



Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen

Tuula Andersson | Mika Boedeker | Nina Helander |
Jari Jussila | Tuija Rantala | Virpi Sillanpää |
Katri Valkokari | Tytti Vasell | Vilma Vuori



Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen

Tuula Andersson, Mika Boedeker

Tampereen ammattikorkeakoulu

Nina Helander, Jari Jussila, Virpi Sillanpää, Tytti
Vasell, Vilma Vuori

Tampereen teknillinen yliopisto

Tuija Rantala, Katri Valkokari

VTT



ISBN 978-951-38-8583-0 (URL: <http://www.vtt.fi/julkaisut>)

VTT Technology 311

ISSN-L 2242-1211

ISSN 2242-122X (Verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8583-0>

Copyright © VTT 2017

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy

PL 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)

02044 VTT

Puh. 020 722 111, faksi 020 722 7001

Teknologiska forskningscentralen VTT Ab

PB 1000 (Teknikvägen 4 A, Esbo)

FI-02044 VTT

Tfn +358 20 722 111, telefax +358 20 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland Ltd

P.O. Box 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)

FI-02044 VTT, Finland

Tel. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7001

Sisällys

Esipuhe	4
1. Arvon tunnistaminen, yhteisluonti ja tunnekokemuksen mittaaminen	5
2. Arvon tunnistaminen	8
2.1. B2B-asiakkaiden arvo-odotusten kohtaaminen digikanavissa	8
2.2 Digitaalisen palvelun luoman arvon tunnistaminen	15
3. Arvon yhteisluonti	24
3.1 Palvelumuotoilulla ymmärrystä digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin B2B- liiketoiminnassa	24
3.2 Yhteiskehittämisellä arvoa	29
4. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen tunteita mittaamalla	33
4.1 Tunteiden tunnistaminen	33
4.2 Työkaluja tunteiden mittaamiseen	37
5. Yhteenveto: Arvonluonnin ymmärtäminen	53

Esipuhe

Digitalisaatio, kaikkialla läsnä oleva yhteys ja globalisaatio tulevat radikaalisti muuttamaan yritysten luonnetta ja niiden keinoja luoda arvoa. Muutos tapahtuu monella eri tasolla ja tulee olemaan vaikutuksiltaan kriittinen yritysten selviytymistä ja kasvua ajatellen. On kyseessä sitten digitaalisuuteen tai globaaliin toimintaan pohjautuva toimintamalli, asiakas pyrkii hankkimaan ratkaisun, joka parhaiten palvelee hänen omaa arvonluontiprosessiaan. Perinteisen tarjoajalähtöisen arvonluontilogiikan sijaan entistä yleisempää on, että arvon ymmärretään syntyvän osapuolten resurssien integroimisen ja yhdistämisen seurauksena – arvoa luodaan siis yhdessä (co-creation).

Käytännössä tämä monitahoinen muutos on koettu yrityksissä haastavaksi. Digitalisaation ja arvonluonnin logiikan muutoksen on tapahduttava jatkuvassa vuorovaikutuksessa liiketoiminnan osapuolten kesken, eikä se ole mahdollista yksisuuntaisesti pelkkiä taloudellisia hyötyjä tavoitellen. Menestyvän liiketoiminnan resepti saattaa yhtäkkiä kuulostaa yksinkertaiselta, jos se määritellään yrityksen kyvyksi luoda asiakkailleen arvoa myymiensä tuotteiden ja palveluiden kautta. Onko menestyksen rakentaminen kuitenkin näin helppoa? Mitä ylipäättään tarkoitamme jo kliseiseksi muodostuneella lausahduksella arvonluonnista? Miten arvonluonti muuttuu digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä? Miten voimme tunnistaa ja jopa mitata syntynyttä arvoa? Entä miten tähän kaikkeen liittyy asiakaskokemus tai tunteet?

Tässä julkaisussa etsitään vastauksia edellä oleviin kysymyksiin. Julkaisu on yhteiskehittämisen menetelmin syntynyt tuotos, jonka on kirjoittanut Tekes-rahoitteen VALIT-projektin tutkijatiimi neljästä eri tutkimusorganisaatiosta yhteistyössä projektiin osallistuneiden yritysten kanssa. Julkaisun ensimmäisessä luvussa käsitellään arvonluonnin ja yhteiskehittämisen ilmiötä yleisesti. Tämän jälkeen arvonluontia tarkastellaan julkaisussa kolmen pääteeman kautta. Nämä ovat arvon tunnistaminen, arvon yhteisluonti ja tunnekokemuksen ymmärtäminen. Jokaisessa näitä teemoja käsittelevässä luvussa (luvut 2, 3 ja 4) esitetään käytännön yritys-caseissa kehitettyjä ja testattuja menetelmiä, malleja ja työkaluja digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Kukin luku sisältää myös tiiviin katsauksen siihen teoreettiseen taustaan, johon esitellyt menetelmät ja työkalut perustuvat. Alalukujen lopussa olevat kirjallisuusluettelot ohjaavat lukijaa löytämään lisää aiheeseen liittyviä julkaisuja. Julkaisun päätteeksi kootaan yhteen erilaisia työkaluja asiakasarvon kehittämiseksi.

Toivomme julkaisun antavan käytännönläheisiä ideoita ja työkaluja kaikille asiakasarvon kehittämisen parissa työskenteleville.

Tampereella 26.10.2017

1. Arvon tunnistaminen, yhteisluonti ja tunnekokemuksen mittaaminen

Arvonluonti voidaan nähdä hyötyjen ja uhrausten välisenä erotuksena. Nämä hyödyt ja uhraukset sisältävät paitsi rahallisia, myös aineettomina tekijöitä. Aineettomat hyödyt voivat konkretisoitua esimerkiksi osaamisena, parempana markkina-asemana ja sosiaalisina palkintoina. Aineettomat uhraukset voivat puolestaan koostua esimerkiksi menetetyistä ajasta ja syntyneestä vaivasta sekä ylipäättään luopumisesta jostain toisesta vaihtoehdosta. Asiakkaan kokema arvo onkin aina suhteutettu kilpailutilanteeseen eli niihin vaihtoehtoihin ratkaisuihin, joita asiakas harkitsee tai joita on saatavilla kyseisen tarpeen täyttämiseksi.

Arvoa voidaan jäsentää esimerkiksi tarkastelemalla sitä käyttöarvon (value in use) ja koetun arvon (perceived value) näkökulmista. Erityisesti koettu arvo on subjektiivista, jolloin siihen vaikuttaa yksilön tunnekokemukset ja arvo-odotukset.

Koettua arvoa on yleensä hankalampi mitata kuin käyttöarvoa, johon on liiketaloustieteessä laadittu erilaisia kustannus-hyötyvertailuja ja -mittareita. Tässä julkaisussa keskitytään käyttöarvon sijasta koettuun arvoon ja esitetään erilaisia työkaluja kokemuksellisen arvon tunnistamiseen, kehittämiseen ja mittaamiseen. Avaimia arvonluontiin tarjoilimme myös projektin väliraportissa, jossa jäsennettiin arvonluonnin monimuotoista kenttää useilta tasoilta (Helander & Vuori 2017).

Epätarkka käsitys arvosta on todennäköisempää esimerkiksi silloin, kun kyseessä ovat aineettomat ominaisuudet ja palvelut, systeemiset ja kompleksiset hyödykkeet, myöhemmin realisoituvat hyödyt, oston jälkeiset kulut ja asiakkaalle uusien hyödykkeiden, tuotteiden tai palveluiden kustannukset sekä epäsäännöllisesti ostettavat hyödykkeet. Aina ei ole helppoa ennakoita, mitkä vaihtoehdot asiakas näkee mahdollisina ja vertailukelpoisina. Ja vaikka vaihtoehdot pystyttäisiin tunnistamaan, on ymmärrettävä myös, mistä rahallisista ja ei-rahallisista tekijöistä asiakkaan kokema arvo lopulta muodostuu.

