



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Digitaalisten palvelujen kehittäminen - Case LähiTapiola

Kivelä, Mia

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Digitaalisten palvelujen kehittäminen - Case LähiTapiola

Kivelä, Mia
Tietojärjestelmäosaaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2016

Mia Kivelä

Digitaalisten palvelujen kehittäminen - Case LähiTapiola

Vuosi 2016 Sivumäärä 77

Digitaalisten kuluttajapalvelujen vaatimukset ovat kasvaneet merkittävästi viimeisten vuosien aikana ja digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia kehittää täysin uudenlaista liiketoimintaa. Se mullistaa monia toimialoja ja murtaa perinteisiä liiketoiminnallisia rakenteita. Kuluttajat ovat malttamattomampia ja odottavat palvelukokemukselta enemmän. Uudet teknologiat, monipuoliset laitevalikoimat ja kaikkikanavaisuus pakottavat yrityksiä kehittämään palveluja jatkuvasti eteenpäin ja uudella tavalla. Tietojärjestelmien ja palvelujen kehittäminen vaatii merkittäviä investointeja, sitoo yrityksen omia henkilöresursseja ja luo monimutkaisia yhteistyökuvioita toimittajien kanssa. Hanke- ja projektienhallinta on kokonaisuuksien, ihmisten ja asioiden johtamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten digitaalisten palvelujen kehittämistä voidaan parantaa ja tehostaa LähiTapiolassa. Tutkimuksessa selvitettiin, millä tavalla kehittämisen prosessi, erilaiset kehittämisen menetelmät ja projektityöskentelyn johtaminen vaikuttavat palvelukehitykseen. Opinnäytetyön aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden ja tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tarpeiden pohjalta. Tutkimuksen kohteena oli vakuutus - ja finanssialalla toimivan LähiTapiola-ryhmän kehittämisen prosessi ja se, mitkä tekijät vaikuttavat kehitysprojektien onnistumiseen. Tutkimuksessa oli arvioitavana aito kehityshanke, jolle oli määritelty tarkat tavoitteet, budjetti, aikataulu ja resurssit. Samanaikaisesti hankkeessa pilotoitiin uudenlaista kehittämisen mallia.

Tutkimus toteutettiin laadullisia menetelmiä käyttäen ja tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopi tutkittavan ilmiön lähestymistavaksi, sillä se etsii vastausta kysymykseen ”miten?” ja tavoitteena oli ymmärtää kehittämisen kohdetta sen oikeassa ympäristössä. Yrityksen henkilöstön ymmärrystä LähiTapiolan digitaalisesta nykytilasta oli tutkittu jo aiemmin määrällisellä kyselytutkimuksella. Tutkimuksen viitekehystenä toimivat suunnittelun ja ohjelmistokehittämisen menetelmät, projektinhallintaa käsittelevä ISO 21500 standardi sekä projektinhallintaa ja organisointia sekä johtamista käsittelevät teoriat.

Tutkimustuloksissa keskeisesti esille nousi kehittämisen mallin vaikutus kehityshankkeisiin, digitalisaation vaikutus palvelukehitykseen sekä projektinhallintaan ja projektien johtamiseen liittyvät kysymykset. Tuloksissa todettiin, että kehittämisen mallin tulisi tukea ja mahdollistaa ketterä kehittäminen. Digitaalisen kuluttajapalvelun suunnittelussa korostuvat asiakaslähtöinen kehittäminen, muotoiluajattelu ja käyttäjätarpeiden selvittäminen. Palvelun loppukäyttäjä tulisi sitouttaa mukaan palvelun suunnitteluun aikaisessa vaiheessa. Todellista lisäarvoa käyttäjälle tuottavat palvelut, jotka konkreettisesti helpottavat asiointi ja ratkaisevat asiakkaan ongelman.

Aiheeseen liittyvän teorian ja tutkimuksen tulosten pohjalta arvioitiin, mitkä tekijät vaikuttavat eniten digitaalisten palvelujen kehittämiseen. Arvioinnin pohjalta esitettiin kehitysehdotuksia sekä luotiin ehdotus uudesta digitaalisten palvelujen kehittämisen prosessista.

Asiasanat: digitalisaatio, digitaaliset palvelut, kehittäminen, projektinhallinta

Mia Kivelä

The development of digital services - Case LähiTapiola

Year	2016	Pages	77
------	------	-------	----

Requirements for digital consumer services have changed significantly over the past few years. Digitization offers opportunities for developing a completely new type of business. It will revolutionize many sectors and break the traditional business structures. Consumers are more impatient and will expect more from the service experience. New technologies, a versatile selection of equipment and omni-channel services are forcing companies to develop their services all the time, in a totally new way. The development of information systems and services requires significant investment. It will tie up the company's own human resources and create complex cooperation networks with several suppliers. Project management consists of managing people, entities and things.

The aim of this thesis was to find out how the development of digital services can be enhanced and improved in LocalTapiola. The aim was to examine how does the development process, various kinds of development methods and the management of project work affect the development of services. The topic of the Master's thesis was selected on the basis of the relevant subject and the company's need to find out more about the development process currently used. This study focused on the service development process and which factors have an effect on the success of development projects in LocalTapiola, which operates in the insurance and financial sector. This thesis studied a genuine development project, for which specific goals, budget, schedule and resources had been defined. At the same time the project piloted a new kind of development model.

The research was conducted using qualitative methods. Case study was selected as the research method, since it was a good approach for researching the phenomenon, looking for answers to the question "how?", and aiming to understand the development target in the actual environment. The understanding of the company's staff about the current "digital" state of LocalTapiola had been studied earlier in a quantitative survey, the results of which were used as a basis for this study. The reference framework was built from methodologies of design and software development, project management standard ISO 21500 and using theories of management and organization research.

In the outcomes of the research certain themes emerged. The new development model had influenced development projects. Digitalization affects service development as well as project management related issues. The development model should support and enable agile development. In digital consumer service planning customer-oriented development, design thinking and investigating user needs are essential. It is important to engage the end-user in the planning of a service already in its early stage. The real value to the user is created by developing services that actually ease transactions and solve the customer's real problem.

Based on the research of the related theory and conducted research it was evaluated which factors have the greatest effect on the development of digital services. On the basis of the evaluation, development suggestions were presented and a proposition for a better process for the development of digital services was created.

Keywords: digitalization, digital services, development, project management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Kohdeorganisaatio	7
1.2.1	Strategia ja digitaalinen nykytila.....	7
1.2.2	Kehittämisen malli	8
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	10
1.4	Tutkimuksen kuvaus ja rajaus	11
1.5	Tutkimuksessa käytettyjä termejä ja käsitteitä.....	12
1.6	Opinnäytetyön rakenne	13
2	Teoreettinen viitekehys - Digitaalisten palvelujen kehittäminen	14
2.1	Digitalisaatio ja teknologian kehitys.....	14
2.2	Lean-ajattelu ja johtamisen filosofia.....	17
2.2.1	Lean-johtaminen	17
2.2.2	Lean-suunnittelu ja kehittäminen.....	20
2.3	Kehittämisen prosessi ja menetelmät	21
2.3.1	Vesiputousmalli.....	26
2.3.2	Ketterät menetelmät	27
2.3.3	Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä	27
2.4	Kehitystyön johtaminen ja organisointi	29
2.5	Digitaalisten palvelujen kehittämisen haasteet	32
3	Tutkimuksen kuvaus	34
3.1	Tapaustutkimus.....	34
3.2	Tutkimuksen kulku	35
3.3	Aineiston keruun suunnittelu.....	38
3.4	Aineiston kuvaus.....	39
3.5	Haastattelujen toteutus	40
3.6	Aineiston analysointi.....	41
3.7	Analysointiyksikkö ja attribuutit	42
3.8	Analyysin vaiheet ja toteutus	43
4	Tulokset.....	45
4.1	Digitalisaation vaikutukset menestykseen	45
4.2	Strategia ohjaa tekemistä	47
4.3	Kilpailijatilanne	48
4.4	Kehittämisen malli - kohti ketterämpää toimintatapaa.....	48
4.5	Digitaalisten palvelujen kehittäminen	49
4.6	Roolit ja vastuut.....	53
4.7	Johtaminen ja projektinhallinta.....	55

5	Keskustelu	56
5.1	Kehitysehdotukset	59
5.2	Tutkimuksen laatuvaatimukset	60
5.3	Jatkotutkimusaiheet	62
	Kuvat	69
	Taulukot	70
	Liitteet	71

1 Johdanto

Suomalaisten kotitalouksien tietotekniikan ja internet-yhteyksien muutokset jatkuvat, mobiililaitteet yleistyvät ja niin sanottujen pöytätietokoneiden käyttö vähenee. Vuonna 2015 jo 69 % suomalaisista 16-89-vuotiaista käytti älypuhelinia. (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2015.) Kuluttajien käyttäytymisen muutokset luovat yrityksille painetta muuttaa toimintatapoja ja tarjota palveluja yhä enenevässä määrin digitaalisena.

Digitalisaatio on digitaalitekniikan integrointia osaksi jokapäiväistä toimintaa hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti sen tuomia mahdollisuuksia ja se on tehnyt liiketoiminnasta kaikkikanavaista (omni channel). Ilmiö on mullistanut tiedon välityksen, määrän ja saatavuuden. Kyse on myös yhteiskunnallisesta prosessista, jossa teknologisen kehityksen mahdollisuuksia hyödynnetään. Digitaalinen asiakaskokemus on merkittävä kilpailutekijä ja yrityksen on nykypäivänä varmistettava, että sen strategia ja liiketoiminnan konseptit on laadittu asiakkaan näkökulmasta. (Alasoini 2015; Filenius 2015.)

Digitaaliset palvelut muodostavat kokonaisuuden, joka on merkittävässä roolissa tiedonvälityksessä, asiakaskokemuksessa ja kaikkikanavaisessa liiketoiminnassa. Digitaalisten palvelujen kehittämiseen liittyy aina myös tietojärjestelmäkehitystä, jolloin on selvää, että tilaajalta vaaditaan erityistä osaamista myös tietojärjestelmien ostamisesta sekä projektien johtamisesta. Kommunikointi tilaaja- ja toteuttajaorganisaatioiden välillä sekä yritysten eri toimintojen yhteispeli muodostavat edellytykset onnistumiselle. Viimeaikaiset tutkimukset ovat korostaneet, kuinka digitaalinen teknologia luo valtavaa potentiaalia tuote- ja palvelukehitykseen, mutta innovaatioita on vaikea ennustaa ja ohjata. Yritykset tarvitsevat työkaluja ja ohjattuja prosesseja kehittämisen tueksi. (Filenius 2015, 37–38; Nylén & Holmström 2015, 57.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Teknologian jatkuva kehitys tuo mielenkiintoisen näkökulman palvelujen kehitykseen sekä mahdollistaa täysin uudenlaista liiketoimintaa. Siksi yritysten täytyy olla proaktiivisia ja nopeita kun tarkastellaan digitaalisten palveluiden kehitystä. Digitaaliset palvelut ovat olennainen osa yrityksen palveluverkoston ja sen vuoksi niiden kehittäminen on tärkeää. Viimeisten vuosien aikana tutkimuksen kohdeyrityksessä on työskennelty digitaalisten palvelujen kehityksen ympärillä, toteutettu isoja kehitysprojekteja verkkopalvelujen parantamiseksi ja testattu myös uudenlaista tapaa kehittää palveluja sekä tehostaa työskentelyä. Tämän tutkimuksen aihe nousi esille, koska yrityksessä oli meneillään kehityshanke, joka keskittyi digitaalisten palvelujen kehittämiseen ja pilotoi kehittämisen mallin ja työskentelytavan muutosta. Yrityksessä haluttiin selvittää miten hankkeessa työskentelyssä on onnistuttu ja miten kehittämisen

mallia voitaisiin parantaa. Lisäksi aihe on ajankohtainen ja tutkijan oma mielenkiinto projektityöskentelyn tehostamiseen ja digitaalisten palvelujen kehittämiseen tuki aiheen valintaa.

Näistä lähtökohdista muodostui tutkimuksen aihe tarkastella projektitoiminnan tehokkuutta, palvelujen suunnitteluprosessia ja eri menetelmiä, joiden avulla kokonaisuutta voidaan kehittää. Kun tavoitteena on tuottaa nopeasti uusia palveluja asiakkaiden käyttöön, kehittämisen prosessin tehokkuus ja tuotettavien palvelujen laatu ovat merkittävässä roolissa.

1.2 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeyrityksessä LähiTapiola-ryhmässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia vuodesta 2011 lähtien, kun keskustelut Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä käynnistyivät uudelleen. Neuvotteluja oli käyty aiemmin jo useaan otteeseen, mutta fuusio käynnistyi toden teolla joulukuussa 2011, kun allekirjoitettiin aiesopimus. Vuonna 2012 rakennettiin yhteisiä organisaatioita, vaikka juridisesti yhtiöt toimivat erillään ja virallisesti LähiTapiola aloitti toimintansa tammikuussa 2013. (LähiTapiola-ryhmän verkkovuosisraportti 2012.)

LähiTapiola-ryhmä on suomalainen, keskinäinen, toisin sanoen asiakkaidensa omistama, yhtiöryhmä. Yhtiöryhmä muodostuu kahdestakymmenestä (20) paikallisesta alueyhtiöstä sekä valtakunnallisista vahinkovakuutus-, henki-, varainhoito- ja kiinteistövarainhoitoyhtiöistä. Näiden lisäksi ryhmään kuuluvat ict-palveluyritys Tieto-Tapiola Oy sekä liiketoiminnan tuki- ja kehityspalveluja sekä hallinnollisia palveluja tarjoava LähiTapiola Palvelut Oy. LähiTapiolan visio on tehdä suomalaisten elämästä turvallisempaa ja terveempää sekä turvata asiakkaiden menestymistä. (LähiTapiola-ryhmän vuosiesite 2015; LähiTapiola-ryhmän verkkovuosisraportti 2015.)

1.2.1 Strategia ja digitaalinen nykytila

Kun tämän tutkimuksen suunnittelu ja aineiston keruu aloitettiin loppuvuodesta 2015, LähiTapiolassa oli vielä voimassa edellinen strategiakausi. Uuden strategian valmistelu oli jo pitkällä ja työhön oli osallistunut laaja joukko henkilökuntaa. Uusittu strategia on vuosille 2016–2018. Tällä strategiakaudella LähiTapiola aikoo laajentua vakuutus- ja finanssiryhmästä elämänturvayhtiöksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on aktiivisemmin mukana asiakkaan arjessa tarjoamalla erilaisia ennakointi-, turvallisuus- ja hyvinvointiratkaisuja. (LähiTapiola-ryhmän vuosiesite 2015.)

Yhtenä merkittävänä painopisteenä vuosien 2016–2018 strategiassa (liite 1) on digitalisaatio, joka on osa palveluprosessia. Uusia palveluja kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa ja lähtökohdana on aito asiakaslähtöisyys sekä palvelujen käytettävyyden. Pitkäjänteinen digitaalisten

palvelujen kehittäminen palkittiin ykkössijalla Suomen Digimenestyjät 2015-tutkimuksessa. (LähiTapiola - ryhmän vuosiesite 2015.)

Ennen tämän tutkimuksen aloittamista yrityksessä oli toteutettu määrällinen kyselytutkimus, jonka tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön ymmärrystä digitalisaatiosta ja LähiTapiolan nykyisistä digipalveluista. (Kivelä 2015.) Aineiston keruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka tuotettiin yrityksen käytössä olevalla kyselytyökalulla. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä kyselylomake on käytetyin aineiston keruumenetelmä. Ominaista sille on kysymysten vakioiminen, jokaiselta vastaajalta kysytään sama asiasisältö. (Vilkkä 2009, 73.) Etuina kyselytutkimuksen tekemiselle ovat mahdollisuus kerätä laaja ja monipuolinen aineisto sekä tehokas aineistonkeruu, joka säästää tutkijan aikaa. Menetelmällä on heikot puolensa, sillä aineistosta voi muodostua pinnallinen ja vastaajien mahdollisia väärinymmärryksiä tutkijan on hankala kontrolloida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195.)

Kyselyyn vastasi 95 henkilöä ja siinä käytettiin monivalintakysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajalle annettiin mahdollisuus tarkemmin omin sanoin kuvata ajatuksiaan ja esittää spontaaneja mielipiteitä. Jos monivalintakysymysten vaihtoehtoja ei tiedetä vielä tarkasti, tilanteeseen sopivat avoimet kysymykset. (Vilkkä 2009, 86–87.)

Kyselytutkimuksen johtopäätöksiä todettiin, että:

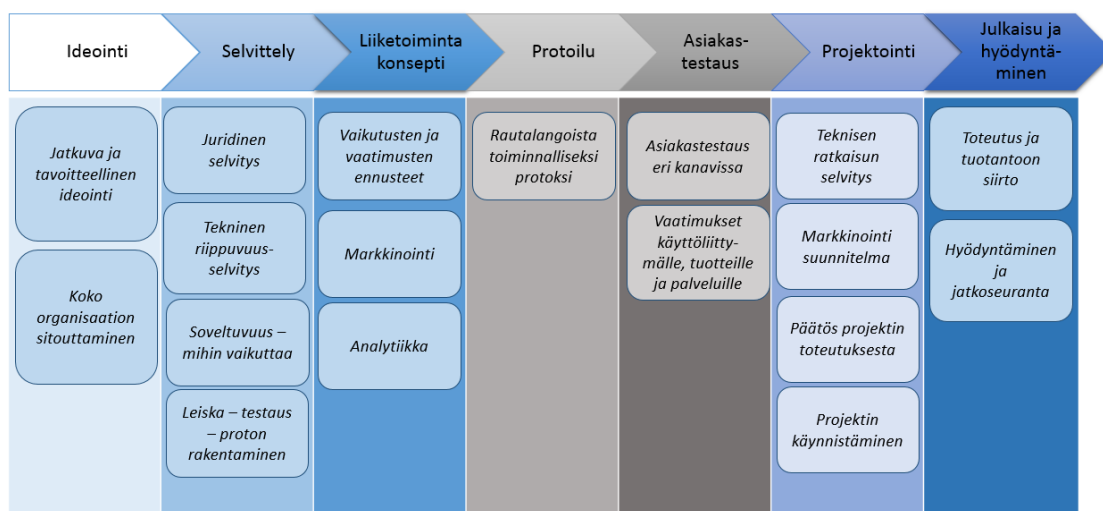
1. henkilöstö ymmärtää digitalisaation ilmiönä, se koetaan osaksi arkipäiväistä toimintaa ja sen tuomat vaikutukset/muutokset ymmärretään hyvin.
2. ymmärretään, mitä digitalisaatio tarkoittaa itselle ja yritykselle.
3. digitaalinen murros näkyy jo osittain yrityksen toiminnassa ja merkittävää muutosta tulee tapahtumaan seuraavan viiden vuoden aikana.
4. kehittämisen haasteina nähtiin nykyinen tietojärjestelmärakenne, kehittämisen prosessi ja muutokset toimintaympäristössä.

Toteutetun kyselytutkimuksen tulokset auttoivat tutkijaa hahmottamaan nykytilannetta paremmin ja hahmottelemaan alustavasti tutkimuskysymyksiä. Tämän tutkimuksen tekemisessä on hyödynnetty kyselytutkimuksen tuloksia apuna määriteltäessä yksilöhaastatteluiden teema-alueita. (Kivelä 2015.)

1.2.2 Kehittämisen malli

LähiTapiolassa on keskitetty kehittämisen, kehityshankkeiden hallinnan ja liiketoiminnan ohjauksen toimintamalli. Käytössä on tietynlainen prosessi kaiken kehityksen ympärillä, tarkoit-

veluja. Kehittämisen mallina on toiminut prosessi, joka on keskittynyt voimakkaammin liiketoiminnallisen ideoinnin ja konseptin suunnitteluun, ohjannut projekteja protoiluun ja aikaisen vaiheen asiakastestaukseen. Mallin pilotoinnin tavoitteena oli löytää tehokkaampia toimintamalleja kehittämisen ympärille ja löytää keinoja sekä kokemuksia kuinka tehostaa kehittämistoimintaa. Prosessi muistuttaa enemmän palvelumuotoilun prosessia ja siinä määritellyjä tehtäviä. Pilotoitu prosessi on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2: Pilotoitu kehitysmalli (mukaillen sisäinen ohjeistus).

Pilotoidun mallin lähtökohtana on jatkuva tavoitteellinen ideointi. Sen taustalla ovat strategiset tavoitteet, mutta verrattuna viralliseen kehittämisen malliin sitä ei erikseen ole kuvattu. Sen sijaa kuvauksessa painotetaan protoilun ja asiakastestauksen merkitystä. Vasta tämän jälkeen on ollut mahdollista käynnistää virallinen toteutusprojekti. Hankkeessa keskityttiin pääasiassa digitaalisten kuluttajapalvelujen kehittämiseen ja hanke sisälsi useita projekteja. Hankkeen kehitystehtävillä oli liittymäpintoja myös muihin meneillään oleviin hankkeisiin.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ensisijaisesti sitä, miten digitaalisten palvelujen kehitystä voidaan parantaa ja tehostaa. Toiseksi tutkitaan sitä, miten toimintatavan ja hanke-työskentelyn muutos on vaikuttanut projektien läpivientiin kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. miten digitaalisten palvelujen kehitystä voidaan parantaa; mitkä menetelmät ja tekijät siihen eniten vaikuttavat?

2. miten hanketyöskentelytavan ja kehittämisen mallin muutos ovat vaikuttaneet digitaalisten palvelujen kehitykseen ja siinä onnistumiseen LähiTapiolassa?

Tutkimusaiheiden ja niissä rajattujen näkökulmien kautta tässä tutkimuksessa keskitytään kuluttaja-asiakkaille toteutettaviin digitaalisiin palveluihin ja digitalisaatioon.

1.4 Tutkimuksen kuvaus ja rajaus

Opinnäytetyön tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus. Tämä sopii tutkittavan aiheen lähestymistavaksi, sillä se etsii vastausta kysymyksen ”miten?”. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta sen oikeassa toimintaympäristössä kokonaisvaltaisesti ja sen on tarkoitus tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden kerätä aineistoa eri lähteistä, jolloin voidaan saada kattava kokonaiskäsitys tutkittavasta kohteesta. Eri aineistot voivat täydentää toisiaan ja sitä kautta saadaan kysymykseen laajempi näkökulma. Tapaustutkimukselle ominaista on sosiaalinen ilmiö, jolla on yksi tai muutamia ilmenemismuotoja. Tutkimusta tehdään tietty ajanjakso ja se pohjautuu tarkkaan kuvaukseen prosessista. (Patton 2002; Baxter & Jack 2008, 556; Swanborn 2010, 22; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 52.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkemmin rajattuun hankkeeseen ja sen toimintatapaan sekä etsitään tulosten pohjalta kehitysehdotuksia. Tutkimuksen kohteeksi rajattiin kyseisen hankkeen tutkiminen. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään kokonaisprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Tekniset ratkaisut ja järjestelmät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Osittain tutkimuksessa perehdytään myös palvelumuotoiluprosessin ja menetelmien mukaiseen kehittämistapaan, koska nykyään palvelumuotoilu on kasvava osaamisala, jonka menetelmiä hyödynnetään yhä useammin erityisesti digitaalisten palvelujen kehityksessä (Tuulaniemi 2011). Asiakas- ja käyttäjäkokemukseen vaikuttavien prosessien ja niiden välisten yhteyksien syvällinen ymmärtäminen on yrityksille haaste. Palvelumuotoilun avulla voidaan rakentaa kokemuksellisia palvelukokonaisuuksia. Palvelumuotoilun menetelmien kautta lähestytään ketteryyden ja palvelujen nopean rakentamisen (lean service development) kokonaisuutta sekä käyttäjäkokemuksen merkitystä kehittämisessä. (Luojuus & Cavén-Pöysä 2010; Andreassen ym. 2015; Ojasalo ym. 2014, 73–78.) Tutkimuksen kohteena olevassa hankkeessa toimintatavan muutoksella on tavoiteltu ketterämpää tapaa tuottaa palveluita. Vertailemalla tutkimustuloksia voidaan peilata toimintaa lähtötilanteeseen ja menetelmiin. Toimintaympäristön muutoksessa tarvitaan innovatiivisia uusia palveluja ja niiden kehittämisen haasteisiin tämä tutkimus etsii parannusehdotuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on vertailla ja ymmärtää haastatteluaineistosta sekä aiheeseen liittyvästä teoriasta esiin nousevia kysymyksiä syvällisemmin, tarkastella niitä erityisesti digitaalisten palvelujen kehityksen näkökulmasta ja etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

1.5 Tutkimuksessa käytettyjä termejä ja käsitteitä

Alla olevassa taulukossa on selvennetty tämän tutkimuksen olennaisimmat termit ja käsitteet.

Termi/käsite	Selitys
Digitalisaatio	Digitaalitekniikan integrointia osaksi jokapäiväistä toimintaa hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti sen tuomia mahdollisuuksia. Kyse on myös yhteiskunnallisesta prosessista, jossa teknologisen kehityksen mahdollisuuksia hyödynnetään. Se on poistanut aikaa, paikkaa, tiedonsaantiin, osallistumiseen liittyviä rajoitteita ja muuttanut tapoja, joilla ihmiset ovat tekemisissä keskenään. (Alasoini 2015; Koironen, Räsänen & Södergård 2016.)
Digitaaliset palvelut/ Sähköiset palvelut/Verkkopalvelut	Tämän tutkimuksen näkökulmasta seuraavat termit tarkoittavat samaa asiaa, ne ovat oman aikakautensa terminologiaa kuvaamaan kuluttajalle digitaalisesti tarjottua palvelua tai tuotetta. Ne ovat webkehityksen keinoin tuotettuja järjestelmiä ja niitä voidaan tuottaa erilaisten tekniikoiden avulla. Ne ovat tietoverkkojen mahdollistama sovellus, jolla voidaan asioida tai tehdä jokin toimenpide verkotetun päätelaitteen välityksellä. Niille ominaista on vuorovaikutteisuus, ajasta ja paikasta riippumaton käyttö ja palvelut ovat kaikkien käytettävissä. (Tinnilä, Vihervaara, Klimscheffskij & Laurila 2008, 32.)
Kehittäminen	Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jonka avulla tähdätään määriteltyyn tavoitteeseen. Toiminnan kohde, laajuus, lähtökohdat ja/tai organisointitapa voivat vaihdella ja lopputulosta arvioidaan aina sen pohjalta, kuinka hyvin tavoite on saavutettu. Kehittämiselle ominaista on joko ulkoapäin määritelty tai toimijoiden itsensä määrittelemä tavoite, työskentely on hanke/projektimaista tai jatkuvaa kehittämistoimintaa, kehittämisessä joko keksitään uutta tai levitetään hyväksi havaittua toimintatapaa ja sillä voidaan tarkoittaa organisaation sisäistä toimintaa tai ulkopuoliselle asiakkaalle kohdennettua projektia. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.)
Projekti	Sana projekti tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Usein sanalle suomenkielinen synonyymi on hanke. Hanke-sana voi viitata

	laajempaan kokonaisuuteen, joka koostuu useista projekteista. Projektin muodostaa joukko ihmisiä tai muita resursseja, jotka on koottu yhteen suorittamaan tehtävää tietyn aikataulun ja kiinteän budjetin puitteissa. Tyypillisiä piirteitä projektille on tavoite, elinkaari, itsenäinen kokonaisuus, ryhmätyöskentely, muutos, alihankinnat, riski ja epävarmuus. (Ruuska 2012, 18–19.)
Projektinhallinta	Projektinhallinta (project management) koostuu seuraavista osa-alueista: suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano, ohjaus, koordinointi, valvonta ja suunnannäyttäminen. Useissa tapauksissa siinä on kuitenkin kysymys ihmisten johtamisesta. (Ruuska 2012, 30–31.)
Projektijohtaminen	Projektia voidaan johtaa monella eri tavalla riippuen tavoitteesta, muodostettavasta organisaatiosta ja sen suhteesta perusorganisaatioon. Projektin johtamista (project leadership) tapahtuu monella eri taholla ja tasolla. Merkittävässä roolissa on projektipäällikkö, joka vastaa päivittäisestä työskentelystä. Projektia varten perustetaan usein johtoryhmä/ohjausryhmä/valvontaryhmä, joka tekee projektia koskevat korkeimmat päätökset, tukee ja valvoo. (Ruuska 2012, 125–149.)
Palvelumuotoilu	Palvelumuotoilu on prosessi - ja työkaluvalikoima, joka muodostaa palvelujen suunnittelemisen yhteisen kehikon. Sen keskeisiä elementtejä ovat asiakas - ja käyttäjäkokemus, palvelupolut ja -tuokiot sekä kontaktipisteet, erilaiset ympäristöt, esineet ja ihmiset sekä määritellyt toimintatavat. (Tuulaniemi 2011.)

