



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Miten digitaalisia palveluja voidaan kehittää hyvinvointi- ja terveystuotteiden kaupan alu- eella?

Liiri-Forsberg, Mari

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Miten digitaalisia palveluja voidaan kehittää  
hyvinvointi- ja terveystuotteiden kaupan alueella?

Liiri-Forsberg, Mari  
Tietojärjestelmäosaaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Mari Liiri-Forsberg

**Miten digitaalisia palveluja voidaan kehittää hyvinvointi- ja terveystuotteiden kaupan alueella?**

Vuosi 2017 Sivumäärä 65

---

Digitalisaation muutosten vaikutukset näkyvät ihmisten ja yritysten ajattelu- ja toimintavoimissa. Digitalisaation sanotaan olevan yksi kriittisimmistä asioista, joka muuttaa yrityskulttuuria, yrityksen osaamista ja yrityksen kilpailukykyä. Digitalisaatio tuo mahdollisuuksia sekä haasteita, mutta tärkeintä on kokeilla ja oppia analysoinnin kautta sekä proaktiivisesti oivaltaa, miten digitaalisuutta kannattaa hyödyntää omassa liiketoiminnassa.

Tämä opinnäytetyön tutkimusaihe käsitteli miten digitaalisia palveluita voidaan kehittää hyvinvointi- ja terveystuotteiden kaupan alueella. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat miten digitaalisia palveluita ymmärretään ja miten asiakaskokemusta ymmärretään digitaalisissa palveluissa ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimuksen kuvailevan luonteen vuoksi tutkimusmetodologina käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuskysymysten avulla kerättiin ja analysoitiin case-yrityksen ajatuksia ja mielipiteitä, mitkä asiat ovat asiat tärkeitä ja millaisia asioita tulee huomioida ja kehittää digitaalisten palveluiden suunnittelussa.

Tässä opinnäytetyössä teoreettisena viitekehyksenä on käytetty digitaalisen liiketoiminnan, prosessien ja palvelujen kehittämisen teorioita sekä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisteorioita. Tutkimustulosten perusteella, digitaalisten palveluiden kehittämisen menestystekijät ovat kokonaisvaltaiset palveluprosessit perustuen käyttäjien tarpeisiin, asiakassegmentointi, tiedon eheys sekä organisaation innovaatio-osaamiseen

Digitaalisten palveluiden tärkein menestystekijä on asiakaskokemus, sen määritelmä ja tarkoituksenmukaisuus yrityksen liiketoiminnassa. Digitaalisten palveluiden asiakaskokemukseen vaikuttavat palveluiden selkeys, helppokäyttöisyys, houkuttelevuus, tiedon eheys sekä vuorovaikutteisuus. Tutkimuksessa uhkina mainittiin perinteiset tietoturvariskit ja palvelujen talellinen heikentäminen. Uhkana pidettiin myös digitaalisten palveluiden kehittämistä teknologia edellä, mikä saattaa johtaa ylläpitokustannusten nousuun ja osaamisen aliresursointiin.

Tutkimuksen tulokset tukevat teoreettisen viitekehyksen osoittamaa suuntaa. Tutkimustulokset todistavat, että digitaalisten palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä tulee huomioida liiketoimintamalli ja yrityskulttuuri sekä kehittyvä teknologia. Nämä ovat merkittävät tekijät, joilla digitaalisia palveluita ja asiakaskokemusta kehitetään. Opinnäytetyön tuloksena syntyi digitaalisten palveluiden kehittämisen viitekehys case-yritykselle. Digitaaliset palvelut ovat kyseisessä viitekehyksessä osa ekosysteemiä, joka koostuu liiketoimintamallista, organisaatiokulttuurista, teknologiasta, prosesseista, tiedosta, asiakassegmentoinnista ja asiakaskokemuksesta. Tätä ekosysteemiä tulee kehittää globaalien digitaalisten megatrendien mukaisesti.

Asiasanat: digitalisaatio, digitaalinen liiketoiminta, digitaaliset palvelut, digitaalinen asiakaskokemus

Mari Liiri-Forsberg

**How can digital services be developed in the health and wellness business?**

| Year | 2017 | Pages | 65 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

The changes caused by digitalization have clearly had an effect on how people and companies think and act. It has been said that digitalization is one of the most critical issues that is changing the culture of companies, their knowhow and competitiveness. Digitalization creates both challenges and opportunities. It is critical to try to learn through analysis as well as to proactively understand how digitalization can best be utilized in one's business.

The topic for this thesis was to research how digital services can be developed in the area of health and the health care product business. The aim of the research questions was to understand how digital services and the customer experience have been understood, and how the customer experience could be further developed. Due to the nature of this research, the qualitative research method was used. With the help of the research questions, the case company were analyzed in order to be able to summarize what the critical success factors are when developing and planning digital services.

The theoretical framework for this thesis have been different development theories related to digital business, -processes, -service development and customer experience. According to the results of the thesis, the key requirements for digital service development are among others comprehensive service processes, customer segmentation, integrity of the information, and knowledge in innovation.

The key success factor in digital services is the customer experience and how it is defined in an appropriate way in a company's business model. The customer's experience with digital services is mostly influenced by the clarity of service, ease-of-use, attractiveness, integrity of information as well as interactivity. The threads are for example traditional IT security risks and intentional deterioration of the services. Another threat is developing digital services with mostly technology in mind, as this may lead to a significant increase in maintenance costs as well as needed resource allocations.

The results of this thesis support a theoretical frame of reference. The research results, as well as the theoretical frame of reference prove that a company's business model and culture need to be taken into account when developing digital services. These factors have a strong influence on how digital services and the customer experience will be developed. A digital service development framework was created for the case company as a result of the thesis. In this frame of reference, digital services are part of an ecosystem that consists of a business model, organizational culture, technology, processes, information, customer segmentation and customer experience. This ecosystem should be developed according to the global digital megatrends.

**Keywords: digitalisation, digital business, digital services, digital customer experience**

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 7  |
| 1.1   | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....                         | 8  |
| 1.2   | Tutkimuksen rajaus.....  | 9  |
| 1.3   | Opinnäytetyön rakenne.....   | 9  |
| 1.4   | Opinnäytetyössä käytetyt aineistot.....                                | 10 |
| 2     | Digitalisaation murros.....  | 10 |
| 2.1   | Digitalisoinnin periaatteet.....                                       | 12 |
| 2.2   | Digitaalinen liiketoiminta.....  | 12 |
| 2.3   | Digitaalisen liiketoiminnan mallit.....                                | 14 |
| 2.4   | Digitaalisten palvelujen määritelmä.....                               | 15 |
| 2.4.1 | Digitaalinen palvelukokemus.....                                       | 16 |
| 2.4.2 | Digitaalisten palveluiden kehittämisen viitekehys.....                 | 16 |
| 3     | Asiakaskokemus.....  | 20 |
| 3.1   | Asiakaskokemuksen johtaminen.....                                      | 21 |
| 3.2   | Digitaaliset kuluttajatrendit.....                                     | 23 |
| 4     | Tutkimusmetodologia.....   | 24 |
| 4.1   | Suunnittelutieteellinen tutkimus.....                                  | 24 |
| 4.2   | Tapaustutkimus.....  | 31 |
| 4.2.1 | Aineiston keruu ja analysointi.....                                    | 32 |
| 4.2.2 | Tutkimuksen suunnittelu (Desing).....                                  | 33 |
| 4.2.3 | Valmistelu (Prepare).....  | 35 |
| 4.2.4 | Aineiston keräys (Data collection).....                                | 36 |
| 4.2.5 | Aineiston analysointi (Analyse).....                                   | 37 |
| 5     | Tutkimuksen tulokset.....  | 40 |
| 5.1   | Digitaalisten palvelujen ominaiset piirteet.....                       | 40 |
| 5.2   | Liiketoimintavaatimukset digitaalisten palveluiden kehittämiselle..... | 40 |
| 5.3   | Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen.....                    | 41 |
| 5.4   | Digitaalisten palveluiden kehittämisen riskit ja uhat.....             | 43 |
| 5.5   | Tutkimuksen yhteenveto.....  | 43 |
| 6     | Keskustelu.....  | 44 |
| 6.1   | Case-yrityksen digitaalisten palveluiden kehittämisen viitekehys.....  | 47 |
| 6.2   | Tutkimuksen arviointi.....   | 49 |
| 6.3   | Jatkotutkimukset.....  | 50 |
| 7     | Lopuksi.....   | 51 |
|       | Lähteet.....   | 52 |
|       | Kuviot.....  | 55 |
|       | Taulukot.....  | 56 |

Liitteet..... 57

## 1 Johdanto

Digitalisoitumisesta, digiarjesta tai digiajasta puhutaan nykyaikana paljon, ja sen vaikutukset näkyvät jokaisen henkilön ja yrityksen päivittäisessä elämässä. Digiarjella tarkoitetaan muutosta, joka syntyy digitalisaation erilaisten vaikutusten ansiosta. Digiarki muodostuu kokonaisuudesta, jossa tietojärjestelmät ja digitaaliset palvelut ohjaavat käyttäjiä sähköisissä asioinnin prosesseissa tuottaen heille samanaikaisesti laadukkaita käyttökokemuksia. Digitalisoitumisen näkyvimpiä menestysaskelia on otettu median, teknologian ja elektroniikan sekä pankki- ja vakuutusaloilla. Digiaikaan siirtyminen, digitaalinen murros sekä digitaalisten palvelujen maailmanlaatuinen kasvu lisäävät koko yhteiskunnan ja maailman demokraattisuutta, mutta samalla tämä kehitys rikkoo perinteisiä arvoketjuja tai luo uusia. (Solita 2014, Filenius 2015.)

Digitaaliset palvelut ovat konkreettisia ja innovatiivisia, ja niiden avulla yhdistetään ja luodaan uusia toimintatapoja sekä liiketoimintakonsepteja (Solita 2014, 10–18). Digitaalisten palvelujen kaksi keskeistä menestystekijää ovat asiakaskokemus sekä asiakaslähtöisyys. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja kehittäminen kokonaisuutena vaatii uudenlaisia ajatusmalleja sekä liiketoimintamalleja. Ajatusmallien vaatimukset syntyvät sekä yrityksen sisältä että ulkopuolelta. Keskeistä asiakaskokemuksen ymmärtämisessä on saada yritykset katsomaan toimintaansa asiakkaan ja käyttäjän näkökulmasta. Yritysten tuleekin oivaltaa, mitä ja miten asiakkaat haluavat saada palvelua. (Solita 2014, 5–8; Filenius 2015, 128, Immonen, Ovaska, Kalaoja, Pakkala 2015.)

Tämän hetken Suomessa Sipilän hallituskauden aikana yhtenä kärkihankkeena on digitalisoida julkiset palvelut. Hankkeen tavoitteena on rakentaa digitaalisia palveluita, jotka ovat käyttäjälähtöisiä ja koskevat laajasti kaikkien kansalaisten elämää. Digitalisoinnin yhteiskunnalliset tavoitteet sekä samankaltaiset tavoitteet työtehtävissäni inspiroivat minua tutkimaan työpäikkäni, miten digitaaliset palvelut ymmärretään, sekä miten niitä tulisi kehittää. Opinnäytetyön aihealueeksi määrittelin digitaaliset palvelut ja asiakaskokemuksen digitaalisissa palveluissa.

Digitalisaatiosta ja digitaalisista palveluista puhuttaessa on tärkeää erottaa samankaltaiset, mutta eri asioita tarkoittavat käsitteet ja niiden merkitys. Digitalisaatio on globaalin toimintaympäristöjen muutosta tarkoittava asia, jossa keskeiset menestystekijät ovat innovaatiot, uudenlainen teknologia ja sen hyödynnettävyys sekä asiakaslähtöisyys. Digitalisaation avulla saavutetaan maailmanlaajuinen vuorovaikutus nopeasti ja kustannustehokkaasti. Digitaalisilla liiketoiminnoilla ja niihin liittyvillä digitaalisilla palveluilla pyritään lisäämään liiketoimintatuloja ja vähentämään kuluja. Samanaikaisesti pyritään parantamaan asiakaspalvelua ja yrityskuvaa. Digitalisointi terminä on tunnettu jo vuosikymmenten ajan ja sen keskeinen tehtävä on

sähköistää prosessit ja toiminnot. Esimerkki tästä on sähköinen kaupankäynti (e-Commerce), jolla tarkoitetaan kaikkia sähköisesti tehtäviä liiketoimia yrityksen, sen asiakkaiden ja kolmansien osapuolten välillä.

Opinnäytetyössäni halusin tutkia ja tarkastella digitalisaation nykytilaa, digitaalista liiketoimintaa sekä digitaalisten palveluiden kehittämistä haastatteleamalla eri asiantuntijoita case-yrityksen tietohallinnosta sekä palveluliiketoiminnoista. Tästä aiheesta oli helppo johtaa tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite, koska työskentelen digitaalisten palveluiden kehittämis- ja ylläpitotehtävissä. Tutkimusmetodiksi valitsin tapaustutkimuksen.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa miten digitaalisia palveluja ymmärretään case-yrityksessä ja mitkä ovat keskeisiä menestystekijöitä digitaalisissa palveluissa. Opinnäytetyöni tutkimustuloksia ja sen pohjalta kehitettyä viitekehystä hyödynnetään hyvinvointi- ja terveystuotteiden digitaalisten palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Uskon siihen, että hyödyntämällä tutkimustuloksia sekä teoreettisia viitekehyksiä, tulemme tekemään tulevaisuudessa oikeita asioita ja oikealla tavalla. Kun ymmärrämme digitaalisten palveluiden keskeiset menestystekijät, pystymme menestymään ja kehittämään digitaalisia palveluita, jotka aidosti tuottavat arvoa yrityksen asiakkaille. Digitaalisten palveluiden jatkuvalla analysoinnilla ymmärrämme asiakkaitamme ja heidän tarpeitaan entistä paremmin.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia case-yrityksessä, miten digitaaliset palvelut ymmärretään ja mitkä ovat ilmiön keskeiset käsitteet ja menestystekijät. Case-yrityksen liiketoiminta on terveys- ja hyvinvointituotteiden vähittäis- ja tukkukauppaa. Liiketoiminnan menestys perustuu laajoihin ja laadukkaisiin palveluihin terveydenhuollon toimijoille ja kuluttajille. Toimintaympäristön haasteet ja yhteiskunnalliset muutokset terveydenhuollon järjestämisen osalta ja lääkemarkkinoilla tulevat vaikuttamaan myös case-yrityksessä entistä voimakkaammin ja näkyvämmin. Muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yhteiskunnan ikääntyvä väestö rakenne ja kansalaisten terveydenhuollon tarve. Liiketoimintaympäristö muuttuu myös kuluttajien asenteiden vaikutuksesta. Kuluttajat ovat yhä kiinnostuneempia oman terveytensä edistämisestä ja panostavat yhä enemmän terveyteen ja hyvinvointiin. (Oriola-KD 2016.)

Kananen (2014, 52) korostaa, että tieteellisessä työssä pitää olla aina ongelma, jotta tieteellinen tutkimus voidaan tehdä. Tutkimusongelman määrittely ohjaa ja rajaa tutkimusprosessia sekä kiteyttää opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. Tutkimusaihe tulee fokusoida ja rajata, jotta tutkittavan ilmiön tiedonsaanto olisi mahdollista ja tutkimusaihe hallittavissa. Digi-



taaliset palvelut ja digitaalisuus on tutkittavassa case-yrityksessä ilmiö, johon yritys tulee strategisesti panostamaan lähivuosina erityisen paljon. Case-yrityksen yksi strategisista avaintavoitteista on sähköisen liiketoiminnan sekä digitaalisten palveluiden aktiivinen kehittäminen.

Kanasen ohjeistuksen pohjalta asetin tutkimustavoitteen, jonka tarkoituksena on kartoittaa, miten digitaaliset palvelut ymmärretään organisaatiossa, millaisia käsityksiä niiden parissa työskentelevillä on sekä miten asiakaskokemus digitaalisissa palveluissa ymmärretään ja millaisia asioita pitäisi huomioida digitaalisten palveluiden kehittämissä. Tutkimuksen tavoitteena on luoda laajempaa ymmärrystä ja saavuttaa tarkkaa tietoa siitä, mitä liiketoiminnan ja tietohallinnon näkökulmista digitaalisten palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä tulee huomioida ja mitkä ovat niitä asioita, joihin pitäisi kohdistaa konkreettisia kehitystoimenpiteitä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten digitaalisia palveluita ymmärretään terveyden- ja hyvinvoinnin vähittäis- ja tukkukaupan alalla?
2. Miten asiakaskokemusta ymmärretään case-yrityksen digitaalisissa palveluissa?
3. Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää digitaalisissa palveluissa?

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen on rajattu tutkimaan digitaalisia palveluita terveyden- ja hyvinvointituotteiden vähittäis- ja tukkukauppaliiketoiminnassa. Tutkimuksessa ei huomioida olemassa olevia järjestelmiä ja palveluita tai niiden nykytilaa. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu teknologiset arkkitehtuurikysymykset sekä markkinoinnin ja kaupankäynnin toimintaprosessit ja niiden kehittäminen.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön luvut yksi-neljä sisältävät teoriaosuuden. Teoriaosuus käsittelee keskeisimmät käsitteet, jotka liittyvät digitalisaatioon, digitaalisiin liiketoimintamalleihin, digitaalisiin palveluihin sekä asiakaskokemuksen syntymiseen digitaalisissa palveluissa. Opinnäytetyön neljännessä luvussa kuvataan tutkimusmetodi. Luvussa viisi esitetään tutkimustulokset ja luvussa kuusi on keskusteluosio, jossa arvioidaan tutkimusta ja esitetään tutkimustuloksista syntynyt digitaalisten palveluiden kehittämisen viitemalli. Luvussa seitsemän kerrataan opinnäytetyöntekijän osaamisen kehittymistä tutkimus- ja opinnäytetyönprosessin aikana.

## 1.4 Opinnäytetyössä käytetyt aineistot

Opinnäytetyölle keskeinen lähdekirjallisuus sisältää viimeisempiä tutkimuksia ja kirjallisuuskatsauksia digitalisaatiosta, digitaalisten palveluiden kehittämisestä sekä digitaalisten palveluiden liittyvästä asiakaskokemuksesta. Kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden avulla pyrin luotettavaan kokonaisymmärrykseen digitaalisten palveluiden kehittämisestä. Kirjallisuuden avulla hahmottelin keskeiset käsitteet, jotta sain luotua kokonaiskuvan ja luokiteltua tutkimuksen kannalta oleellisemmat käsitteet, yhteyden tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Kananen ohjeistaa (Kananen 2012, 57), että abstraktion eli käsitteiden avulla ilmiötä voidaan luokitella yhdistävien tai erottavien piirteiden mukaisesti. Teoreettisia viitekehyksiä ja keskeisiä käsitteitä verrattiin ja analysoitiin haastattelutuloksista saatuihin vastauksiin ja havaintoihin.

Tieteellisen tutkimuksen kolme merkittävintä lähdettä siitä, miten tieteellinen tutkimus toteutetaan pohjautuvat Dubén ja Parén (2013), Reneson ja Höstin (2008) sekä Eisenhardtin (1989) julkaisuihin.

Opinnäytetyön viittaukset teoreettisiin malleihin ja niiden kuvauksiin pohjautuvat kuuteen eri tieteelliseen tutkimukseen Tieteelliset tutkimukset on valittu lähteiksi hakemalla asiasanoja tukevia ja tutkimuskysymyksiin vastaavia artikkeleita. Digitaalisen liiketoiminnan, digitaalisten palveluiden kehittämisestä ja digitaalisen asiakaskokemuksen keskeisimpinä lähteinä on käytetty seuraavia tutkimuksia:

1. Optimizing Your Digital Business Model (Weil & Woerner 2013)
2. MIT Sloan Management Review ja Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem (Weil, Woerner 2015)
3. Digital Service Design for Service Oriented Business Models 2015 (Alamäki, Drin 2015)
4. Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation (Nylén & Holmström 2015)
5. Digitizing the customer: The digital moat (Albrecht 2003).

Tieteellisten tutkimusjulkaisujen lisäksi digitaalisesta asiakaskokemuksesta on olemassa laadukasta kirjallisuutta Löytänältä ja Kortesuolta sekä Ilmariselta ja Koskelalta, joiden kirjallisuuden on viitattu opinnäytetyössä.

## 2 Digitalisaation murros

Digitalisaatio on mahdollisuus ja välttämättömyys. Se muuttaa ja on jo muuttanut ihmisten tapaa hankkia informaatiota, ostaa ja kuluttaa palveluita. Sillä on vahva merkitys ja vaikutusvalta vuorovaikutuksessa ja kokemusten jakamisessa verkossa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 1.)

Yrityksissä digitalisaatio on välttämätön asiakashankinnan, myynnin ja palvelukokemuksen sekä toiminnan nopeuden ja laadun takaamiseksi. Ilmarinen ja Koskela (2015,14–16) korostavat, että digitalisaatiossa ei ole kyse vain verkkosivustoista, verkkokaupoista, asiointipalveluista tai mobiilisovelluksista. Digitalisaatio on jokaiselle yritykselle toiminnan murros ja strateginen kysymys miten luoda uudenlaisia liiketoimintamalleja, tuotteita, palveluita ja prosesseja, jotka tuovat hyötyjä yritykselle ja sen asiakkaille. Digitalisaatiossa menestymisen edellytykset pohjautuvat uudelleenlaiseen johtamiseen, osaamiseen, tehtävien organisointiin, toimintamalleihin ja yrityskulttuuriin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–15; LeHong, Howard, Gaughan, Logan 2016, 3.) Gartnerin (2016) tutkimusraportissa todetaan, että digitaalinen liiketoiminta hämärtää fyysisen ja digitaalisen maailman rajoja, koska ihmiset, liiketoiminta ja IoT (Internet of Thing) toimivat läheisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja muodostavat kokonaisia palveluita yhdessä (LeHong yms. 2016, 3–4).

