



jamk.fi

Asiakaskokemuksen kehittäminen digitalisaation tuomien mahdollisuuksien avulla

Suvi Leinonen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2017
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Leinonen, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2017
	Sivumäärä 101	Julkaisun kieli Suomi
	Salainen 30.5.2022 saakka, sivut 50-91	Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Asiakaskokemuksen kehittäminen digitalisaation tuomien mahdollisuuksien avulla		
Tutkinto-ohjelma Logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Hannu Lähdevaara, Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Työn toimeksiantaja on etelä-savolainen palvelualan yritys.</p> <p>Työn tavoitteena oli kartoittaa, mitkä ovat nykyisen asiakkuuksien johtamisen ja palveluprosessin kehittämistarpeet sekä miten asiakaskokemusta voidaan parantaa digitalisaation tuomien mahdollisuuksien avulla. Nykyisiä asiakaskokemuksia selvitettiin haastattelemalla yrittäjiä. Lisäksi hankittiin tietoa yrityksen asiantuntijoilta ja yrityksen sisäisistä dokumenteista sekä tehtiin havaintoja nykyiseen asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä.</p> <p>Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että asiakaskokemus on yrittäjille moniulotteinen ja henkilökohtainen. Asiakas tulee tuntea ja luoda hänen tarpeitaan vastaavaa, asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa palvelua. Tutkimuksen perusteella on myös todettavissa, että yrityksessä meneillään oleva kehitys on menossa oikeaan suuntaan ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin asiakaskokemuksen parantamisesta.</p> <p>Digitalisaatio vauhdittaa yrityksen liiketoiminnan ja toimintatapojen uudistumista sekä avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Se on kokonaisvaltaista kehittämistä, jonka sisäänajo vaatii toteutuakseen paljon resursseja ja muutostyötä yrityksessä. Haasteena on asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat palvelutarpeet sekä epätietoisuus, mihin digitalisaatio tulee yrityksessä vaikuttamaan ja johtamaan pidemmällä aikajaksolla. Lähtökohta on asiakkaan tarpeiden tuominen toiminnan keskiöön ja toiminnan kokonaisvaltainen uudistaminen. Digitalisaation myötä asiakaskokemusta voidaan parantaa myös teknologiaa hyödyntämällä, joka puolestaan vaatii tehokasta tiedonhallintaa. Digitalisaatio edellyttää yritykseltä liiketoiminnan kehittämistä ja toimintatapojen uudelleen tarkastelua yhdessä sidosryhmien kanssa. Tämä on edellytys kilpailukyvyyn säilyttämiselle ja vahvoille asiakassuhteille tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Digitalisaatio, finanssiala, asiakaskokemus		
Muut tiedot		

Author(s) Leinonen, Suvi	Type of publication Master's thesis	Date April 2017
	Number of pages 101	Language of publication: Finnish
	Confidential until 30.5.2022, pages 50-91	Permission for web publication: X
Title of publication The development of customer experience through opportunities of digitalization		
Degree programme Logistics		
Supervisor(s) Hannu Lähdevaara, Sanna Nieminen		
Assigned by Company X		
Abstract Commissioned by company X from South Savo. The target was to survey the development needs of current customer relationship management and service process as well as how to improve the current customer experience through opportunities of digitalization. To get the information about the current customer experience, the entrepreneurs were interviewed. Also some information were collected from the company's specialists, from internal documents as well as making perceptions about the factors effecting to current customer experience. Based on the research findings can be stated that the customer experience is multi-dimensional and private. The company need to know its'customers and create the value-adding service based on their needs. According the research it was also stated that the current development trend in the company is going to right direction and it will improve the customer experience as the customers are expecting. Digitalization will speed up the renewal of the business and modes of operation in the company. It also open new business opportunities. It means comprehensive renewal which requires resources and changes in the company. The challenges are continuously changing customer needs and unclarity about the long-term effects of digitalization in the company. The starting point is to bring the customer needs into the center of business and comprehensive renewal of all the operations. In the digitalization era the customer experience can be improved also by taking advantage of the technologies. This requires efficient information management. Digitalization requires development in business and more of operations perspective in co-operation with the reference groups. This is the way to maintain the competitiveness and strong customer relationships in the future.		
Keywords/tags (subjects) Digitalization, financial sector, customer experience		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	4
1.1 Finanssialan digitalisaation murros.....	4
1.2 Digitalisaation murros yrityksessä X	4
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	6
2 Asiakkuuksien johtaminen	7
2.1 Asiakkuuden hallinta	7
2.2 Asiakaslähtöinen strategia	9
2.3 Asiakkuuden hallinnan kulmakivet	10
2.4 Asiakaskokemuksen laadun mittaaminen.....	13
2.5 Digitaalisuus asiakassuhteen kehittäjänä	16
2.6 Digitaalinen asiakaskokemus	16
3 Digitalisaatio	18
3.1 Ilmiön merkitys	19
3.2 Digitalisaation edellytykset	20
3.3 Digitaaliset liiketoimintamallit	25
3.4 Teknologian hyödyntäminen	30
3.5 Digitalisaatio prosessien tehostamisessa ja optimoinnissa	32
4 Palvelujen tuotantoprosessi	33
4.1 Palvelutuotanto	33
4.2 Palvelutuotannon mittaaminen	34
4.3 Palvelutuotannon kehittäminen	36
4.4 Palvelumuotoilu	38
4.5 Tuotannon strategiat	40
4.5.1 Lean-tuotantofilosofia	40
4.5.2 Ketterä tuotantofilosofia	42
4.5.3 Leagile.....	44
5 Tutkimuksen toteutus	44
5.1 Tutkimusmenetelmien valinta	44
5.2 Tiedonkeruu	47
5.3 Tiedon analysointi ja tulkinta	48

6 Tutkimustulokset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1 Yrittäjien haastattelut	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1.1 Ammattitaito ja osaaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1.2 Palvelun laatu	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1.3 Tiedonkulku ja viestintä.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1.4 Kumppanuus.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1.5 Tuotteet ja palvelut	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1.6 Liiketoiminnan kehittäminen.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1.7 Hinnoittelu.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1.8 Prosessien ketteryys	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.1.9 Yhteenveto yrittäjien haastatteluista	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2 Asiantuntijahaastattelut	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.3 Havainnot.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.4 Dokumentit	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7 Johtopäätökset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.1 Asiakaslähtöinen kumppanuus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.2 Viestintä ja vuorovaikutus.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.3 Palvelun ketteryys.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.4 Digitaaliset palvelut.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.5 Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.6 Liiketoiminnan kehityksen tukeminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.7 Tulokset.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7.8 Kehitysehdotukset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8 Pohdinta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.1 Tutkimuksen arviointi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.2 Tutkimustulosten soveltaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8.3 Loppusanat.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Lähteet	92
Liitteet	96
Liite 1. Tietovarastotaulukko.....	96
Liite 2. Haastattelun tukikysymykset yrittäjille	97

Liite 3. Haastattelun tukikysymykset asiantuntijoille.....	101
--	-----

Kuviot

Kuvio 1. Digitaalisen palveluprosessin vaiheet	18
Kuvio 2. Ammattitaidon ja osaamisen vaikutustekijät.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 3. Palvelun laadun vaikutustekijät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 4. Tiedonkulku ja viestinnän vaikutustekijät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 5. Kumppanuuden vaikutustekijät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 6. Tuotteiden ja palveluiden vaikutustekijät.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 7. Liiketoiminnan kehittämisen vaikutustekijät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 8. Hinnoittelun vaikutustekijät.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 9. Prosessien ketteryyden vaikutustekijät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Taulukot

Taulukko 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät.....	50
---	----

1 Johdanto

1.1 Finanssialan digitalisaation murros

Finanssialan digitaalisesta murroksesta on puhuttu jo useamman vuoden ajan ja sen merkitys liiketoiminnan kehittämisessä ja muutoksessa on merkittävä. Asiakkaiden odotukset palvelujen helppoudesta, reaaliaikaisuudesta ja sujuvuudesta ovat kasvaneet, sillä teknologian odotetaan mahdollistavan lähes mitä vaan palveluajankohdasta riippumatta.

Digitalisaation myötä kilpailu asiakkaista on kiristynyt ja se tulee kiristymään entisestään tulevaisuudessa. Kansainvälisten toimijoiden lisäksi kotimaan finanssialan yritykset kehittävät toimintojaan digitalisaatio ja asiakaskokemus toiminnan kulmakivinä. Kotimaan markkinoilla kilpailu asiakkaista on kovaa, ja liiketoiminnan kasvattaminen vaatii markkina-aseman vahvistamista asiakaslähtöisesti ja uusien liiketoimintojen kehittämistä. Digitalisaatio tuo mukanaan markkinoille uusia finanssiteknologia-alan (engl. fintech, financial technology) toimijoita sekä kilpailijoita myös ulkomailta, sillä palveluiden digitaalisuus mahdollistaa palveluiden tarjoamisen mistä tahansa päin maailmaa.

1.2 Digitalisaation murros yrityksessä X

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys X, joka toimii palvelualalla. Yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta oli tärkeää saada tietoa asiakaskokemukseen vaikutta-

vista tekijöistä suoraan asiakkailta itseltään, jotta tunnistettiin kehittämistarpeet tavoitteena saada asiakkaat sitoutumaan yritykseen kilpailun kiristyessä. Yrityksessä X kehitystä johdetaan kansallisella tasolla, mutta paikallisesti tehtävä kehitystyö on myös erittäin tärkeää asiakassuhteiden ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi.

Digitalisaatio ja siitä seuraava asiakaskäyttäytymisen muutos pakottaa yrityksen muuttamaan ja kehittämään liiketoimintamalleja sekä toimintatapoja. Yrityksessä X on tehty päätös investoida liiketoimintojen digitalisoinnin kehittämiseen seuraavan viiden vuoden aikana jopa kaksi miljardia euroa. Uusien digitaalisten liiketoimintamallien ja tuotteiden kehittäminen, liiketoimintastrategian uudistaminen ja laajentuminen terveys- ja hyvinvointiliiketoiminta-alueille sekä asiakaskokemuksen nostaminen toiminnan keskiöön ovat palveluyrityksen keinoja kilpailukyvyn ylläpitoon digitalisaation murroksen aikana. Tavoite on olla uuden ajan monialainen palveluyritys. (Organisaatiolähde 2017.)

Tulevaisuuden osalta on vielä mahdotonta sanoa, millaista liiketoimintaa digitalisaatio tuo mukanaan ja miten se näkyy yrityksen X liiketoiminnassa. Ydinliiketoimintojen lisäksi terveys- ja hyvinvointipalvelut ovat tulevaisuudessa yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen johdon mukaan on todennäköistä, että tulevaisuudessa liiketoiminta ja sen tulos tulevat perustumaan toimintoihin, joita yritys ei ole vielä kehittänyt. (Organisaatiolähde 2017.)

Yrityksessä X digitaalisesta kehityksestä vastaa digivastaava, joka välittää tietoa kehitystoimista kansalliselta tasolta ja johtaa kehitystoimien käyttöönottoa pankissa. Lisäksi tiimeissä toimii erikseen digitaalisten sovellusten käytön opastajia muille tiimien jäsenille. Digiitiimin perustaminen mahdollistaa digitaalisuuden kehityksen vauhdittumisen yrityksessä. Yrityksessä uudistettua liiketoimintastrategiaa ja sen näkymistä päivittäisessä työssä työstiin esimiesten johtamissa pienryhmissä, joissa tiimien jäsenet ideoivat yhdessä keinoja muun muassa asiakaskokemuksen kohentamiseen.

Yrityksen näkökulmasta katsottuna keskeisimpiä haasteita reaaliaikaisuuden, sujuvuuden ja helppouden osalta ovat prosessin ja järjestelmien rajoittuvuudet, jotka

hidastavat palveluprosessia ja edellyttävät manuaalista tiedonsiirtoa ja käsittelyä järjestelmistä toiseen. Asiakastietojen hallinta on hajautunut useaan järjestelmään ja tietojen analysointi päivittäisessä työssä edellyttää manuaalista tiedon keruuta, jolloin virheiden mahdollisuus myös kasvaa. Yritysassiakkaiden asioiden hoito virtuaalisesti ei ole mahdollista kotoa käsin vaan esimerkiksi palveluprosessi edellyttää käyntiä yrityksen toimistolla. Tiedonsiirto yrityksen järjestelmiin tapahtuu pääsääntöisesti manuaalisesti asiakkailta eri muodoissa saatavan tiedon perusteella. Sähköinen tiedonsiirto ei ole vielä käytettävissä oleva ominaisuus.

Asiakastyytyväisyyttä mitataan suositteluindeksillä (engl. Net Promoter Score, NPS). Yrityksen asiakaskokemuksen tasossa on parantamisen varaa, sillä NPS-lukema on noin 60 arvioasteikon ollessa 0-100. Yrityksen johto seuraa asiakaspalautteita ja NPS-lukemia. Asiakastyytyväisyyteen tähtääviä toimia tehdään koko ajan ja oma haasteensa on asiakkaiden sitouttaminen muutoksessa, sillä digitalisaation murros näkyy myös asiakkaille palvelutuotteiden ja palvelukanavien muutoksena. Samaan aikaan kun prosessien sujuvuutta pyritään parantamaan keskittämällä ja ulkoistamalla toimintoja, toisten palveluiden saatavuutta supistetaan kysyntää vastaavaksi. Toisaalta palveluaikoja muissa palveluissa ja kanavissa laajennettiin. Asiakkaan kannalta katsottuna muutokset olivat tärkeitä palvelun parantamiseksi.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden toiveita ja tarpeita asiakaskokemuksen kehittämisen suhteen. Lisäksi kartoitettiin digitalisaation tuomia mahdollisuuksia kehittää palveluprosessia ja asiakkuuksien johtamista sekä sitä kautta asiakaskokemusta. Pääasialliset tutkimuskysymykset olivat, mitkä ovat nykyisten asiakkuuksien johtamisen sekä palveluprosessin kehittämistarpeet sekä miten asiakaskokemusta voidaan parantaa digitalisaation tuomien mahdollisuuksien avulla.

Työ rajattiin käsittelemään yritysasiakkuuksia ja digitalisaation mahdollisuuksia niiden hallinnan kehittämässä. Tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan maatalous-

yrittäjien palvelukokemuksia tietyn toimialan palveluyrityksissä Etelä-Savon alueella. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin parin muun toimialan yrittäjän palvelukokemuksia. Oletus oli, että työn lopputuloksena saadaan tarkentunut kuva siitä, millaisia kehitystoimia tekemällä ja digitalisaatiota hyödyntämällä yritysasiakkaiden palvelukokemusta voidaan parantaa.

Tutkimusmenetelmät on kuvattu luvussa viisi (5).

2 Asiakkuuksien johtaminen

2.1 Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuden hallinta (engl. Customer Relationship Management, CRM) on määriteltävissä usein eri tavoin prosesseina, liiketoimintastrategiana tai sen osana. Se voidaan määritellä automatisoituna horisontaalisena liiketoimintaprosessien integraationa, jossa tiedot eri asiakaskohtaamisista ovat yhteydessä toisiinsa ja seurattavissa informaatioteknologian mahdollistamana (Argawal, 2003). Informaatioteknologisilla ratkaisuilla on merkittävä rooli. Toinen näkökulma on määritellä asiakkuuden hallinta prosessiksi, jossa asiakkaiden tunnistamisen, asiakassuhteen luominen ja asiakkaan tunteminen ovat toiminnan keskiössä (Payne ja Frow, 2005). Oleellista on rakentaa asiakassuhdetta ja tunnistaa, miten asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan ja miten asiakasta voidaan palvelulla paremmin. (Peelen ym. 2013, 33–35.)

Gartnerin (2004) mukaan asiakkuuden hallinta on informaatioteknologian mahdollistama liiketoimintastrategia, joka optimoi tuottavuuden, liikevaihdon ja asiakastytyvyyden organisoimalla asiakassegmentit, edistämällä asiakastytyvyyttä lisääviä toimintatapoja ja toteuttamalla asiakaslähtöisiä prosesseja. Liikevaihtoa ja tulosta kasvatetaan sekä samanaikaisesti kehitetään asiakassuhteita pitkäkestoisiksi niin, että ne hyödyttävät molempia osapuolia. Neljännen määritelmän mukaan asiakkuuden hallinnassa tähdätään luomaan perusrakenne, jonka avulla luodaan pitkäkestoisia asiakassuhteita (McKenna, 2000). Oleellista on saumaton yhteistyö, tiedon ja nä-

kyvyyden lisääminen sekä asiakkaan osallistaminen esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämiseen. Asiakkaalla on vaikutusvaltaa ja tässä yhteydessä puhutaan sosiaalisesta CRM:stä. (Peelen ym. 2013, 34–35.)

Asiakkuuden hallinta yleistyi käsitteenä 90-luvulla, jolloin se miellettiin ohjelmistojen ja asiakastietojärjestelmien kehittämiseksi, joista saatavan tiedon pohjalta asiakastarpeet ja asiakkaan tärkeys määriteltiin (Cole). Nykyään järjestelmien kehittämisen sijaan asiakkuuden hallinnassa on kyse asiakassuhteen kehittämisestä, asiakaskeskeisestä ajattelusta, lisäarvon tuottamisesta molemmille osapuolille sekä asiakaskokemuksen parantamisesta ja asiakaslupauksen välittymistä asiakkaalle. (Cole, 2017.)

