottoja, ja täten helpottaa henkilöstön työtä. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, s. 151).

3.5.1 Liiketoimintahyötyjen neljä eri näkökulmaa

Liiketoimintahyötyjä voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta; taloudellisesta, sisäisten prosessien, työkultuurin ja markkinoiden näkökulmasta. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, ss. 151–152).

Taloudellisesta näkökulmasta hyödyt näkyvät kasvavan tuoton ja vähenevien kustannuksien välillä. Kasvava tuotto voi olla seuraus myynnin noususta, mikä taas vaikuttaa liikevaihtoon. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, ss. 152–153).

Markkinanäkökulmasta hyödyt koskevat asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä, ja täten parantaa asiakaskokemusta. Yrityksen ymmärtäessä asiakkaan tarpeita, voi yritys luoda ja kehittää tuotteita, ja parantaa kilpailukykyään. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, ss. 153–154).

Sisäiset prosessit koskevat henkilöstöä ja miten palvelu viedään asiakkaalle tehokkaasti ja parempana. Työkultuurin merkitys työntekijöiden osalta on tärkeä, sillä se voi lisätä työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, ss. 155–156).

Hyödyntääkseen palvelumuotoilua, ovat kaikki liiketoimintahyötyjen näkökulmat tärkeitä ja toisiaan täydentäviä. Osaamaton ja motivoimaton henkilöstö voi vaikuttaa asiakkaan palvelemiseen, ja täten yrityksen tarjoamat palvelut voivat jäädä puutteellisiksi. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, s. 50).

3.6 Palvelupolku ja kontaktipisteet

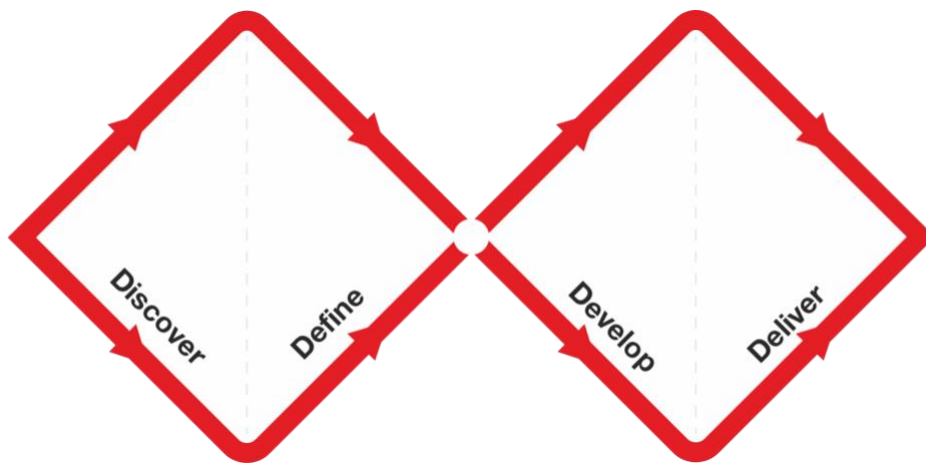
Elämme asiakkaan aikakaudella, ja tämä johtaa siihen, että yritykset kehittävät palveluitaan vastaamaan asiakkaan tarpeita. Tätä kutsutaan palvelun käyttäjälähtöiseksi kehittämiseksi. Kehittämisen on tarkoitus tarjota käytettäviä ja hyödyllisiä palveluita siten, että se on myös taloudellisesti kannattavaa. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, s. 34).

Palvelumuotoilun keskiössä on palvelupolku, jonka asiakas käy läpi palvelua käyttäessään. Palvelupolussa on vaiheita, joita kutsutaan kontaktipisteiksi, ja kontaktipisteissä asiakas käy vuorovaikutusta välineiden, kuten laitteiden, esineiden, tilojen ja ihmisten kanssa. Kontaktipisteet tulee suunnitella etukäteen niin, että ne tarjoavat selkeän ja sulavan asiakaskokemuksen. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, s. 35). Palvelupolkua voidaan hahmotella henkilökunnan kanssa, jolloin luodaan niin sanotusti oletuspolku, jonka asiakas käy läpi. Oletuspolun avulla voidaan konkretisoida asiakkaan eri askeleet ja täten myös henkilökunta voi tunnistaa polun eri vaiheet. (Innanen, 2018).

Kontaktipisteet tukevat palvelun suorituskykyä, ja kontaktipisteet ovat saatavilla vuorovaikutuksessa olevien välineiden kautta. Palveluissa kontaktipisteet, joiden avulla käyttäjä käy vuorovaikutusta palvelun kanssa, tunnetaan palvelukanavana, kuten sähköposti, puhelin ja mobiilisovellukset. Kontaktipisteet voivat olla useammassa eri kanavassa, jolloin palveluntarjoajan on kyettävä tarjoamaan yhdenmukainen palvelukokemus. (Penin, 2018, s. 35).

3.7 Tuplatimantti-prosessimalli

Palvelumuotoilussa käytetty Tuplatimantti-prosessimalli on ensimmäisen kerran esitelty brittiläisen Design Councilin (Council, 2023) toimesta vuonna 2005. Alla oleva kuvio, **Error! Reference source not found.** esittää prosessia, jossa on kaksi vaihetta, eli timanttia. Molemmista timanteissa on lisäksi kaksi vaihetta. Tuplatimantti on tehokas tapa visualisoida kehitysprosessia. (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 126-127) (Borja de Mozota & Valade-Amland, 2020, s. 61).



Kuvio 2 Tuplatimantti. The Double Diamond (2023)

Ensimmäinen timantti kuvaa koko prosessin ensimmäistä vaihetta, eli ongelman tunnistamista ja sen määrittelemistä. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, ss. 42-43).

Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, ss. 42-43) kuvailee toista timanttia ”Ratkaise ongelma oikein” -vaiheeksi. Toisessa timantissa pyritään ratkaisemaan ongelma ja tuottamaan mieluisa lopputulos.

Timanteista voidaan myös puhua tutkimuksellisenä ja analyttisenä vaiheena, sekä luovuuden vaiheena. Toinen timantti, ongelman ratkaiseminen, on luovuuden vaihe. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, s. 43).

Tuplatimantti on prosessimalli, joka auttaa tutkijaa löytämään oikean ongelman, sekä vaihtoehtoja miten ongelma ratkotaan. Oikean ongelman löytämiseksi voidaan käyttää laadullisia tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi lähestymällä prosessissa olevia henkilöitä tai prosessia koskevia henkilöitä haastatteluilla. (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 128-135).

Ratkaistakseen ongelman, on tutkijan kyettävä määrittelemään ongelma. Ongelman määrittelemiseksi voidaan analysoida saatuja tuloksia haastatteluista. Stickdorn, ja Schneider (2014, ss. 130-131) kirjoittavat, että ongelman määrittelyvaihe on se vaihe, kun virheitä saa ja kuuluu tehdä, ja näitä virheitä on hyvä tutkia. Virheiden ymmärtäminen aikaisessa vaiheessa pienentää virheiden muodostumista prosessin loppuvaiheessa, jolloin tulokset voivat väärentyä. (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 130-131).

Toisessa timantissa määritetty ongelma siirtyy ideointivaiheeseen. Tämä vaihe on kolmas vaihe prosessissa. Suurin haaste tässä vaiheessa on itse palvelu. Kehityksessä oleva palvelu ei ole fyysinen tuote, vaan jotain, minkä kukin asiakas kokee eri tavalla. (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 132-133). Tämän takia Stickdorn ja Schneider (2014, ss. 132-133) suosittelevat yrityksiä työskentelemään yhdessä asiakkaan kanssa suunnitteluvaiheessa, sekä pyörittelemään ideoita ja kehittämään palvelua yhdessä.

Viimeisessä vaiheessa, prosessin päätteeksi, on tarkoitus tuottaa jokin lopputulos. Vaiheessa rajataan ideoita, jotka ovat tavalla tai toisella todettu toimivaksi ja tavoittavat asiakkaan tarpeet. Prosessimallin kaikissa vaiheissa henkilöstön osallistuminen on äärimmäisen tärkeää, ja että lopputulos, joka asiakkaalle tarjotaan, tulee myös täyttää henkilöstön toiveita. (Stickdorn & Schneider, 2014, s. 134).

Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, s. 46) kertovat myös, että lopullisia tuloksia testataan asiakkailta, henkilökunnalla ja muilla osallisilla. Vaiheen lopuksi tavoitteena on tehdä päätös siitä, toteutetaanko kehitetty lopputulos. (Stickdorn & Schneider, 2014, s. 46).

4 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management, suomeksi asiakassuhteiden hallinta, tarkoittaa lyhkäisyydessään sitä, kuinka yrityksen ja asiakkaan suhdetta ja vuorovaikutusta hallitaan. (Grönroos, 2001, s. 1). CRM on lähestymistapa, jonka avulla yritys voi luoda, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan. CRM on malli, johon sisältyy prosesseja ja yhteydenpitokanavia, joiden avulla yritys voi luoda asiakaskokemuksia ja arvoa yritykselle. CRM:stä voidaan puhua strategisena ja teknologisena menetelmänä, jonka avulla yritys voi parantaa asiakaspalveluaan, segmentoida asiakkaita ja tarjota ainutlaatuisia asiakaskohtauksia. (HubSpot, 2024) (Angelini, 2018, s. 41).

CRM:ää voidaan käyttää analysoimaan asiakkaita ja ennakoimaan palveluita, jotta asiakkaalle voidaan tarjota sitä, mitä he tarvitsevat ja haluavat. (Fjermestad & Roberston Jr, 2006, s. 4) (Payne & Frow, 2013, s. 26).

CRM voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, ja Paynen ja Frown (2013, s. 27) mukaan kaikki kolme kategoriaa täydentävät toisiaan. CRM nähdään onnistuneen, kun kaikkia kolmea kategoriaa hyödynnetään. (Payne & Frow, 2013, s. 27).

CRM kategorisoidaan operatiiviseen, analyyttiseen ja yhteistyöhön perustuvaan kategoriaan. Operatiivinen CRM koskee liiketoimintaprosessien automatisointia, joka tavallisesti näkyy asiakaskontaktipisteissä, kuten asiakaspalvelussa ja myynnissä. Analyttinen CRM on asiakaskontaktipisteissä ilmenevän tiedon keruu, analysointi ja tulkinta. Yhteistyöhön perustuva CRM edellyttää infrastruktuurien, kuten palvelukanavien käyttöä. Yhteistyöhön perustuva CRM mahdollistaa vuorovaikutuksen asiakkaiden, yrityksen ja työntekijöiden välillä. (Payne & Frow, 2013, s. 27).

Teknologia muuttaa yrityksen ja asiakkaiden välistä suhdetta. Yrityksellä voi olla käytössään useita välineitä kommunikoida asiakkaan kanssa, esimerkiksi chatbotit, jolloin teknologialla on tärkeä rooli asiakassuhteissa. Teknologian avulla vuorovaikutus on monikanavainen, eli vuorovaikutusta voidaan käydä useassa eri kontaktipisteessä. Monikanavainen palvelu voi mahdollistaa saumattoman vuorovaikutuksen kosketuspisteiden vaihtuessa. (N'Goala, Pez-Perard, & Prim-Allaz, 2019, s. 130).

4.1 Asiakassuhde

Asiakassuhde on tunnepohjainen ja luo yhteenkuuluvuutta osapuolten välillä. Suhde voi riippua asenteesta, tarkoittaen sitä, että asiakas joko kokee yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa tai ei. Loppujen lopuksi asiakas päättää, muodostuuko osapuolten välillä asiakassuhdetta. (Grönroos, 2001, s. 33). Asiakaskontakti voi olla palvelukohtaaminen, jossa asiakaspalvelija palvelee asiakasta kerran, eikä uutta kohtaamista tule. Asiakassuhde eroaa asiakaskontaktista siten, että työntekijä ja asiakas ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa. (Güngör, 2007, s. 1).