Digitalisaation muutosvoimat ovat sosioekonomiset ilmiöt kuten asiakaskäyttäytymisen murros ja kuluttajistuminen, teknologian sekä markkinoiden murrokset kustannuksissa sekä tehokkuustekijöissä. Asiakaskäyttäytyminen on radikaalisesti muuttunut. Asiakkaiden tapa ostaa, hankkia tietoa, kuluttaa palveluita, jakaa mielipiteitä ja kokemuksia sekä rakentaa omaa identiteettiä ja brändiä on hyvin erilaista kuin aikaisemmin. Nämä tekijät vaikuttavat välillisesti ja suoraan yritysten toimintaan mahdollistaen uudenlaisia tapoja tuottaa arvoa yrityksen asiakkaille. Teknologian murros on myötävaikuttanut voimakkaasti digitalisaation kehitykseen, koska käytettävää teknologiaa on saatavilla edullisesti, ja uudet tuoteinnovaatiot mahdollistavat yhä älykkäämpiä ja tehokkaampia laitteita sekä ohjelmistoja. Käytettävät teknologiat ovat arkipäiväistyneet, ja kuluttajille suunnatut it-palvelut hyödykkeistyneet. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51–57; Chaffey 2015, 30, TeliaSonera 2015.)

Digitalisaation kehittämisessä globaali kilpailu, uudet haastajat uudennlaisilla liiketoimintamalleilla, ja toimialojen rajojen murtumiset sekä liukumat toimialojen välillä vauhdittavat tai uhmaavat markkinavoimia. Monet uudet kilpailijat toimivat digiajan pelisäännöillä, toimintalogiikalla ja liiketoimintamalleilla mahdollistaen uusia tai uhaten yritysten kilpailukenttää. Uudenlaisia markkinoita murtavia liiketoimintamalleja ovat esimerkiksi Uber tai AirBnB. Näihin liiketoimintamalleihin perustuvat palvelut tarjoavat käyttäjille uudennlaisia palveluita ja kokemuksia. Uusien digitaalisten palveluiden ekosysteemi hajautuu. Ekosysteemien pirstaloitumisen vuoksi yhteen toimivuus ja tietojen vaihto muuttuvassa ympäristössä sekä organisaation sisällä, että ulkopuolelle on olennaisessa roolissa uusissa liiketoimintamalleissa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 58–70; Chaffey 2015, 30.)

## 2.1 Digitalisoinnin periaatteet

Valtiovarainministeriön mukaan Suomi on maailmanlaajuisesti tarkasteltuna yksi kärkimaista julkisten digitaalisten palveluiden kehittämisessä. ”Valtiovarainministeriön mukaan Suomessa on paras digitaalinen osaaminen verrattuna muihin EU-maihin”. Digitalisaatio kuuluu myös Suomen hallitusohjelmaan ja se huomioidaan lähes jokaisessa kärkihankkeessa. Valtiovarainministeriö on luonut yhdeksän periaatetta, joiden mukaisesti julkisia digitaalisia palveluita kehitetään. Periaatteilla linjataan tiedon jakamista, rajapintoja, toimintamalleja, nopeaa palvelukehitystä ja varautumista. Periaatteilla pyritään tukemaan julkisten palveluiden tuottavuusloikkaa, asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden ensisijaista digitaalisuutta. (Valtiovarainministeriö 2016.)

Digitalisoinnin yhdeksän periaatetta ovat:

1. Palvelut kehitetään asiakaslähtöisesti
2. Poistetaan turha asiointitarve
3. Palvelut ovat helppokäyttöisiä ja turvallisia palveluita
4. Asiakkaalle tuotetaan hyötyä nopeasti
5. Asiakasta palvellaan myös häiriötilanteissa
6. Uutta tietoa pyydetään vain kerran
7. Hyödynnetään olemassa olevia julkisia ja yksityisiä sähköisiä palveluita
8. Avataan tiedon ja rajapinnat yrityksille ja kansalaisille
9. Palveluille ja sen toteutukselle nimetään omistaja.

## 2.2 Digitaalinen liiketoiminta

Termillä digitaalisuus tarkoitetaan liiketoiminnan ja toiminnan muuttamista täysin uusiin palvelu-jakelu-arvonmuodostus- ja ansaintamalleihin tavoitteellisen kehittämisen ja kaupallistamisen vaiheiden kautta (Tietohallintojen johtaminen Suomessa 2016). Digitaalinen liiketoiminta on termi, jolla kuvataan koko yrityksen toiminta, ajattelutapa ja osaaminen eri funktioista riippumatta (Ruokonen, 2016, 7–10). Digitaalinen liiketoiminta on keskeisten liiketoimintaprosessien toteuttamista internet teknologioiden avulla (Carlsson & Walden, 2016, 23). Carlsson ja Walden (2016, 23) ovat sitä mieltä, että digitaalinen liiketoiminta on sitä, miten yritykset tekevät asioita halvemmalla, nopeammin ja paremmin tai automatisoiduimmilla prosesseilla hyödyntäen tehokkaimmin Internetiä. He ovat vakuuttuneita siitä, että se on tulevaisuudessa strateginen kyvykkyys, jota haalitaan ja kehitetään proaktiivisesti. Digitaalinen liiketoiminta voi tarkoittaa toimintaa, jossa yrityksellä ei ole fyysisiä toimipisteitä tai toimintoja digitaalisten tuotteiden tai jakelukanavien rinnalla. Joillekin yrityksille digitaalinen liiketoiminta tarkoittaa

fyysisten tuotteiden tai palvelujen myymistä digitaalisten kanavien kautta. Digitaalinen liiketoiminta on kuitenkin kaikkea sitä mitä tarjotaan verkossa ja mobiililaitteissa. (Ruokonen, 2016, 7–10; Alamäki & Dirin, 2015, 8–9.)

Shaffeyn ja Whiten (2016, 207) mukaan menestyminen digitaalisessa liiketoiminnassa perustuu siihen, miten tehokkaasti tiedon ja tekniikan avulla voidaan tuottaa uusia lisäarvopalveluita ja integroitua arvoketjun kaikissa prosesseissa. Tehokkaimmilla liiketoimintaprosesseilla pyritään vähentämään myös kustannuksia. Tällä käytännössä tarkoitetaan sitä, että informaatiota voidaan käsitellä tehokkaammin teknologian ja automatisoitujen prosessien avulla vähentämällä tehtäviä, jotka vaativat henkilöresursseja.

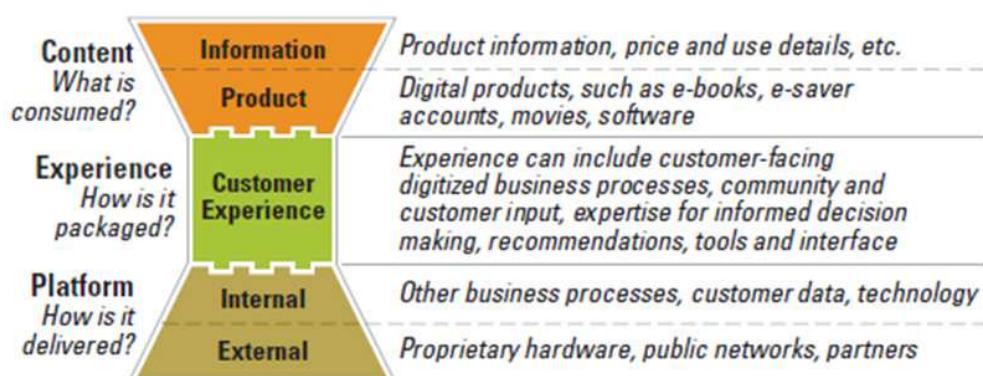
Digitaalisessa liiketoiminnassa mobiiliteknologian tärkeys on kasvanut. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että asiakkaat vaativat yrityksiltä kyvykkyyttä mahdollistaa vuorovaikutus missä ja milloin tahansa. Asiakkaista 72 % haluaisi korvata perinteiset kanavat mobiilisovelluksella, jos yrityksillä olisi tähän valmiuksia. (Weill & Woerner 2013, 71.) Mobiilisovelluksia pidetään hallitsevana teknologiana käyttäjien keskuudessa, koska nykyisin ne ovat helppokäyttöisiä eivätkä vaadi teknistä osaamista palvelun löytymisen tai käytön aloittamisen osalta. (Carlsson & Walden 2016, 23–24.) Weilin ja Woernerin (2013, 27–29) tekemä tutkimus käsitteli laajasti sitä, miten yritykset luovat nettisivuilla ja älypuhelimella toimivissa palveluissa asiakaskokemusta. He ovat sitä mieltä, että digitaalinen liiketoimintamalli haastaa perinteisen fyysisen liiketoimintamallin kolmella eri alueella. Nämä ovat asiakaskokemuksen omistajuus, liiketoimintaprosessit ja asiakasdatan käytettävyys. Asiakaskokemuksen omistajuus voi olla epäselvä johtuen yrityksen sisäisistä valtavoimista ja siitä, ketä yrityksessä ns. omistaa asiakaskokemuksen. (Weill & Woerner 2013.)

Asiakaskokemuksen omistajuus voi olla yksittäisten liiketoimintojen vastuulla tai yksi liiketoiminta-alue, joka on vastuussa kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta. Yrityksen liiketoimintaprosessit tulisi olla saumattomia ja läpileikata yrityksen prosesseja kokonaisvaltaisesti. Asiakasdatan tulisi olla yrityksen kattava ja kaikkien käytettävissä oleva resurssi. Heidän mielestään digitaalisen liiketoiminnan kolme kulmakiveä ovat:

1. sisältö
2. asiakaskokemus
3. teknologia (Alustat).

Kuviossa 1 on esitetty suppilomalli, jossa ensimmäinen suppilo koostuu informaatiosta tai sisällyksestä (Content), josta asiakas on kiinnostunut. Nämä voivat olla fyysisiä tai digitaalisia tuotteita. Suppilon keskiössä on asiakaskokemus (Customer experience), käyttöliittymä tai prosessit, missä asiakkaalla on mahdollista tehdä itseään kiinnostavia hakuja, erilaisia ostamiseen

liittyviä vaihtoehtoja maksamiseen, tilaamiseen tai tuotteen kommentointiin. Kolmas suppilo alusta (Platform) esittää johdonmukaisesti sisäisiin ja ulkoisiin komponentteihin digitalisoituja prosesseja, asiakasdataa ja infrastruktuuria. Tämän komponentin tarkoituksena on toimittaa digitaaliset palvelut ja fyysiset tuotteet asiakkaille.



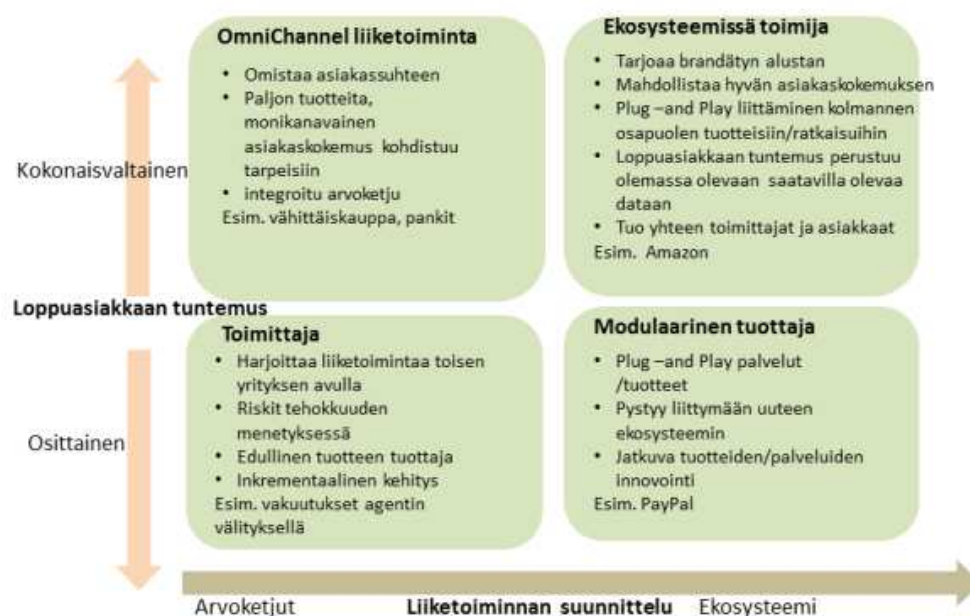
Kuvio 1: Digitaalisen liiketoiminnan kulmakivet (Weill & Woerner 2013, 73)

### 2.3 Digitaalisen liiketoiminnan mallit

Digitaalisessa liiketoiminnassa, kuten luvussa 2.2 esitettiin, oleellista on ymmärtää uudenlainen tapa toimia, olla vuorovaikutuksessa asiakkaisiin, ymmärtää asiakastarpeita ja luoda niihin kohdistettuja palveluratkaisuja. Digitaalisessa liiketoiminnassa pärjätäkseen on valittava huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti liiketoimintamalli, johon palvelut perustuvat. Weillin ja Woernerin (2015) tutkimuksessa esitellään neljä digitaalista liiketoiminnan mallia. Tämä malli perustuu siihen, että yritysten on ensin määriteltävä haluavatko olla osa arvoketjua, vai olla osana laajempaa ja monimutkaisempaa ekosysteemiä. Yritysten on myös määriteltävä, miten paljon yritys investoi ymmärtämään ja tuntemaan palveluiden loppukäyttäjät. Kuviossa 2 on esitetty digiajan neljä eri liiketoimintamallia.

Kuviossa 2 liiketoimintamallit on ryhmitelty liiketoimintasuunnittelu x-akselille sekä loppuasiakkaan tuntemus y-akselille. Tässä mallissa yritykset voivat toimia toimittajan roolissa, monikanavaisessa liiketoiminnassa, ekosysteemin toimijoina tai modulaarisena tuottajana. Jokaisella liiketoimintamallilla on omat vahvuudet ja heikkoudet. Yrityksen toimiessa toimittaja liiketoiminta-alueella, yrityksellä on parhaillaankin vain osittain tietoa loppukäyttäjäasiakkaista ja yritys toimii osana toisen yrityksen arvoketjua. Tämä asettaa yritykselle paljon haasteita tuottaa kannattavaa liiketoimintaa digitalisoituvassa maailmassa. Monikanavaisessa mallissa

(OmniChannel) yritys mahdollistaa palvelut, tuotteet ja asiakaskokemukset saumattomasti monen eri kanavan avulla. Haasteena tässä mallissa on saada jatkuvasti enemmän tietoa ja ymmärrystä loppukäyttäjän tavoitteista ja tarpeista. Ekosysteemissä toimijan roolissa toimivissa liiketoimintamalleissa, yritykset tarjoavat alustan ja verkoston muille toimijoille ja tekevät tämän avulla liiketoimintaa. Modulaarinen tuottaja liiketoimintamallissa, yritykset tarjoavat kokonaisratkaisuja tai tuotteita osana ekosysteemiä. Haasteena tässä liiketoimintamallissa on jatkuva innovointi uusien tuotteiden tai palveluiden osalta ja niiden laadun ja hintatason ylläpitäminen.



Kuvio 2: Digiajan neljä liiketoimintamallia (mukaiillen Weil & Woerner, 2015, 29)

## 2.4 Digitaalisten palvelujen määritelmä

Digitaaliset palvelut tukevat ja tehostavat palveluita luomalla uusia työtapoja ja taitoja, tai jopa korvaavat ja eliminoivat yritysten prosesseja. Tekijät, jotka vaikuttavat toimintalogiikkaan ja prosesseihin ovat datan saatavuus ja sen käyttö digitaalisissa palveluissa, teknologia ja niiden muodostamat ekosysteemit, sekä asiakkaille tarjottavat palvelukokemukset digitaalisissa palveluissa. (Ruokonen, 2016, 83; Ardolino, Saccani, Perona, 2015.) Ardolino, Saccani, Perona(2015) viittaavat tutkimusartikkelissaan Penttisen ja Palmerin (2007) tutkimukseen,

jossa väitetään teknologialla olevan olennainen rooli asiakasarvon luomisessa. Tässä tutkimuksessa korostettiin, että teknologian avulla pystytään tarjoamaan viisaampia palveluja ja syvällisempiä asiakassuhteita. Ruokosen (2016, 83–95) mukaan yritykset ovat panostaneet palvelun käyttökokemukseen, uusien palveluiden lanseeraamiseen ja teknisen toimivuuteen. Hänen mielestään digitaalisten palveluiden keskeiset menestystekijät ovat tekemisen nopeus ja kilpailijoiden toimenpiteisiin vastaaminen, koska kuluttajille digitaalisten palvelujen vaihtaminen tai vertailu on oleellinen osa heidän toimintaansa.

Digitaalisen liiketoiminnan kehitys on dynaamista ja nopeasti kehittyvää, joten yritysten on mahdotonta enää pärjätä yksin kilpailussa. Yritysten menestyminen perustuu verkostoihin ja kumppanuuksiin luoden ekosysteemejä, missä korostuvat niiden väliset liittoutumat. Kumppanuuksien rakentamiseen kannattaa panostaa, koska se luo liiketoiminnalle joustavuutta ja ketteryyttä, mutta myös uusia ajatuksia ja toimintamalleja. Ekosysteemimallissa kumppanin hyöty hyödyttää aina myös muita ekosysteemissä toimijoita. Kumppanien menestys luo positiivista yhteistyötä, ja kumppanin avulla menestyminen mahdollistaa myös muiden toimijoiden menestymistä. Ekosysteemimallissa on kuitenkin hyvä muistaa, että jo yksittäiset epäeettisesti toimivat kumppanuudet luovat negatiivisia vaikutuksia ekosysteemiverkostolle. Kumppanuuksien ja ekosysteemien rakentamisen menestystekijät ovat ihmiset, jotka osaavat luoda ja ylläpitää verkostoja. (Ruokonen 2016, 83.)

#### 2.4.1 Digitaalinen palvelukokemus

Digitaalinen palvelukokemus on käsite, joka muodostuu monesta eri näkökulmasta muodostaen palvelukokonaisuuden. Digitaalisen palvelukokemuksen rakentamisen suunnittelu kannattaa aloittaa kuten minkä tahansa palvelukokemuksen suunnittelu (Maijala 2016). Yrityksille palvelut tarjoavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joilla voidaan sitouttaa asiakkaita ja erota kilpailijoista. Tuulaniemen (2013) väittämän mukaan, yksittäisten palveluiden tai tavaroiden merkitys tulee vähentymään, koska ihmiset eivät enää etsi yksittäisiä tavaroita tai palveluja vaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Hän toteaa, että tulevaisuudessa yritysten tulee tarjota kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin, jotka sisältävät palveluita tai tavaroita asiakkaiden kulloisenkin tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2013,18.)

#### 2.4.2 Digitaalisten palveluiden kehittämisen viitekehys

Tässä luvussa käsittelen ja vertailen Nylén ja Holströmin (2015) sekä Alamäen ja Dirin (2015) kehittämää viitekehyksiä ja heidän näkökulmia digitaalisten palveluiden suunnittelu ja kehittämisprosessissa.



Digiteknologian hyödynnettävyydellä sekä sen innovaatioilla on tärkeä merkitys yritysten tuote ja palvelutuotteiden tarjonnassa. Digiteknologialla mahdollistetaan uusia tuote ja palveluinnovaatioita, mutta haasteena tässä on se, että digiteknologiaa on vaikea valvoa ja ennustaa. Digitaalisten palvelujen innovointiin ja kehittämiseen liittyy monia epävarmuustekijöitä. Epävarmuustekijöinä voidaan pitää kaikkia niitä asioita, jotka vaikuttavat digitaalisten palvelujen käyttöönottoon käyttäjärajapinnassa. Digitaalisia palveluita kehittäessä yritysten tulee pohtia ja harkita laaja-alaisesti millä eri liiketoimintamalleilla tuotteet tai palvelut saadaan tuottamaan tuloja. (Nylen & Holström 2015, Alamäki & Dirin, 2015.)

Yritysten jatkuvana haasteena on pysyä teknologiakehityksen mukana ja tunnistaa uusia mahdollisuuksia miten digitaalisia teknologioita voidaan hyödyntää liiketoiminnoissa. Tästä syystä yritykset joutuvat haastamaan ja arvioimaan käsityksiään tuote- ja palveluportfolioistaan, käytettävästä digiteknologiasta sekä omat innovointiprosessitoimintatapansa. Yritykset tarvitsevat dynaamisia työkaluja, joilla he pystyvät kehittämään ja arvioimaan omia kyvykkyyksiään, asenteitaan ja tapoja digitaalisten palveluiden ja niiden innovoinnin osalta. (Nylen & Holström 2015, 59–63.) Nylén ja Holström (2015) ovat kehittäneet viitekehyksen digitaalisen palveluiden ja tuotteiden innovaatioprosessiin (kuvio 3). Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden innovaatioprosessia voidaan mitata ja arvioida seuraavilla osa-alueilla:

1. käyttökokemus (user experience)
2. arvolupaukset (value propositions)
3. digitaalisen evoluution seuranta (digital evolution scanning)
4. taidot (skills)
5. improvisointi (improvisation).