Asiakassuhteen kehittyminen ja elinkaari

Hyvä asiakassuhde rakentuu molemminpuoliselle luottamukselle ja sitoutumiselle, jotka rakentuvat hitaasti ja vaativat aktiivista kehittämistä. Asiakassuhteen kehittyminen tutkimusvaiheesta kasvuvaiheeseen voi kestää kolmesta kuukaudesta kahteen vuoteen. Asiakassuhteen kehittyminen ja elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: tutkimisen, kasvun, kyllästyksen ja rappeutumisen vaiheisiin. Tutkimisen vaiheessa luodaan ensivaikutelma ja asiakas vertaa aikaisempia palvelukokemuksiaan uuteen saamaansa kokemukseen. Kasvuvaiheeseen siirryttäessä tärkein vaikuttava tekijä on palveluntarjoajan suorituskyky tarjota palveluita tai tuotteita. Asiakkaalle muodostuu mielikuva, miten palveluntarjoaja tuo lisäarvoa hänen toimintaansa. Vaihe on kriittinen, sillä ostomäärien lisääntyessä asiakas arvio tuotteen ja palvelun hinta-laatusuhdetta ja riski asiakassuhteen päättymiseen on olemassa. (Peelen ym. 2013, 15–16.)

Kyllästyksen vaiheessa asiakassuhde on vakiintunut ja asiakas on sitoutunut käyttämään palveluita ja tuotteita. Luottamus ja asiakastyytyväisyys ovat kehittyneet kasvuvaiheen aikana hyvälle tasolle. Asiakassuhde voi johtaa rappeutumisen vaiheeseen, mikäli asiakkaan tarpeet palveluiden tai tuotteiden suhteen muuttuu. Käytännössä rappeutuminen voi alkaa missä tahansa elinkaaren vaiheessa. Osa asiakkaista valitsee palveluntarjoajan hinta-laatusuhteen mukaan ja ovat valmiita vaihtamaan palveluntarjoajaa usein pitkäkestoisen asiakassuhteen rakentamisen sijaan. Asiakastyytyväisyys ei yksin riitä jatkamaan asiakassuhdetta vaan on pyrittävä tarjoamaan

asiakkaalle voimakkaampia positiivisia tuntemuksia saamastaan palvelusta. Niitä voidaan saada aikaan käyttämällä resursseja asiakassuhteen kehittämiseen, proaktiivisella palvelulla ja kehittämällä asiakassuhteen vuorovaikutusta. (Peelen ym. 2013, 16–17.)

2.2 Asiakaslähtöinen strategia

Strategia voidaan ymmärtää organisaatiolähtöisesti sisältä ulospäin tai asiakaslähtöisesti ulkoa sisäänpäin. Organisaatiolähtöisessä mallissa yrityksellä on ainutlaatuinen tuote, johon sen kilpailutekijät perustuvat. Asiakaslähtöisessä mallissa yritys hankkii kilpailuetunsa tuntemalla asiakkaansa, mikä on perusta menestykseen. Oleellisia strategisia linjauksia ovat, miten kasvu ja kannattavuus toteutetaan sekä miten tuotteet ja palvelut erottuvat kilpailijoiden tuotteista. (Filenius 2016, 178–179.)

Asiakaslähtöisen strategian luominen vaatii yritykseltä ennakkovalmistautumista ja perusasioiden, kuten esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden laadun sekä tuotantoketjun, tulee olla kunnossa. Strategia määrittää koko organisaation tekemistä, joten henkilöstön sitouttamiseksi sen käyttöönotto tulee perustella positiivisilla vaikutuksilla asiakassuhteisiin. Käyttöönotossa on pohdittava, ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat ja miten asiakkaita palkitaan. On myös ymmärrettävä oma asema markkinoilla kilpailijoihin nähden sekä asiakkuusstrategian vaikutukset liiketoimintaverkostossa. Kun asiakkuussuhde kehittyy vastavuoroiseksi, pitkäkestoiseksi yhteistyökumppanuudeksi, se suojaaa yritystä kilpailijoita vastaan ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. On mahdollista, että yrityksen taloudellinen tulos paranee, sillä asiakkuudet ovat pysyvämpiä ja pitkäkestoisempia ja asiakasvaihtelu vähäisempää. (Peelen ym. 2013, 56–63.)

Oleellisena osana strategiaa on asiakaskokemus. Asiakaskokemusta johdetaan määrätietoisesti ja organisoidusti. Johdon sitoutuminen asiakaskokemuksen kehittämiseen on tärkeää. Sen analysointiin, kehittämiseen ja johtamiseen määritellään roolit, vastuut ja resurssit sekä niihin tarvittava osaaminen. Jotta asiakaskokemus saadaan konkreettiseksi osaksi strategiaa, on se määriteltävä osakokonaisuudeksi ja konkreettiseksi asiakaskohtaamisen vaiheiksi. Sen on oltava osa yrityksen liiketoiminta-

strategiaa ja ulotuttava käytännön toimenpiteiksi strategian jalkauttamiseksi. (Filenius 2016, 178–181.)

Asiakaslähtöisen strategian haasteet

Asiakaslähtöisen strategian käyttöönotto tarkoittaa muutoksia ja uusien toimintatapojen, prosessien ja kulttuurin omaksumista koko organisaatiossa. Muutoksien merkitys tulee pystyä perustelemaan ja määrittämään muutoksen laajemmat vaikutukset liiketoiminnalle. Yhteiset tavoitteet tulee olla selkeitä koko organisaatiolle. Tarvittava osaaminen tulee tunnistaa ja sitä tulee kehittää. Muutokset edellyttävät myös hyvää tiedottamista muutoksen eduista ja syistä sekä proaktiivisuutta tiedottaa tulevista toimenpiteistä. Tällä varmistetaan koko organisaation sitoutuminen ja motivoituminen muutokseen. Asiakkaille on tärkeintä muutosten konkreettiset vaikutukset, jotka parantavat heidän saamaa asiakaskokemusta. Tästä syystä muutosten käyttöönottoon tulee panostaa. (Vesterinen 2017, 82–97.)

Vaikutukset liiketoimintaan

Tutkimusten mukaan hyvä asiakaskokemus edistää asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja pidentää asiakassuhteen elinkaarta. Asiakkaat eivät vaihda palveluntarjoajaa hinnan perusteella vaan arvostavat hyvää palvelua ja suorituskykyä. Sitoutunut asiakas on valmis lisäämään yrityksen palveluiden käyttöä ja myös suosittelee palveluita muille herkemmin. Koska asiakasvaihtuvuus on vähäistä, se parantaa yrityksen kannattavuutta. Jotta nämä saavutetaan, on oleellista tunnistaa asiakaskokemukseen vaikuttavien ongelmien juurisyyt ja lähteä ratkaisemaan niitä. On myös tärkeää löytää jatkuvasti uusia keinoja parantaa asiakaskokemusta kehittämällä prosesseja ja strategiaa. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 16–20.)

2.3 Asiakkuuden hallinnan kulmakivet

Asiakkuuden hallintaa ja asiakaskokemuksen suunnittelua voidaan lähteä rakentamaan perustuen nykytilan ymmärtämiseen yrityksen sisäisestä osaamisesta, asiak-

kaiden tarpeista ja kokemuksista sekä kilpailijakentästä. Toisaalta sitä voidaan lähteä rakentamaan myös ongelmanratkaisun näkökulmasta eli millaisia ongelmia yrityksen tulee ratkaista, jotta se voi kehittää asiakaskokemusta parempaan suuntaan. Sisäisten kykyjen tarkastelu on oleellinen osa asiakkuuden hallintaa, jotta ymmärretään huomioon otettavat näkökulmat. (Korkiakoski ym. 2017, 32, 34.) Läpi organisaation toimintojen ulottuvan liiketoimintastrategian lisäksi tarvitaan useita elementtejä, jotka tulee huomioida asiakkuuden hallinnan suunnittelussa (Peelen ym. 2013, 36).

Asiakaskeskeinen organisaatio

Asiakaskeskeinen organisaatio rakentuu prosessien sijaan asiakkaiden ympärille. Se edellyttää muutoksia koko organisaation toimintaan johdosta työntekijöihin kuten myös kulttuuriin, sisäiseen tiedonkulkuun ja prosesseihin. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä tulee olla vastuuta päätöksenteosta ja tarvittava osaaminen. Johdolta tämä edellyttää selkeiden toimintamallien, arvojen ja mission linjaamista sekä toiminnan mittareita. Lisäksi tarvitaan järjestelmien tukea ja toimivia prosesseja operatiiviseen toimintaa. Toimintamallit, arvot ja missio toiminnalle tulee olla linjattu johdon toimesta. Prosessit ja perusta tulee olla kunnossa sekä järjestelmien tulee tukea operatiivista toimintaa. (Peelen ym. 2013, 36.)

Yksilölliset arvolupaukset

Asiakastiedon kerääminen on tärkeää, jotta voidaan tarjota asiakkaalle yksilöllistä palvelua tai tuotteita. Yksilöityjä arvolupauksia annetaan perustuen asiakastunte- mukseen, jotta asiakas saadaan sitoutettua käyttämään yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Asiakas ei ole vain ostaja vaan kumppani, jonka kanssa tuodaan lisäarvoa molemmille osapuolille kehittämällä prosesseista yksilöllisiä. Yksilöllisyys näkyy myös hinnoittelussa, jossa asiakasta palkitaan perustuen hänen rooliinsa arvoketjussa. (Peelen ym. 2013, 37.)

Yksilöllisen ja henkilökohtaisen palvelukokemuksen tarjoaminen on tärkeää kaikissa palvelukanavissa. Asiakkaan palvelutarpeet tulee tunnistaa ja mukauttaa palvelua sen mukaisesti. (Korkiakoski ym. 2017, 40.)

Asiakastuntemus

Pystyäkseen tarjoamaan yksilöityjä palveluja ja kehittämään asiakassuhdetta, yrityksen on tunnettava asiakkaansa. Asiakkaasta tulee saada tietoa, jonka avulla asiakasta voidaan palvella nopeammin, yksilöllisemmin ja tarjota tuotteita, jotka asiakasta hyödyttävät. Sen sijaan, että tiedetään asiakkaan ostokäyttäytymisestä tai kommunikointitavoista, on tärkeämpää hankkia yksilöityä asiakastietoa, kuten millaiset kokemukset ovat asiakkaille tärkeitä. Oikeaa ja ajantasaista tietoa on voitava analysoida ja muodostaa tiedoista kokonaisvaltaisempi ja syvällisempi kuva asiakkaasta. (Peelen ym. 2013, 37–38.)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on oleellinen osa asiakkuussuhteen rakentamisen strategiaa. Jotta asiakkailta saadaan tietoa ja palautetta suoraan organisaatiolle itselleen, on luotava edellytykset ja kanavat dialogille asiakkaan kanssa. Mikäli vuorovaikutukseen ei ole mahdollisuutta, asiakkailla oleva tieto virtaa yrityksen ulkopuolelle jopa kilpailijoille saakka. Vuorovaikutuskanavien luominen monikanavaisesti vaatii huolellista suunnittelua ja toteutusta. (Peelen ym. 2013, 38.)

Asiakkaat edellyttävät yrityksiltä monikanavaisuutta ja palvelua on voitava tarjota puhelinpalvelun lisäksi digitaalisissa kanavissa. Asiakaspalvelua on pyrittävä tarjoamaan proaktiivisesti ennakkoiden. Jotta saadaan tietoa asiakkaan toivomista palvelukanavista, on ymmärrettävä ensin ostoprosessi ja vaiheet, jolloin asiakas toivoo vuorovaikutusta yrityksen kanssa. (Korkiakoski ym. 2017, 50–53.)

Prosessit ja järjestelmät

Tärkeänä osana asiakkuuden hallinnassa on informaatioteknologia, sillä se mahdollistaa strategian ja yksilöllisen asiakastarjonnan toteuttamisen sekä asiakastietojen analysoinnin. Yrityksen IT-järjestelmien on tuettava prosesseja ja niiden automatisointia. Haaste on, että asiakkaan ja yrityksen järjestelmät ovat itsenäisiä järjestelmiään ja vuorovaikutuksen edistämiseksi ja ne on integroitava toisiinsa. (Peelen ym. 2013, 39.)

Näistä rakentuu kokonaisuus, joiden kautta saavutetaan etuja yritykselle ja asiakkaalle. Asiakkuuden hallinta on jatkuva prosessi. Jotta yritys pysyy mukana muuttuvassa markkinaympäristössä ja pystyy tekemään muutoksia toimintaan nopeasti, on sen

seurattava ja tunnistettava jatkuvasti asiakkaiden tarpeita ja ympäristön muutoksia sekä ymmärrettävä niiden vaikutus asiakaskokemuksen syntyyn. (Korkiakoski ym. 2017, 56–62.)

2.4 Asiakaskokemuksen laadun mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on oleellista saada tietoa, millaisia kokemuksia asiakkaat ovat saaneet, miten niitä voidaan parantaa ja mitä hyötyä parantamisesta on. Kyselyjen ajankohta ja kanava sekä mitä ja keneltä kysytään ovat tärkeitä pohdittavia tekijöitä mittaamisen toteuttamisessa. Pohdittaessa tapaa toteuttaa mittaamista on tärkeää ymmärtää, mitkä ovat asiakkaan tärkeimmät kosketuspisteet yritykseen ostoprosessin aikana. Jotta vastausprosentti saadaan mahdollisimman korkeaksi, tulee mittaamisen ajankohta ja tekninen toteutus olla myös asiakaslähtöistä. Valittaessa käytettäviä mittareita on otettava huomioon yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemuksen taso sekä tapa, jolla asiakkaat kohdataan. (Korkiakoski ym. 2017, 160–164.)

Asiakaskokemusta seurataan mittareiden avulla ja siitä viestitään koko organisaation tasolla numeerisesti, sanallisten palautteiden sekä visualisoimalla kilpailijatietoja arvokäyrien avulla. Mittarit ovat hyvä työväline yrityksen johdolle päätöksien tekemiseen yhdessä muiden liiketoiminnan tunnuslukujen rinnalla. On tärkeää ymmärtää tunnuslukujen välinen yhteys ja syy-seuraus-suhteet, suhtautua tuloksiin kriittisesti sekä tehdä seurantaa pitkällä tähtäimellä. (Filenius 2016, 122–123, 144, 178–181.)

Asiakaskokemuksen parantaminen edellyttää ymmärrystä nykytilasta ja kehittämiskohteista. Digitaalisessa ympäristössä palautetta voidaan kerätä helposti ja vaivattomasti esimerkiksi puhelimen avulla välittömästi palvelukokemuksen jälkeen. Tärkeimmät mittarit asiakaskokemuksen mittaamiseen ovat suositteluindeksi (NPS) ja palvelun vaivattomuutta kuvaava indeksi (engl. Customer Effort Score, CES). Monipuolisen näkemyksen saamiseksi on parasta käyttää molempia mittareita, analysoida tuloksia kokonaisuutena ja pohtia, mistä syystä arviot ovat nykyisillä tasoillaan ja millä toimilla palvelukokemusta voidaan kehittää ja sitä kautta parantaa asiakaskokemusta. (Filenius 2016, 124–126, 133–135.)

Asiakkailta saadun sekä myönteisen että rakentavan palautteen merkitys työntekijöiden motivoimisessa on merkittävä. On tärkeää, että asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö saa konkreettista palautetta, millaisia kehitysideoita asiakkaat ovat antaneet, mitä asioita tulee korjata ja millaisia korjaavia toimia tehdään tiimi- ja yksilötasolla, jotta kehittämistä voidaan tehdä operatiivisella tasolla. Asiakaspalautetta analysoidessa ja tuloksia vertaillaessa on hyvä ottaa huomioon, että asiakkaiden tapaan antaa palautetta vaikuttavat muun muassa maantieteelliset erot, kulttuurierot, toimiala ja markkinoiden kilpailutilanne. (Vesterinen 2017, 72–75.)

Net promoter score (NPS)

Asiakkaan halukkuutta suositella tuotetta tai palvelua muille asiakkaille mitataan suositteluindeksin Net Promoter Score (NPS) avulla. Se on yleisin käytettävissä oleva asiakaskokemuksen mittareista. Arviointiasteikko on yhdestä kymmeneen, jossa ykkönen tarkoittaa, ettei asiakas ole halukas suosittelemaan palvelua. Arvosanat 9 ja 10 ovat suosittelijoita ja arvostelijoita arvosanan 1-6 antaneet asiakkaat. Arvosanoja 7 ja 8 ei huomioida analyysissä, sillä ne ovat neutraaleja arvioita. NPS-lukema saadaan vähentämällä arvostelijoiden määrä suosittelijoiden määrästä. Se soveltuu asiakaskokemuksen mittaamiseen kaikilla toimialoilla ja palvelukanavissa. Sen heikkous on, että arvio perustuu palveluprosessin jälkeiseen tunteeseen, ei koko palveluprosessin aikaiseen kokemukseen. Prosessin onnistumiset tai epäonnistumiset eivät tule näkyviksi NPS-mittarin numeerisen arvion kautta, joten kehittämistarpeista ja vahvuuksista voidaan saada tietoa asiakkaan antaman sanallisen palautteen avulla. NPS-lukeman kehityksen ja trendin seuranta sekä reagoiminen on tärkeää pitkällä aikajaksolla. (Filenius 2016, 124–126.)