Digitalisoituvassa ympäristössä aineettomien arvojen merkitys korostuu, ja siksi arvon tunnistaminen sekä asiakkaan kokeman arvon mittaaminen ovat keskeisiä tekijöitä arvonluonnin ymmärtämisessä. Lisäksi monimutkaistuvat ratkaisut edellyttävät yhä useammin arvon yhteiskehittämistä useiden toimijoiden kesken. Uudenlaisina arvonluonnin ympäristöinä digitaaliset yhteiskehittämisen alustat kytkvät toimijoita yhteen yli maantieteellisten rajojen. Uusia mahdollisuuksia syntyy, kun alustatoimijat hyödyntävät, välittävät ja kaupallistavat dataa, mahdollisesti myös käyttäjien henkilökohtaista dataa. Nämä uudet ratkaisut voivat parhaimmillaan yhdistää digitaalisen ja fyysisen saumattomaksi palvelukokemukseksi. Organisaation digiloikka vaatii ajattelun ja resurssien uudelleensuuntaamista. Siksi digitalisaation suurimpana jarruna eivät useinkaan ole kustannukset tai tietoturva vaan organisaatio itse.

Digitalisaatio ei ole pelkästään teknologiaa, vaan sisäänrakennettuna pitäisi olla asiakaslähtöisyys ja erityistä huomiota pitäisi kiinnittää toiminnan ja toimintaprosessien muutokseen.

Digitalisaatio muuttaa monella tavalla vuorovaikutusta, esimerkiksi kanavat monimuotoistuvat, kohtaamispisteet lisääntyvät ja vuorovaikutuksen sykli nopeutuu. Kohtaamisilla on siis merkitystä, ja kohtaamisia voi olla monenlaisia. Yrityksen edustajan ja asiakkaan välisissä kasvokkaisissa kohtaamisissa syntyy tunteita, mutta niitä syntyy myös esimerkiksi palvelutapahtumassa mukana olevien muiden asiakkaiden toiminnasta tai asiakkaan kohdatessa yrityksen digitaaliset palveluprosessit. Tärkeää olisi ymmärtää, miten nämä eri tunteet vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Liiketoiminnan kannalta on mahdotonta tunnistaa ja mitata kaikkia tunteita. Tärkeää olisi oppia tunnistamaan ne tekijät, jotka aiheuttavat niin sanottuja huipputunteita, ovat ne sitten negatiivisia tai positiivisia huippuja, ja vaikuttaa niihin tekijöihin, joihin yritys ylipäätään kykenee vaikuttamaan. Kaikkea ei voi muuttaa, mutta pienilläkin muutoksilla on vaikutusta. Esimerkiksi palvelukokemuksissa sellaisilla pienillä, positiivisia tunteita herättävillä tekijöillä kuten huomioonottaminen, hymy tai virhetilanteessa anteeksipyyttäminen, on usein niin paljon arvoa luovaa vaikutusta, että alun perin negatiiviseksi suuntautumisessa ollut asiakaspolku voi kääntyä kokonaisarvon näkökulmasta reilusti plussalle.

Tunteet voidaan määritellä rajapinnaksi ihmisen ja ympäristön välille. Tunnekokemus syntyy asiakaspolun erilaisten kosketuspisteiden kautta.

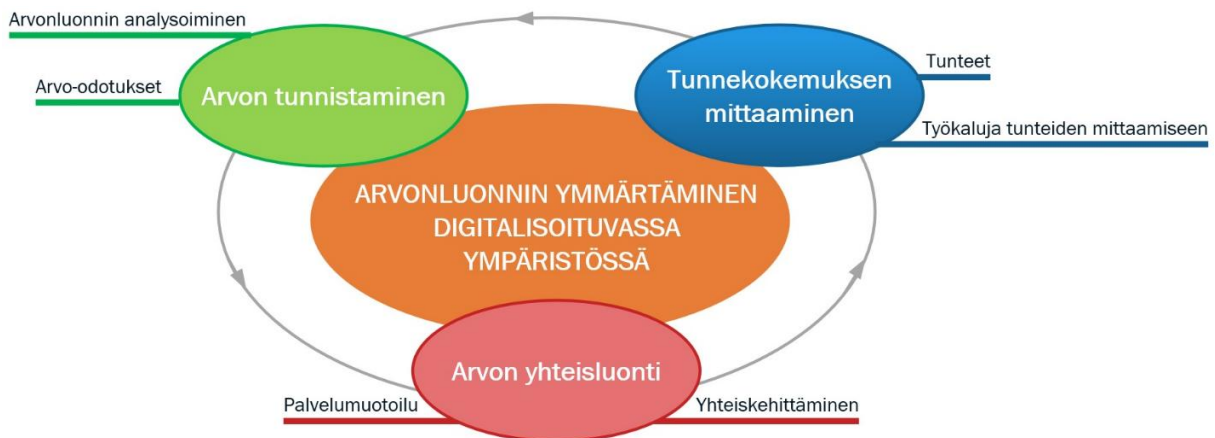
Yksi lähestymistapa arvonluonnin ja tunteiden maailmaan on tarkastella arvonluontia polkuna tai prosessina, joka koostuu erilaisista vaiheista. Kussakin vaiheessa asiakkaalla on mahdollisia huolenaiheita, jotka ratkaisemalla yritys voi ilahduttaa asiakasta ja synnyttää positiivisia tunteita ja jopa luottamusta. Mikäli toimittajayritys kykenee tunnistamaan asiakkaan keskeiset haasteet ja tukemaan asiakasta niiden voittamisessa, pystytään luomaan positiivisia tunteita ja arvoa asiakkaalle. Kulkemalla asiakkaan rinnalla pidempi polku voidaan joskus onnistua luomaan jotakin niinkin mittaamattoman arvokasta kuin tunneside. Ja kaikki tiedämme, miten arvokkaita uskolliset asiakkaat ovat.

Yksittäisen yrityksen tarjoama on harvoin tarpeeksi kattava tyydyttämään kaikkia asiakkaan tarpeita kerralla. Globaali verkottunut toimintaympäristö ja toisiinsa linkittyvät arvonluonnin verkostot sen sijaan voivat taata resurssien ja sopivien kokonaisratkaisujen saatavuuden. Digitalisaatio on mahdollistanut uudenlaisia arvon yhteisluonnin toimintatapoja, jotka pohjautuvat esimerkiksi yhteisöllisyyteen, sosiaalisen median hyödyntämiseen ja joukkoistamiseen. Tämän johdosta on kyettävä ymmärtämään ja edelleen kehittämään myös hyvin uudenlaisia arvonluonnin ja yhteiskehittämisen malleja, joissa asiakkaat, partnerit ja/tai muut sidosryhmät luovat toisilleen arvoa ja sisältöä.

Arvon yhteiskehittämisessä korostuu toimijoiden tasavertaisuus, vaikka jollakulla onkin lopullinen päätösvalta yhdessä kehitettyjen ratkaisujen käyttöönotosta, käyttöoikeuksista ja omistajuudesta.

Toimivan yhteiskehittämisen pelisäännöt määrittelevät osallistuneiden toimijoiden oikeudet ja velvollisuudet. Tilanteesta ja toimintaympäristöstä riippuen toimijoina voivat olla palvelujen järjestäjät, tilaajat, tuottajat, yritykset, yhteisöt, henkilöstö, asiakkaat, palvelujen käyttäjät, kuntalaiset ja kansalaiset. Parhaimmillaan uudet yhteiskehittämisen kokoonpanot luovat lisäarvoa yhdistämällä yksilöitä ja organisaatioita, jotka eivät muuten löytäisi toistensa tarpeita ja synnyttämällä innovaatioita eri innovaattoreiden antaessa panoksensa kokonaisvaltaisen ratkaisun ja/tai tarvittavan ekosysteemin synnyttämiseksi.