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

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

Kuvio 3: Digitaalisten tuotteiden tai palveluiden innovaatioprosessin viitekehys (Nylén & Holström, 2015, 61)

Tässä viitekehyksessä on esitetty kolme eri kategoriaa, tuotteet (product), ympäristö (environment) ja organisaatio (organization). Näiden osa-alueiden toimintaympäristössä tapahtuvat epävarmuudet ja muutokset vaikuttavat palvelu- ja tuoteinnovaatioprosesseihin. Palveluideoiden ja tuotteiden suunnittelussa tulisi huomioida ne ominaisuudet, joiden avulla luodaan positiivisia tunnereaktioita käyttäjien keskuudessa. Käyttäjäkokemuksen kokonaisvaltaisessa suunnittelussa tulisi miettiä asiakkaan sitoutumista, käytettävyyttä ja esteettisiä ominaisuuksia. Yritysten tulisi tutkia ja hyödyntää niitä arvoja, jotka tekevät yrityksen tuotteista mielekkäille asiakkaille. Digitaalisten tuotteiden ja palveluinnovointiprosessissa arvonmuodostusta voidaan mitata, miten hyvin asiakassegmentointi on tehty tai ymmärretty. Mittarit voivat koostua eri asiakasryhmien palveluiden määrästä, hintapolitiikasta tai miten eri palvelukanavissa hyödynnetään ja luodaan arvoa tarjottaville palveluille. (Nylén yms. 2015, 61.)

Ympäristönäkökulmasta tarkasteluna yritysten tulee ymmärtää teknologisen kehityksen nopeus. Yritysten on jatkuvasti seurattava ja pohdittava miten yritys voi hyödyntää kehittyvää teknologiaa tuottamalla lisäarvoa yhdistämällä eri komponentteja toisiinsa. Yritysten tulee

mieltä, miten se integroi myynti- ja jakelukanavat osaksi sosiaalista mediaa ja mobiilisovelluksia. (Nylén yms. 2015, 61–62.)

Nylén ja Holström (2015) ovat sitä mieltä, että yrityksen tulee kehittää jatkuvasti uusia taitoja, kehittää rooleja ja innovaatiotiimejä sekä työntekijöiden improvisointikykyä, jotta organisaatio hyötyisi digitaalisten tuotteiden ja palveluiden innovointiprosessista. Digitaalisten palveluiden innovointi tarkoittaa jatkuvaa opettelua ja ymmärrystä uusien digiteknologioiden ainutlaatuisista ominaisuuksista. Tämä voi vaatia yrityksiltä panostuksia työntekijöiden uudelleenkoulutukseen ja kannustimien luomista. Digitaalisten palveluiden ja tuotteiden innovointi vaatii organisaatiokulttuuria, joka sallii improvisoinnin, siihen käytettävän ajan ja koordinoinnin sekä riskin ottamista ja sen myötä mahdolliset epäonnistumiset. (Nylén yms. 2015, 63–65.)

Alamäen ja Dirin (2015) tutkimuksessa digitaalisten palveluiden kehitystä lähestytään hieman erilaisesta näkökulmasta verrattuna Nylén ja Holströmin (2015) tutkimukseen. Alamäki ja Dirin ovat samaa mieltä siitä, että nykyaikana mobiili ja pilviteknologiat ovat mahdollistaneet palvelukeskeiset liiketoimintamallit, joiden keskeisenä menestystekijöinä on digitaalisten palveluiden suunnittelu ja kehitysprosessit. He korostavat tutkimuksessaan, että palvelumuotoilulla on tässä erityinen rooli. Heidän mielestään perinteinen ohjelmistokehitysprosessi, jossa listataan käyttäjävaatimuksia sekä toiminnallisuuksia ja käyttökokemuksen suunnittelu rajoittuu käyttöliittymän suunnitteluun, ei sovellu digitaalisten palveluiden suunnitteluprosessiin.

Blank (2006) korostaa, että digitaalisen palvelun kehittämisprosessi ei ole suoraviivainen prosessi, vaan vaatii useita iteratiivisia kehityskierroksia, missä asiakkaiden todelliset ongelmat ja tarpeet luovat ja tuottavat uusia taloudellisesti arvokkaita ratkaisuja. (Blank 2006, 16.) Alamäki ja Dirin (2015) toteavat tutkimuksessaan, että parhaimmat onnistumiset digitaalisten palveluiden suunnittelussa, asiakaskokemuksen luomisessa saavutetaan, kun eri sidosryhmät otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Heidän mallissaan (kuviokuva 4) digitaalisten palvelujen ideoimisessa käytetään eri sidosryhmiä ja lähestymistapana holistista ja prosessilähtöistä ajattelutapaa määrittämään käyttökokemusta, liiketoimintahyötyjä ja teknisiä toteutusmahdollisuuksia. (Alamäki & Dirin 2015, 12.)



Kuvio 4: Eri sidosryhmät suunnitteluprosessissa (Alamäki & Dirin, 2015,12)

### 3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksesta on puhuttu yrityssektorilla 2000-luvun alusta. Asiakaskokemus on tunne tai fiilis, joka jää asiakkaalle asioidessaan yrityksen kanssa. Yrityksen kaikista toiminnoista syntyy asiakaskokemus. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakaspalvelun laatu, yrityksen mainonta, tuote- ja palveluominaisuudet sekä niiden käyttö, käytettävyys sekä luotettavuus. (Mayer & Schwager 2007, 1; Virtanen 2016) Löytänä ja Korteso määrittelevät asiakaskokemuksen synty- misen kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta (Löytänä & Korteso 2016, 11). Ilmarinen ja Koskela korostavat, että asiakkaan luottamus rakennetaan vahvistamalla positiivisuuden perustekijöitä, jotka ovat avoimuus, rehel- lisyys, läpinäkyvyys, empatia, arvostus ja hyväntahtoisuus. Heidän väittämän mukaan kokemus on tunne ja tunne synnyttää kokemuksen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 188.)

Pine ja Gilmore:n (1998) mukaan onnistunut asiakaskokemus on tapahtunut silloin, kun asiakas kokee ainutlaatuisen, mieleenpainuvan ja pitkäaikaisen kokemuksen. Schmitt (1999) uskoo, että asiakaskokemuksia luodaan emotionaalisiin ja kognitiivisiin aisteihin vaikuttamalla sekä käyttäytymisen malleihin, jotka korvaavat toiminnalliset arvot. Pihlajan (2016) mielestä asia- kaskokemus lähtee yritysten asiakaskokemusstrategista, jossa määritellään mitä tehdään ja mitä sillä tavoitellaan.

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, palvelun teknisen laadun näkökulmasta tai vuorovaikutuksen näkökulmasta. Teknisen laadun näkökulmasta mitattavia asioita ovat helppous, virheettömyys, nopeus ja asiakastarpeeseen sekä heidän odotuksiin vastaaminen. Ilmarinen ja Koskela (2015) painottavat, että syvempi asiakaskokemus saavutetaan aidolla kuuntelulla, viestinnästä ja yrityksen halukkuudesta ratkaista asiakkaan ongelmat ja vastata heidän ongelmiinsa aidosti. Albrecht (2003, 95) kiteyttää yritysten kilpailuedun kohdistuvat tulevaisuudessa siihen, miten asiakasorientoitua, ainutlaatuista, muista erottautuvaa ja kuinka arvoa tuottavaa asiakaskokemusta yritykset pystyvät luomaan digitalisoiduissa palveluissa. Hänen mielestään monet yritykset ovat tekemässä isoja virheitä tavoitellessaan säästöjä ja tehokkuutta digitalisoimalla asiakasrajapinnat. Väitteellään hän tarkoittaa sitä, että yritykset saattavat luoda mielikuvan, että tehokkuus, kustannussäästöt ja standardoidut prosessit ovat tärkeämpiä asioita, kuin asiakkaan tarpeet tai tunteet. Hän myös korostaa sitä, että standardoimalla prosessit, yritykset eivät huomioi muita asiakkaan kokemia tarpeita tai ongelmia eikä niitä tulla huomioimaan tai pidetä tärkeinä yrityksissä. Tällä toimintamallilla, asiakkaat saadaan pidetyksi tarpeeksi etäällä eikä interaktiivisia yhteyksiä synny asiakkaan ja yrityksen välillä.

Hyvän asiakaskokemuksen luomisessa oleellinen kysymys on, kumpaa pidetään tärkeämpänä kulttuuria vai teknologiaa. Kulttuuri-psykologisen tarkastelun näkökulmasta, digitalisoituva yhteiskunta tulee tuomaan myös huonoja puolia, jossa inhimillisiä arvoja vastaan ovat tekniset arvot. (Alrech 2003, 96.) Asiakkaat haluava palvelua kanavissa, jotka sopivat parhaiten heidän tarpeisiin, ja joita he osaavat käyttää ajasta ja paikasta riippumatta. Palvelukokemuksessa on aina kyse ihmisten välisestä kommunikaatiosta. Asiakaspalvelu ja sitä kautta syntyvä asiakaspalvelukokemus on avainasemassa.

Asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee ymmärtämällä asiakaslähtökohdasta miksi, milloin ja miten asiakkaat haluavat asioida. Yritykset eivät voi enää miettiä omien toimintamallien tai organisaation kautta, missä kanavissa tai millaisilla prosesseilla he palvelevat asiakkaitaan. Yritysten välinen kilpailuetu perustuu siihen, millaisia uusia keinoja tai tapoja löydetään asiakasuskollisuuden ylläpitämiseksi sosiaalisen median ja digitalisaation avulla (Viik 2016). Tuulaniemi (Tuulaniemi 2013, 156) korostaa, että erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi, yritysten tulee ymmärtää, millaisista asioista asiakkaiden arvonmuodostus syntyy.

### 3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeätä erottaa kaksi eri termiä, joita käytetään mittaamaan asiakaskokemusta. Nämä termit eroavat toisistaan asiakkaiden, tarkoituksenmukaisuuden, ajankohtaisuuden ja mittaamisen osalta. Asiakaskokemuksen johtamisen lyhennelmä on CEM (customer experience management). Asiakassuhteiden johtamisen lyhennelmä on CRM (customer relationship management). Asiakaskokemuksen johtaminen keskittyy asiakkaan ja

yrittäjien välisiin suhteisiin ja se on käsitteenä laajempi kuin asiakassuhteiden johtaminen. Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) kerää subjektiivista tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksestä. Asiakassuhteiden johtaminen (CRM) keskittyy siihen millaista tietoa yritys on kerännyt asiakkaistaan, kuten esimerkiksi asiointihistoria tai ostohistoria.

Taulukossa 1 on listattuna CRM:n ja CEM:in eroavaisuudet sekä niiden käyttötarkoitukset. Asiakaskokemuksen johtamisen tukena käytetään asiakaskyselyitä, kohdennettuja tutkimuksia sekä havainnointia mittaamaan asiakkaiden mielipiteitä eri asiakaskontaktipisteistä. Yrityksen liiketoimintajohtajat hyödyntää kerättyä tietoa toteuttamaan asiakasodotuksia ja luomaan parempia kokemuksia tuotteista tai palveluista. Asiakaskokemukseen perustuvaa tietoa käytetään asiakasodotusten ja kokemusten hyödyntämisessä sekä johtamisessa. Asiakaskokemuksen johtamisen perusajatus on maksimoida yrityksen tuottama arvo asiakkaalle tuottamalla merkityksellisiä kokemuksia.

Asiakassuhteiden johtaminen (CRM) tarkoittaa asiakastiedon keräämistä, analysointia ja luokitelua jo olemassa ja kerätyn tiedon perusteella. Se pohjautuu markkinointitutkimuksiin, automatisoituihin myyntidatan tuottamiseen sekä verkkosivuliikenteen mittaamiseen. Tätä erilaista kerättyä tietoa käyttää eri yrityksen organisaatioyksiköt kuten myynti, markkinointi tai asiakaspalvelutoiminnot. Näillä toimenpiteillä pyritään kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoja.

|   | What   | When  | How Monitored   | Who Uses the Information   | Relevance to Future Performance   |
|---|--|---|---|--|---|
| <b>Customer Relationship Management (CRM)</b> | Captures and distributes what a company knows about a customer   | After there is a record of a customer interaction | Point-of-sales data, market research, Web site click through, automated tracking of sales | Customer-facing groups such as sales, marketing, field service, and customer service, in order to drive more efficient and effective execution | Lagging. Drives cross selling by bundling products in demand with ones that aren't      |
| <b>Customer Experience Management (CEM)</b>   | Captures and distributes what a customer thinks about a company. | At points of customer interaction "touch points"  | Surveys, targeted studies, observational studies, "voice of customer" research            | Business or functional leaders, in order to create fulfillable expectations and better experiences with products and services                  | Leading. Locates places to add offerings in the gaps between expectation and experience |

Taulukko 1: CEM ja CRM eroavaisuudet (Mayers & Schwager, 2007)

Löytänä ja Korteso (2016) korostavat, että asiakaskokemuksen johtaminen on osa yrityksen strategiaa, johon ei löydy valmista mallia, vaan asiakaskokemuksen johtaminen on jokaisessa organisaatiossa erilaista. Yrityksen tulee asettaa tavoitteet, jotka määrittelevät millaisia kokemuksia se luo asiakkailleen. Asiakaskokemus on yksinkertaisimmillaan odotusten ylittämistä. Asiakaskokemuksen kolme tasoa ovat:

1. ydinkokemus
2. laajennettu kokemus
3. odotukset ylittävät kokemukset.

Ydinkokemus on asiakaskokemuksen kehittämisen ja johtamisen perusta. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa hyötyä ja siitä muodostuvaa arvoa, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Laajennettu kokemus tarkoittaa kokemusta, joka laajentaa ydinkokemusta tuomalla lisäarvoa asiakkaalle tai yritykselle mahdollistaen tuomalla mukaan muita elementtejä tuotettuun kokemukseen. Esimerkiksi kirjanpitäjä voi tuottaa kirjanpitol palvelun lisäksi myös verkkokonsultointia. Odotuksia ylittäviä kokemuksia syntyy, kun laajennettuun kokemukseen lisätään elementtejä kuten henkilökohtaisuus, aitous, yksilöllisyys, oikea-aikaisuus, räätälöitävyys. (Löytänä & Korteso 2016, 61–73.)

### 3.2 Digitaaliset kuluttajatrendit

Digitaaliset kuluttajatrendit vaikuttavat kaikissa asiakasryhmissä. Kuluttajatrendit ja asiakaskokemus nivoutuvat luonnollisesti yhteen, koska trendeissä korostuu kokemuksellisuus ja henkilökohtaisuus. Vuonna 2015 digitaaliset kuluttajatrendit, jotka vahvistuivat erityisesti verkkokaupoissa ja monikanavaisessa ostomaailmassa olivat:

1. yksilöllisyys ja personointi
2. yhteisöllisyyden merkitys
3. mobiili elämäntyö.

Yksilöllisyydellä ja personoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden halua erottautua ja luoda omaa identiteettiä. Useimmat yritykset hyödyntävät kuluttajien osallistumista tuotteiden ja palveluiden kehitysprosesseihin. Yhteisöllisyys näkyy sosiaalisen median ja erilaisten vertaisryhmien, harrasteryhmien ja ammatillisissa verkostoissa. Niiden avulla jaetaan hyviä ja huonoja kokemuksia, ja niiden merkitys kasvaa kuluttajien ostopäätöksissä sekä yritysten liiketoimintamalleissa. Mobiili elämäntyö parantaa eri medioiden yhtäaikaisen käytön rakentaen asiakaskokemusta kokonaisuutena. Kaikki ostoprosessin vaiheet tiedonhaku, tuotteiden ja palveluiden vertailu, tilaaminen ja toimitus sekä palautus/peruutus pitää integroitua sujuvaksi toiminnaksi eri kanavissa. (Lindström 2015.)

Vuonna 2016 sosiaalisen markkinoinnin ennustettiin olevan toiseksi isoimman murroksen äärellä. Tärkeimmät muutokset ja vaatimukset sosiaalisen median markkinoinnissa tapahtuivat eri osa-alueella. Osa-alueet ovat markkinointi, sisällöntuotanto, kanavavalinnat, myynti asiakaspalvelu, data & insight, missä hyödynnetään sosiaalisen median kautta saatavaa dataa kehittämiseen, kohdennukseen, personointiin sekä markkinointiin. Muita jatkuvia trendejä ja ilmiöitä

ovat mediaympäristöt, henkilöstö ja organisaatio. Mediaympäristössä, jossa ansaittu media supistuu, haasteeksi tulee löydettävyys. Henkilöstö ja organisaationäkökulmasta trendit ovat työntekijälähettiläisyys, jossa työntekijöistä tulee alansa parhaita asiantuntijoina ja brändilähettiläinä. Työpaikoilla on tulevaisuudessa kulttuuri, joka saa työntekijän toimimaan lähettiläänä intuitiivisesti ja vapaaehtoisesti. Tämä on osana organisaatioiden kulttuurimuutosta, johon sosiaalinen media ja erilaiset yhteisöt pakottavat. Organisaation näkökulmasta organisaatiolta odotetaan kannanottoja isoihin yhteiskunnallisiin aiheisiin sekä tekoja tärkeiden asioiden puolesta. (Some-trendit 2012-2015.)

#### 4 Tutkimusmetodologia

Tässä luvussa läpikäydään kolme eri suunnittelutieteellisen tutkimuksen teoreettisista mallia sekä tapaustutkimuksen teoreettinen malli ja miten sitä on hyödynnetty opinnäytetyössä. Hirsjärvi yms. mukaan, että tutkiminen on valintojen ja päätösten tekoa siihen asti, kun tutkielma on viimeistely ja lähetty arviointiin. Ennen tutkimusta tuleekin pohtia mitkä menetelmät tuovat parhaan vastauksen ongelmaan, mitkä ovat vaihtoehdot ja miten valinta perustellaan (Hirsjärvi yms.1997, 123–124.)

##### 4.1 Suunnittelutieteellinen tutkimus

Suunnittelutieteen (DSR, Design Science Research) teorianmallissa pyritään rakentamaan ja arvioimaan toteutettu artefakti tunnistettuihin tarpeisiin. Tutkimuksen kohteena voi toimia ihmisten kehittämät tietojärjestelmät tai organisaatiot. Näitä voidaan tutkia sekä kehittää teorian pohjalta. Suunnittelutieteessä pyritään tuottamaan tuotoksia rakentamalla ja arvioimalla sitä, miten hyödyllisiä ja tehokkaita kehitetyt artefaktit ovat toimintaympäristössään.

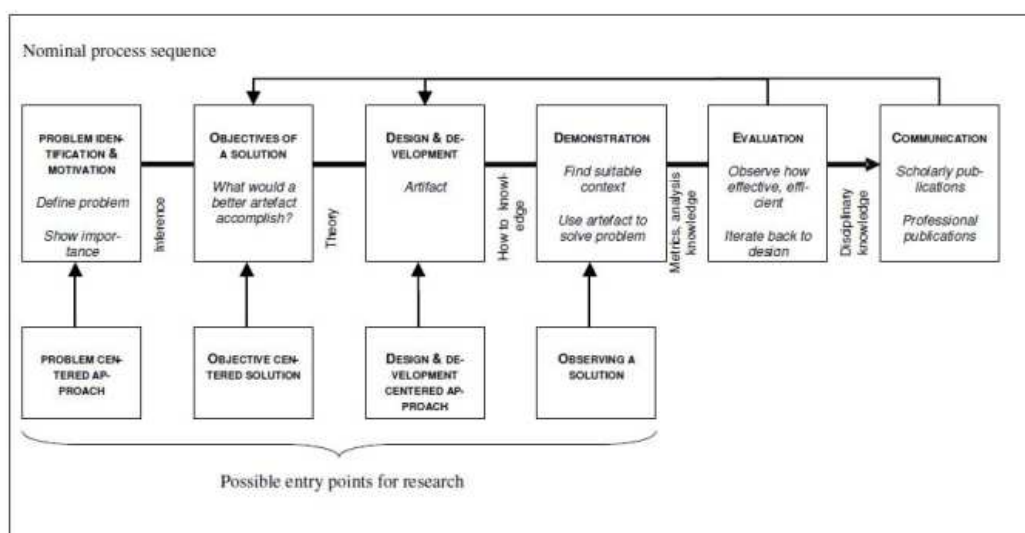
Grogorin ja Hevnerin (2013, 349) mukaan tieteellisessä suunnittelututkimuksessa ongelman määrittely ja tutkimuksen tavoitteet määrittävät mikä on tutkimuslöydöksen (artefaktin) tarkoitus ja laajuus. Suunnittelutieteessä artefakteja kehitetään luomaan ymmärrystä ja arvoa tiedolla, jota käytetään suunnitteluun, kehittämiseen ja käytettävyyteen. Hevner määrittelee artefaktiksi käsitteistöt (sanastot ja symbolit), mallit (abstraktioita ja esitykset) menetelmät (algoritmit ja käytännöt), ja instanssit eli toteutettu järjestelmä tai prototyyppi järjestelmästä. (Hevner, March, Park 2004, 77.)

Tutkimussuunnitelmaa miettiessäni vertailin Pefferin, Hevnerin ja Alterin kehittämiä teoreettisia viitekehyksiä. Pefferin suunnitteluprosessimalli (DSRP) pohjautuu kuuteen eri vaiheeseen. DSRP:n prosessi on kuvattu kuviossa 5 (Peffer ym. 2006).