Customer Effort Score (CES)

Digitaalisten kanavien asiakaskokemuksen mittaamiseen hyvä työväline on Customer Effort Score (CES). Se soveltuu digitaalisiin kanaviin paremmin kuin NPS-mittari. Siinä arvioidaan yksittäisen toiminnon helppoutta ja haetaan vastausta kysymykseen, kuinka paljon asiakkaan oli tarvetta nähdä vaivaa suoriutuakseen tietystä toiminnosta. Arviointiasteikko on yhdestä viiteen. CES-mittari eroaa NPS-mittarista siten, että sen avulla voidaan kerätä arvioita prosessin yksilöidymmistä vaiheista. Kohdistamalla

kysely eri prosessin vaiheista eri asiakkaille tietoa on mahdollista saada laajasti ja tunnistaa pullonkauloja ja kehittämiskohteita täsmällisemmin kuin NPS-mittarin avulla. (Filenius 2016, 125-126.)

Asiakaskyselyt

Asiakkailta voidaan kerätä suoraa palautetta myös erilaisten kyselyiden avulla. Haasteena on, että ei ole tiedossa, millaisissa olosuhteissa asiakas on palautteen antanut ja kyselyyn vastannut. Kyselyt voidaan toteuttaa nettisivuilla, jossa asiakas valitsee arvosanan kokemalleen palvelulle. Kyselyistä saadaan automaattisesti yhteenvedot tuloksista. Tietoa voidaan saada avointen kysymysten kautta, jolloin analysointi vaatii enemmän resursseja, mutta tuloksena saadaan laadukkaampaa tietoa. Mikäli päivittäin saatavaa, suoraa asiakaspalautetta ei dokumentoida, se jää huomioimatta analyseissa. Suora asiakaspalautte, kuten reklamaatiot sisältävät runsaasti tietoa toiminnan kehittämiseen. (Filenius 2016, 133-134.)

Asiakaspalautteen hyödyntäminen

Tietoa voidaan kerätä ja hyödyntää erilaisiin tarkoituksiin, kuten uusien tuotteiden kehittämiseen tai asiakkaiden yleisten mielipiteiden kartoittamiseen yrityksestä tai sen tarjoamista tuotteista. Palautteista saatua tietoa analysoidaan, jotta siitä saadaan johdettua korjaavia toimia ja luotua lisäarvoa asiakkaille.

(Vesterinen 2017, 60–61.)

Asiakaspalautteen ymmärtäminen ja hyödyntämiskeinot on tarpeen olla tiedossa koko organisaatiolla. Organisaation sisällä on hyvä pohtia, miten sisäisesti voidaan palvella organisaation muita jäseniä kuten asiakkaita. Millaisessa muodossa tieto on heille hyvä toimittaa ja miten he voivat tietoa hyödyntää päätöksenteon tukena. Asiakaspalautteeseen tulee reagoida jatkuvasti, johtaa niistä kehitystoimia ja olla yhteydessä asiakkaisiin lisätiedon saamiseksi. Näkyvyys asiakaskokemukseen myönteisiin tekijöihin sekä kehityskohteisiin tulee olla olemassa ja tiedon tulee välittyä myös tuotekehitykseen. Ostoprosessin muuttuessa myös mittaamista tulee kehittää sen mukaisesti ja kohdistaa mittaamista niihin prosessin vaiheisiin, joissa ongelmia eniten esiintyy. (Korkiakoski ym. 2017, 177–183.)

Koko organisaation asiakaskokemuksen numeeriset keskiarvot heikentävät näkyvyyttä eri liiketoimintayksiköiden tai asiakassegmenttien välisiin eroihin ja muutoksiin. Keskiarvojen sijaan asiakastyytyvää näkyvyyttä tulee mitata ja seurata esimerkiksi segmenttikohtaisesti, jolloin muutoksiin on paremmin näkyvyyttä. Numeeristen tietojen lisäksi sanallisen palautteen jakaminen eteenpäin on tärkeää, koska niistä saadaan konkreettisia perusteita ja lisätietoa numeeriselle palautteelle. (Korkiakoski ym. 2017, 182–183.)

2.5 Digitaalisuus asiakassuhteen kehittäjänä

Digitaalisuus tarjoaa uusia mahdollisuuksia kehittää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Oleellista on ymmärtää, miten asiakkaiden tarpeita voidaan täyttää paremmin ja lisätä oman yrityksen houkuttelevuutta. Nykytilan määrittäminen on tärkeää, jotta ymmärretään, onko yritys läsnä oikeissa digitaalisissa kanavissa asiakkaisiin nähden ja kohdistetaanko resurssit oikeisiin kanaviin asiakkaiden tavoittamiseksi. (Ilmarinen ym. 2015, 175.)

Vuorovaikutus tulee muuttumaan tulevaisuudessa niin, että kasvotusten tapahtuvia palvelutilanteita on vähemmän ja asiakassuhdetta on rakennettava myös digitaalisten kanavien kautta. Palvelut muuttuvat henkilökohtaisemmiksi asiakkaan tarpeiden ja arkea helpottavien sovellusten tarjoamisen myötä. Kuten asiakkuuden hallinnassa, sosiaalisessa mediassa vuorovaikutus on olemista säännöllisenä osana asiakkaan elämää. Kuten aikaisemmin on todettu, digitaalisuus tarjoaa paljon tietoa, jota yrityksen on mahdollista jalostaa asiakaskohtaiseksi tuntemukseksi aina tarpeista ja toiveista asiakaskäyttäytymiseen. (Ilmarinen ym. 2015, 177.)

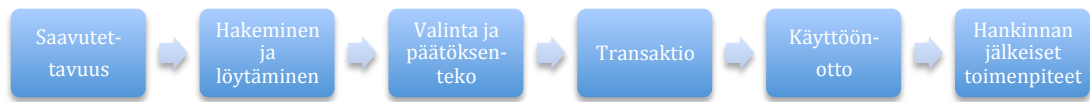
2.6 Digitaalinen asiakaskokemus

Asiakaskokemus rakentuu ennakko-odotuksista, kokemuksista, mielikuvista ja tunteista. Kokemukset ovat yksilöllisiä, henkilökohtaisia ja tilannekohtaisia ja ne perustuvat asiakkaiden asenteisiin, hintatietoisuuteen ja osaamiseen. Haasteena on, miten asiakaskokemuksesta saadaan tasalaatuinen jokaisella palvelukerralla riippumatta siitä, tapahtuuko palvelu verkossa vai kasvotusten. Verkossa tapahtuva palvelu on tasalaatuista ja lisäksi on tärkeää, että asiakkaan tarpeet täyttyvät ja palvelukokemus on positiivinen. Digitaalinen asiakaskokemus voi syntyä digitaalisten laitteiden, kuten mobiililaitteiden tai automatisoitujen prosessien käyttökokemuksesta. Asiakaskokemuksen vaikutukset ulottuvat yrityksen liiketoimintaan pitkällä aikajaksolla, joten sitä tulee pyrkiä parantamaan konkreettisilla toimenpiteillä. (Filenius 2016, 24–26, 31, 76–77.)

Digitaalisuus on keino vastata asiakkaiden odotuksiin helposta palvelukokemuksesta. Perinteisen kivijalkaliikkeen palveluprosessista on mahdollista luoda digitaalinen esimerkiksi mobiilisovelluksien, asiakkaan sijaintitiedon, ajantasaisen tietojensiirron ja verkkokaupan avulla. Kun tietojärjestelmät asiakkaan käyttämän sovelluksen ja liikkeen oman sovelluksen välillä on integroitu keskenään, prosessin on mahdollista edetä alusta loppuun digitaalisesti. On hyvä muistaa, että asiakaskokemusta luodessa teknologia on työväline. Asiakaskokemuksesta 30 % syntyy teknologiasta ja 70 % asiakkaalle välittyvästä tunteesta. (Korkiakoski ym. 2017, 140–143.)

Digitaalinen palveluprosessi

Digitaalisessa palveluprosessissa (ks. kuvio 1) on tärkeää miettiä prosessin eri vaiheiden merkitystä ja sitä, millaisia tarpeita sillä täytetään. Tavoitteena tulee olla, että digitaalisten palveluiden käyttö on asiakkaalle miellyttävää ja vaivatonta. Asiakkaalle tarjottava hyvä käyttökokemus on yritykselle vahvuus ja kilpailuetu. (Filenius 2016, 29, 78–79.)



Kuvio 1. Digitaalisen palveluprosessin vaiheet (Filenius 2016, muokattu)

Palvelu tulee olla saatavissa ja käytettävissä asiakkaalle silloin, kun hän sitä haluaa riippumatta paikasta tai tilanteesta. Tietoliikenneyhteydet, mobiilisovellukset sekä käytettävyys erilaisilla laitteilla tulee olla kunnossa riippumatta siitä, miltä yhteistyökumppanilta palvelua tarjoava yritys on ne ostanut. On myös tärkeää pohtia, miten asiakas löytää palvelua tarjoavan yrityksen ja alkaa käyttää palveluita sekä millaisia työkaluja tähän käytetään. Hakukoneoptimoinnilla, verkkokaupan sijainnilla ja tuotenumikkeiden selkeydellä edistetään ostotapahtuman syntyä. (Filenius 2016, 80–87.)

Yrityksen on tärkeää ymmärtää, miksi asiakas valitsee tietyn tuotteen kaikkien tuotteiden joukosta. Riittävät ja selkeät tuotetiedot, visualisointi, erilaiset tuotevertailut sekä asiakkailta kerätyt suosittelukommentit ohjaavat asiakkaan päätöksentekoa. Erilaiset konkreettiset toiminnot, kuten ostotapahtuma ja tilauksen tekeminen tulee olla selkeästi ohjeistettua ja nopeaa, jotta asiakas vie ostotapahtuman valmiiksi. Kun asiakas on ostanut tuotteen tai palvelun, on tärkeää saada se käyttöön. Yrityksen tulee varmistaa, että niin sanotut aftersales-palvelut on käytössä ja asiakkaat saavat tukea tuotteen tai palvelun käytössä tarpeen mukaan myös ostotapahtuman jälkeen. Ostotapahtuman jälkeen on tärkeää jalostaa asiakkuutta eteenpäin esimerkiksi pyytämällä asiakkaalta palautetta, hankkimalla lisätietoa asiakkuudesta asiakastunteumuksen lisäämiseksi tai palkita asiakasta. (Filenius 2016, 89–115.)

3 Digitalisaatio

3.1 Ilmiön merkitys

Digitalisaatio tarkoittaa, että toimintaa pitää uudistaa laajasti. Kun ihmiset muuttuvat, kaikki muuttuu. Uudistuminen ei ole vaihtoehto, se on elinehto. (Nummela 2016.)

Digitalisaatio näkyy yrityksissä moniulotteisesti. Se mahdollistaa muutoksen ihmisten käyttäytymisessä, markkinoiden dynamiikassa ja yritysten ydinliiketoiminnassa, mutta myös vaatii yrityksen strategian ja liiketoimintamallien uudistumista. Uusien toimijoiden ilmestyminen toimialoille ja toimialojen yhteensulautuminen haastavat yrityksen aikaisemman osaamisen. Digitalisaatio voi näkyä yrityksissä esimerkiksi liiketoimintaprosessien automatisointina ja uusina liiketoimintamalleina, jolloin kustannukset alenevat ja kilpailukyky paranee. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–26, 31–32, 67–69.)

Toisaalta digitalisaatio voidaan määritellä uutena tapana tehdä asioita, teknologisin ratkaisuin tai tapana sitouttaa asiakkaita. Oleellista on ymmärtää, mitä digitalisaatio kussakin liiketoiminnassa ja yrityksessä merkitsee. Yrityksen on pysyttävä ajan tasalla asiakaskäyttäytymisen ja odotusten muutoksista ja reagoitava niiden muutokseen mukauttaen ja kehittäen liiketoimintaansa. (Döner & Edelman 2015.)

Jatkuva kehittyminen vaatii proaktiivista päätöksentekokykyä, jossa hyödynnetään olemassa olevaa tietoa eri lähteistä. Se vaatii myös ymmärryksen hankkimista, miten asiakkaat käyttävät tuotteita ja miten niitä tulee kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi, sekä konkreettisia kehitystoimia uusien tuotteiden kehittämiseen. Tarvitaan myös toimintojen automatisointia niin, että asiakkaan on mahdollista saada tarpeensa mukaista palvelua reaaliaikaisesti. Näiden lisäksi yrityksen teknisten järjestelmien tulee tukea nopeasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä ja yhteisten tietoverkoston rakentumista. Myös kulttuurin tulee olla innovointiin kannustavaa ja ohjata yhteistyöverkoston rakentamiseen yrityksen sisällä ja ulkopuolella. (Döner ym. 2015.)

Käytännössä digitalisaation vaikutusta kehitykseen ja sen suuntaan on mahdotonta ennustaa. Samaan aikaan kun tehostetaan prosesseja, rakennetaan myös uusia liiketoimintamalleja asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden täyttämiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Digitalisaatiossa perustana on viestintäteknologia, jonka kehitys on vaikuttanut muutoksiin ihmisissä ja heidän tarpeissaan. (Nummela 2016.)

3.2 Digitalisaation edellytykset

Digitalisaation muutoksessa mukana pysyminen edellyttää muutoksia yrityksen toiminta- ja ajattelutavoissa sekä it-ratkaisuissa ja kulttuurissa. Digitaalisuus edellyttää nopeutta, innovatiivisuutta, kykyä hallita tietoa ja ymmärtää asiakasta sekä hänen käyttäytymistään. Teknologiat, organisaation rakenne ja osaamispääoma sekä tietoturva ovat myös oleellisia osa-alueita. Perusedellytysten kehittämisen lisäksi yrityksen on samanaikaisesti kehitettävä liiketoimintaa digitaalisemmaksi ja parannettava asiakaskokemusta. Joillekin yrityksille se tarkoittaa suuria muutoksia ja yritysten on panostettava muutosten johtamiseen niiden läpiviemisen onnistumiseksi. (Ilmarinen ym. 2015, 195–198.)

Nopeus ja sujuvuus

Asiakkaiden tarpeisiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti ja toiminnan on oltava ketterää, mukautuvaa ja jatkuvasti uudistuvaa. Oleellista on nopeus päätöksenteossa, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä asiakkaan palvelemisessa. Nopea päätöksenteko edellyttää johtamiskulttuuria, jossa valtuutetaan henkilöstöä tekemään päätöksiä. Johdon tulee luottaa henkilöstöön sekä mahdollistaa riittävän osaamisen saavuttaminen kaikilla organisaation tasoilla, jotta henkilöstöllä on valmiudet ottaa vastuu päätöksistä. Uusia tuotteita ja palveluita tulee kehittää jatkuvalla syklillä yhä lyhyemmällä tuotekehitysajalla. Asiakkaiden palvelupyyntöihin tulee voida vastata ripeästi riippumatta vuorokauden ajasta. Jotta voidaan toimia nopeasti ja tarjota nopeasti vastauksia asiakkaille, tulee prosessien olla sujuvia ja tehokkaita. (Ilmarinen ym. 2015, 195–198.)

Prosessien automatisoinnilla saavutetaan kustannustehokkuutta jopa 90 prosenttia 1) lyhentämällä prosessin läpimenoaikaa, 2) poistamalla päällekkäisyyksiä ja 3) karzimalla pois tarpeettomat prosessin vaiheet. Ketterässä kehityksessä tuotteista tai palveluista kehitetään jatkuvasti uusia, parempia versioita perustuen saatuun palautteeseen. Prosessien kehittämisessä kuitenkin tärkeintä on yrityksen lähestymistapa kehitykseen, ei itse teknologia. Oleellista on viedä prosessien kehitystä eteenpäin pienin askelin ja lisätä arvoa asiakkaille esimerkiksi tarjoamalla palvelua reaaliajassa tai henkilökohtaisemmin. Käytäntö osoittaa, että esimerkiksi pankin rahoitus- ja pää- töksentekoprosessin osalta on mahdollista parantaa kustannustehokkuutta jopa 70 prosenttia ja lyhentää läpäisyäikää jopa minuutteihin digitalisoimalla prosessia. (Desmet , Duncan, Scanlan & Singer 2015.)

Strategia, uudistuminen ja innovaatiot

Digitaalisen strategian tulee olla osana liiketoimintastrategiaa. On tärkeää, että yrityksellä on olemassa visio kehityssuunnasta muutaman vuoden päähän sekä käsitys, mikä on yrityksen kilpailukeino markkinoilla. Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeä osa strategiaa, jotta ne saadaan tehokkaasti hyödynnettyä liiketoiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Strategian joustavuus ja mukautuvuus käytännön kokemusten kautta saadun tiedon perusteella auttaa strategian linjaamisessa vastaamaan markkinoiden tarpeita. (Desmet ym. 2015.)