Grönroos (2001, s. 33) sanoo, että yksi tapa määrittää asiakassuhteen syntyminen on mitata, kuinka monta kertaa asiakas on tehnyt ostoja samassa yrityksessä. Myös pidemmän aikaa voimassa oleva sopimus voi osoittaa, että asiakassuhde on syntynyt. Tätä tapaa määritellä asiakassuhdetta ei kannata yksistään käyttää, sillä asiakkaan syy ostaa

useamman kerran tietyltä yritykseltä voi johtua muista syistä, kuten alhaisesta hinnasta tai sijainnista. (Grönroos, 2001, s. 33).

Peppers (2016, s. 46) on samaa mieltä Grönroosin (2001) kanssa, että asiakassuhde ei synny vain siksi, että asiakas tekee useita ostoja samalla yrityksellä. Peppersin (2016, s. 46) mielestä asiakas ei kuitenkaan ole ainoastaan se, joka pääasiassa päättää, syntyykö asiakassuhdetta vai ei. Yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen voidaan sanoa olevan olemassa, jos myös yritys on tietoinen asiakkaan olemassaolosta ja osaa nähdä yksittäisiä asiakkaita. (Peppers, 2016, s. 46).

Palvelumaailmassa käytetään suhdemarkkinointia, jossa suhde on jatkuva prosessi. (Grönroos, 2009, s. 63). Grönroos (2009, s. 63) muistuttaa, että asiakas on koko ajan asiakas, vaikkei hän aktiivisesti käytä palvelua tai tee ostoja. Yrityksen on kyettävä kohtelemaan asiakkaitaan suhdeasiakkaina, jotta asiakas kokee saavansa palvelua koko ajan, riippumatta tarpeistaan. (Grönroos, 2009, s. 63).

Nykyään suhde ei rajoitu fyysisiin hetkiin, vaan suhdetta voidaan työstää internetin avulla. Asiakassuhdetta voidaan hallita sosiaalisissa verkostoissa, jolloin henkilökohtaista suhdetta asiakkaaseen on helpompi ylläpitää ja suhde pysyy tasaisena. (Angelini, 2018, s. 37).

4.1.1 Asiakassuhteiden seuranta

Asiakassuhteita voidaan seurata seuraamalla asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys ryhmitellään vaikuttavien tekijöiden pohjalta, ja myös palvelut ryhmitellään palveluympäristön tyytyväisyyteen. Esimerkkejä, jotka vaikuttavat palveluympäristön tyytyväisyyteen ovat selkeys, saavutettavuus, käytettävyys ja turvallisuus. Asiakkuuksien kehittäminen edellyttää asiakassuhteiden seuranta. (Bergström & Leppänen, 2015, ss. 443-444) (Yritystoiminta, 2024).

Palveluympäristön tyytyväisyys on ylläpidettävä, ja joskus tämä voi vaatia uusien järjestelmien käyttöönottoa tai vanhan järjestelmän päivittämistä. CRM:ää käytetään lähestymistapana esimerkiksi järjestelmien suunnittelemiseen. (Oksanen, 2010, ss. 22-23).

4.2 Järjestelmän uusiminen CRM:n avulla

Oksanen (2010, ss. 22-23) sanoo, että CRM on moniulotteinen termi, ja voi tarkoittaa useaa eri asiaa, kuten lähestymistapaa asiakkaiden tunnistamiseen, liiketoiminnan tietojärjestelmän suunnittelua ja liiketoimintastrategiaa. CRM on asiayhteydestä riippuvainen ja täten sitä voi soveltaa useaan eri käyttötarkoitukseen. (Oksanen, 2010, s. 23). Kirjassaan Oksanen (2010, s. 23) käsittelee CRM:ää käyttöönottoprosessina liiketoiminnan prosesseissa ja tietojärjestelmissä.

CRM-projekteja on eri, ja ne voidaan jakaa viiteen lajiin. Lajit ovat pilotointi, ensimmäinen projekti, uudelleenkäyttöönotto, jatkokehitys ja kansainvälinen käyttöönotto. (Oksanen, 2010, s. 31). Alempana kerrotaan tarkemmin uudelleenkäyttöönotosta ja jatkokehittämisestä.

Järjestelmän uudelleenkäyttöönotossa CRM-järjestelmää kehitetään uudella järjestelmällä tai päivittämällä jo olemassa olevaa järjestelmää. Uuden järjestelmän käyttöönottamiseksi edellytetään vanhan järjestelmän tutkimista. Järjestelmän tutkimista voidaan tehdä esittämällä kysymyksiä liittyen yleiseen käyttökelpoisuuteen, esimerkiksi onko järjestelmä ulkonäöltään vanhanaikainen tai sisältääkö se tietosuojariskejä, ja onko järjestelmä käytöltään vanhentunut. (Oksanen, 2010, ss. 40-42).

Oksanen (2010, ss. 40-42) mukaan elinkaaren lopussa oleva järjestelmä on hyvä vaihtaa, vaikka sen sisältämä tieto nähdään edelleen ajantasaisena.

Tarve uudelle järjestelmälle voi myös johtua siitä, että halutaan lisätä uusia käyttöominaisuuksia ja räätälöidä uudelleen asiakkaan tarpeisiin. Jatkokehitysprojektit ovat tavallisesti pienempiä projekteja, ja projektille tyypillistä on tarve lisätä toiminnollisuuksia tai käyttäjiä olemassa olevaan järjestelmään. (Oksanen, 2010, ss. 40-43).

4.3 Tietosuoja CRM-projekteissa

Oksanen (2010, s. 119) kuvailee tietosuoja organisaation hallussa oleviksi henkilötiedoiksi ja miten niitä käsitellään, rekisteröidään ja luovutetaan. Tietosuoja suoja esimerkiksi

henkilötietoja, ja Oksasen (2010, s. 122) mukaan henkilötietolakia voidaan käyttää liiketoiminnan mahdollistajana.

Tietosuojaa ei käytetä kertaluontoisesti projektin eri vaiheissa, vaan on kokonaisvaltainen tapa, jota tulee toteuttaa koko sen ajan, kun järjestelmä on käytössä. B2B-välisessä liiketoiminnassa asiakasta kohdellaan kuin luonnollista henkilöä, ja täten asiakasta koskee samat tietosuojasäännökset. (Oksanen, 2010, s. 123).

Arkaluontoisia henkilötietoja ovat esimerkiksi henkilötunnus, etnisyys, terveydentila, sosiaalihuollon palvelut sekä poliittinen, uskonnollinen ja seksuaalinen suuntautuminen. Arkaluontoisia tietoja yrityksissä voi olla yhteyshenkilöiden yhteystiedot, toimittajat tai verkkosivuilla kävijöiden IP-osoitteet. Henkilötietoja ei saa käsitellä turhaan tai muuhun tarkoitukseen, kuin on liiketoiminnan kannalta tarpeellista. (Oksanen, 2010, ss. 125, 129) (Intraware, 2024).

CRM-järjestelmään, joka sisältää henkilötietoja, on sisällyttävä rekisteriseloste, joka kertoo mihin henkilötietoja käytetään, luovutetaan ja siirretään. Digitaalisissa järjestelmissä on erikseen tietosuojaseloste, joka oikeuttaa asiakkaan tarkastamaan ja korjaamaan tietojansa. (Oksanen, 2010, ss. 135-136).

Teknologia ja digitaaliset muutokset tuovat mukanaan riskejä. Tietosuoja ja kyberturvallisuus ovat uhkana nopeasti muuttuvista toimintatavoista teknologiassa. (N'Goala, Pez-Perard, & Prim-Allaz, 2019, ss. 8-9)

Kun asiakkaita siirretään järjestelmästä toiseen, siirretään myös asiakkaan henkilötietoja. Siirrossa on huomioitava eri asioita, keskittyen erityisesti siihen, missä CRM-järjestelmään siirrettäviä tietoja säilytetään ja miten poistuvan CRM-järjestelmän tietosuojaa käsitellään, kun sieltä on poistettava tietoja. Asiakkaiden siirron tapahtuessa ja uuden CRM-järjestelmän käyttöönotossa on käytettävä laadullista dokumentointia ja etukäteen suunnittelua. Dokumentoinnin ja suunnittelun voi toteuttaa yhdessä tietosuojavaltuutetun henkilön kanssa. (Oksanen, 2010, ss. 141-142).

4.4 Palveluiden merkitys yritysasiakkaille

Asiakkaan aikakaudella asiakas on keskipisteenä. Tämä vaatii yrityksiä asettamaan asiakkaat ja heidän tarpeensa etusijalle kaikessa toiminnassa. Täten myös asiakkaan odotukset palvelusta ja tuotteesta muuttuvat. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, s. 22).

Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019, ss. 23-24) mukaan yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaan odotukset ovat aiempaa korkeammalla. Odotukset voivat kohdistua palvelukanavien väliseen siirtymiseen, jossa asiakas toivoo, että siirtyminen olisi helppoa ja saumatonta. Asiakas voi myös odottaa, että palvelut säästävät aikaa, ovat helposti saatavilla ja tarjoavat räätälöityjä kokemuksia. Samoin asiakas voi olettaa, että palvelukokemus on yhtenäinen palvelukanavasta riippumatta. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, ss. 23-24) (Almquist, Eric., Cleghorn, Jamie., Sherer, Lori, 2018).

Yrityksen tulee luoda hyvä ensikokemus asiakkaalleen, ja Olsonin (2020, ss. 136-137) mukaan käyttäjien ensimmäinen käyttökokemus usein muistuttaa tyhjää tuijotusta. Hyvä ensikokemus vaatii huomiota yksityiskohtiin, ja asiakkaan tuotepolku alkaa sisäänkirjautumisesta. (Olson, 2020, ss. 136-137).

Hyvän ensikokemuksen luominen merkitsee myös sitä, että asiakkaalle annetaan tarpeeksi tietoa. Selkeästi kommunikoitu käyttökokemusmatka lisää asiakkaan luottamusta yritykselle, ja hyvä luottamus on pohja asiakassuhteelle. Selkeä kommunikaatio voi merkitä esimerkiksi sitä, että kerrotaan käyttökokemuksen vaiheista ja mitä tulee tapahtumaan, ennen kuin asiakas aloittaa tuotepolkinsa. (Cudby & Koplovitz, 2020, s. 112).

Olson (2020, ss. 136-137) kuitenkin muistuttaa, että ensimmäinen käyttökokemus on erilainen B2B-maailmassa. Yritysasiakkailta voi olla useita käyttäjiä palvelulle, ja tämän takia on tärkeää, että yritys osaa mukauttaa käyttökokemusta käyttäjien roolin perusteella. Käyttäjä voi myös vaihtua, jolloin uusi käyttäjä tulisi perehdyttää palveluun. Jos perehdytys unohtuu ja käyttökokemus katkeilee, voi uhkana olla yritysasiakkaan turhautuminen ja irtisanominen. (Olson, 2020, s. 137).

Olsonin (2020, s. 137) mukaan yritys tarjoaa täydellisen käyttöönotkokokemuksen, kun käyttäjää ohjataan ja hänen käytöstänsä kerätään tietoja. Aiemman käyttäjän kokemuksia voidaan täten käyttää, kun uusia asiakkaita otetaan käyttöprosessiin mukaan. Täten voidaan tarjota paras mahdollinen käyttökokemus kullekin asiakkaalle, mutta se vaatii prosessia, jossa jatkuvasti analysoidaan käyttökokemuksia ja parannetaan niitä. (Olson, 2020, s. 137).

5 Tutkimuksen toteutus

Toissijaisen lähteen aineisto saatiin loppuvuodesta 2023. Kyselylomakkeessa oli yritysasiakkaiden vastauksia uuden palvelun käytöstä ja vastauksissa ilmeni tyytyväisyyttä sekä epätyytyväisyyttä uuteen palveluun. Koska tutkimusta haluttiin laajentaa, oli loogista lähestyä muita palvelun käyttäjiä. Työssä päätettiin lähestyä sisäistä puolta, eli toimeksiantajan työntekijöitä laadullisella menetelmällä. Laadulliseksi menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu.

Laadullinen tutkimusmenetelmä on käytännöllinen silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää tutkimusongelmasta mahdollisimman paljon, jotta sitä voidaan kehittää teorian avulla. (Kananen, 2015, s. 71).