Taulukko 1: Termit ja käsitteet.

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Luvussa 1 esitettiin tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkimukseen vaikuttavat rajaukset ja tutkimuksen kohde. Seuraavassa luvussa (luku 2) käsitellään digitaalisten palvelujen kehitystä ja digitalisaation vaikutusta kuluttajapalveluihin, lean-ajattelun filosofiaa, lean -menetelmien mukaista suunnittelua ja kehittämistä sekä asiantuntijoiden johtamista. Tämän jälkeen pohditaan kehittämisen prosessin ja eri menetelmien vaikutusta palvelukehitykseen. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi myös kehitystyön johtamista sekä digitaalisten palvelujen kehittämisen haasteita.

Luvussa 3 perehdytään tarkemmin tämän tutkimuksen metodien valintaan sekä siihen, miksi tutkimusmenetelmäksi valittiin juuri tapaustutkimus. Luvussa kuvataan haastattelututkimuksen toteuttaminen ja aineiston analysointiin käytetyt menetelmät. Tämän jälkeen luvussa 4 käydään läpi tutkimuksen tulokset. Luvussa 5 esitetään johtopäätökset, kehitysehdotukset, tutkimuksen laatuvaatimukset sekä jatkotutkimusaiheet.

2 Teoreettinen viitekehys - Digitaalisten palvelujen kehittäminen

Digitaalisten palvelujen kehittämisessä olennaista on proaktiivinen innovointi, nopea reagointi ja tehokas projektin hallinta. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu digitalisaation, digitaalisten palvelujen kehittämisen, palvelumuotoilun ja lean-filosofian keskeisten aihealueiden ympärille. Näitä ovat vuonna 2012 julkaistu projektihallintaa käsittelevä ISO 21500 standardi, projektijohtamisen menetelmät, lean-ajattelun tuoma näkökulma ketterään kehittämiseen ja digitaalisten palvelujen luonne.

Kehittämistoiminta voi olla uuden idean keksimistä (innovointia) tai hyväksi havaitun tietyn toimintatavan levittämistä (diffuusio). Kehittäminen voi muodostua hankkeista tai projekteista tai kyseessä voi olla myös jatkuva kehittämistoiminta, joka on organisaation jokapäiväistä työtä. Kehittäminen perustuu aina tiettyihin tavoitteisiin ja sille on määritelty kohde. (Toikko & Rantanen 2009, 15–19.)

2.1 Digitalisaatio ja teknologian kehitys

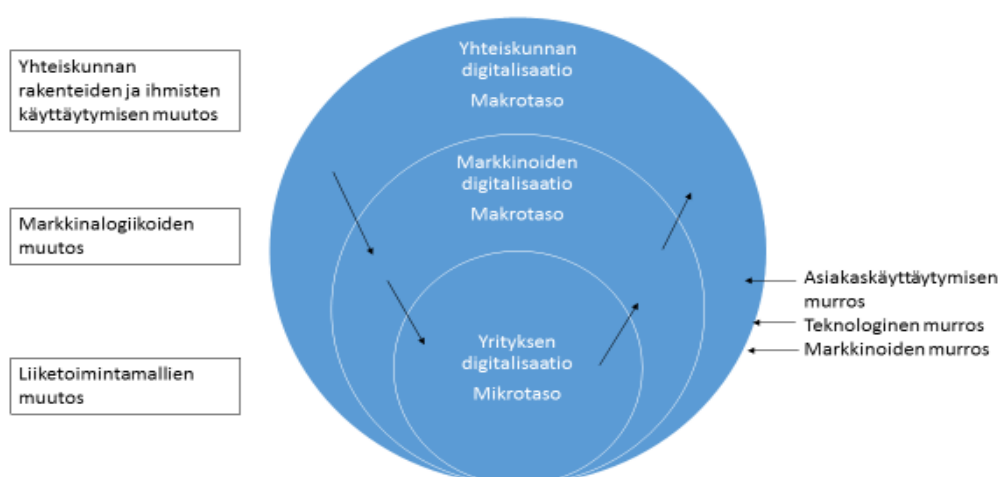
Viimeisten vuosikymmenien aikana teknologian kehitys on ollut huimaa ja se on tuonut mukanaan sekä yritysten että kuluttajien toimintaan täysin uusia toimintatapoja ja samalla vaatimuksia. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuluttajille suunnattujen digitaalisten palvelujen kehittämiseen ja niiden haasteisiin. Digitalisaatio-sanalle ei varsinaisesti ole vielä täysin yksiselitteistä ja vakiintunutta määritelmää, mutta erilaisten kuvausten kautta voidaan ymmärtää, mistä termissä ja ilmiössä on kysymys.

Valtiovarainministeriö (2015) on määritellyt digitalisaation sekä toimintatapojen uudistamiseksi, sisäisten prosessien digitalisoimiseksi että palvelujen sähköistämiseksi. Oikeastaan kyse on siitä, miten yrityksen omaa toimintaa voi muuttaa toisenlaiseksi tietotekniikan tarjoamia mahdollisuuksia käyttäen. Digitalisaation olennainen osa on käyttäjälähtöisyys sekä hallinnon kehitys asiakkaan näkökulmasta.

Ilmiö ulottuu kaikille toimialoille ja elämän osa-alueille ja toimii talouden muutosvoimana. Digitalisaatio synnyttää internet-taloutta ja palveluyritysten toiminta muuttuu paikallisesta globaaliksi. Toisaalta se vähentää työvoiman tarvetta nykyisiltä aloilta, mutta tukee kasvua ja

vaikuttaa palveluntuottajien arvoketjuihin kokonaisvaltaisesti. Ilmiön ytimessä ovat älykkäät ja verkottuneet tuotteet ja palvelut. Vaikka digitalisaatiosta ja sen tuomista muutoksista puhutaan paljon, voidaan todeta, että digitaalisuus ei edelleenkään ole yritysstrategioiden lähtökohtana suomalaisissa yrityksissä. Vuonna 2015 digitaalisen muutoksen strategia oli noin 18 % suomalaisista yrityksistä, Ruotsissa ja Norjassa jo melkein puolella yrityksistä. Vaikka Suomessa on edellytykset luoda uusia digitaalisia palveluja, niihin ei kuitenkaan osata tarttua. Digibarometrin vertailussa Suomi ja muut Pohjoismaat sijoittuvat kärkeen, eri vuosina kärkisijojen maat ovat vaihtaneet paikkaa keskenään. Kansainvälisen vertailun haasteena on, että kaikki tilastot eivät ole ajan tasalla digitaalisuuden nopeasti muuttuvassa maailmassa. Suomen osalta erityisesti verkkokaupan tilanne on huolestuttava ja haasteena on digitalisaation syvällisempi soveltaminen. Uudenlaista liiketoimintaa ja tuottoja ei osata luoda. Ohjelmistoja ja erilaisia laitteita Suomessa on riittävästi, mutta organisaatiot ja toimintatavat muuttuvat liian hitaasti uusien mahdollisuuksien mukaisesti. Suomalainen kuluttaja päätyy ulkomaiseen verkkokauppaan ostoksille ja suomalaiset yritykset ovat varovaisia kansainvälisillä markkinoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015; Digile, Liikenne - ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus 2015; Kaupan liitto, Liikenne - ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus 2016.)

Ilmarinen ja Koskela (2015, 22–24) kuvaavat digitalisaatiota aikakautemme suurimmaksi muutosvoimaksi, vaikka eivät lähde täydellisesti määrittelemään termiä. Digitalisaation taustalla on digitalisoituminen, mikä tarkoittaa sitä, että asiat, esineet ja prosessit, jotka voidaan digitalisoita, tullaan muuntamaan kokonaan tai osittain. Olennaista on kuitenkin se, että digitalisaatio vaikuttaa ihmisten elämään monella eri tasolla. Vaikutuksia voidaan käsitellä mikro- ja makrotasojen avulla, kuten alla kuvassa kolme on esitetty.



Kuva 3: Digitalisaation tasot. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23.)

Sana disruptio (disruption) tarkoittaa murtamista/murrosta ja sitä, että markkinoille tulee uusia toimijoita, joiden rasitteena ei ole yrityksen vanhat toimintamallit ja teknologiat, ja ne murtavat toimialan perinteisten yritysten ansaintaa ja toimintamalleja. Asiakaskäyttötymisen muutos on usein voimakkain yritysten digitalisaatiota ajava voima, koska digitaalisessa maailmassa asiakkailta on tarjolla vaihtoehtoja. Teknologian arkipäiväistyminen on taas tarjonnut asiakkaille mahdollisuuden uudelleen kuluttamiseen. Digitalisaatio on tehnyt markkinoista globaaleja ja muokannut kilpailukenttää monin tavoin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 26, 53–70.) Tällaisesta digitalisaation mahdollistamasta uudeltaisesta liiketoiminnasta hyvinä esimerkkeinä toimivat esimerkiksi Airbnb, joka toimii matkailun ja majoittamisen saralla, Uber tai Wolt, jotka molemmat tarjoavat kuljetukseen liittyviä palveluja. Nämä kaikki tarjoavat palvelualueen tai markkinapaikan, joka yhdistää palveluntarjoajan ja kuluttajan digitaalisen onlinepalvelun avulla. Samalla palvelualueet mahdollistavat ansainnan kenelle tahansa, Airbnb:n kautta kuka tahansa voi vuokrata kodistaan huoneen tai ryhtyä Woltin ruokalähetiksi.

Finanssialan digitaalista murrosta voidaan parhaiten tarkastella laskujen maksamisen kautta. Suomalaiset ovat jo pitkään maksaneet laskuja sähköisessä muodossa ja sitä kautta valmiudet uusien palvelujen käyttöönoton omaksumiseen ovat hyvät. Maksaminen on olennainen osa digitaalisen palvelun arvoketjua ja yrityksen liikevaihtoa voi kasvattaa tarjoamalla palvelua tehokkaasti. Tämä on mahdollistanut sen, että finanssialan ulkopuolelta tulee uusia toimijoita, jotka ovat rakentaneet asiakkaille helppokäyttöisiä automatisoituja maksupalveluita. Vuonna 2018 voimaan tuleva Euroopan Unionin uusi maksupalveludirektiivi edes auttaa tätä muutosta, koska pankit joutuvat tarjoamaan asiakastiliensä rajapinnat ulkopuolisten palveluntarjoajien käyttöön. Tuleva muutos näkyy maailmalla jo siinä, että sijoitukset erityisesti maksamisen palveluihin erikoistuneisiin start-up yrityksiin ovat kaksinkertaistuneet viime vuoden aikana ja hidastumista ei ole näköpiirissä. (Pohjola 2014; Dapp 2014, 16–20; Lassila 2016.)

Digitaalinen murros ei rajoitu enää tänä päivänä ainoastaan maksamisen palveluihin. Kilpailu toimialalla on kovaa ja mukana pysyminen vaatii jatkuvaa panostusta palvelujen kehittämiseen. Liiketoiminnan digitalisoituminen tarkoittaa sitä, että palvelujen tarjontakanavat yhdistyvät saumattomaksi kokonaisuudeksi. Teknologia itsessään ei saa mitään muutosta aikaan, tuottavuushyöty syntyy siitä, miten teknologiaa hyödynnetään käytännössä. Liiketoimintamallien disruption ja erilaisten innovaatioiden kautta toimialat muuttuvat. Digistrategia on nykyäänä kaikille yrityksille tarpeellinen toimialasta riippumatta. Yrityksen tulee muodostaa kulttuuri, joka tukee jatkuvaa kehitystä, panostaa henkilöstön asiantuntemukseen, henkilöstön osaamista ja toimintatapoja tulee kehittää järjestelmällisesti. Näin toimimalla voidaan vastata asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin. (Pagani 2013; Pohjola 2014, 16–19.)

Digitalisaation myötä myös palveluyhteiskunnan käsite muuttuu. Lisäarvo asiakkaalle muodostuu palvelun ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Digitaalisessa palvelussa palvelu ja kokemus paranevat jokaisen vuorovaikutustapahtuman seurauksena; erilaiset ohjelmistot oppivat käyttäjästä klikkauksien pohjalta ja tätä kautta yritykset pystyvät personoimaan palvelua käyttäjän mieltymysten mukaisesti. Digitaalisuuden luomat ilmiöt kehittyvät koko ajan, datan määrä ja sen käsittelykapasiteetin kasvu on suorituskyvyn suhteen eksponentiaalinen. Seuraava kehitystä eteenpäin vievä voima on alustatalous, jossa teknis-kaupalliseen palvelualustaan liittyy ekosysteemien kokonaisuus. Mukana olevat eri alojen toimijat kehittävät palveluja yhdessä, arvo kertyy osaksi järjestelmää ja hyödyt liittyvät laadukkaaseen ja runsaaseen tietosisältöön sekä vaihdannan kustannusten alenemiseen. Monet kuluttaja-alustat ovat jo arkipäiväistyneet, mutta yrityspuolella digitaalisia alustoja käytetään vielä vähän. (Pagani 2013; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015; Kaupan liitto, Liikenne - ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus 2016.)

2.2 Lean-ajattelu ja johtamisen filosofia

Lean-ajattelun määritelmää on kuvattu monessa eri yhteydessä ja kaikkialla sille yhteistä on, että tuotetaan parempaa arvoa asiakkaille ja tehdään enemmän vähemmällä kuitenkin vaarantamatta laatua, turvallisuutta tai organisaation tasapainoa pitkällä aikavälillä. Yleisesti ottaen termillä tarkoitetaan johtamisen filosofiaa ja strategiaa, jossa korostuu virtaustehokkuus ja asiakaslähtöinen prosessijohtajuus. Virtaustehokkuus syntyy prosesseista, joita jokaisessa organisaatiossa on lukuisia erilaisia ja niiden sisältö tulee ymmärtää laaja-alaisesti. Virtaustehokkuudessa on kysymys siitä, kuinka suuri osuus arvoa tuottavilla toiminnoilla on läpimenoajasta. Lean - filosofia on ajattelutapa, jonka keskiössä on organisaation ja henkilöstön ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen. Yhtenä ajattelun peruseriaatteista on myös visuaalisuus, niin että olennainen informaatio on nähtävillä helposti. Lean-ajattelu koostuu erilaisista konsepteista, teorioista ja työkaluista, joiden tavoitteena on tunnistaa parannuskohde ja konkretisoida sitä. Työkalujen avulla on mahdollista etsiä ongelmia prosesseista. (Eaton 2013, 24; Modig & Åhlström 2013, 17–46, 117; Sixsigma 2016; Torkkola 2015, 49.)

Lean on sekä johtamisen filosofia että muutosmetodologia, jonka menetelmiä voi käyttää tehokkaasti läpi organisaation. Ne auttavat toiminnan kehittämisessä on kyse sitten yhdestä prosessista, projektista, koko organisaatiosta tai sen osasta. (Plenert 2011, 124.)

2.2.1 Lean-johtaminen

Asiantuntijatyön rooli ja osuus kehittämistehtävissä on merkittävä ja työn johtaminen vaatii erityistä osaamista. Asiantuntijatyötä voidaan johtaa erilaisten lean -menetelmien avulla. Lean tarkoittaa tässä yhteydessä ensisijaisesti työn suunnittelua sujuvammaksi, työn uuden-

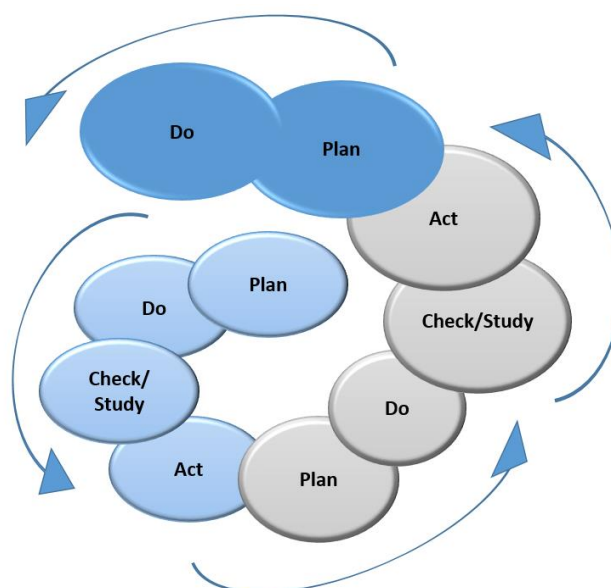
laista mittaamista, josta seuraa työhyvinvoinnin kohenemistä ja aiempaa parempia tuloksia. Menetelmien periaatteita voi soveltaa mihin tahansa tekniseen- tai palveluprosessiin. Muutos vaatii kuitenkin aikaa ja totaalisen ajattelutavan sekä toiminnan muutoksen, johon aina liittyy muutosvastarintaa. Työn sujuva eteneminen ja virtaus ovat päämääriä, joita lean-johtamisessa tavoitellaan. Esteinä sujuvalle virtaukselle on esitetty vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Erityisen tärkeää on tunnistaa virtaus asiantuntijatyössä, mitä se tarkoittaa kohdeorganisaatiossa käytännössä ja millä lean - menetelmien avulla sitä voidaan parantaa. (Clark, Silvester & Knowles 2013; Liker & Morgan 2006; Parkes 2015; Torkkola 2015, 113.) ”Lean-johtamismallissa työntekijöiden tehtävänä on parantaa työtä ja esimiehen tehtävänä on kehittää ihmisiä” (Torkkola 2015, 113).

Leanin juuret ulottuvat 1940-luvun Japaniin, jolloin Toyotalla päätettiin etsiä keinoja parantaa yrityksen tuottavuutta ja syntyi Toyotan tuotantojärjestelmä TPS. W. Edwards Demingin datakeskeinen lähestyminen laadun parantamiseen yhdistettiin asiakkaita ja työntekijöitä kunnioittavaan johtamisfilosofiaan. Leanin termistö ja periaatteet levisivät 1990-luvulla laajalle ja kansainväliset tunnetut organisaatiot aloittivat käsitteiden soveltamisen. Käsite lean tuotanto, mukautui lean johtamisen käsitteeksi. (Clark ym. 2013; Stone 2012; Sixsigma 2016.)

Demingillä on ollut merkityksellinen rooli leanin johtamisen historiassa. Todellista muutosta on mahdollista saada aikaan, kun määrätietoisesti hyödyntää eri leanin työkaluja. PDCA-syklin (Plan - Do - Check/Study - Act) ajattelumallia toteutetaan monissa lean-työkaluissa. Sykli tarkoittaa toistuvia askelia, joiden avulla luodaan uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla. Tällä tavoin toiminnan suorituskykyä on mahdollista parantaa. Askeleet toistuvat samassa järjestyksessä kerta toisensa jälkeen. Menetelmää kutsutaan myös Demingin kehäksi, kehittäjänsä mukaan. Suunnitteluvaiheessa (Plan) määritellään parannusidean tavoite, mitä odotetaan tapahtuvan sekä miten koe/testi käytännössä järjestetään. Toteutusvaihe (Do) toteuttaa kokeen käytännössä. Se on hyvä tehdä ensin mahdollisimman pienessä mittakaavassa. Seuraavaksi on hyvä pysähtyä tutkimaan ja miettimään, miten tehty koe onnistui ja huomattiinko jotain uusia esteitä. Tätä vaihetta kutsutaan tutkimusvaiheeksi (Study/Check). Syklin viimeinen vaihe on päätösvaihe (Act), jossa ratkaistaan, otetaanko muutos osaksi käytäntöä. Tässä vaiheessa päätetään, muutetaanko tavoitetta tai metodia ja suoritetaanko uusi sykli vai hylätäänkö alkuperäinen idea kokonaan. (Clark ym. 2013; Gupta 2006; Liker & Morgan 2006; Torkkola 2015, 38–46, 226.)

Tavoitteena on saada PDCA-sykli pyörimään mahdollisimman nopeasti. Tekemällä tarpeeksi pieniä kokeita voidaan varmistaa, että hyödynnetään aiemmilla kierroksilla opittuja asioita ja vähennetään vaihtelua. Ajatusmallin idea on, että suunnitelmia kokeillaan nopealla tahdilla käytännössä sekä hyväksytään, että osa kokeista onnistuu ja osa epäonnistuu. Uuden tiedon luominen syklin avulla on yksi osa-alue Demingin syvällisen tiedon teoriasta. Muut teorian osa-

alueet ovat systeemiajattelu, vaihtelun ymmärtäminen ja psykologia. (Petersen 1999; Gupta 2006; Cleary 1995; Torkkola 2015, 38–46, 226.) Syklin kulkua on esitelty kuvassa 4.



Kuva 4: PDCA-syklin vaiheet ja kierto. (Torkkola 2015, 40.)

PDCA-syklissä edetään pienissä vaiheissa, vaiheet muodostavat peräkkäisen ketjun tapahtumia. Syklin kierron ja iteraatioiden avulla on mahdollista kokeilla tehokkaasti ja parantaa kokeilemalla uudelleen. Olennaista on ymmärtää yrityksen prosesseja, jolloin toimintaa voi suunnitella sujuvammaksi ja ennustettavammaksi. Parhaiten prosesseja voivat parantaa ne henkilöt, jotka ovat osallisina niissä (Cleary 1995).

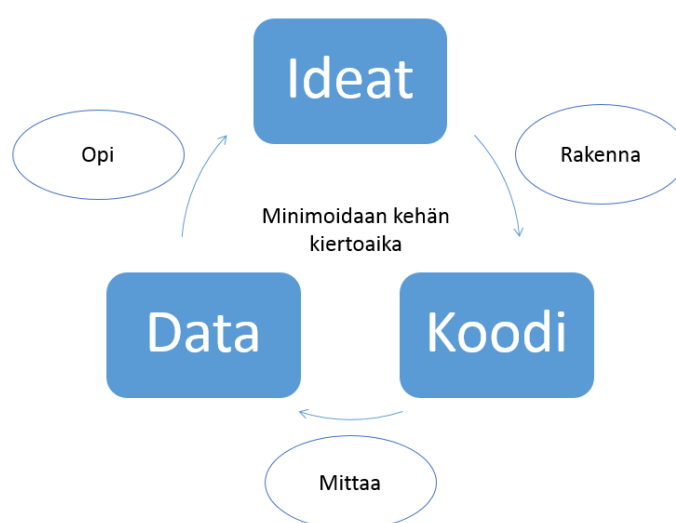
Torkkola (2015, 129–146) kuvaa sujuvan toiminnan suunnittelun askeleita Kevin J. Dugganin menetelmän avulla. Menetelmä sisältää 8 eri vaihetta, joiden tavoitteena on sujuvoittaa toiminnan suunnittelua (Duggan 2012). Torkkola on kuvannut vaihteita hiukan tarkemmin ja niitä on 13 (liite 2). Ensimmäisessä vaiheessa tulee ymmärtää kokonaisuus ja valita suunniteltava prosessi. Erilaisten matriisien ja kuvausten avulla on mahdollista luoda selkeä kokonaiskuva. Ilman sitä on vaikea ymmärtää suunniteltavan muutoksen vaikutuksia. Nykytilan arvovirtauskaaviolla kuvataan ne toimenpiteet, joita tarvitaan, että asiakas saa palvelun. Analysoinnin ja visualisoinnin avulla kaikkien on mahdollista havaita tehtävien määrä ja kuinka sujuvaa työ on. Erityisen tärkeää on luoda poikkeamatilanteisiin vakio toimintamallit. Niiden avulla asiantuntijat tietävät kuinka toimia, jos prosessi ei etenekään normaalisti tai se pysähtyy kokonaan. Johdon tulee varautua myös kysynnän muutoksiin ja suunnitella miten niihin reagoidaan käytännössä. (Duggan 2012; Torkkola 2015, 129–146.)

Merkityksellistä on, että johto ja esimiehet ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä ja ovat sitoutuneita muutokseen. Vaaditaan pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista syventymistä. Lyhyillä parannustoimenpiteillä ei muuteta organisaation toimintatapaa ja kulttuuria kohti jatkuvaa parantamista ja saada sitä osaksi päivittäistä toimintaa. Riskinä on, että organisaatiossa aloitetaan lean - menetelmien ja työkalujen käyttäminen ilman että tiedostetaan, miksi niitä käytetään. Syvällinen ymmärrys vaatii aikaa ja sen suoranainen havaitseminen on vaikeaa. Tärkeää on pitää tavoitteet ja keinot erillään. Sekoittamalla tavoitteet ja keinot huomio kiinnittyy keinoon/työkaluun tai menetelmään. Tällä tavoin unohdetaan miksi muutostyötä tehdään ja määritellään toiminnan olevan leania, mutta todellinen tavoite taustalla jää epäselväksi. (Modig ym. 2013, 91–94; Sixsigma 2016.)

Lean-johtamisessa merkittävässä roolissa on tätä filosofiaa tukevan organisaatiokulttuurin luominen. Johtamisen tueksi on jokapäiväiseen työhön tarjolla työkaluja, joiden avulla leanista voi muodostua osa työskentelytapaa eikä se ole erillinen asia jota toteutetaan. Kulttuurin muutoksen voi havaita, kun ihmiset muuttavat käyttäytymistään organisaation ilmapiirimuutoksen seurauksena. (Eaton 2013, 191–195.)

2.2.2 Lean-suunnittelu ja kehittäminen

Jokaisen tuotekehitysprojektin ja suunnittelun lähtökohtana on tehdä tuotteita ja palveluja, joita kuluttajat ostavat ja käyttävät. Alkuvaiheen kehittäminen ja tuotteen tai palvelun suunnittelu voi olla niin sanotun Lean Startup -menetelmän mukaista. Menetelmän päämääränä on valmistaa kannattava tuote, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Menetelmän prosessi on kuvattu kuvassa viisi.



Kuva 5: Lean Startup-prosessi. (Theleanstartup 2016.)

Leanin suunnittelun ja käyttäjäkokemuksen varmistamisen avulla voidaan rakentaa pienin mahdollinen toteutus tuotteesta (Minimum viable product, MVP). Tämä toteutetaan Rakenna-vaiheessa. Näin voidaan testata tuoteidea mahdollisimman pienillä panostuksilla ja versio sisältää vain tarpeelliset ominaisuudet tuotteen toimivuuden ja liiketoiminnan näkökulmasta, jotta voidaan arvioida tuotteen jatkokehityksen kannattavuus. Tämän jälkeen alkaa mittaamisen vaihe. Usein yhdistelemällä erilaisia mittausmenetelmiä saadaan paras käsitys kannattavuudesta ja todellisista asiakastarpeista. Prosessi sisältää jatkuvaa oppimista myös itse kehitysprosessista. Tämä nopeuttaa kehän kiertokulkua. (Klein 2013, 137; Theleanstartup 2016.)

Asiakaslähtöisen kehittämisen tavoitteena on ymmärtää keitä yrityksen asiakkaat ovat, millaisia ongelmia ja/tai tarpeita heillä on, kuinka he käyttäytyvät, mistä palveluista/tuotteista he ovat valmiita maksamaan ja kuinka yritys voi näihin tarpeisiin vastata. Asiakaslähtöinen kehittäminen (lean customer development) muodostuu seuraavista viidestä vaiheesta:

1. muodostetaan hypoteesi
2. etsitään potentiaalinen asiakkaiden joukko, jonka kanssa aihealueesta voi keskustella
3. kysytään oikeita kysymyksiä
4. pyritään ymmärtämään vastauksia
5. mietitään mitä pitää rakentaa, että oppiminen jatkuu.