Jatkuva kehittyminen, uusien ratkaisujen etsiminen ja kokeileminen sekä vanhojen toimintamallien kyseenalaistaminen ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Uusien luovien ratkaisujen kehittäminen askel kerrallaan edellyttää yrityskulttuuria ja johtamista, jossa ei pelätä epäonnistumista vaan niistä opitaan. Osaamista kehitetään ja kehitysresursseja kohdistetaan niin, että asiakkaan toiveita ja tarpeita voidaan täyttää. (Ilmarinen ym. 2015, 201–202.)

Tiedon hallinta

Tehokas asiakastietojen käyttö ja analysointi edistävät yrityksen menestystä. Ne auttavat yritystä näkemään tarkemmin tavoitteisiin vaikuttavat tekijät ja jalostamaan tiedosta konkreettisia ideoita liiketoiminnan edistämiseen sekä kohdistamaan resurssit tuottavaan työhön. Reaaliaikainen seuranta ja visualisointi sekä uudet tekno-

logiset innovaatiot, kuten myöhemmässä tekstissä määriteltävä Internet of Things (IoT), ovat merkittävässä roolissa tiedon analysoinnin kehittämisessä tulevaisuudessa. (Desmet ym. 2015.)

Tietoa on paljon saatavilla, mutta se on hajallaan erilaisissa muodoissa, kuten kuvina, asiakirjoina ja dokumentteina. Tärkeää on tunnistaa ja ymmärtää, millainen tieto hyödyttää liiketoiminnan kehitystä ja asiakaskokemuksen parantamista. Jotta tietoa voidaan jalostaa käyttöön ja hyödyntää, se tulee analysoida ja muuttaa eri ohjelmille sopivaan muotoon. Analytiikan avulla löydetään vastaukset kysymyksiin, kun tunnistetaan, mitä halutaan tietää. Analyysien tuloksena syntyy tietoa, jota voidaan hyödyntää muun muassa asiakaspoistuman ennustamisessa, kohdennetussa markkinoinnissa ja uusien tuotteiden kehittämisessä sekä päätöksenteon ja resurssien käytön suunnittelussa. Teknologian, tiedon hallinnan ja analytiikan käytön lisäksi yrityksen tulee kehittää uudenlaista kulttuuria, toimintatapoja ja asenteita. (Ilmarinen ym. 2015, 203–206.)

Tilastollinen analyysi on yksi yleisimmistä tiedon analysointikeinoista, sillä se on luotettava ja hyvin soveltuva erilaiseen tiedon analysointiin. Se edellyttää tutkimusaineiston laskemista ja eri tekijöiden vaikutussuhteiden tunnistamista, joten se on aika vaativa analysointikeino. Tiedon analysointiin kuuluu tärkeänä osana tulosten visualisointi, jolloin tulokset voidaan selkeämmin viestiä. (Peelen & Beltman 2013, 140-141.)

Asiakasymmärrys

Asiakkaalta saa paljon tietoa kuuntelemalla häntä eri kanavien kautta. Kuuntelemisen lisäksi on hyödynnettävä järjestelmien kautta kerättyä ja analysoitua tietoa. Yhdistettynä nämä ovat arvokasta tietoa johtamisen, tuotteistamisen tai myynnin kehittämiseen. Asiakasymmärrys perustuu faktoihin, kuten esimerkiksi miten asiakas on käyttänyt tuotteita tai mitä tarpeita asiakkaalla on. Sosiaalisen median kautta saatavassa tiedossa on huomioitava, että kaikki asiakkaat eivät käytä sosiaalista mediaa. Jotta saadaan kattava kuva asiakkaiden tarpeista, asiakasymmärryksen tulee perustua myös muiden, kuin sosiaalista mediaa käyttävien asiakkaiden näkemyksiin. (Ilmarinen ym. 2015, 208–209.)

Digitaalisessa ympäristössä tapahtuvat ostotapahtumat lisääntyvät, joten asiakasymmärrys edellyttää myös ymmärrystä asiakaskäyttäytymisestä ja siitä, milloin asiakas tekee päätöksiä palveluprosessin aikana. Kun tietoa on saatavilla, pystytään tunnistamaan uusia asiakassegmenttejä ja heidän tapojaan tehdä ostopäätöksiä. (Desmet ym. 2015.)

Järjestelmät ja teknologia

Informaatioteknologia on digitalisaation menestyksen kulmakivi ja yrityksen kilpailukyvyyn rakentaja. Tällä hetkellä informaatioteknologia ei ole yrityksissä hyvin kehittynyt ja se on yrityksissä uudistumisen hidastaja, kun tietoa siirretään paljon manuaalisesti eri järjestelmistä toiseen. Jotta informaatioteknologian rooli muuttuu tukitoiminnoista mahdollistajaksi, tulee yrityksen tehdä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa esteiden tunnistamiseksi ja poistamiseksi. Sen toimintavarmuus on tärkeässä roolissa ja se kasvaa digitalisaation myötä entisestään. Haasteena on tietoliikenneverkon toiminnallisuus ja mahdolliset häiriöt, jotka tekevät niistä helposti haavoittuvia, kun samanaikaisesti asiakkailta on odotukset palveluiden toimivuudesta ja saatavuudesta mihin tahansa vuorokauden aikaan. (Ilmarinen ym. 2015, 212–214.)

Tulevaisuudessa liiketoiminnan muutostarpeisiin tulee reagoida proaktiivisesti. Informaatioteknologia on työkalu ja ajuri, jolla uudistetaan liiketoiminnan tuotteita, palveluita, prosesseja ja toimintatapoja ja jolla toteutetaan ja edistetään muutostarpeita. Yrityksissä on pidemmän aikaa ollut suuntaus ulkoistaa informaatioteknologian toiminnot, mutta niiden merkitys yrityksen liiketoiminnan ydinosaamisena voi johtaa niiden palauttamiseen lähemmäs yrityksen omaa ydinliiketoimintaa. (Ilmarinen ym. 2015, 214–215.)

Nykypäivän markkinat ovat hyvin muuttuvia, joten teknologian tulee tukea uuden kehittämistä, automaatiota ja yksilöllisyyttä sekä nopeaa asiakassovellusten kehitystä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuotekehitysvaiheessa olevan järjestelmän testaamista aidossa asiakasympäristössä ja edelleen kehittämisen asiakaskokemusten perusteella. (Desmet ym. 2015.)

Organisaatio

Organisaatioissa yhteistyön merkitys kasvaa ja niiden tulee pystyä toimimaan ripeästi ja joustavasti. Organisaatiot rakentuvat asiakkaiden tarpeiden ympärille ja niihin kuuluu eri alojen asiantuntijoita. Oleellista on tunnistaa heikkoudet ja tarvittavat vahvuudet sekä millaisella johtamisella saavutetaan asetetut tavoitteet ja taloudellinen tulos. Digitalisaation aikana tarvittavia johtamisen periaatteita voivat olla esimerkiksi rohkea aloitteellisuus tai riskien pelkäämättömyys. On tärkeää, että organisaatiossa oleva osaaminen hyödynnetään ydinliiketoiminnassa. (Desmet ym. 2015.)

Digitalisaation myötä myös osaamistarpeet muuttuvat yrityksessä sekä yksittäisen työntekijän tasolla. Digitalisaation vaikutukset omaan työtehtävään, yrityksen liiketoimintaan ja asiakkaisiin on tärkeää ymmärtää, jotta osaa mieltää oman roolinsa siinä. Osaamisen laaja-alaisuus sekä jonkin digitalisaation osa-alueen syvällisempi osaaminen ovat suuressa painoarvossa tulevaisuudessa. Digitalisaation osa-alueista tarpeellista osaamista on muun muassa digitaalinen markkinointi, digitaalisten liiketoimintamallien ymmärtäminen, prosessien kehittäminen ja Lean-osaaminen sekä verkostoitumis- ja yhteistyöverkostojen rakentamisen taidot. Lisäksi tarvitaan muutokset taitojen oppimista uusista toimintamalleista, poisoppimista vanhoista toimintamalleista kuten myös tiimityö- ja vuorovaikutustaitoja. (Ilmarinen ym. 2015, 220–223.)

Tietoturva

Digitalisaatio edellyttää uutta näkökulmaa myös tietoturvan ja digitaalisen turvallisuuden osalta. Koska tietoverkoissa kulkee paljon tietoa samanaikaisesti, se on arvokkaampaa. Kattava, koko yhteistyöverkoston ulottuva tietoturva edellyttää yhteistyötä eri toimijoiden ja palveluntarjoajan kesken. Säännöllinen riskianalyysi on varautumista tuleviin turvallisuusuhkiin. Riskien arviointi ja analysointi sekä niihin liittyvien ennakoivien toimien määrittely on tärkeää. Yrityksen tulee myös ymmärtää, miten ja mihin turvallisuusriski toteutuessaan vaikuttaa ja millä korjaavilla toimilla tilanne saadaan palautettua normaaliksi. Ulkopuoliset asiantuntijat voivat antaa uusia näkökulmia turvallisuuden kannalta, joten heidän käyttö on suositeltavaa. (Ilmarinen ym. 2015, 224–227.)

Johtaminen

Digitalisaation myötä johtaminen on uudistumisen johtamista. Johdon tulee ymmärtää digitalisaation merkitys yrityksen liiketoimintaan ja tehdä strategiset linjaukset sekä asettaa tavoitteet ja prioriteetit sen mukaisesti. Digitalisaatio edellyttää jatkuvaa muutoksen johtamista, sillä vanhoista toimintatavoista pitää luopua ja ottaa käyttöön uusia. Muutoksen läpivieminen riippuu organisaation ja yksilöiden kyvyistä mukautua muutokseen sekä vaatii vahvaa henkilöstöjohtamista. Huolellinen suunnittelu on tarpeen, jotta yrityksen toiminta pysyy kannattavana muutoksen aikana. Digitalisaation aikakautena muutos on jatkuvaa ja tavoitella elää koko ajan, joten organisaation ketteryys toteuttaa muutoksia on välttämättömyys. (Ilmarinen ym. 2015, 229–234.)

Ketterässä organisaatiossa henkilöstöllä on vastuuta päätöksenteossa sekä riittävästi siihen tarvittavaa tietoa selkeine tavoitteineen. Johtajan tehtävä on luoda edellytykset menestykselle, tavoitteiden mukaiselle päätöksenteolle antamalla palautetta ja ohjaamalla näkökulmia kokonaisuuteen. Muutoksen menestys ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sidosryhmäyhteistyötä ja eri osapuolten osaamisten hyödyntämistä. Tällöin saadaan kaikki osapuolet sitoutettua tekemään työtä yhteisen tavoitteen eteen. Innovoinnin tukeminen sekä avoimuus ja rohkeus uusien ideoiden kokeilemiseen luovat edellytykset onnistumiseen. Muutoksia voidaan tehdä askel kerrallaan pienien projektien kautta. Muutosten vaikutusta arvioiden voidaan nähdä, auttaako muutos tavoitteiden saavuttamista ja mitä saatavasta tiedosta voidaan ottaa opiksi. Uudistumista kannustava ja valmentava johtaja luo edellytykset muutoksen läpiviemiseen. (Ilmarinen ym. 2015, 235–238.)

3.3 Digitaaliset liiketoimintamallit

Finanssialalle digitalisaatio tarkoittaa pakkoa uudistaa perinteisiä liiketoimintamalleja. Muutamien viime vuosien aikana finanssitoimialan investoinnit teknologiaan ovat moninkertaistuneet, sillä markkinoille tulevat uudet toimijat ovat luoneet painetta kehitysinvestoinneille. Uusien liiketoimintamallien osalta kehitys on vasta alkamassa.

Perinteisesti pankit ovat olleet vahvassa asemassa rahoituspalveluiden osalta, mutta tulevaisuudessa rahoitusta on saatavilla myös muualta enenevässä määrin. Mobiilimaksaminen yleistyy ja käteisen käyttö vähenee. Asiakkaat eivät ole tulevaisuudessa riippuvaisia vain pankin tarjoamista palveluista, mikä haastaa asiakasuskollisuuden ja muuttaa asiakassuhdetta. Verkostoitumisen merkitys korostuu, sillä asiakastiedot ovat useassa paikassa ja niiden ylläpito on haastavampaa. Markkinoilla lisääntyvät digitaaliset palvelut edellyttävät myös muutosta vakuutusliiketoiminnassa, jotta tuotteet palvelevat muuttuvaa markkinakenttää. (Huikko & Hyttinen 2015.)

Nykypäivänä asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet digitalisaation vaikutuksesta. Kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja liikevaihdon kasvattamiseksi liiketoimintamallien päivittäminen on välttämättömyys. Uusia liiketoimintamalleja kehittäessä tulee ymmärtää, mikä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja miten se asiakkaalle välitetään sekä miten se tuotetaan ja hinnoitellaan. Digitaalisessa liiketoiminnassa uusien alalle tulevien yritysten vahvuus on kustannusrakenne, koska niiden organisaatio ja kustannusrakenne ovat keveät. Pääoma voidaan kohdistaa teknologian investointeihin, sillä olemassa oleviin resursseihin ei ole sidottu suuria pääomia. Digitaalisia palveluita voidaan tarjota globaalisti kaikille markkinoille. (Ilmarinen ym. 2015, 135–136.)

Digitalisaation myötä uusien liiketoimintamallien luominen on välttämätöntä, sillä kilpailu asiakkaista kiristyy ja eri toimialat lähenevät toisiaan. Muun muassa ICT-alalla digitaalisuutta hyödynnetään laajemmin, kun taas energia-alalla kehitys on vasta alullaan. Liiketoimintaa kasvattaakseen yrityksen on rakennettava kansainvälisiä yhteistyöverkostoja ja kehitettävä uusia tuotteita saadakseen asiakkaita uusilta markkina-alueilta. Prosessien automatisointi ja tietojärjestelmien kehittäminen tukevat tätä tavoitetta. Internet luo kanavan löytää uusia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita mistä tahansa päin maailmaa. Uutta liiketoimintaa kehitettäessä on oleellista, että se on linjassa yrityksen strategian kanssa. (Martikainen 2013.)

Digitaalinen liiketoiminta sisältää monenlaisia kehityshaaroja ja toisaalta myös perusoleksia, joita yritysten tulee täyttää ollakseen ajan tasalla. Uudistumista tulee tapahtua jatkuvasti, jotta saavutetaan uudenlaisia käyttökokemuksia ja kasvua liiketoimintaan. Esineiden internet, lohkoketjuteknologia, tekoäly ja niiden yhdistelmät

ovat edellytyksiä uusien liiketoimintojen kehittymiselle. Näiden termien merkitys on kerrottu kappaleessa 2.4. Näiden ratkaisujen siirtyminen käytäntöön vaatii yrityksiin uudenlaista osaamista. Kilpailukyvyyn kannalta on oleellista, kuinka nopeasti yritys pystyy parantamaan tuottavuutta ja kasvamaan liiketoiminnassaan uusien ratkaisujen avulla. (Paajanen 2016.)

Tarkastellessa tämän päivän suuntausta globaalissa mittakaavassa, digitaalisuus on keskeinen tekijä yrityksen strategiassa. Teknologisten valmiuksien lisäksi on tärkeää, että yrityksellä on kyky ja tahto mukautua ja mukauttaa yrityksen kulttuuria ja liiketoimintaa markkinoiden mukana. Ylivertaisen, positiivisen ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen luominen tulee olla mahdollista missä tahansa asiointikanavassa. Uusia tuotteita ja palveluita on kehitettävä yhä nopeammin ja asiakkaiden tarpeita ennakoiden. Kehitysideat tulee saada siirrettyä nopeasti käytäntöön, jotta ”epäonnistuneet” vaihtoehdot voidaan sulkea nopeasti pois ja hyödyntää opittua tietoa seuraavassa kehitysprojektissa. (Newman 2016.)

Etätyöskentelyn mahdollistaminen on perusedellytys, jota uuden sukupolven työntekijät arvostavat. Joustavuus mahdollistaa työn teon sijainnista riippumatta ja tällöin yritys voi palkata alan parhaita ammattilaisia myös mistä tahansa päin maailmaa. Pystyäkseen luomaan ketterästi mukautuvan liiketoiminnan, yritysten on oltava valmiit muuttamaan ja kehittämään sekä teknologiaa että kulttuuriaan. Nämä ovat kilpailukyvyyn säilyttämisen edellytyksiä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Newman 2016.)

Digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä länsimailla voi olla opittavaa Aasian maista. Etenkin Kiina, Intia ja Indonesia ovat digitaalisten innovaatioiden edelläkävijöitä. Siellä sosiaaliset yhteistyöverkostot ulottuvat laajalle, mikä edistää uusien innovaatioiden syntyä ja teknologioiden kehittymistä. Aasiassa päivittäisiä asioita hoidetaan mobiilin välityksellä länsimaita runsaammin, mikä edistää kehittymistä. Liiketoiminnan kehittymistä tukee ihmisten avoimuus ja rohkeus uudistumiseen ja uusiin teknologioihin ja toisaalta myös pakko kehittää teknologisia innovaatioita nykytilanteen parantamiseksi. Esimerkkinä Aasiassa lanseerattavista palveluista mainittakoon WhatsApp bank –palvelu finanssipalveluiden tueksi tai Sesame Credit, joka pisteyttää

asiakkaan aikaisemman maksukäyttäytymisen perusteella, ja sen perusteella asiakas voi saada helpotusta erilaisiin päivittäisasiointeihin, kuten viisumin hakuun. Yhteinen kehityssuunta kaikkialla maailmassa on, että digitaalisudessa on kyse kokonaisvaltaisesta prosessien ja asiakaskokemuksen kehittämisestä, teknologioiden uudistamisesta sekä tiedon analysoinnista. (Lau & Theisen 2016.)