Tutkimusmenetelmän valintaa vahvisti se, että teoriassa puhutaan laadullisista lähestymistavoista. Tutkimusongelma oli itsessään laaja ja siitä tiedettiin suhteellisen vähän, mikä vahvisti tunnetta, että haastattelulla voidaan laajentaa tutkimusta halutulla tavalla.

5.1 Teemahaastattelu

Työntekijöiden kohdalle valittiin laadullisista tutkimusmenetelmistä teemahaastattelu. Teemahaastattelu on strukturoimaton haastattelu, jossa haastateltava saa ilmaista itseään vapaasti eikä haastattelussa tarvitse käyttää valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, joihin odotetaan valmiita vastauksia. Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisista aineistonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelu on avoin haastattelu, johon

valmistaudutaan tietyillä teemoilla. Haastattelun avoimuutta ja vapaamuotoisuutta vahvistaa se, että haastattelun aikana on mahdollista esittää keskustelun myötä syntyviä kysymyksiä. (Kananen, 2015, s. 148).

Teemahaastattelu oli toimiva menetelmä siksi, että tutkimusongelmasta ei ollut aikaisempaa tietoa, ja aiheesta haluttiin tietää niin paljon kuin mahdollista. Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi myös siksi, koska tiedettiin ne teemat, joista haluttiin tietoa. Haastattelussa keskustellut teemat olivat palvelu ja palvelun käyttö.

Lisäksi teemat ohjasivat ja edesauttoivat haastateltavien valintaa, ja voitiin varmistaa tutkimustulosten luotettavuus. Haastateltavaksi valittiin yritysasiakaspuolella työskenteleviä henkilöitä, syystä että he käyttävät uutta palvelua ja työskentelevät yritysasiakkaiden kanssa.

Teemahaastattelu toimii ainoastaan silloin, kun haastateltava ei tunne tutkittavaa ilmiötä. Teemojen avulla voidaan myös varmistaa, että tutkimus ei fokusoidu väärin, eli tutkija ei esitä kysymyksiä, jotka johtavat vääriin tutkimustuloksiin. (Kananen, 2015, ss. 144, 148).

Teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, ja haastattelun kesto oli 50 minuuttia. Haastateltavaksi valittiin samassa työasemassa olevia henkilöitä, jotka työskentelevät yhdessä. Haastateltavaksi valitut henkilöt tunsivat toisensa, jolloin voitiin luottaa siihen, että haastateltavat kokevat olonsa mukavaksi ja voivat ilmaista itseään vapaammin. Haastattelu toteutettiin haastateltaville tavallisissa olosuhteissa, nimittäin työpaikalla.

Haastateltaville kerrottiin sähköpostitse haastattelusta ja sen tarkoituksesta. Haastateltaville kerrottiin myös, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että haastattelu toteutetaan anonyymisti. Sähköpostissa kerrottiin myös mitä haastattelussa halutaan tietää, ja aiheesta mainittiin sen verran, että haastattelussa tullaan keskustelemaan uudesta palvelusta ja siitä, miten haastateltavat kokevat uuden palvelun käytön.

Teemahaastattelun tavoitteena oli kerätä laadullista aineistoa kyseisistä teemoista. Tavoitteena oli saada haastateltavat keskustelemaan vapaasti teemoista, ja tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä haastattelun edetessä. Lisäkysymyksien avulla voitiin pyytää haastateltavaa tarkentamaan sanomaansa tai kertomaan lisää aiheesta.

Tutkimuksessa oli tärkeää saada tietää työntekijöiden kehityskohteista niin paljon kuin mahdollista, jotta tutkimukselle saatiin tulos. Teemahaastattelu antoi tarvittavan tiedon ja haastattelussa ilmenneet asiat voitiin yhdistää myös teoriassa ilmenneisiin asioihin. Teemahaastattelun vapaamuotoisuus osoittautui hyväksi valinnaksi, sillä haastattelun aikana syntyvästä keskustelusta saatiin tarvittava tieto.

5.1 Tuplatimantti ja palvelusuunnitelma

Tutkimustuloksia tutkitaan ja analysoidaan seuraavissa luvuissa. Yhtenäistä kehityskohdetta tutkitaan käyttäen tuplatimantti-prosessimallia, ja yhtenäisen kehityskohteen osa-alueita (otsikointi, ohjeiden puute ja epäselvyys palveluiden eroissa) käsitellään tarkemmin omissa luvuissaan ja niille esitellään ratkaisuehdotuksia. Yhteistyön ja palvelupolun merkitys esitellään myös omassa luvussaan.

Ehdotuksia yhteistyölle yritysasiakkaiden, työntekijöiden ja toimeksiantajan kanssa esitellään käyttäen teoriassa ilmennyttä palvelusuunnitelmaa nimeltä Service Blueprint.

Palvelusuunnitelma ja tuplatimanttimalli ovat osa tutkimusmenetelmää. Tutkimustuloksia ja ratkaisuja palvelun käyttöön tarkastellaan myös hyödyntäen teoriaa asiakassuhdehallinnasta ja palvelumuotoilun periaatteista.

5.2 Aineiston analysointi

Työntekijöiden teemahaastattelu toteutettiin Teams-puhelun välityksellä ja puhelu nauhoitettiin. Nauhoitteen sisältö litteroitiin yleiskielelle ja sen jälkeen aineistoon on perehdytty ja aineisto tiivistettiin. Aineiston litterointi tarkoittaa esimerkiksi äänitteiden muuttamista tekstimuotoon. Teemahaastatteluaineisto kirjoitetaan mahdollisimman sanatarkasti tekstimuotoon. Aineisto litteroitiin kuitenkin yleiskielelle eikä sanatarkasti, sillä tutkimuksen kannalta ei ollut oleellista kertoa haastateltavien äännähdyksistä tai kehonkielestä. (Kananen, 2015, s. 160).

Aineisto luettiin useampaan kertaan ja litteroitu versio tiivistettiin kaksi kertaa. Ensimmäinen tiivistetty versio sisälsi kaikki kehityskohteet, ja aineisto tiivistettiin vielä kerran siten, että saatiin tutkimusongelmaa koskevat kehityskohteet eroteltua. Tutkimusongelmaa koskevat kehityskohteet käydään läpi tutkimustuloksissa.

Toissijaisen lähteen kyselylomakkeen vastaukset oli valmiiksi tiivistetty tilasto-ohjelmalla. Kyselylomakkeesta valittiin kaksi seuraavaa kysymystä:

1. **Jos käytät yrityksen x sähköisiä palveluita, mitkä asiat toimivat hyvin tai mitä parantaisit?**
2. **Jos et käytä sähköisiä palveluita, onko erityistä syytä miksi et käytä tai käyttäisi?**
 - a) **Aikaavievä**
 - b) **Sähköiset palvelut eivät tunnu tutuilta**
 - c) **Muu syy?**

Tutkija on keskittynyt epätyytyväisiin vastauksiin ja jaotellut vastaukset siten, että samaa mieltä olevat on ilmoitettu määrässä ja eriävät vastaukset erikseen. Vastaukset ovat havainnoituna kohdassa 7.1.

6 Tutkimustulokset

Tässä osiossa käydään läpi kyselyssä ja haastattelussa ilmenneet asiat, paneudutaan kehityskohteisiin ja esitellään ne.

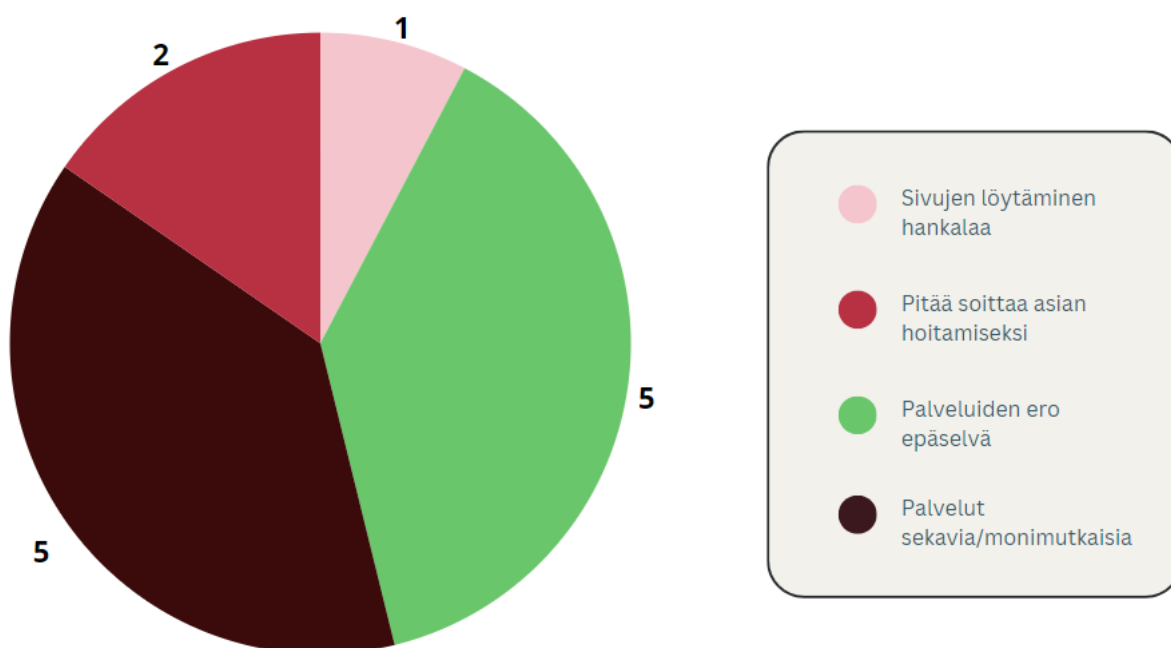
6.1 Yritysassiakkaille lähetetyn lomakekyselyn tulokset

Aiemman tutkimuksen kysely lähetettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa 4500 yritysasiakkaalle, ja kyselyyn vastanneita oli 69 yritysasiakasta. Kyselyn vastausprosentti on 1,53 %.

Kyselyssä esitettiin kuusi kysymystä, joista osaan kysymyksistä sai vastata omin sanoin, ja osaan valita vastausvaihtoehto a - e. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kahden kysymyksen vastauksiin, sillä ne antavat vastauksia tutkimuskysymykseen ”Mitkä ovat yritysasiakkaiden kokemukset palveluista?”. Kysymykset ja niiden tuloksia käsitellään seuraavaksi.

Kysymys 1. Jos käytät yrityksen x sähköisiä palveluita, mitkä asiat toimivat hyvin tai mitä parantaisit?

Ensimmäiseen kysymykseen vastauksia oli yhteensä 55. Vastauksissa oli eriäviä mielipiteitä. Osa yritysasiakkaista olivat epätyytyväisiä tai tyytyväisiä palveluun, ja osa neutraaleja. Vastauksissa keskityttiin epätyytyväisiin vastauksiin, jotta voitaisiin löytää kehityskohteita.



Kuvio 3 Eniten ilmenevät vastaukset yritysasiakkaiden vastauksissa

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 3) on 13 vastausta, jotka ilmenivät enemmistönä yritysasiakkaiden vastauksissa. Kuviosta näkee, että viisi yritysasiakasta ovat olleet sitä mieltä, että palveluiden ero on epäselvä, sekä viisi, jotka ovat sitä mieltä, että palvelut ovat sekavia ja/tai monimutkaisia. Kaksi ovat vastanneet, että palvelut ovat monimutkaisia ja siksi he asioivat mieluummin puhelimitse.

Yksi yritysasiakasta mainitsi, että palvelun ulkoasua tulisi yksinkertaistaa ja yritysasiakas koki, että palvelu on liian monimutkainen harvoin asioivalle asiakkaalle.

Kyselyssä ilmeni myös epätyytyväisyyttä koskien kirjautumisvaikeuksia palveluun, verkkosivujen hitautta ja uusien toiminnollisuuksien lisäämistä palveluun, kuten laskun maksaminen tai eräpäivän siirtäminen.