Kuva 1 havainnollistaa julkaisun rakennetta ja teemoja. Luku 2 käsittelee arvon tunnistamista arvo-odotusten ja arvonluonnin analysoimisen näkökulmista. Luvussa 3 tarkastellaan yhteiskehittämistä palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen kautta. Luku 4 keskittyy kokemuksen mittaamiseen nimenomaan tunteiden kontekstissa.



Kuva 1. Kirjan teemat.

Tässä julkaisussa arvonluontia tarkastellaan edellä mainittujen teemojen kautta ja niihin liittyvien erilaisten ratkaisujen soveltamista kuvataan käytännön yrityscaseissa. Luvussa 2.1 käsitellään asiakkaan arvo-odotuksia sekä digikanavastrategian kehittämistä SKS Groupin tapauksessa. Solitan Lupapiste-palveluratkaisua käsittelevä case luvussa 2.2 keskittyy digitaalisen palvelun luoman arvon tunnistamiseen julkisella sektorilla. Luvussa 3.1 syvennyttään palvelumuotoilun hyödyntämiseen IT-yritys Metosinin casen kautta. Luku 4.2 keskittyy tunnekokemuksen mittaamiseen eri näkökulmista: Case Gofore käsittelee asiakaskokemuksen mittaamista projektiympäristössä. Tapahtumakokemuksen mittaamisesta kerrotaan kahdessa eri casessa, jotka toteutettiin Funmedian kanssa. Lopuksi tarkastellaan tunnetilojen tunnistamista sosiaalisen median viesteistä Goforelle toteutetun tutkimuksen kautta. Julkaisun päätteeksi kootaan yhteen erilaisia työkaluja asiakasarvon kehittämiseksi.

Kirjallisuutta

Helander, N. & Vuori, V. (toim.) (2017) Avaimia arvonluontiin. Juvenes.

<http://www.valit.fi/single-post/2017/04/06/Avaimia-arvonluontiin--julkaisu>

2. Arvon tunnistaminen

2.1. B2B-asiakkaiden arvo-odotusten kohtaaminen digikanavissa

Tämän luvun tarkoituksena on tunnistaa ja ymmärtää B2B-asiakkaiden arvo-odotuksia yrityksen kehittäessä digikanavastrategiaansa ja sen yhtenä osa-alueena digitaalista ostoprosessiaan. Tarkoitukseen kehitetyt menetelmät auttavat digikanavastrategian kokonaisuuden hahmottamisessa sekä asiakkaiden arvo-odotusten tunnistamisessa ja arvioinnissa. Menetelmät koostuvat digikanavastrategian eri ulottuvuuksien viitekehyksestä sekä yrityskumppanin kanssa yhteistyössä asiakkaille suunnitellusta ja toteutetusta arvo-odotuskyselystä.

Digikanavastrategian laatiminen auttaa kohdentamaan toimet ja sisällöt digikanavissa niin, että ne palvelevat sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia tarpeita.

Digikanavien asiakkaille tuottaman arvon sekä haasteiden selvittäminen helpottaa digikanavastrategian laatimista sekä yrityksen asiakkaiden arvo-odotuksiin vastaamista realistisesti ja hallitusti.

Digikanavastrategian eri osa-alueet viitekehyksessä ovat markkinointi ja myynti, henkilöstöhallinto (HR), alusta, viestintä, tutkimus ja kehitys (T&K) sekä laillisuus, luottamuksellisuus ja aineettoman omaisuuden oikeudet (Intellectual Property Rights, IPR). Arvo-odotuksia on käsitelty tutkimuksessa kysymällä asiakkailta mm., minkälaisia hyötyjä digitaaliset kanavat voisivat heille tuoda, mitä he arvostavat ostoprosessissa, minkälaisissa tilanteissa ostoprosessin aikana he näkevät saavansa hyötyjä digitaalisista kanavista sekä myös sitä, mitkä ovat tämänhetkiset suurimmat haasteet hyödyntää digitaalisia kanavia ostoissa ja yhteydenpidossa myyjäyrityksen kanssa.

Digitaaliset kanavat tässä tutkimuksessa sisältävät esim. seuraavat kanavat: verkkosivut, ekstranet, hakukoneet, sähköposti, uutiskirjeet, mobiilisovellukset, Facebook, LinkedIn, Twitter, WhatsApp, kuvayhteisösivut (esim. Pinterest, Flickr, Instagram), videosisältösivut (esim. Youtube), keskustelupalstat, blogit, asiakaspalveluchat, verkkoseminaarit (webinars).

Yrityscasena on kone- ja laiterakennusalan moniosaaja SKS Group Oy, joka haluaa kehittää digitaalisten kanavien hyödyntämistään. Menetelmän tuloksena yritys saa kokonaiskuvan digikanavastrategiaansa vaikuttavista tekijöistä asiakaslähtöisesti. Kyselymenetelmän avulla yritys saa paremman ymmärryksen asiakkaidensa tarpeista ja arvo-odotuksista pystyen näin kohdentamaan kanaviaan oikealla tapaa eri asiakasryhmille sekä muotoilemaan omaa digikanavastrategiaansa.

Digikanavastrategian hahmottaminen auttaa yritystä erilaisten kanavien hyödyntämisessä

Sosiaalisesta mediasta ja digikanavista julkaistut lukemattomat artikkelit ja kirjat antavat ohjeita sosiaalisen median hyödyntämiseen markkinoinnissa, tiedon jakamiseen eri kanavissa tai ohjeita sosiaalisen median yhteisön perustamiseen. Kokonaisvaltaista näkemystä digikanavien hyödyntämiseen on käsitelty erittäin vähän kirjallisuudessa (Graf ja Mandl, 2013; Effing ja Spil, 2016) ja vielä vähemmän yritysten välisen liiketoiminnan yhteydessä.

Digikanavien hyödyntämistä tulisi tarkastella monitahoisesti ja kysyä samalla, mihin tarkoitukseen kutakin kanavaa halutaan käyttää, keitä tavoitellaan ja millä sisällöllä. Eri kanavia käyttävät erilaiset asiakkaat ja sidosryhmien osapuolet. Kaikilla heillä on erilaiset tarpeet ja eri kanavien tulisi palvella eri käyttötarkoituksia. Jokin kanava voi olla puhtaasti markkinointiin tarkoitettu. Esimerkiksi Facebook voi olla käytössä lähinnä kuluttajapuolen markkinointiin ja siellä mainostetaan vain tietyille kohderyhmälle. Twitteriin taas voidaan linkittää vaikkapa toimialaan liittyviä artikkeleja tai katsauksia edesauttaen asiantuntijaimagon vahvistamisessa. Myös yritysostajien toiveet vaihtelevat digikanavien käytön suhteen ja digitalisaatio ei vielä ole syrjäyttänyt kasvokkain tapahtuvaa myyntiä (Rantala et al., 2017), vaikka uusimpien tutkimusten mukaan asiakas on voinut tehdä jo ostopäätöksen ja käynyt läpi yli puolet ostopolustaan ennen myyjän tapaamista (esim. Dixon ja Adamson, 2011). Yrityksen tulisikin olla tietoinen omasta asiakaskunnastaan, potentiaalisista asiakkaistaan sekä heidän erityispiirteistään ja toiveistaan digikanavien hyödyntämiselle.

Aikaisemmat digikanavien käytön strategisiin linjauksiin liittyvät tutkimukset käsittelevät lähinnä sosiaalisen median strategian laatimiseen liittyviä tekijöitä ja niiden pääpaino ei ole B2B-liiketoiminnassa tai erilaisten digikanavien hyödyntämisessä niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Seuraavaan taulukkoon on koottu joissain lähteissä käsiteltyjä digikanavastrategiaan liittyviä pääteemoja (Taulukko 1).