Jyri Behm pohtii artikkelissaan pankkipalveluiden tulevaisuutta. Hänen näkemyksensä on, että tulevaisuudessa tarvitaan asiointimahdollisuuksia sekä verkossa että kasvokkain, jotta syntyy hyvä asiakaskokemus ja pitkä asiakassuhde. Lisäarvo muodostuu asiakkaalle siitä, että yhteinen aika käytetään asiakkaan ymmärtämiseen ja kuuntelemiseen, ei perustietojen keräämiseen tai läpikäyntiin. Digitalisaatio mahdollistaa sopimusten läpikäymisen ja allekirjoittamisen verkossa sekä nopean palvelun virtuaalisia kanavia pitkin. Asiakassuhteen muodostumisessa asiointi suoraan ihmisen kanssa kasvotusten on kuitenkin tärkeää myös tulevaisuudessa. (Behm 2016.)

Asiakkaan rooli

Asiakas tekee valinnan sen mukaan, miten hänen odotukset, tarpeet ja toiveet täytetään yrityksessä. Asiakslähtöisyys korostuu ja yritysten on muokattava toimintansa asiakkaiden mukaiseksi. Tuotteiden ja palveluiden vertailu on helppoa ja markkinoilla on tarjolla vaihtoehtoja myös ulkomaisilta toimijoilta. Digitalisaatio mahdollistaa asiakkaan roolin laajentumisen yritykseen päin esimerkiksi omien kokemusten ja arvioiden jakamisen kautta. Käytännön vinkit ja kokemukset sovellusten käytöstä sekä kehitysideat ovat hyödynnettävissä tuotekehityksessä. Toisaalta asiakkaalla on myös valtaa tehdä näkyväksi kritiikki ja negatiiviset kokemukset. (Ilmarinen ym. 2015, 164–165, 178–179.)

Digitaalisen vuorovaikutuksen tärkein kanava on sosiaalinen media. Yrityksen on oleellista on ymmärtää, mitä kanavia asiakkaat käyttävät, millä tavoin ja mihin aikaan. Sosiaalisen median kanavia on useita ja sen valinnassa on tärkeää, miten kanavaa käytetään ja tuotetaanko niissä asiakasta kiinnostavaa, laadukasta sisältöä. Tavoitteena digitaalisessa vuorovaikutuksessa on saada aikaan keskustelua ja vahvistaa käsityksiä eri aiheista sekä tavoittaa enemmän asiakkaita vähemmällä resursseilla. (Ilmarinen ym. 2015, 180–183.)

Ulkoistaminen

Liiketoimintoja tarkastellessa perinteinen malli on ollut, että yritys huolehtii itse kaikista toiminnoista. Toimintojen, kuten taloushallinto ja it, ulkoistamiset alan asiantuntijayrityksille yleistyivät 90-luvulla. Toimintojen ulkoistaminen voi parantaa yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta sekä lisäarvon tuottavuutta. Digitaalisessa toimintaympäristössä on saatavilla paljon tietoa sen käyttäjistä, joita palveluntuottaja voi hyödyntää. Tietoa voidaan hyödyntää parhaiten integroimalla se osaksi yrityksen omaa tietojärjestelmää. (Ilmarinen ym. 2015, 161, 165.)

Fintech

Fintech tarkoittaa vain finanssiteknologiaan, ei-finanssialaan keskittyneitä yrityksiä, jotka kehittävät uusia teknologisia ratkaisuja finanssialalle. Niiden kehittämät palvelut muun muassa helpottavat ja sujuvoittavat maksuliikettä tai helpottamalla talouden suunnittelua. (Pozin 2014.)

Perinteisten rahoituslaitosten rooli on muuttumassa, sillä globaalisti fintech-yritysten rooli nähdään tulevaisuudessa merkittävänä finanssialalla etenkin kuluttajien pankkitoimintojen kehittämisessä, kuten rahaliikenteen hoidossa. Ne tuovat markkinoille uusia digitaalisia pankkituotteita, joista tärkeimpiä ovat tekoäly ja lohkoketjuteknologia. Näiden termien merkitys on kerrottu kappaleessa 3.4. Fintech-yritykset haastavat teknologiaratkaisuillaan perinteiset rahoituslaitokset ja edistävät täten koko toimialan kehitystä, sillä pankkien on lähdettävä mukaan kehitykseen ja yhteistyö pankkien ja fintech-yritysten välillä lisääntyy. (Das 2017.)

Tarkastellessa finanssialan globaalia kehitystä voi havaita, että finanssiteknologian kehitykseen ja digitalisaatioon panostetaan. Esimerkiksi Koreassa valtio kohdistaa merkittävän määrärahan fintech-yrityksille teknologian kehittämiseen seuraavien muutamien vuosien ajalle. Lisäksi blockchain –teknologiaa ajetaan sisään pilottiprojektien kautta yhteistyössä finanssipalveluiden tarjoajien kanssa sekä suunnitellaan digitaalisen valuutan käyttöönottoa. (Das 2017.)

Tulevaisuuden pankkialan perusoletukset ja standardit tulevat muuttumaan ja kehittymään merkittävästi fintech-yritysten ansiosta. Muun muassa mobiilimaksaminen, digitaalinen luotonanto sekä digitaalinen vakuuksien hallinta ja kaupankäynti yleistyvät teknologisten ratkaisujen tukemana. (Diez, HV & Lee 2016.)

Fintech-yritysten vahvuus on, että ne toimivat irrallisena toimijana pankista. Niiden toiminta on kevyttä ja ketterää, sillä perinteistä pankkia koskevien säädösten noudattamista tai raportointia ei edellytetä. Niillä on merkittävä rooli uusien, käyttäjälähtöisten palvelujen kehittäjinä ja tarjoajina, joilla kilpailuetu markkinoilla saavutetaan. Oleellista on näiden uusien palvelujen ja pankin käyttöjärjestelmien hyödyntäminen yhdessä teknologian avulla. Esimerkkinä tällaisesta on OP Pivo tai ING Direct – palvelut. (Vartiainen 2016.)

3.4 Teknologian hyödyntäminen

Big data ja Internet of Things

Big data tarkoittaa kaikkea maailmassa saatavilla olevaa tietoa, jota voidaan jalostaa eteenpäin analysoimalla sitä. Sen avulla voidaan saada tietoa asiakkaiden asenteista, tarpeista ja markkinoiden mielikuvasta yrityksen tuotteisiin. Yritysten tulee analysoida ja käyttää tätä tietoa enemmän liiketoiminnan perustana. (Diez ym. 2016.)

Esineiden internet eli Internet of Things (IoT) on keino saada tarkempaa tietoa, mitä asiakkaat haluavat. Se hyödyttää yrityksiä ja asiakkaita tehostamalla päivittäisiä toimintoja. Esineiden internet tarkoittaa käytännössä, että laitteisiin lisätään älyllisiä ominaisuuksia. Tällaisia laitteita ovat muun muassa sykemittarit, älykkäät ovikellot tai laitteet, jotka valvovat jäteastian täyttymistä. Ratkaisuissa korostuu tärkeänä tietoturvan rakentaminen ja ylläpito. Näiden älykkäiden tietolähteiden tietoa hyödynnetään uusien liiketoimien kehittämisessä. Tavoitteena on teknologian avulla luoda entistä älykkäämpiä ja digitaalisempia, aiempaa parempia palveluita erilaisiin asiakatarpeisiin. IoT-palveluiden rakentaminen edellyttää eri alojen osaajien välistä yhteistyötä, sillä suunnittelussa tulee huomioida useita osa-alueita aina teknisistä lait-

teista prosesseihin ja käyttäjäkokemuksiin. Kehitettäessä uusia IoT-palveluita on tärkeää kokeilla erilaisia ratkaisuja ja kehittää niitä eteenpäin käyttäjäkokemusten perusteella niin, että palvelut tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. (Taanila 2016.)

Muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää kerätä tietoa eri lähteistä, jalostaa sitä eteenpäin ja tarkastella sitä eri näkökulmista sekä tehdä johtopäätöksiä. Tieto auttaa yritystä kehittämään prosesseja ja johtamista, kun seurattavuus ja läpinäkyvyys paranevat. Tiedon avulla voidaan visualisoida tulevaisuuden näkymiä ja kehitystarpeita tuotteissa ja palveluissa sekä myös ymmärtää asiakasta paremmin. (Nurmi 2015.)

Lohkoketjuteknologia

Lohkoketjuteknologia eli blockchain on yksi merkittävimmistä uusista teknologioista finanssialalla. Sen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä. Blockchain-teknologian avulla eri tahojen on mahdollista käyttää samaa tietojärjestelmää samanaikaisesti, jolloin vältytään tiedon siirtämiseltä järjestelmistä toiseen. Rahan siirtäminen mahdollistuu ilman pankkia. Lisäksi prosessin läpinäkyvyys ja tiedon laatu paranevat sekä prosessi selkeytyy. (Coleman 2017.)

Tekoäly

Tähän saakka robotiikka on tarjonnut mahdollisuuden hoitaa helppoja, rutiininomaisia työtehtäviä. Tekoäly mahdollistaa koneiden ja robotiikan hyödyntämisen askeleen pidemmälle ongelmanratkaisua vaativiin töihin sekä koneiden ja ihmisen välisen yhteistyön. (Newman 2016.)

Etenkin uudet markkinoille tulleet fintech-yritykset hyödyntävät ratkaisuisaan tekoälyn lisäksi myös muita teknologioita. Tekoälyn avulla on mahdollista esimerkiksi tuottaa automaattisesti suosituksia ratkaisuihin. (Diez ym. 2016.)

Ohjelmointirajapinnat

Teknologian ketteryys on merkittävä edellytys digitaalisessa muutoksessa. Rajapinnat mahdollistavat eri yritysten ja organisaatioiden yhteistyön yhdistäen erilaiset järjestelmät ja toiminta-alustat. Tällä saavutetaan nopeasti joustava ja toimintaympäristö eri toimijoiden välille, jolla voidaan parantaa työn tehokkuutta ja lisätä käsiteltävien

tilausten määrää. Tällä parannetaan myös asiakkaan saamaa palvelukokemusta. (Newman 2016.)

Lisätty todellisuus ja virtuaalitodellisuus

Näköpiirissä on myös lisätyn todellisuuden (engl. Augmented Reality, AR), virtuaalitodellisuuden (engl. Virtual Reality, VR) ja pelillistämisen yleistymisen ja merkityksen vahvistuminen osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa. Lisätty ja virtuaalitodellisuus yhdessä pelillistämisen kanssa mahdollistavat uuden, ainutlaatuisen tavan olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja parantaa asiakastyytyvyyttä. Pelillistämistä on mahdollisuus hyödyntää työssä, jolloin työntekijöiden sitoutuminen paranee. (Newman 2016.)

3.5 Digitalisaatio prosessien tehostamisessa ja optimoinnissa

Prosessien automatisointi nähdään merkittävänä kilpailuetuna. Sitä pohtiessa on tärkeintä tehdä kehitystyötä pienin askelin sen sijaan, että käynnistetään suuria kehitysprojekteja. Prosessia tulee tarkastella kokonaisuutena ja lähteä kehittämään sitä muokaten ratkaisuja edelleen asiakkailta saadun palautteen perusteella kohti yksinkertaisempaa ja joustavampaa prosessia. Oleellista on lähteä ja tunnistaa tehottomat vaiheet sekä päällekkäisyydet ja sitä kautta lyhentää käsittelyaikoja. (Desmet ym. 2015.)

Prosessien tehostaminen ja optimointi auttavat alentamaan kustannuksia sekä tehostamaan pääoman käyttöä. Niillä on myös suoraan vaikutusta asiakaskokemukseen, sillä prosessi sujuvoituu ja nopeutuu. Itsepalvelun käyttö tuettuna automatisoiduilla prosesseilla, sähköisten sopimusten ja allekirjoitusten käyttö sekä sähköinen dokumentointi ovat eräitä keinoja ”paperittoman” toimiston toteuttamiseksi. (Ilmarinen ym. 2015, 119–120.)

Prosesseihin liittyy valtavasti tietoa ja oleellista on, miten tieto saadaan jalostettua käyttöön. Automatisoidussa prosesseissa tieto on saatavilla helposti järjestelmien

kautta, jolloin toiminnan mittaaminen on helpompaa ja se on mahdollista jopa reaaliaikaisesti. Minkä verran prosessin läpäisy aika on? Minkä verran palvelutapahtumia prosessissa on mennyt läpi? Minkä verran laatu poikkeamia esiintyy suhteessa käsiteltyjen palvelutapahtumien määrään? Mitkä ovat laatu poikkeamien juurisyöt? Näiden kysymysten avulla saatavaa tietoa voidaan hyödyntää prosessijohtamisen ja –optimoinnin työvälineinä. (Ilmarinen ym. 2015, 126.)

Taustainformaatiota ja tietojärjestelmien älyä voidaan hyödyntää myös toiminnan optimoinnissa ja saavuttaa tasalaatuisia tuloksia. Vaikutukset ulottuvat myös yrityksen ulkopuoliseen arvoverkostoon. Informaation analysointi, sovellusten älykkyys ja reaaliaikainen tiedonsiirto tuotantoketjun sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä on perusta nykypäivän ratkaisuille. (Ilmarinen ym. 2015, 130.)

4 Palvelujen tuotantoprosessi

4.1 Palvelutuotanto

Määritelmä

Palvelutuotannolla tarkoitetaan teollisuudessa tai palveluorganisaatiossa tapahtuvaa palveluista koostuvaa liiketoimintaa. Palvelut voivat olla vuorovaikutusta, prosesseja, tekoja tai toimintoja, joita tarjotaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle, loppukäyttäjälle tai kenelle tahansa tässä rajapinnassa. Palvelutuotannossa on huomioitava palveluprosessi, tarvittavat resurssit sekä lopputulokset. Asiakkaan rooli ja kapasiteetin hallinta ovat tuottavuuden kannalta keskiössä. Tieto, osaaminen ja yrityksen maine korostuvat aineettoman pääoman kannalta katsottuna. Vuorovaikutus ja resurssien avulla saatava tuotto ovat tietovirran näkökulmasta tärkeitä tekijöitä. (Lönngqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle. 2017, 15–17, 38–39.)

Palvelun ja konkreettisten tuotteiden ominaisuuksissa on eroja. Palvelujen tarjoaminen perustuu asiakkaan tarpeeseen ja ne tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan

kanssa. Jotta vuorovaikutus on toimivaa ja asiakassuhde alkaa rakentua, se edellyttää osapuolinen tuntemusta sekä kunnioitusta. Asiakkaan saamaan palvelukokemukseen vaikuttavat asenteet, tunteet ja aikaisemmat kokemukset. Palveluille ominaista on aineettomuus, katoavuus, heterogeenisyys ja tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Tuotteita ei voida varastoida, joten niiden oikea-aikainen saatavuus on tärkeää hyvän asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. (Weele 2010, 92–93.)

Palveluliiketoiminta on merkittävä työllistäjä Suomessa, mutta teollisuuteen verrattuna sen tuottavuus on heikompaa. Globaalin kilpailun lisääntyessä ja palvelujen kysynnän kasvaessa palveluiden tuottavuutta tulee kehittää. Palvelujen kehittyminen on hidasta, sillä mittaamisen haasteista johtuen kehityskohteiden ja vahvuuksien tunnistaminen on haastavaa. Jotta palvelutuotantoa voidaan tavoitteellisesti johtaa ja kehittää, sitä tulee pystyä mittaamaan. Palvelutuotanto lähtee liikkeelle tunnistetusta asiakastarpeesta sekä palveluntarjoajalla olemassa olevasta palvelutuotteesta ja resurssit sen tuottamiseen. Palvelutuotannon tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, kuten ratkaisu ongelmaan tai tunne odotuksen täyttymisestä, sekä taloudellista tuottoa ja osaamisen kehittymistä palveluntarjoajalle. (Lönqvist ym. 2017, 13–14, 18–22.)

4.2 Palvelutuotannon mittaaminen

Palvelujen tuotokset ja sisällöt ovat aineettomia, ainutlaatuisia ja asiakaskohtaisia sekä ne koostuvat laadullisista tekijöistä. Asiakas vaikuttaa palvelutuotantoon ja sen lopputulokseen merkittävästi. Palvelusta saatavana hyödyn mittaaminen on haastavaa, sillä se voi konkretisoitua asiakkaalle vasta myöhemmin palvelukokemuksen jälkeen. Palvelutuotannon mittareiden määrittäminen on haastavaa. Palvelun tuottavuutta voidaan mitata ja kehittää esimerkiksi tasapainotetun mittariston avulla. Aineetonta pääomaa mittaamalla voidaan tunnistaa ja määrittää mittaamisen kohteeksi valitut osaamisalueet ja taidot, joita voidaan mitata esimerkiksi asiakaskyselyiden ja arvioiden avulla. (Lönqvist ym. 2017, 126, 133–134, 136–137.)