Asiakaslähtöinen kehittäminen mahdollistaa alusta lähtien edullisen tavan tutkia ja iteroida sekä tuottaa tärkeää tietoa kehitystyötä varten. Sen avulla asiakasymmärrys kasvaa, voidaan löytää uusia erottautumistekijöitä ja vähennetään koodaamisen määrää ennen kuin varsinainen kehitystyö on edes aloitettu. Käyttäjäkokemuksen varmistaminen on olennainen osa uusien palvelujen vaatimuksia. Lean UX -ajattelu sisällyttää käyttäjakeskeisen suunnittelun osaksi ketterää kehittämistä. Sen tavoitteena on validoida hypoteeseja olettaen, että tuotteessa on niitä suuri joukko ja tuoda siihen lisää elementtejä. Tulevaisuuden kehittämisessä korostuu erityisesti käyttäjäkokemusdatan analysointitaidot. (Alvarez 2014, 3–4, 10; Klein 2013; Luojus & Cavén-Pöysä 2010.)

2.3 Kehittämisen prosessi ja menetelmät

Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen on yrityksille tärkeää, jotta ne pystyvät vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Yhteisten toimintatapojen hyödyntäminen on olennainen osa kehitystyötä. Standardisointi on yhteisten toimintatapojen laatimista ja sen tarkoituksena on helpottaa viranomaisten, elinkeinoelämän ja kuluttajien elämää. Standardien avulla lisätään tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, pyritään helpottamaan kotimaista ja kan-

sainvälistä kauppaa sekä suojellaan kuluttajia ja ympäristöä. Syyskuussa 2012 Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO julkaisi projektinhallintaa käsittelevän standardin ISO 21500. Kyseinen standardi esittelee yleisellä tasolla kuvauksen käsitteistä ja prosesseista, jotka muodostavat hyvän projektinhallinnan käytännöt. Standardi sopii sovellettavaksi erilaisiin sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioihin toimialasta riippumatta. Projektin koko, tyyppi tai ajallinen kesto eivät ole este standardin soveltamiselle. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2015; Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2012.)

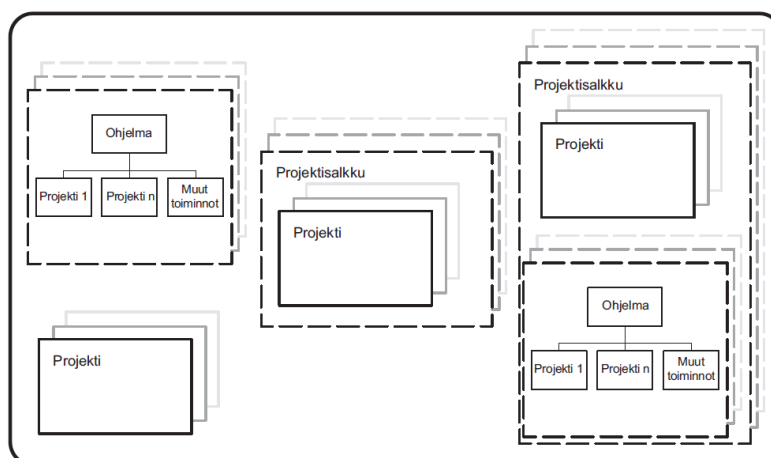
Toikko ja Rantanen (2009, 56–63) kuvaavat kehittämisen prosessia viiden siihen sisältyvän tehtävän kautta. Tehtävät ja niihin liittyvät ominaispiirteet on esitetty taulukossa 2.

Tehtävä	Ominaispiirteet
Perustelu	Kehittämistoiminnan seuraavat tehtävät edellyttävät, että toiminnan lähtökohdat on määritelty. Olennaista on selvittää, miksi jotakin pitää kehittää nyt, mihin ongelmaan haetaan parannusta tai mihin suuntaan yrityksen visio toimintaa ohjaa. Perusteluissa pyritään selvittämään, miksi tietty ongelma/kysymys monien asioiden joukosta vaatii kehittämistoimenpiteitä. Perusteluissa otetaan kantaa merkittävyyteen ja ajankohtaisuuteen.
Organisointi	Organisointi perustuu tavoitteenasettelun hyväksyntään ja virallistamiseen. Se tarkoittaa myös käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Määritellään keskeiset toimijat ja ohjausmenetelmät.
Toteutus	Toteutus on ideointia, priorisointia, erilaisia kokeiluja ja mallintamista. Ideointia ja priorisointia on tehty jo edellisten tehtävien aikana, mutta toteutuksessa oikeasti ratkaistaan se, miten asetettu tavoite voidaan saavuttaa.
Arviointi	Arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata sekä itse kehitettävästä asiasta. Arvioinnin yhteydessä analysoidaan, onko tavoitteet saavutettu vai ei. Sillä pyritään yhteisten merkitysten luomiseen ja tarkastellaan eri toimijoiden osallistumista.
Tulosten levittäminen	Tulosten levittämistä voidaan edistää tuotteistamisen, koulutuksen ja erilaisten osallistavien ja sosiaalisten prosessien avulla. Tulosten levittäminen edellyttää loppukäyttäjien pitkäaikaista sitouttamista ja levittäminen on yhtä osallistava prosessi kuin itse kehittäminen.

Taulukko 2: Kehittämisen tehtävät. (Toikko & Rantanen 2009, 56–63.)

Projektit ovat osa suuremman organisaation toimintaa ja niillä on luonnollisia yhteyksiä ympäristöön, liiketoimintasuunnitteluun ja linjatyöhön. Projektit voidaan organisoida ohjelmiin ja projektisalkkuihin (SFS-ISO 21500 2012, 16). Projektisalkku on kokoelma erilaisia projekteja, ohjelmia ja töitä, jotka on kerätty yhteen. Salkunhallinta on yhden tai useamman projektisalkun keskitettyä hallintaa. Töitä priorisoidaan strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Ohjelma on taas joukko toisiinsa liittyviä projekteja ja muita päämäärien mukaisia toimintoja,

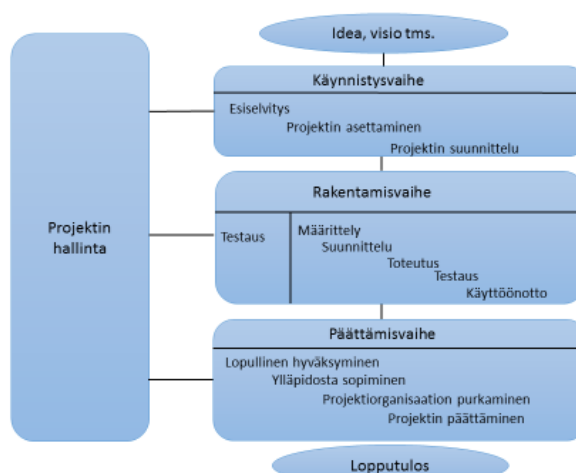
jota hallitaan keskitettyjen ja koordinoitujen tehtävien avulla. (SFS-ISO 21500 2012, 18.) Kuvassa 6 on esitelty projektien, ohjelmien ja projektisalkkujen välisiä yhteyksiä.



Kuva 6: Projektit, ohjelmat ja projektisalkut. (SFS-ISO 21500 2012, 16.)

Kuvassa on nähtävissä eri projektien välisiä suhteita ja miten ne muodostavat ohjelmakokonaisuuden tai ovat osa projektisalkkua. Samalla tavalla ohjelmasta tai salkusta voidaan käyttää termiä hanke. Sen tarkoituksena on kuvata useiden projektien tai kehitettävien asioiden kokonaisuutta.

”Projektinhallinta tarkoittaa menetelmien, työkalujen, tekniikoiden ja pätevyyksien soveltamista projektissa” (SFS-ISO 21500 2012, 14). Projektinhallinnan keskeisiä elementtejä ovat suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano, ohjaaminen, koordinointi, valvonta, suunnan näyttäminen ja ihmisten johtaminen. Projektien hallinta on suurelta osin ihmisten johtamista, jota on käsitelty tarkemmin kappaleessa 2.4. (Ruuska 2012, 30.)



Kuva 7: Projektin elinkaari ja vaiheistus. (Ruuska 2012, 34.)

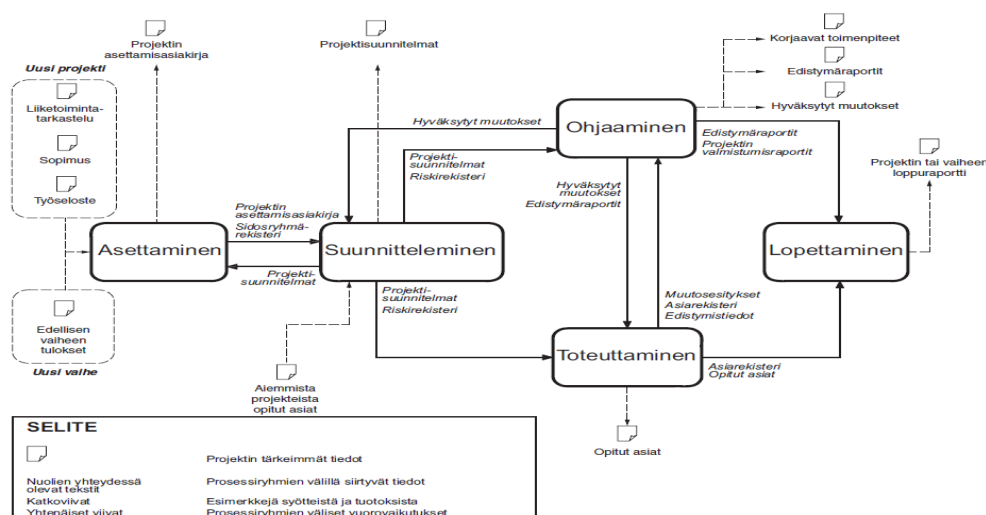
Projektin elinkaari muodostuu eri vaiheista ja niissä on erilaisia tehtäviä. Projektinhallinnan vaiheita on kuvattu kuvassa 7, josta voi havaita kuinka projekti etenee ideasta lopputulokseen, mutta jokaisessa välivaiheessa tarvitaan ohjaamista ja valvontaa, että ideoitu lopputulos on mahdollista toteuttaa. Projektinhallinnan prosesseja voidaan jaotella kahden näkökulman mukaisesti, jotka on esitetty taulukossa 3. Taulukossa kuvataan eri tehtävien välistä yhteyttä, ei niiden tekemisen aikajärjestystä.

Osa-alueet	Prosessiryhmät				
	Asettaminen	Suunnittelu	Toteutus	Ohjaus	Lopetus
Kokonaisuuden hallinta	Projektin asettamis-asiakirjan laatiminen	Projektisuunnitelmien laatiminen	Projektityön johtaminen	Projektityön ohjaaminen Muutosten hallinta	Projektivaiheen tai projektin lopettaminen Opittujen asioiden kokoaminen
Sidosryhmien hallinta	Sidosryhmien tunnistaminen		Sidosryhmien ohjaus		
Laajuuden hallinta		Määrittely Työn ositusrakenteen laatiminen Tehtävien määrittely		Laajuuden ohjaus	
Resurssien hallinta	Projektiryhmän perustaminen	Resurssien arviointi Projektioorganisaation määrittely	Projektiryhmän kehittäminen	Resurssien ohjaus Projektiryhmän ohjaus	
Aikataulujen hallinta		Tehtävien järjestyksen määrittely Keston arviointi Aikataulun laatiminen		Aikataulujen ohjaus	
Kustannusten hallinta		Kustannusten arviointi Budjetin laatiminen		Kustannusten ohjaus	
Riskienhallinta		Riskien tunnistaminen Riskien arviointi	Riskien käsittely	Riskien ohjaus	
Laadunhallinta		Laadun suunnittelu	Laadun varmistaminen	Laadunvalvonta	
Hankintojen hallinta		Hankintojen suunnittelu	Toimittajien valinta	Hankintojen hallinnointi	

Viestinnän hallinta		Viestinnän suunnittelu	Tiedon välittäminen	Viestinnän ohjaus	
---------------------	--	------------------------	---------------------	-------------------	--

Taulukko 3: Projektinhallintaprosessit osa-alueittain ja prosessiryhmittäin. (SFS-ISO 21500 2012, 26.)

Kuten taulukossa 3 on esitetty, voidaan projektinhallintaprosesseja tarkastella projektinhallinnan prosessiryhminä tai osa-alueina. Osa-alueisiin prosessit on luokiteltu aiheen mukaisesti. Prosessiryhmiä on 5 ja ryhmä kuvastaa projektinhallinnan vaihetta. Erilaisia osa-alueita on 10. Kansainvälinen standardi kuvaa tarkemmin eri prosessiryhmien ja vaiheiden välistä vuorovaikutusta sekä niiden välillä liikkuvan tiedon ja tuotokset. Jokainen vaihe sisältää tietyn määrän prosesseja ja jotta projekti onnistutaan viemään loppuun, projektinhallinnan vaiheet toistetaan jokaisessa projektissa. Käytännössä yhdessä projektissa voidaan tarvita kaikkia eri vaiheisiin kuuluvia prosesseja tai vain osaa niistä ja usein prosessit ovat toistuvia ja päällekkäisiä. (SFS-ISO 21500 2012, 28–30.)



Kuva 8: Prosessiryhmien vuorovaikutukset (SFS-ISO 21500 2012, 30.)

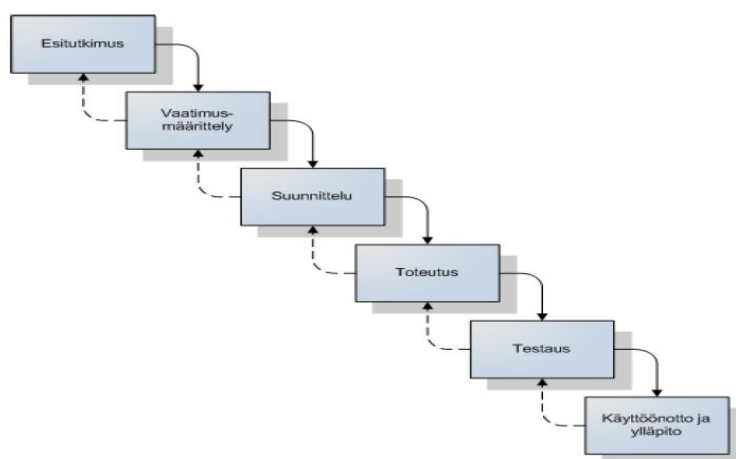
Projektinhallinnan standardi kuvaa tarkemmin prosessin vuorovaikutussuhteita sekä eri vaiheisiin liittyviä ja niissä tarvittavia asiakirjoja, kuin Ruuska elinkaari- ja vaiheistusmallissa, joka on esitetty kuvassa 7. Nämä kaksi kuvaa täydentävät hyvin toisiaan esittämällä sen, mitä eri tehtäviä ja dokumentteja kokonaisprosessiin liittyy.

Nylén ja Holmströn (2015) korostavat, että yritykset tarvitsevat työkaluja, jotka tukevat digitaalisen palvelukehityksen innovaatioiden johtamista. He esittelevät rungon (liite 3), johon liittyy viisi avainosa-alueita, joita tulee mitata ja evaluoida, kun johdetaan digitaalisten tuotteiden ja palvelujen innovaatioita. Ensimmäiseksi tuotteen ja palvelun tulee rikastuttaa käyt-

täjäkokemusta. Tätä voidaan mitata palvelun käytettävyydellä, estetiikalla ja käyttäjän sitoutumisella. Toiseksi palvelusta pitää pystyä esittämään selkeä arvolupaus. Arvolupauksen laatua voidaan arvioida asiakassegmenttien dynamiikalla ja tuotteiden ja palvelujen niputtamisen avulla. Kolmanneksi tulee seurata laitteiden kehittymistä ja kerätä ymmärrystä niistä, jotta voidaan tunnistaa uusia käyttötarkoituksia tai käyttötapoja. Neljäs osa-alue käsittelee yrityksen osaamista ja sen kehittämistä. Jotta voidaan organisoida innovaatiotiimejä, tulee varmistaa jatkuva tuki osaamisen kehittämiseksi. Viidenneksi tulee varmistaa riittävä aika ja sopivat tilat luovalle innovoinnille. Viiden avainosa-alueen lisäksi esitetty runko kuvaa tavoitteita, mitä aihetta osa-alue koskee ja mihin elementtiin se liittyy. Runkoon liittyy diagnostiikkatyökalu (liite 4), jonka avulla eri osa-alueita arvioidaan. Innovaatioiden johtamista tukevat työkalut mahdollistavat ideavaiheen määrämuotoisen työskentelyn.

2.3.1 Vesiputousmalli

Winston Royce (1970) esitteli artikkelissaan 1970-luvulla ns. Vesiputousmallin. Mallin käyttö on ollut yleistä siitä lähtien, vaikka Royce esitteli prosessimallin käytäntöön soveltumattomana. Royce painotti, että ensin viedään koeversio käyttöön saakka, jolloin kokemuksen pohjalta voidaan edetä lopulliseen toteutukseen. Tämä ajattelu on lähempänä ketterän kehittämisen menetelmiä. Vesiputousmalli koostuu peräkkäisistä vaiheista, jotka toteutetaan peräkkäin niin, että seuraavaa vaihetta ei aloiteta ennen kuin edellinen on täysin valmis. Mallille ominaista on tarkka dokumentointi, jolloin jokainen vaihe suunnitellaan ja dokumentoidaan erikseen. Perättäisiä vaiheita voi eri lähteistä riippuen olla 5-7. Joskus joitain vaiheita on yhdistetty tai niitä on nimetty hiukan eri tavoin. (Ahonen 2010, 4-5; Hyysalo 2009, 55–57.)



Kuva 9: Vesiputousmallin vaiheet. (Ahonen 2010, 4.)

Kehittäminen aloitetaan esiselvityksestä ja vaatimusmäärittelyistä. Tämä tarkoittaa sitä, että aikaisessa vaiheessa kiinnitetyt vaatimukset eivät välttämättä enää vastaa todelliseen tarpeeseen.

seen, kun toteutus on valmis ja testattu. Tämä on todennäköisimmin yksi mallin suurimmista heikkouksista etenkin pitkissä toteutusprojekteissa. Kurinalainen toimintojen vaiheistaminen voi toimia nykypäivänä hyvin harvoissa projekteissa ja vain niissä tilanteissa, kun vaatimukset ovat selvät ja ne eivät tule muuttumaan. Harvoin prosessi sujuu niin sulavasti kuin malli yksinkertaisimmillaan esittää. Usein myöhemmissä vaiheissa paljastuu käytännön rajoitteita, joiden muuttaminen on vaikeaa tai todella kallista. (Ahonen 2010, 5; Hyysalo 2009, 55–57.)

2.3.2 Ketterät menetelmät

Ketterät menetelmät ovat vaihtoehto perinteiselle vesiputousmallille. Näitä menetelmiä kutsutaan esimerkiksi seuraaville termeillä; agile, Lean ja Scrum. Nykyisin monissa yrityksissä ja projekteissa käytetään ketterien menetelmien ja vesiputousmallin yhdistelmää. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on kerrottu Lean-toimintatavan mukaisesta suunnittelusta ja kehitysyklistä, myös agile ja Scrum -menetelmät tähtäävät toiminnan kehittämiseen nopeammalla tahdilla ja pienemmillä resursseilla. (Itewiki 2016.)

Monesti ketterät menetelmät liitetään ohjelmistokehittämiseen ja it-projektien läpivientiin, mutta yhtä hyvin samoja menetelmiä voidaan hyödyntää suunnittelussa. Menetelmän voidaan määritellä olevan ketterä silloin kun se on iteratiivinen, inkrementaalinen, itseohjautuva, yhteistoiminnallinen, suoraviivainen, mukautuva, kasvava ja kehittyvä. Scrum -menetelmässä määritellään vähän kerrallaan, toteutetaan määritelty asia ja poistetaan esiin tulleet esteet. Menetelmässä korostetaan avointa ja tiivistä kommunikointia asiakkaan ja kehittäjän välillä. Prosessi muodostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä esityöt -vaiheessa suunnitellaan ja määritellään korkean tason rakenne ja arkkitehtuuri. Seuraava vaihe on kehitysvaihe, joka jakautuu iteraatioihin. Jokainen iteraatio tuottaa jonkin järjestelmän osan. Kolmas vaihe eli jälkityöt koostuu testauksesta, koulutuksesta ja erilaisten materiaalien luomisesta. (Ahonen 2010, 7, 9–11.)

Ketterissä menetelmissä korostuu asiakkaan tuoteomistajan (product owner) ja scrum masterin vastuut. Tuoteomistajalla on vastuu kehitettävän kokonaisuuden ominaisuuksista ja palvelun tuottavuudesta, hän päättää toimituksen aikataulusta ja sisällöstä, ylläpitää listaa tehtävistä töistä ja ominaisuuksista sekä priorisoi niitä sekä hyväksyy toteutuskokonaisuuksia. Kehitystiimin johtajan roolissa scrum master vastaa siitä, että projektin käytössä on tarvittavat resurssit ja tiimi toimii tuottavasti. Scrum master on osa kehitystiimiä. (Ahonen 2010, 11.)

2.3.3 Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä

Palvelumuotoilu (service design) on palvelun kehittämistä kaikilla tasoilla ja siinä sovelletaan muotoilun prosesseja ja menetelmiä. Palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipisteessä. Ta-

voitteena on suunnitella johdonmukainen kanavarajat ylittävä kokonaisuus. Palvelumuotoilu mahdollistaa nopeasti ja kustannustehokkaasti konseptin testaamisen ja sen vuoksi sitä on hyödynnetty kehittämistyössä viime vuosien aikana yhä enemmän. Osittain palvelumuotoilun menetelmien käytön yleistymiseen on vaikuttanut yritysten asiakaslähtöinen ajattelu ja tavoite tuottaa helppokäyttöisiä, hyödyllisiä, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. (Koivisto 2007, 65, 78.)

Palvelumuotoilun prosessia ja tavoitteita on esitetty kuvassa 10. Kuvassa esitetään myös esimerkkejä työkaluista ja eri metodien luonnetta.



Kuva 10: Palvelumuotoilun prosessi, tavoitteet, esimerkkejä työkaluista sekä eri metodien luonne. (Ojasalo ym. 2014, 74–76.)

Prosessissa on neljä pääasiallista vaihetta, joiden jokaisen tavoitteena on jalostaa edellistä. Tavoitteena on suunnitella palveluja, joiden käytäntöön saattaminen onnistuu tehokkaasti. Prosessissa osallistetaan laajasti käyttäjiä ja pyritään syvälliseen idean ja aihe-alueen ymmärtämiseen. Jokaista vaihetta voi edistää erilaisten työkalujen avulla, olennaista on tunnistaa millä tavoin voidaan saavuttaa paras mahdollinen tieto.

Tuulaniemi (2011, 130) kuvaa prosessia hiukan eri termeillä ja prosessissa on mukana arviointi sekä palvelun jatkuva kehittäminen viimeisenä vaiheena. Ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan ja tehdään esitutkimusta sekä määritellään suunnitteluhaaste ja luodaan ymmärrys palvelua tuottavan organisaation rakenteesta ja tavoitteista. Tutkimusvaiheessa kasvatetaan asiakasymmärrystä ja tehdään strategista suunnittelua sekä kartoitetaan ja suunnitellaan vaihtoehtoja. Suunnitteluvaiheen aikana ideoidaan, tehdään rajausta ja kehitetään konseptia asiakkai-

den tarpeiden/toiveiden ohjaamina. Tässä vaiheessa on hyvä testata ideoita kohderyhmällä. Suunnitteluun kuuluu myös palvelun prototypointi, jolloin testataan palvelukonseptin eri elementtejä. Palvelutuotanto tarkoittaa pilotointia ja lanseerausta, jonka jälkeen alkaa arviointi ja jatkuva kehittäminen. Arvioitavat mittarit on määritelty suunnitteluvaiheessa.

Palvelumuotoilun menetelmien avulla on mahdollista kehittää sekä nykyistä liiketoimintaa että täysin uusia innovaatioita. Se tuottaa syvällistä asiakasymmärrystä kehittämisen tueksi sekä tuo organisaatioon ketteryyttä, mikä on tärkeää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä hyödynnetään usein asiakaslähtöisen uuden liiketoimintamallin ja palvelukonseptin suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä erityisesti erilaisten digitaalisten palvelujen ja niiden käyttöliittymien suunnittelussa. Palvelumuotoilu soveltuu myös organisaation prosessien, palveluympäristöjen, palveluviestinnän ja asiakaskontaktien kehittämiseen. Suunnittelun kohteena voi olla aineellinen tai aineeton kohde. (Andreasen ym. 2015; Barrett, Davidson, Prabhu & Vargo 2015; Koivisto 2007; Ojasalo ym. 2014, 72–73.)

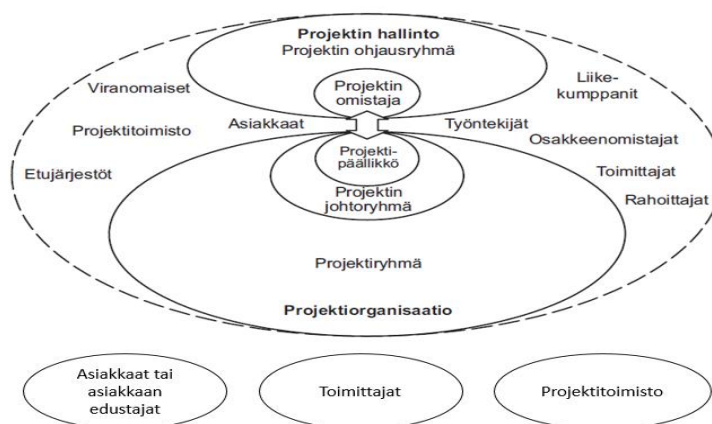
Palvelumuotoilu voi parhaimmillaan tarjota uudenlaisen tavan kehittää liiketoimintaa ja auttaa muutospaineissa. Erialaisten palvelujen merkitys taloudessa korostuu ja palvelumuotoilun systemaattisen tavan avulla voi luoda onnistuneita palvelukokonaisuuksia, joissa on alusta asti huomioitu ihminen ja palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 26–27.) Muotoiluajattelu on ihmiskeskeinen lähestymistapa, joka iteratiivisen prosessin avulla muodostaa käsityksen loppukäyttäjistä. Sen avulla suunnittelija voi asettua loppukäyttäjän asemaan ja ymmärtää ongelmia, joita käyttäjä voi kohdata. Lähestymistapa korostaa empaattisuutta ja käyttäjäkokemusta. Muotoiluajattelun tulisi olla olennainen osa palvelukehitystä. (Barrett ym. 2015.)

2.4 Kehitystyön johtaminen ja organisointi

Kehittämistä tehdään erilaisten projektien ja hankkeiden kautta, kuten edellä on esitetty. Tavoite jaotellaan kokonaisuuksiin, joista muodostuu hankkeita ja/tai projekteja. Kehitystyön eteenpäin vieminen vaatii tarkkaa organisointia ja johtamista, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin.

Hallinnolla tarkoitetaan johtamisen ja ohjaamisen viitekehystä. Vastuu projektihallinnon ylläpidosta on usein määritelty projektin omistajalle tai ohjausryhmälle. Projektityötä tekee väliaikainen ryhmä, joka on erillään linjatyöstä. Suunnitteluvaiheessa määritellään sidosryhmät ja projektiorganisaatio sekä näiden väliset rajapinnat. Projektiorganisaatiolla on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat sen muodostumiseen sekä johtamiseen. Projektiorganisaatio on väline tavoitteiden saavuttamiseksi ja sen rakenne voi vaihdella tilanteen ja tarpeen mukaan. (SFS-

ISO 21500 2012, 18; Ruuska 2012, 127, 130.) Kuvassa 11 on esitelty projektille tyypillisiä sidosryhmiä.



Kuva 11: Tyypillisimmät projektin sidosryhmät. (SFS-ISO 21500 2012, 20.)