Kysymys 2. Jos et käytä sähköisiä palveluita, onko erityistä syytä miksi et käytä tai käyttäisi?

A) Aikaavievä

B) Sähköiset palvelut eivät tunnu tutuilta

C) Muu syy?

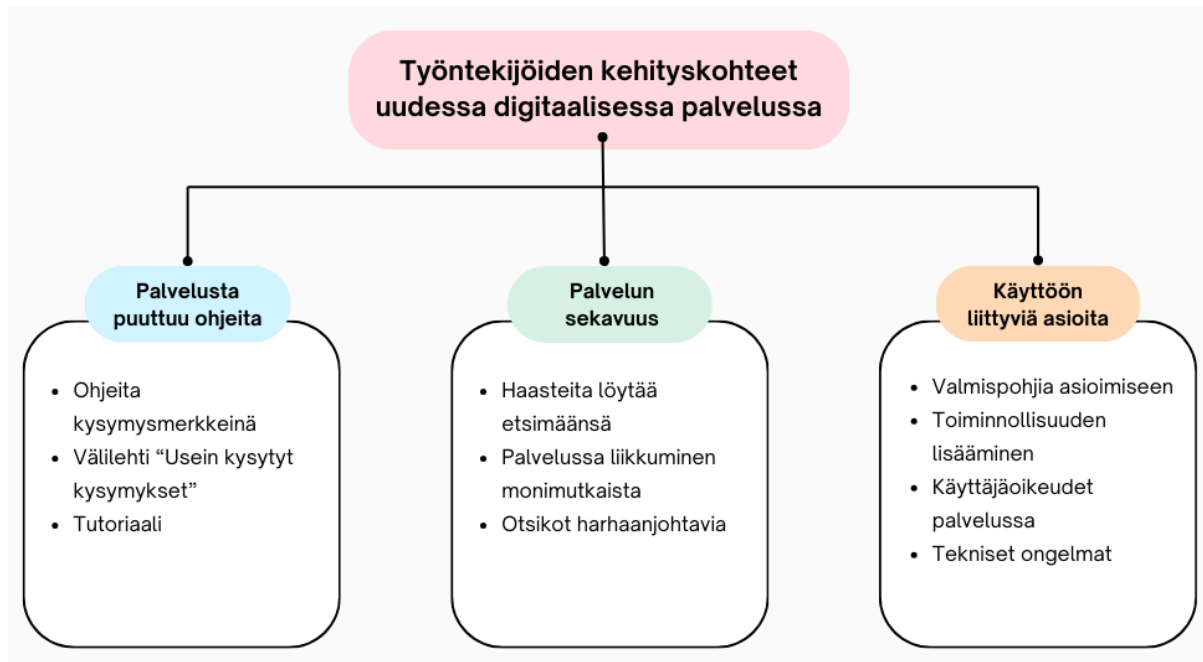
Toiseen kysymykseen on vastattu, vaikka palveluita käytetään. Kysymykseen kuului vastata, jos palveluita ei käytä. Vastauksia oli yhdeksän, joista kaksi kertoivat miksi he eivät käytä sähköisiä palveluita. Yksi vastasi, että ei käytä sähköisiä palveluita, koska palveluissa on vaikea löytää asioita, ja toinen vastasi, että sivut ovat surkeat ja sekavat.

Loput seitsemän vastausta ilmaisivat tyytyväisyyttä. Yksi yritysasiakas ilmaisi epäselvyyttä palveluiden erossa, mutta sanoo silti käyttävänsä sähköisiä palveluita mielellään.

6.2 Työntekijöiden ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelu suoritettiin teemahaastatteluna, ja haastateltavien määrä oli viisi henkilöä. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka työskentelevät yritysasiakkaiden asiakaspalvelussa ja käyttävät uutta digitaalista palvelua työssään.

Haastattelussa ilmeni kehityskohteita liittyen itse palveluun ja sen käyttöön. Työntekijät kuvailivat palvelua sekavaksi ja monimutkaiseksi.



Kuvio 4 Ilmenneet kehityskohteet työntekijöiden ryhmähaastattelussa

Palvelusta puuttuu ohjeita

Suurin ilmennyt kehityskohde on ohjeiden lisääminen digitaalisessa palvelussa. Haastateltavien mukaan toimeksiantaja on kuvailut palvelua innovatiiviseksi ja helppokäyttöiseksi, ja tällä on perusteltu sitä, että ohjeita ei tarvita.

Haastateltavat kertoivat, että yritysasiakkaiden yhteydenotot koskevat pitkälti palvelussa liikkumista ja sitä, että heillä on vaikeuksia löytää etsimäänsä, esimerkiksi tiettyä asiakirjaa. Haastattelussa ilmeni toive ohjeiden lisäämisestä palveluun, esimerkiksi kysymysmerkkien muodossa tai välilehdellä, jossa olisi lista usein kysytyistä kysymyksistä. Haastateltavat ehdottivat myös tutoriaalia yritysasiakkaalle, joka ensimmäisen kerran kirjautuu palveluun tai käyttää palvelua harvoin.

Palvelun sekavuus

Haastateltavat kuvailivat palvelua sekavaksi ja monimutkaiseksi, ja kertoivat, että palvelussa liikkuminen on vaikeaa. Esimerkiksi tietyn asiakirjan löytäminen on vaikeaa, eikä etsimäänsä pysty suodattamaan. Asiakirjat ovat haastateltavien mielestä epäloogisissa paikoissa. Haastateltavien mukaan palvelu vaatii liikaa klikkailua ja yhden asiakirjan löytäminen on prosessi, jonka aikana eksyy helposti.

Palvelussa (ks. **Error! Reference source not found.**) näkyvät otsikot ovat haastateltavien mukaan harhaanjohtavia, niin itselleen kuin yritysasiakkaallekin. Otsikon takaa avautuva välilehti sisältääkin jotain muuta, mitä otsikko antaa ymmärtää. Esimerkiksi ”Sopimukset”-kohdasta löytyy asiakirjoja, kuten sopimuksen ehdot, kun taas työntekijälle se olisi loogisempaa, että sieltä löytyisi myös asiakkuuteen liittyvät todistukset.

Käyttöön liittyviä asioita

Haastateltavilla oli muita toiveita liittyen toiminnollisuuksiin koskien heidän palvelunsa käyttöä.

Haastateltavat mainitsevat muutokset käyttöoikeuksissa. Uudessa palvelussa yrityksillä on yksi edustaja, jolla on käyttöoikeudet palveluun. Tämä on aiheuttanut närkästystä yritysasiakkaissa, sillä haastateltavien mukaan tästä ei ole ilmoitettu heille palvelualueen muuttumisen yhteydessä. Haastateltavat mainitsevat käyttöoikeuksien puutteen vaikeuttavan myös heidän työtänsä.

Yksi haastateltavista mainitsi toivovansa valmispohjia palveluun, joita yritysasiakkaat täyttävät, jos heidän asiointinsa sitä vaatii. Toive valmispohjalle koskee irtisanomista, sillä tiettyjen asiakkuuksien irtisanomiseen tarvitaan syy. Palvelussa ei ilmene ohjetta siihen, että syy tarvitaan, jolloin yritysasiakas ainoastaan ilmoittaa irtisanomisestaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän tulee olla erikseen yhteydessä yritysasiakkaaseen, ja pyytää syytä. Haastateltavan mielestä valmispohja vähentäisi turhia yhteydenottoja ja nopeuttaisi työntekijöiden työtä.

Yksi esimerkki toiminnollisuudesta liittyy palvelun kautta tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Työntekijän lähettäessä sähköpostia yritysasiakkaalle liittyen tämän asiakkuuteen, hän

pystyy rajaamaan hakuansa ja täten helposti löytämään oikean asiakkuuden. Uudessa palvelussa yritysasiakkaan kanssa keskustellaan viestitse, ja palvelu ei tarjoa samaa toiminnollisuutta, eli asiakkuus pitää etsiä käsin. Tämä on haastateltavan mukaan vaikeaa, sillä asiakkuuksia voi olla monta.

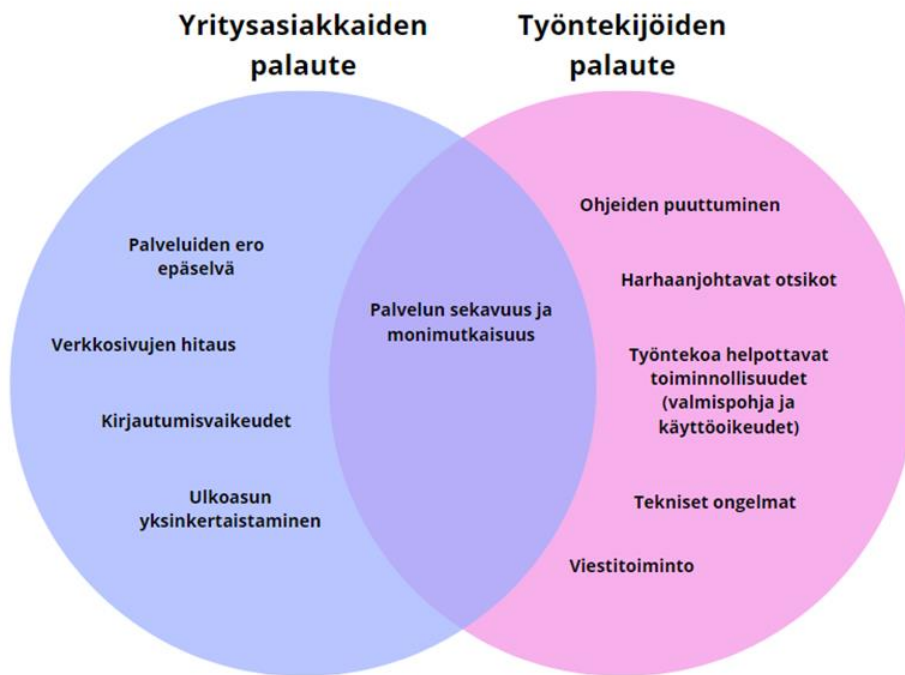
Haastateltavat mainitsevat lopuksi palvelussa usein ilmenevät tekniset ongelmat, jotka häiritsevät työtä.

6.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Alla olevassa kuviossa näkyy osapuolien antamat vastaukset kyselyssä ja haastattelussa. Osapuolilla on eriäviä kehityskohteita, mikä voi selittyä eri käyttötarpeilla. Kumpikin palvelua käyttävä osapuoli, työntekijät ja yritysasiakkaat, tarkoittavat sekavuudella ja monimutkaisuudella vaikeutta löytää asiakirjoja ja palvelussa liikkumista.

Työntekijät toivovat toiminnollisuuksia, esimerkiksi enemmän ohjeita, jotka auttaisivat yritysasiakasta liikkumaan palvelussa. Yritysasiakkaiden yhteydenotot koskevat enimmäkseen palvelun käyttövaikeuksia, viitaten sekavuuteen ja monimutkaisuuteen, ja tämä työllistää työntekijöitä entisestään.

Yritysasiakkaat ilmaisevat lisäksi tietämättömyyttä palveluiden eroista, mikä vaikuttaa heidän käyttökokemukseensa.



Kuvio 5 Tutkimustulokset

7 Johtopäätökset

Tutkimuskysymykseen 1: ”Mitkä ovat yritysassiakkaiden kehityskohteet palvelusta?”, saatiin vastauksia aiemman tutkimuksen kyselylomakkeesta. Yritysassiakkaiden kehityskohteita ovat selkeyttää palveluiden eroa, yksinkertaistaa uuden palvelun ulkonäköä ja tehdä palvelusta käyttöystävällisemmän.

Tutkimuskysymykseen 2: ”Mitkä ovat työntekijöiden kehityskohteet palvelusta?”, saatiin vastauksia ryhmähaastattelusta, ja työntekijät kehittäisivät palvelussa liikkumista, palvelun otsikointia sekä ohjeiden lisäämistä palveluun.

Työntekijöiden haastattelussa ja yritysassiakkaille lähetetyssä lomakkeessa ilmenee yksi vahva yhteinen kehityskohde, nimittäin palvelun sekavuus ja monimutkaisuus. Kyselyn ja haastattelun avulla löydettiin yhtenäinen kehityskohde ja saatiin vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Onko osapuolilla yhtenäisiä kehityskohteita?”.