Strategiset näkökulmat ovat tärkeitä päätettäessä, miten ja millainen sosiaalinen media sopii yrityksen organisatoriseen rakenteeseen ja liiketoimintaan. Trendien arviointi auttaa kuvaamaan sitä, kuinka sosiaaliset teknologiat voisivat palvella liiketoiminnan tavoitteita (Lardi, 2013). Sosiaalisen median nopeus ja itseorganisoituvuus puolestaan vaikuttaa useisiin strategisiin ratkaisuihin – tyypillisesti liittyen suhteisiin, tuotteisiin/palveluihin, asiakkaisiin tai hintaan (Andzulis et al., 2012).

Lisäksi yritysten tulisi tunnistaa ja ymmärtää arvolupaus asiakkaalle sekä arvon yhteiskehittelyyn liittyvät näkökulmat jo ennen yrityksen siirtymistä sosiaaliseen mediaan (Ketonen-Oksi et al., 2016). Sosiaalinen media voi vaikuttaa yrityksen sidosryhmien suhteisiin liittyvään strategiaan antamalla lisäkanavan asiakkaille heidän äänensä kuulemiseen. Lisäksi yrityksen asiakkaisiin liittyvät strategiset linjaukset hyötyvät sosiaalisesta mediasta, koska myyntiprosessiin voidaan saada reaaliaikaista palautetta muilta asiakkailta, kilpailijoilta ja asiantuntijoilta, jotka kohtaavat erilaisissa sosiaalisen median kanavissa. (Andzulis et al., 2012) Kuitenkaan missään aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole kokonaisvaltaista näkemystä digikanavastrategiasta, joka

tarkastelisi yrityksen eri toimintoja laajasti sisältäen niin sisäisen vuorovaikutuksen kuin ulkoisen vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa.

Taulukko 1. Digikanavastrategiaan liittyvät pääteemat kirjallisuudessa.

Sisältö	Digikanavastrategiaan liittyvät pääteemat	Lähde
Sosiaalisen median strategian viitekehys ja laatimisen eri vaiheet	Strategisten tavoitteiden ja vision tarkastelu, trendien arviointi sekä kilpailijoiden tarkastelu tulisi tehdä ennen strategiatyön aloittamista. Pääteemat: henkilöt, teknologia, ohjaus, riskit, organisaatorakenne, muutos ja oppiminen, tukirakenne ja prosessit	Lardi, 2013
Sosiaalisen median strategioiden arviointiin viitekehys ja strategian sisällön pääaiheet	Kohderyhmä, kanavan valinta, tavoitteet, resurssit, menettelytavat, seuranta sekä toimintasuunnitelma	Effing ja Spil, 2016
Sosiaalisen median strategian pääteemat korkeammassa koulutussektorissa	Koulutus, tutkimus, yhteiskunta, identiteetti, hallinto, suhteet, tieto	Oliveira ja Figueira, 2015
Sosiaalinen media ja sen vaikutukset myyntiprosessiin	Sosiaalisen median rooli myyntiprosessin eri vaiheissa: asiakkaan ymmärtäminen, lähestyminen asiakasta, tarpeiden tunnistaminen, esittäminen, päättäminen, palvelu ja jatkotoimenpiteet	Anzulis et al., 2012
Sosiaalisen median strategia verkossa toimiville palveluille, sosiaalisen median strategiaprosessi	Kohdeasiakkaat, yrityksen nykytilanne sosiaalisessa mediassa ja sen keskusteluissa, kilpailijoiden toimet, sosiaalisen median tavoitteet, alusta, sosiaalisen median vuorovaikutuksen suunnittelu ja hallinta, tulosten mittaaminen ja vaikutukset nykyiseen prosessiin	Mills ja Plangger, 2015

Menetelmä 1: Arvo-odotuskysely – Asiakkaiden arvo-odotukset ja luottamuksellisuus digitaalisesta B2B-ostoprosessista

Menetelmäksi asiakkaiden arvo-odotusten sekä luottamuksellisuusnäkökulmien tunnistamiseen digitaalisessa B2B-ostoprosessissa kehitettiin internetkysely, joka koostui kuudesta eri osa-alueesta sekä noin 20 kysymyksestä. Kysymykset oli jaoteltu seuraaville kuudelle eri osa-alueelle:

- digitaalisten kanavien käyttö ostoprosessissa,
- digitaalisten kanavien käytön hyödyt,
- digitaalisten kanavien käytön haasteet,
- luottamuksellisuus digitaalisissa kanavissa,
- case-yrityksen digitaaliset palvelut ja
- yleiset tiedot.

Kysymykset liittyvät mm. seuraaviin näkökulmiin: mitä seikkoja asiakas arvostaa ostoprosessissa, mitkä ovat ostoihin liittyvät haasteet, digikanavien käyttömäärät, hyödyt, tilanteet, joihin kanavat soveltuvat parhaiten sekä haasteet ja syyt, miksi ei käytä digikanavia. Lisäksi kyselyssä kysyttiin luottamuksellisuudesta digikanavissa sekä kanaviin liittyvistä tietämysturvallisuusriskeistä muutamilla erilaisilla kysymyksillä. Case-yrityksen tarjoamien digitaalisten palvelujen käytöstä ja toiveista eri kanavien suhteen oli myös pari kysymystä. Yleisissä kysymyksissä kysyttiin mm. vastaajan roolia ostamisessa ja sosiaalisen median käytön aktiivisuutta yksityiselämässä ja työasioissa.

Kyselyn avulla saadaan arvokasta tietoa siitä, mitä asiakkaat digikanavilta odottavat, miten he haluavat niitä käyttää ja kuinka luottamuksellisten asioiden yhteydessä. Tämä auttaa kohdentamaan ja valitsemaan kanavia sekä sisältöjä digikanavastrategiaan liittyen.

Menetelmä 2: Digikanavastrategian eri ulottuvuudet -viitekehys

Digitalisoituminen tuo yritykselle paljon mahdollisuuksia kommunikointiin niin yrityksen sisäisesti kuin asiakkaiden ja koko verkoston välillä. Valitseminen eri digikanavien välillä sekä eri kanavien tavoitteiden, sisältöjen ja kohderyhmien päättäminen ja laatiminen voi kuitenkin olla haastavaa, jos niihin ei ole selkeitä linjauksia. Kahden eri hankkeen (VALIT ja DIVA) aineistoja yhdistelemällä kehitetyn digikanavastrategian eri ulottuvuudet ovat markkinointi ja myynti, HR, alusta, viestintä, T&K sekä laillisuus, luottamuksellisuus ja IPR (Rantala ja Antikainen, 2015). Tarkastelemalla digikanavien käyttöön liittyviä seikkoja näistä kaikista näkökulmista, strategiasta muotoutuu kattava kokonaisuus (kuva 2).



Kuva 2. Digikanavastrategian eri osa-alueet.