DSRP:n kuusi eri vaihetta ja niiden tiivistetty sisältö:

1. Problem identification and motivation. Prosessi alkaa tutkimusongelman määrittämisellä ja löydettävän ratkaisun arvon merkityksellä.
2. Objectives of a solution. Tässä vaiheessa osoitetaan johtopäätökset tutkimusongelmasta ja tietämys mitä on mahdollista saavuttaa tai parantaa uuden ratkaisumallin avulla.
3. Design & development. Tässä vaiheessa suunnitellaan ja kehitetään tutkimuslöydös, ratkaisu eli artefakti. Artefakti voi olla uusi menetelmä, malli tai ominaisuus teknisiin, sosiaalisiin tai viestinnällisiin ratkaisuihin.
4. Demonstration. Tässä vaiheessa havainnoidaan artefaktin tehokkuus ongelman ratkaisussa. Tämä voi tapahtua käytännön kokeiluna, simulointina, tapaustutkimuksen osana tai muunlaisina todisteina.
5. Evaluation. Arviointi vaiheessa tarkkaillaan ja mitataan miten hyvin ratkaisu vaikuttaa alkuperäiseen ongelmaan. Mittaaminen ja tulosten analysointi tulee pohjautua vaiheessa 2 asetetuista tavoitteista ja todellisista tuloksista. Mittaamisessa voidaan käyttää määrällisiä tavoitteita kuten tyytyväisyystutkimuksia, asiakaspalautteita tai suorituskykymittauksia. Arviointi vaiheessa voidaan vielä palata prosessin vaiheeseen kolme ja parantamaan ratkaisun tehokkuutta tai siirtyä prosessissa eteenpäin jättäen parannusehdotukset seuraaviin kehitysprojekteihin.
6. Communication. Tutkimusongelma ja sen saavutetut tulokset viestitään ja raportoidaan tieteellisen tutkimusjulkaisun periaatteiden mukaisesti.



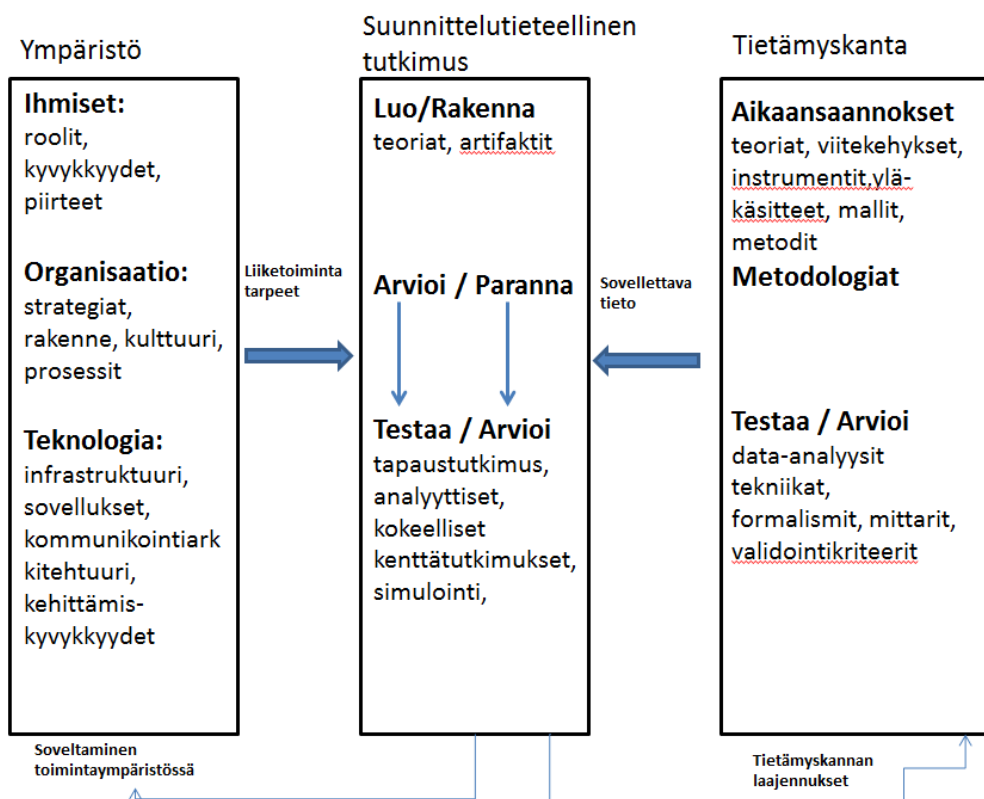
Kuvio 5: Suunnittelututkimuksen DSRP-malli (Peffer, 2006)

Hevner, March, Park & Ram (2004) kehittämän suunnittelutieteen viitekehysmallin avulla voidaan ymmärtää, kehittää ja arvioida artefakteja kuvion 6 mukaisesti. Suunnittelutiede on yksinkertaistettuna ongelmanratkaisuprosessi kuviossa 6 listattujen komponenttien avulla. Nämä komponentit ovat ympäristö, metodologia sekä tietämuskanta. (Hever ym.2004.)

Kuviossa 6 ympäristö (environment) määrittelee kohde-alueen ongelmat, jotka voivat liittyä ihmisiin, teknologioihin, organisaatioihin, tai organisaation sisällä toimiviin tekijöihin kuten prosesseihin, kulttuuriin tai strategiaan. Liiketoiminnalliset tavoitteet muodostuvat tavoitteista, tehtävistä, ongelmista tai mahdollisuuksista. Liiketoiminnan tarpeet muovautuvat ihmisten roolien, kyvykkyyksien ja olemassa olevien liiketoimintaprosessien ja piirteiden mukaisesti, joita arvioidaan suhteessa olemassa oleviin liiketoimintaprosesseihin, strategiaihin, organisaatiokulttuuriin. Liiketoimintatarpeita analysoidaan huomioiden teknologinen infrastruktuuri, sovellukset ja kehittämismahdollisuudet.

Suunnittelutieteen metodeilla hankitaan tietämystä toimintaympäristön nykytilanteesta. Suunnittelutieteen tarkoitus on luoda artefakteja, jotka voivat olla teorioita, malleja tai metodeja. Käytettäviä metodeja voi olla tapaustutkimukset, analyttiset tai kokeelliset kenttätutkimukset tai simulaatiot. Suunnittelutieteellisen tutkimuksen tavoite on suunnitella ja toteuttaa muutos, jota arvioidaan, testataan ja parannellaan iteratiivisesti.

Tietämuskanta muodostuu tutkimuksen aikaansaannoksista sekä metodologiasta. Tietämuskanta voi koostua teorioista, viitekehysistä, instrumenteista, yläkäsitteistöistä, malleista, metodeista. Metodologia tuottaa ohjeistukset tutkimuksen arvioi, testaa ja paranna vaiheissa. Käytettäviä metodeja ovat data analysointitekniikat, formalismi, mittarit tai validointikriteerit. Tieteellisyys saavutetaan käyttämällä oikeanlaista metodologiaa artefaktien kehittämisprosessissa.



Kuvio 6: Suunnittelutieteen viitekehys (mukailen Hevner, March, Park 2004, 80)

Työsystemiteoria (WST, Work System Theory) on Alterin kehittämä teoria, joka on syntynyt tietojärjestelmien analyysiin ja suunnitteluun tarkoitetun työsystemimetodin (WSM, Work System Method) kehittämisen ohessa. WST luo näkökulman ymmärtää systeemejä organisaatioissa, riippumatta siitä hyödynnetäänkö niissä tietojärjestelmiä (Järvinen 2013, 4).

WSM on joustava järjestelmäanalyysi ja suunnittelumenetelmä, joka on luotu liike-elämän ammattilaisten käyttöön. Työsystemimetodia käytetään yhdessä yritysten ja tietotekniikan ammattilaisten kanssa osana alustavaa analyysiä sellaisten työjärjestelmien parannusten suunnittelussa, jotka eivät välttämättä edellytä ohjelmistojen tuottamista. Sitä voidaan käyttää korkean tason opastukseen työjärjestelmässä tai yksityiskohtaisen analysointiin käyttämällä työjärjestelmän analyysimalleja. (Alter 2013, 80–83.)

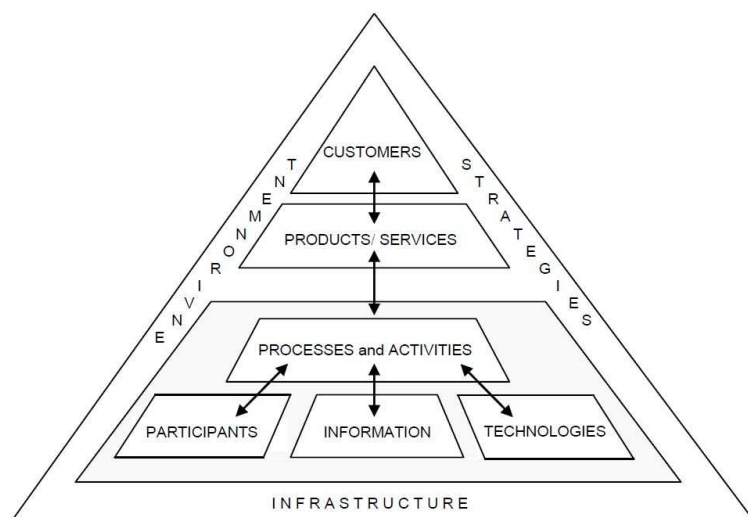
Työsystemiteoria (WST) on hyödyllinen perusta tietojärjestelmä riippuvaisen työjärjestelmän kuvailemiseksi ja analysoimiseksi organisaatiossa. Alter perustelee väittämänsä sillä, että WST:n yhdeksän elementtiä ovat osa työjärjestelmän perusteellista ymmärrystä, jossa ihmi-

set, osallistujat, koneet tuottavat tietoa, tekniikkaa, ja muita resursseja tuottaakseen tuotteita ja palveluita sisäisille tai ulkoisille asiakkaille. Tietojärjestelmät, hankkeet ja toimitusketjut ovat kaikki työjärjestelmiä. (Alter 2013, 75–76.) Nämä yhdeksän työjärjestelmän elementtiä ovat:

1. asiakkaat (customers) ovat työjärjestelmän tuotteiden ja palveluiden vastaanottajia muuhun tarkoitukseen kuin työtehtävien suorittamiseen työjärjestelmässä. Työjärjestelmän analysoinnissa tulisi miettiä, ketkä ovat asiakkaita, mitä he haluavat ja miten he käyttävät sitä, mitä työjärjestelmää tuottaa Ulkopuoliset asiakkaat ovat yrityksen asiakkaita, kun taas sisäiset asiakkaat ovat yrityksen palveluksessa olevia työjärjestelmiä käyttäviä asiakkaita.
2. tuotteet ja palvelut (product/ services). Työjärjestelmät ovat olemassa, jotta voidaan tuottaa tuotteita tai palveluita asiakkaille. Tuotteet ja palvelut koostuvat työjärjestelmän tuottamasta tietojärjestelmästä, fyysisistä asioista ja asiakkaiden käyttämistä toiminnoista. Järjestelmän tuottamien toimintojen huomiotta jättäminen merkitsee tuotteiden tai palveluiden tehokkuuden huomiotta jättämistä.
3. prosessit ja toiminnot (processes /activities) esiintyvät työjärjestelmässä tuottaen tuotteita tai palveluja asiakkaille. Työjärjestelmässä on oltava vähintään yksi toiminto. Prosessit, toiminnot tai eri vaiheet eivät välttämättä ole määritelty riittävän hyvin ja selkeästi.
4. osallistujat (participants) ovat ihmisiä, jotka työskentelevät työjärjestelmässä. He voivat olla IT-tekniisiä käyttäjät tai ei IT-tekniisiä käyttäjiä Mikäli osallistujia ei sisällytetä analyysiin automaattisesti, vaikuttaa se merkittävästi analyysin tuloksiin.
5. tieto (information). Kaikki työjärjestelmät käyttävät tai luovuttavat tietoja. Tiedot työjärjestelmän yhteydessä ilmaistaan informaatiokokonaisuuksina, joita käytetään, luodaan, kaapataan, siirretään, tallennetaan, haetaan, manipuloidaan, päivitetään, näytetään ja / tai poistetaan prosessien ja toimintojen avulla. Esimerkiksi tyypillisiä informaatioyksiköitä ovat tilaukset, laskut, takuut, aikataulut, tuloslaskelmat, varaukset, jatkotutkimukset, työnkuvaukset ja työpaikat.
6. teknologia (technology). Toimivat työjärjestelmät perustuvat tekniikkaan. Teknologiat sisältävät työkalut, joita työjärjestelmän osapuolet ja automaattiset agentit käyttävät. Nämä ovat laitteistot ja ohjelmistokokoonpanot, jotka suorittavat täysin automatisoituja toimintoja.

7. infrastruktuuri (infrastructure) sisältää inhimillisiä, informaatiota ja teknisiä resursseja, joita työjärjestelmä käyttää. Näitä resursseja jaetaan muiden työjärjestelmien kesken. Infrastruktuuri sisältää inhimillisen infrastruktuurin, tietoteknisen infrastruktuurin ja teknisen infrastruktuurin, jotka voivat olla olennaisia työjärjestelmän toiminnan kannalta.
8. ympäristö (environment sisältää organisaation, kulttuurin, kilpailukyyn, teknisen, sääntelyn ja demografisen ympäristön, jossa työjärjestelmä toimii. Ympäristön organisatoriset sidosryhmät, menettelyt sekä organisaation historia ja politiikka ovat kaikki merkityksellisiä ja vaikuttavat työjärjestelmien tehokkuuteen ja toimintaan. Analyysi-, suunnittelu-, arviointi- ja tutkimustoiminta, joka ei huomioi ympäristön tekijöitä, voi jättää huomiotta asioita, jotka heikentävät työjärjestelmän suorituskykyä tai aiheuttavat jopa häiriöitä järjestelmässä
9. strategia (strategy). Työsuunnitelmiin vaikuttavat strategiat ovat yritysstrategia, osastostrategia ja työjärjestelmäratkaisut. Yleisesti ottaen kolmen tason strategiat olisi yhdenmukaistettava, ja työjärjestelmäsääntöjen tulisi tukea osasto- ja yritysstrategioita. Strategiat eivät saa olla ristiriidassa todellisuuden tai tärkeiden sidosryhmien näkemysten ja käsitysten kanssa.

Kuviossa 7 on esitetty työsystemiteorian viitekehys, jossa nämä yhdeksän eri elementtiä ovat loogisessa järjestyksessä.



Kuvio 7:Työsystemiteorian viitekehys (Alter, 2013, 78)

Näistä elementeistä prosessit ja toiminnot, osallistujat, tieto ja teknologiat muodostavat työjärjestelmän. Muut viisi elementtiä tuotteet ja palvelut, asiakkaat, ympäristö, infrastruktuuri ja strategia täyttävät peruskäsityksen tilanteesta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työjärjestelmän analyysi ei ole täydellinen ilman asiakasnäkemyksiä työjärjestelmän tuotoksesta. (Alter 2013, 75–78.)

Yhteenvetona WST tuo laajan näkökulman suunnittelutieteelliseen tutkimukseen. Sen avulla saavutetaan hyödyt järjestelmistä ja niiden liiketoimintahyödyistä, käyttäjien osallistamisesta ja käyttöönnotosta organisaatioissa, systeemien analysoinnista ja kehittämisestä, sekä kootun tietämyksen keräämisestä suunnittelutieteen alalle. (Järvinen 2013, 8.)

Tämän prosessin läpikäynnin lopputuloksena päädyin käyttämään tutkimuksen toteuttamisessa Hevnerin suunnittelutieteellisen tutkimuksen viitekehystä. Mielestäni tutkimukseni tutkimusongelma ja tavoitteet oli synteessissä parhaiten Heverin mallin kanssa. Taulukossa 1 on yhteenveto suunnittelututkimusprosessimallin tavoitteista sekä eroavaisuudet verrattuna muihin suunnittelutieteen vaikuttajiin. Tekemässäni tutkimuksessa, tutkimusongelma on ajankohtainen ja artefaktin luominen on perusteltu luomaan kokonaisvaltaista ymmärrystä digitaalisten palveluiden kehittämisprosesseihin. Tutkimus toteutettiin iteratiivisena prosessina ja tutkimustuloksia arvioidaan ja käytetään osana digitaalisten palveluiden suunnittelu- ja kehittämisprosesseja.

| Objectives for a design science research process model | Archer (1984)                        | (Takeda et al. 1990)      | Eekels and Roozenburg (1991)          | Nonamaker et al (1991)  | Walls et al (1992)                         | (Rossi et al. 2003) | (Hevner et al. 2004)                  |
|--|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---|--|---------------------|---------------------------------------|
| 1. Problem identification and motivation               | Programming<br>Data collection       | Problem enumeration       | Analysis                              | Construct a conceptual framework  | Meta-requirements<br>Kernel theories       | Identify a need     | Important and relevant problems       |
| 2. Objectives of a solution                            |                                      |                           | Requirements                          |   |  |                     | Implicit in "relevance"               |
| 3. Design and development                              | Analysis<br>Synthesis<br>Development | Suggestion<br>Development | Synthesis, Tentative design proposals | Develop a system architecture<br>Analyze and design the system.<br>Build the system | Design method<br>Meta design               | Build               | Iterative search process<br>Artifact. |
| 4. Demonstration                                       |                                      |                           | Simulation, Conditional prediction    | Experiment, observe, and evaluate the system  |  |                     |                                       |
| 5. Evaluation  |                                      | Confirmatory evaluation   | Evaluation, Decision, Definite design |   | Testable design process/product hypotheses | Evaluate            | Evaluate                              |
| 6. Communication                                       | Communication                        |                           |                                       |   |  |                     | Communication                         |

Taulukko 2: Suunnittelutieteen eri viitekehukset (Peffer 2008, 91)

## 4.2 Tapaustutkimus

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Benbasad, Goldstain ja Mead (1987, 379) ovat sitä mieltä, että tapaustutkimus soveltuu hyvin tietojärjestelmien tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoa ympäristöstä ja tiedon pohjalta kehittää teorioita. He painottavat sitä, että tutkija on luonnollisessa toimintaympäristössä ja oppiminen tapahtuu alan parhaimpien käytäntöjen avulla. Tapaustutkimus perustuu tutkittavan aiheen kuinka ja miksi kysymyksiin, joiden avulla tutkija kerää tietoa ymmärtääkseen tutkittavaa aihetta. Tämä tuo moninaisuuden ymmärrystä ja syvällisyyttä tutkimuksiin. Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus on yleinen tutkimusmenetelmä ja tältä pohjalta tehtyjä tutkimuksia on laajasti saatavissa.

Tapaustutkimusstrategian lähtökohtana on tutkia yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai ilmiöstä käyttämällä miksi ja kuinka kysymyksiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 125–129; Benbasat, Goldstein 1987, 370–371.) Tapaustutkimuksella tuotetaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa tai toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen piirteisiin kuuluu, että valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, jonka kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö ja kuvaillaan ajankohtaista ilmiötä tutkittavassa kontekstissa. (Hirsijärvi ym. 1997, 123–129; Benbasat & Goldstein, 1987, 372.) Dubé ja Paré (2003, 598) toteavat, että tapaustutkimuksen näkökulmat voivat olla kriittisiä, positiivisia tai tulkitsevia tulkintoja.

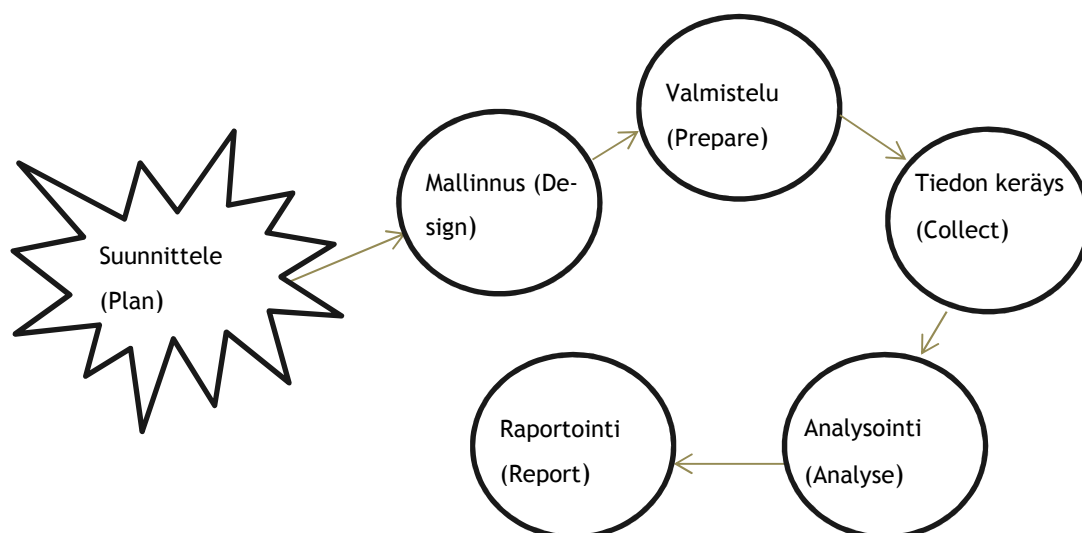
Tapaustutkimuksessa tutkimusaineiston kerääminen tapahtuu monin eri tavoin. Tutkimusaineisto voidaan kerätä haastattelemalla, havainnoimalla tai arkistolähteitä käyttämällä. Kehittämistyössä tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 52–53; Yin 2009, 17–19, Eisenhardt 1998, 534, Dubé yms. 2003, 598.) Hirsijärven yms. (1997, 160–161) mukaan kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus keskittyy todellisen elämän kuvaamiseen. Ihmisten asettamat kysymykset ja tulokset perustuvat heidän omaan tulkintaansa ja tämän vuoksi todellisuus on moninainen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaiseen tutkimukseen, jossa eri tieteenalojen välillä on eri merkityksiä.