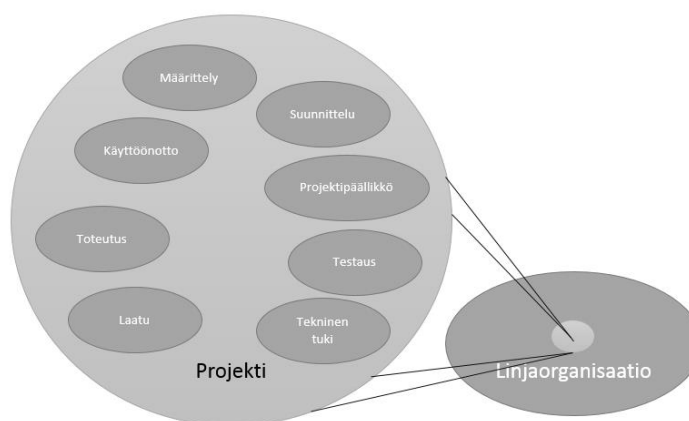
Projektiorganisaatiossa on erilaisia rooleja, vastuuta ja valtuustasoja. Näistä tulee viestiä kaikille projektin sidosryhmille. Projektiorganisaatio voi olla riippuvainen sidosryhmien välisistä juridisista, kaupallisista ja osastojen välisistä järjestelyistä ja sen vuoksi on tärkeää määritellä eri ryhmien roolit ja vastuut. (SFS-ISO 21500 2012, 18.)

Projektiorganisaatio tulisi pitää mahdollisimman matalana ja sen koko voi vaihdella eri vaiheiden mukaisesti. Yleensä alussa organisaatio on kevyempi ja laajenee matkan varrella, kunnes taas loppua kohden kevenee. Projektiorganisaatiossa on yleensä kolme tasoa, joilla jokaisella on erilaiset tehtävät. Tasot muodostuvat työtä suorittavasta projektiryhmästä, työtä ohjaavasta projektipäälliköstä ja projektin etenemistä tukevasta projektin johtoryhmästä. Rakenne voi olla hierarkkinen puumalli tai muodostua perusorganisaatiossa olevana saarekkeena. (Ruuska 2012, 127–128; Anttonen 2003, 101.)



Kuva 12: Projektiorganisaation puurakenne. (Ruuska 2012, 127.)

Puurakenteen avulla voidaan kuvata eri henkilöiden roolit projektissa ja viralliset johtosuhteet sekä työnjako. Muilta osin projekti ei voi toimia tämän mallin mukaisesti, koska siitä puuttuvat sivuttaissuuntaiset viestintäkanavat. Projektisaareke vastaavasti koostuu joukosta ihmisiä, joilla kaikilla on oma rooli ja vastuualue projektissa. Tieto kulkee vapaasti projektin ja linjaorganisaation välillä, eikä päätöksenteko noudata kankeita menettelyjä. Asiantuntijat ratkaisevat asioita ilman, että päätös tarvitsee joka kerta hyväksyttää jossain ryhmässä. (Ruuska 2012, 127–128.)



Kuva 13: Projektioorganisaation saarekemalli. (Ruuska 2012, 128.)

Projektin kertaluonteisuuden vuoksi myös johtamismenetelmät, viestintäjärjestelyt ja muutoksiin varautuminen on suunniteltava erikseen jokaista projektia varten. Tehokas johtaminen vaatii jatkuvaa ennakkointia ja johtamisessa ei voi hyödyntää samoja tekniikoita kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa. Merkittävä rooli projektin läpiviennin kannalta on projektipäälliköllä. Projektipäällikkö koordinoi ja ohjaa työtä sekä delegoimalla vastuuttaa tehtäviä asiantuntijoille. Projektipäällikkö toimii hallinnollisena suojamuurina, näyttää tietä ja inspiroi ryhmää, tarkistaa ja seuraa toteutusta. Projektipäällikön ei tule olla syväosaaja kaikessa. Olen-naista on hallita projektityön luonne sekä erilaiset suunnittelu - ja aikataulutustekniikat. Kustannusten arviointi - ja seuranta on projektipäällikölle jokapäiväistä työtä. Menestyäkseen projektipäällikkönä on hyvä omata monipuoliset viestintätaidot, kykyä tehdä päätöksiä ja hallita muutosta. Projektin menestyksekkäs johtaminen vaatii jatkuvaa viestintää ja tärkeää onkin, että projektipäällikkö osaa johtaa ihmisiä ja varmistaa, että muut tekevät oikeita asioita. (Ruuska 2012, 130–143; Anttonen 2003, 104.)

Kehitystyön johtamisen kannalta parhaiten toimii johtoryhmä, jossa jokaisella jäsenellä on oma etu ajettavana ja jonka organisaation toimintaan projektin lopputulos vaikuttaa. Johtoryhmä valvoo projektin etenemistä, mutta samalla tärkeänä tehtävänä on tukea projektipääl-

liikköä ja projektiryhmää tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtoryhmän lisäksi työtä voi ohjata ohjaus/valvonta- tai tukiryhmä, jonka rooli on sisältöpainotteisempi kuin johtoryhmän. Projektin asettaja/omistaja ei kuulu projektiorganisaatioon, vaan useimmiten toimii johtoryhmän puheenjohtajana. Projektin omistajalla on vastuu raportoida etenemisestä yrityksen johdolle. (Ruuska 2012, 144–149, 167; Anttonen 2003, 105.)

Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015) haastavat perinteisen projektinhallinnan, organisoinnin ja johtamisen mallin. Organisoituminen tulisi onnistua tuntematontakin lopputulosta varten ja organisaation pitäisi olla itseohjautuva tilanteen mukaisesti. Muuttuvassa ympäristössä on tehokkaampaa tutkia ja kokeilla, niin että prosessi ja kehitysprojektin lopputulos mukautuvat tiimin yhteistyöstä varsinaisen työn aikana. Uudenlainen toiminta vaatii kuitenkin muutoksia johtamisen lisäksi myös sopimukseen, budjetointiin ja yhteistyöhön. Tällöin johtajan odotetaan olevan apu liiketoiminnan ymmärtämiselle ja haasteille, kehittymisen ja kasvun tuki ja johtavan systeemin kautta. Itseohjautuvassa organisaatiossa luodaan pysyvä lupa tehdä asioita ja turvaverkko sen ympärille. Tämä keventää ja poistaa päätöksentekoa rakenteita. Uudenlainen organisaatio on elävä ja oppiva verkosto, jonka kilpailuetuna toimii jatkuva oppiminen.

2.5 Digitaalisten palvelujen kehittämisen haasteet

Digitaalisten palvelujen kehittämiseen liittyy aina järjestelmäkehitystä ja kuten aiemmin on esitetty, kehittäminen on kaiken kaikkiaan moniulotteista ja vaikeaa. Mahdollisia haasteita tunnistamalla, voidaan kehitystyön toteuttamista tehostaa. Filenius (2015, 192–198) tiivistää kehittämisen haasteita seuraaviin ilmiöihin. Yrityksissä toimintatapoja ei kovinkaan herkästi lähdetä muuttamaan. Toimintatapojen muutos lähtee ajattelutavan muutoksesta ja yritysjohtajan toimesta, jotta se voidaan nähdä käytännössä kehitysprojekteissa. Kehitys on tasapainoilua vaatimusten, kustannusten ja aikataulun kanssa ja vastuu on hajautunutta, jolloin selkeän kokonaiskuvan ylläpitäminen on vaikeaa. Konseptisuunnittelussa törmätään liian korkealentoisiin ideoihin ja ne jäävät toteuttamatta sen vuoksi. Haasteena on myös ideoiden toteuttamisen vaikeus, ennalta tehdyt teknologiavalinnat tai olemassa olevat järjestelmät, joihin palvelujen integroiminen ei onnistu. Haasteeksi voi muodostua myös muutosvastarinta tai kiire, joka ohjaa tekemään heikompaa laatua. Usein kehitysprojektin aikana unohdetaan loppuasiakas, jonka osallistamista voisi hyödyntää hankkeen alusta alkaen.

Erityisenä haasteena Filenius (2015, 196) nostaa esille palvelun lanseerausvaiheen. Usein unohdetaan miettiä mitä tapahtuu sitten, kun palvelu on tuotannossa. Markkinointiin, ylläpitoon, seurantaan ja jatkokehitykseen harvoin panostetaan sen vaatimalla tavalla. Uuden palvelun, tuotteen tai järjestelmän lanseeraus on yritykselle aina riski (Vaughan 2014). Jos lanseeraus tai käyttöönotto on tehty huonosti eli käyttäjien perehdyttämiseen ei ole käytetty

riittävästi aikaa ja resursseja, saattavat käyttäjät vältellä järjestelmän tai palvelun käyttöä. Tällöin tuotteen elinkaari jää lyhyeksi ja tavoiteltuja hyötyjä ei saavuteta. (Nunamaker & Briggs, 2011.)

Palvelujen kehittämistä tehdään erilaisissa projekteissa, hankkeissa tai määrämuotoisissa valmisteluryhmissä. Ruuska (2012, 41–54) kuvaa projektityöskentelyn haasteita kokonaisuudessaan seuraavasti: ongelmia saattaa syntyä, jos projekti on perustettu liian nopeasti ja valmistelu on tehty puutteellisesti. Tavoitteiden rajaaminen luo raamit, sille mitä kuuluu tehdä ja mitä ei, jolloin on erityisen tärkeää, että rajaus on tehty huolellisesti ja projektin aikana pidetään huolta, että se ei merkittävästi muutu.

Nykypäivänä jokainen yritys tarvitsee digistrategian. Tutkitusti ainoa keino selvitä vallitsevassa muutoksessa on luoda vahva näkemys digitalisoitumisen merkityksestä omaan toimintaan ja viedä kyseinen näkemys käytäntöön. Rajat eri toimialojen välillä tulevat hämärtyämään, jolloin tulonlähteitä voi löytyä yrityksen perustoimintaa laajemmasta arvoketjusta. Kehittämistä kuitenkin rajoittavat taloudelliset tekijät, digitaalisuuden hajautunut ja epäselvä omistajuus sekä osaamisen puute. Yritysten on osattava katsoa myös Suomen rajojen ulkopuolelle, koska digitalisaatio mahdollistaa tehokkaan globaalinn toiminnan. (Kurvinen, Kaario, Kelloniemi & Rieki 2014.)

Haasteista huolimatta digitaalisen asiakaskokemuksen rakentamisessa ja palvelujen kehittämisessä voi onnistua. Kun huolehditaan, että tuotteen tai tiedon löytäminen ja ostaminen on helppoa, verkkopalvelu on toteutettu asiakkaan ymmärtämällä kielellä sekä tavalla joka puhuttelee kuluttajaa. Olennaisinta on, että palvelu oikeasti palvelee asiakasta verkossa. Palvelun käytön ja asiakaskokemuksen pitkäjänteinen mittaaminen ja monitorointi ovat avainasemassa. Järjestelmäkehityksessä kokonaisuuden paloittelu helpottaa toteuttamista ja voidaan tarkastella tavoitteita ja toteumaa jokaisessa vaiheessa. Pienissä kehitysaskelissa toteuttaminen mahdollistaa ketterän ideoiden testauksen protoilun avulla ja ohjaa tekemään päätöksiä myös ketterämmin. (Filenius 2015.)

Nylén ja Holmström (2015) vahvistavat edellä mainitut digitaalisten palvelujen kehittämisen haasteet. Heidän mukaan viimeaikaiset tutkimukset korostavat sitä, kuinka vaikea on arvioida digitaalitekniikan investointien synnyttämää arvoa. Innovaatioprosesseja on vaikea ennustaa ja hallita, koska teknologian avulla voi tuottaa muutosta. Muutosta ohjailevat käyttäjät, joiden vaikutus voi muuttaa alkuperäistä päämäärää. Digitaalitekniikka kehittyy jatkuvasti kohti parempaa jalostuskapasiteettia ja alempia kustannuksia.

3 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimuksen tekeminen on erilaisten valintojen tekemistä ja tutkimusmenetelmän valinta on olennainen osa tutkimusstrategiaa. Menetelmän valintaa ohjaa erityisesti tutkimusongelma tai tutkimustehtävä ja mikä menetelmä tuo parhaiten vastauksia asetettuun ongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 123–138.)

3.1 Tapaustutkimus

Tähän tutkimukseen tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopii tutkittavan ilmiön lähestymistavaksi, sillä se etsii vastausta kysymykseen ”miten asia ymmärretään?” ja tavoitteena on kuvailla tutkittavaa ilmiötä tarkemmin. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta sen oikeassa toimintaympäristössä todella kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksen on tarkoitus tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden kerätä aineistoa eri lähteistä, jolloin voidaan saada kattava kokonaiskäsitys tutkittavasta kohteesta. Eri aineistot voivat täydentää toisiaan ja sitä kautta saadaan laajempi näkökanta kysymykseen. (Baxter & Jack 2008, 556; Dubé & Paré 2003; Eisenhardt 1989; Wynn & Williams 2012.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan tarkemmin yhden rajatun hankkeen toimintaa. Tyypillisesti tutkimusta tehdään rajattu ajanjakso ja se pohjautuu tarkkaan kuvaukseen prosessista (Swanborn 2010, 22).

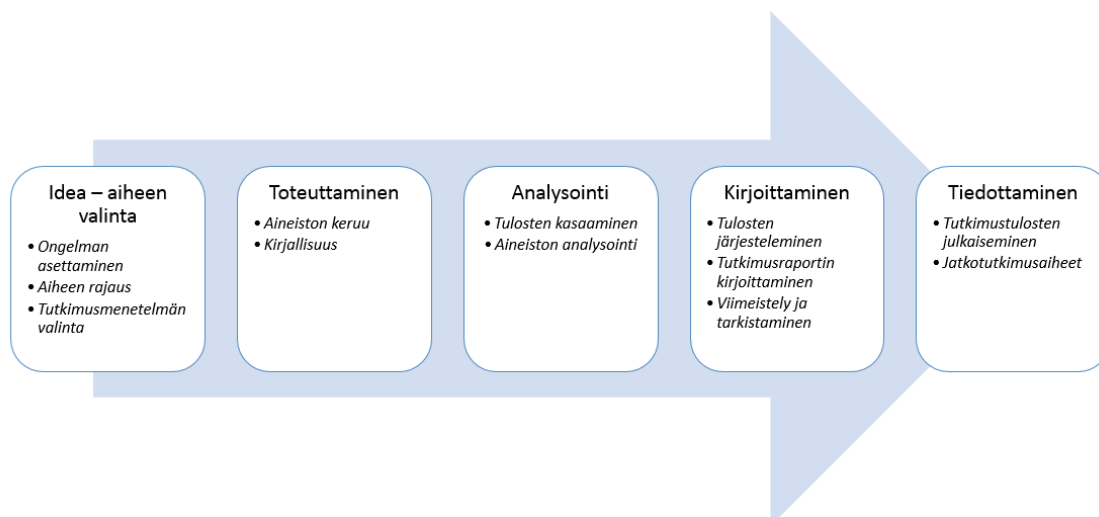
Tapaustutkimuksen tehtävänä on tehdä tapauksesta ymmärrettävä ja sen pyrkimyksenä on kuvata tai selittää tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on ymmärtää paremmin juuri tätä määritettyä tapausta. Tapaustutkimuksen eri tyypit sopivat eri tilanteisiin. Selittävä tutkimus etsii vastauksia vallitsevaan ongelmaan. Kuvaileva tutkimus kuvaa tilannetta tai ilmiötä. Parantava tutkimus pyrkii kehittämään tiettyä tutkittavan tilanteen näkökulmaa. (Stake 1995, 4; Runeson & Höst 2008, 135; Yin 2009, 19–21; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 31.)

Tapaustutkimukselle ominaista on määritellä, tehdäänkö tutkimus yhden tapauksen tutkimuksena (single case) vai monen tapauksen tutkimuksena (multiple case). Yhden tapauksen tutkimukselle tyypillisiä syitä ovat tapauksen kriittisyys tai harvinaisuus, sen paljastavuus, tai se, että tutkijalla on mahdollisuus tarkkailla ja havainnoida tutkimuksen kohdetta sen omassa ympäristössä. Yhden tapauksen tutkimus voi silti sisältää useita analysointiyksiköitä. (Runeson & Höst 2008, 139; Yin 2009, 46–61.) Aina kun se on mahdollista, tutkijan kannattaa suosia monen tapauksen tutkimusta. Useamman tapauksen avulla on mahdollista parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja saavuttaa analyttistä hyötyä. (Lee 1989; Yin 2009, 60; Swanborn 2010, 46.)

Tutkimusstrategiana tapaustutkimus mahdollistaa joustavan tavan havainnoida ongelmaa ja tarjoaa yksilöllistä vaihtelua. Tapaustutkimus sopii tietojärjestelmien kehittämisen tutkimiseen, koska tietojärjestelmät ovat osa nykyaikaista yritysmaailmaa ja vaikuttavat ihmisiin ja organisaatioihin. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole ratkaista ongelmaa vaan ymmärtää nykytilaa ja löytää siihen kehittämisehdotuksia. Tutkimuskysymyksen asettelussa, kun halutaan löytää vastauksia kysymykseen miten tai miksi, päädytään usein tapaustutkimukseen. (Dubé & Paré 2003, 598; Benbasat, Goldstein & Mead 1987; Yin 2009, 8–9.)

3.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimusprosessin alussa tutkijan tulee määrittellä tutkimusongelma tai aihe jota tutkia, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohde. Näihin vaikuttavat tutkijan oma kokemus. (Creswell 2014.) Perinteisesti laadullinen tutkimus on kuvattu perättäisinä prosessin vaiheina. Kuvassa 14 on kuvattu näitä viittä eri vaihetta.

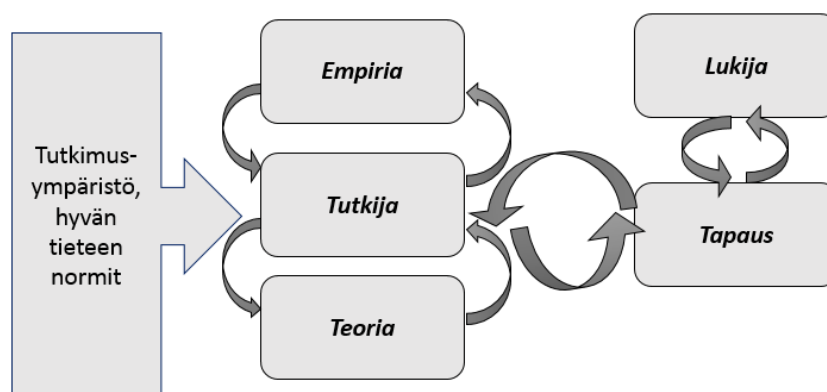


Kuva 14: Tutkimusprosessin vaiheet. (mukaillen Robson 2011; Alasuutari 2011; Hirsjärvi ym. 2013, 63–65.)

Kuten kuvassa on esitetty, kukin vaihe pitää sisällään erilaisia tehtäviä ja näissä tutkijan tulee tehdä valintoja. Jokainen laadullinen tutkimus on ainutlaatuinen, jolloin myös tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat ainutlaatuisia (Patton 2002, 433). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että usein nämä vaiheet lomittuvat monella tavalla toisiinsa. Näkemykset prosessin kulusta ovat ajan saatossa vaihdelleet. Ominaisempaa kuitenkin on, että tutkimus on luonteeltaan vaiheittaista, se on usein päättymätön prosessi, joka voi alkaa mistä tahansa kohdasta ja prosessi ohjaa tutkijaa pohtimaan uudelleen aiemmin tehtyjä valintoja. Tutkimusprosessin alkua loppupistettä voi olla vaikea määrittellä, koska alussa se nojaa aina jollain tavalla tutkijan omiin kokemuksiin ja lopussa se täytyy lopettaa julkaisemalla tulokset. (Walsham 2006; Ala-

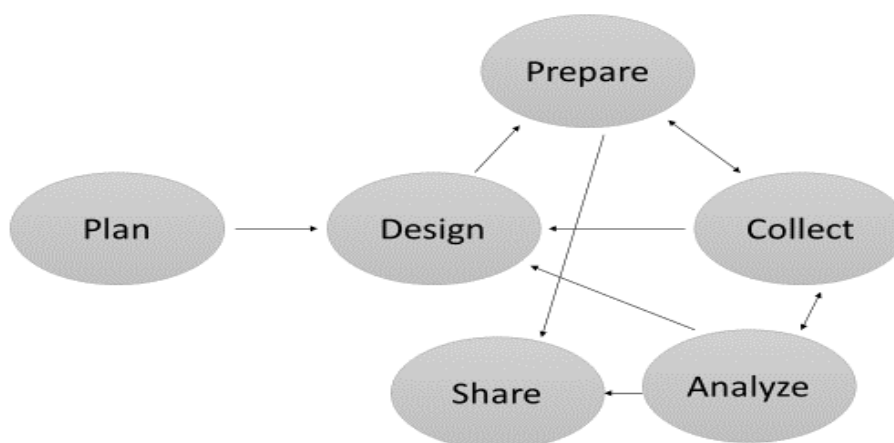
suutari 2011; Hirsjärvi ym. 2013.) Tehty tutkimus nostaa aina esiin uusia kysymyksiä ilmiöstä (Alasuutari 2011).

Tapaustutkimuksen prosessi lähtee perinteisesti tutkittavasta kohteesta eikä pelkästään yleisistä teorioista. Usein tutkijalla on kehityskohteesta jonkinlaista aiempaa tietoa ja ilmiö kiinnostaa tutkijaa, mikä helpottaa tutkimuskysymysten alustavaa määrittelyä. Kehittämiskohde saattaa muuttua ja usein se ainakin täsmentyy tutkimusprosessin aikana. (Silverman 2011, 29–32; Laine ym. 2007, 26; Ojasalo ym. 2014, 54.) Tässä tutkimuksessa on lähdetty ajatuksesta, että perinteistä vesiputousmallia muistuttava kehittämisen malli ei tue digitaalisten palvelujen kehittämistä. Tutkimuskohteena oleva kehityshanke on muuttanut projektityökentelyn mallia, jonka vuoksi haluttiin selvittää millaisia vaikutuksia muutoksella on mahdollisesti ollut. Tutkimusprosessin alussa tutkijalla on ennako-oletuksia tapauksesta ja tutkijan kannattaa perehtyä kohteeseen hyvin, jotta hän voi kyseenalaistaa myös omat ennako-oletuksensa ja näkemyksensä. Tutkimus sisältää kaiken kaikkiaan paljon tulkintaa. Tutkittavan tapauksen rakentuminen on vuorovaikutteinen prosessi, johon osallistuvat tutkija itse, teoria, empiria, tutkimusympäristö ja lukija. (Walsham 1995; Stake 1995, 9; Häikiö & Niemenmaa 2007, 54–55.) Näiden vuorovaikutusta on kuvattu alla kuvassa 15.



Kuva 15: Tutkimustapauksen muodostumisen prosessi. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 55.)

Tutkimustyön alussa tutkija perehtyi kohdeorganisaatioon ja tutkimuksen kohteena olevaan hankkeeseen. Kun tutkimuksen tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta siihen osallistuvien näkökulmasta, on tutkijalle tärkeää hahmottaa kohdeympäristöä (Orlikowski & Baroudi 1991). Tutkimusprosessin valmistelussa on hyödynnetty Robert K. Yinin (2009) tapaustutkimuksen menetelmää teoreettisena viitekehyksenä tutkimusprosessille. Tapaustutkimus on iteratiivinen prosessi, joka on esitelty alla kuvassa 16.



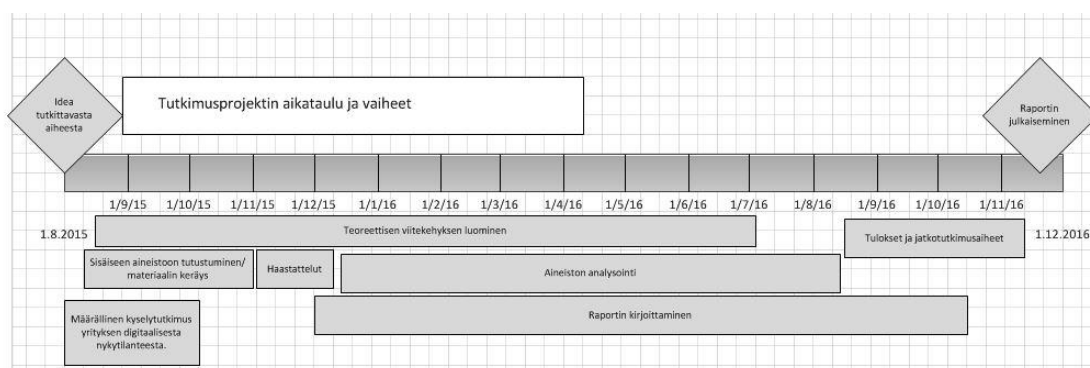
Kuva 16: Tapaustutkimuksen tutkimusprosessi. (Yin 2009, 2.)

Yin kuvaa tapaustutkimuksen prosessia iteratiivisena toimintamallina, joka sopi hyvin tutkittavan kehittämisalueen hahmottamiseen. Selkeä vaiheittainen prosessi tuottaa määrällisen tutkimuskehikon ja mahdollisuuden tuottaa lisäarvoa kehittämisalueelle. Tapaustutkimuksen ensimmäisissä vaiheissa tulee määrittellä tutkimuskysymys ja tehdä tutkimusmenetelmävalinta sekä hahmottaa menetelmän vahvuudet ja rajoitteet. Tapaustutkimusta voi tehdä yksittäisenä, rinnakkaisina, kokonaisvaltaisena tai sulautettuna, jolloin suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa tutkimuksen tarkoitus. (Gerring 2004; Yin 2009, 2, 24.)

Prosessi on kaiken kaikkiaan hyvin samanlainen kuin muunlaisessa empiirisessä tutkimuksessa, se kattaa yleisesti viisi tärkeää vaihetta: suunnittelun, aineiston keruun valmistelun, aineiston keräämisen ja analysoinnin sekä tutkimuksen raportoinnin. (Runeson & Höst 2008, 138.) Patton (2002, 447) kuvaa tapaustutkimusta analysointiprosessina, joka määrittelee, miten eri tutkimusaineistot kerätään, järjestellään ja analysoidaan tutkittavan ilmiön kuvaamiseksi.

Tämän tutkimuksen teko on ajoittunut aikataulullisesti noin vuoden sisälle. Idea tutkimusongelmasta alkoi muodostua pikku hiljaa kesän 2015 aikana ja siitä keskusteltiin tarkemmin kohdeyrityksen edustajan kanssa elokuun lopussa. Kyselytutkimus, jonka tulokset tutkija hyödynsi tutkimuskysymysten ja haastattelujen teemojen määrittelyssä, oli toteutettu alkusyksystä 2015. Sen avulla haluttiin saada parempaa ymmärrystä yrityksen digitaalisesta nykytilanteesta ja henkilöstön digitalisaation ymmärryksestä sekä tämän tutkimuksen kohteena olevan hankkeen tilanteesta. Tutkimusympäristön hahmottamisen ja sisäisiin materiaaleihin perehtymisen jälkeen aloitettiin haastattelututkimuksen suunnittelu. Yksilöhaastattelut eli aineiston keruu toteutettiin tiiviisti joulukuun 2015 aikana ja sen jälkeen tutkija on keskittynyt teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen, aineiston analysointiin ja tutkimusraportin kirjoittamiseen. Teoriaan perehtyminen oli aloitettu jo ennen tutkimusongelman asettamista, mutta

varsinainen teoreettisen viitekehysten luominen tapahtui samaan aikaan muun aineiston keruun kanssa. Kuvassa 17 on esitetty tutkimustyön vaiheet ja aikataulu.



Kuva 17: Tutkimuksen aikataulu ja vaiheet.

Kuvasta voi hyvin huomata kuinka lomittain eri asioita on tehty. Tutkimusongelma on asetettu alustavasti jo ennen ensimmäisen erillisen kyselytutkimuksen tekoa ja tarkemmin tutkimuskysymykset ovat muodostuneet sen jälkeen.