Markkinoinnin ja myynnin yhteydessä mietitään mm. selkeätä visiota ja tavoitteita erilaisten digikanavien käytölle sekä ymmärrystä siitä, mitä lisäarvoa ne luovat asiakkaalle ja millä tapaa asiakas haluaa kommunikoida. Digikanavista tuleville liideille, eli potentiaalisten asiakkaiden yhteydenotoille, olisi hyvä olla mietittynä oma prosessinsa, sillä ne eroavat tavallisista liideistä. Digikanavista, esim. Twitteristä, löytyvät liidit on vaikeampi tunnistaa niiden löytyessä vaikkapa joidenkin julkaisujen kommentointikentästä. Lisäksi tällaiseen keskusteluun osallistuminen tapahtuu monesti toimistoajojen ulkopuolella. Eri kohderyhmiä voidaan tavoittaa eri kanavissa ja tarjota omanlaisia sisältöjä niihin. Tutkimuksen ja tuotekehityksen yhteydessä digikanavat voivat olla korvaamaton apu uusien innovaatioiden kehityksessä niiden mahdollistaessa nopeamman viestinnän ja palautteen esim. ideoinnin tai testauksen yhteydessä. Digikanavat voivat tuoda myös apua henkilöstön ja asiakkaiden osallistamiseen yhteiskehittämiseen ja yhteiseen ongelmanratkaisuun. Selkeät säännöt ja roolit auttavat hallitsemaan tilannetta. *Laillisuus, IPR ja luottamuksellisuus* kattaa tietoturvan, tietämysturvallisuusriskit, luottamuksellisuuteen liittyvät seikat, sopimukset sekä sopimusten ja luottamuksen välisen tasapainon. Tietoturva sisältää esimerkiksi työasemien, palvelinten ja tietokoneverkon tietoturvan sekä sovellusten turvallisuuden. Tietämysturvallisuusriskejä puolestaan voivat olla esim. tahaton tai tahallinen luottamuksellisten tietojen vuotaminen, inhimilliset virheet, vastuukysymykset ja korvausvelvollisuus, verkkohyökkäykset ja koulutuksen puute. Keinoja ennaltaehkäistä, vähentää tai poistaa tietämysturvallisuusriskejä voivat puolestaan olla esim. kustannus-hyöty -laskelmat, koulutus, sosiaalisen median käytön valvonta sekä sosiaalisen median menettelytavat ja strategia. Asiakkaan odotukset ja arvostukset olisi hyvä ymmärtää, jolloin yllätyksiltä vältyttäisiin. *Alustan* yhteydessä puolestaan pohditaan läpinäkyviä prosesseja, jotka vastaavat niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tarpeita sekä tukevat digitalisaatiota, teknisiä vaatimuksia alustoille, käytettävyyttä eri kohderyhmien näkökulmasta sekä erilaisten digikanavien integrointia yhtenäiseksi, toimivaksi kokonaisuudeksi. *HR-näkökulma* kattaa mm. työntekijöiden tarpeiden huomioimisen yrityksen käyttämien sosiaalisen median työkalujen ja prosessien osalta, digikanavien etiketin, resurssien allokoiminnin, rekrytoiminnin

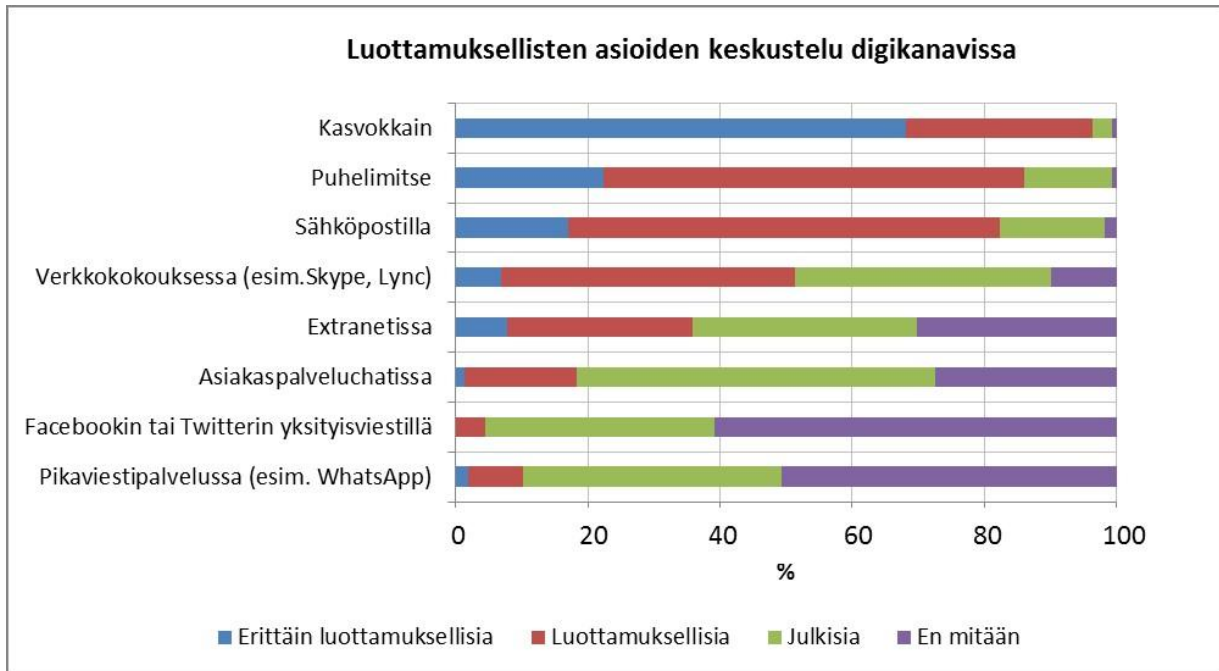
sosiaalisen median kautta sekä ajattelutavan muutoksen ja motivoinnin. Esimerkiksi digikanavien käyttöön kaivataan selkeitä etikettisääntöjä hyvän maun rajojen määrittämiseen ja luottamuksellisten asioiden käsittelemiseen. *Viestinnän* osalta pohditaan mm. digikanavien hyödyntämistä yrityksen imagon ja brändin muokkaamisessa, sisäistä viestintää sekä ajattelutavan muutosta.

Case: SKS Group Oy

SKS Group Oy on perheyritys, joka tarjoaa tekniseen osaamiseen perustuvia tuote- ja palveluratkaisuja kone- ja laitevalmistajille. SKS Groupin tavoitteena on kehittää digitaalisten kanavien hyödyntämistä paremman asiakasymmärryksen kautta. Yrityksen asiakkaille toteutettiin kysely liittyen asiakkaiden arvo-odotuksiin ja luottamuksellisuuteen digitaalisessa B2B-ostoprosessissa. Edellisessä kuvattu kyselymenetelmä muotoiltiin ko. yrityksen tarpeisiin soveltuvaksi ja kohdistuen tietyt kysymykset heillä käytössään oleviin digikanaviin. Kysely lähetettiin lähes kaikille SKS-asiakasrekisterissä oleville. Vastausprosentti oli melko alhainen mutta tämä oli linjassa asiakkaiden aikaisempaan vastausinnostukseen sekä tämän kyselyn avointen kysymysten määrään. Avoimia kysymyksiä oli useita ja niiden runsaat vastaukset antoivat laajempaa ymmärrystä erilaisista asiakkaiden tilanteista ja kokemuksista digikanaviin liittyen.

Tulosten perusteella yrityksen asiakkaita jaoteltiin heidän ostoroolinsa sekä työaikaisen sosiaalisen median käytön suhteen. Analysoinnin perusteella havaittiin, että vastaajista suurempi osa oli ns. vanhan kansan ostajia kuin digitalistiostajia. Vanhan kansan ostaja (old-school buyer) etsii tietoa hakukoneella, yrityksen verkkosivuilta ja käyttää sähköpostia. Siten hän hyödyntää digikanavia työssään hyvin rajallisesti. Digitalistiostaja (digitalist buyer) puolestaan hyödyntää päivittäin tai usein digikanavia työssään, etsii tietoa aktiivisesti verkosta eri kanavia hyödyntäen ja verkottuu erilaisissa verkkoyhteisöissä. Hän voi katsella esim. Youtube-videoita tuotteista, webinaareja toimialan tilanteeseen liittyen ja hyödyntää aktiivisesti etäneuvottelutyökaluja.