Tuottavuuden ja aineettoman pääoman mittaamisen lisäksi tulee mitata myös tietovirtoja. Ne ovat palvelutuotannon perusta ja sen vuoksi niiden johtamiseen tulee panostaa. Jotta tietovirtoja voidaan mitata, niistä yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät tulee tunnistaa. Organisaation kehittymisen ja oppimisen kannalta tärkeitä ovat ulkoa sisäänpäin tuleva tietovirta, kuten asiakaspalautteet, osaaminen ja näkemykset. Tiedonkulun oleellisin tekijä on vuorovaikutus sekä asiakkaiden kanssa että yrityksen sisäisesti asiantuntijoiden välillä. Palveluiden kysyntää lisätään ulospäin suuntautuvalla tietovirralla, kuten tiedottamisella ja asiantuntemuksen myymisellä. Tietovirtojen toimivuutta voidaan mitata tietojärjestelmien toimivuudella tai dokumenttien kiertonopeudella. Tietovirran mittarit antavat tietoa, miten aineetonta pääomaa hyödynnetään yrityksessä. Tietovirrat ja tiedonsiirto ovat tärkeimmät palvelutuotannon osa-alueet, sillä niiden avulla organisaation ammattitaito ja asiakkaalta tuleva tieto saadaan hyödynnettyä toiminnan suunnittelussa ja palvelun tuottamisessa. (Lönngqvist ym. 2017, 104-108, 138–143.)

Tuottavuus

Tuottavuutta voidaan käsitteenä tarkastella ja tulkita erilaisista näkökulmista. Pritchardin (1995) mukaan tuottavuus on tehokkuuden mittari, jossa suhteutetaan käytetyt panokset ja saatu tuotos toisiinsa sekä verrataan sitä asetettuihin tavoitteisiin. Hän tarkastelee tuottavuutta laajasti sisällyttäen siihen kaikki kehittävät tekijät, jotka edistävät organisaation toimivuutta. Ghobadian ja Husband (1990) tarkastelevat tuottavuutta tuotoksen ja panoksen sekä prosessin potentiaalisen ja toteutuneen tuotoksen välisenä suhteena. Heidän mukaansa tuottavuus on resurssien allokoinnin tehokkuutta. Yleisimmin ajatellaan, että tuottavuus perustuu resurssien tehokkaaseen käyttöön, panoksen ja tuotoksen suhteeseen sekä tuotantoprosessin tehokkuuteen. Sitä voidaan parantaa muun muassa tuottamalla samalla tai vähemmällä panostuksella enemmän. Tuottavuus vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. (Lönngqvist ym. 2017, 79–81.)

Asiakas vaikuttaa palvelun laatuun ja määrään omilla vaatimuksillaan, yhteistyökyvyillään sekä omalla osaamisellaan. Täten asiakkaat vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Palvelutuotannossa on oleellista ennustaa palvelujen kysyntää ja pitää palvelukapasiteetin käyttöaste korkeana. Haasteita ovat kysynnän vaihtelut ja tuotanto-

panosten mukauttaminen muutosten mukaiseksi, koska palveluita ei voi tuottaa etukäteen varmuusvarastoksi. Palvelujen tuottavuutta voidaan parantaa johtamalla ai-
neetonta pääomaa. Vaikka osaamisen tai yrityksen maineen määrittely ja hallinta on
vaikeaa, niiden johtamisella voidaan parantaa toiminnan ja liiketoimintaprosessien
laatua, tiedon hallintaa ja parantaa kilpailukykyä. (Lönqvist ym. 2017, 88–89, 101–
102.)

4.3 Palvelutuotannon kehittäminen

Suurin vaikuttava tekijä palvelutuotantoon ovat muutokset toimintaympäristössä,
kuten teknologian kehitys, väestörakenteen muutokset ja globalisaatio. Palveluläh-
töisyyden merkitys kasvaa ja se muuttaa perinteisiä liiketoimintamalleja. Palvelutuo-
tannon työntekijävaltaisuus, osaamisen ja tiedon puute hidastavat palvelutuotannon
tuottavuuden kehitystä. Globaalit kilpailijat haastavat kotimaan palveluntarjoajat ja
osaamisen. Teknologian kehittyminen ja sen kautta saatavat innovaatiot edistävät
palvelutuotannon kehitystä. Digitaalisuuden myötä aineellisista tuotteista tulee ai-
neettomia, kun palveluita siirtyy verkkoon. Älykkäät palvelut, mobiili ja sosiaalinen
media tarjoavat uudenlaisen ulottuvuuden palvelutuotantoon. (Lönqvist ym. 2017,
32–35.)

Palvelutuotannossa on pohdittava useita asioita ja näkökulmia, kuten vuorovaikutus-
tapoja, palvelujen rakennetta, palvelun sijaintia ja palveluhenkilöstön rooleja. Inno-
vaatiot palvelutuotannossa ovat harvinaisia verrattuna tuotteiden valmistukseen.
Tärkeä lähtökohta palveluiden kehitykseen on ymmärrys asiakkaan tarpeesta sekä
johdon rohkeus kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ja luoda uusia, lisäarvoa tuot-
tavia palveluita esimerkiksi Lean-tuotantostrategian avulla. (Ramdas, Teisberg
& Tucker L. 2012.)

Vuorovaikutus

Palveluita tuotettaessa on oleellista miettiä vuorovaikutuskeinoja. Palvellaanko sa-
manaikaisesti useampia asiakkaita kerrallaan ja mitä lisäarvoa tällä saavutetaan asi-
akkaalle ja yritykselle? Edistääkö tiedon jakaminen asiakkaiden kesken heidän liike-

toimintaansa vai vaarantaako se tietoturvan? Tai osallistuuko samaan yksittäisen asiakkaan asiakastapaamiseen useampia eri alojen asiantuntijoita? Tällöin asiakas saa kerralla kaikki asiat hoidettua ja palvelutarjoajan kannalta asiat etenevät tehokkaasti kerralla valmiiksi, mikä parantaa asiakaskokemusta ja lisää yrityksen kustannustehokkuutta. (Ramdas ym. 2012.)

Palvelutuotannon kehittyminen edellyttää vuorovaikutuskanavien laajentamista koko verkostoon. Aikaisempia johtamismalleja tulee tarkastella uudelleen ja työtehtäviä uudelleen organisoida sekä innovoida uusia ratkaisuja, jotta voidaan luoda uusia toimintamalleja. Asiakkaan tarpeiden ja valintojen perusteiden ymmärtäminen sekä tarjottavien palvelujen vaikutus asiakkaan elämään on toiminnan keskiössä. Palvelutuotannon kehitystä ohjaa vahvasti tulevaisuudessa myös inhimilliset tekijät ja eettisyys, jotka vaikuttavat kuluttajien valintoihin. Oleellisessa osassa on tiedon hyödyntäminen. (Lönngqvist ym. 2017, 35–37.)

Palveluiden rakenne

Palveluiden rakennetta on myös oleellista pohtia. Onko palvelut rakennettu asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi? Käyttävätkö kaikki asiakkaat samanlaisia tukipalveluita? Tärkeää on myös tunnistaa, miten tukipalvelut vaikuttavat asiakkaan saamaan lisäarvoon ja pohtia, miten esimerkiksi talouden hallintaa voi parantaa tai palvelua nopeuttaa. Mikäli tukipalvelu, kuten esimerkiksi eri toimijoiden välille integroitu laskutusjärjestelmä, ei myötäile asiakkaan tarvetta, se heikentää asiakkaan saamaa hyötyä ja asiakaskokemusta palvelusta sekä voi vaikuttaa asiakkaan maksuvalmiuteen pääoman kierron hidastuessa. (Ramdas ym. 2012.)

Henkilöstön roolit

Palveluhenkilöstön roolit ja heidän osaamisen tunnistaminen ovat tärkeitä palvelutuotannon kannalta, jotta ymmärretään vastaako heidän osaamisensa heidän tehtäviinsä. Tehokkuuden ja ammatillisen tyytyväisyyden lisäämiseksi työaika on tärkeää käyttää asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin ja minimoida ammatillista osaamista vaatimattomien rutiinien osuus työstä. Uusien teknologioiden ja automaation avulla resursseja on mahdollista vapauttaa tuottaviin ja ammattitaitoa vaativiin tehtäviin, kuten tiedon analysointiin. (Ramdas ym. 2012.)

Palvelukanavat ja sijainti/palveluiden saatavuus

Palvelun sijainnilla on oleellinen merkitys asiakkaan arvontuotannossa. Tukeeko palveluiden sijainti/saatavuus asiakkaan liiketoiminnan menestystä vai vaikeuttaako se sitä? Asiakkaalle voi tuottaa lisäarvoa tarjota palvelua kotiin tai verkkoneuvottelun kautta. Palvelun sijainti tulee määritellä niin että se vastaa sekä yrittäjän että asiakkaan tarpeita ja hyödyttää molempien tiedon saantia sekä vuorovaikutusta. Verkon kautta tiedon jakaminen on tehokasta ja palvelun tarjoaminen ei rajoitu palveluntarjoajan fyysiseen sijaintiin. (Ramdas ym. 2012.)

4.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun avulla yritys voi tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia ja kehityskohteita asiakkaan näkökulmasta katsottuna sekä konkreettiset vaiheet, jolloin palvelukokemus syntyy. Tällöin nähdään prosessien ja toimintatapojen vaikutus asiakaskokemukseen. Kehitettäessä palveluita tulee ymmärtää kehityksen vaikutukset nykyisiin ja tulevaisuuden asiakkaisiin sekä yrityksen liiketoimintaan, mutta myös kehityksen edistämiseen tarvittavat resurssit. Palvelumuotoilun avulla on mahdollista rakentaa menestyvä ja tavoitteet täyttävä liiketoiminta asiakaslähtöisesti. Palveluilla on tärkeä merkitys liiketoiminnan kannattavuudessa. Asiakkaat hyötyvät tuotteen mukana tarjottavasta palvelusta pystyessään hyödyntämään tuotetta tehokkaammin samalla, kun yritys sitouttaa sillä asiakkaan. Nykyään asiakkaat odottavat palveluilta enemmän, joten tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen sekä osaamisen hyödyntäminen ovat tärkeitä palvelutuotekehityksessä. Palvelumuotoilu edistää tätä tarvetta ja sen avulla teknologiaa voidaan tuoda lähemmäs asiakkaita ja saavuttaa parempia asiakaskokemuksia. (Reason, Lovlie & Flu 2016, 2–7.)

Palvelumuotoilussa on oleellista ymmärtää, miten sujuva asiakkaan ostopolku ja työntekijöiden toteuttama palveluprosessi ovat. Asiakkaan näkökulmasta sujuva ja lisäarvoa tuottava ostopolku voidaan rakentaa, kun ymmärretään asiakkaan taustat ja mahdollistetaan hyvä alku asiakassuhteelle. Asiakaskokemuksesta tulee huolehtia

koko ostoprosessin aikana ja myös ostotapahtuman jälkeen. Asiakassuhteen elinkaaren ymmärtäminen edistää asiakkaan saamien kokemusten ymmärtämistä. Markkinoiden muutokset, ongelmakohtien tunnistaminen asiakaspalautteiden perusteella ja tarvittavien roolien ymmärtäminen lisäävät asiakaskäyttäytymisen ymmärrystä sekä avaavat syitä ja perusteita käyttäytymisen taustalla. Tämä mahdollistaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen, asiakaskohtaisten palvelujen rakentamisen ja asiakkaiden sitouttamisen. (Reason ym. 2016, 15–22, 24–27.)

Uuden kehittäminen edellyttää palvelun rakenteen tuntemusta. Elinkaariajattelun avulla ymmärretään asiakkaiden toimintamallit erilaisissa rooleissa sekä rajapintojen ja niiden keskinäiset vaikutussuhteet sekä hukat ja päällekkäisyydet. Palvelumuotoilu auttaa ymmärtämään ihmisten ja organisaatioiden käyttäytymistä, tunnistamaan ja poistamaan päällekkäisyyksiä ja välttämään väärinkäsityksiä. Usein liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen välinen yhteys on yrityksessä epäselvää. Sen sijaan, että miettään, mitä tarjottavista palveluista tulee muuttaa, on tärkeämpää miettiä, miten palveluita tarjotaan. Oleellista on asiakkaan sitouttamiseksi miettiä, miten asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Asettumalla asiakkaan asemaan on helpompi löytää keinoja sitouttamiseen ja tunnistaa tärkeitä sitoutumiseen vaikuttavia palvelutilanteita. (Reason ym. 2016, 32–48, 53–56, 71, 77.)

Asiakkaiden odotus on lisääntyvässä määrin, että yritys pystyy tarjoamaan digitaalisia palveluita. Digitaalisuus helpottaa asiointia ja täten vahvistaa asiakassuhdetta. Jotta asiakkaat saadaan siirtymään digitaaliseen maailmaan, on korostettava uusien palveluiden hyötyjä. Palvelumuotoilussa oleellista on uuden kehittäminen, joka vaatii luovuutta. Asiakaskeskeisyys ja asiakkaiden näkemysten huomioiminen auttaa organisaatiota muuttumaan ja kehittymään. Yhdessä ideoimalla ja kehittämällä voidaan saavuttaa uusia innovaatioita ja kehittyä nopeastikin. Liiketoimintaympäristö kehittyy nopeasti ja yrityksiltä vaaditaan ketteryyttä mukautua muutoksen mukana. (Reason ym. 2016, 96–103, 125–127, 152.)

Asiakas ja palveluntuottaja vaikuttavat molemmat palvelun laatuun ja sen sisällön muotoutumiseen. Tätä voidaan verrata yrityksen ja tavarantoimittajan väliseen yhteistyöhön, jossa avoin innovointi on keino uuden kehittämiseen ja molemminpuoli-

sen hyödyn saavuttamiseen. Avoin innovointi palvelumuotoilussa voi tarkoittaa, että yritys ja asiakas tekevät yhteistyötä uusien palvelutuotteiden suunnittelussa ja kehittämisessä ja jopa markkinoimisessa. Asiakkaiden osallistaminen uusien tuotteiden kehittämiseen vaikuttaa positiivisesti asiakassuhteeseen sekä yrityksen menestykseen. Uudet tuotteet saadaan nopeammin markkinoille sekä ne vastaavat laadultaan ja ominaisuuksiltaan asiakkaiden tarpeita. Vahvistettaessa asiakkaiden roolia uusien tuotteiden kehityksessä ja syvennettäessä yhteistyötä on huomioitava myös riskit, kuten tietoturva ja pohdittava ratkaisut riskien minimoimiseksi. (Weele 2010, 227, 229–230.)

Asiakaslähtöinen palvelumuotoilu voi olla myös arvoperustaista. Arvoperustainen palvelujen kehittäminen huomioi sosiaaliset ja ympäristönäkökulmat sekä tukee kestävän kehityksen periaatteita. Asiakkaiden sitouttaminen tuotekehitykseen jo aikaisessa vaiheessa on tärkeää, jotta tarjottavat palvelut tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja vahvistavat yrityksen kilpailukykyä. Lisäarvotekijöitä määrittäessä on tärkeää tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa, jotta asiakkaiden näkökulmat voidaan sisällyttää yrityksen arvolupauksiin ja saada konkreettista hyötyä asiakkaille. (Edvardsson & Enquist 2009, 32–33.)

4.5 Tuotannon strategiat

4.5.1 Lean-tuotantofilosofia

Lean-tuotantostratégia perustuu Toyotan kehittämään tapaan johtaa tuotantoa, josta käytetään nimitystä Toyota Production System (TPS). Tavoitteena on lyhentää tuotannon läpimenoaikaa ja nopeuttaa pääoman kiertoa tunnistamalla ja poistamalla hukkia, kehittämällä laatua ja tuottavuutta sekä kehittämällä organisaation toimintaa jatkuvasti. Parhaiten Lean-strategia sopii tuotantoympäristöön, jossa kysyntä on ennustettavissa. (Apiliogullari 2016.)

Tavoitteita ovat myös toimintojen yksinkertaistaminen, prosessin tuottaman lisäarvon kasvattaminen ja standardisointi. Prosessien kehittämisen lisäksi sen avulla voidaan ylläpitää olemassa olevia prosesseja. Lean-strategia soveltuu myös kaikkien yrityksen toimintojen systemaattiseen kehittämiseen, muutosjohtamiseen sekä työntekijöiden kouluttamiseen. Nykypäivänä Lean-strategia nähdään tärkeänä keinona johtaa prosessikehitystä ja voidaan jopa puhua yritysten kulttuurin muutoksesta kohti Lean-ajattelua. Se on vakiinnuttanut paikkansa jatkuvan kehittymisen ja prosessien suorituskyvyn parantamisen työvälineenä kaikilla toimialoilla teollisuusyrityksistä palveluntuotantoyrityksiin. (Charron ym. 2015, 2–3, 139.)