3.3 Aineiston keruun suunnittelu

Tutkimuksen suunnittelun alkuvaiheessa käytiin läpi, kuinka erilaista aineistoa tullaan keräämään. Usean aihealuetta käsittelevän lähestymisnäkökulman ansiosta huomattiin, että myös aineistoa voi ja kannattaa kerätä monella eri tavalla. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa hyödynnetään erilaisia laadullisia menetelmiä. Aineistoa voi kerätä havainnoimalla tai analysoimalla erilaisia kirjallisia raportteja, haastattelemalla ja kuvailemalla esiintyvää vuorovaikutusta, soveltamalla benchmarkingia tai ennakkoinnin menetelmiä. (Silverman 2011, 55; Ojasalo ym. 2014, 55.) Myös Yin (2009, 101–102) määrittelee kuusi tapaustutkimuksessa eniten käytettyä aineiston lähdettä; asiakirjat, haastattelut, arkistoidut tallenteet, suora havainnointi, osallistuva havainnointi ja fyysiset artefaktit. Luotettavuuden saavuttamiseksi tapaustutkimuksessa on hyvä käyttää useita lähdeaineistoja.

Tärkeää aineiston keruumenetelmän valinnassa on ottaa huomioon, mikä menetelmä tuottaa parhaiten vastauksia tutkimuskysymykseen. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty sekä haastatteluja että yrityksen sisäisen aineiston analysointia. Yrityksen sisäisen aineiston analysointimateriaalina ovat toimineet aiempien projektien raportit sekä tutkijan omat havainnot ja kokemus aiemmista projekteista digipalvelujen kehittämisen parissa. Tutkimuksen kohteena olevan hankkeen projektityöskentelyn havainnointiin ei käytännössä olisi ollut mahdollisuutta, koska tämä tutkimus on aloitettu vasta sen jälkeen, kun hanketyöskentely on ollut kohdeyrityksessä jo meneillään. Lisäksi havainnointi aineiston keruumenetelmänä olisi vaatinut aika-

taulullisesti pidemmän tarkastelujakson. Havainnointi on hyvin subjektiivista, jolloin tutkija olisi saattanut tehdä havainnot valikoidusti ja vaikuttaa itse hankkeen toimintaan. Näin tutkimuksen tulosten osalta merkityksellinen tieto olisi jäänyt huomaamatta. Laadullisen tutkimuksen yleisin aineiston keruumenetelmä on erilaiset haastattelut, jolloin pieni ryhmä vastaajia tarjoaa syvällisempää tietoa ajatuksistaan ja ideoistaan. (Eskola & Suoranta 1998, 72–75; Polonsky & Waller 2011, 134.)

Haastattelu toimii yhtenä tiedonhankinnan perusmuodoista ja metodina, joka on lähellä arkista käytäntöä. Se on yleisesti myös yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Tiedonkeruumenetelmän valinnan tulee olla perusteltua ja useimmiten tutkimusongelma ja -kohde ohjaavat, mitä menetelmää käytetään. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 11–41.) Tässä tutkimuksessa yhtenä tiedonhankinnan menetelmänä toimii haastattelu, jonka tavoitteena on kerätä tietoa haastateltavien ajatuksista, kokemuksista, käsityksistä ja tunteista.

Kun haastattelut nähtiin jo suunnitteluvaiheessa yhtenä ja tärkeimpänä aineiston keruumenetelmänä, oli hyvä ottaa huomioon myös sen mukana tulevia etuja ja haittoja. Haastattelijan rooli on erittäin haastava ja haastattelut vievät aikaa. Aineiston analysointi ja tulkinta voi muodostua vaikeaksi, koska aineisto on vapaamuotoista. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavan taipumus tai halu antaa suotavia vastauksia sekä haastattelutilanteesta johtuvien virhelähteiden määrä kasvaa. Kuitenkin oli perusteltua valita haastattelut aineiston keruumenetelmäksi, koska haluttiin saada syvällisempää tietoa aihealueesta, tutkia laajalaisesti ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia sekä selvittää tarvittaessa vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2013, 204–207.) Haastattelun teemoja ja runkoa käytiin vaiheittain läpi yrityksen ohjaajan kanssa aineiston keruun suunnittelu- ja valmisteluvaiheissa.

3.4 Aineiston kuvaus

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineistona jo aiemmin yrityksessä tuotettua kirjallista sisäistä ohjeistusmateriaalia projektihallintaa ja liiketoiminnan kehittämistä varten sekä kerättiin kasaan nyt meneillään olevassa hankkeessa tehtyä kirjallista ohjeistusta. Valmiina olevaan aineistoon tutkijan on suhtauduttava kriittisesti ja osattava muokata tai yhdistellä, että tiedoista saa vertailukelpoisia. Valmis aineisto voi hyvin toimia taustamateriaalina ja sitä voi käyttää esimerkiksi sisällön kuvailuun tai selittämiseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 187–189.) Haastatteluaineiston keräämistä varten käytiin kohdeyrityksen ohjaajan kanssa läpi potentiaalisia haastateltavia henkilöitä, jotka ovat olleet mukana hankkeen ydinryhmässä asiantuntijana tai toimineet ohjaus- ja/tai tukiroolissa. Hanketyöskentelyyn on osallistunut henkilöitä organisaation eri tasoilta ja yhtiöryhmän eri yhtiöistä. ”Kohdejoukon valintaa ohjasi voimakkaasti tutkimuksen aihe ja tarkoitus” (Hirsjärvi & Hurme 2014, 58).

Haastattelupyynnön lähetettiin ennalta valituille henkilöille sähköpostitse joulukuun alussa 2015. Henkilöt valittiin sillä perusteella, että he ovat olleet tiiviisti mukana hankkeen työskentelyssä. Hankeorganisaatiosta kartoitettiin eri rooleissa toimivia henkilöitä ja heiltä vaadittiin tietyn tason työpanosta hankkeeseen. Näin voitiin olettaa, että heillä on kattavasti kokemusta työskentelystä. Lisäksi tavoitteena oli löytää haastateltavia jokaisesta yllä mainitusta eri roolissa työskennelleestä henkilöstä. Haastattelupyynnöön vastasi 7 henkilöä ja haastattelun ajankohdat sovittiin jokaisen kanssa erikseen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina joulukuussa 2015. Jokainen haastateltava henkilö on työskennellyt hankkeessa jossain edellä mainitussa roolissa ja tunsivat hankkeen työskentelyä sekä tavoitteita hyvin. Haastateltavien roolit on jaettu kolmeen kategoriaan; ohjaus, osallistuja ja tuki. Tämän avulla kuvataan henkilöiden roolia hanketyöskentelyssä, mutta pyritään turvaamaan haastateltavien anonymiteetti. Jos joku henkilöistä on toiminut useassa roolissa, on kuvaukseen valittu se kategoria, joka on työajallisesti ollut merkittävin. Kaikki haastateltavat työskentelevät asiantuntijana, asiantuntijoiden esimies- tai johtotehtävissä ja edustavat joko liiketoiminta- tai ICT-osaamista.

Haastateltavien taustatiedot on esitetty alla olevassa taulukossa neljä.

Tunniste	Rooli
X1	osallistuja
X2	tuki
X3	ohjaus
X4	osallistuja
X5	ohjaus
X6	ohjaus
X7	osallistuja

Taulukko 4: Haastateltavien taustatiedot.

3.5 Haastattelujen toteutus

Tutkimus toteutettiin niin sanottuna puolistrukturoituna haastatteluna, josta Hirsjärvi ja Hurme (2014) käyttävät termiä teemahaastattelu. Haastattelun kysymykset on ennalta määritelty ja kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestys ja sanamuoto voi vaihdella. Haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin omin sanoin ja tarvittaessa vielä tarkensivat ja tiivistivät ajatuksiaan näin pyydettyä.

Haastattelujen valmistelu aloitettiin sisällön suunnittelusta. Haastatteluteemojen suunnittelu on yksi tärkeimpiä valmistelun vaiheita. Teemojen kautta hahmoteltiin tarkempia kysy-

mysmuotoja. Tarpeeksi tarkasti määriteltyjen kysymysten avulla haastattelija voi ohjata haastattelutilannetta ja varmistaa riittävän tiedon saamisen. Haastattelun kysymykset määriteltiin sanatarkalle tasolle, mutta haastattelutilanne oli kuitenkin joustava. Kysymysten järjestys ja sanamuoto saattoivat vaihdella keskustelun lomassa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66, 103.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, joka tarjosi mahdollisuuden vapautuneelle ja luontevalle keskustelulle. Ryhmähaastattelu olisi myös voinut olla tehokas tiedonkeruun muoto. Koska kuitenkin kolme haastattelua tehtiin haastavien aikataulujen vuoksi puhelimitse, yksilöhaastattelu oli paras mahdollinen tapa. (Hirsjärvi ym. 2013, 210.) Haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti ja kaikki tilaisuudet nauhoitettiin sekä videolle että äänitallenteelle varmenteena. Puhelinhaastattelut tallennettiin nauhoitteina, niiden osalta videotallenne ei onnistunut. Lisäksi haastattelija teki omia muistiinpanoja haastattelun aikana. Haastattelun tallentaminen kuuluu teemahaastattelun luonteeseen. Näin saadaan talteen tilanteeseen sisällytynyt äänenkäyttö ja tauot. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 92.) Haastattelijalla oli haastattelutilanteissa mukana haastattelurunko (liite 5), jossa on myös tarkentavia lisäkysymyksiä tukemaan haastattelutilannetta. Haastatteluja varten oli varattu rauhallinen neuvotteluhuone. Suunniteltu tunnin aikataulu piti hyvin ja kaikki haastattelut toteutettiin niille varatussa ajassa.

Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin noin viikkoa ennen haastattelutilaisuutta ennakkomateriaali, jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja haastattelun teemoista lyhyesti. Lisäksi materiaalissa oli kuvattuna yrityksen kehittämisen prosessi ja hankkeessa käytössä ollut kehittämisen malli. Haastateltavia pyydettiin etukäteen pohtimaan näiden kahden prosessimallin eroja, mahdollisuuksia ja haasteita.

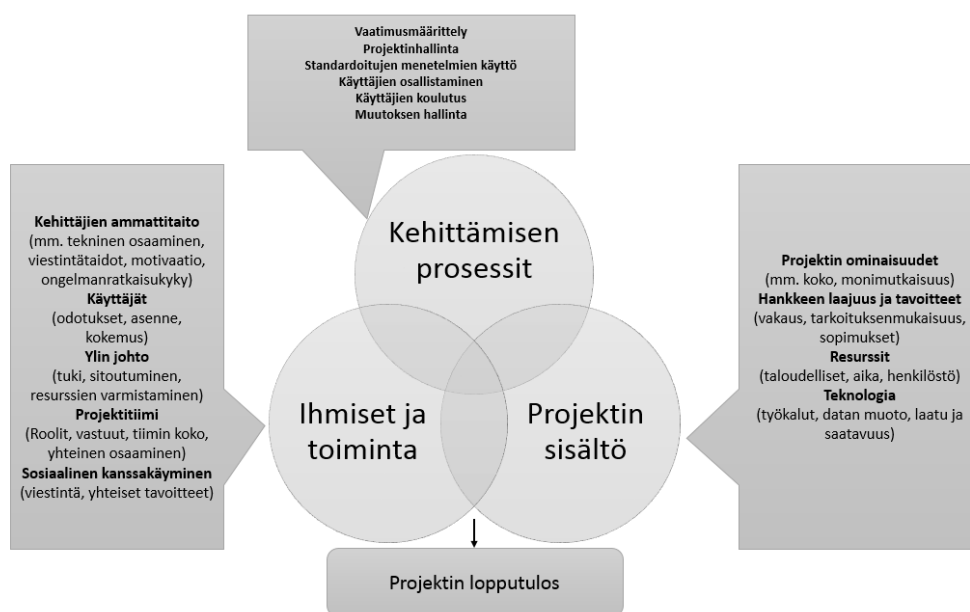
3.6 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi on tutkimuksen lopputuloksen kannalta tärkeä vaihe. Siinä tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia on saatu tai saattaa tulla esille ja miten ongelma olisi alun perin pitänyt asettaa. Aineiston analyysille tyypillisiä pääpiirteitä on, että analysointi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa. Kun tutkija haastattelee itse, hän voi havainnoida ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä ja hahmotella valmiiksi malleja syntyneistä havainnoista. Aineisto säilytetään sanallisessa muodossa ja analysointi tapahtuu lähellä aineiston kontekstia. Analysoinnissa tutkija käyttää päättelyä ja hyödyntää monenlaisia analysointitekniikoita. Näistä eri tekniikoista kuitenkin hyvin harva on standardoituja. (Hirsjärvi ym. 2013, 221; Hirsjärvi & Hurme 2014, 136.)

3.7 Analysointiyksikkö ja attribuutit

Tapaustutkimuksen yksi tärkeimmistä määritelmistä on analysointiyksikkö. Se tarkoittaa mikä on tutkimuksen tärkein tutkimuskohde. Tutkimuskysymyksiä määriteltäessä selkeytyy myös analysointiyksikkö. Myös analysointiyksikköä kannattaa tarkastella tutkimuksen aikana ja sitä ei kannatakaan heti alussa lukita, koska aineiston keruun aikana siihen on hyvä palata. (Yin 2009, 30.) Tutkimuksen muuttujat eli attribuutit on kuvattu liitteessä 6. Tutkimuksen tieteellistä luotettavuutta kuvataan attribuuttien avulla (Dubé & Paré 2003). Tämän tutkimuksen analysointiyksikkö on digitaalisten palvelujen kehittäminen, siihen liittyvät tapahtumat ja menestystekijät. Tutkimuksessa on analysoitu kehittämisen mallin ja prosessien vaikutusta hanketyöskentelyyn sekä digitaalisen kuluttajapalvelun kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä.

McLeod ja MacDonell (2011) esittävät, että kehitysprojektien lopputulokseen vaikuttavat seuraavat tekijät; ihmiset ja toiminta, kehittämisen prosessit sekä projektin sisältö.

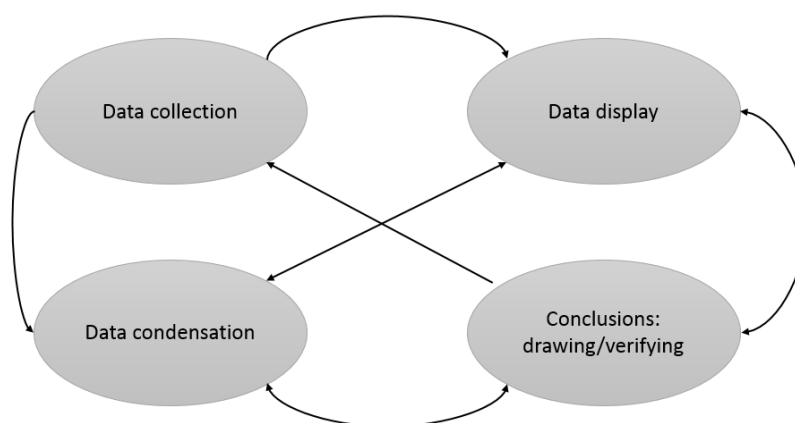


Kuva 18: Kehittämisen prosessiin vaikuttavat ominaisuudet. (mukaillen McLeod & MacDonell 2011.)

Onnistuneen lopputuloksen kannalta kaikki kuvassa esitetyt tekijät tulee varmistaa uutta projektia suunniteltaessa. Menestykseen vaikuttaa erityisesti kehitysprosessi, joka tuottaa innovatiivisia tuotteita ja palveluja. Integroimalla käyttäjäkokemuksen mittaaminen ja sen hyödyntäminen osaksi kehitysprosessia, voidaan suunnitella myös uudenlaisia ansaintamalleja. (Luoju & Cavén-Pöysä 2010.)

3.8 Analyysin vaiheet ja toteutus

Aineiston analyysia päästään useimmiten kunnolla tekemään vasta tietojen tarkistuksen ja täydentämisen sekä aineiston järjestämisen jälkeen. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin ja analysoitiin Miles, Huberman & Saldanān (2014) interaktiivisen mallin mukaisesti. Malli on esitelty kuvassa 19.



Kuva 19: Aineiston analyysin osatekijät, interaktiivinen malli. (Miles ym. 2014, 14.)

Malli muodostuu neljästä eri osatekijästä, jotka liittyvät tiiviisti toisiinsa. Vuorovaikutteiseksi mallin tekee se, että eri osatekijät täydentävät toisiaan ja niiden välillä tapahtuu aineistossa muutosta. Datan keräämisen jälkeen alkaa kerätyn datan tiivistäminen. Datan esittäminen ja havainnollistaminen tapahtuu vuorovaikutteisesti tiivistämisen kanssa. Lopuksi tärkeänä osatekijänä on aineiston tulkinta ja johtopäätösten todentaminen.

Tutkimukseen aineistoa kerättiin haastattelujen avulla. Ennen tätä oli perehdytty yrityksen sisäiseen ohjeistukseen kehittämisen prosessista sekä kehityshankkeen tuottamiin materiaaleihin työskentelystä. Näin ollen tutkijan ymmärrys aihealueesta kasvoi sitä mukaa, miten aineistoihin oli päästy perehtymään. Kirjallisen aineiston pohjalta tarkennettiin kysymyksiä haastatteluja varten ja päästiin syventämään osa-alueita, joista haluttiin lisää tietoa. Haastattelukysymyksiä tarkennettiin useaan otteeseen ja niiden muotoa käytiin yrityksen ohjaajan kanssa läpi. Näin voitiin varmistua siitä, että saadaan myös sellaista tietoa hankkeen työskentelystä ja kehittämisen toimenpiteistä, mitä ei kirjallisista lähteistä voinut havaita.

Yrityksen sisäisen aineiston analysointi aloitettiin vertailemalla hankkeessa tuotettuja materiaaleja muun olemassa olevan ohjeistuksen kanssa sekä hyödyntämällä tutkijan omaa kokemusta projektityöskentelystä kohdeyrityksessä. Aineistoa kerättiin ja ryhmiteltiin osa-alueiden mukaan samankaltaisiin kokonaisuuksiin.

Ennen haastattelumateriaalin litterointia ja analysointia tarkistettiin tietojen oikeellisuus ja varmistettiin, että kaikki tallenteet toimivat. Haastatteluaineiston purkamisen osalta tutkijalla on kaksi vaihtoehtoa. Litterointi tarkoittaa aineiston purkamista ja puhtaaksikirjoittamista. Toinen vaihtoehto on tehdä päätelmiä tai teemojen koodaamista suoraan tallenteista. Tutkijan mielestä tehdyt haastattelut vaativat aineiston litteroinnin ja se tehtiin koko aineistosta. Jokainen haastattelu kirjoitettiin melko sanatarkasti auki. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaista haastateltavan taukoa tai puheessa käytettyjä täyteäänteitä, ei ole kirjoitettu. Sanatarkka litterointi on tutkijalle hidasta ja työlästä. Jokaisesta haastattelusta on tallennettu oma dokumentti. Litterointia voi tehdä myös valikoiden niin, että kirjoittaa tekstiä esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 222; Hirsjärvi & Hurme 2014, 138–141.)

Litteroinnin jälkeen aineistoa lähdettiin tiivistämään ja jaottelemaan teema-alueittain. Tiivistämistä on tehty litteroidun aineiston pohjalta niin, että aineistoa on jäsennelty teemojen mukaan taulukkoon. Tämä on helpottanut aineiston hahmottamista ja analysointia teemojen mukaisesti. Teema on tietynlainen toistuva piirre tai aihe haastattelussa. Tällöin aineistosta tarkastellaan esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Tavannomaista on, että ainakin lähtökohtateemat toistuvat ja esiin voi nousta myös muita teemoja. Datan tiivistäminen on prosessi, jossa valitaan, yksinkertaistetaan, tarkennetaan ja muokataan kerätystä datasta tutkimukselle olennaista aineistoa. Tiivistäminen on osa analysointia, se luo pohjan aineiston tulkinnalle ja siinä esiintyvät tutkijan tekemät päätökset. Kun aineiston kerääminen edistyy, tutkija tiivistää jo kerättyä dataa erilaisten menetelmien avulla. Näitä ovat aineiston koodaaminen, teemoittelu, kategorisointi ja erilaiset yhteenvedot. (Patton 2002; 465; Miles ym. 2014, 12; Hirsjärvi & Hurme 2014, 173.)

Aineiston ja datan esittäminen ja havainnollistaminen on jäsennetyn ja tiiviin tiedon yhdistämistä, joka mahdollistaa aineiston tulkitsemisen ja johtopäätösten tekemisen. Aineiston esittäminen ja havainnollistaminen ovat osa analysointivaihetta. Selkeä aineiston esittäminen luo vankan pohjan kvalitatiiviselle analyysille. Aineistoa voi esitellä erilaisten matriisien, graafien ja kuvaajien avulla. Datan analysoinnissa tutkija tekee analyttisiä päätöksiä siitä, miten esittää datan matriisissa sekä määrittää käytettävät rivit ja sarakkeet. (Miles ym. 2014, 12–13.)

Analysointiprosessin yksi ja usein viimeinen vaihe on johtopäätösten tekeminen ja niiden oikeellisuuden varmistaminen. Eri merkitykset, jotka ovat nousseet aineistosta esille, tulee testata, jotta voidaan varmistaa niiden uskottavuus ja vahvuus. Niiden avulla varmistetaan johtopäätösten validiteetti. Varmistuksen voi tehdä muistiinpanojen pohjalta, todistamalla johtopäätökset datan avulla tai kertaamalla tulokset kollegoiden keskuudessa. (Miles ym. 2014, 13–14.)

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset teema-alueittain. Tulokset on jaoteltu haastattelurungon teemojen mukaisesti ja esille on nostettu haastatteluissa eniten korostuneet osa-alueet. Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään syvällisempää ymmärrystä siitä, miten digitaalisten palvelujen kehittämistä voitaisiin parantaa.

4.1 Digitalisaation vaikutukset menestykseen

Näkemykset siitä, miten digitalisaatio vaikuttaa vakuutusalaan lähitulevaisuudessa ja millä tavalla digitalisaation vaikutukset nähdään tällä hetkellä LähiTapiolassa, jakaantuivat haastateltavien vastauksissa. Suurin osa oli sitä mieltä, että alalla on jo pitkään ollut erilaisia digitaalisia peruspalveluja, kuten vakuutusten ostaminen ja korvausten hakeminen. Palvelut tuotetaan mahdollisuuksien mukaan kaikkikanavaisesti ja eri päätelaitteilta saavutettavaksi jo nyt. Tämä kuitenkin aiheuttaa sen, että alalla voi olla haastavaa kehittää täysin uudenlaista palvelua tai tapaa tuottaa vakuutusalan peruspalveluja ilman, että yritysten ydinliiketoiminnan ympärillä tapahtuu muutoksia.

Seitsemästä haastateltavasta viisi oli sitä mieltä, että digitalisaatio ei vielä käytännössä kovinkaan paljon näy LähiTapiolassa, vaikka puheissa se on ollut jo pitkään havaittavissa ja erilaiset peruspalvelut tuotetaankin digitaalisesti. Asiakkaiden elämässä ja arjen tekemisessä ei uskottu tapahtuneen merkittäviä muutoksia, vaikka verkkopalveluja on kehitetty ja uusia tuotte- ja palvelukokonaisuuksia on lanseerattu viime vuosien aikana sekä kaikki yrityksen käytössä olevat laitteet ovat digitaalisia. Tämä näkemys erosi henkilöstölle toteutetun määrällisen tutkimuksen tuloksista, jonka mukaan digitaalinen murros näkyy osittain jo yrityksen toiminnassa ja merkittävää muutosta uskottiin tapahtuvan lähivuosien aikana.

Myös ajatukset ja havainnot siitä, millä tavalla digitaaliset lähtökohdat ja mahdollisuudet otetaan huomioon uusien palvelujen kehittämisessä, jakoivat haastateltavien mielipiteitä.

Digitalisaatio näkyy palvelujen kehityksessä ja sen tuomat mahdollisuudet otetaan huomioon.		
Samaa mieltä tai osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä tai osittain eri mieltä
<i>"No varmaan niin kuin otetaan, mutta ehkä vähän on ollut hakua, että se olisi jotain mitä pitää kehittää, että se on jotenkin erilaista ja nyt me digitalisoidaan erikseen</i>	<i>"Mun mielestä joo ja ei. Se on ehkä kuitenkin sen verran uutta, että sitä ei osata ottaa oikeeseen paikkaan ja se yhtenäisen linja, että millaisia</i>	<i>"Pahoin pelkään, että ei oteta. Meillä ei talossa oikein vielä tiedetä, että mitä me siinä digitalisaatiossa haetaan ja mitä meillä on jo nyt mahdollisuuksia tehdä".</i>

<i>jotain.</i>	<i>digitaalisia palveluita me tarjotaan asiakkaille. Osataanko me ehkä tunnistaa vielä missä kaikessa me voitaisiin hyödyntää digitalisaatiota”</i>	
<i>”Kyllä mä sanoisin, että otetaan. Kyllä se on tällä hetkellä kaiken tekemisen ytimessä”.</i>		<i>”Ikävä kyllä ne musta vähän jää ryhmärakenteen alle. Eihän me olla menossa niillä panostuksilla mihin pitäisi”.</i>
<i>”Varmaan enenevässä määrin. Enemmän se on ollut puheen tasolla, että me halutaan olla mukana, ymmärtää ja kehittää sitä”.</i>		
<i>”Kyllä meitä on vahvasti vaivannut se arkkitehtuurin puute ja näkyvä siitä mitä me ollaan rakentamassa. Nyt se suunta on oikea”.</i>		

Taulukko 5: Yhteenveto otetaanko digitaaliset lähtökohdat huomioon kehityksessä.

Kuten taulukosta voi havaita, haastateltavat olivat melko eri mieltä siitä, näkyykö digitalisaatio palvelujen kehityksessä ja otetaanko sen tuomat mahdollisuudet aina huomioon. Neljä henkilöä oli sitä mieltä, että ne huomioidaan, yksi ei ollut eri eikä samaa mieltä, ja kaksi oli sitä mieltä, että mahdollisuuksia ei oteta huomioon tai osata hyödyntää. Vastauksissa oli havaittavissa selkeitä eroja ohjaus ja osallistuja roolissa olevien henkilöiden välillä. Digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja hyötyjä nähdään monessa asiassa ja erityisesti, että ne voisivat tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja asiakaskohtaamiseen sekä tehostaa yritysten omaa toimintaa. Yksi haastateltavista kuvailee digitalisaatiota seuraavasti:

”Digitalisaatio on tätä kaikkikanavaisuutta, se on yksi tapa tuottaa asiakaskohtaamisia, tavallaan väline asiakaskohtaamisiin. Digitalisaatio ja digitaalisuus täytyy ymmärtää aika laajassa kontekstissa ja niin kuin LähiTapiola ymmärtää sitä, että digitalisaatio ei ole pelkästään näiden erilaisten päätelaitteiden kautta saatavia palveluita, kännyköiden, tablettien, tietokoneiden. Digitaalisuutta on myös se, että jos me tehdään joku semmoinen väline, että meidän toimihenkilö voi mennä asiakkaan luokse”.

Haastatteluissa tuotiin esille, että asiakkaalle hyödyllinen palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman. Suurimmat digitalisaation tuomat mahdollisuudet ovat juuri niissä asioissa, jotka näkyvät asiakkaalle ja konkreettisesti helpottavat asiointia. Mahdollisuuksien täysimääräinen hyödyntäminen vaikuttaa merkittävästi myös henkilöstöön ja resurssitarpeeseen. Se vaatii ihmisiltä ajattelutavan muutosta ja oman osaamisen kehittämistä. Yritysten täytyy muuttaa sisäisiä prosesseja ja tehdä järjestelmämuutoksia. Toisin sanoen se tarkoittaa jatkuvaa yritysten oman toiminnan kehittämistä.

Digitaalisten palvelujen kehittämisen haasteina tai esteinä todettiin LähiTapiolassa tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa olevan:

1. kehitysprojektien päätöksenteko- ja rahoitusmalli
2. nykyinen perusjärjestelmien arkkitehtuuri ja kokonaisrakenne
3. täysin uuden keksiminen, ennustaminen ja erottautuminen kilpailijoista
4. kaikkikanavaisuus - asiakaskäyttämisen hallittavuus
5. henkilöstön resursointi kehityshankkeisiin
6. kehitysprojektien hidas käynnistyminen ja läpivienti.