Tutkimustulosten ja teorian perusteella suosittelen perinpohjaista työskentelyä yritysasiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Niin kuin Ramaswamy ja Ozcan (2014, s. 280) kertovat yhteiskehittämisestä, se houkuttelee sidosryhmien osallisuutta ja parantaa yrityksen mahdollisuutta hyödyntää tietoa.

Palvelu on ollut käytössä vasta noin vuoden, ja kaikki yritysasiakkaat eivät vielä käytä palvelua. Koska palvelua kehitetään edelleen ja sinne lisätään yritysasiakkaita tulevaisuudessa, on mahdollista vielä kehittää sitä hyödyntäen tutkimuksessa ilmenneitä kehityskohteita.

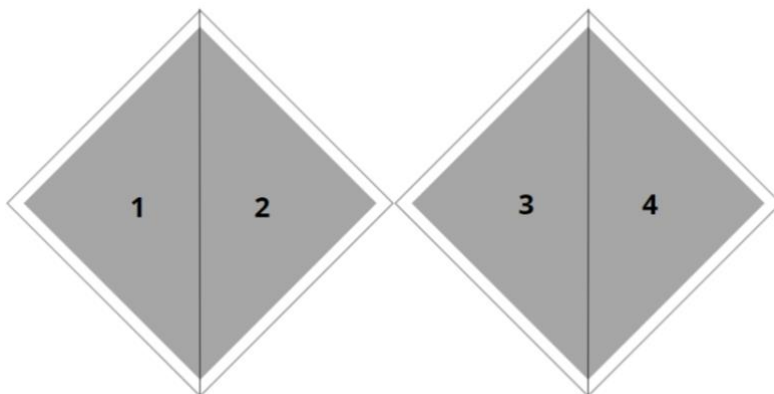
Kehityskohteita tarkastellaan tarkemmin seuraavaksi.

7.1 Sekavuus ja monimutkaisuus

Palvelun sekavuudella ja monimutkaisuudella tarkoitetaan palvelussa liikkumista, asiakirjojen etsimistä ja palvelun ulkonäköä. Palvelun sekavuus ja monimutkaisuus osoittautui yhtenäiseksi kehityskohteeksi, sillä sitä esiintyi huomattavasti eniten kyselyn vastauksissa ja haastattelussa.

Koska palvelun sekavuus ja monimutkaisuus on yhtenevä kehityskohde osapuolilla, tarkastellaan sitä tuplatimantti-prosessimallin avulla.

7.1.1 Tuplatimantti-prosessimalli



Kuvio 6 Itsetehty Tuplatimantti

1. Tunnistettu ongelma ja 2. Ongelman määrittelyminen

Kuviossa 6 ensimmäinen timantti kuvaa prosessin ensimmäistä vaihetta, jossa tutkimusongelma tunnistetaan ja määritellään. Oikean ongelman tunnistamiseksi tutkimuksessa on lähestytty henkilöitä, joita ongelma koskee, tässä tapauksessa yritysasiakkaita ja työntekijöitä. Ongelma on määritelty analysoimalla tuloksia haastattelusta ja kyselystä. (Stickdorn & Schneider, 2014, ss. 128-135).

Palvelun sekavuus ja monimutkaisuus tunnistettiin ongelmaksi kyselytulosten perusteella. Sama ongelma ilmeni haastattelussa, jolloin voitiin tukeutua tuloksiin haastatteluista ja kyselystä, ja määritellä sekavuus ja monimutkaisuus ongelmaksi ja yhtenäiseksi kehityskohteeksi.

3. Ongelman kehittäminen ja 4. Ratkaisun loppuunsaattaminen

Toinen vaihe tuplatimantissa on ongelman kehittäminen. Kuten Stickdorn ja Schneider (2014, ss. 132-133) kertovat, suurin haaste on itse palvelu ja sen kehittäminen, sillä kukin asiakas kokee palvelun eri tavalla.

Työntekijöiden ja yritysasiakkaiden tuntemuksia, että palvelu on sekava ja monimutkainen, on tutkittava. Perinpohjainen selvitys on tehtävä siitä, mikä aiheuttaa kokemuksen sekavuudesta ja monimutkaisuudesta, jotta ongelma voidaan selvittää. Kuten Gungör (2007, s. 2) sanoikin, pelkästään teknologia itsessään voi vaikeuttaa käyttäjien navigointia ja tehdä asioimisesta monimutkaista. Tässä tilanteessa palvelumuotoilua voisi käyttää teknologian inhimillistämiseen, ja sitä voidaan tehdä esimerkiksi lisäämällä palveluun kosketuspisteitä, jotka helpottaisivat palvelun käyttöä. (Penin, 2018, s. 35) (Reason, Ben., Lavrans, Løvlie., Flu, Melvin Brand., 2015, s. 12).

Haastattelijalle piirtyi kuva, että työntekijöitä ei olla kuultu tai yhteistyö palvelun kehittäjien ja työntekijöiden välillä on ollut puutteellista. Työntekijöiden esittämät toiveet ohjeiden lisäämiselle palveluun on mahdollisesti ohitettu ja perusteltu sillä, että palvelu ei tarvitse ohjeita, sillä se on helppokäyttöinen. Tutkimustulokset yritysasiakkaiden kyselystä sekä haastattelusta kertovat toista.

Helppokäyttöisyyden määrittelemisen riippuu käyttäjästä, ja palvelun kehittäjälle sekä työntekijälle palvelu voi tulla helpommin tai nopeammin tutuksi verrattuna yritysasiakkaaseen, koska palvelun käyttö on tiheämpää. Palvelumuotoilun lähtökohtana kuitenkin on, että mitään ei saa olettaa, kuten sitä, koetaanko palvelu helppokäyttöiseksi käytännössä.

Sekavuus ja monimutkaisuus ongelmana on kehitettävissä, mutta heitä, jotka sen kokevat sekavaksi ja monimutkaiseksi, on kuultava. Ongelmaa voidaan kehittää yhdessä, ja yhteiskehittämisen periaatteena on, että jokainen osapuoli tulee kuulluksi ja että palvelu vastaa kunkin osapuolen käyttötarpeita. Palvelun yhteiskehittämistä voidaan toteuttaa osallistamalla osapuolia ja kuulemalla heitä esimerkiksi haastattelun, kyselyn tai workshoppien muodossa. Täten yritys voi parhaiten varmistaa, että palvelu on käyttöystävällinen kaikille.

Konkreettisesti palvelun sekavuutta ja monimutkaisuutta voisi parantaa muuttamalla otsikoita, hakutoimintoa tai ylipäättäen selkeyttää palvelun ulkonäköä. Mutta kuten aikaisemmin mainitaan, perinpohjainen selvitys siitä, mikä aiheuttaa sekavuuden ja monimutkaisuuden on tehtävä, kunnes ratkaisu voidaan löytää.

Stickdorn ja Schneider (2014, s. 134) painottavat, että lopputuloksen, kuten palvelun, tulee täyttää myös henkilöstön toiveita, ja sanovatkin että henkilöstön osallistuminen prosesseihin on erittäin tärkeää. Eri ideoita kannattaa testata, konkreettisenä esimerkkinä kysymysboksit tai välilehti usein kysytyille kysymyksille. Tällöin voidaan tutkia, auttaako nämä toiminnollisuudet asiakkaita käyttämään palvelua, ja näkykö tämä työntekijöiden työmäärässä. Jos edellä mainitut ideat toimivat, voidaan niitä kutsua ratkaisuuksi ja täten loppuunsaattaa palvelun kehittäminen.

Olsonin (2020, ss. 136-137) mukaan käyttäjien ensimmäinen käyttökokemus usein muistuttaa tyhjää tuijotusta. Koska uusi palvelu on ollut käytössä vasta noin vuoden, suurin osa yritysasiakkaista kokevat ensimmäisen käyttökokemuksen parhaillaan. Palvelu voi vaikuttaa sekavalta ja monimutkaiselta ensikäyttäjälle, ja tätä tulisi ehkäistä, jotta käyttökokemus on mahdollisimman hyvä. Koska myös työntekijät kokevat palvelun sekavana ja monimutkaisena, vaikkakin heidän käyttönsä on päivittäistä, voidaan pohtia, johtuuko palvelun sekavuus ja monimutkaisuus ainoastaan siitä, että sitä käytetään ensimmäistä kertaa tai harvoin.

7.2 Palvelun otsikointi

Sekavuus ja monimutkaisuus näyttäytyy harhaanjohtavilla otsikoilla sekä asiakirjojen epäloogisella sijoittelulla. Otsikot ovat harhaanjohtavia siten, että ne eivät anna osviittaa siihen, mitä otsikon takaa löytyy. Tämä vaikeuttaa niin työntekijöiden kuin yritysasiakkaiden liikkumista palvelussa, kun asiakirjojen löytäminen on vaikeaa.

Optimaalista on, että otsikoita muokattaisiin ja niiden sisältö olisi selkeämpää. Tällä hetkellä otsikot ovat yksinkertaisia, ja niitä tulee klikata nähdäkseen mitä kyseisellä välilehdellä voi tehdä. Otsikkoihin voitaisiin lisätä alaotsikoita, jotka näkyvät siirtämällä hiiren nuolen päälle, ja täten navigoitua suoraan sinne, minne haluaa. Tämä vaatii tietysti myös sen, että alaotsikot ovat selkeitä. Alempana olevassa kuviossa 7 näkyy esimerkki alaotsikoista.



Kuvio 7 Esimerkki alaotsikosta

Alaotsikoita voitaisiin lisätä myös muihin pääotsikkoihin, jos tarve vaatii.

7.3 Ohjeiden puute

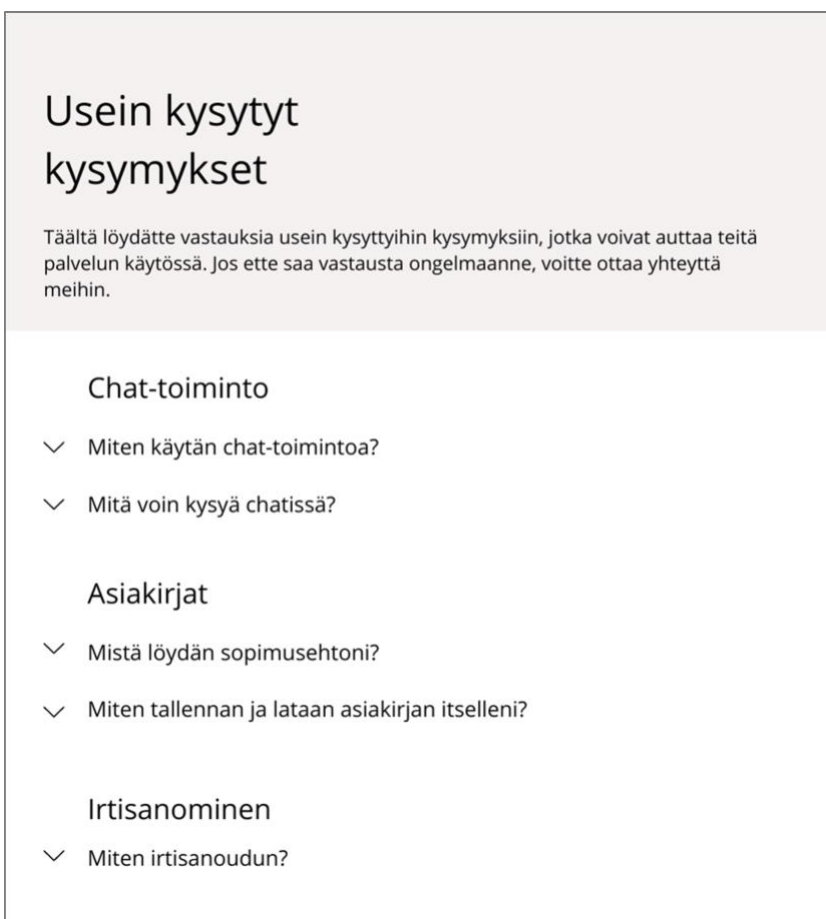
Ohjeiden lisääminen palveluun hyödyttäisi suoraan yritysasiakasta ja välillisesti työntekijöitä. Yrityksen yhtenä tavoitteena on ollut lisätä palveluun itsepalveluelementtejä, mutta ohjeiden puute saattaa vaikuttaa yritysasiakkaan mahdollisuuteen selvittää ongelmansa itse. Haastattelun perusteella ohjeiden puute näyttäytyy tällä hetkellä yhteydenottoina yritysasiakasneuvontaan, kun yritysasiakkaat ottavat yhteyttä saadakseen apua palvelun käytössä. Viitaten Koiviston, Säynjäkankaan ja Forsbergin (2019, s. 151) mainitsemiin suoriin ja välillisiin kipupisteisiin, tässä tilanteessa suorana kipupisteenä on ohjeiden puute ja välillisesti yhteydenottojen määrä. Suoran kipupisteen korjaaminen helpottaisi henkilöstön työtä.