Asiakkaiden odotuksia ja haasteita digikanavien hyödyntämisessä analysoitiin myös liittyen näihin erilaisiin ostajatyyppeihin. Esimerkiksi moni haaste liittyi digikanavissa olevaan tietoon (esim. ajantasaisuus) tai prosesseihin (esim. käytettävyys, hakutoiminnot, järjestelmäintegraatiot) tai johtamiseen (esim. asenteet ja totutut tavat, yrityksen linjaus digikanavien käyttöön) Lisäksi tarkasteltiin asiakkaan halua käsitellä luottamuksellisia asioita erilaisissa digikanavissa (kuva 3). Tulosten perusteella voitiin päätellä, millaisia kanavia asiakkaat haluavat hyödyntää tällaisessa tilanteessa.



Kuva 3. Luottamuksellisesta tiedosta keskustelu erilaisissa digikanavissa.

Menetelmien hyödyt

Kyselymenetelmää hyödyntämällä case-yritys sai selkeämmän kuvan asiakkaidensa tarpeista ja arvo-odotuksista digikanaviin liittyen. Lisäksi kyselyllä saatiin konkreettisia vinkkejä ja ehdotuksia suoraan asiakkailta siitä, millaisiin tilanteisiin ja miten kanavat parhaiten soveltuisivat sekä toiveita uusista toteutustavoista. Tulokset auttavat yritystä kohdentamaan kanaviaan oikealla tapaa eri asiakasryhmille sekä muotoilemaan omaa digikanavastrategiaansa.

Tässä esiteltiin menetelmien käyttöä ja hyötyjä yhden yritysesimerkin kautta, mutta menetelmät soveltuvat laajasti eri toimialoilla toimivien yritysten B2B-liiketoimintasuhteisiin. Digikanavastrategian eri ulottuvuudet -viitekehys on monipuolinen ja mahdollistaa toimiala- ja yrityskohtaiset painotukset. Kyselymenetelmä kohdennetaan tiettyyn viitekehysten aihepiiriin, kuten edellä esitellyssä yritys-casessa, jolloin saadaan kerättyä tietoa asiakastarpeista ja tarkempaa tietoa aihealueeseen liittyvistä tekijöistä siihen soveltuvalta kohderyhmältä. Kysymystasolla sisältö voidaan räätälöidä yrityskohtaisesti.

Kirjallisuutta

Andzulis, J.M., Panagopoulos, N.G. & Rapp, A. (2012) "A review of social media and implications for the sales process," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), pp. 305–316.

DIVA-hanke (2015–2017) Towards smart sales through creating value in business-to-business markets in digitalized world, www.divaresearch.fi

Dixon, M. & Adamson, B. (2011) "The challenger sale: Taking control of the customer conversation," Penguin.

- Effing, R. & Spil, T.A.M. (2016) "The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies," *International Journal of Information Management*, 36, pp. 1–8.
- Graf, S. & Mandl, T.V. (2013) "A Sustainable Approach to Social Media for Businesses," in *Social Media Strategy – A step-by-step guide to building your social business*, eds. Lardi K. and R. Fuchs, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, pp. 9–15
- Ketonen-Oksi, S., Jussila, J. & Kärkkäinen, H. (2016) "Social media based value creation and business models," *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), pp. 1820–1838
- Lardi, K. (2013) "The Social Media Strategy Framework," in *Social Media Strategy – A step-by-step guide to building your social business*, eds. Lardi K. and R. Fuchs, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, pp. 17–29.
- Mills, A.J. & Plangger, K. (2015) "Social media strategy for online service brands," *The Service Industries Journal*, 35(10), pp. 521–536.
- Oliveira, L. & Figueira, Á. (2015) "Benchmarking analysis of social media strategies in the Higher Education Sector," *Procedia Computer Science*, 64, pp. 779–786.
- Rantala, T. & Antikainen, M. (2015) "Towards social media strategy – Challenges in B-to-B sales and innovation," ISPIIM Innovation Summit: Changing the Innovation Landscape, Brisbane, Australia, December 6–9, p. 14.
- Rantala, T., Vuori, J., & Kärkkäinen, H. (2017) "Challenges of Collecting B2B Customer Insight from Multiple Channels," The ISPIIM Innovation Forum, Toronto, Canada, March 19–22, p. 14.

2.2 Digitaalisen palvelun luoman arvon tunnistaminen

Digitaalisen palvelun luoman arvon tunnistaminen julkisella sektorilla

Tämän luvun tavoitteena on kuvata, miten julkisen digitaalisen palvelun luomaa arvoa voidaan käytännössä tunnistaa. Digitaalisen palvelun luoman arvon tunnistamisen apuvälineenä voidaan hyödyntää digitaalisen palvelun arvonluonnin analyysimallia (Amit & Zott, 2001). Malli on kehitetty kuvaamaan arvonluonnin lähteitä sähköisessä liiketoiminnassa. Myöhemmin mallia on sovellettu julkisen sektorin sähköisen asioinnin arvonluontiin. Lisäksi arvonluonnin analysoimiseen sovellettiin julkisten palveluiden arvioinnin viitekehystä (Virtanen & Vakkuri, 2016). Kahta erilaista mallia soveltamalla voidaan tunnistaa arvonluontiin liittyviä erilaisia näkökulmia ja saada kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä arvoa, millä tavoin ja kenelle julkisen palvelun digitalisointi luo.

Digitaalisen palvelun arvonluonnin analyysimalli koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat tehokkuus (efficiency), uutuus (novelty), täydennettävyyden (complementarities) sekä palvelun kyky "lukita asiakas" (lock-in). Mallin mukaan kukin osatekijä vaikuttaa suoraan sähköisen palvelun arvonluontiin, mutta arvoa syntyy myös eri osatekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. *Tehokkuus* on keskeinen sähköisen palvelun arvonluonnin osatekijä niin yksityisellä kuin julkisella sektorillakin. Tehokkuus viittaa toimintoihin, joiden avulla sähköinen palvelu saa aikaan kustannussäästöjä. Esimerkiksi sähköinen palvelu pystyy vähentämään tiedonhakuun käytettyä aikaa ja kustannuksia. Sujuva tiedonhaku puolestaan mahdollistaa entistä nopeamman ja tietoon perustuvan päätöksenteon. Kun tietoa ei tarvitse enää etsiä paperikansioista eikä fyysisesti

liikutella paikasta toiseen, vähenevät myös erilaiset prosessin odotusajat sekä asiakkaille että viranomaisille.

Uutuus arvonluonnin osatekijänä sisältää perinteiset arvonluonnin lähteet kuten uudet tuotteet tai palvelut, markkinointi- ja jakelukanavat ja tuotantomenetelmät. Lisäksi digitaalinen palvelu mahdollistaa liiketoiminnan uudenlaisten rakenteiden luomisen, toimijoiden uudelleen yhdistämisen, osto- ja myyntitoimintojen tehostamisen, kokonaan uusien markkinoiden luomisen sekä vastaamisen piileviin asiakastarpeisiin. Esimerkkinä digitaalisen palvelun mahdollistamasta uudeltaisista rakenteista voidaan mainita eBay, joka ensimmäisenä yrityksenä mahdollisti laajamittaisen, kuluttajien välisen huutokaupan käynnin. Priceline.com puolestaan lanseerasi käänteisen markkinamallin, jossa ostaja määrittää potentiaalisille myyjille ostotarpeensa ja hinnan, jolla on valmis ostamaan tuotteen tai palvelun.

Täydennettävyyys viittaa tilanteeseen, jossa tuotteiden ja/tai palveluiden ryhmä saa yhdessä aikaan enemmän arvoa kuin kukin niistä erikseen. Esimerkkinä tästä ovat etätöiden mahdollistavat ja sitä tukevat Internet-pohjaiset palvelut kuten Skype. Tuotteet ja palvelut on kytketty toisiinsa siten, että ne edistävät arvonluontia. Täydennettävyyys voi olla vertikaalista, kuten huoltopalvelu, tai horisontaalista, kuten kamerat ja niiden muistikortit. Lisäksi on-line ja off-line -resurssien yhdistäminen on yksi täydennettävyyttä lisäävä komponentti, joka tukee asiakkaan toimintaa.