Haastateltavat korostivat, että kehitysprojektin tehokas läpivienti vaatii hyvää suunnittelua ja asian valmistelua sekä asiantuntijoita edistämään työtä. Nykyisten perusjärjestelmien rakenteen koettiin aiheuttavan digitaalisten palvelujen kehittämisessä lisätyötä, joka taas vaikuttaa kokonaistoteutuksen aikatauluun. Haastateltavat kokivat, että digitalisaatio vaikuttaa koko organisaatioon ja se tuo uudenlaisia vaatimuksia.

4.2 Strategia ohjaa tekemistä

Strategia ohjaa voimakkaasti yritysten toimintaa ja tutkitusti nykypäivänä jokainen yritys tarvitsee myös digistrategian. Suomessa vain noin joka neljännessä yrityksessä oli sellainen vuonna 2015. LähiTapiolan vuosien 2016–2018 strategiassa digitalisaatio on merkittävänä painopisteenä ja myös haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutosta on ollut havaittavissa jo ennen strategiakauden vaihtumista. Aiemmassa strategiassa digitaalisuus nähtiin jakelukanavana, osittain irrallisena asiana ja sen painotusta ei käytännössä havainnut. Nyt asia on yhtenä kulmakivenä, siitä on selkeä linjaus, se on voimakkaasti henkilöstön puheissa ja ryhmässä halutaan löytää parhaita keinoja yhdistää henkilökohtainen palvelu ja digitaalisuus.

Osa haastateltavista pohti kuitenkin sitä, miten strategiassa painotetut asiat näkyvät käytännössä ja miten ne jalkautuvat arjen työhön. Resursointi ja kehittämiseen ohjatut panokset

voivat edelleen muodostua haasteeksi. Tarve muuttaa asioita on kova, mutta miten varmistetaan, että keskitytään oikeisiin asioihin ja saadaan konkreettisia tekoja aikaiseksi.

4.3 Kilpailijatilanne

Finanssialan Keskusliiton mukaan vuonna 2014 Suomessa toimi 57 kotimaista vakuutusyhtiötä ja yhtiöt työllistivät noin 11 000 henkeä. Suomessa toimii myös 14 ulkomaisen vakuutusyhtiön edustustoa ja vuonna 2014 noin 660 ulkomaista yhtiötä oli ilmoittanut palvelujen tarjoamisesta rajan yli. Ala muodostuu yhtiöryhmittymistä sekä yksittäisistä yhtiöistä ja vuonna 2014 suurimmat toimijat Suomen vahinkovakuutusmarkkinoilla olivat OP-Pohjola-ryhmä, LähiTapiola-ryhmä, IF-konserni ja Fennia. (Finanssialan Keskusliitto 2015.) Kaikilla LähiTapiola-ryhmän merkittäväillä suomalaisilla kilpailijoilla on asiakkaille tarjolla erilaisia verkkopalveluratkaisuja peruspalveluista. Haastateltavat kokivat, että tällä saralla joka puolella tehdään kehitystä palasina eikä yhdelläkään toimijalla ole täysin kattavaa kokonaisuutta, joka olisi merkittävästi ylitse muiden. LähiTapiolan nähtiin asemoituvan hyvin suhteessa muihin suurin kilpailijoihin. Suurimmista kilpailijoista IF:n uskottiin panostavan digitaalisten palvelujen kautta toiminnan tehostamiseen ja OP-ryhmän asiakaskokemuksen parantamiseen kokonaispalveluissa. Kaksi haastateltavaa toi esille täysin toimialan ulkopuolelta tulevat yritykset, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat vakuutusliiketoimintaan kytkemällä vakuutukset osaksi tuotetta tai muuttamalla maksuliikennepuolta. Isona riskinä nähtiin se, että joku toinen tuottaa palvelun paremmin, jolloin myös tuotteen kilpailuttaminen onnistuu missä tai miten tahansa. Toimiala muuttuu tuotelähtöisestä palvelujen tuottamisen suuntaan, jolloin niiden kehittämisen tulee olla nopeaa ja helppoa.

Erityisenä haasteena pidettiin sitä, miten LähiTapiola voi erottautua kilpailijoista ja päästä siihen, miten digitaalisuus toimii parhaimmillaan yritystoiminnassa eli luo kuluttajalle tarpeita. Kilpailun kannalta merkittävään rooliin nousee myös se, miten pitkällä aikavälillä kuluttajakäyttäytyminen muuttuu vakuutettavien tuotteiden osalta ja miten yritykset reagoivat tähän muutokseen. Erilaisia suuntauksia on jo havaittavissa, esimerkiksi että autojen tai asuntojen omistaminen vähenee, jolloin vuokraaminen ja lainaaminen lisääntyvät. Kilpailussa menestymisen elinehtona pidettiin sitä, että ymmärretään kehittymisen ja muutoksen tarve, korostetaan omaa brändiä sekä selkeytetään sanomaa ja palvelutarjontaa asiakkaalle. Tarjotaan personoituja ja merkityksellisiä asiakaskohtaamisia, varmistetaan rahat ja resurssit digipalvelujen kehittämiseen sekä keskitytään valittuihin asioihin.

4.4 Kehittämisen malli - kohti ketterämpää toimintatapaa

Isoissa organisaatioissa ja yhtiöryhmässä, joka muodostuu monesta eri liiketoiminnosta ja yhtiöstä, joilla jokaisella on omat liiketoiminnalliset tavoitteensa, kehittäminen vaatii tietyn-

laista organisoitua mallia ja tarkkaa budjetointia sekä organisoitua päätöksentekoa. Kehittämisen parissa työskentelee suuri joukko erilaisia ihmisiä ja menestyminen vaatii monenlaista osaamista. Kehittämisen mallin tulisi varmistaa tietynlaiset raamit, mutta ei sulkea pois luovaa innovointia.

Vertailemalla sisäistä ohjeistusta ja aineistoa kehittämisen osalta voidaan todeta, että prosessit on kaiken kaikkiaan kuvattu kattavasti. Tarkemmat ohjeet jokaiseen prosessin vaiheeseen syventävät asiantuntijan ymmärrystä aihealueesta. Merkittävin ero mallien välillä on liiketoiminnallisessa valmistelussa ja kehitysidean suunnittelussa. Hankkeessa pilotoitu malli korostaa suunnittelun tärkeyttä ja tuo esille käyttäjätestauksen. Prosessin tavoitteena on kokonaisuudessaan uusien ideoiden kehittäminen ja valittujen ideoiden nopea testaaminen ja toteuttaminen. Hankkeessa henkilöstön organisoituminen poikkesi jonkin verran aiemmista projekteista.

4.5 Digitaalisten palvelujen kehittäminen

Digitaalisten palvelujen kehittäminen on vaatinut merkittäviä panostuksia LähiTapiola-ryhmän muodostumisesta lähtien. Vuodesta 2013 lähtien on haluttu varmistaa sähköiset peruspalvelut vakuutusten ostamisessa ja korvauksen haussa. Tämän lisäksi jatkuvasti on pyritty uudistamaan palveluja ja kehittämään myös täysin uudenlaisia kokonaisuuksia. Uudenlaisesta palvelusta hyvänä esimerkkinä on LähiTapiolan Älyhenkivakuutus. Palvelukokonaisuus yhdistää aktiivisuusrannekkeen, sähköisen terveystarkastuksen ja itsevalmennusohjelmat sekä perinteisen henkivakuutuksen. Kokonaisuus motivoi kuluttajaa olemaan aktiivisempi ja sitä kautta voimaan paremmin, eikä vain ohjaa huolehtimaan vakuutusturvasta.

Digitaalisten palvelujen kehittämisen ei koettu eroavan merkittävästi muusta järjestelmä- ja ohjelmistokehityksestä. Sen pitäisi olla yhtä arkipäiväistä kuin kaiken muunkin kehittämisen. Monessa tapauksessa digitaalisella palvelulla on jonkinlainen rajapinta eri taustajärjestelmiin, useimmiten vielä moneen eri järjestelmään. Taustajärjestelmien rakenteella ja monimutkaisuudella todettiin kuitenkin olevan kehitystä hidastava vaikutus.

Haastateltavat toivat esille, että digipalvelujen ja digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen saattavat tuoda mukanaan erityispiirteitä ja vaatimuksia, jotka tulee ottaa huomioon. Palvelut vaativat enemmän testaamista, koska pitää ottaa huomioon erilaiset päätelaitteet. Palvelujen osalta tulee huomioida tietoturvakäytännöt ja suunnitella tilanteeseen sopivat tunnistautumiskäytännöt sekä huomioida loppukäyttäjän ideavaiheesta lähtien. Kehittämishankkeen aikana esiin voi tulla myös erityisosaamistarpeita, joita on vaikea tunnistaa riittävän aikaisessa vaiheessa. Tällaisista tilanteista muodostuu usein kustannuksia, joihin ei ole alussa osattu varautua tai osaamista ei löydy suunnitellussa aikataulussa. Asiakkaiden osallistaminen ja yh-

teissuunnittelu korostuvat silloin, kun palvelu tuotetaan loppuasiakkaiden käyttöön. Näin olen tulisi rohkeammin mennä markkinoille aiemmassa vaiheessa kehitystä ja jatkaa sitä yhdessä käyttäjien kanssa. Tämä mahdollistaisi nopeamman uusien palvelujen kehityssyklin, jonka ansiosta voi palvelujen oikeassa käyttöympäristössä havainnoida ne, jotka todella toimivat.

LähiTapiolassa perinteisempää vesiputousmallia muistuttavan kehittämisen mallin ja ohjeistuksen ei nähty aina toimivan optimaalisella tavalla ympäristössä, jossa uusia palveluita käyttäjille pitäisi toteuttaa nopeasti. Tavoitteena olisi päästä testaamaan lopullista ideaa ilman merkittävää rahallista panostusta ja pitkälle vietyä toteutusta. Haastateltavista osa korosti sitä, että kehittämisen malli ei kuvaa ja vastaa enää täysin käytäntöä. Useimmiten projektin läpivienti toteutetaan ketterillä menetelmillä, kun taas liiketoiminnallinen valmistelu vie aikaa ja resursseja, ja muistuttaa enemmän ohjeistettua kehittämisen mallia.

Hankkeessa pilotoidun kehittämisen mallin koettiin pääsääntöisesti tuoneen hyvää kokemusta kehityshankkeiden läpivientiin, sen avulla on voitu tunnistaa uudenlaisia toimintamalleja olemassa olevan kehittämisen mallin rinnalle. Alla olevaan taulukkoon on koottu haastatelluista pilotoidun mallin onnistumiset ja sitä kautta hyvät puolet. Toisessa sarakkeessa ovat haasteita muodostaneet osa-alueet.

Onnistumiset	Haasteet
Tuotetaan paljon ideoita ja niistä valitaan parhaat edistettäväksi. Keskitytään ideoinnissa aina kohdennettuun osa-alueeseen tai ongelmaan.	Kumppanit tulee löytää ja sitouttaa mukaan aikaisessa vaiheessa, jotta voidaan varmistaa ymmärrys ja tiedonkulku alusta lähtien.
Syvällinen ymmärrys ideasta muodostuu iteraatioiden, asiakastestauksen ja protoilun kautta.	Tarkan muutoshallinnan ja määrittelyjen puute aiheuttaa sen, että suunnitellun kehityskohteen kehittäminen ei pääty koskaan, jos sisältöasiat muuttuvat jatkuvasti. Jos tavoite muuttuu, vaikuttaa se myös kustannuksiin, aikatauluun ja projektinläpivientiin hankaloituu.
Lopputuloksena nopeammin esillä ja päätöksentekoa jatkosta helpottuu.	Mallissa tulisi tarkemmin määrittellä roolit ja ohjaus- ja päätöksentekokäytäntö.
Suunnittelu ja toteuttaminen on mahdollista tehdä pienemmissä kokonaisuuksissa.	Ilman määrittelyjä toimittajien on mahdollista arvioida kustannuksia ja kokonais kustannus voi kasvaa huomattavasti.
Nopea ja ketterä eteneminen kohti tuotantoa mahdollistaa tehokkaan kehittämisen syklin.	Ideoiden tarkka priorisointi suhteessa strategisiin tavoitteisiin.

Monipuolinen asiakasosallistaminen alusta asti.	Liiketoimintakonseptin suunnittelussa selvitetty tarkemmin mitä teknisesti voidaan tehdä ja sen jatkuva tarkentaminen - konseptointi jäänyt liian ylätasolle.
Laaja selvittely antaa kattavan kuvan kehitettävästä aiheesta.	Kehitettävän osa-alueen kokonaiskuvan puute, jos sitä ei ole tarkasti alusta asti määritetty.
Eri henkilöiden ja organisaation osa-alueiden sitouttaminen.	Projektoinnin vaihe vaatisi tarkempaa tarkastelua kokonaiskuvasta, siinä tulisi varmistaa resursointi ja varmistaa valmistelun sisältö -kohti tehokasta projektin läpivientä.

Taulukko 6: Pilotoidun prosessimallin onnistumiset ja haasteet.

Haastatteluissa kehittämisen mallin osalta esille nousi useita asioita, kun selvitettiin mitkä tekijät mahdollistavat kehittämistä tai muodostavat haasteita digitaalisten palvelujen kehitykselle. Mahdollisuuksina nähtiin se, että suunta on kaiken kaikkiaan menossa kohti ketterämpää tekemisen tapaa. Käyttäjäkokemuksen korostaminen koettiin tärkeäksi ja sen selvittämisen nähtiin olevan erityisen tärkeää prosessin etenemisen kannalta. Haasteita koettiin olevan kaiken kaikkiaan projektoinnin ja projektin käynnistämisen osa-alueilla.

Haastateltavat kokivat, että hankkeessa on onnistuttu seuraavissa osa-alueissa:

1. Uudenlaisen ja kokeilevan kulttuurin luominen.
2. Ydinryhmään on löydetty oikeat ja ammattitaitoiset henkilöt.
3. Ideointia on tehty hyvässä yhteistyössä ja eri organisaatioiden välillä.
4. Ratkaisuehdotuksia erilaisiin kysymyksiin on työstetty yli yhtiörajojen.
5. On tuotettu paljon hyviä ideoita.
6. On suunniteltu täysin uudenlaisia konsepteja.
7. On tehty laajamittaista selvitystyötä, asiakkaita osallistaen.

Enemmän haastatteluista nousivat esille kehittämiskohteet, suurimmaksi osaksi sen vuoksi, että hankkeessa on tehty kokonaan uudella tavalla töitä ja samalla kehitetty liiketoiminnallisesti merkittävää osa-aluetta. Näin ollen odotukset ovat olleet kovat ja haasteita on tullut vastaan matkan varrella.

Kehityskohteina esille nostettiin:

1. toimittajahallinta ja yhteistyö eri tahojen kanssa

2. päätöksenteko - ja ohjaustyöskentely
3. projektionnin malli ja rakenne, miten varmistetaan että idea etenee osana suurempaa kokonaisuutta
4. ajoittain kokonaiskuvan puute
5. palvelun lanseerausvaihe ja jalkauttaminen loppukäyttäjille
6. toimittajasopimusten hallinta
7. viestintä.

Toimittajanhallinnassa kaikki haastateltavat näkivät kehittämisen kohteita. Monitoimittajamallin todettiin olevan nykypäivää ja melkein välttämättömyys järjestelmäkehityksessä, mutta se tuo mukanaan monenlaisia haasteita. Eri toimittajien ja asiakkaan välisen yhteistyön muodostumiseen vaikuttavat useat tekijät. Hanketyöskentelyn kautta on havaittu, kuinka tärkeää on, että toimittajat ovat fyysisesti samassa tilassa tai käytössä on toimivat virtuaaliset työskentelyvälineet. Projektityöskentelyssä tärkeää on ihmisten välisen kommunikoinnin varmistaminen. Monitoimittajamallissa jokaisella toimittajalla on tietty rooli ja vastuu tietyn osa-alueen toteutuksesta. Haasteeksi tässä hankkeessa on muodostunut se, että kaikki toimittajat ovat olleet tasa-arvoisia, jolloin yhdelläkään ei ole ollut päävastuuta lopputuotoksesta. Tällaisia tilanteita voi välttää valitsemalla yhden päävastuullisen toimittajan, joka vastaa kokonaistoteutuksesta. Muut toimittajat vastaavat kohdennetusta osatoimituksesta.

Toimittajasopimusten tekeminen oli suurelle osalle haastatelluista melko vierasta, muutamalla oli enemmän kokemusta aiheesta. Se, miten sopimuksia LähiTapiolassa tehdään, missä organisaatiossa niitä hoidetaan ja kuka sisältöä määrittelee, oli myös suurimmalle osalle vierasta. Haastattelujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että sopimusten tekeminen ja sisällön määrittely on tapauskohtaista, vaikka periaatteessa näihin on olemassa selkeät mallit. Toimittajasopimukset ovat olennainen osa toimittajanhallintaa, sopimuksella varmistetaan ehdot, virhetilanteiden hallinta ja vastuut sekä kustannukset, mutta onnistunut lopputulos vaatii saumatonta yhteistyötä koko hankkeen ajan.

Kaikki haastatellut toivat esille, että päätöksenteko- ja ohjaustyöskentelyssä on kehitettävää ja sitä käsitellään myöhemmin johtamista ja projektinhallintaa käsittelevässä luvussa. Hanke olisi tarvinnut määrätietoisempaa ohjaustyöskentelyä etenemisen aikana. Nyt keskityttiin voimakkaasti toimittajien ja kumppanien ohjaamiseen, jolloin liiketoiminnallinen ohjaus jäi vähemmälle huomiolle. Kaksi haastateltavaa koki, ettei heille ollut kovinkaan selvää missä tai kuka päätti, mitkä ideat ja valmistellut konseptit etenevät lopulliseen projektionnin vaiheeseen ja sitä kautta kaupalliseen toteutukseen.

Kehittämiskohteiksi nousivat myös palvelun lanseerausvaihe ja jalkauttaminen loppukäyttäjille sekä viestintä ryhmän sisällä. Viestintä vaikuttaa olevan ikuinen haaste kehittämisen osa-

alueella. Kuitenkin koettiin, että viestintää tulee tehdä jatkuvasti vaikka se aika on pois hankkeen muista töistä niihin varatuilta asiantuntijoilta, jos sisäisen viestinnän hoitamiseen ei ole varattu erillistä resurssia. Uuden palvelun lanseeraaminen on kriittinen hetki, jonka läpivientiin tulisi valmistautua hyvin. Toteutuksen tekninen tuotantoon viemisen ja palvelun toiminnan varmistamisen koettiin toimivan hyvin, mutta markkinointi ja koulutus jäivät usein lanseerausvaiheessa vähemmälle huomiolle. Esille nousi se, että yhtiöillä ja henkilöstöllä saattaa olla vaikeuksia hahmottaa kaikkia muutoksia ja niiden vaikutuksia kokonaispalveluihin ja eri prosesseihin. Muutosvauhti on viime vuosina ollut melko kovaa.

Haastatteluista kehityskohteena esille nousi myös liiketoiminnallisten kokonaisuuksien hallinta ja kehitysaihioiden priorisointi. Osa haastatteluista koki, että iso kokonaisuus oli hukassa myös tutkimuksen kohteena olevan hankkeen tavoitteissa. Osittain oli epäselvää, kenellä tämä selkeä iso kokonaisuus tulisi olla hallussa ja miten suunnitelma kytkeytyy strategiaan valintoihin. Päätöksentekoon liittyviä tahoja vaikutti olevan monia ja se tuntuu osittain hidastavan prosessia ja aiheuttavan hämmennystä. Osa taas oli sitä mieltä, että he tekevät tai toteuttavat pientä osa-alueita kokonaisuudesta, heidän tehtävänä on varmistaa hankkeen eteneminen, eivätkä he pysty kiinnittämään huomiota kokonaisuuteen tai että kokonaisuuden hallinta ei edes kuulu heille. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että erityisesti digitaalisen kuluttajapalvelun kehittämisessä liiketoiminnallinen selvittely ja määrittely sekä siten lopullisen tahtotilan kirkastaminen ennen varsinaisen it-toteutuksen aloittamista on keskeistä. Tämä säästää kustannuksia siltä osin, että tarkemman tason määrittely voi mukautua vielä projektin aikana, kunhan on tunnistettu suurimmat kustannuksia aiheuttavat työt ja lopullinen tavoite säilyy samana.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat sitä mieltä, että hankkeessa työskentely on ollut onnistunutta, kun otetaan huomioon taloudelliset, ajalliset ja henkilöresurssit, joilla kokonaisuutta on edistetty. Kokonaisarvosana hankkeen työskentelylle ja saavutuksille, kouluarvosanoin 4–10, oli 7,64.

4.6 Roolit ja vastuut

Yhtenä merkittävänä tekijänä haastatteluista nousi esille henkilöstön resursointi, kehittämisen roolit ja vastuut. Kaikki haastateltavat kokivat, että onnistunut läpivienti ideasta toteutukseen vaati panosta yrityksen omalta henkilöstöltä ja tähän ei aina ollut löytynyt riittävästi henkilöitä ja osaamista. Toimittajat eivät voi yksin vastata liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumisesta, vaikka kyseessä olisi kuinka teknistä osaamista vaativa hanke. Kaikki olivat sitä mieltä, että asiakkaalla, työn tilaajalla tai hankkeen omistajalla on vastuu siitä, että kehitettävän kokonaisuuden ympärille luodaan onnistumisen edellytykset. Olennaista on löytää henkilö, joka ottaa vastuun kokonaisuudesta käytännön työn tasolla ja siitä, että toteutus

tehdään suunnittelulla tavalla ja aikataulussa, ylittämättä kustannuksia. Tärkeää on varmistaa, että it-toimittajat toimivat yhteen ja saavat tarvittavat tiedot, jos suunnittelua on tehnyt eri toimija tai asiakas itse. Yksi haastateltavista toi esille, että tällaista usean projektin ja hankekokonaisuuden pyörittämiseen tarvittavaa osaamista ei välttämättä löydy riittävästi yrityksen sisältä. Korostettiin systemaattista suunnittelutyötä ja kovan luokan ammattilaisuutta suurten muutoshankkeiden läpiviennistä, maailmalla olevien trendien tuntemista ja vahvaa osaamista arkkitehtuurista.

Osittain ongelmaksi muodostuivat myös henkilöstön ajankäyttö ja aikataululliset mahdollisuudet osallistua hankkeen työskentelyyn. Tämä vaikutti alusta lähtien myös sitoutumiseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn yhteisen asian edistämiseksi. Koettiin, että asiat etenivät ja muutoksia tuli niin nopealla tahdilla, että jos oli lyhyenkin ajanjakson varattuna muissa tehtävissä, oli haastavaa saada kokonaisuudesta uudelleen kiinni. Haasteet ajankäytössä ovat tyypillisiä ja kun yritetään edistää monia asioita samoilla ja/tai vähäisillä resursseilla, suunnittelu ja hyvä valmistelu jäävät puolitiehen. Tämä näkyy lopputuloksen toteutuksessa.

Erityisen tärkeänä pidettiin, että jokainen tietää oman roolinsa kokonaisuudessa ja toiseksi korostettiin voimakasta johdon sitouttamista mukaan ideointiin. Monia eri rooleja ja tekemisiä ei voi kiinnittää samalle henkilölle ja vastuualueiden tulee olla selkeitä. Hankkeessa liiketoiminnan tekijöillä on haastattelujen havaintojen pohjalta ollut monta erilaista vastuualuetta ja aina ei ole ollut täysin selvää kuka tai mikä organisaation taho on vastuussa. Epäselvät roolit ja vastuualueet aiheuttavat eniten epäselvyytilanteita ja hidastavat kokonaisuuden edistämistä. Nimetty ja pääsääntöisesti projektiin sidottu henkilöstö sekä tietyllä tasolla päätösvaltainen projektiryhmä muodostavat tiiviin kokonaisuuden, jolla varmistetaan, että toteutus etenee haluttuun suuntaan. Hankkeessa osittain oli muodostanut ongelmaksi se, että henkilöiltä puuttui tarvittava ryhmän tuki tai ei tiedetty, kuka on oikea henkilö tai taho päättämään asioista.

Sitouttaminen ja henkilöstön kouluttaminen tulisi aloittaa varhaisessa vaiheessa, jotta voidaan varmistaa, että viesti menee lopulta eteenpäin asiakkaille. Ryhmän eri yhtiöt ja niiden henkilöstö tulisi ottaa vielä enemmän mukaan jo ideointivaiheeseen. Olennaista on tunnistaa kaikki osapuolet, joita muutos koskee, ja varmistaa roolit ja vastuut myös tuotantoon siirron jälkeen. Henkilöstön osaamista yrityksen digitaalisista palveluista voisi jatkuvasti parantaa kokeilevan kulttuurin kautta. Tavoitteena olisi, että jokainen henkilöstöstä tuntisi paremmin olemassa olevat palvelut itse niitä testiympäristöissä kokeilemalla.

Haastatteluissa tuotiin esille, että oleellista on myös ottaa voimakkaammin käyttöön malli, jossa kehittämisen tulosten hyödyntäminen on selkeästi eri yhtiöiden henkilöiden tavoitteissa mainittuna. Näin varmistetaan, että palvelun käyttöönottovaiheessa nimetyt tahot varmistaa-

vat palvelun menestyksekkään lanseerauksen ja sitoutuvat alusta asti enemmän suunnitte-
luun.

Haastattelujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että jos kehittämistä halutaan viedä alusta
asti eteenpäin ketterien menetelmien avulla ja varmistaa nopeiden toteutusprojektien läpi-
vienti, liiketoiminnallisen ohjauksen tulee olla ”lähellä” projektia. Projekteissa tulee olla
tarpeeksi voimakas ja tilanteeseen sopivaksi luotu ohjausryhmätyöskentely. Liiketoiminnalli-
sen omistajan tai kehitysalueen tehtävälistan hallitsijan tulee varmistaa tavoitteiden hallinta.
Jos tavoite muuttuu tai tehtävälistalle tulee alkuperäisen suunnitelman lisäksi uusia tehtäviä,
niin jotain pitää myös jättää pois. Muuten tällä on vaikutusta resursointiin, projektin aikatau-
luun tai kustannuksiin.

4.7 Johtaminen ja projektinhallinta

Haastateltavista kaksi oli sitä mieltä, että hankkeen ja projektien ohjaaminen ja johtaminen
on toiminut ilman sen suurempia ongelmia. Molemmat toivat esille, että heille ohjausryhmän
työskentely ei juuri ole näkynyt ja kummallekin oli selvää, että sellainen oli olemassa. Loput
viisi kokivat hankkeen johtamisen malleissa olleen haasteita ja ohjaamisen tai päätöksenteon
puute oli vaikuttanut etenemiseen. Yksi haastateltava totesi hankkeen ohjauksesta seuraavas-
ti:

*”Siellä on ollut sellainen ohjausryhmä, joka toteaa että asiat etenevät, mutta
ei sinne voi viedä päätettäväksi mitään asioita. Semmoisia käytännönasioita.
Varmaan pitäisi olla sellainen liiketoiminnan sparrailukumppani.”*

Haastateltavat painottivat, että näin merkittävässä hankkeessa, jossa on mukana useita toi-
mittajia, tarvitaan kumppanikohtaiset ohjausryhmät sekä liiketoiminnallinen ylätasoinen joh-
to/ohjausryhmä. Liiketoiminnallisessa ryhmässä tulisi olla mukana kattavasti edustusta eri
liiketoiminnoista ja jokaiselle määriteltynä oma vastuualue. Havaittiin, että uusi strategia
asettaa myös uudenlaisia paineita ohjaukselle.

Projektinhallinnan näkökulmasta suurimpana haasteena pidettiin päätöksentekoon, ohjauk-
seen ja suunnannäyttämiseen liittyviä osa-alueita. Esille tuotiin myös, että resursoinnissa on
ollut haasteita. Projektia on pyritty edistämään, vaikka on tunnistettu avainhenkilöiden ja
osaamisen puutteeseen liittyvät riskit. Valmistellusta konseptista projektin käynnistäminen
mainittiin työläänä vaiheena, tässä kohtaa olisi kaivattu voimakkaammin liiketoiminnallista
ohjausta. Muutama haastatelluista oli sitä mieltä, että projekteja käynnistettiin hiukan liian
kevyellä valmistelulla ja olisi kaivattu voimakkaampaa priorisointia tarkempien liiketoiminnal-
listen tavoitteiden pohjalta. Pohdittiin myös sitä, miten voidaan projektinhallinnan avulla

varmistaa konseptin sisältö niin, että lopputuloksena syntyy idean paras mahdollinen toteutus, kun läpivientiin osallistuu eri toimittajia ja sidosryhmiä.