Työntekijöiden esimerkkejä ohjeista olivat palveluun asetettavia kysymysmerkkejä tai oma otsikko usein kysytyille kysymyksille. Asetetut kysymysmerkit voivat luoda palvelusta entistä sekavamman kuvan, sillä niiden asettelu täytyy olla looginen ja niille tulee olla tarpeeksi tilaa. Otsikko usein kysytyille kysymyksille voisi näyttäytyä loogisempana ja miellyttävämpänä palvelussa. Esimerkki uudesta otsikosta kuviossa 8.



Kuvio 8 Otsikko usein kysytyille kysymyksille

Otsikon "Usein kysytyt kysymykset" takaa löytyy uusi välilehti, jossa kysymykset ovat lueteltu Kuvio 9 tapaisesti.



Kuvio 9 Esimerkki "Usein kysytyt kysymykset" -välilehtinäkömälle

Usein kysytyissä kysymyksissä voisi olla usein kysytyjen kysymyksien lisäksi myös muita selkeämpiä kysymyksiä ja vastauksia. Kysymykset ja niiden vastaukset tulisi auttaa niin hyvin kuin mahdollista, ja yhdelle välilehdelle mahtuisi jonkin verran kysymyksiä ja

vastauksia. Mitä parempia ohjeita, sitä paremman mahdollisuuden palvelu tarjoaa itsepalvelulle. Kuviossa 9 on esimerkki siitä, miltä välilehti usein kysytyille kysymyksille voisi näyttää.

7.4 Tutoriaali

Yksi yritysasiakkaista mainitsi palvelun olevan liian monimutkainen harvoin asioivalle asiakkaalle, ja että palvelun ulkoasua tulisi yksinkertaistaa. Myös haastateltavat ehdottivat tutoriaalia yritysasiakkaalle, joka ensimmäisen kerran kirjautuu palveluun tai käyttää palvelua harvoin.

Tutoriaali voisi olla yksinkertainen läpisuoritettava prosessi, jossa palvelu esittelee eri kohdat ja kertoo lyhyesti, mitä niissä voi tehdä. Tutoriaali voisi olla lyhyt, jolloin palvelun käyttö ei tunnu vaikealta. Tutoriaali voisi esimerkiksi kertoa miten yritysasiakas voi pyytää apua palvelun käyttöön ja esitellä ”Usein kysytyt kysymykset”-kohdan. Tutoriaalin avulla voisi myös selittää otsikot, ja lyhyesti kertoa mitä otsikoiden takaa löytyy. Tämä ei kuitenkaan välttämättä pidemmän päälle hyödytä, jos tutoriaali ilmestyy ainoastaan kerran, koska se vaatii sitä, että yritysasiakas muistaa tutoriaalin kertomat ohjeet.

7.5 Epäselvyys palveluiden välisissä eroissa

Kuten Bergström ja Leppänen (2015, ss. 443-444) aiemmin totesi, palveluympäristön tyytyväisyyteen vaikuttaa esimerkiksi palvelun selkeys ja käytettävyys. Palveluympäristön tyytyväisyyttä voidaan ylläpitää asiakassuhteilla, ja hyvä asiakassuhde on tärkeää silloin, kun palvelua rakennetaan asiakkaiden tarpeisiin. Hyvä asiakassuhde perustuu vuorovaikutukseen ja huomioimiseen.

Kuten kuviossa ”**Error! Reference source not found.**” näkyy, yritysasiakkaiden mielestä palveluiden ero on epäselvä. Epäselvyyttä on selitetty epätietoisuudella mihin palveluun kuuluu kirjautua ja että tätä tulisi selkeyttää.

Vastauksien perusteella yritysasiakkaille on epäselvää, kumpaa palvelua heidän tulee käyttää ja tämä voi johtaa ihmetykseen siitä, miksi uusi palvelu on tullut. Vastauksien määrä koskien epäselvyyttä palveluiden erossa kielii siitä, että heille ei välttämättä ole kommunikoitu tarpeeksi uuden palvelun tarkoituksesta ja miksi heitä siirretään vanhasta palvelusta pois. Edellä mainittua voisi ennaltaehkäistä yhteiskehittämisellä, jolloin asiakas saa laajemman ymmärryksen uudesta palvelusta, kun he itse osallistuvat sen kehittämiseen.

Prosessi, jossa yritysasiakkaita on siirretty vanhasta palvelusta uuteen, on itsessään oma tutkimuskohde. Kyseisen prosessin aikana yritysasiakkaita on mitä luultavammin tiedotettu uudesta palvelusta, mutta epäselväksi jää, kuinka hyvin ja missä vaiheessa kommunikointi on mahdollisesti epäonnistunut.

Epäselvyys voi johtua myös siitä, että yritysasiakkaalla on kumpikin palvelu edelleen käytössä, ja yritysasiakkaalla voi olla useampia yrityksiä. Tuolloin yksi yritys voi sijaita vanhassa palvelussa, kun toinen yritys on uudessa palvelussa.

Puutteellinen vuorovaikutus yritysasiakkaan kanssa voi rikkoa palvelukokemusta ja aiheuttaa epätyytyväisyyttä, jos asiakkaalla on korkeat odotukset. Asiakas saa olettaa, että palvelukokemus on yhtenäinen riippumatta palvelukanavasta. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019, ss. 23-24) . Kaikenlainen epäselvyys ja epätietoisuus todennäköisimmin aiheuttavat turhautumista yritysasiakkaissa ja heikentävät palvelukokemusta, ja ehkäistäkseen tätä, on äärimmäisen tärkeää tiedottaa ja osallistaa yritysasiakasta.

7.6 Service Blueprint

Tutkimuksen perusteella uuden palvelun kehityskohteet ovat työstettävissä riittäväällä yhteistyöllä ja kommunikoinnilla. Koska työntekijät ja yritysasiakkaat käyttävät palvelua pitkälti samanaikaisesti, voitaisiin hyödyntää teoriassa esiteltyä palvelusuunnitelmaa nimeltä Service Blueprint. Palvelusuunnitelman avulla voidaan tunnistaa palvelun käytössä ilmeneviä kipukohteita ja nähdä, missä kohtaa palvelun käyttöä ne ilmenevät.

Palvelusuunnitelman käyttöönotto vaatii sen, että sidosryhmät työskentelevät yhdessä ja kipukohteiden tunnistaminen ymmärretään projektina. Käyttäjien tutkiminen vaatii osallistumista ja yhteisymmärrystä, mikä taas yhdistyy yhteiskehittämisajattelun periaatteisiin.

Yrityksiä ja työntekijän vuorovaikutusta ja palvelun käyttöä voitaisiin seurata reaaliajassa, jolloin voidaan ymmärtää syy-seuraussuhteita, eli missä kohtaa kipukohta ilmenee ja miten kipukohta vaikuttaa palvelun käyttöön. Palvelusuunnitelma näyttää palvelun toiminnot ajassa ja sen avulla voidaan tarkastella palvelun käyttäjiä samaan aikaan. (Penin, 2018, s. 58).

Tämän tyyppinen työskentely on myös yhteistyöhön perustuva CRM, ja sen toteuttaminen vaatii palvelukanavan käyttöä ja vuorovaikutusta asiakkaiden, yrityksen ja työntekijöiden välillä. (Payne & Frow, 2013, s. 27).

7.7 Palvelupolku

Kuten yhteiskehittämisen periaatteena on, palvelun suunnittelijoiden ja työntekijöiden tulisi kehittää palvelua yhdessä, jotta palvelu voi vastata käyttäjien tarpeisiin. (Vanhanen, M., Airaksinen, N., Korhonen, H., Jussila, A-L., 2022). Yksi menetelmä, jota toimeksiantaja voisi hyödyntää ja toteuttaa yhteistyöllä, on palvelupolun luominen työntekijöiden kanssa.

Työntekijät työskentelevät etulinjalla ja ovat jatkuvasti tekemisissä yritysasiakkaiden kanssa. Heillä on ensisijainen osaaminen palvelun käytöstä käytännössä ja erinomainen ymmärrys yritysasiakkaiden palvelun käytöstä.

Innasen (2018) oletuspolku, josta kerrottiin teoriassa, auttaa konkretisoimaan asiakkaan askeleita palvelun käytön aikana. Palvelupolussa on kontaktipisteitä, jotka edesauttavat sulavaa käyttökokemusta. Toimeksiantajan palvelussa kontaktipiste on esimerkiksi chat-toiminto.

Kontaktipisteiden avulla halutaan tukea palvelun suorituskykyä, ja palvelu halutaan tehdä yhdenmukaiseksi. Tämä voi käytännössä tarkoittaa sitä, että yritysasiakas, joka ei saakaan

asiaansa hoidettua chatin kautta, voi heti soittaa asiakaspalveluun. Oletuspolun avulla toimeksiantaja voi suunnitella kosketuspisteet niin, että palvelukokemus ei katkea.

Oletuspolku tai palvelupolku ja Service Blueprint voisivat tässä tilanteessa tukea toisiaan. Näiden avulla voidaan mahdollistaa kattava kuva työntekijöiden ja yritysasiakkaiden palvelun käytöstä ja ymmärtää kehityskohteita käytännössä.

Kuten Cudby ja Koplovitz (2020, s. 112) mainitsevat, hyvä ensikokemus voidaan luoda kommunikoimalla. Oletuspolun avulla voidaan ennakoida asiakkaan polku, ja täten eri vaiheista voidaan kommunikoida asiakkaalle, kun niistä tiedetään oletuspolun avulla. Tämä voi myös vähentää hämmennystä uuden palvelun käytössä, jos palvelun käytöstä ja hämmennystä aiheuttavista tekijöistä kommunikoidaan.

7.7.1 CRM:n kolme kategoriaa

Juuri oletuspolun tekeminen vaatii yhteistyötä, automatisointia sekä tiedon keruuta ja analyysia. Edellä mainitut ovat kolme käytettyä kategoriaa CRM:ssä, josta Payne ja Frow (2013, s. 27) kertovat. Oletuspolun laatiminen vaatii palvelun automatisointia, joka tavallisesti tarkoittaa juuri kosketuspisteiden lisäämistä asiakaspalvelussa. Kosketuspisteitä voidaan analysoida ja kerätä niistä tietoa, jotta niitä voidaan parantaa. Jotta itse palvelua voidaan tutkia ja parantaa, vaaditaan yhteistyötä, palvelun käyttöä ja vuorovaikutusta osapuolien välillä. (Payne & Frow, 2013, s. 27).

Oletuspolku voidaan tehdä koskemaan kirjautumista palveluun, palvelun ensimmäistä käyttökertaa tai ylipäätään palvelun käyttöä. Oletuspolku voi näyttää kipukohtia, miten mikäkin kontaktipiste toimii ja mitä syy-seuraussuhteita palvelussa on. Oletuspolku voisi hyödyttää toimeksiantajaa myös jatkossa, kun palvelun käyttöä on tutkittu ja täten voidaan tarjota paras mahdollinen käyttökokemus seuraavalle yritysasiakkaalle. (Olson, 2020, s. 137).