Lukitus/Sitouttaminen/Lock-in tarkoittaa sähköisen palvelun kykyä ”lukita” tai sitouttaa käyttäjä pitkäaikaiseksi asiakkaaksi. Sitoutuminen estää asiakkaita ja strategisia partnereita siirtymästä kilpailijoiden palvelun käyttäjiksi, mikä johtaa suurempiin asiointimääriin ja alentaa kustannuksia. Esimerkiksi asiakkuusohjelmat (bonus kortit ym.), standardoidut käytännöt ja luottamukselliset asiakassuhteet lisäävät asiakassuhteiden pysyvyyttä. Lisäksi sähköisen palvelun kehittäminen/personointi asiakkaan tarpeiden mukaan sekä virtuaalisten verkostojen luominen palveluun lisäävät sen kykyä sitouttaa asiakasta. Tähän liittyy myös verkoston ”positiivinen ulkoisvaikutus”, joka tarkoittaa sitä, että palvelun käyttäjien määrän noustessa myös käyttäjien saama hyöty kasvaa. Tällöin käyttäjäyhteisö houkuttelee potentiaalisia käyttäjiä liittymään palveluun, koska verkostoon kuulumisella nähdään olevan hyötyä.

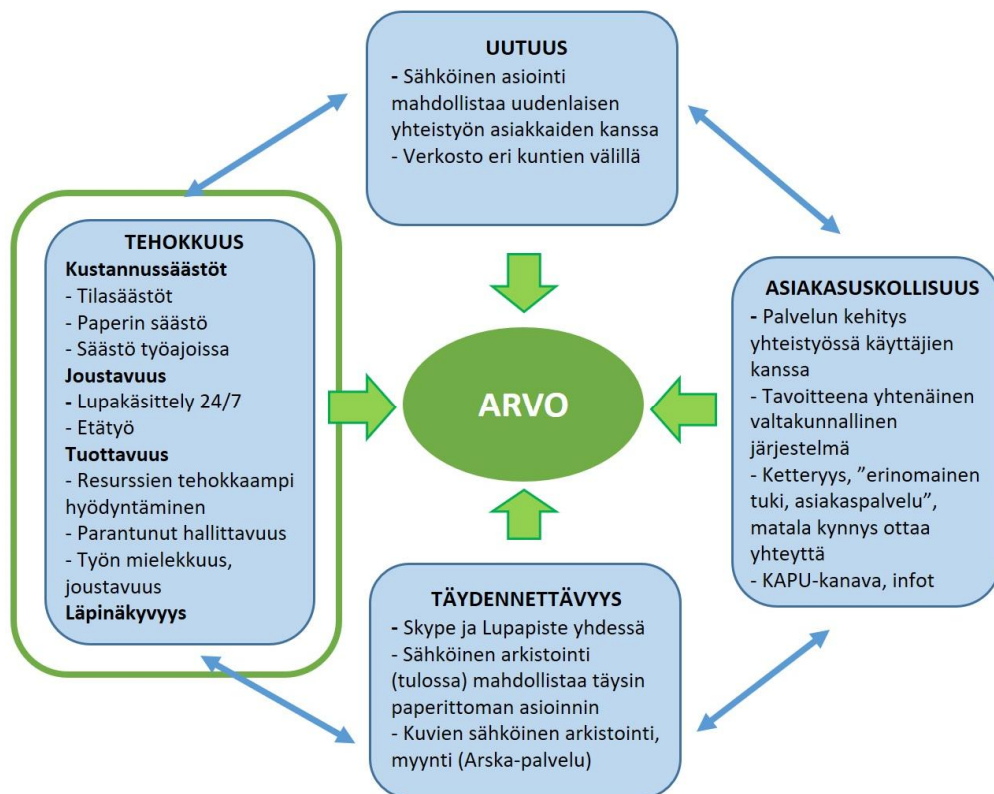
Näiden lisäksi julkisen palvelun arvonluontia analysoitaessa tulee huomioida julkiselle toiminnalle asetetut vaatimukset. Julkisia palveluita voidaan arvioida ns. 4E-mallin mukaisesti, jossa kriteereinä ovat taloudellisuus (*economy*), tehokkuus (*efficiency*) ja vaikuttavuus (*effectiveness*) ja yhdenvertaisuus (*equity*) (Bailey, 2004). Taloudellisuus palvelun arviointikriteerinä viittaa palvelun avulla aikaansaatuun säästöihin. Tehokkuus liittyy palvelun lopputuloksen ja palvelun tuottamiseen käytettyjen panosten väliseen suhteeseen; toisin sanoen tietyn palvelutason (tietty palvelun laatu, määrä) saavuttamiseen mahdollisimman vähillä resurssien käytöllä. Tehokkuus voidaan jakaa resurssitehokkuuteen ja hallinnollisten prosessien tehokkuuteen. Hallinnollinen prosessitehokkuus viittaa siihen, kuinka tehokkaasti julkinen sektori suoriutuu rutiinitoiminnoista. Vaikuttavuudella tarkoitetaan julkisen organisaation kykyä toteuttaa poliittisia toimintaperiaatteita ja saavuttaa sovitut tavoitteet. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan kansalaisten ja samassa tilanteessa olevien kotitalouksien ja ryhmien tasa-arvoista kohtelua.

Case Solita ja Lupapiste

Lupapiste on rakennetun ympäristön lupa-asioinnin verkkopalvelu. Palvelu tarjoaa sähköisen kanavan rakennuslupahakemuksille. Palvelutuotteina ovat rakennus- ja ympäristöluvut sekä yleisten alueiden luvat. Lupapiste mahdollistaa täysin paperittoman hakuprosessin kuntalaisille ja ammattirakentajille. Palvelukäyttäjänä ovat yksityiset, yritykset ja kunnat. Digitaalisena alustana Lupapiste mahdollistaa kansalaisten ja yritysten (mm. suunnittelu- ja arkkitehtitoimistojen) hakea eri tyyppisiä lupia. Lupatyypistä riippuen lupien käsittelyyn osallistuu eri määrä toimijoita, esimerkiksi vaativimpiin lupiin, kuten omakotitalorakentamiseen, tarvitaan kunnan rakennustarkastajan lisäksi palotarkastajan lausunto.

Menetelmä 1: Digitaalisen palvelun arvonluontimalli julkisessa palvelussa

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksan kunnan rakennusvalvonnan edustajia, analysoitiin sähköisen palvelun käyttödataa, sekä toteutettiin kaksi palvelumuotoilutyöpajaa kahden eri kunnan edustajien kanssa. Tutkimuksessa sovellettiin digitaalisen palvelun arvonluontimallia sekä julkisten palveluiden arvioinnin 4E-viitekehystä. Haastatteluiden avulla selvitettiin arvonluonnin eri näkökulmiin liittyviä tekijöitä, ja tavoitteena oli tunnistaa Lupapisteen mukanaan tuomat hyödyt ja arvonluonnin lähteet erityisesti palvelua käyttävien kuntien näkökulmasta. Tämän lisäksi pyrittiin kartoittamaan palvelun asiakkaille luomaa arvoa. Haastatteluiden tulokset analysoitiin edellä kuvatun sähköisen palvelun arvonluontimallin mukaisesti. Kuten aikaisemmin todettiin, mallin mukaan sähköisen palvelun arvo muodostuu neljästä eri osatekijästä - tehokkuudesta, uutuudesta, täydennettävyydestä sekä palvelun kyvystä 'vangita' asiakas – sekä näiden vuorovaikutuksesta (kuva 4). Alkuperäistä mallia muokattiin korvaamalla "Lock-in" termillä "asiakasuskollisuus", sillä nähtiin, että Lupapiste ei voi "vangita" käyttäjiä, vaan sen käyttö perustuu vapaaehtoisuuteen ja mielenkiintoon käyttää ja kehittää kyseistä palvelua. Lupapiste-palvelu on alun perin kehitetty yhteistyössä kuntien kanssa, ja toteutettu avoimen lähdekoodin ratkaisuna.