Tapaustutkimusmetodin käytettävyyteen ja sen vaiheisiin tutustuin pääosin kolmen eri aineiston avulla. Aineistosta tärkeimpänä ja konkreettisimpänä oli Yin Case Study Research-kirja sekä tapaustutkimus- kurssin aineistomateriaalit ja opit. Käytin Yinin kirjallisuuden lisäksi tapaustutkimusteorian lähdemateriaaleina Benbasatin, Goldsteinin & Meadin kirjoittamaa The Case Research Strategy in Studies of Information System artikkelia sekä Eisenhardtin Building Theories from Case Study Research artikkelia.

Toteutin opinnäytetyön tutkimuksen tapaustutkimuksena, koska halusin tutkia ja kuvata sekä ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä ulkopuolisena tutkijana. Kananen (2014) ja Eisenhard (1998) painottavat, että ilmiön ymmärtäminen on myös edellytyksenä teorian muodostumiselle (Kananen 2014, 55; Eisenhardt 1998, 534).

#### 4.2.1 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston keruu ja analysointiprosessissa on käytetty Yinin teorianmallia. Kuvio 8 esittää Yinin suosittelemaa lineaarista ja iteratiivista prosessia aineiston keruu ja analysoinnin vaiheista. Ensimmäinen vaihe alkaa suunnitteluvaiheella (Plan). Tämän jälkeen seuraavat vaiheet ovat tutkimuksen suunnittelu (Design), valmistelu (Prepare), kerääminen (Collect), analyysi (Analyse) ja raportti (Share) tutkimustuloksista. Tutkimuksen edetessä tiedon keräys, mallinnus, valmistelu sekä raportointivaiheisiin voidaan aina palata uudestaan ja täydennetään niitä tutkimuksen edetessä. Suunnitteluvaiheessa asetetaan tapaustutkimuksen tavoitteet tutkimuskysymysten kuinka ja miksi avulla, sekä määritellään tapaustutkimuksen tyyppi sen mukaan mitä tutkimuksella tavoitellaan. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2015; Yin 2009, 2–10.)



Kuvio 8: Yin malli: Tapaustutkimuksen vaiheet (Yin 2009,2)



#### 4.2.2 Tutkimuksen suunnittelu (Desing)

Yin (2009) neuvoo tutkimusstrategian suunnittelussa miettimään tutkimuksen toteuttamista kolmen kysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys on, mikä on tutkimusongelmanmuoto. Onko tutkimuksen tavoitteena kuvata tapahtumaa tai jonkin ilmiön vaihtelevia ilmentymiä vai yrittääkö se selittää jotakin sosiaalista ilmiötä. Toinen kysymys keskittyy siihen, vaatiiko tutkimus käyttäytymisen tai toimintojen jonkinasteista kontrollointia vai pyrkiikö se kuvaamaan luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä? Kolmas kysymys kohdistetaan siihen, onko tutkimuksen kohteena oleva ilmiö luonteeltaan nykyaikaan sijoittuva vai menneisyyteen kuuluva. Näiden tutkimuskysymysten avulla tutkimus voidaan määritellä onko se kartoittava, kuvaileva, selittävä vai ennustava. (Yin 2009, 9–10.)

Tapaustutkimuksen teorian mukaan hyvät tutkimuskysymykset ja selkeä tutkimusyksikkö ohjaavat oikean tutkimusmetodin valitsemista, aineiston keruuta ja analyysin tekemistä, tulosten kirjoittamista, johtopäätösten muotoilua ja tutkimusraportin kirjoittamista. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa näihin asioihin tulee kiinnittää huomiota ja valita oikea tutkimusmenetelmän näiden elementtien avulla.

Tämän vuoksi tutkimuskysymyksen tai kysymysten selkeä määrittely on tärkeää tapaustutkimuksissa. (Yin 2009, 1–27, Benbasad yms.1987,374.) Stake (1995) korostaa, että tutkijan olisi hyvä muotoilla itsellensä tutkimusta suunnitellessaan kahdentyypisiä kysymyksiä. Kysymykset voivat olla hypoteeseihin perustuvia tai olemassa olevia kysymyksiä, joita käytetään tutkimuskysymyksinä. Tutkimukselle voidaan asettaa tutkimushypoteesi, jota lähdetään tutkimaan tai tutkimus voidaan tehdä ilman hypoteesia. Tutkimuskysymykset ja hypoteesi auttavat määrittelemään ja rajaamaan minkälaista tietoa tulisi kerätä. Analysointiyksikkö on tutkimuksen keskeisin määritelmä sille, mitä tosielämän ilmiötä tutkitaan ja millaisia tutkimuskysymyksiä siitä muodostetaan. (Stake 1995, 52.)

Yin mukaan tutkimuksen suunnittelussa oleellisemmat viisi tärkeintä osa-aluetta ovat:

1. Tutkimuskysymykset
2. Tutkimushypoteesi
3. Tutkimuksen analysointiyksikkö
4. Tutkimustulosten looginen yhteys tutkimushypoteesiin.

Vilkan (2015) mukaan tutkimussuunnitelmassa kuvataan aihe, aihepiiri ja tutkimuksen taustat, jotta syntyy käsitys, mihin laajempaa kokonaisuuteen tutkimus kuuluu. Hän suosittelee myös, että tutkimussuunnitelmasta kävisi ilmi, kuka on tutkimuksen toimeksiantaja ja mikä on tutki-

muksen tarkoituksenmukaisuus toimi-ammattialalle tai sidosryhmille. Hän korostaa, että tutkimussuunnitelmassa tulee kuvata teoreettinen viitekehys tai tulkintaviitekehys sekä määrittellä keskeiset käsitteet. (Vilka 2015, 76–77.)

Opinnäytetyöni tutkimuksen suunnitteluvaiheen tärkeimmät tavoitteet oli tutustua tutkimusmetodologiaan ja siihen liittyvään kirjallisuuteen sekä artikkeleihin, suunnitella tutkimuksen aihe, käytettävät metodit, tutkimuskysymykset sekä analysointiyksikkö. Suunnitteluvaiheessa määrittelin tutkimuksen kokonaisuakataulun Yin tapaustutkimuksen eri vaiheiden avulla sekä määrittelin tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Tutkimuskysymysten avulla hahmottelin ja rajasin käytettävän teorian, jota hyödynsin tutkimuskysymysten ja aihe-alueiden tarkemmassa suunnittelemisessa.

Opinnäytetyöhön liittyvässä tapaustutkimuksessa tutkimuskysymykset olivat, miten digitaalisia palveluita ymmärretään, miten asiakaskokemusta voidaan ymmärtää ja miten sitä voidaan kehittää digitaalisissa palveluissa. Näiden tutkimuskysymysten avulla määrittelin, että tapaustutkimukseni tarkoitus on olla kuvaileva ja tutkimuskysymysten avulla tarkennan mitkä ovat tässä ilmiössä esiin tulevat, näkyvimmat käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset tai prosessit.

Kuviossa 9 on esitetty tutkimuskonteksti, tapaustutkimuksen aihe sekä analysointiyksikkö. Tapaustutkimuksen aihe kohdistui digitaaliset palvelut hyvinvointi- ja terveystuotteiden kaupan alueelle. Tutkimuksen analysointiyksikkö on asiakaskokemus(customer experience), joka liittyy digitaalisten palveluiden käyttöön. Asiakaskokemuksen määritelmä on moninainen ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmista. Kiteytettynä asiakaskokemus tarkoittaa tunnetta, mielikuvia ja kokemuksia, joita asiakas kokee ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen palvelujen kanssa.

Tutkimuksissa analysointiyksikkö voi olla henkilö, ryhmä, organisaatio tai palvelu. Selkeä analysointiyksikön määrittely auttaa määrittelemään tarvittavan teorian. (Yin 2009, 32–33; Dubé & Paré 2003, 610.)



Kuvio 9: Analysointiyksikkö: Asiakaskokemus digitaalisten palveluiden käytössä

#### 4.2.3 Valmistelu (Prepare)

Yin mukaan valmisteluvaiheeseen kuuluu tutkimusaineiston kokoaminen sekä kertaamalla hyvän tutkijan ominaispiirteet ja taidot. Yin määrittelee neljä taitoa, joita tarvitaan tutkimuksen aikana, jotta tutkijalla olisi kyky tulkita haastatteluvastauksia. Ensimmäinen näistä taidoista on kyky kysyä hyviä kysymyksiä tutkimustilanteessa. Toinen taito on kyky toimia hyvänä kuulelijana ja omaksua paljon uutta tietoa puolueettomasti. Kolmas taito on kyky mukautua ja joustavuus muutoksissa tutkimuksen aikana. Neljäs taito on kyky ymmärtää selkeästi tutkittavat kysymykset, jotta tutkimuksen tavoite säilyy läpi aineiston keräämisen ja sen tulkinnessa. (Yin 2009, 69–72.)

Valmisteluvaiheessa luodaan tutkimusprotokolla. Sen avulla tutkija pystyy ylläpitämään tutkimuksen tavoitteet ja ennakoida tulevat vaiheet ja haasteet. Tutkimusprotokolla on kokonaisvaltainen suunnitelma tutkimusprojektista. Tutkimusprotokolla lisää tutkimuksen luotettavuutta. Valmisteluvaiheessa kutsutaan ja pyydetään lupa haastateltavilta tutkimukseen osallisuvilta. Hyvänä tutkimuskäytäntönä pidetään sitä, että haastattelusopimukset tehdään kirjallisesti. (Yin 2009, 79–81, Teräs 2015.)

Opinnäytetyöni valmisteluvaiheeseen kuului haastattelulupien hankkiminen sekä haastatteluajankohdista sopiminen. Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden testihaastattelun, jonka jälkeen tein muutoksia kysymysten asetteluun lisäämällä tai poistamalla kysymyksiä. Haastattelulupa perustui suulliseen ja sähköpostin kautta sovittuun haastatteluajankohtaan. Haastattelun reunaehtona oli se, että haastateltavien nimiä ei käytetä aineiston kokoamisessa eikä analyysin rakentamisessa.

Haastateltavat henkilöt valikoituivat eri liiketoiminta-alueilta. Halusin haastatella heitä, koska heidän vastuulla on digitaalisten palveluiden kehitys, digistrategian suunnittelu ja sen toteuttaminen case-yrityksessä. Kuluttajaliiketoiminta-alueelta haastattelin Webshop Manageria, jonka vastuualueelle kuuluu terveydenhuollon ammattilaisille B2C-verkkokaupan myynti ja markkinointi, sekä kehitys- ja ylläpitotoiminnot. Yrityksen Palvelut-liiketoimintayksiköstä haastattelin palvelujohtajan sekä Digital Managerin. Palvelujohtajan vastuualueella on lisäpalvelujen myynti. Digital Manager vastaa B2B-verkkokaupan tuotetieto- ja tilausportaalista. Haastattelin myös yrityksen tietohallinnon kehitysjohtajan sekä tietohallintojohtajan. He vastaavat osittain strategisista suuntaviivoista ja niiden jalkauttamisesta organisaatiossa.

#### 4.2.4 Aineiston keräys (Data collection)

Tutkimuksen tiedon keräys on tutkimuksen käytännön toteutusta tutkimussuunnitelmassa sovitulla tavalla (Vilkkä 2015, 79.) Yin suosittelee käyttämään aineistonlähteinä erilaisia aineistoja. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä ja eri tavoilla, mutta jokaisen lähteen vahvuudet ja heikkoudet tulee huomioida. Aineiston keräämiseen voidaan käyttää havainnointia, haastatteluja, tutkia olemassa olevia dokumentteja ja arkistomateriaaleja, tai jopa fyysisiä artefakteja. Dokumentit voivat olla arkistodokumentteja, kuten esimerkiksi muistioita, yrityksen tai yksityisen henkilöiden tuottamia dokumentteja. Fyysiset artefaktit voivat olla teknologisia laitteita tai työkaluja. Aineiston keräämisessä tavoitteena on käyttää aineistoja laajasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Yin 2009, 99–113.)

Aineiston keräämisessä tulee noudattaa kolmea pääperiaatetta. Ensimmäinen näistä on käytettävien aineistojen monipuolisuus ja niiden laaja-alainen käyttö tutkimuksessa. Toinen periaate on käytettävä tutkimustietokanta, jonne kerätään systemaattisesti ja järjestelmällisesti aineistot. Kolmas periaate on ylläpitää kerätyn aineiston ja tutkimustulosten luotettavuusketju. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineiston tutkimuskysymyksistä voidaan luoda yhteys käytettävistä menetelmistä ja aineistoista sekä johtopäätökset tutkimustuloksista. (Yin 2009, 114–126). Runeson ja Höst korostavat, ”jos sama johtopäätös saadaan luotua monen eri aineiston lopputuloksesta, on se vahvempi kuin käytettäessä vain yhdestä lähteestä tehtyä johtopäätöstä” (Runeson & Höst 2009, 144–145).

Opinnäytetyössäni käytin tutkimusstrategiana kvalitatiivista puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa haastattelukysymykset rakentuivat eri teemojen pohjalta. Ennen haastatteluja, haastateltavat saivat haastattelukysymykset ennakkoon tutustuttavaksi. Haastattelutilanteessa haastateltaville annettiin samat kysymykset tulosteena haastattelun tueksi. Haastatte-

lukusymykset olivat asiakysymyksiä, koska niiden avulla yritin selvittää ilmiöön liittyviä erityispiirteitä, mielipiteitä, käsityksiä ja asenteita. Haastattelukysymyksiä oli 12 kappaletta, joita syvennettiin tai jätettiin kysymättä haastateltavan ja haastattelutilanteen mukaisesti.

Haastattelut toteutettiin maaliskuu-huhtikuun 2015 aikana. Liitteessä 1 on listattu haastattelukysymykset.

Tutkimusaineiston keräämisessä seurasin Yin kolmea neuvoa. Yinin (2009, 114–123) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta luo tutkimusprotokollan käyttö, tutkimustietokanta aineiston kokoamisessa sekä monipuolinen aineiston käyttö. Tutkimustietokannan tarkoituksena on koota ja organisoida erilaiset aineistot. Käyttämässäni tutkimustietokannassa aineisto oli koottuna eri kansioihin. Tutkimusaineistot koostuivat haastattelunauhoitteista, teoria ja tutkimusartikkeleista, yrityksen sisäisistä materiaaleista sekä haastattelujen aikana syntyneistä havaintomuistiinpanoista.

#### 4.2.5 Aineiston analysointi (Analyse)

Aineiston analyysin tarkoitus on luoda tulkintoja kokonaisuudesta sekä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysivaiheessa tehdään sekä analysointia että synteisiä. Analysointivaiheessa aineistoa eritellään, tiivistetään tai luokitellaan, jotta aineistosta voidaan tehdä onnistuneita tulkintoja. Analysointistrategia perustuu siihen, että tutkija määrittelee analysoitavasta datasta sen prioriteetit mitä ja miksi sitä analysoidaan. (Puusa & Juusti, 2011, 116, Yin 2009, 128.) Paras tapa valmistautua tapaustutkimuksen analysointiin on määritellä ensin yleinen datan analysointi strategia. Yin määrittelee (Yin, 2009, 130-135) neljä yleisintä strategiaa datan analysointiin, jolla pyritään aineiston oikeudenmukaisuuteen, aineiston vakuuttavaan analyttiseen päätelmään sekä sulkemaan vaihtoehtoisia tulkintoja. Nämä neljä analysointistrategiaa ja niiden kuvaukset on esitetty taulukossa 3.

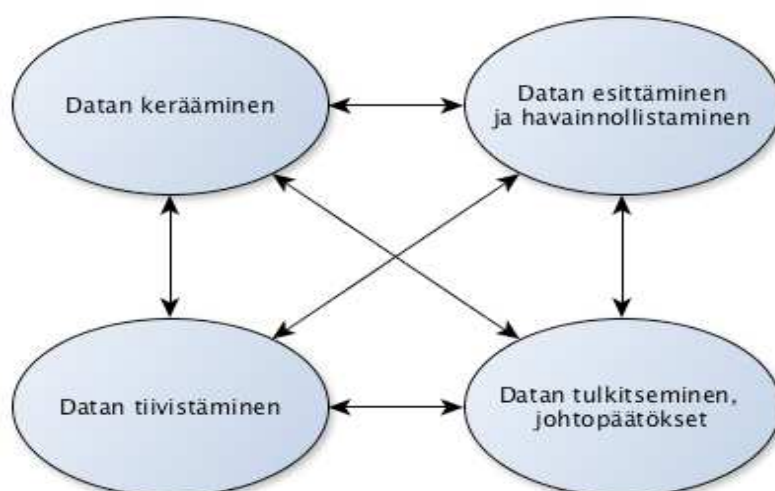
| Strategia                                    | Strategian kuvaus   |
|--|---|
| Analyysi pohjautuu olemassa olevaan teoriaan | Tämä on yleisin strategia. Olemassa oleva teoria vaikuttaa tutkimuskysymyksiin, kirjallisuuskatsauksiin ja mahdollistaa uusien hypoteesien ja ehdotuksien luomisen aineistosta.                               |
| Tutkittavan tapauksen kuvauksen kehittäminen | Tämä on käytetty strategia, jos tutkijalla on paljon aineistoa kerättynä, mutta tutkimuksen alussa ei ole määritelty tarkasti tutkimuskysymyksiä tai tutkimushypoteesia. Aineistoa analysoidaan kuvailevasti. |

|   |  |
|---|--|
| Määrällisen ja laadullisen datan käyttö   | Tässä strategiassa kokeneemmat tutkijat käyttävät sekä laadullisen että määrällisen datan analysointityökaluja tukemaan tutkimusta laaja-alaisemmin.                                     |
| Tutkitaan kilpailevan hypoteesia /teoriaa | Tässä strategiassa tutkitaan ja testataan olemassa olevaa hypoteesia/ teoriaa. Tässä strategiassa hyödynnetään kaikki olemassa olevia strategisia lähestymistapoja datan analysoinnissa. |

Taulukko 3: Datan analysoinnin neljä strategiaa ( mukailten Yin 2009, 130)

Nämä neljä datan analysointistrategiaa on perusta aineistosta syntyvälle synteessille. Synteesivaiheessa aineistosta luodaan kokonaiskuva ja esitetään tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. Tutkimusten tulosten ja tutkimustulosten kriteerin arviointiin voidaan käyttää viittä analysointitekniikkaa. Nämä tekniikat ovat: kaavan tai mallin muodostaminen (pattern matching), selityksen rakennus (explanation building), aikasarja-analyysi (time-series analysis), loogisen mallin luonti (logic model), ristikkäisnalyysi (cross-case synthesis). Tutkimuksessa tulee osoittaa tutkimusaineistojen ja tutkimuskysymysten kautta, miten tutkimuksen aineistoa tulkittiin ja miten johtopäätöksiin päädyttiin riippumatta siitä, millaisia menetelmiä käytettiin. (Yin 2009, 126–160.)

Miles, Huberman ja Saldaña (2015) mallissa (kuvio 10) datan analysointi tapahtuu iteratiivisesti ja vuorovaikutteisesti eri syklien välillä. Datan keräys on ensimmäinen vaihe, josta aineistoa lähdetään tiivistämään. Datan tiivistäminen jatkuu kunnes tutkimuksen loppuraportti on kirjoitettu. Datan tiivistämisen vuoksi, dataa joudutaan tulkitsemaan uudestaan ja mahdollisesti dataa pitää täydentää ja kerätä lisää tutkimuksen aikana. Datan tiivistämisen jälkeen jäsenneystä datasta voidaan esittää johtopäätöksiä ja tulkintoja. Toisen vaiheen eli tiivistämisen jälkeen siirrytään datan tarkempaan tulkintaan ja niistä johdettuihin johtopäätösten tekemiseen. Datan tulkintaa ja johtopäätösten esittämiseen käytetään kuvioita, malleja, syy-selitys kaavioita tai tulkintoja.



Kuvio 10: Interaktiivinen malli datan analysointiin( mukailien Miles, Huberman & Saldaña 2015,14)

Eisenhard (1989, 539) sekä Yin (2009, 127) painottavat, että datan analysointi on koko teorian muodostuksen perusta, mutta samalla vaikein ja vähiten kodifioitu prosessi. Pattonin (1999) mukaan laadullisen tutkimuksen analysoinnin uskottavuus perustuu kolmeen periaatteeseen. Ensimmäinen periaate liittyy täsmälliseen tutkimustekniikkaan ja metodeihin huomioiden aineiston validiteetti, luotettavuus sekä triangulaatio. Toinen periaate liittyy tutkijan uskottavuuteen, johon vaikuttaa tutkijan kokemukset, koulutus, saavutukset ja asema tutkijana. Kolmas periaate on filosofinen uskomus laadullisen tutkimuksen arvoon, joka saavutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmillä, induktiivisella aineiston analyysillä, tarkoituksen mukaisella näytteenotolla sekä kokonaisvaltaisella ajattelulla. (Patton 1999, 1190.)

Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelumenetelmällä ja jokainen haastattelu nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Aineiston litteroinnin ja puhtaaksikirjoituksen sekä analysointiprosessin toteutin kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa kuuntelin haastattelut ja litteroin haastateltavien vastaukset haastattelulomakkeelle.