8 Pohdinta

Tässä luvussa opinnäytetyötä tarkastellaan kriittisesti ja omaa työtä arvioidaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehityskohteita uudesta digitaalisesta palvelusta, ja aikaisempaa tutkimusta haluttiin laajentaa tutkimalla myös työntekijöiden kehityskohteita. Kehityskohteita haluttiin löytää, jotta tulevaisuudessa palvelua voidaan kehittää niitä hyödyntäen. Työssä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua, sekä toissijaista lähdettä. Käytetyt tutkimusmenetelmät mahdollistivat kattavan kuvan kehityskohteista ja pystyttiin löytämään eriäviä kehityskohteita ja yhtenäinen kehityskohde.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi aloitettiin elokuussa 2023, ja työn aihe on muuttunut syksyn aikana muutamaan kertaan. Opinnäytetyön tekeminen on pääsääntöisesti ollut itsenäistä, mutta toimeksiantaja on auttanut haastateltavien valinnassa ja luovuttanut aikaisemman tutkimuksen tulokset käytettäväksi. Mahdollisuus avun ja tietojen pyytämiseen on ollut helppoa, sillä tutkija on työsuhteessa toimeksiantajalla.

Opinnäytetyössä oli aluksi tarkoitus tutkia yritysasiakkaita ja heidän kokemuksiaan palvelusta, mutta työn aikana ilmeni, että vastaavanlainen tutkimus on jo tehty samana syksynä toisen työntekijän toimesta. Tästä syystä tälle työlle ei saatu tehdä asiakaskyselyä, koska toimeksiantaja ei antanut siihen lupaa.

Tutkimusongelman lähestymistapaa muutettiin laajentamalla edellistä tutkimusta, keskittyen sisäiseen puoleen, työntekijöihin. Työn tavoitteena oli löytää kehityskohteita ja yhtenäisiä kehityskohteita, jotta palvelua voidaan jatkossa kehittää kaikkien osapuolten tarpeita kuunnellen. Opinnäytetyön avulla saatiin kokonaisvaltaisempi kuva uudesta palvelusta ja voitiin tunnistaa ulkoisia ja sisäisiä kehityskohteita.

Hyödyntäen jo tehdyn kyselyn tuloksia pystyttiin tunnistamaan yritysasiakkaiden ja työntekijöiden yhtenäinen kehityskohde. Kyselylomakkeen vastausprosentin alhaisuus lisäsi haastattelun tarvetta ja merkitystä, ja haastattelun avulla kehityskohteille saatiin lisää merkitystä. Haastattelun avulla kehityskohteita voitiin painottaa ja toimeksiantaja voi mahdollisesti priorisoida kehityskohteitaan palvelun kehittämisessä.

8.1 Kysely ja haastattelu

Yritysassiakkaille lähetetyn kyselyn vastausprosentti oli 1,5 %. Vastanneita oli 69, ja kysely lähetettiin 4500 asiakkaalle. Koska vastausprosentti on alhainen, ei voida tietää, kuinka moni todellisuudessa kokee palvelun sekavaksi ja monimutkaiseksi.

Vastausprosentin alhaisuus voi vaikuttaa siihen, että kyselystä on mahdollisesti jäänyt puuttumaan vastauksia, ja joista olisi hyötyä toimeksiantajalle. Tästä syystä yritysasiakkaita voitaisiin lähestyä eri tavalla, esimerkiksi haastattelemalla tai yhteisillä työpajoilla. Lisäksi yritysasiakkaita, jotka vastasivat kyselyyn ja ilmaisivat epätyytyväisyyttä, voitaisiin lähestyä ja haastatella, jotta yritysasiakas saisi vapaasti ja tarkentavasti selittää vastauksiaan.

Kyselylomakkeen vastausprosentti 1,5 % on todella alhainen, ja kyselyn toinen kysymys olisi mielestäni voitu muotoilla paremmin. Toinen kysymys *”Jos et käytä sähköisiä palveluita, onko erityistä syytä miksi et käytä tai käyttäisi?”* on muotoiltu vaikeasti, sillä jotkut yritysasiakkaat vastasivat siihen, että he käyttävät palvelua. Saman kysymyksen vastausvaihtoehdoissa *”a) aikaavievä, b) sähköiset palvelut eivät tunnu tutuilta ja c) muu syy”* oletetaan jo tiettyä vastausta, vaikka kohdassa c) saa vapaasti kertoa syyn. Tämä vahvistaa entistä enemmän mielipidettäni siitä, että yritysasiakkaita ei kannata lähestyä kyselylomakkeella vastausprosentin alhaisuuden ja puutteellisten vastauksien takia. Samoin kyselylomakkeen kysymykset tulisi olla lähes täydellisesti muotoiltu, mahdollistaa laajoja vastauksia ja tutkittavasta ilmiöstä tulisi olla paljon tietoa, että kysymyksiä voidaan muotoilla oikein. Tämä lähestymistapa ei ole paras mahdollinen, kun kyseessä on niinkin laaja asia, kuin palvelun kehittäminen.

Haastattelussa ilmeni paljon kohteita, jotka työntekijöiden mielestä vaativat kehitettävää. Kaikkia kehityskohteita ei käyty läpi johtopäätöksissä, sillä haluttiin nostaa esille niin sanotusti kiireellisimmät tai haittaavimmat kohteet. Tästä syystä esimerkiksi työntekijöiden toivetta valmispohjille, palvelun teknisiä ongelmia tai käyttöoikeuksia ei sen enempää tarkasteltu.

Haastattelun pituus oli 50 minuuttia, ja haastattelusta ilmeni tarpeeksi tietoa tätä tutkimusta varten. Haastateltavien määrä (5) oli se määrä, joka oli mahdollista saada niin, että haastateltavat pystyivät samanaikaisesti osallistumaan työn ohella. Haastattelusta jäi

kuitenkin kuva, että työntekijöillä on mahdollisesti lisää kehityskohteita. Tutkimustulosten perusteella koen, että viisi haastateltavaa riitti saamaan tälle työlle tarvittavat tiedot. Uskon kuitenkin, että toimeksiantaja voisi hyvin haastatella lisää työntekijöitä ja saada enemmän tietoa palvelun käytettävyydestä.

Haastattelu toteutettiin Teams-puhelussa, jotta haastattelu voitiin nauhoittaa ja tutkijan ei tarvinnut haastattelun aikana kirjata muistiinpanoja. Nauhoitettu haastattelu mahdollisti palaamisen aineistoon, jolloin voitiin luottaa siihen, että kaikki oleellinen aineisto päätyy tutkimukseen. Haastateltavien valinta oli onnistunut, ja haastattelun ilmapiiri oli rento ja avoin.

8.2 Teoria

Työssä käytetty teoria vahvisti haastattelussa ilmenneitä kehityskohteita siten, että suurin osa kehityskohteista on työstettävissä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. Toimeksiantajan antamia tutkimusongelmia oli useita, ja työn alussa haasteena oli rajata aihetta. Sitä mukaa kun työtä rajattiin, jouduttiin myös muokkaamaan teorian sisältöä, jolloin sen looginen järjestys ja sisältö horjui. Empiiristä tutkimusta suorittaessa tunnistettiin kuitenkin myös teoriassa ilmenneitä asioita, ja voitiin antaa tutkimuskysymyksille vastaukset ja selitykset tukeutuen teoriaan.

Teoria tietosuojasta sisällytettiin työhön, koska tietosuoja on yksi pääsyyistä, miksi uusi palvelu on rakennettu. Käyttäjäoikeuksien väheneminen uudessa palvelussa on turhauttanut yritysasiakkaita ja työntekijöitä, mutta toimeksiantajan mukaan syy vähenemiseen on tietosuojan parantaminen. Mikäli palautetta käyttäjäoikeuksista työstetään ja niitä päätetään lisätä, on hyvä muistaa, että jokaista palvelun käyttäjää tulee perehdyttää, jotta käyttökokemus on yhtenäinen kaikilla palvelun käyttäjillä.

Teoria liiketoimintahyötyjen neljästä näkökulmasta haluttiin sisällyttää, koska kirjailijoiden mukaan kaikki näkökulmat ovat tärkeitä ja toisiansa täydentäviä. Liiketoimintahyötyjä ei kuitenkaan sen enempää käsitelty johtopäätösosiossa, sillä työssä ei ollut tarkoitus tarkastella tutkimusongelmaa liiketoimintahyötyjen kannalta.

Teoriassa käsiteltiin ainoastaan kahta CRM-projektia, uudelleenkäyttöönottoa ja jatkokehitystä, sillä ne koskivat tutkimuksen aihetta ja koska uusi palvelu on jatkokehitys ja päivitetty versio vanhasta palvelusta.

Tuplatimanttimallia ja palvelusuunnitelmaa (engl. Service Blueprint) haluttiin käyttää johtopäätöksissä, sillä niiden avulla voitiin painottaa yhteistyön merkitystä ja kuinka niitä voidaan hyödyntää palvelun jatkokehittämisessäkin. Palvelusuunnitelman avulla voitiin antaa toimeksiantajalle konkreettinen työkalu, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

Tuplatimantin avulla voitiin vahvistaa, että yhtenäinen kehityskohde on luotettavasti tunnistettu ja määritelty.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehdessä tuli tunne, että olisi ollut hyödyllistä tietää, ovatko yritysasiakkaat osallistuneet uuden palvelun kehittämiseen ja jos on, niin kuinka paljon. Teoria palvelumuotoilusta painottaa yhteiskehittämistä, ja tässä tutkimuksessa ei voitu selvittää, miten sitä on tähän asti toteutettu. Palvelun puutteellinen yhteiskehittäminen voisi selittää yritysasiakkaiden kokemuksia uuden palvelun käytöstä, mutta puutteellista yhteiskehittämistä ei voida tässä työssä todistaa.

Edellä mainittu koskee myös uuden palvelun tiedottamisesta ja kommunikoimisesta. Yritysasiakkaiden tuloksissa ilmenee, että joillekin on epäselvää, mikä ero uudella ja vanhalla palvelulla on. Työtä olisi voinut tukea esitutkimus siitä, kuinka tietoisia yritysasiakkaat ovat olleet uudesta palvelusta ja sen käyttöönotosta. Täten epäselvyyttä voitaisiin jatkossa ehkäistä kommunikoinnilla ja tiedottamisella, jos näiden puute on vaikuttanut yritysasiakkaiden kokemuksiin.

Suosittelisin jatkossa toimeksiantajaa tutkimaan, miten yritysasiakkaita voitaisiin osallistaa palvelun kehittämiseen niin paljon kuin mahdollista, sekä tutkimaan lisää, mitä odotuksia ja tarpeita yritysasiakkailla on palvelulle. Tutkimustulosten perusteella eri workshoppien pystyttäminen olisi hyödyllistä, sekä tutkia palvelun käyttäjiä samanaikaisesti. Näiden avulla kehityskohteita voidaan tunnistaa, sekä mahdollisesti antaa ja tuottaa kehityskohteille selitys ja ratkaisu.

Tutkimuksessa halusin itse visualisoida palvelua ja lisätä toivottuja toiminnollisuuksia, jotta ratkaisuehdotuksille saataisiin jotain konkreettisia esimerkkejä. Tulevaisuudessa palvelua voitaisiin kuitenkin tutkia ihan eri näkökulmasta ja keskittyä nimenomaan palvelun ulkonäköön ja miten esimerkiksi otsikoita ja uusia välilehtiä voitaisiin lisätä palveluun niin, että se on myös visuaalisesti miellyttävä. Samoin esimerkiksi tutoriaalain lisääminen vaatii toisenlaista osaamista ja tutkimista.

8.4 Luotettavuus ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Käsitteillä pyritään osoittamaan saadut tulokset oikeiksi. Reliabiliteetin avulla voidaan osoittaa tutkimustulosten pitävyyttä, eli jos tutkimus toistetaan, saadaan samanlaisia vastauksia. Validiteetilla todistetaan, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen, 2015, s. 343).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ovat totuudellisuus, sovellettavuus, riippuvuus, vahvistettavuus ja saturaatio. Totuudellisuus on toteutettu siten, että tutkimusaineisto, menetelmät ja analyysivaiheet on dokumentoitu, jolloin tulokset ovat totuudenmukaisia. (Kananen, 2015, s. 353). Tutkimustuloksia on pyritty ymmärtämään ilmiönä, ja tulokset ovat esitelty ilmiönä, jolloin niitä voidaan soveltaa jatkotutkimuksissa teoriaan pohjautuen.