Hukat

Hukkia ovat tarpeettomat, lisäarvoa tuottamattomat toiminnot, epäsäännöllisyys sekä ylikuormitukset. Hukkien tunnistamiseksi on kyseenalaistettava nykyiset toimintatavat ja katsottava oman organisaation prosessien suorituskykyä tarkemmin. Kyseenalaistamalla nykyiset toimintatavat käymällä prosessin vaiheita yksitellen läpi ja asettumalla asiakkaan asemaan hukat voidaan tunnistaa ja minimoida. Hukkia ovat ylituotanto, varastointi, laatuvirheet ja viat, tuotteiden prosessointi, odottaminen, liikuttelu, kuljettaminen, vajaalla käytöllä oleva henkilöstö ja työntekijän käyttäytyminen. (Charron ym. 2015, 157–158, 164–165.)

Ylituotannosta voidaan puhua, jos käytetään asiakastarpeen tuottamiseen enemmän resursseja kuin mitä siihen on tarvetta. Ylituotannon juurisyy voi olla epätasaiset työmäärät tai prosessin aikataulut. Myös varastointi voi johtua samoista syistä ja usein ylituotanto johtaa varastointiin. Laatuvirheet ovat tuotteita tai palveluita, jotka poikkeavat tavoitellusta tuotteen tai palvelun laadusta ja aiheuttavat asiakkaalle pettymyksen. Virheiden takana on usein osaamisen tai työhjeistuksen puute, tuotteiden heikko suunnittelu tai asiakkaan tarpeiden ymmärryksen puute. (Charron ym. 2015, 165–174.)

Ylimääräinen tuotteiden prosessointi tarkoittaa prosessin vaiheita, jotka eivät tuota lisäarvoa tuotteeseen tai palveluun. Yleisesti prosessointia havaitaan taustatöissä, kuten esimerkiksi kirjanpidossa. Muutosten, tiedonkulun katkosten tai epäselvien asiakastarpeiden vuoksi joudutaan tekemään työvaiheita uudelleen, mikä sitoo re-

sursseja tuotannosta. Prosessissa odottaminen liittyy koneiden, ihmisten suorituksen tai materiaalin saatavuudesta johtuvaan odottamiseen. Se voi johtua liian vähäisestä työntekijämäärästä, epätasaisista työkuormista tai epätasaisesta aikataulutuksesta. (Charron ym. 2015, 175–181.)

Liikuttelulla tarkoitetaan ihmisten liikkumista tai tiedon siirtoa, joka ei tuota lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle. Syitä tarpeettomalle liikuttelulle voi olla heikko tiedonhallinta eri sidosryhmien tai henkilöiden välillä, esimerkiksi manuaalinen ja paperilla tapahtuva tiedonsiirto prosessin vaiheesta toiseen. Kuljettaminen liittyy materiaalien siirtämiseen paikasta toiseen ja se johtuu esimerkiksi toimipisteen pohjaratkaisusta. (Charron ym. 2015, 183–188.)

Henkilöstöä ei voida käyttää tehokkaasti, jos ei tunnusteta heidän osaamistaan ja ominaisuuksiaan. Tämä voi johtua vanhanaikaisesta yrityskulttuurista tai heikosta panostuksesta kouluttamiseen. Jotta osaamiset ja taidot saadaan käyttöön, tulee henkilöstöön suhtautua vahvuutena. Työntekijöiden käyttäytyminen tarkoittaa henkilöstön välistä vuorovaikutusta sekä yksilön omista käsityksiä ja asenteita. Näitä ovat muun muassa asenteet muita kohtaan, henkilökohtaiset rajoittavat asenteet tai muiden väheksyminen ja epäkunnioitus. (Charron ym. 2015, 189–193.)

Hukkaa voidaan poistaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota laatuvirheisiin ja korjaamalla niitä heti, kun ne huomataan. JIT-periaatteen (engl. Just-In-Time, JIT) mukaisesti toimittaessa tarvittavat materiaalit tuotteen tai palvelun tuottamiseen ovat saatavilla juuri sillä hetkellä, kun niitä tarvitaan. (Skjott-Larsen, Schary, Mikkola & Kotzab. 2007, 174–175.)

4.5.2 Ketterä tuotantofilosofia

Agile eli ketterä tuotanto tarkoittaa systemaattisesti ja nopeasti muutoksiin mukautuvaa tuotantoa, kuten ketterää ohjelmistokehitystä. Sen avulla voidaan kehittää uusia innovaatioita muita menetelmiä tehokkaammin. Asiakkaiden muuttuvat tarpeet pakottavat ohjelmistot kehittymään nopeasti, mikä on lisännyt Agile-strategian

käytön yleistymistä tuotekehityksen lisäksi muissakin organisaatioissa, kuten markkinoinnissa. Sen vahvuus on soveltuvuus erilaisiin ympäristöihin sekä muita menetelmiä tehokkaampi innovaatioiden mahdollistaminen. Tuottavuus on mahdollista jopa kolminkertaistaa. Läpinäkyvyys ja jatkuva palautteen kerääminen ovat Agile-strategian kulmakivet. (Rigby, Berez, Caimi & Noble 2016.)

Agile-strategian pohjalta toimiva tiimi on hyvin itseohjautuva ja organisaation ohjauskäytännön ovat keveitä. Tällä pyritään lisäämään henkilöstön luovuutta ja halua menestyä sekä sitoutuvuutta työhön. Kehitys on läpinäkyvää, edistymistä seurataan tiiviisti ja asiakkaat otetaan mukaan testaamaan tuotetta. Asiakkailta saadun palautteen perusteella tuote voidaan siirtää markkinoille saman tien tai pohtia kehitysryhmässä uusia innovaatioita tuotteen parantamiseksi. Asiakkaiden osallistaminen antaa näkyvyyden tarpeisiin ja mahdollistaa niiden muutoksiin reagoimisen, jolloin uudet tuotteet saadaan nopeammin markkinoille. (Rigby ym. 2016.)

Denning (2016) nostaa esille kolme tärkeintä tekijää: pienet tiimit, asiakkaat ja yhteistyön. Ketterät organisaatiot koostuvat useista pienistä, itsenäisistä tiimeistä, jotka etsivät ratkaisua yksittäiseen ongelmaan ja saavat jatkuvaa palautetta asiakkailta kehittämistään tuotteista. Luottamus, yhteistyö ja tehokas vuorovaikutus ovat ketterän tiimin toimimaan tehokkaasti. Ketterässä organisaatiossa toiminta on asiakaskeksistä ja tähtää tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Ketterän organisaation toiminta, järjestelmät ja tavoitteet tukevat asiakaskeksisyyttä ja sillä on näkyvyys asiakkaan saamaan, kehitysratkaisujen tuomaan lisäarvoon. Yhteistyöverkosto tähtää samaan tavoitteeseen, luomaan lisäarvoa asiakkaalle. Organisaatiomuotona ketterä organisaatio on aikaisemmista organisaatorakenteista poikkeava. Se on kuitenkin menetelmä, jonka avulla pankista voi kehittyä nopeaa, helppoa ja henkilökohtaista palvelua tarjoava organisaatio. (Denning 2016.)

Ketteryyden toteuttamiseksi oikeiden ihmisten ja osaamisen lisäksi prosessien ja tietojärjestelmien tulee tukea ketterää kehitystä. Yksi vaihtoehto on perustaa kehitykseen erikoistuneita yksiköitä, jonka jäsenten roolit ja vastuut ovat tarkasti määritellyt. Yksiköt ideoivat ja arvioivat työnsä tuloksia ryhmässä ja etenevät nopeasti epäonnistuneista innovaatioista eteenpäin uuden ideoimiseen. Yrityksen johdon on myös hyvä pohtia ryhmässä esimerkiksi keinoja asiakastietojen hyödyntämiseen.

Ketterän organisaation rakentaminen lähtee liikkeelle aktivoimalla eri yksiköiden työntekijöitä samaan tiimiin ideoimaan uusia tuotteita. Uutta ja aikaisempaa erilaista osaamista tarvitaan yrityksiin ja tämä tulee huomioida myös rekrytoidessa uutta henkilöstöä. Uudistuminen edellyttää myös uusia, laaja-alaisen tiedon hallintaan soveltuvia tietojärjestelmiä kuten myös integroituja tietokantoja. (Bommel, Edelman, & Ungerman 2014.)

4.5.3 Leagile

Leagile-strategiassa yhdistetään elementtejä Lean- ja Agile-strategioista tuotantoketjun hallinnassa. Standardituotteiden tai palveluiden tuottaminen toteutetaan Lean-periaatteiden mukaisesti. Siitä eteenpäin tuotteen tai palvelun jalostaminen yksilölliseksi, asiakkaan tarpeiden mukaiseksi tuotteeksi tapahtuu Agile-periaatteiden mukaan. (Skjott-Larsen ym. 2007, 188–189.)

Yksilöllisten tuotevariaatioiden määrä on kasvanut samalla, kun tuotteiden elinkaari on lyhentynyt. Kun tuotteet valmistetaan puolivalmisteiksi ennen asiakkaan tilausta, ne voidaan viimeistellä asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi, kun tilaus saapuu. Leagile-strategia on keino vastata asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin ja säilyttää yrityksen kilpailukyky markkinoilla. (Apiliogullari 2016.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimustyyppinä ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellinen tutkimus ja survey-tutkimus soveltuvat kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tekemiseen. Tapaustutkimus soveltuu määrällisen tutkimuksen lisäksi myös kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen

tutkimuksia voidaan käyttää täydentämään toisiaan sekä rinnakkain tutkimuksissa. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava ja sen tarkoitus antaa suuntaa tutkimustyyppin valintaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 131–135.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oleellista tehdä johtopäätöksiä perustuen aiempiin tutkimuksiin tai tehdä päätelmiä perustuen havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu todellisen elämän kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen. Osallistava tutkimus ja paneelitutkimus ovat esimerkkejä kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista, joissa tietoa kerätään suoraan ihmisiltä luonnollisissa tilanteissa. Tutkimusryhmä valitaan perustellusti ja tutkimuksessa painotetaan laadullista näkökulmaa. Aineistonkeruun menetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja dokumenttien käyttö ja niitä voidaan käyttää kaikissa tutkimustyypeissä. (Hirsjärvi ym. 2000, 135–136, 157–160, 187.)

Haastattelu

Haastattelu on joustava keino hankkia tietoa suorassa vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Se on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä, jossa haastattelun kulkua voidaan mukaila vastaajien mukaan ja tulkita vastauksia paremmin. Haastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi on perusteltua esimerkiksi silloin, kun on etukäteen vaikeaa arvioida vastausten sisältöä ja moniulotteisuutta, halutaan mahdollisuus pyytää perusteluja vastauksille ja tarvittaessa voidaan tarkentaa asioita jälkikäteen. (Hirsjärvi ym. 2000, 199–201.)

Haastattelutyypit jaoteltu niiden muodollisuuden mukaan strukturoituihin eli lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoitu eli lomakehaastattelu tehdään lomakkeen avulla. Kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on muotoiltu etukäteen. Teemahaastattelussa käsitellyt aihepiirit ovat etukäteen päätetty, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että aineiston tulkinta ja analysointi on hyvin vapaamuotoista. (Hirsjärvi ym. 2000, 203.)

Avoin haastattelu tunnetaan myös nimellä vapaa haastattelu tai syvähaastattelu. Se on verrattavissa normaaliin keskusteluun, jossa pyritään keskustellen selvittämään

haastateltavan henkilön mielipiteitä ja ajatuksia. Se voidaan tehdä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Avoin haastattelu on haastava toteuttaa, koska siinä ei ole etukäteen laadittuja kysymyksiä tai järjestystä asioiden käsittelyyn. Usein tarvitaan useita haastattelukertoja riittävän tiedon saamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 204–205.)

Havainnointi

Havainnointi on keino selvittää, mitä todellisuudessa tapahtuu ja toimivatko ihmiset sen mukaan, kuin he sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi eroaa arkipäiväisestä tarkkailusta ja sen toteutus vaatii aikaa. Havainnoinnin avulla saadaan reaaliaikaista tietoa organisaation, yksilöiden tai ryhmien toiminnasta. Havainnointi voi olla tiukasti säädeltyä eli systemaattista havainnointia tai hyvinkin vapaamuotoista ja luonnolliseen toimintaan sisältyvää osallistuvaa havainnointia. (Hirsjärvi ym. 2000, 207–209.)

Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoija on ulkopuolinen. Havainnointiympäristö on rajattu esimerkiksi tutkimushuoneeseen, jossa havainnot tehdään ja tallennetaan systemaattisesti. Systemaattinen havainnointi vaatii havainnoijan kouluttamista, jotta luokittelusysteemi ja tehtävä luokittelu havaintojen perusteella on yhdenmukaista. (Hirsjärvi ym. 2000, 209–210.)

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu itse ryhmän toimintaan. Osallistuva havainnointi on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle ja yleisin tutkimus on kenttätutkimus. Osallistumisen asteita ovat täydellinen osallistuminen, jossa havainnoija on ryhmän täydellinen jäsen, joka kerää tietoa luonnollisen toiminnan lisäksi. Toinen osallistumisen aste on osallistuja havainnoijana, jossa hän osallistuu ryhmän toimintaan ja esittää kysymyksiä ryhmän jäsenille. Tällöin havainnoijan tulee erottaa havainnot ja omat tulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2000, 209, 211–212.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja sekä muina menetelminä havainnointia ja dokumentteja (ks. liite 1.). Nämä aineistonkeruumenetelmät valittiin, koska niiden avulla tutkimusaineiston kerääminen oli joustavaa ja tutkimusaineistojen lähteet olivat tiedossa. Aineistonkeruumenetelmä tuki myös vastausten saamista tutkimuskysymyksiin, mitkä ovat nykyisen asiakkuuksien johtamisen ja palveluprosessin kehittä-

mistarpeet ja miten asiakaskokemusta voidaan parantaa digitalisaation tuomien mahdollisuuksien avulla.

Teemahaastattelujen lisäksi käytettiin havainnointimenetelmää. Haastatteluissa saatuja tietoja verrattiin havaintoihini yrittäjien toiminnasta sekä aikaisemmin esille tuomista toiveista sekä ja tarpeista. Koska aineistonkeruu pelkästään havainnoinnin kautta on työlästä ja aikaa vievää, havainnointia käytettiin haastattelujen tukimenetelmänä. Havainnointi toteutettiin osallistuvana havainnointina eli osana luonnollista kanssakäymistä yrittäjien kanssa.

Lisäksi havainnointia tehtiin yritys X:n yritystiimin toiminnan sisäisessä tarkkailussa tekemällä havaintoja palveluprosessissa ilmenevistä ongelmista. Havainnot sisälsivät tutkijan omien havaintojen lisäksi vapaamuotoisia keskusteluita yritystiimin toimihenkilöiden kanssa palveluprosessin sujuvuudesta ja siihen vaikuttavista ongelmista ja esteistä. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös yrityksen sisäisiä materiaaleja muun muassa asiakkuusstrategiasta, prosessien ja asiakaskokemuksen kehittämistä sekä digitalisaatiosta.

5.2 Tiedonkeruu

Haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluna 28.12.2016-2.2.2017 välisenä aikana. Teemahaastattelun valittiin 9 maatalousyrittäjää Etelä-Savon alueelta ja niihin osallistui pääasiassa yrittäjä ja hänen puolisonsa tai toinen yrittäjistä. Haastatteluun osallistuneet yrittäjät valittiin satunnaisesti Maaseutuviraston julkistamasta Eutukien saajien tilastosta. Lisäksi haastateltiin kahta satunnaisesti valittua muun alan yrittäjää lisätiedon saamiseksi ja mielenkiinnon vuoksi. Maatalousyrittäjien haastatteluista viisi toteutui kasvotusten ja neljä puhelinhaastatteluna. Kahden muun alan yrittäjän haastattelut toteutettiin kasvotusten.

Lisäksi haastateltiin myös kahta yritys X:n tuotekehityksen asiantuntijaa. Heidän kanssaan haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna Microsoft Lync-ohjelman

avulla. Kaiken kaikkiaan haastattelujen kesto yhteensä oli 879 minuuttia, jolloin yhden haastattelun kesto keskimäärin oli 67 minuuttia. Lyhin haastatteluista oli yksilöhaastattelu, joka kesti 39 minuuttia ja pisin 126 minuuttia, joka oli ryhmähaastattelu. Haastatelluille ilmoitettu arvio haastattelun kestosta oli tunti, joten aikataulussa pyrittiin suhteellisen hyvin lukuun ottamatta ryhmähaastattelua.

Etukäteen laadittiin kysymyksiä teemahaastatteluun yrittäjille (ks. liite 2.) ja yritys X:n asiantuntijoille (ks. liite 3.) erikseen keskustelun tueksi. Oli odotettavissa, että haastattelussa käsiteltiin myös muita näkökulmia, kuin mitä kysymyksiä pohtiessa oli etukäteen ajateltu. Lisäksi oli mahdollista käydä keskustelua ja esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelukysymysten lisäksi jo haastatteluhetkellä, mikä syvensi ja monipuolisti saatavan tiedon laatua. Tämä teki teemahaastattelusta hyvin soveltuvan opinnäytetyöhön.