Analyysin toisessa vaiheessa mukailin Yin ja Milesin, Hubermanin & Saldañan. ohjeistuksia. Yin (2009, 127–130) ohjeistaa, että aineiston analysoinnissa tulee valita oman tutkimuksen tutkimuskysymykseen ja tutkimusasetelmaan parhaiten sopivat analyysimenetelmät, joiden avulla saa vastauksia asettamiinsa kysymyksiin. Analysoinnissa käytin Yin analysointiteorian ensimmäistä strategiaa, kuten taulukossa 4 on kuvattuna. Datan tiivistämisessä hyödynsin Miles yms. teoramallia. Tähän tarkoitukseen tein Excel-taulukon, johon listasin eri sarakkeisiin kaikki samankaltaiset vastaukset ja toisistaan selkeästi eroavat vastaukset. Kolmannessa vaiheessa tein tiivistetystä aineistosta johtopäätökset. Synteesivaiheessa vertailin tutkimuksen johtopäätöksiä ja opinnäytetyötä varten koottuja teoreettisia viitekehyksiä keskenään.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelujen ja aineistonanalysoinnin tutkimustulokset. Haastattelukysymykset koostuivat kahdestatoista avoimesta kysymyksestä, jotka olivat jaoteltuna neljän eri teeman mukaisesti. Haastatteluosion ensimmäinen teema tutki, millaisia digitaalisia palveluja ja minkälaisia kokemuksia haastateltavilla oli digitaalisista palveluista. Haastatteluosion toinen teema tutki digitaalisia palveluita työelämän työskentelytapojen, liiketoiminnan tarpeiden ja vaatimusten näkökulmasta. Haastatteluosion kolmannessa teemassa tutkittiin digitaalisissa palveluissa syntyvää asiakaskokemusta ja sen johtamista. Haastatteluosion neljännessä teemassa tutkittiin, miten digitaalisia palveluita voidaan kehittää sekä millaisia uhkia ja riskejä liittyy digitaalisiin palveluihin. Liitteissä 3–6 on koottuna haastattelukysymykset, haastateltavien vastaukset sekä huomiot ja toisistaan poikkeavat vastaukset.

### 5.1 Digitaalisten palvelujen ominaiset piirteet

Tutkimuksessa selvitettiin, miten ja minkälaisia digitaalisia palveluita käytetään henkilökohtaisessa- sekä työelämässä. Tutkimustulokset osoittavat, että haastateltavat mieltävät digitaaliset palvelut sähköisiksi palveluiksi, jotka toimivat verkon yli ajasta ja paikasta riippumattomasti. Palveluita käytetään mobiilisti älypuhelimilla ja tämä on vahvasti nouseva trendi kaikkien sähköisten palveluiden osalta. Sähköisiä palveluja käytetään ilmaisina informaatiokanavina tehostamaan tai nopeuttamaan käyttäjän omaa toimintaan erilaisten palvelujen tai prosessien osalta. Eniten sähköisiä palveluja käytetään viranomaispalveluissa, myynti- sekä viihdepalveluissa.

### 5.2 Liiketoimintavaatimukset digitaalisten palveluiden kehittämiseksi

Haastatteluaineiston analysoinnin tulokset osoittavat, että digitalisoituminen on muuttanut jokaisen työtapoja ja toimintamalleja. Digitaalisten palveluiden kehittäminen tehostaa toimintaa kustannustehokkaasti. Digitaalisuus luo uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Digitaalisuus muuttaa kokonaisvaltaisesti liiketoimintamalleja, mutta ei ihmisiä, vaan sitä, miten ihmiset lähestyvät digitaalisia palveluita. Digitalisoituminen luo ketteryyttä, nopeutta ja läpinäkyvyyttä. Haastattelun tuloksista korostui neljä tärkeintä liiketoiminnallista vaatimusta. Nämä neljä vaatimusta ovat:

1. perusprosessit tulee toimia kokonaisvaltaisesti
2. taustainformaation eheys
3. asiakassegmentointi
4. ennakoitavuus ja innovaatio-osaaminen.



Digitalisoitumisen myötä liiketoiminnan tulee perustua 24/7 ajattelumalliin, jossa palvelut ja toiminta ovat ympärivuorokauden käytettävissä viikon jokaisena päivänä. Tuloksissa korostui se, että palveluita tulee kehittää yhteistyössä toimittajien kanssa. Digitaalisten palveluiden kehittäminen ja konkreettinen tekeminen on aloitettava heti. Edellä mainittujen vaatimusten ja tarpeiden lisäksi yhteistyön merkitys eri sidosryhmien kanssa tulee korostumaan. Yhtiötasolla tärkein menestystekijä on oman organisaation osaamisen kehittäminen, ei tekninen IT-järjestelmien kehittäminen. Haastatteluvastauksissa nousi esiin ”business development” -näkömyksen kasvattaminen omassa organisaatiossa. Tällä tarkoitetaan ymmärrystä ja näkemyksiä siitä, mihin digitaalinen maailma on menossa ja millaisia tarpeita asiakkailta on nyt ja muutaman vuoden päästä. Tulevaisuuden ennakointi ja innovaatioajattelu vaatii tekemisen aloittamista nyt heti ja osaamisen kehittämistä näillä osa-alueilla.

Työelämässä digitaalisten palveluiden merkittävin ajuri on omien työskentelymallien nopeuttaminen ja tehostaminen kaikessa tekemisessä perinteisten toimistoaikojen ulkopuolella. Haasteeksi koettiin yrityskulttuuri ja ihmisten asenteet tehokkuuden lisäämisestä digitaalisten palvelujen avulla. Tehokkuuden lisääminen digitalisoinnin avulla vaatii kulttuurillisia asenteen muutoksia sekä määrätietoista kehittämistä koko organisaatiossa. Tutkimuksessa nousi esille kaksi merkittävää tekijää kehityksen ja tehostamisen osalta. Digitaalisten palvelujen käyttöönottamisessa tulee miettiä myös palvelun haavoittuvuutta ja ihmisten toiminnan lamaantumista ja sen seurauksia, mikäli palvelu ei ole käytettävissä virhetilanteen tai häiriön aikana.

Aineiston merkittävin huomio liittyy digimaailman yllättäviin muutoksiin. Yllättävillä muutoksilla tarkoitetaan sitä, että digitaalisessa maailmassa yllättävät muutokset, esimerkiksi lainsäädännölliset, maailmanlaajuiset tapahtumat, trendit, kilpailu, uudet innovatiivisemmat palvelut saattavat vaikuttaa nopeasti ja epäsuotuisasti omaan liiketoimintaan.

Yhteenvetona haastateltavien vastauksista voidaan todeta, että digitalisoitumisella saadaan tehokkuutta toimintaan sekä kustannuksiin, mutta tämä vaatii arvoketjun kokonaisajattelua, organisaation sisäistä näkemystä ja resursseja. Lisäksi digitaalisten palveluiden suunnittelussa ja toteutuksissa on huomioitava lainsäädäntö ja erityisesti asiakkaat ja se, miten he lähestyvät digitaalisia palveluita.

### 5.3 Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen

Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan todeta, että case-yrityksen asiakkaat käyttävät tällä hetkellä olemassa olevia digitaalisia palveluja tuotetiedon etsimiseen, oman asiantuntijuuden vahvistamiseen sekä erilaisiin raportointitarpeisiin. Haastateltavat ovat yhtä mieltä

siitä, että nykyisissä järjestelmissä on tällä hetkellä hyvät perustoiminnallisuudet. Haastateltavat toteavat, että asiakkaat antava palautetta, esittävät omia toiveitaan ja haluavat olla mukana kehityksessä.

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että selkeys, helppokäyttöisyys, houkuttelevuus ja tiedon eheydellä on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen digitaalisissa palveluissa. Käyttökokemus on asiakkaiden tunteisiin vetoavaa ja vuorovaikutteista. Haastatteluvastauksissa esille nousi tuotebrändäyksen merkitys. Tuotebrändäyksessä tunteisiin vetoamalla ja vuorovaikutteisudella rakennetaan tuotteiden brändiä, sen tunnettavuutta ja kiinnostavuutta.

Asiakaskokemusta mietittäessä tulee määritellä, mikä on tavoiteltava kokonaisvaltainen asiakaskokemus sekä otettava huomioon arvostavatko kaikki asiakkaat digitaalista asiointia. Asiakaskokemuksessa tulee miettiä lyhyen ja pitkän tähtäimen ajattelun ja toiminnan eroavaisuudet, jotta sen kehitys ei jää liian suppeaksi. Jokainen haastateltava totesi, ettei asiakaskokemukseen mittaamiseen ole tällä hetkellä mittaria tai selkeätä määritelmää sille, mitä case-yrityksessä tarkoitetaan asiakaskokemuksella. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että asiakaskokemusta on kaikki ne tavat ja välineet, joilla asiakas on yhteydessä case-yritykseen.

Asiakaskokemuksen johtamiseen vaikuttaa asiakassegmentointi, asiakasohjelmat ja ymmärrys siitä, miten pitkälle on järkevää segmentoida. Asiakaskokemuksen johtamista pitää mitata ja käytössä on oltava erilaisia mittareita. Asiakaskokemuksen johtamisessa toimiala on tunnettava ja huomioitava toimialan eri riippuvuudet ja erityispiirteet. Mittareina voi olla analytiikkatyökalut ja niiden tuottama informaatio johtopäätösten luomisessa ja hyödyntämisessä. Analytiikkamittareiden käyttö osana asiakaskokemuksen johtamista vaatii yrityksen henkilöstöltä analysointiprosessitaitoja sekä resursseja. Analytiikan ja taustatietojen hyödyntäminen asiakasymmärryksessä ei kuitenkaan korvaa sitä, että asiakasta palvellaan ja tehdään liiketoimintaan henkilösuhteilla. Palveluita mittaroimalla ja tarkastelemalla omaa toimintaa tulee analysoida tehdäänkö oikeita asioita ja sitä, mitä asiakkaat haluavat. Asiakaskokemus on lupaus, jonka pitäisi olla johdonmukainen ja toteutettavissa jokaisessa kanavassa. Se tulee olla johdonmukainen linjaus strategiassa, brändin ja imagon luomisessa sekä mitattavassa asiakaslupauksessa.

Yhteenvetona haastattelun tuloksista käy selville, että informaatiopalvelut ovat ”top of mind”, mutta digitaaliset palvelut tulisi käsittää osana isompaa kokonaisuutta, jotta kehitys ei jää liian suppeaksi. Digitaalisten palveluiden kehityksen edellytykset on kokeilla uusia asioita ja oppia niistä. Digitaalisia palveluita tulee ja analysoida tehokkuuden ja asiakaskokemuksen kautta. Sähköisten palvelujen kehittämisessä arvoketjun kokonaisajattelun on osa yrityksen brändin rakentamisen keino.

#### 5.4 Digitaalisten palveluiden kehittämisen riskit ja uhat

Digitaalisten palveluiden kehittämisen uhkina ja riskeinä pidettiin perinteisten tietoturvarisikien, hakkeroinnin ja tietosuojauhkien lisäksi palvelujen tahallista heikentämistä. Aineettomina riskeinä ovat epäjohtonukainen toiminta, keplottelu, valehtelu, joka vaikuttaa suorasti yrityksen imagoon. Digitaalisen palveluiden kehittämisen suurin riski on jättää asiakas liian etäiseksi. Tästä toteutunutta riskiä edustavat liian vaikeat ratkaisut ja kokonaisuuden hallinnoinnin pirstaloituminen, jota on vaikea ja kallis ylläpitää. Yrityksen jatkuvaan toimintaan vaikuttavat asiat, kuten aliresursointi ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen näkyvät dynaamisen palvelun laadussa.

#### 5.5 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että haastateltavat ymmärtävät, mitä digitalisaatiolla tarkoitetaan kokonaisuudessaan. Tutkimustuloksista oli selkeästi havaittavissa, mitkä ovat heidän mielestään digitaalisten palveluiden keskeiset menestystekijät sekä niihin liittyvät haasteet case-yrityksessä. Haastattelujen tuloksena haastatteluaineistosta nousi neljä keskeistä liiketoiminnallista vaatimusta, joita pidettiin digitaalisten palveluiden kehittämisen perusteina peilausten nykyiseen liiketoimintaan. Nämä neljä vaatimusta ovat:

1. Liiketoiminnallisista lähtökohdista digitaalisten palveluiden prosessit tulee toimia kokonaisvaltaisesti ja tiedon tulee olla eheätä ja päivittyvää.
2. Asiakassegmentointi on tärkeää, koska asiakaskokemukset ovat yksilöllisiä mutta eri asiakasryhmien välillä on erilaisia vaatimuksia ja toivomuksia. Eri asiakasryhmät tuottavat erilaista käyttäytymisdataa, jota pitäisi pystyä seuraamaan ja analysoimaan.
3. Haastateltavien mielestä digitaalisten palveluiden tulee perustua ihmisten tarpeisiin kokonaisvaltaisesti tarjoten palveluita erilaisiin tarpeisiin.
4. Yrityksen sisällä ennakointi- ja innovaatio osaamisen kehittämiseen pitäisi ehdottomasti panostaa. Innovointiosaamista tulisi tarkastella kriittisesti, osataanko ennakointi- ja innovointiosaamista hyödyntää digitaalisten palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Näiden lisäksi pitäisi tarkastella kriittisesti miten kehittämishankkeet vaikuttavat järjestelmien ylläpitokustannuksiin.

Digitaaliset palveluiden tärkein menestystekijä on asiakaskokemus, jonka menestystä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Asiakas on kuitenkin palvelun keskiössä, jota palvellaan unohtamatta henkilösuhteiden merkitystä liiketoiminnassa. Tutkimuksen johtopäätösten osalta

voidaan todeta, että case-yrityksessä ei ole tarkkaa määritelmää sille, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan. Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä että, asiakaskokemus on vuorovaikutteista, se sisältää kaikki tavat ja kanavat, joilla asiakas on yhteydessä yritykseen.

Asiakaskokemusta mitataan tunnetasolla ja mittareina voidaan käyttää positiivisten ja negatiivisten palautteiden määrää. Digitaalinen asiakaskokemus on päivän polttava aihe, joka on tärkeä lyhyen ja pitkän tähtäimen strategiassa. Asiakassuhteiden johtamisesta ja asiakaskokemuksen johtamisen kysymyksissä vastauksissa nousi strategia, asiakassegmentointi ja asiakasohjelmat.

Digitaalisiin palveluihin tunnistettiin uhkia ja riskejä liittyen kustannuksiin, investointeihin ja tietoturvaan. Haastatteluvastauksista nousi esiin myös organisaation ja johtamisen virheet liittyen resursointiin ja palveluiden kehittämiseen teknologia edellä.

## 6 Keskustelu

Tässä luvussa arvioidaan tutkimusmenetelmän käytettävyyttä, tutkimustuloksia ja miten ne resonivat opinnäytetyössä käytetyn teorian kanssa. Luvussa esitellään myös tutkimustuloksista syntynyt viitekehys digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Luvun lopussa on ehdotuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

Vilkan (2015, 31–34) mukaan tutkimuksen vaatimuksena on tutkimusetiikan käyttäminen, joka tarkoittaa, että tutkimuksen on oltava kurinalaista, järjestelmällistä ja täsmällistä. Tieteellisen tutkimuksen vaatimuksena on täsmällinen tutkimuskohteen määrittely, jotta tutkimuksen lukija tunnistaa tutkittavan kohteen. Tutkimuksen on tuotettava jotain uutta, jota ei ole aikaisemmin sanottu ja se antaa riittävät perustelut julkiselle keskustelulle. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda hyötyä muille. Tieteellisessä tutkimuksessa uutta tietoa tuotetaan teorian avulla. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 18–20) ovat samaa mieltä siitä, että laadullisessa tutkimuksessa teorialla on oleellinen merkitys. Laadullisessa tutkimuksessa teorialla tarkoitetaan tutkimusmetodologiaa sekä tutkittavan ilmiön jo olemassa olevaa tietoa. Teoria voi olla laadukasta tai ei-laadukasta, mutta ilman teoriaa, sitä ei voida määritellä tutkimukseksi.

Opinnäytetyön tutkimus perustuu tietojärjestelmätieteen piiriin. Tietojärjestelmätieteen alaluokat ovat luonnontieteellinen ja suunnittelutieteellinen. Luonnontieteellinen tutkimus keskittyy kehittämään ja todentamaan teorioita, jotka liittyvät ihmisten tai organisaation käyttäytymiseen. Suunnittelutiede on teknologia suuntautunutta ja siinä pyritään luomaan artefakteja, jotka ovat innovatiivisia, tehostavat tai parantavat asioita, joista on hyötyä organisaatiolla tai ihmisille. (Hevner yms. 2004.)

Teoreettisen viitekehyksen avulla voidaan muotoilla tutkimusongelma, teoreettisia tutkimuskysymyksiä ja empiirisiä tutkimuskysymyksiä (Vilkkä 2015, 38). Opinnäytetyössäni keskeinen teoreettinen viitekehys perustui digitalisaatio-ilmioon ja siitä johdettujen käsitteiden teoreettisten mallien tarkempaan kuvailemiseen. Digitalisaatiolle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää, koska se vaikuttaa niin laajasti mikro- ja makrotasolla. Digitalisaation taustalla toimii digitalisoituminen. Digitalisoitumista tapahtuu asioiden, esineiden, prosessien, liiketoimintaprosessien ja liiketoimintamallien tasolla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–25.)

Eri tutkimuslähteissä digitaalinen liiketoiminta määriteltiin terminä, joka kuvaa yrityksen toimintaa, ajattelutapaa ja osaamista. Se voidaan myös määritellä, että se on yrityksen tapa tehdä liiketoimintaa halvemalla ja tehokkaammin. Kolmas määritelmä digitaaliselle liiketoiminnalle on, että se on tuotteita tai palvelua, joita tarjotaan verkossa. Digitaalisen liiketoiminnan menestystekijä on integroituvuus prosesseihin, datan laatu ja lisäarvon tuottaminen. Yrityksille on tärkeitä ymmärtää, millaisella liiketoimintamallilla he toimivat ja miten yritys on vuorovaikutuksessa tarjoten asiakkailleensa kokemuksellisia palveluratkaisuja.

Opinnäytetyöni ensimmäinen tutkimuskysymys oli miten digitaalisia palveluita ymmärretään hyvinvointi- ja terveystuotteiden kaupan alueella. Tutkimusaineiston analysoinnin ja johtopäätösten osalta voidaan todeta, että digitaaliset palvelut ymmärretään sähköisiksi palveluiksi, joita käytetään ilmaisina informaatiokanavina ja tehostamaan tai nopeuttamaan käyttäjien ja asiakkaiden toimintaan erilaisten palvelujen tai prosessien osalta. Digitaaliset palvelut muuttavat asiakkaiden ja case-yritysten tapaa toimia, mutta samalla mahdollistaa innovoimaan uusia liiketoimintamalleja.

Tutkimustulokset vahvistavat, että kriittiset menestystekijät digitaalisten palveluiden kehittämisen ovat perusprosessien toimiminen kokonaisvaltaisesti, taustainformaation eheys, asiakassegmentointi ja innovaatio-osaamisen kehittäminen case-yrityksessä. Tutkimustulokset resonoivat vahvasti Nylenin ja Holströmin (2015) sekä Alamäen ja Drinin (2015) luomiin viitekehyksiin, joissa keskeisimmät menestystekijät ovat palveluiden ja tuotteiden käyttökokemukset, teknologiat sekä yhteistyökumppanit. Menestystekijöitä voidaan arvioida eri näkökulmista ja tarkkuustasoilta, mutta nämä kolme elementtiä muodostavat tiiviin ekosysteemin. Yhteenvedon voidaan todeta, että digitaaliset palvelut tulee ymmärtää kokonaisuutena huomioiden arvoketjut. Digitaalisten palveluiden kehittämisessä tärkeintä on kokeilla, analysoida ja oppia uusia asioita.

Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys oli, miten asiakaskokemusta ymmärretään case-yrityksen digitaalisissa palveluissa ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimustuloksissa ilmenee, että digitaalisten palveluiden selkeys, helppokäyttöisyys, houkuttelevuus ja tiedon eheys vaikuttaa

asiakaskokemukseen. Digitaalisten palveluiden tulisi tarjota asiakkaille palveluita, jotka ovat asiakkaiden tunteisiin vetoavia ja vuorovaikutteisia. Asiakaskokemusta luovat kaikki tavat ja välineet, joilla asiakas on yhteydessä case-yritykseen.

Asiakaskokemusta tulee kehittää tarkoituksenmukaisella segmentoinnilla sekä mittaamisella. Tärkeimpinä kehittämisen työkaluna pidettiin asiakkaan palvelua ja liiketoimintasuhteiden ylläpitoa henkilösuhteilla. Tutkimistuloksista käy ilmi, että case-yrityksellä ei ole määritelmää sille, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan ja miten sitä halutaan kehittää. Case-yrityksessä liiketoiminta perustuu terveys- ja hyvinvointituotteiden helppokäyttöisten digitaalisten palveluiden tarjoamiseen verkossa kustannustehokkaasti ajasta ja paikasta riippumattomasti. Case-yrityksen liiketoiminta on OmniChannel eli monikanavaista liiketoimintaa, jossa asiakkailla ja asiakaskokemuksella on merkittävä rooli menestyksessä ja arvon tuottamisessa, kuten Weil & Woernerin (2015) liiketoimintamallissa on kuvattu.

Teoreettinen malli (Mayers & Schwager 2007) asiakassuhteiden johtamisesta osoittaa, että asiakaskokemuksen mittaamisessa tulee erottaa kaksi termiä toistaan asiakas suhteiden johtaminen (CRM) ja asiakaskokemuksen johtaminen (CEM). Teoreettisten mallien mukaisesti asiakaskokemusta voidaan kehittää joko palvelun teknisen laadun tai vuorovaikutuksen näkökulmasta. (Ilmarinen ja Koskela 2015; Albrecht 2003). Nämä termit tai käsitteet eivät nousseet esille tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimuksessa selvitettiin hyvin pintapuolisesti tietoturvaohjeita, jotka liittyvät digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Uhkina pidettiin perinteisiä tietoturvaohjeita kuten digitaalisen palveluun hakkerointia ja digitaalisten palvelujen tahallista heikentämistä. Riskinä pidettiin asiakastarpeiden unohtamista kehittämisen perusteena, minkä uskottiin suorasti vaikuttavan kehitys- ja ylläpitokustannuksiin. Tutkimuksessa ei noussut esille EU:n uusi tietosuojasetus, joka tulee voimaan 25.5.2018 ja joka vaikuttaa merkittävästi yritysten tapaan käsitellä ja käyttää henkilötietoja (Oikeusministeriö 2016). EU:n tietosuojasetuksen määräykset koskevat erityisesti minkälaisia henkilötietoja tallennetaan tai minkälaisia tietoja kerätään. Henkilötietoa on kaikki tieto, jos ihminen on tunnistettavissa suoraan tai välillisesti käsiteltävän tiedon perusteella. (Kiviniemi, 2016; Opitietosuojaa 2016.)