Haastattelun aineisto on litteroitu ja uudelleenkirjoitettu, jotta voitiin varmistaa, että saatiin kaikki oleellinen tieto tutkimusta varten. Aineistoa on pyritty tulkitsemaan mahdollisimman neutraalisti, jotta ulkopuoliset tekevät saman tulkinnan ja päätyvät samaan tulokseen. (Kananen, 2015, s. 353).

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelun lopullinen kirjallinen versio toimitetaan haastateltaville luettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tämä vahvistaa tutkijan tulkintoja ja tutkimustuloksia, ja osoittaa tutkimusaineistojen vahvistettavuutta. Tutkimuksessa haastateltiin viittä henkilöä, ja vastaukset olivat usein yhtenäisiä. Aineisto on kylläntynyt (saturaatio), jos vastaukset toistavat itseään. Uskon, että aineisto on lähellä kylläntymistä, eli jos toteutettaisiin vastaavanlainen haastattelu, saataisiin samanlaisia vastauksia. (Kananen, 2015, ss. 354–355).

Luotettavuutta lisää se, että tutkimustuloksissa ilmenneet kehityskohteet ilmenevät myös teoriassa. Haastattelun ja kyselylomakkeen vastauksissa ilmenee paljon asioita, joista keskustellaan myös käytetyssä teoriassa. Esimerkiksi palvelumuotoilun periaatteena on tarjota asiakkaalle mahdollisimman selkeä ja sulava palvelukokemus, ja tutkimustuloksissa ilmenee, että palvelukokemus ei tällä hetkellä ole kaikille selkeä ja sulava. Teoriassa ilmenneitä prosessimalleja voitiin myös soveltaa johtopäätöksissä.

Reliabiliteetilla pyritään osoittamaan tulosten pysyvyyttä. Haastattelussa ilmeni paljon yhtenäisiä vastauksia ja uskon, että vastaukset olisivat samanlaisia, jos henkilöitä haastateltaisiin uudestaan.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin työpaikalla Teams-puhelussa. Haastatteluun osallistuville kerrottiin anonymiteetistä ja että haastattelu on vapaaehtoinen. Haastattelu käytiin avoimesti, ja haastattelun teemasta ja tarkoituksesta kerrottiin ennen haastattelua. Haastattelu äänitettiin, jotta litterointiprosessi ja sen uudelleenkirjoittaminen oli helpompaa ja voitiin myös varmistaa, että saatiin kaikki oleellinen tieto tutkimusta varten. Äänite hävitetään työn valmistuttua. Luotettavuutta lisää se, että haastateltavat työskentelevät yritysasiakkaiden kanssa ja käyttävät uutta palvelua päivittäin, jolloin heidän tietonsa on totuudenmukaista ja ajankohtaista. Haastattelussa keskityttiin kehityskohteisiin ja haastattelussa esitettiin lisäkysymyksiä, joita ilmeni keskustelun aikana. Haastattelua varten pyrittiin minimoimaan ennalta mietittyjä kysymyksiä, jotta saatiin mahdollisimman neutraaleja vastauksia.

Tutkimuksessa käytetyn toissijaisen lähteen kyselylomakkeen luotettavuutta lisää se, että se on lähetetty toimeksiantajan toimesta toisen työntekijän kanssa. Kyselylomakkeessa on kysytty samasta uudesta palvelusta, jota tässäkin työssä tutkittiin. Tutkimuksessa ilmenneet osapuolien kehityskohteet koskevat samaa palvelua.

Tutkija ei itse työskentele yritysasiakaspuolella tai käytä palvelua, joten todennäköisyys ennakkoluuloille tai puolueellisuuteen on pieni.

Toissijaisen lähteen tutkimustuloksia ei ole vielä julkaistu, joten lähde ei voida antaa. Henkilö, joka on tehnyt aikaisemman tutkimuksen, on myös työsuhteessa toimeksiantajalla, ja tutkimustulokset on luovutettu työn ohella.

9 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehityskohteita palvelun jatkokehittämistä varten. Tutkimustulosten avulla voitiin vastata tutkimuskysymyksiin ja löydettiin palvelun käyttäjien kehityskohteita. Tutkimusmenetelmän valinnan avulla ja laajentamalla toissijaisena lähteenä ollutta aikaisempaa tutkimusta, voitiin antaa kattava kuva työntekijöiden ja yritysasiakkaiden kehityskohteista. Tuloksille pystyttiin myös antamaan ratkaisuehdotuksia nojautuen työssä käsiteltyyn teoriaan.

Tutkimustuloksissa ilmeni useita kehityskohteita, ja ne antavat arvokasta tietoa palvelun jatkokehittämiseen. Toimeksiantaja voi jatkokehittämisessä priorisoida yhteistä kehityskohdetta. Palvelun kehittäminen vaatii kuitenkin tehokasta vuorovaikutusta ja yhteistyöhön sitoutumista.

Opinnäytetyö tarjoaa kattavan kuvan kummankin palvelua käyttävien osapuolien kehityskohteista, ja ratkaisuehdotuksista voi olla apua tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön myötä olen oppinut palveluiden kehittämisestä, palvelumuotoilusta ja miten yhteistyötä asiakkaiden kanssa voidaan käytännössä toteuttaa. Opinnäytetyön tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle, mikä oli yksi työn tavoite.

10 Lähdeluettelo

Almquist, Eric., Cleghorn, Jamie., & Sherer, Lori. (2018). *The B2B Elements of Value*. Harvard Business Review.

Angelini, A. (2018). *The Value of the Customer Relationship*. Giappichelli.

Bergström, S.;& Leppänen, A. (2015). *Yrityksen asiakasmarkkinointi* (Osa/vuosik. 16.-17.). Edita Publishing Oy.

Berman, E. (2018). *Your Technology Outreach Adventure: Tools for Human-Centered Problem Solving*. American Library Association. Noudettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/novia-ebooks/reader.action?docID=5775751&query=service+design>

Borja de Mozota, B.;& Valade-Amland, S. (2020). *Design: a Business Case: Thinking, Leading, and Managing by Design*. Business Expert Press.

Calder, A. (2018). *Network and Information Systems (NIS) Regulations - a Pocket Guide for Digital Service Providers*. IT Governance Ltd.

Council, D. (2023). *The Double Diamond*. Noudettu osoitteesta Design Council: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Cudby, A.;& Koplovitz, K. (2020). *Keep Your Customers: How to Stop Customer Turnover, Improve Retention and Get Lucrative, Long-Term Loyalty*. Morgan James Publishing.¹

Digitaaliset sisällöt ja palvelut. (2024). Haettu 2024 osoitteesta Kilpailu- ja kuluttajavirasto: <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tavaroiden-ja-palveluiden-virheet/digitaaliset-sisallot-ja-palvelut/#:~:text=Digitaalinen%20sis%C3%A4lt%C3%B6%20tarkoittaa%20kaikenlaista%20digitaalisessa%20muodossa%20tuotettua%20ja,luoda%20k%C3%A4ytt%C3%A4%C3%A4%20t>

Fjermestad, J.;& Roberston Jr, N. C. (2006). *Electronic Customer Relationship Management*. Taylor & Francis Group.

Grönfors, M.;& Vilkkä, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Haettu 2023 osoitteesta Vilkkä: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing - A Customer Relationship Management Approach* (Osa/vuosik. II). John Wiley & Sons.

Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (Osa/vuosik. 5). Talentum.

- Güngör, H. (2007). *Emotional Satisfaction of Customer Contacts*. Amsterdam University Press.
- Hawkins, J. (2019). *Customer Relationship Marketing: To Inspire Good Customer Service Behaviour, We Must be Able to Measure Customer Experiences Meaningfully*. Scribl. Noudettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/novia-ebooks/reader.action?docID=6375660&query=CRM&ppg=11>
- HubSpot. (2024). *What is CRM?* Noudettu osoitteesta HubSpot: <https://www.hubspot.com/products/crm/what-is>
- Innanen, P. (2018). *Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita*. Noudettu osoitteesta Palvelumuotoilu Palo: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>
- Intraware, G. (2024). *GDPR in CRM - What requirements must a GDPR-compliant CRM system meet?* Noudettu osoitteesta Gedys Intraware: <https://www.gedys-intraware.com/infotheque/crm-wiki/gdpr-in-crm/#2-what-are-personal-data>
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.
- Komulainen, M. (2023). *Menesty digimarkkinoinnilla 2.0* (3. p.). Helsingin Kamari Oy.
- McDavid, D. (2015). *All Services, All the Time: How Business Services Serve Your Business*. Business Expert Press.
- Miettinen, S. (2016). *An Introduction to Industrial Service Design*. Taylor & Francis Group.
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Köln: Köln International School of Design.
- N'Goala, G.;Pez-Perard, V.;& Prim-Allaz, I. (2019). *Augmented Customer Strategy: CRM in the Digital Age*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Oksanen, T. (2010). *CRM ja muutoksen tuska - Asiakkuudet haltuun*. Talentum Media Oy.
- Olson, T. (2020). *The Product-Led Organization: Drive Growth by Putting Product at the Center of Your Customer Experience*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Payne, A.;& Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press. Noudettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/novia-ebooks/reader.action?docID=1139582&query=customer+relationship+management>

Penin, L. (2018). *An Introduction to Service Design : Designing the Invisible*. Bloomsbury Publishing USA.

Peppers, D. (2016). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Ramaswamy, V.;& Ozcan, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford University Press.

Reason, Ben., Lavrans, Løvlie., Flu, Melvin Brand. (2015). *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. John Wiley & Sons, Incorporated.
Noudettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/novia-ebooks/reader.action?docID=4305714&query=service+design>

Sangiorgi, D.;& Prendiville, A. (2017). *Designing for Service: Key Issues and New Directions*. Bloomsbury Publishing Plc.

Stickdorn, M.;& Schneider, J. (2014). *This is Service Design Thinking*. Amsterdam, Alankomaat: BIS Publishers.

Stickdorn, Marc., Hormess, Markus Edgar., Lawrence, Adam., Schneider, Jakob. (2018). *This Is Service Design Doing*. O'Reilly Media, Incorporated.

Tools, S. D. (2024). *Service Blueprint*. Noudettu osoitteesta Service Design Tools: <https://servicedesigntools.org/tools/service-blueprint>

Vanhanen, M., Airaksinen, N., Korhonen, H., Jussila, A-L. (2022). *Asiantuntijavideo esittelee keskeiset teemat digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen*. Noudettu osoitteesta Oamk Journal: <https://vanha.oamk.fi/oamkjournal/2022/asiantuntijavideo-esittelee-keskeiset-teemat-digitaalisten-palveluiden-yhteiskehittamiseen/>

Villani, I. (2018). *Transform Customer Experience: How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX*. John Wiley & Sons Incorporated.

Yritystoiminta. (2024). *Asiakassuhdemarkkinointi*. Noudettu osoitteesta Yritystoiminta: <https://www.osaavayrittaja.fi/markkinointi/asiakassuhdemarkkinointi>

Kuvio 1 Palvelun etusivun näkymä	8
Kuvio 2 Tuplatimantti. The Double Diamond (2023).....	18
Kuvio 3 Eniten ilmenevät vastaukset yritysasiakkaiden vastauksissa	29
Kuvio 4 Ilmenneet kehityskohteet työntekijöiden ryhmähaastattelussa	31
Kuvio 5 Tutkimustulokset	34
Kuvio 6 Itsetehty Tuplatimantti	36
Kuvio 7 Esimerkki alaotsikosta	39
Kuvio 8 Otsikko usein kysytyille kysymyksille.....	40
Kuvio 9 Esimerkki "Usein kysytyt kysymykset" -välilehtinäkymälle	40