5 Keskustelu

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, kehitysehdotukset tulosten ja johtopäätösten pohjalta, arvioidaan tutkimustyön laatua ja tutkimuksen pohjalta esille tulleet jatko-tutkimusaiheet.

Varsinaiseen tutkimusongelmaan, miten digitaalisten palvelujen kehittämistä voidaan parantaa, haettiin vastauksia tarkennettujen tutkimuskysymysten kautta. Ensimmäinen tutkimuskysymys etsi vastauksia siihen, millaisilla menetelmillä digipalvelujen kehitystä voidaan parantaa ja mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, että kehittäminen olisi tehokkaampaa. Kehittämisen mallin todettiin ohjaavan tekemistä voimakkaasti ja se vaatisi päivitystä, jotta yrityksellä olisi kaiken kaikkiaan mahdollisuudet tehokkaammin viedä läpi erilaisia kehitystavoitteita. Tunnistettiin, että erityisesti ketterän kehityksen hallintomalli vaatii uudistusta ja kirkastamista. Digitaalisten palvelujen kehittämiseen sopivat monenlaiset suunnittelu- ja ohjelmistokehittämisen menetelmät. Tärkeää on kerätä kattavasti todellisia käyttäjätarpeita ja kytkä käyttäjä osaksi kehitysprosessia aikaisesta vaiheesta lähtien. Oleellista on muodostaa yritykseen asiakaslähtöisen kehittämisen kulttuuri. (Klein 2013; Alvarez 2014.) Olennaista on tunnistaa minkä menetelmän avulla on mahdollista saavuttaa paras mahdollinen lopputulos.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli hanketyöskentelytavan muutosta ja sitä, miten erilainen kehittämisen malli on vaikuttanut digitaalisten palvelujen kehittämiseen. Uudenlaisella kehittämisen mallilla todettiin olevan hyviä ominaisuuksia; syvällisen asiakastarpeiden selvittämisen avulla voitiin ideoida ja suunnitella asiakkaita kiinnostavia palveluja. Asiakastestaus, prototyyppi ja pilotointi tukivat tätä näkökulmaa. Erilainen kokeilemisen ja haastamisen kulttuuri koettiin mielenkiintoiseksi tavaksi kehittää uutta. Haasteeksi muodostui suunniteltujen konseptien projektointi. Osittain oli haasteita löytää resursseja toteutusta varten. Myös projektien tehokas läpivienti kärsi ajoittain liian pinnallisesti tehdyistä määrittelyistä. Tarkempaa määrittelyä ja päätöksentekoa varten ei aina löydetty oikeita henkilöitä.

Haastatteluaineiston ja luetun teorian pohjalta voidaan osoittaa, että digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia luoda uutta liiketoimintaa, uusia palveluja, keinoja tehostaa liiketoimintaa ja löytää kustannussäästöjä, muuttaa prosesseja sekä parantaa asiakaskokemusta. Kuten Ilmarinen ja Koskela (2015, 23) esittävät, digitalisaatio vaikuttaa monella eri tasolla. Mikrotasolla muutos näkyy yritysten liiketoimintamallien muutoksena ja makrotasolla markkinalogiikoiden, yhteiskunnan rakenteiden sekä ihmisten käyttäytymisen muutoksina. Tällä hetkellä vakuutus-alalla on havaittavissa vaikutuksia yhteiskunnallisten rakenteiden muutoksen pohjalta ja mik-

rotasolla muutoksia yritysten liiketoimintamalleissa. Toimialaliukuma ja markkinoille tulevat uudet toimijat muuttavat markkinaa, jonka seurauksena myös LähiTapiolan tulee pystyä reagoimaan muutoksiin ajoissa. Digistrategian käytännönläheisempi määrittely tukisi kokonaiskuvan hahmottamista ja strategisten tavoitteiden mukaista tekemistä. Tutkimuksen tulokset tukevat vahvistavat, että kokonaiskuvan ja osittain ehkä myös ymmärryksen puute ovat vaikuttaneet digitaalisten palvelujen kehittämiseen. Yhtiöryhmän muodostamisen jälkeen LähiTapiolassa on enemmän keskitytty muuttamaan olemassa olevia palveluja ja varmistamaan niiden avulla palvelutaso eikä välttämättä ole osattu hyödyntää digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia luoda täysin uusia palveluja ja asiakastarpeita. Digitaalisten palvelujen kokonaisuus on sirpaleinen ja nykytilanteessa palvelukokemus on hajautunut.

Haastattelututkimuksen tulokset vahvistavat teoriassa esitettyjä digipalvelujen kehittämisen haasteita. Hankkeessa konseptisuunnitelmat jäivät osittain liian ideatasolle ja tarkempien määrittelyjen puute vaikutti toteutusvaiheeseen. Olemassa olevat järjestelmät rajaavat tai jopa estävät ideoiden toteuttamisen. Fileniuksen (2015, 192–198) esittämä hajautunut vastuu nousi tuloksissa esille monesta eri näkökulmasta. Hankkeen ison kokonaiskuvan hallinta oli haastavaa, kaivattiin selkeämpiä rooleja ja vastuita. Lisäksi useiden eri toimittajien johtaminen koettiin työlääksi. Palvelun lanseeraus on kriittinen hetki, joka vaikuttaa siihen miten käyttäjät sen vastaanottavat (Nunamaker & Briggs 2011). Tätä tulisi valmistella paremmin, huomioida joka kerta sisäisille käyttäjille tarvittavat koulutukset ja palvelun markkinointi. Vaikka kehitystä tehtäisiin yhdessä käyttäjien kanssa tai palvelua on pilotoitu, on lopullinen lanseeraus aina riski.

Kehittämistä voidaan tehdä useilla erilaisilla menetelmillä. Olennaista on luoda yritykselle toimivat mallit ja varmistaa niiden toiminta käytännössä ja tunnistaa, missä tilanteessa eri kehittämisen menetelmiä on mahdollistaa hyödyntää. Yrityksen kehittämistoimintaa tulee jatkuvasti arvioida. Kehittämisen mallin tulisi ohjata ja varmistaa tietyt yhteiset reunaehdot sekä päätöksenteon ja ohjaamisen hallintamallit, jolloin voidaan kokonaisuutena hallita yrityksen projektisalkkua, mutta myös mahdollistaa monipuolisesti erilaisten menetelmien käyttö. Olemassa oleva kehittämisen malli pyrkii varmistamaan investointien kustannusten hallintaa ja ohjaa kehittämisen alkuvaiheesta lähtien tarkkaan määrittelyyn. Riskinä on, että hankkeet ja projektit aikataulullisesti venyvät, koska digitaalisessa maailmassa ympäristö ja käyttäjätarpeet muuttuvat nopeasti ja projektin työlistalle tulee muutostarpeita. Tämä vaikuttaa siihen, että ei saavuteta alun perin asetettuja tavoitteita ja mahdollisia kustannussäästöjä.

Kehittämisen mallin ja prosessien tulee sisältää tarkasti määritellyt tehtävät, kuten projektinhallinnan standardi ja muut teoriaosuudessa esitetyt lähteet osoittavat. Mallia voidaan ja sitä tuleekin muuttaa, kunhan se tehdään hallitusti. Hankkeessa pilotoitu kehitysmalli osoitti, että tiettyjä toimintatapoja ja menetelmiä tulisi sisällyttää viralliseen kehittämien malliin.

Samalla hankkeessa saatiin kokemuksia niistä osa-alueista, joissa oli haasteita ja jotka kaipaavat tarkennusta. Erityisesti muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun menetelmiä asiakasymmärryksen kehittämisessä halutaan korostaa. Menetelmät soveltuvat myös organisaation sisäisten prosessien, toimintamallien ja asiakaskohtaamisten kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 26–27.)

Tulokset ja luettu teoria tukevat toisiaan siinä, että nykypäivänä digitaalisten palvelujen kehittämisessä on kriittistä luoda onnistuneita palvelukokonaisuuksia ja tuotteita joita kuluttajat ostavat. Kokonaisuudessa tulee tällöin alusta asti huomioida ihminen palvelun käyttäjänä ja varmistaa palvelukokemus. (Theleanstartup 2016; Tuulaniemi 2011.) Asiakastarpeiden ymmärtäminen on nostettu tutkimuksen kohteena olleessa hankkeessa keskiöön ja sen merkitys tulee korostaa jatkossakin kehityshankkeissa. Leanin suunnittelun lähtökohtana on asiakaslähtöinen kehittäminen. Rakentamalla tuotteesta tai palvelusta MVP eli pienin mahdollinen toteutus, voidaan mitata oikeassa ympäristössä tuotteen kannattavuutta ja asiakaskokemusta. (Theleanstartup 2016.) Tuloksissa korostuu nopea palvelun kokeileminen ja testaaminen sekä päätöksenteko jatkosta. Leanin startup-prosessin avulla tämä olisi mahdollista ja päätös perustuisi mitattuun tietoon.

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja mahdolliset toimialaliukumat vaativat erityisesti kehittämisen saralla muutosvalmiutta sekä henkilöiltä kykyä sietää epävarmuutta ja jatkuvaa panostusta oman osaamisen ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Merkityksellistä on ymmärtää yrityksen eri prosesseja. Vain sen avulla toimintaa voi suunnitella sujuvammaksi ja tehokkaammaksi. (Cleary 1995; Torkkola 2015, 129.) Tuloksista voidaan todeta, että hankkeessa päätöksentekoon liittyvät prosessit ja yleisesti toimittajasopimusten tekemiseen liittyvät prosessit eivät olleet tuttuja.

Merkittävässä roolissa on kehittämisen asiantuntijoiden ja kehityshankkeiden johtaminen. Esimerkiksi Lean-filosofian mukainen johtaminen ohjaa varmistamaan työn sujuvaa etenemistä ja poistamaan vaihtelua, ylikuormitusta ja hukkaa. (Torkkola 2015, 113.) Asiantuntijoita kiinnitetään eri projekteihin ja tällöin työn sujuva eteneminen häiriintyy, koska aiheiden vaihtelu aiheuttaa keskittymisongelmia. Asiantuntijan on tällöin mahdotonta aikatauluttaa eri töitä. Tämä voi merkittävästi hidastaa projektin etenemistä ja aiheuttaa lisää kustannuksia. Ketterille menetelmille taas tyypillistä on, että ne tähtäävät kehittämiseen nopeammalla tahdilla ja pienemmillä resursseilla. Tiiviiden iteraatioiden avulla jokainen vaihe tuottaa tuloksen määriteltyihin asioihin ja samalla poistetaan eteen tulevia esteitä. (Ahonen 2010; Ite-wiki 2016.) Tämä tarkoittaa sitä, että tehdään yhtä projektia kerrallaan ja käytetään siihen asiantuntijoiden kaikki aika. Kalliit investoinnit vaativat resursoinnin ja osaamisen varmistamista, että projektilla on jonkinlaiset edellytykset onnistua ja päästä asetettuihin tavoitteisiin. Projektiorganisaation roolien ja vastuiden tulee olla selkeät ja ne tulee viestiä projektin

sidosryhmille. (SFS-ISO 21500 2012, 18.) Tulokset todensivat haasteita olleen hankkeen aikana molemmissa. Kun tavoitteena on tehdä kehittämistä ketterillä menetelmillä, korostuvat tuoteomistajan rooli ja vastuu kokonaisuuksien hallinnasta. Scrum master-tyyppinen kehitystiimin johtaja vastaa tuottavasta kehitystyöskentelystä. (Ahonen 2010, 11.)

Kehitysprojektien ja -hankkeiden johtaminen vaatii tarkoituksenmukaista ohjauksen ja johtamisen mallia. Olennaista on suunnitella johtamismenetelmät jokaista projektia tai hanketta varten erikseen, jolloin voidaan tapauskohtaisesti varmistaa riittävä, mutta tarpeeksi ketterä ohjaus. (Ruuska 2012.) Liiketoiminnallisen tavoitteen omistajan ja johdon tulee sitoutua projektien lopputuloksiin ja tehokkaaseen läpivientiin sekä kehittämisen hallintomallin tukea myös ketterää kehitystä.

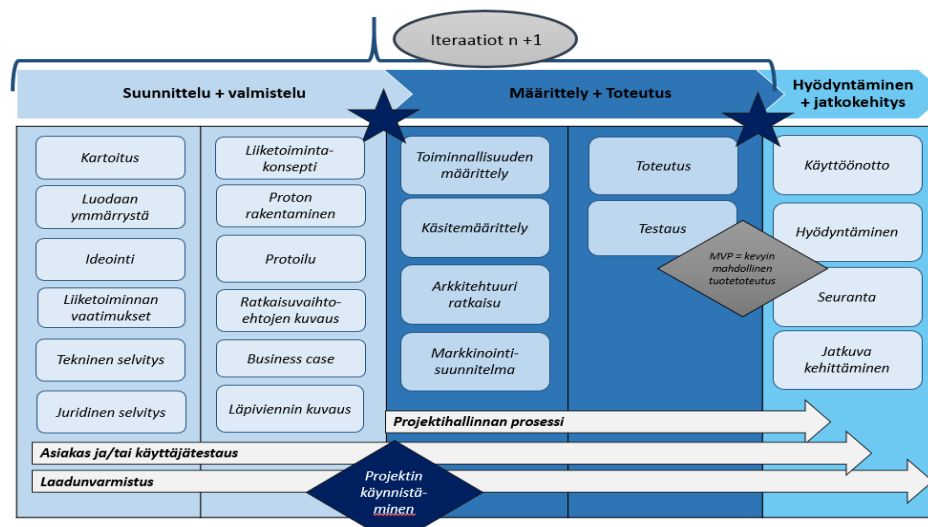
5.1 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta on tehty kehitysehdotuksia. Tämän tutkimuksen keskeisimmät kehitysehdotukset, joilla digitaalisten palvelujen kehittämistä voidaan parantaa, ovat:

1. Kehityshankkeen ja projektien johtamisen - ja ohjaamisen mallin kirkastaminen, olennaista on keventää ohjausrakenteita ja samalla varmistaa projekti- ja hankekohtaisesti riittävä ohjaus ja tuki, sitouttaa oikeat henkilöt, vastuuttaa ja valtuuttaa.
2. Kehittämisen mallin päivittäminen tukemaan paremmin digitaalisten palvelujen kehittämistä ja ketterää kehitystä tukevan hallintomallin luominen. Mallin tulisi korostaa asiakastarpeen selvittämistä ja liiketoiminnallisten vaikutusten määrittelyä sekä kokeilun ja pilotoinnin kulttuuria, jonka jälkeen on mahdollista tehdä valintoja jotka tukevat isoa kokonaisuutta.
3. Avainroolien määrittely ja resurssien varmistaminen. Henkilöiden/asiantuntijoiden vastuuttaminen ja valtuuttaminen.
4. Digitaalisen strategian konkreettisempi määrittely ja kokonaiskuvan hallinta.
5. Palvelukehityksen innovaatioiden johtamista tukevien työkalujen tai mallien käyttöönotto. Tämä helpottaa kokonaiskuvan hallintaa ja mahdollistaa innovaatioiden mittaamisen ja evaluoinnin.
6. Ylläpitää jatkuva valmius arvioida, kehittää ja muuttaa omaa toimintaa.

Tutkimuksen tulosten ja teorian pohjalta on muodostettu ehdotus digitaalisten palvelujen kehittämisen prosessista. Nykyinen kehittämisen prosessi on esitetty aiemmin kuvassa 1 ja hankkeessa pilotoitu malli kuvassa 2. Vertailemalla näitä prosesseja, luetun teorian ja tulos-

ten pohjalta on luotu ehdotus kehittämisen prosessista, joka tukee digitaalisten palvelujen kehittämistä.



Kuva 20: Ehdotus digitaalisten palvelujen kehittämisen prosessimallista.

Mallissa ensimmäinen vaihe keskittyy liiketoiminnalliseen suunnitteluun, jossa luodaan ymmärrystä palvelun tuottamisesta. Selvitetään kenelle, mitä ja miksi sekä minkälainen kysyntä ja kiinnostus tai tarve palvelulle on. Valmistelun aikana rakennetaan toiminnallinen proto ja käyttäjä/asiakas otetaan mukaan suunnitteluun ideoinnista lähtien. Asiakasymmärrystä ja -kokemusta kerätään jatkuvasti koko prosessin ajan. Projektin käynnistämispäätöksen jälkeen toteutetaan lopulliset määrittelyt ja toteutetaan tuote. Palvelu lanseerataan kevyimmällä mahdollisella tuotetoteutuksella, jolloin siitä saadaan todellista käyttäjäkokemusta palvelun oikeassa käyttöympäristössä vielä viimeistä iteraatiokierrosta varten. Kuvauksessa iteraatioiden n + 1 kuvaa vaihetta, jossa varmistetaan palvelun hyödyntäminen ja viimeistellään tuote. Jatkuvan seurannan avulla tehdään jatkokehitystä. Kuvassa olevat tähdet kuvaavat päätöspisteitä.

Todellista muutosta on mahdollista saada aikaan, kun esitetyn mallin suunnitteluvaiheessa hyödynnetään esimerkiksi leanin PDCA-syklin mukaista ajattelumallia ja palvelumuotoilun eri menetelmiä. Syklin toistuvien (plan - do - check/study - act) askelien avulla voidaan saavuttaa tavoitteellisesti tietoa ja käytännön kokemusta tutkittavasta kehitysideasta. (Clark ym. 2013; Gupta 2006; Liker & Morgan 2006; Torkkola 2015.) Tällä tavoin suunnittelutoiminnan suorituskykyä on mahdollista parantaa.

5.2 Tutkimuksen laatuvaatimukset

Tutkimuksen laatua arvioidaan luotettavuuden ja pätevyyden avulla. Niiden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia mittauksetapoja. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi useimmiten

perustuu tutkimusprosessin luotettavuuteen. Reliabiliteetilla eli mittaustulosten toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että useampi henkilö päätyy samanlaisiin tuloksiin eri tutkimuskerroilla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus on kyennyt mittaamaan niitä asioita mitä on ollut tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta ja validiutta tarkentaa se, että tutkimuksessa on käytetty useita eri menetelmiä. (Miles & Huberman 1994; Eskola & Suoranta 1998, 151; Hirsjärvi ym. 2013, 231–233.)

Tutkimuksessa pyritään esittämään kaikki tutkimuksen aikana toteutetut vaiheet ja esitellään kattavasti käytetyt menetelmät, kerätty aineisto ja teoria. Triangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan samanaikaisesti eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tutkimusaihetta on tarkasteltu monipuolisesti ja eri menetelmien avulla. (Campbell & Fiske 1959; Yin 2009, 119–121; Miles ym. 2014, 299–301; Patton 1999.) Tutkimuksen aineisto on kerätty eri menetelmiä hyödyntäen; aineisto on muodostunut haastatteluista, määrällisestä kyselytutkimuksesta, yrityksen sisäisestä ohjeistuksesta ja tutkijan omasta työkokemuksesta eri kehityshankkeiden parissa. Tutkimukseen on kerätty erilaisia teoreettisia lähteitä; useita tieteellisiä julkaisuja ja laajasti aihealueita koskevaa kirjallisuutta.

Tutkimuksen tulokset on kuvattu ja esitetty yhtenä kokonaisuutena. Arvioitaessa aineiston riittävyttä ja kokoa voidaan todeta, että aineisto on ollut riittävää, koska siitä on löydettävissä kylläntymistä eli saturaatiota. Tällöin vastauksia on saatu se määrä, mitä aiheen ja rajatun tutkimuskohteen kannalta on oleellista, niistä on löydettävissä teoreettinen peruskuvio ja lisääaineiston kerääminen ei tuota uutta informaatiota. (Eskola & Suoranta 1998, 47–48.)

Haastatteluaineiston muodostivat yrityksen henkilöstön haastattelut. Haastateltavien edustavuuden kriteerit määriteltiin ennen haastattelujen toteuttamista ja näin varmistettiin kattava otanta hankkeen työskentelyyn osallistuneista henkilöistä. Haastatellut edustivat laajalti ryhmän eri liiketoiminta-alueita ja heillä oli hyvin kokemusta hanketyöskentelystä. Kaikilla haastatelluilla oli aito halu kertoa omista kokemuksista ja havainnoista ja näin kehittää yrityksen toimintaa. Haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja antoivat kattavasti tietoa hankkeesta sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus tulee huomioida tutkimusta arvioitaessa. Tässä tutkimuksessa analyysin kattavuutta kuvaa se, että aineisto on toiminut tutkijalle myös idealähteenä, eikä ainoastaan pyrkinyt kuvaamaan todellisuutta. Aineisto on kuvannut myös tutkittavan kohteen nykytilannetta. Arvioitavuus ja toistettavuus tulevat esille niin, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä ja tulkintasäännöt on esitetty yksiselitteisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 156.) Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä tutkimuskohteen ulkopuolelle. Tulosten yleistettävyyttä voidaan arvioida myös sen

mukaan, että lukija voi samaistua tuloksiin omien kokemustensa kautta tai tutkimuksen tuloksia on mahdollista testata eteenpäin. (Miles & Huberman 1994, 278-279; Miles ym. 2014, 314.) Kun tutkimuksen tavoitteena on ollut yhden yrityksen toiminnan tutkiminen ja kehittäminen, tulokset eivät suoraan ole yleistettävissä muihin yrityksiin. Tässä tapauksessa on ollut perusteltua keskittyä yhteen yritykseen, voidaan se kuitenkin nähdä rajoituksena tapaustutkimukselle. Vaikka tulokset eivät ole yleistettävissä sellaisenaan muualle, voidaan todeta, että moni yritys ja myös kilpailija kamppailevat samanlaisten haasteiden parissa. Näin ollen lukijoilla on todennäköisesti samanlaisia kokemuksia. Tutkimuksessa esille nousseet aiheet ovat tärkeitä ja niiden kehittämiseen tulisi panostaa toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta.

Laadullisen tutkimuksen sisäistä luotettavuutta kuvaa tulosten uskottavuus ja oikeellisuus, ja niitä parantaa se, että toinen tutkija hyvin todennäköisesti päätyisi samankaltaisiin tuloksiin samoja aineistoja tutkimalla (Miles & Huberman 1994, 278-279; Miles ym. 2014, 312–313). Toisen tutkijan tekemä tutkimus ei välttämättä kuitenkaan johtaisi täysin samoihin tuloksiin, koska tässä tapauksessa tutkijalla on oman työkokemuksen ansiosta organisaatiosta hiljaista tietoa, jota tutkimustietokantaan kerätystä aineistosta ei välttämättä käy ilmi.

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen aikana selkeitä vastauksia, joiden avulla on ollut mahdollista tehdä johtopäätöksiä ja määritellä jatkotutkimusaiheet. Saadut tulokset ohjasivat ideointiin ja tulosten kautta on pystytty esittämään parannusehdotuksia. Tulokset voidaan myös yhdistää eri teorioiden osa-alueisiin. Osana tutkimusstrategiaa valittiin millä menetelmällä tutkimusongelmaan haetaan vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2013.) Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat olleet perusteltuja, koska on saatu vastauksia kysymyksiin miten asia ymmärretään ja miten sitä voidaan parantaa. Haastattelututkimus antoi syvällistä tietoa hanketyöskentelystä. Tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset on esitetty yrityksen edustajille.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheet voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäiseksi olisi tärkeää selvittää, millainen tilanne kohdeyrityksessä on digitaalisten palvelujen kehittämisen osalta tällä hetkellä. Erityisen mielenkiintoista ja tärkeää olisi tutkia sitä, onko tämän tutkimuksen parannus- ja kehitysehdotuksilla tai yrityksen oman toiminnan kehittymisellä ollut vaikutusta käytännön työskentelyyn digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Onko toimintamalleissa ja prosesseissa tapahtunut muutosta tämän tutkimuksen tekemisen jälkeen? Kuten tässä tutkimuksessa on todettu, teknologiat ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat tällä hetkellä niin kovaa vauhtia, että tämän tutkimuksen jälkeen on voinut tapahtua isoja muutoksia. Vuonna 2018 voimaan tuleva Euroopan Unionin maksupalveludirektiivi ja muut toimialalla tapahtuvat muu-

tokset, kuten toimialaliukuma vaikuttavat merkittävästi kehittämisen painopisteisiin. (Lassila 2016.) Myös näiden vaikutusta digitaalisten palvelujen kehittämiseen olisi arvokasta tutkia.

Toiseksi olisi arvokasta selvittää, ovatko haasteet digitaalisten palvelujen kehittämisen projekti- ja hanketyöskentelyssä samanlaisia jollain toisella toimialalla. Kuinka paljon toimiala, toimintaympäristömuutokset tai järjestelmärakenne vaikuttavat kehitykseen. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt eivät nähneet digipalvelujen kehittämisellä olevan suurta eroa muuhun järjestelmäkehitykseen ja kokivat, että digitaalisen palvelun kehityksellä on ainoastaan joitakin erityispiirteitä. Näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia digitaalisen kuluttajapalvelun projektityöskentelyä täysin toisenlaisella toimialalla ja selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen suurissa organisaatioissa. Lisäksi tutkimusta voisi tehdä toisessa saman toimialan yrityksessä. Kun tapaustutkimus tehtäisiin toisessa vastaavan toimialan yrityksessä, saataisiin tuloksia siitä poikkeavatko eri yritysten prosessit toisistaan ja millaisia haasteita prosesseissa on havaittu.

Lähteet

- Ahonen, M. 2010. Tapaustutkimus: Soveltuuko Scrum vesiputousmallin korvaajaksi yrityksen sovellus kehitysprojekteihin? Aalto-yliopisto. Automaatio- ja systeemitekniikan laitos. Diplomityö.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen Aikakausikirja 2/2015. Viitattu: 5.11.2015. <https://www.tem.fi/files/43130/alasoini.pdf>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alvarez, C. 2014. Lean customer development. Build Products Your Customers Will Buy. 1.painos. Kalifornia: O'Reilly Media Inc.
- Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J., Edvardsson, B. & Colurcio, M. 2015. Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27(1), 21–29.
- Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä. Johda hanketta 80/20-periaatteella. Helsinki: Talentum.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J. & Vargo, S. L. 2015. Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. *MIS Quarterly*, 39(1), 135–154.
- Baxter, P. & Jack, S. 2008. Quality case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative report*, 13(4), 544–559.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. & Mead, M. 1987. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369–386.
- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. 1959. Convergent and discriminant validation by the multi-trait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105.
- Clark, D. M., Silvester, K. & Knowles, S. 2013. Lean management systems: creating a culture of continuous quality improvement. *Journal of clinical pathology* 66 (8), 638–643.
- Cleary, B. A. 1995. Supporting empowerment with Deming's PDSA cycle. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 34–39.
- Creswell, J. W. 2014. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4.painos. Kalifornia: SAGE Publications Inc.
- Dapp, T. F. 2014. Fintech - The digital (r) evolution in the financial sector: Algorithm-based banking with the human touch, Deutsche Bank Research. Viitattu: 3.11.2015. [https://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_ENPROD/PROD0000000000345837/Fintech+%E2%80%93+The+digital+\(r\)evolution+in+the+financia.PDF](https://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_ENPROD/PROD0000000000345837/Fintech+%E2%80%93+The+digital+(r)evolution+in+the+financia.PDF)
- Digile, Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus. 2015. Digibarometri 2015. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 21.9.2016. <http://digibarometri.fi>
- Dubé, L. & Paré, G. 2003. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597–635.
- Duggan, K. 2012. Flowing toward business growth. *Industrial Management* 54(5), 28–30,5.
- Eaton, M. 2013. The Lean practitioner's handbook. Lontoo: Kogan Page Limited.

- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Filenius, M. 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus - Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Finanssialan Keskusliitto 2015. *Vakuutusyhtiöt suomessa 2014*. Viitattu 15.9.2016. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutusyhtiöt_Suomessa_2014.pdf
- Finanssivalvonta 2016. *Tietoa Finanssivalvonnasta*. Viitattu 12.9.2016. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Pages/Default.aspx>
- Gerring, J. 2004. What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341–354.
- Gupta, P. 2006. Beyond PDCA-A New Process Management Model. *Quality Progress*, 39(7), 45–52.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 18.painos. Helsinki: Tammi.
- Hyysalo, S. 2009. *Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus ja menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B97*. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. *Valinnan paikat*. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Itewiki 2016. *Digitalisoinnin opas. Erikoisosaamisalueet. Ketterät menetelmät, agile, Lean ja scrum*. Viitattu: 17.9.2016. <http://www.itewiki.fi/opas/ketterat-menetelmat-agile-lean-ja-scrum/>
- Kaupan liitto, Liikenne -ja viestintäministeriö, Tekes, *Teknolohiateollisuus ja Verkkoteollisuus (16.6.2016)*. *Digibarometri 2016*. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 22.10.2016. <http://www.digibarometri.fi>
- Klein, L. 2013. *UX for lean startups - Faster, smarter user experience research and design*. 1. painos. Kalifornia: O'Reilly Media Inc.
- Koiranen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. 2016. *Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta? Talous ja yhteiskunta*. 3/2016. 24–29.
- Koivisto, M. 2007. *Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Taideteollinen korkeakoulu. Teollinen muotoilu. Taiteen maisterin loppuyö.
- Kurvinen, M., Kaario, K., Kelloniemi, J. & Rieki, J. 2014. *Kaikki liiketoiminta on digitaalista - mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä? Accenturen tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatiosta*. Viitattu 5.11.2015. https://www.accenture.com/fien/-/media/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

- Lassila, A. 2016. Helsingin Sanomat. Suomalaisen pankkien kauhukuva uhkaa toteutua: Apple saattaa kaapata pankkitoiminnan. Viitattu: 18.8.2016.
<http://www.hs.fi/talous/a1456202868497>
- Lee, A. S. 1989. A Scientific Methodology for MIS Case Studies. *MIS Quarterly*, 13(1), 33–50.
- Liker, J. K. & Morgan, J. M. 2006. The Toyota way in services: the case of lean product development. *Academy of management perspectives*, 20(2), 5–20.
- Luojus, S. & Cavén-Pöysä, O. 2010. Utilising user experience in product development - From product development process towards participatory innovation process. *Interdisciplinary Studies Journal*, 1(1), 45–56,97.
- LähiTapiola-ryhmän verkkovuosisraportti 2012. Fuusio ja sen vaiheet. Viitattu 12.1.2016.
<http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/fi/LahiTapiola/Fuusio-ja-sen-vaiheet>
- LähiTapiola - ryhmän verkkovuosisraportti 2015. Viitattu 15.8.2016.
<http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/170657/>
- LähiTapiola - ryhmän vuosiesite 2015. Viitattu 15.8.2016.
<http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/149467/>
- McLeod, L. & MacDonell, S. G. 2011. Factors that affect software systems development project outcomes: A survey of research. *ACM Computing Surveys*, 43(4), 1–56.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. 2. painos. Kalifornia: SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldanã, J. 2014. *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. 3. painos. Kalifornia: SAGE Publications Inc.
- Modig, N & Åhlstöm, P. 2013. Tätä on lean - ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suom. M. Tillman. Lontoo: Rheologica Publishing.
- Nunamaker, J. R., & Briggs, R. O. 2011. Toward a broader vision for information systems *ACM Transactions on management information systems*, 2(4), 1–12.
- Nylén, D. & Holmström, J. 2015. Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58, 57–67.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Orlikowski, W. J. & Baroudi, J. J. 1991. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information systems research*, 2:1, 1–28.
- Pagani, M. 2013. Digital Business Strategy and Value Creation: Framing the Dynamic Cycle of Control Points. *MIS Quarterly*, 37(2), 617–632.
- Patton, M. Q. 1999. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5), 1189–1208.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. painos. Kalifornia: SAGE Publications Inc.
- Parkes, A. 2015. Lean management genesis. *Management* 2015, 19(2), 106–121.
- Petersen, P. B. 1999. Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*, 5(8), 468–488.

- Plenert, G. J. 2011. Lean Management Principles for Information Technology. Florida: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Polonsky, M. J. & Waller, D. S. 2011. Designing and managing a research project. A Business student's guide. 2.painos. Kalifornia: SAGE Publications Inc.
- Pohjola, M. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Viitattu :29.10.2015.
http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti_Pohjola.pdf
- Robson, C. 2011. Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings. 3.painos. Chichester: Wiley
- Royce, W. W. 1970. Managing the development of large software systems. IEEE Wescon. 328–338.
- Runeson, P. & Höst, M. 2008. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. Empir Software Eng. 14:131–164.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa - Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- SFS-ISO 21500. 2012. Ohjeita projektihallinnasta. Helsinki: Suomen Standardisoimistoliitto SFS.
- Silverman, D. 2011. Interpreting qualitative data. A guide to the principles of qualitative research. 4.painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Sixsigma. 2016. Yleistä Leanista- mitä lean on? Viitattu 10.1.2016.
<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/>
- Stake R. E. 1995. The art of case study research. Kalifornia: SAGE Publications Inc.
- Stone, K. B. 2012. Four decades of lean: a systematic literature review. International Journal of Lean Six Sigma, 3(2), 112–132.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2015. Mitä standardisointi on? Viitattu 12.1.2016.
http://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2012. Uusi kansainvälinen standardi ohjeistaa projektinhallintaa. Viitattu 12.1.2016.
http://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiset/uusi_kansainvalinen_standardi_ohjeistaa_projektinhallintaa.1325.news
- Swanborn, P. G. 2010. Case Study Research: What, Why and How? Kalifornia: SAGE Publications Inc.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2015. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö (verkkajulkaisu). ISSN=2341-8699. 2015, 1. Internetin käytön muutoksia 2015. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 2.3.2016. http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_kat_001_fi.html
- Theleanstartup 2016. The Lean StartUp - Methodology. Viitattu 10.10.2016.
<http://theleanstartup.com/principles>
- Tinnilä, M., Vihervaara, T., Klimscheffskij, J. & Laurila, A. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0. Avainkäsitteitä ansaintamalleihin. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 2.painos. Tampere: Tampere University Press.

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

Työ - ja elinkeinoministeriö. 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Viitattu 2.1.2016. http://www.tem.fi/files/42534/TEMjul_12_2015_web_30032015.pdf

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Suomen Liikemurjat 2015.

Vaughan, P. J. 2014. System implementation success factors; It's not just the technology. Viitattu 18.11.2016. <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/CMR0122.pdf>

Valtiovarainministeriö 2015. Digitalisaatio. Viitattu 2.9.2015. <http://vm.fi/digitalisaatio>

Vilkkä H. 2009. Tutki ja kehitä. 1-3.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Walsham, G. 1995. The emergence of intepretism in IS research. *Information Systems Research*, 6(4), 376–394.

Walsham, G. 2006. Doing interpretive research. *European Journal of information systems*, 15, 320–330.

Wynn, D. J. & Williams, C. K. 2012. Principles for conducting critical realist case study research in information systems. *MIS Quarterly*, 36(3), 787–810.

Yin, R. 2009. Case study research Design and methods. 4. painos. Kalifornia: SAGE Publications Inc.

Julkaisemattomat lähteet

Kivelä, M. 2015. Miten ymmärretään digitalisaatio ja digitaaliset palvelut. Case LähiTapiola. Julkaisematon tapaustutkimus.

Kuvat

Kuva 1: LähiTapiolan kehitysprosessin vaiheet (mukaillen sisäinen ohjeistus).	9
Kuva 2: Pilotoitu kehitysmalli (mukaillen sisäinen ohjeistus).	10
Kuva 3: Digitalisaation tasot. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23.)	15
Kuva 4: PDCA-syklin vaiheet ja kierto. (Torkkola 2015, 40.)	19
Kuva 5: Lean Startup-prosessi. (Theleanstartup 2016.)	20
Kuva 6: Projektit, ohjelmat ja projektisalkut. (SFS-ISO 21500 2012, 16.)	23
Kuva 7: Projektin elinkaari ja vaiheistus. (Ruuska 2012, 34.)	23
Kuva 8: Prosessiryhmien vuorovaikutukset (SFS-ISO 21500 2012, 30.)	25
Kuva 9: Vesiputousmallin vaiheet. (Ahonen 2010, 4.)	26
Kuva 10: Palvelumuotoilun prosessi, tavoitteet, esimerkkejä työkaluista sekä eri metodien luonne. (Ojasalo ym. 2014, 74–76.)	28
Kuva 11: Tyypillisimmät projektin sidosryhmät. (SFS-ISO 21500 2012, 20.)	30
Kuva 12: Projektiorganisaation puurakenne. (Ruuska 2012, 127.)	30
Kuva 13: Projektiorganisaation saarekemalli. (Ruuska 2012, 128.)	31
Kuva 14: Tutkimusprosessin vaiheet. (mukaillen Robson 2011; Alasuutari 2011; Hirsjärvi ym. 2013, 63–65.)	35
Kuva 15: Tutkimustapauksen muodostumisen prosessi. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 55.) .	36
Kuva 16: Tapaustutkimuksen tutkimusprosessi. (Yin 2009, 2.)	37
Kuva 17: Tutkimuksen aikataulu ja vaiheet.	38
Kuva 18: Kehittämisen prosessiin vaikuttavat ominaisuudet. (mukaillen McLeod & MacDonell 2011.)	42
Kuva 19: Aineiston analyysin osatekijät, interaktiivinen malli. (Miles ym. 2014, 14.)	43
Kuva 20: Ehdotus digitaalisten palvelujen kehittämisen prosessimallista.	60

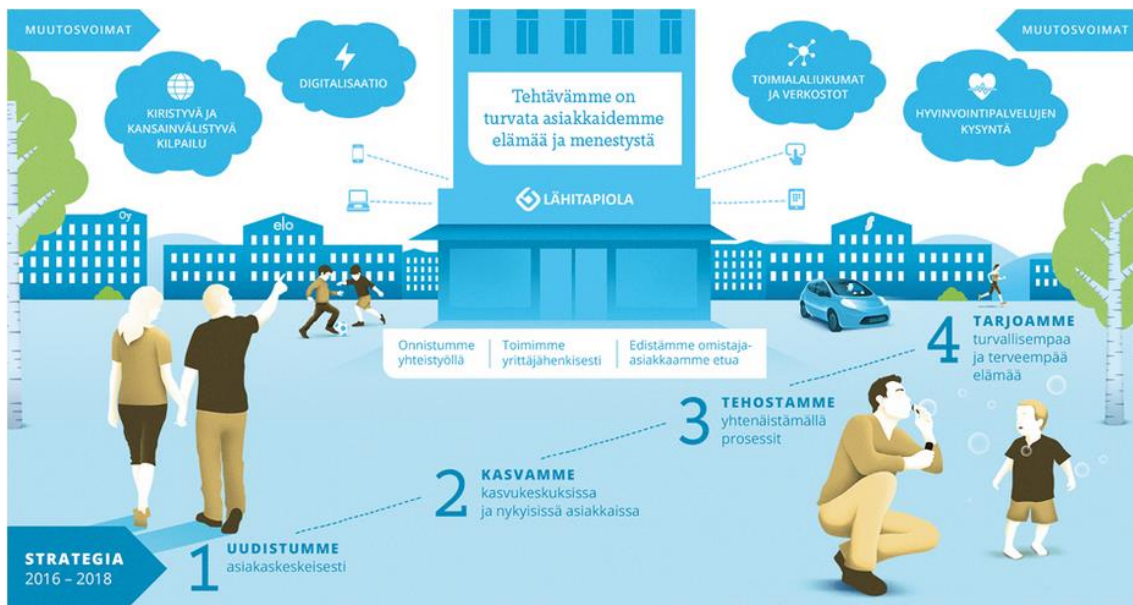
Taulukot

Taulukko 1: Termit ja käsitteet.	13
Taulukko 2: Kehittämisen tehtävät. (Toikko & Rantanen 2009, 56–63.)	22
Taulukko 3: Projektinhallintaprosessit osa-alueittain ja prosessiryhmittäin. (SFS-ISO 21500 2012, 26.)	25
Taulukko 4: Haastateltavien taustatiedot.	40
Taulukko 5: Yhteenveto otetaanko digitaaliset lähtökohdat huomioon kehityksessä.	46
Taulukko 6: Pilotoidun prosessimallin onnistumiset ja haasteet.	51

Liitteet

Liite 1: LähiTapiola-ryhmän strategia 2016-2018	72
Liite 2: Toiminnan suunnittelun askeleet. (Torkkola 2015, 129–146.).....	73
Liite 3: Runko digitaalisten innovaatioiden johtamiseen. (Nylén & Holmström 2015, 61.).	74
Liite 4: Diagnostiikkatyökalu. (Nylén & Holmström 2015, 64–65.)	75
Liite 5: Haastattelurunko.....	76
Liite 6: Tutkimuksen attribuutit	77

Liite 1: LähiTapiola-ryhmän strategia 2016-2018



Liite 2: Toiminnan suunnittelun askeleet. (Torkkola 2015, 129–146.)

Vaihe	Mitä	Miten
1.	Hahmota kokonaisuus ja valitse suunniteltava prosessi.	Matriisin avulla on mahdollista luoda kokonaiskuva. Valitse sellainen prosessi, jolla on asiakkaan näkökulmasta merkitystä ja organisaation kannalta eniten tapahtumia tai suurimmat kustannukset. Kuvaile ja viesti prosessin tarkoitus.
2.	Mittaa ja stabiloi prosessi.	Selvitä nykyinen suorituskky ja sen ennustettavuus.
3.	Kuvaa nykytila arvovirtakaaviolla.	Arvovirtakuvaus (nykytilan tuntemus) kuvaa ne toimenpiteet, joita tarvitaan, että palvelu voidaan toimittaa asiakkaalle. Kaaviossa pohditaan työtä asiakkaan näkökulmasta, ei organisaation resursseja ja rooleja.
4.	Analysoi kysyntä.	Kysynnän avulla arvioidaan kuinka paljon työtä pitäisi säännöllisesti tehdä ja tehtäviä joita asiakas odottaa organisaation suorittavan.
5.	Perusta osa-aikaiset solut jatkuvan virtauksen aikaansaamiseksi.	Jatkuva virtaus on tehokkain tapa tehdä työtä ja edellisen askeleen selvityksen pohjalta on saatu tietoon tarvittava kapasiteetti osa-aikaiselle työryhmälle, joka kokoontuu hoitamaan tarvittavat tehtävät.
6.	Ota käyttöön ensin sisään - ensin ulos-suoritusjärjestelmä.	Tehokkain tapa suorittaa tehtäviä on siinä järjestyksessä kuin ne tulevat. Tällä tavalla toimintaa on mahdollista ennustaa.
7.	Suunnittele rytmi, joka poistaa tarpeen aikataulutukselle.	Jos tehtävä on toistuva, sovi sille yhteinen aikataulutettu rytmi.
8.	Suunnittele tiedon siirto tiimien tai prosessien välillä.	Toimintamalli, jolla tietoa kootaan eri lähteistä yhdenmukaisella tavalla ja välitetään eteenpäin sovitulla tavalla.
9.	Vakioi virtauksen varmistamiseksi.	Vakioidaan työn sujuvuuden kannalta olennaiset asiat. Kuvaa, miten tehtävät tehdään, miten tieto liikkuu tai järjestelmä toimii.
10.	Määrittele prosessin aloituspiste.	Tunnista piste, jossa tehtävien virtaus alkaa, jossa töitä voi järjestellä ja priorisoida keskenään. On päätettävä kuka analysoi tehtävät ja tekee priorisointipäätökset.
11.	Visualisoi prosessin tila.	Kaikkien tulisi nähdä sujuuko työ, kuten on suunniteltu ja statustiedon pitää olla visuaalinen, binäärinen ja fyysinen.
12.	Varaudu kysynnän muutoksiin.	Johdon tehtävänä on seurata kysynnän käyttäytymistä ja siinä esiintyviä muutoksia sekä suunnitella, miten niihin reagoidaan käytännössä.
13.	Visualisoi epänormaali prosessitila ja luo poikkeamatilanteisiin vakio toimintatavat.	Pitää suunnitella mistä asiantuntijat tietävät mikä on poikkeama ja mikä ei. Yksi suunnittelun tavoitteista on että esimiestä ei tarvita vaan toimintamallien avulla asiantuntijat tietävät miten toimia poikkeamatilanteissa. Mitä tehdään jos prosessi pysähtyy? Reagoititapa pitää olla suunniteltu vakio toimintatapa.

Liite 3: Runko digitaalisten innovaatioiden johtamiseen. (Nylén & Holmström 2015, 61.)

Dimension	Area	Scope	Element
Product	User experience	Digital products and services must offer high levels of usability, possess carefully designed aesthetic properties, and evoke engagement.	Usability Aesthetics Engagement
	Value proposition	Digital innovation involves an articulated value proposition; i.e., a customer segmentation including strategic pricing and positioning of the product portfolio, dynamic bundling of product units, and carefully negotiated commissions to channel owners.	Segmentation Bundling Commissions
Environment	Digital evolution scanning	In order to identify opportunities for innovation, firms need to scan their digital environment. This involves gathering information on new digital devices, channels, and associated user behaviors.	Devices* Channels** Behaviors
Organization	Skills	In order to reap the benefits of digital innovation, firms need to acquire new skills both internally and externally while establishing new digital roles. In doing so, firms should promote continuous learning of the unique properties of digital technologies in order to secure dynamic innovation teams.	Learning Roles Teams
	Improvisation	The malleability and low cost of digital technologies affords a higher degree of improvisation. As a consequence, managers need to ensure that they provide organizational members with an improvisational space where structure and flexibility is balanced in such a way that the constraints maximize creativity, dedicated time is given, and improvisational efforts are coordinated to deal with overlaps and waste.	Space Time Coordination

* Hardware such as memory, processors, chips, PCs, smartphones, tablets, etc.
** Web services and platforms such as social media and app stores

Liite 4: Diagnostiikkatyökalu. (Nylén & Holmström 2015, 64–65.)

Table 2. Diagnostic tool						
		Do not agree	Partially agree	Agree	Score	Diagnosis (low scores)
User experience						
Usability	Our digital products & services are easy to learn & interact with.	1	2	3	0	The user experience of the products and services included in the firm's current product portfolio needs to be redesigned.
Aesthetics	They have articulated aesthetic properties that evoke a positive emotional response.	1	2	3	0	
Engagement	They are created to offer our customers meaningful experiences.	1	2	3	0	
Composite measure:					0	
Value proposition						
Segmentation	We have analyzed our customer base and divided it into multiple segments.	1	2	3	0	The firm's digital profits can be boosted through reconfiguring the value proposition inscribed in the firm's products and services.
Bundling	The components of our digital product and service portfolio are differentiated and the boundaries and relationships between them are clearly specified.	1	2	3	0	
Commissions	We continuously evaluate and negotiate our relationships with channel owners.	1	2	3	0	
Composite measure:					0	
Digital evolution scanning						
Devices	We carefully follow which new hardware components & devices are under development.	1	2	3	0	The firm needs to develop digital evolution scanning mechanisms.
Channels	We track the evolution of digital distribution channels (e.g., software platforms, operating systems, & web services).	1	2	3	0	
Behaviors	We pay attention to emerging user behaviors across contexts and markets.	1	2	3	0	
Composite measure:					0	
Skills						
Learning	We promote continuous learning of the unique properties of digital technologies.	1	2	3	0	The firm needs to acquire new skills internally and externally while promoting continuous learning.
Roles	The balance between overall digital skills & specialized digital roles is adequate.	1	2	3	0	
Teams						
Teams	We can assemble teams with the right combination of skills for each digital project.	1	2	3	0	
Composite measure:					0	
Improvisation						
Space	We try to organize work in a way that structure and flexibility are balanced.	1	2	3	0	The firm needs to adjust its routines and structures to support improvisation.
Time	We dedicate time for improvisational efforts in each profession.	1	2	3	0	
Coordination	We have mechanisms in place to coordinate improvisational efforts.	1	2	3	0	
Composite measure:					0	

Liite 5: Haastattelurunko

Taustatiedot:
Nimi:
Tehtävä:
Millainen rooli hankkeessa:
Digitalisaatio - digitaalisuus:
Kehityksen lähtökohdat
Miten digitalisaatio näkyy LähiTapiolassa tällä hetkellä?
Minkälaisissa palveluissa on digitaalisuuden suurimmat mahdollisuudet? Tuoko se mukanaan esim. kustannustehokkuus/brändin vahvistaminen/asiakaspysyvyys tai tyytyväisyys/sisäiset työkalut/prosessien tehostaminen
Miten digitalisaatio/digitaalisuus näkyy palvelujen kehityksessä käytännössä? Otetaanko digitaaliset lähtökohdat aina huomioon suunnittelussa? Miten/Miksi ei?
Minkälaisia haasteita tai esteitä digitaalisten palvelujen kehittämislle on nyt ja tulevaisuudessa?
Ohjaako voimassa oleva tai tuleva LähiTapiolan strategia digitaalisten palvelujen kehittämistä? Miten? Mikä on selkein ero strategioiden painotusten välillä, kun tarkastellaan digitalisaatiota?
Millaisessa tilanteessa LähiTapiola on mielestäsi kilpailijoihin verrattuna?
Hanke - yleisesti hankkeiden hallinta:
<i>Hankkeessa on tehty töitä ja kuvattu tekemistä perinteisestä kehitysprosessista poiketen.</i> Mikä on mielestäsi merkittäv in ero näiden kahden prosessin välillä? Miten se näkyy käytännössä?
<i>Hankkeen tekemisen sisältö/kehitysprosessi - ideasta - konseptista - projektiksi - tuotantoon:</i> Millaiset ovat sen mahdollisuudet/haasteet? Missä on onnistuttu? Mitä olisi voinut tehdä paremmin?
<i>Hankkeessa on käytetty useita eri toimittajia tekemisen eri vaiheissa.</i> Toimiiko monitoimittajamalli digitaalisten palvelujen kehityksessä? Mitkä ovat sen hyvät/huonot puolet?
Kuinka sujuvaa on toimittajasopimusten tekeminen? Onko selkeää toimintamallia, kuka kilpailuttaa toimittajat ja tekee sopimukset toimittajien kanssa?
Kenen (asiakas/joku toimittajista) tehtävä on luoda onnistumisen edellytykset monitoimittaja ympäristössä? Kuinka hyvin mielestäsi työnjako on onnistunut tässä hankkeessa?
Millä tavalla digitaalisten palvelujen kehittäminen eroaa muusta järjestelmäkehityksestä tai mitä siinä pitäisi erityisesti ottaa huomioon?
Miten voitaisiin parantaa/tehostaa/kehittää hankkeen toimintaa/työskentelyä?
Anna kokonaisarvosana (4-10) työskentelylle?
Yhteistyö:
Miten yhteistyö hankkeen tekijöiden kesken on onnistunut? Millä tavalla kehittäisit yhteistyötä?
Miten konseptisuunnitelmien projektointi on onnistunut? Toimiiko päätöksenteko, kustannusmalli, resurssointi, onko tarvittavaa osaamista? Saako riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi?
Miten hankkeen ja projektien ohjaaminen ja johtaminen toimivat kokonaisuutena ja miten sitä kehittäisit?
Kuinka hyvin liiketoiminnan hyödyntäjiä tuetaan palvelun käyttöönottoaiheessa? Esim. markkinointi - sisäiset toimintamallit - kouluttaminen?
Onko tämä hanke onnistunut vaikuttamaan yleisesti hanke - työskentelyn tapaan ja millä tavalla? Onko hankkeen toimintatavoista jokin erilainen/tehokkaampi/toimivampi ja monistettavissa muunlaiseen kehittämiseen?
Muuta:
Muuta aiheeseen liittyviä havaintoja tai ajatuksia?

Liite 6: Tutkimuksen attributit

Tutkimuksen otsikko	Digitaalisten palvelujen kehittäminen.
Tutkimuskysymys	Miten digitaalisten palvelujen kehitystä voidaan parantaa?
Tutkimuslupa	Suullinen sopimus. Tutkija saa käyttää kerättyä aineistoa tätä tutkielmaa varten.
Analysointiyksikkö	Digitaalisten palvelujen kehittäminen, siihen liittyvät tapahtumat ja menestystekijät. Kehittämisen mallin ja prosessien vaikutus hanketyöskentelyyn ja digitaalisten palvelujen kehittämiseen vaikuttavat tekijät.
Tutkimuksen tarpeellisuus	Tulokset ovat hyödyllisiä toimeksiantajalle kehittämisen mallin ja projektityöskentelyn parantamiseksi.
Tutkimusmenetelmä	Tapaustutkimus (Yin 2009; Baxter & Jack 2008; Dubé & Paré 2003; Eisenhardt 1989; Wynn & Williams 2012; Swanborn 2010; Stake 1995; Runeson & Höst 2008; Lee 1989; Benbasat ym. 1987). Aineistona haastattelut, kirjallisuus, sisäisen aineiston analysointi.
Analysointi	Laadullinen analysointi, teemoittelu, saturaatio ja triangulaatio.
Lähestymistapa	Pääosin induktiivinen tutkimus.
Konstruktioiden erittely	Digitalisaatio, projektinhallinta (ISO 21500) - standardi, digitaalisten palvelujen kehittäminen, lean palvelukehitys ja suunnittelu.
Keskeinen teoria	Digitaalisten palvelujen kehittäminen leanin ja ketterien menetelmien avulla, mukaan lukien palvelumuotoilun menetelmät ja projektinhallinta. Asiantuntijakirjallisuus, tieteelliset artikkelit, projektinhallinnan kansainvälinen standardi ja yleiset ohjeistukset.
Ensimmäinen tutkimustavoite	Digitaalisten palvelujen kehittämisen tilanne, ketterien menetelmien ja palvelumuotoilun menetelmien avulla. Kuinka optimoida projektien toteuttaminen.
Toinen tutkimustavoite	Valmius muuttaa projektityöskentelyn mallia.
Tuloksien vertailu	Nylén, D. & Holmström, J. 2015. Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. Barrett, M. Davidson, E. Prabhu, J. & Vargo, S.L. 2015. Service innovation in the digital age: key contributions and future directions.
Tutkimusasetelma	Tapaustutkimus soveltaen Yinin (2009) mallia. Kirjallisuutta ja artikkeleita verrattu käytäntöön.
Tutkimusaineiston keruu	Haastattelut (n=7), sisäisen aineiston analysointi, työkokemus käytännön projekteissa ja aiheeseen liittyvä kirjallisuus sekä teoria.
Aineiston ja tulosten välinen logiikka	Kirjallisuuteen ja aineistoon perustuva.
Aineiston analysoinnin teoria	Miles ym. 2014; Miles & Huberman 1994; Yin 2009; Silverman 2011; Walsham 2006; Patton 2002; Hirsjärvi & Hurme 2014; Campbell & Fiske 1959; Eisenhardt 1989; Wynn & Williams 2012.
Haastattelut	Yksilöhaastattelut (n=7). Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Jokainen haastattelu tallennettiin äänitallenteena. Tämän jälkeen aineisto litteroitiin.
Teemoittelu	Aineistosta etsittiin samankaltaisia vastauksia ja ne yhdisteltiin teemoihin. Teemoittelun avulla aineistoa tiivistettiin.
Muistiinpanot	Sisäisen aineiston analysoinnissa ja haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja.
Tutkijoiden määrä ja rooli	(n=1). Tutkija toimi ulkopuolisena ja haastateltavat asiantuntijat olivat yrityksen työntekijöitä.
Tärkeimmät tulokset	Digitaalisten palvelujen kehittämisen hankkeen kehittämiskohteiden tunnistaminen ja kehittämistoiminnan uudistaminen.
Merkittävin seuraus	Edellytykset parempaan palvelujen kehittämiseen. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun korostaminen ja ehdotus digipalvelujen kehittämisen mallin uudistamiseksi.