Yrityksessä on digistrategia ja strategia asiakaskokemuksen toteuttamiseksi. Yrityksellä on vahva halu ja visio palvella asiakkaitaan helposti ja kattavasti kaikissa kanavissa tarjoten heille tuotemerkkien mukaisia laadukkaita palveluita ja tuotteita. Strategiadokumentaatioissa ei kuitenkaan ole listattuna konkreettisia toimenpiteitä, miten organisaatio sitoutetaan tai toimintamallit jalkautetaan organisaatiossa. Tutkimusaineistossa on viitteitä siitä, että innovaatioosaamisen kehittämiseen pitäisi panostaa. Olen samaa mieltä tästä, mutta mielestäni ennen

kuin innovaatio-osaamista voidaan kehittää, tulisi ensin kuvata digitaalisen palveluiden suunnittelun ja kehittämisen prosessit sekä työkalut. Tämän jälkeen tulisi määrittää millaista asiakaskokemusta tavoitellaan digitaalisissa palveluissa sekä tarvittavat kompetenssit. Näiden määrittelyjen ja tarkennusten jälkeen voidaan tarkastella, onko yrityksen sisällä innovaatio-osaamista ja analysoida kriittisesti, osataanko tätä hyödyntää digitaalisten palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä.

Paras asiakaskokemus digitaalisissa palveluissa syntyy palvelun selkeydestä, helppokäyttöisyydestä, houkuttelevuudesta, tiedon eheydestä sekä ihmisten kokemista tunteista. Näiden tekijöiden ja merkitysten määrittely yhdessä asiakkaiden sekä organisaatiossa työskentelevien ihmisten kanssa, edesauttavat luomaan osaamista ja oivalluksia organisaatiossa ja ovat peruslähtökohtia uusien asioiden tai palveluiden innovoinnille. Tutkimusaineistosta nousut havainto oli, että yrityksellä ei ole selkeitä mittareita asiakaskokemuksen mittaamiseen. Yrityksellä ei myöskään ole tarkkaa määrittelyä tai toimintaohjetta siitä, mitä tarkoittaa hyvä asiakaskokemus monikanavaisessa liiketoiminnassa. Haastatteluissa tai aineistosta ei noussut esiin, tuleeko asiakaskokemuksen olla samanlaista asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Minusta tämä olisi mielenkiintoinen aihe tutkia, muuttuuko asiakaskokemus ja pitäisikö sen muuttua asiakassuhteen eri elinkaaren vaiheissa.

## 6.1 Case-yrityksen digitaalisten palveluiden kehittämisen viitekehys

Olen luonut uuden artefaktin eli viitekehysten, millaisia asioita tulee huomioida digitaalisten palveluiden kehittämisessä ja millaiset asiat vaikuttavat digitaalisten palveluiden asiakaskokemukseen. Viitekehys on esitetty kuviossa 11. Viitekehysten rakentamisessa on hyödynnetty digitaalisten palveluiden kehittämisen tutkimustuloksia sekä tutkimuksen johtopäätöksiä.

Digitaalisten palveluiden kehittämisen viitekehyksessä on kuvattu kokonaisuus, jossa asiakaskokemukseen ja digitaalisiin palveluiden kehittämiseen vaikuttavat eniten liiketoimintamalli, yrityskulttuuri sekä teknologia. Näiden osa-alueiden avulla voidaan tutkia ja suunnitella miten digitaalisia palveluita ja asiakaskokemusta kehitetään. Digitaaliset palvelut ovat kyseisessä viitekehyksessä osa ekosysteemiä, joka koostuu liiketoimintamallista, organisaatiokulttuurista, teknologiasta, prosesseista, tiedosta, asiakassegmentoinnista ja asiakaskokemuksesta.



Kuvio 11: Digitaalisten palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämisen viitekehys

Digitaalisten palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämisen viitekehys on työelämässä hyödynnettävä, koska se tiivistää yhteen tärkeimmät menestystekijät ja osa-alueet, jotka tulee huomioida digitaalisten palveluiden kehittämisessä liiketoiminta sekä tietohallinnon näkökulmasta. Viitekehysten avulla voidaan suunnitella konkreettisia prosesseja ja toimintatapoja kunkin osa-alueen sisällä. Tämän viitekehysten avulla voidaan tarkastella ja analysoida digitaalisten palveluiden kehittämisen alueita case-yrityksessä.

Viimeisimpien markkinatutkimuksien mukaan hyvinvointitrendit, joihin kuuluvat erityyppiset prosessoidut lisäravinteet sekä luonnonmukaisesti tuotetut ”Superfood”-tuotteet ovat riippuvaisia lyhyen tähtäimen trendeistä. Trendipohjaisessa liiketoiminnassa riskit ovat korkeammat ja kilpailu asiakkaista vielä kovempaa hyvinvointikaupan alueella. Tästä syystä esimerkiksi verkkokauppa on tärkeä myyntikanava tällaisille tuotteille. Menestystekijät tässä liiketoimintamallissa perustuvat siihen, millaisilla digitaalisilla palveluilla ja asiakaskokemuksilla voidaan vaikuttaa verkkokaupassa tarjottaviin palveluihin. Tärkeimmät kysymykset ovat, mitkä ovat ne toimenpiteet ja työkalut, joiden avulla palveluita tai asiakaskokemusta voidaan kehittää paremmiksi. Kehittämäni viitekehysten avulla voidaan suunnitella, miten digitaalisuutta hyödyntämällä voidaan muokata yrityksen tapaa toimia kaikissa prosessin vaiheissa huomioiden siitä syntyvä asiakaskokemus.

Kauppalehden mukaan digitalisaatiolla pitäisi tarkoittaa arvoa, joka syntyy uusista toimintavoista, innovaatioista, liiketoiminnan kehittämisestä, ohjelmateollisuudesta sekä käytettävistä



sovelluksista. Erilaiset ohjelmistot mullistavat toimialoja tarjoten digitaalisia palveluita verkossa, vaikka ohjelmistoilla itsestään ei ole mitään arvoa. Arvo syntyy asioista, jotka ohjelmistot mahdollistavat. Arvoa syntyy ihmisten toiminnasta, tottumuksista sekä tietosisällöistä tai laskentakaavioista. Digitaaliset palvelut syntyvät ohjelmateollisuuden toimintamallien pohjalta ja yritysten menestyksen määrittelee niiden kyvykyys hyödyntää erilaisia ohjelmistoja vuorovaikutteisesti verkostoissa, jotka koostuvat asiakkaista, muista yrityksistä ja partnereista. (Kauppalehti 2016.) Kauppa.fi artikkelissa viitataan brittiläiseen tutkimukseen, jossa mobiilios- tamisesta ennustetaan tulevan valitseva tapa verkko-ostamiseen. (Kauppa.fi.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että digitaaliseen palvelujen kehittäminen vaatii osaamista ja investointeja it-infrastruktuuriin, ja ennen kaikkea ihmisiin. Toistuva haluttu asiakaskokemus on lopulta yrityskulttuurin ilmentymä.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta arvioidaan eri näkökulmista. Tutkimuksen arvioinnin ehtona voi olla tutkimuksen tuottama uusi tieto, tutkimuksen laatu, tutkimuksen tieteellisyys, vaikuttavuus tai hyödynnet- tävyys ammatillisesti (Vilka 2015, 188–189). Tieteellisissä tutkimuksissa tutkimusta arvioidaan myös sen pätevyydellä (validiteetti) ja toistettavuudella (reliabiliteetti).

Pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata uskottavasti sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Mittaamisen onnistumista voidaan arvioida kolmen eri näkökulman avulla. Runeson yms. (2008) luokittelee pätevyyden rakenteelliseen, sisäiseen sekä ulkoiseen pätevyyteen. Rakenteellista pätevyyttä mitattaessa, pätevyys tarkoittaa kahta asiaa, kysymysten asettelua ja niiden ymmärtämistä. Tämä tarkoittaa sitä, millä tavalla tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden esi- merkiksi haastattelukysymyksiksi ja ymmärtävätkö haastateltavat kysymykset, siten kuin tut- kija oletti. (Vilka 2005, 161; Runeson yms. 2008, 153–154.)

Runeson (2008) korostaa sisäisen pätevyyden arvioinnissa tutkijan osaamista ja ymmärrystä vai- kuttaako, joku kolmas tekijä tutkittavaan asiaan. Sisäisen pätevyyden arviointi on oleellinen kausaalisessa eli syy-seuraustutkimuksissa. Ulkoiseen pätevyyteen vaikuttaa se, missä määrin havainnot ovat mielenkiintoisia ja yleistettäviä, miten vertailukelpoinen tutkimus on muihin tutkimuksiin ja tuottaako se laajemman kuvan teoreettisesta kehityksestä (Pirinen 2013, 78). Tapaustutkimuksissa on kuitenkin tarkoitus mahdollistaa analyyttinen yleistys. Tutkimustapauk- sissa, joiden välillä on yhteisiä ominaisuuksia tai tuloksia, ovat relevantteja teorian määrittä- miselle. (Runeson yms. 2008, 154.)

Laadullinen pätevyys tarkoittaa, että tutkija tutkii havaintojen tarkkuuden ottamalla käyttöön hyviksi todettuja menettelytapoja, kun taas kvalitatiivinen luotettavuus osoittaa, että tutkijan lähestymistapa on johdonmukainen eri tutkimusten ja erilaisten projektien välillä. (Cresswell 2014, 201.)

Toistettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että saadaanko tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden avulla tarkoitetut tulokset. Mittaus voidaan tehdä eri tutkijoiden välillä tai tutkittaessa samaa henkilöä eri tutkimuskierroksilla. (Hirsjärvi yms. 2013, 231.) Tutkimuksen reliabiliteetin varmistaminen on oleellisempi määrällisissä tutkimuksissa kuin laadullisissa tutkimuksissa.

Patton (1999) ja Yin (2009) määrittelevät tutkimuksen luotettavuuden perustuvan tarkkaan tutkimustekniikkaa ja analysointim metodeihin huomioiden datan oikeellisuus, luotettavuus ja triangulaatio. (Patton 1999, 1190; Yin 2009, 114–124.) Patton painottaa tutkimuksen luottavuuden arvioinnissa huomioimaan tutkijan uskottavuuteen perustuen mm. tutkijan koulutukseen, kokemukseen, saavutuksiin. Patton mukaan tutkimuksen uskottavuus perustuu kvalitatiivisen tutkimuksen arvoon, jossa tutkimuksen perusteellinen arvostus pohjautuu, laadullisiin menetelmiin, induktiiviseen analyysiin, tarkoituksenmukaiseen näytteenottoon ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun.

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksessa on käytetty tarkoin määriteltyä tutkimusmenetelmää ja tämän lisäksi sekä kohderyhmä, että tutkimuskysymykset ja käytettävät käsitteet ovat oikein kohdistettuja. Vilka painottaa, että tulokset vääristyvät, jos vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset väärin (Vilka, 2005, 161). Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimusmenetelmät vastaavat sitä ilmiötä, mitä tutkimuksessa on haluttu tutkia.

Tutkimuksen luotettavuutta on todennettu tarkalla raportoinnilla tutkimuksen eri vaiheista. Tämä perustuu Yinin (1994) suositteluun tutkimusprotokollaan. Tutkimuksessani olen noudattanut tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmää ja sääntöjä. Aineistot on tallennettu ja literoitu tutkimustietokantaan. Aineiston analysointi on esitetty taulukkomuodossa perustuen analysoinnin teoreettiseen malliin. Datan tiivistäminen ja johtopäätösten syntyminen on kuvattu johdonmukaisesti Excel-tilukkaan, jossa on dokumentoitu haastattelukysymykset sekä vastaukset.

### 6.3 Jatkotutkimukset

Tämän opinnäytetyön tietoaines on kerätty haastattelemalla case-yrityksessä työskentelevien henkilöiden tietoa ajatuksista.

Luonteva jatkotutkimus tästä aiheesta olisi tutkia, miten loppukäyttäjien eli asiakkaiden avulla kehitetään palveluja. Olisi mielenkiintoista kartoittaa, miten loppukäyttäjien kanssa kehitetään erinomaisia asiakaskokemuksen tuottavia palveluja. Jatkotutkimuksen tutkimuskysymykset voisivat olla, milloin asiakkaat tulee ottaa mukaan digitaalisten palveluiden suunnitteluun ja miten heiltä saatavaa tietoa voidaan parhaiten hyödyntää. Tutkimuskysymys voisi olla, miten käyttäjätutkimus muuttaa digitaalisten palvelujen ja asiakaskokemuksen suunnittelua.

Toinen jatkotutkimus voisi liittyä nykyisten järjestelmien käytettävyyteen eli käytettävyyssvaatimukseen ja siihen, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksen nykyisistä digitaalisista palveluista. Tämä auttaisi case-yritystä ymmärtämään, mitä mieltä asiakkaat ovat case-yrityksestä ja millä tavoin he haluavat olla mukana jakamassa kokemuksia ja tarinoita. Tämä tieto antaisi hyvät lähtökohdat yritykselle analysoida, miten hyvin olemassa olevat digitaaliset palvelut vastaavat asiakkaiden vaatimuksia ja käyttötarpeita ja millaisia vaatimuksia heillä on tulevaisuudessa. Tätä voitaisiin tutkia käyttämällä luotua viitekehystä ja samalla testata sen toimivuutta ja tehokkuutta.

## 7 Lopuksi

Oma tavoitteeni opinnäytetyön aikana oli laajentaa omaa ymmärrystäni digitaalisten palveluiden sekä asiakaskokemuksen kehittämisestä ja niiden menestystekijöistä. Tapaustutkimusmetodi oli hyvä valinta tutkimuksen toteuttamiseksi. Tapaustutkimuksen avulla pystyin hyvin hahmottamaan ja syventämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä käyttämällä Yinin ohjeistustakysymällä mitä, miten ja miksi kysymyksiä. Tapaustutkimuksen avulla sain paljon tietoa aiheista, jotka eivät ole nousseet kohdeorganisaation muista aineistosta tai niistä ei ole käyty avointa dialogia case-yrityksen henkilöstön kanssa. Suunnittelutieteellisen teoreettiset mallit laajensivat osaamista tietojärjestelmien kehittämisessä. Uskon, että tulen hyödyntämään oppimiani malleja kehittämistehtävissä jatkossakin.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut ajallisesti pitkä ja opettavainen prosessi tutkimuksen saloihin ja kompastuskiviin. Opinnäytetyön haastavin tehtävä oli löytää oikea ja täsmällisesti ymmärrettävä tutkimusyksikkö ja tapa analysoida aineistoa monipuolisesti. Saavutin itselleni asettaman tavoitteen ja kehitin uudenlaisen tavan suunnitella ja kehittää digitaalisia palveluita case-yrityksessä. Seuraava projekti ja siinä asetetut tavoitteet näyttävät, miten hyvin tai monipuolisesti kehittämäni viitekehystä voidaan hyödyntää digitaalisten palveluiden suunnittelussa.

## Lähteet

## Painetut lähteet:

Chaffey, D. 2015. *Digital Business and e-commerce Management*. United Kingdom: Pearson Education.

Crasswell, J.W. 1994. *Research design. Qualitative & quantitative approach*. Thousand Oaks: Sage.

Filenius, M. 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä. Docendo Oy.

Gregor, S. & Hevner, A. 2013. Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. *MIS Quarterly*. Vol. 37. No. 2, 337–355.

Hevner, A., March, S., Park, J. & Ram, S. 2004. Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*. Vol 28. No. 1, 75–105.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 1997. *Tutki ja kirjoita*. 11 painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 18.painos. Helsinki: Tammi.

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

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. painos. Sanoma.

Peppers, K., Tuunanen, T., Gengler C.E, Rossi, M., Hui. W., Virtanen V, Bragge. 2006. *The design science research process: a model for producing and presenting information*. Desrist.

Peppers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, A. & Chatterjee, S. 2008. A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, 24(3), 45–77.

Pirinen, R. 2013. *Towards Realization of Research and Development in a University of Applied Sciences*. University of Eastern Finland.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmä viidakon raivaajat- perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint.

Ruokonen, M. 2016. *Biteistä Bisnestä! – Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja*. Jyväskylä. Docendo.

TeliaSonera. *Uuskasvun polut*. 2016. TeliaSonera Finland. Vammalan kirjapaino.

Tuulaniemi, J.2013. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.

YIN, R.K. 2009. *Case Study research: desing and methods*. 4th ed. edn. Sage Publication, Inc.

Vilkkä, H.2015. *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. Juva.

Vilkkä, H. 2005. *Tutki ja Kehitä*. Tammi. Kerava.

Artikkelit:

Alamäki, A., Dirin, A. 2015. Digital Service Desing for Service Oriented Business Models. Interdisciplinary Studies Journal- Vol 4. Laurea University of Applier Sciences.

Albrecht, K. 2003. Digitizing the customer: The digital moat. *Managing Service Quality*; 2003; 13, 2; ProQuest Central.

Alter, S. 2013. Work System Theory: Overview of Core Concepts, Extensions, and Challenges for the Future. *Journal of the Association for Information systems*. JAIS. Volume 14, Issue 2, pp. 72-121. San Francisco.

Ardolino, M., Saccani, N., & Perona, M. The Impact Of Digital Technologies And Ecosystems On The Servitization Of Companies: A preliminary Analysis. *Proceedings of the Spring Servitization Conference (SSC2015)*.

Benbasat, I., Goldstein D.K, & Mead M. 1987. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 369-385.

Blank, S. 2006. *The Four Steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win*. Second edition.

Carlsson, C., & Walden., P. 2016. Digital Wellness Services for Young Elderly- a Missed Opportunity for Mobile Services. Åbo Akademi University.

Dubé, L. & Paré, G. 2003. Rigor in Information Systems Positivist. *Case Research: Current practices, Trends, and Recommendations*. *MIS Quarterly*. Vol. 27 No. 4, 597–635.

Eisenhardt, K. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*.

Hevner, A., March, S., Park, J. & Ram, S. 2004. Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28 (1), 76–105.

Järvinen, P. 2013. IS Reviews. Informaatiotieteiden yksikön raportteja. Tampereen yliopisto.

LeHong, H., Howard C., Gaughan D., & Logan, D. 2016. Building a digital business technology platform. Gartner.

Nylén, D., & Holmström, J. 2015. Digital Innovation Strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58, 57–67.

Patton, M. 1999. Enhancing the quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Services Research*. The Union Institute. Minneapolis.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. 1998. *The Experience Economy*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

Runeson, P. & Höst, M. 2009. Guidelines for conducting and reporting case study Research in software engineering. *Empirical Software Engineering*. 14/2009. Springer, 131–164.

Schmitt, B. 1999. *Experimental Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*. The Free Press, New York, NY.

Stake, R.E. 1995. *The art of case study: perspectives on practice*. Sage. Thousand Oaks, CA.

Mayer, C., & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review.

Weill, P., & Woerner, S.I. 2013. Optimizing Your Digital Business Model. MIT Sloan Management Review. VOL. 54, No.3.

Weill, P. & Woerner, S.I. 2015. MIT Sloan Management Review. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. VOL.56, No4.

Sähköiset lähteet:

Viik, H. 2016. Kiitos kuuluu kaikista kanavista- vai kuuluuko? Talouselämä. Viitattu 5.11.2016. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/merlinsystems/kiitos-kuuluu-kaikista-kanavista-vai-kuuluuko-6589941/>

Kauppa.fi. Viitattu 3.3.2017. [http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/mobiiliostamisen\\_merkitys\\_kasvaa\\_hurjaa\\_vauhtia\\_26068](http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/mobiiliostamisen_merkitys_kasvaa_hurjaa_vauhtia_26068)

Pihjala, S. Kauppalehti. 2016. Asiakaskokemus on tunne. Viitattu 14.10.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/asiakaskokemus-on-tunne/x6dcnYrW>.

Kauppalehti. 2016. Digitalisaatiosta tuli Suomen hypetetyin ja väärinkäytetyin termi. Viitattu 14.10.2016. <http://m.kauppalehti.fi/uutiset/digitalisaatiosta-tuli-suomen-hypetetyin-ja-vaarinkaytetyin-termi/rzZd4v5T>

Lindström, M. 2015. Taloudessa. Viitattu 19.11.2016. <https://taloudessa.fi/2015/08/digitaaliset-kuluttajatrendit-mitka-ilmiot-ovat-vahvistumassa-2015/>

Maijala. R. 2016. Tarkastelussa digitaalinen palvelupolku. Viitattu 19.11.2016. <http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/tarkastelussa-digitaalinen-palvelukokemus/>

Opitietosuojaa.fi. 2016. Viitattu 6.12.2016. <https://opitietosuojaa.fi/index.php/fi/56-lainsaadaentoe/lait/eun-tietosuojaa-asetus/23-tuleva-eu-n-tietosuojaa-asetus>

Solitan Think Tank loppuraportti 1. 2014. Viitattu 30.8.2016. <https://www.solita.fi/think-tank/#solita-think-tank-kauppa-web>

Tivia, Sofigate, Aalto-yliopisto. 22.9.2016. Tietohallintojen johtaminen Suomessa. Tutkimusraportti.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Case-tutkimus. Viitattu 5.10.2016. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

Valtiovarainministeriö. 2016. Viitattu 19.11.2016. <http://vm.fi/digitalisoidaan-julkiset-palvelut>.