Kysymyslista toimi tukilistana ja haastattelut toteutettiin enemmän keskustelun luontoisena, ja yrittäjät saivat kertoa saamistaan kokemuksista palveluyrityksien palveluista. Haastattelut etenivät harvoin kysymys kerrallaan. Usein haastateltavat jo itse kertoivat asioita, jotka vastasivat useisiin kysymyksiin ilman, että niitä kysyttiin erikseen. Mikäli asia oli tullut jo aikaisemmin ilmi, jätettiin osa kysymyksistä kysymättä. Lisäksi haastattelussa syntyi jatkokysymyksiä keskustelun tuloksena ja osa näistä kysymyksistä lisättiin myöhemmin kysymyslistaan.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, kun kerrottiin haastattelun luottamuksellisuudesta ja anonyymiydestä. Kaikki suostuivat nauhoitukseen. Lisäksi haastatteluissa oli mukana kysymyslomake, johon kirjoitettiin ylös vastauksien tärkeimmät kohdat. Haastatteluita ei analysoitu jokaisen haastattelun jälkeen vaan se tehtiin keskitetysti kerralla. Haastattelunauhoitteet hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

5.3 Tiedon analysointi ja tulkinta

Tiedon analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen tärkeimmät vaiheet, sillä silloin saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Analysointi ja johtopäätöksien teko edellyttää esivalmisteluita. Saaduista tiedoista on hyvä tarkastaa, onko saatu vastaukset kaikkiin kysymyksiin tai onko tiedoissa virheitä. Mikäli tarvitsee täsmentää joitain tietoja, voidaan ottaa yhteyttä haastateltuun henkilöön tarkennuksien saamiseksi. Aineisto tulee myös järjestää, mikä tarkoittaa esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimusaineiston litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista. (Hirsjärvi ym. 2000, 216–217.)

Ennen kuin aloitetaan litterointia, on syytä pohtia, millainen analyysi tehdään ja käytetäänkö tiedon analysoimiseen esimerkiksi tietokoneen analysointiohjelmaa. Vaihtoehtona on koko tutkimusmateriaalin tai osittainen, teemojen mukaan valikoitu puhtaaksi kirjoittaminen. Päätelmiä tehdään harvoin suoran nauhoitteiden perusteella ilman litterointia. (Hirsjärvi ym. 2000, 217.)

Analyysitapa valitaan niin, että se tukee tavoitetta löytää helpoiten ratkaisu ongelmaan. Tutkimusaineiston analysointi voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla. Selittämiseen pyrkivällä lähestymistavalla tehtävässä analyysissä päätelmät tehdään tilastollisen analyysin pohjalta. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa johtopäätökset tehdään laadullista analyysiä käyttäen. Laadullisen tutkimusaineiston analysointimenetelmiä ovat esimerkiksi teemoittelu ja keskusteluanalyysi. Haastattelujen analysointi on haastavaa, sillä tietoa on paljon ja tärkeää onkin tunnistaa oleellisin tieto analysoitavan tietomäärän rajaamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 219–220.)

Teemoittelu soveltuu hyvin teemahaastatteluiden analysointiin. Kun litterointi on tehty, aineisto järjestetään teemakohtaisesti esimerkiksi taulukkoon poimimalla kustakin haastattelusta kyseistä teemaa koskevat vastaukset. Hyvin perustellusti voidaan myös poimia teemakohtaisia sitaatteja tutkimusaineistosta, jotka esimerkkeinä konkretisoivat tutkimusaineiston sisältöä ja teemojen valintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

Lähteet

Apiliogullari, L. 2016. Dynamic Supply Chain Management (Leagile). Blogikirjoitus Lean Ofis Consultingin sivustolla 9.2.2016. Viitattu 29.1.2017.
<http://www.lutfiapiliogullari.com/en/dynamic-supply-chain-management-leagile/>.

Behm, J. 2016. Digitalisaatio – Uhka vai mahdollisuus pankkipalvelulle. Blogikirjoitus. LinkedInissä 9.9.2016. Viitattu 23.11.2016.
<https://www.linkedin.com/pulse/digitalisaatio-uhka-vai-mahdollisuus-pankkipalvelulle-jyri-behm>.

Bommel, E., Edelman, D. & Ungerman, K. 2014. Digitizing the consumer decision journey. Artikkelin McKinsey & Company sivustolla. Viitattu 29.1.2017.
<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey>.

Charron, R., Harrington J., Voehl, F. & Wiggin, H. 2015. The lean management systems handbook. Boca Raton: CRC Press.

Cole, P. 2017. Not Your Father's CRM. Artikkelin American Marketing Associationin sivustolla. Viitattu 6.11.2017.
<https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/not-your-fathers-crm.aspx>

Coleman, L. 2017. Blockchain Technology Will Save Banks Billions. Teollisuusraportti CryptoCoinsNews sivustolla 19.1.2017. Viitattu 19.1.2017.
<https://www.cryptocoinsnews.com/industry-report-blockchain-technology-will-save-banks-billions/>.

Das, S. 2017. FinTech Companies Will Reshape Financial Industry. Artikkelin CryptoCoinsNews sivustolla 19.1.2017. Viitattu 19.1.2017.
<https://www.cryptocoinsnews.com/bank-korea-fintech-companies-will-reshape-financial-industry/>.

Denning, S. 2016. Explaining Agile. Artikkelin Forbesin sivustolla 8.9.2016. Viitattu 28.1.2017. <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/#584b0ad52ef7>.

Desmet, D., Duncan, E., Scanlan, J. & Singer, M. 2015. Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise. Artikkelin McKinsey & Company sivustolla syyskuussa 2015. Viitattu 27.11.2016. <http://www.mckinsey.com/business->

functions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise.

Diez, M., HV, V. & Lee, G. 2016. Bracing for seven critical changes as fintech matures. Artikkelin McKinsey & Company:n sivustolla marraskuussa 2016. Viitattu 27.11.2016. <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/bracing-for-seven-critical-changes-as-fintech-matures>.

Dörner, K. & Edelman, D. 2015. What 'digital' really means. Artikkelin McKinsey & Company:n sivustolla kesäkuussa 2015. Viitattu 4.12.2016. <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. p. Helsinki: Tammi.

Huikko, I. & Hyttinen, J. 2015. Digitalisaatio pirstaloi finanssisektoria. Artikkelin Deloitte Finlandin sivustolla. Viitattu 23.11.2016. <https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/financial-services/articles/digitalisaatio-pirstaloi-finanssisektoria.html>.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio : yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Karhu, N. 2016. Finanssialan digitalisaatio: vaikutus asiakaskokemukseen ja pankin aukioloaikoihin. Opinnäytetyö, AMK. Turun Ammattikorkeakoulu. Myyntityön koulutusohjelma. Viitattu 1.4.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016061513016>.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2017. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Lau, A., Theisen, G. & MaZecha C. 2016. Digital innovation in Asia: What the world can learn. Artikkelin McKinsey & Company:n sivustolla lokakuussa 2016. Viitattu 21.1.2017. <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-innovation-in-asia-what-the-world-can-learn>.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2017. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Eu-tukitietojen hakupalvelu. 2015. Maaseutuviraston sivusto. Viitattu 1.2.2017. https://tietopalvelu.mavi.fi/QvAJAXzfc/opensdoc.htm?document=Published/raportointi.qvw&host=QVS%40qlik-ias&Sheet=SH_INTRO&anonymous=true

Martikainen, V. 2013. Mitä mahdollisuuksia digitaalisuus tuo liiketoiminnan kehittämiseen. Blogikirjoitus Digital Media Finlandin sivustolla 30.9.2013. Viitattu 4.12.2016. <http://www.digitalmedia.fi/mita-mahdollisuuksia-digitaalisuus-tuo-liiketoiminnan-kehittamiseen/>.

Newman, D. 2016. Top 10 Trends For Digital Transformation In 2017. Artikkelin sivulla 30.8.2016. Viitattu 21.1.2017.
<http://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/08/30/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2017/#405b2fc66567>.

Nummela, H.. 2016. Esittelyssä Vuoden Digijohtaja Harri Nummela OP Ryhmästä. Video YouTube:ssä 26.10.2016. Viitattu 11.12.2016.
<https://www.youtube.com/watch?v=Tbh5lpZk4Mg>.

Nurmi, H. 2015. Datan hyödyntäminen on oppimisprosessi. Blogikirjoitus Digital Media Finlandin sivustolla 20.4.2015. Viitattu 21.1.2017.
<http://www.digitalmedia.fi/datan-hyodyntaminen-on-oppimisprosessi/>.

Organisaatiolähde. Lähde salattu. Viitattu 30.1.2017.

Paajanen, R. 2016. Digitaalisen liiketoiminnan runsaudensarvi. Blogikirjoitus Digital Media Finlandin sivustolla 14.10.2016. Viitattu 4.12.2016.
<http://www.digitalmedia.fi/digitaalisen-liiketoiminnan-runsaudensarvi/>.

Peelen, E. & Beltman, R. 2013. Customer relationship management. Harlow: Pearson Education Limited.

Pozin, I. 2014. 15 Fintech Startups To Watch In 2015. Artikkelin sivustolla 14.12.2014. Viitattu 19.1.2017.
<http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2014/12/14/15-fintech-startups-to-watch-in-2015/#186ee5b639b9>.

Ramdas, K., Teisberg, E. & Tucker, E. 2012. Four Ways to Reinvent Service Delivery. Artikkelin Harvard Business Review sivustolla joulukuussa 2012. Viitattu 25.1.2017.
<https://hbr.org/2012/12/four-ways-to-reinvent-service-delivery>.

Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. 2016. Service design for business. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rigby, D., Berez, S., Caimi, G. & Noble, A. 2016. Agile Innovation. Artikkelin Bain & Company:n sivustolla 20.4.2016. Viitattu 28.1.2017.
<http://www.bain.com/publications/articles/agile-innovation.aspx>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. Verkkojulkaisu Kvali-MOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto sivustolla. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 1.2.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Skjott-Larsen, T., Schary, P., Mikkola, J. & Kotzab, H. 2007. Managing the global supply chain. 3rd edition. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Taanila, I. 2016. Internet of Things (IoT). Artikkelin IOT Finlandin sivustolla 16.3.2016. Viitattu 19.1.2017. <http://iotfinland.fi/internet-of-things-iot/>.

Vartiainen, T. 2016. Pankkien digitalisaatio – uhasta mahdollisuudeksi. Blogikirjoitus Suomi elää älystä sivustolla 23.5.2016. Viitattu 21.1.2017.
<http://www.alykassuomi.fi/2016/05/pankkien-digitalisaatio-uhasta-mahdollisuudeksi/>.

Vesterinen, J. 2014. Committed to customers. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Weele, A. 2010. Purchasing & supply chain management. 5th edition. Hampshire: Cengage Learning.

Liitteet

Liite 1. Tietovarastotaulukko

Tietotyyppi	Määrä	Tietolähde	Tiedon kohderyhmä/käyttötarkoitus
Haastattelut	13	Haastateltavat	Opinnäytetyön tutkimus
Haastattelumuistiot, litteroidut	11 muistiota, 87 sivua	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus
Haastattelumuistiot, karkeat muistiinpanot	2 muistiota, 4 sivua	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus
Haastattelunauhoitteet	13, 879 minuuttia (14h 39min)	Haastateltavat	Opinnäytetyön tutkimus
Palveluyrityksen sisäiset materiaalit	11	Intranet	Palveluyrityksen henkilöstö
Palveluyrityksen internetsivut: tiedot ja esitysmateriaalit	1	Internetsivut	Asiakkaat, osakkaat ja muut sidosryhmät
Havaintoaineisto	5 muistiota	Tutkijan osallistuminen ja muistiinpanot	Opinnäytetyön tutkimus
Tutkimuspäiväkirja	1, 45 sivua	Tutkija	Henkilökohtainen käyttö, omat muistiinpanot
Tilasto Eu-tukien saa-	10 sivua	Maaseutuviras-	Yrittäjät ja sidosryhmät

jista		to	
-------	--	----	--

Liite 2. Haastattelun tukikysymykset yrittäjille

PALVELUKOKEMUS JA PROSESSI

1. Millaisia kokemuksia sinulla on palveluyrityksessä asioimisesta?
2. Miten sujuva palveluprosessi mielestäsi on? Millaisella aikataululla olet saanut tarvittavaa palvelua? Onko se ollut riittävän nopea?
3. Miten joustavasti käsittely on sujunut?
4. Miten nopeasti eri vaiheet on käsitelty?
5. Onko asiaasi käsitelty useampi henkilö?
6. Jos on, kuinka nopeasti asiasi on käsitelty?
7. Mitä palveluyritykset voisivat tehdä paremmin? Miten?
8. Miten palveluyritys voisi auttaa liiketoiminnassa?
9. Mitä ongelmia sinulla on ollut palveluyrityksen kanssa?
10. Oletko tutustunut eri palveluyritysten tarjontaan?
11. Oletko tehnyt yksityiskohtaista vertailua?
12. Miksi olet valinnut ao. palveluyrityksen?

13. Milloin palveluyritys on onnistunut? Miltä silloin tuntuu?

TUOTTEET JA PALVELUT

14. Kerro oma kokemuksesi mitä palveluita olet käyttänyt?

15. Mitkä palvelut ovat sinulle tarpeellisia? Mitkä tarpeettomia?

16. Mitä palveluita tulisi mielestäsi kehittää? Miten?

17. Miten saat tietoa uusista tuotteista?

e-LIIKETOIMINNAN PALVELUELEMENTIT

18. Onko sinulla kokemusta internet-/mobiilisovelluksista?

19. Mitä näistä käytät ja mitä et? Jos et käytä, miksi?

- a. Internet-sovellukset?
- b. Mobiilisovellukset?
- c. Muut nopeaan tiedonvälitykseen perustuvat palvelut?

20. Miten internet-/mobiilisovellukset/yms ovat vaikuttaneet asioiden hoitoon?

21. Helpottavatko sovellukset arkeasi?

22. Miten koet hinnoittelun tällä hetkellä esim. toimitus- ja palvelumaksut?

ASIAKASSUHTEEN HOITO

23. Miten palveluyritys huolehtii toimeentulostasi?

24. Auttaako palveluyritys sinua menestymään liiketoiminnassa?
25. Saatko neuvoja liiketoimintaan palveluyrityksestä?
26. Onko sinulla nimetty yhteyshenkilö palveluyrityksessä?
27. Tavoitatko yhteyshenkilösi tarvittaessa?
28. Ollaanko palveluyrityksestä sinuun oma-aloitteisesti yhteydessä?
29. Miten viestintä palveluyrityksestä sinulle toimii? Pitäisikö sitä tehostaa? Kaipaatko enemmän tietoa?

TIEDON HALLINTA

30. Mitä tietoja sinusta tai liiketoiminnastasi kerätään palveluyrityksen järjestelmiin?
31. Onko tietojen keruu sinulle ok?
32. Kerätäänkö tietoja mielestäsi liian vähän/sopivasti/liikaa?
33. Onko tietojen kerääminen helpottanut asiointia palveluyrityksessä tai liiketoimintasi kehittämistä?
34. Onko sinulle selkeää, miksi palveluyritys kerää tietoja?

PALAUTTEET

35. Oletko antanut asiakaspalautetta?
36. Oletko antanut palautetta kehitystoiveistasi?

37. Tiedätkö miten voit antaa palautetta?
38. Onko palautteen antaminen mielestäsi helppoa?
39. Miten antamaasi palautteeseen vastattu?
40. Onko antamasi palaute siirtynyt käytäntöön ja johtanut kehitykseen?
41. Miten koet voivasi vaikuttaa uusien tuotteiden kehittämiseen?
42. Kuinka ripeästi reagoimme tarpeisiisi? Vastaako se odotuksiasi ja tarpeitasi?
43. Millaista palvelua toivoisit palveluyritykseltä tulevaisuudessa?

Liite 3. Haastattelun tukikysymykset asiantuntijoille

PROSESSIT JA JÄRJESTELMÄT

1. Millainen on tulevaisuuden kehityssuunta järjestelmien osalta?
2. Milla tavalla automaatio tulee näkymään prosesseissa tulevaisuudessa?
3. Miten palveluprosessien läpäisyajoja tullaan lyhentämään?
4. Mitkä ovat suurimmat pullonkaulat prosessissa?
5. Miten varmistetaan tasalaatuisuus?

TUOTTEET

6. Miten tuomme lisäarvoa asiakkaalle tulevaisuudessa?
7. Miten tuotteet tulevat muuttumaan?
8. Miten saamme tällä hetkellä tietoa asiakkaiden ”kulutuskäyttäytymisestä” mitä tuotteita he käyttävät? Entä tulevaisuudessa?

ASIAKKUUDET

9. Millainen on asiakkaiden rooli tuotekehityksessä tällä hetkellä? Entä tulevaisuudessa?
10. Millaista palautetta olemme saaneet asiakkailta mm. prosessin sujuvuuteen, tuotteisiin tai asiakaspalveluun liittyen?
11. Millä tavoin palaute otetaan huomioon kehittämisessä?
12. Miten asiakastytyväisyyttä mitataan? Mitataanko kaikissa palveluyrityksissä samalla tavalla?
13. Miten asiakastietoja hallitaan?

Liite 4. Tutkimusaineisto, sivut 50-91

LUOTTAMUKSELLINEN