Virtanen. J. 2017. Contrast. UX-design ja UI-design -Mitä eroa niillä on? Viitattu 24.4.2017. <https://contrast.fi/ux-design-ja-ui-design-mita-eroa-niilla-on/>

Muut lähteet:

Kiviniemi, P. 2016. EU:n muuttuvat tietosuojat. Esitysmateriaali.

Teräs, J. 2015. Case Study Research. Luento 1.

Oriola-KD vuosikertomus 2016. Esitysmateriaali

## Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1: Digitaalisen liiketoiminnan kulmakivet. (Weill & Woerner 2013, 73) .....                                   | 14 |
| Kuvio 2: Digitaalisen neljä liiketoimintamallia (mukaan Weill & Woerner, 2015, 29) .....                            | 15 |
| Kuvio 3: Digitaalisten tuotteiden tai palveluiden innovaatioprosessin viitekehys (Nylén & Holström, 2015, 61) ..... | 18 |
| Kuvio 4: Eri sidosryhmät suunnitteluprosessissa (Alamäki & Dirin, 2015, 12) .....                                   | 20 |
| Kuvio 5: Suunnittelututkimuksen DSRP-malli (Peppers, 2006) .....  | 25 |
| Kuvio 6: Suunnittelutieteen viitekehys (mukaan Hevner, March, Park 2004, 80) .....                                  | 27 |
| Kuvio 7: Työsystemiteorian viitekehys (Alter, 2013, 78) .....   | 29 |
| Kuvio 8: Yin malli: Tapaustutkimuksen vaiheet (Yin 2009, 2) .....   | 32 |
| Kuvio 9: Analysointiyksikkö: Asiakaskokemus digitaalisten palveluiden käytössä. ....                                | 35 |
| Kuvio 10: Interaktiivinen malli datan analysointiin (mukaan Miles, Huberman & Saldaña 2015) .....                   | 39 |
| Kuvio 11: Digitaalisten palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämisen viitekehys .....                              | 48 |

## Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1: CEM ja CRM eroavaisuudet (Mayers & Schwager, 2007) .....                     | 22 |
| Taulukko 2: Suunnittelutieteen eri viitekehykset (Peffer 2008, 91).....                  | 30 |
| Taulukko 3: Datan analysoinnin neljä strategiaa ( mukailen Yin, 2009, 130) .....         | 38 |
| Taulukko 4:Tutkimusattribuutit (Dubé & Paré 2003; Miles & Huberman 1994; Pirinen 2013)58 |    |
| Taulukko 5:Digitaaliset palvelujen kuvaus .....  | 60 |
| Taulukko 6: työskentelytapojen muutokset.....  | 61 |
| Taulukko 7: Muutokset liiketoiminnassa ja oman työn hallinnassa .....                    | 61 |
| Taulukko 8:Digitaalisten palveluiden kehittäminen .....                                  | 62 |
| Taulukko 9: Case- yrityksen asiakkaiden käyttämät digitaaliset palvelut .....            | 63 |
| Taulukko 10: Asiakaskokemuksen määritelmä.....   | 63 |
| Taulukko 11: Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen.....                              | 64 |
| Taulukko 12: Digitaalisten palvelujen riskit.....  | 65 |
| Taulukko 13: Kehittämisen uhat ja riskit .....   | 65 |



## Liitteet

|   |    |
|---|----|
| Liite 1: Tutkimuksen attribootit .....  | 58 |
| Liite 2: Tutkimuksen haastattelukysymykset .....                                | 59 |
| Liite 3: Digitaalisten palvelujen ominaiset piirteet .....                      | 60 |
| Liite 4: Liiketoimintavaatimukset digitaalisten palveluiden kehittämiselle..... | 61 |
| Liite 5: Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen .....                   | 63 |
| Liite 6: Digitaalisten palveluiden kehittämisen riskit ja uhat.....             | 65 |

## Liite 1: Tutkimuksen attributit

Tutkimuksen attributit on koottu tutkijan oman näkemyksen mukaisesti mukailien lähdeaineistoa.

|  |  |
|--|--|
| 1. Tutkimuksen otsikko                 | Miten digitaalisia palveluja voidaan kehittää hyvinvointi- ja terveystuotteiden kaupan alueella?   |
| 2. Tutkimuskysymykset                  | Miten digitaalisia palveluita ymmärretään?<br>Miten digitaalista asiakaskokemusta ymmärretään?<br>Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää digitaalisissa palveluissa?  |
| 3. Analysointiyksikkö                  | Asiakaskokemus digitaalisten palvelujen käytössä.  |
| 4. Tutkimuksen luonne                  | Laadullinen tutkimus.  |
| 5. Tutkimuksen lähestymistapa          | Induktiivinen ilmiötä kuvaileva tutkimus (digitaaliset palvelut ja digitaalinen asiakaskokemus).   |
| 6. Metodologia                         | Tapaustutkimus (Case Study Analysis).  |
| 7. Tutkimuksen suunnittelukirjallisuus | Benbasat, Golstein & Mead 1987. Eisenhardt 1989. Yin 2009. Dubé & Paré 2003. Teräs 2015.   |
| 8. Teoreettiset näkökulmat             | Digitalisaatio, digitaalinen liiketoiminta, digitaalinen asiakaskokemus, digitaaliset palvelut.  |
| 9. Tiedon keruumenetelmä               | Haastattelukysymykset (n=12), haastateltavat (n=6).  |
| 10. Kyselylomake                       | Teemahaastattelu. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset.  |
| 11. Analysointikirjallisuus            | Miles, Huberman ja Saldaña 2014, Yin 2009.   |
| 12. Analyysin muoto                    | Haastatteluvastauksien jaoteltu/luokiteltu samankaltaisuun ja eriäviin vastauksiin. Aineiston tiivistys. Tiivistystä aineistosta yhteenveto ja tutkimuksen päätulokset. Analyysi pohjautuu olemassa olevaan teoriaan.  |
| 13. Tuloksen merkitys                  | Luotu uusi arfefakti case-yritykselle. Digitaalisten palveluiden kehittämisen viitekehys, jossa liiketoiminnan, teknologian ja yrityskulttuurin sekä kriittisten menestystekijöiden huomioiminen on pohjana digitaalisten palvelujen analysoinnille ja kehittämiselle. |
| 14. Tutkijan rooli                     | Havainnointi ja haastatteluvastausten litterointi. Haastatteluaineistosta analyysien ja johtopäätösten työstäminen. Tutkijan rooli oli ulkopuolinen tarkkailija.   |

Taulukko 4: Tutkimusattribuutit (Dubé & Paré 2003; Miles & Huberman 1994; Pirinen 2013)

## Liite 2: Tutkimuksen haastattelukysymykset

| Käsiteltävä teema                                     | Haastattelukysymys nro   |
|---|--|
| Digitaaliset palvelut                                 |  |
|   | 1. Kerro miten ymmärrät /mitä ovat digitaaliset palvelut?  |
|   | 2. Millaisia digitaalisia palveluja käytät itse?   |
| Työelämän/liiketoiminnan näkökulma                    |  |
|   | 3. Miten omat työskentelytapasi ovat muuttuneet digitaalisten palveluiden myötä?   |
|   | 4. Miten digitalisoituminen on muuttanut oman työsi /liiketoiminnan /business mallia? Miten koet, että se tulee vaikuttamaan?  |
|   | 5. Minkälaisia digitaalisiin palveluihin liittyviä tarpeita liiketoiminta-alueellasi on?   |
|   | 6. Millaisia digitaalisia palveluita case-yrityksen asiakkaat käyttävät, mitä he tekevät siellä, tiedätkö? Mitä juuri kys. palvelussa on hyvää?  |
| Asiakaskokemus/ Asiakaskokemuksen johtaminen          |  |
|   | 7. Mitä on digitaalinen asiakaskokemus sinun mielestäsi? Miten olet määritellyt mitä on paras digitaalinen asiakaskokemus? Onko tälle määritetty jonkinlainen mittari?   |
|   | 8. Miten mielestäsi hyvä asiakaskokemus toteutetaan hyvin digitalisoituvassa liiketoiminnassa  |
|   | 9. Miten asiakaskokemuksen johtamiseen kiinnitetään huomioita samalla, kun palveluita digitalisoidaan?   |
|   | 10. Miten näkisit että asiakassuhteita hoidetaan sen jälkeen kun ”kaikki on digitalisoitu”? Tai mitkä asiat nousevat sen jälkeen. Miten pystytään kaiken automaation keskellä tuottamaan hyviä kokemuksia ja tunne välittämisestä? |
| Digitaalisen palveluiden kehittäminen, uhat ja riskit |  |
|   | 11. Minkälaisia riskejä koet digitaalisissa palveluissa olevan   |
|   | 12. Milla perusteilla investoidaan uusiin tekniikoihin? Tuottavatko investoinnit hyötyä asiakaskoh- taamisiin vai haetaanko niillä sisäistä tehokkuutta?   |

Liite 3: Digitaalisten palvelujen ominaiset piirteet

Taulukossa 5 on koottuna haastattelukysymykset 1 - 2.

|   |
|---|
| <b>1. Haastattelukysymys: Kerro miten ymmärrät /mitä ovat digitaaliset palvelut?</b>  |
| Verkossa toimintaa tukevia ja lisäarvoa tuottavia digitaalisia sovelluksia. Informaatiopalveluita. Ei maksullisia. Brändiä rakentavia. OmniChannel ajattelu tärkeätä. Asiakaskokemuksia tuottavia.  |
| <b>2. Haastattelukysymys: Millaisia digitaalisia palveluja käytät itse?</b>   |
| Viranomaispalveluita esimerkiksi pankkipalvelut, passin uusimien, taksin tilaamiseen, kurssi-ilmoittautumiset, postin seuranta.<br>Viihdepalvelut esimerkiksi lehdet, informaatiohaku, tv:n katsominen ajasta ja paikasta riippumatta. Mobiilipalvelut: sää, viihde, urheilu.<br>Ostopalvelut esimerkiksi verkkokaupat (vaatteet, matkat, kirpputorit). |

Taulukko 5: Digitaaliset palvelujen kuvaus

## Liite 4: Liiketoimintavaatimukset digitaalisten palveluiden kehittämiselle

Taulukoissa 6 - 8 on koottuna haastattelukysymykset 3 - 5. Taulukoissa on tiivistettynä aineiston samankaltaiset vastaukset sekä huomiot ja toisistaan eriävät vastaukset.

|  |
|--|
| <b>3.Haastattelukysymys:</b> Miten omat työskentelytapasi ovat muuttuneet digitaalisten palveluiden myötä?   |
| <b>Samankaltaisia vastauksia:</b><br>Ovat muuttuneet paljon ja tulevat muuttumaan entisestään. Tehostamismielessä erilaiset ohjelmistot mm. dokumenttien hallintaa, viestintään, aina tavoitettavissa sähköpostin välityksellä.  |
| <b>Huomiot/eriävät vastaukset:</b><br>Saisi muuttua/tehostua vielä enemmän organisaation sisällä. Haasteena se,että koko organisaatio ei ajattele tai toimi näin.<br>Haavoittuvuus, lamaanus työkalujen toimimattomuuden osalta. |

## Taulukko 6: työskentelytapojen muutokset

|   |
|---|
| <b>4. Haastattelukysymys:</b> Miten digitalisoituminen on muuttanut oman työsi /liiketoiminnan /business mallia? Miten koet, että se tulee vaikuttamaan?  |
| <b>Samankaltaisia vastauksia:</b><br>Focus: Sähköisten järjestelmien kehittämiseen, työkalut tehostavat toimintaa, kustannustehokkuus, uusia mahdollisuuksia, 24/7 ajattelumalli.   |
| <b>Huomiot/poikkeavia piirteitä vastauksissa:</b><br>Yllättävät muutokset (lainsäädännölliset, maailmanlaajuiset tapahtumat, trendit, kilpailu, uudet innovatiivisemmat palvelut). Digitaalisten palveluiden kehittäminen vaatii sisäistä näkemystä, resursseja, huomioitava ympäristö, lainsäädäntö, asiakkaat. Koko arvoketjua ajattelua pitäisi kehittää ja palvelut kehitetään kuluttajasuunnasta lähtöisin vaikka välissä toimisi esim. apteekki. Digitalisoituminen muuttaa kokonaisvaltaisesti business malleja, digitaalinen maailma on erilainen, lähestyminen siihen erilainen ketterä, läpinäkyvä. |

## Taulukko 7: Muutokset liiketoiminnassa ja oman työn hallinnassa

|   |
|---|
| <b>5. Haastattelukysymys:</b> Minkälaisia digitaalisiin palveluihin liittyviä tarpeita liiketoimintalueellasi on? |
| <b>Samankaltaisia vastauksia:</b>   |

Perusprosessit tulee toimia. Kehitystyötä tehdään kumppaneiden kanssa.24/7 ajattelu, taustainformaation eheys merkittävä, asiakassegmentointi.

**Huomiot/poikkeavia piirteitä vastauksissa:**

Yhteistyönmerkitys kasvaa. Yhtiötasolla tärkein oman organisaation osaamisen kehittäminen, ei tekninen kehittäminen ”business development” näkemystä mihin maailma on menossa ja millaisia tarpeita asiakkailla on nyt ja muutaman vuoden päästä. Tekemisen aloittaminen heti.

Taulukko 8:Digitaalisten palveluiden kehittäminen

## Liite 5: Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen

Taulukoissa 9 - 11 on koottuna haastattelukysymykset 6 - 10. Taulukoissa on tiivistettynä aineiston samankaltaiset vastaukset sekä huomiot ja toisistaan eriävät vastaukset.

|   |
|---|
| <p><b>6. Haastattelukysymys:</b> Millaisia digitaalisia palveluita asiakkaat käyttävät, miten he käyttävät palveluita?</p>  |
| <p><b>Samankaltaisia vastauksia:</b><br/>Olemassa olevia palveluita/toiminnallisuuksia käytetään tuotetietojen etsintään sekä oman asiantuntijuuden vahvistamiseen, Raportointiin. Profiilitiedot, perhetiedot, kanta-asiakkuus hyödyt</p>  |
| <p><b>Huomiot/poikkeavia piirteitä vastauksissa:</b><br/>Informaatiopalvelut top of mind, Kokonais-asiakaskokemuksen kautta huomioiden koko arvoketjun (OmniChannel ajattelu) mitä palveluja annetaan kanta-asiakkaille. Digitaaliset palvelut tulisi käsittää osana isompaa kokonaisuutta, jotta kehitys ei jää liian suppeaksi. Kokonaisvaltainen palvelu. Asiakkaat haluavat olla mukana kehityksessä.</p> |

## Taulukko 9: Case- yrityksen asiakkaiden käyttämät digitaaliset palvelut

|   |
|---|
| <p><b>7. Haastattelukysymys:</b> Mitä on asiakaskokemus (customer experience) sinun mielestäsi? Miten on määritelty, mitä on paras asiakaskokemus case-yrityksen tarjoamissa digitaalisissa palveluissa? Onko tälle määritelty jonkinlainen mittari?</p>  |
| <p><b>Samankaltaisia vastauksia:</b><br/>Mittaria ei ole määritelty digitaaliselle asiakaskokemukselle.<br/>Asiakaskokemus vuorovaikutteinen, tiedon eheys, ajantasaisuus, selkeys, läpinäkyvyys, käytön helppous, yhtenäinen kokemus eri kanavien osalta mitä tarjotaan, nopeus ketteryys, vetoa tunteisiin, asiakas palaa uudestaan.</p>                  |
| <p><b>Huomiot/poikkeavia piirteitä vastauksissa:</b><br/>Arvostavatko kaikki asiakkaat digitaalista asiointia Pitää ymmärtää mikä palvelu toimii ja mikä ei ja miten siitä päästää myös eroon<br/>Mikä on asiakaskokemus ylipäättänsä ennen tätä mietittävä. Osa sitä voi olla digitaalinen asiakaskokemus. Brändin rakentaminen, koko palveluprosessi.</p> |

## Taulukko 10: Asiakaskokemuksen määritelmä

|   |
|---|
| <p><b>8. Haastattelukysymys:</b> Miten mielestäsi hyvä asiakaskokemus toteutetaan hyvin digitalisoidussa liiketoiminnassa</p> |
|---|

**Samankaltaisia vastauksia:**

Asiakas pystyy hoitamaan asiat digitaalisesti, helposti, ilman ongelmia. Luottamuksen synnyttäminen, asiakkaalle jää hyvä fiilis, asiakkaiden haastattelu ja mielipiteiden mittaaminen.

**Huomiot/poikkeavia piirteitä vastauksissa:**

Asiakaskokemuksen johtaminen kokonaisuutena, lähtee asiakaskokemuksesta.

**9. Haastattelukysymys:** Miten asiakaskokemuksen johtamiseen kiinnitetään huomioita samalla, kun palveluita digitalisoidaan?

**Samankaltaisia vastauksia:**

Asiakasohjelmien luominen ja asiakas-segmentointi.

**Huomiot/poikkeavia piirteitä vastauksissa:**

Strategia, asiakaslupaus, brändi, imago toimii johdonmukaisesti linjassa -> tulee luonnollisesti eikä erottele digitaalista maailmaa kaikesta muusta. Mittarointi ja tiedon analysointi on oleellista.

**10. Haastattelukysymys:** Miten mielestäsi hyvä asiakaskokemus toteutetaan digitalisoituvassa liiketoiminnassa? Miten näkisit että asiakassuhteita hoidetaan sen jälkeen kun ”kaikki on digitalisoitu”? Tai mitkä asiat nousevat sen jälkeen. Miten pystytään kaiken automaation keskellä tuottamaan hyviä kokemuksia ja tunne välittämisestä?

**Samankaltaisia vastauksia:**

Asiakasta pitää kuunnella ja nähdä, henkilökohtaisilla suhteilla tehdään edelleen business:ta. Itse arviointi ollaanko samaa mieltä ja ollaanko aallonharjalla kehityksen osalta, tehdäänkö asioita asiakkaan hyväksi. OmniChannel välittäminen ja henkilökohtainen välittäminen, koska ihmiset pystyvät valitsemaan miten ja missä, minkälaista palvelua haluavat

**Huomiot/poikkeavia piirteitä vastauksissa:**

Pohdinta miten pitkälle on järkevä segmentoida asiakkuudet. Toimiala riippuvainen, analytiikka ja sen hyödyntäminen ja johtopäätöksien tekeminen.

Asiakasymmärryksen analysointiprosessi ja resurssointi, taustatiedon käsittely.

Henkilökohtainen asiakaspalvelu. Digitaalisuus on vanhanaikainen käsitys, maailma muuttuu ja tämä vaatii tekemistä ja tekoja, jotta digimaailma on helpompi kohdata.

Internet of things. Tehokas organisaatio, osa operatiivisista toiminnoista poistuu myös asiakasrajapinnasta, palvelutapojen edestakainen siirtyminen.

Taulukko 11: Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen



## Liite 6: Digitaalisten palveluiden kehittämisen riskit ja uhat

Taulukossa 12 - 13 on koottuna haastattelukysymykset 11 - 12. Taulukossa on tiivistettynä aineiston samankaltaiset vastaukset sekä huomiot ja toisistaan eriävät vastaukset.

|  |
|--|
| <b>11. Haastattelukysymys:</b> Minkälaisia riskejä koet digitaalisessa palveluissa olevan  |
| <b>Samankaltaisia vastauksia:</b><br>Tietoturvariskit, hakkerointi, palvelujen kannibalisointi, epäjohdonmukainen toiminta, keplottelu, keinottelu, valehtelu näkyy imagossa, itseisarvon takia, tehdäänkö oikeita asioita, asiakas jää etäiseksi, rakennetaan liian kompleksisia ratkaisuja, joita vaikea ja kallis ylläpitää, ei ymmärrystä tietosuojan ja tietoturvan osalta.   |
| <b>Huomiot/poikkeavia piirteitä vastauksissa:</b><br>Investointi, kehitys vesiputousmallin mukaisesti, ympäröivän maailman muutokset. Digitaalinen maailma vaatii ketteryyttä ja rehtiä meininkiä, ei ajatella kokonaisuutena, ei tehdä mitään. Tehdään palvelu pystyyn, mutta aliresursoidaan sen ylläpito ja kehitys. Kokeilu uusien asioiden kokeilemisessä, ja niistä oppiminen ja niiden analysointi tehokkuudesta ja asiakaskokemuksesta |

## Taulukko 12: Digitaalisten palvelujen riskit

|   |
|---|
| <b>12. Haastattelukysymys:</b> Millä perusteilla investoidaan uusiin tekniikkoihin? Tuottavatko investoinnit hyötyä asiakaskohtaamisiin vai haetaanko niillä sisäistä tehokkuutta?  |
| <b>Samankaltaisia vastauksia:</b><br>Molempia. Oleellista on hakea maksimaalista hyötyä.  |
| <b>Huomiot/poikkeavia piirteitä vastauksissa:</b><br>Teknologialla ei pitäisi olla merkitystä vaan mitä halutaan saavuttaa ja tämän istuttaminen tekniikkaan. Asiakastarpeet tulee olla huomioitu, kustannus-tehokkuus tiettyyn pisteeseen saakka, mutta ei rajoittava. |

## Taulukko 13: Kehittämisen uhat ja riskit