Kuva 4. Tunnistetut Lupapisteen hyödyt ja arvonluonnin lähteet.

Tehokkuus. Kuntien edustajien haastattelujen mukaan Lupapisteen keskeisimmät hyödyt ja arvonluonnin lähteet liittyvät tehokkuuteen. Lupapiste mahdollistaa paperittoman lupaprosessin, joka puolestaan johtaa tilasäästöihin, kun ei ole tarvetta nykyisen kaltaisille toimitiloille, esim. papereiden säilytykselle. Paperittoman lupaprosessin myötä on voitu luopua monista aikaa vievistä rutiineista, kuten papereiden koproimisesta ja suurten aluekuvien ripustamisesta seinille käsittelyä varten. Lupapiste on lisännyt työn tuottavuutta mahdollistamalla resurssien tehokkaamman hyödyntämisen; asiantuntijat voivat keskittyä ydintehtäväänsä, hakemusten tarkastukseen, papereiden käsittelyn sijaan (skannaaminen, tiedon syöttäminen manuaalisesti paperilta järjestelmään). Erään kuntaedustajan mukaan Lupapisteen käyttöönoton myötä "tuottavuuskehitys on kovempaa kuin Kiinassa parhaimmillaan", sillä hakemuksia on käsitelty 65 prosenttia aikaisempaa enemmän lähes samoilla resursseilla.

Asiakirjojen ja prosessin hallinta on helpottunut, kun suunnitelmat ja piirustukset löytyvät yhdestä paikasta. Nähtiin myös, että virheiden määrä vähenee ja käsittelyaika lyhenee aikaa myöden, kun järjestelmä on kaikilla käytössä. Muutamissa kunnissa koettiin, että työn mielekkyys on lisääntynyt, kun rutiinitehtäviä on jäänyt pois ja omaa työtä on helpompi hallita. Lupapiste lisää työn joustavuutta; esimerkiksi etätöiden tekeminen on mahdollista ja muutamissa kunnissa eri viranomaisien väliset tapaamiset (esim. luparyhmät) olivat vähentyneet. Sähköinen palvelu mahdollistaa nopean reagoinnin; muutokset (esimerkiksi piirustusten päivitys) tai lausuntojen antaminen voidaan tehdä aikaisempaa paljon nopeammin, kun papereita ei tarvitse toimittaa eri viranomaisille, vaan kaikilla tarvittavilla viranomaisilla on pääsy hakemukseen ja liitteisiin palvelun

kautta. Keskeinen sekä asiakkaalle että viranomaiselle koitua hyöty on prosessin läpinäkyvyys; nyt kaikki näkevät, missä vaiheessa lupahakemus on ja mistä esim. viivästyksistä johtuvat.

Uutuus. Lupapiste on sähköistänyt lupahakemusprosessin, joka on uusia asia haastatelluille kunnille. Lupapisteeseen liittyvä Yammer-ryhmä mahdollistaa kuntien välisen kommunikoinnin ja ongelmien ratkaisun yhdessä, jollaista ei aikaisemmin ole ollut. Digitaalinen palvelu luo uusia lupaprosessiin liittyviä mahdollisuuksia, kuten alueiden sähköisen mallinnuksen, asiakkaiden kuvien ja suunnitelmien istuttaminen maastoon ja luo vahvan pohjan työn edelleen kehittämiseksi. Lupapiste luo edellytykset myös rakennusvalvonnan resurssien jakamiselle ja erikoistumiselle jopa valtakunnallisesti, jos säädökset sen sallivat.

Asiakasuskollisuus. Lupapiste-palvelu on alun perin kehitetty kuntien välisenä yhteistyönä. Mukana on ollut joukko pilottikuntia, joilla on ollut mahdollisuus päästä vaikuttamaan valtakunnallisen sähköisen lupapalvelun ominaisuuksiin. Useissa kunnissa tämä koettiin hyvänä asiana. Palvelun toimittaja koettiin ketteränä ja aktiivisena, ja kynnyksellä ottaa yhteyttä esimerkiksi ongelmatapauksissa oli matala. Palvelun ympärille on luotu toimiva tuki- ja viestintäverkosto, esimerkiksi kuntiin on nimitetty palvelun yhteyshenkilöt (KAPU:t) ja heille oma KAPU-kanava, jonka avulla tiedotetaan palvelun uusista ominaisuuksista jne. Lupapiste järjestää myös säännöllisesti asiakasinfoja ja valtakunnallisia tapahtumia rakennusvalvontojen henkilöstölle, mikä omalta osaltaan luo edellytyksiä kuntien väliselle tiedonvaihdolle ja yhteistyölle.

Täydennettävyyttä. Kunnissa nähtiin, että Lupapiste yhdistettynä muihin sähköisiin palveluihin luo arvoa, esimerkiksi käyttämällä Skypeä ja Lupapistettä yhdessä, osa palavereista on voitu muuttaa etäpalavereiksi ja on näin säästetty matka-aikaa ja kustannuksia. Useassa kunnassa nähtiin, että Lupapisteen hyödyt saadaan täysimääräisenä käyttöön siinä vaiheessa, kun sähköinen arkistointi on mahdollista (oli suunnitteilla haastatteluajankohtana keväällä 2016). Lupapiste edesauttaa myös sähköisten kuvien myyntiä, joka oli käytössä osassa kunnista.

Tulokset analysoitiin myös julkisten palveluiden arvioinnin 4E-viitekehyksen mukaan.
Taloudellisuus. Lupapiste luo sitä enemmän säästöjä mitä paremmin hakuprosessi on digitalisoitu. Niissä kunnissa, joissa lupia käsiteltiin pelkästään sähköisesti, havaittiin työaikaan, matkoihin, tiloihin ja tulostukseen liittyviä kustannussäästöjä. Käyttöönottovaiheessa Lupapisteen koettiin lisäävän kustannuksia laitehankintojen, opetteluun käytettävän työajan ja käyttömaksujen kautta. Käyttöönoton vaiheesta riippumatta kuntien edustajat näkivät, että Lupapiste luo taloudellista arvoa asiakkaille (sekä kuntalaisille että yritysasiakkaille) säästämällä asiakkaiden matkakuluja, aikaa ja tulostuksen kustannuksia. Lupapisteen nähtiin lisäävän tehokkuutta usein eri tavoin (ks. edellä).

Tehokkuus. Keskeisinä tehokkuutta lisäävinä tekijöinä nähtiin asiantuntijoiden mahdollisuus keskittyä ydintehtävään rutiinien sijaan sekä mahdollisuus tehdä työtä paikkariippumattomasti. Lupahakemus on kaikkien osapuolten nähtävissä, ja eri viranomaiset voivat lisätä lausuntonsa järjestelmään ilman papereiden postittamista eri viranomaisten välillä, mikä lisää hallinnollisen prosessin tehokkuutta merkittävästi.

Vaikuttavuus. Useissa kunnissa sähköisten palveluiden kehittäminen on osa kunnan strategiaa, ja kunnissa on käynnissä hankkeita, joiden tavoitteena palveluiden tehostaminen ja parantaminen digitalisaation avulla. Lupapiste nähtiin edesauttavana tätä tavoitetta, ja se oli joissakin kunnissa nimetty palveluiden digitalisoinnin kärkihankkeeksi.

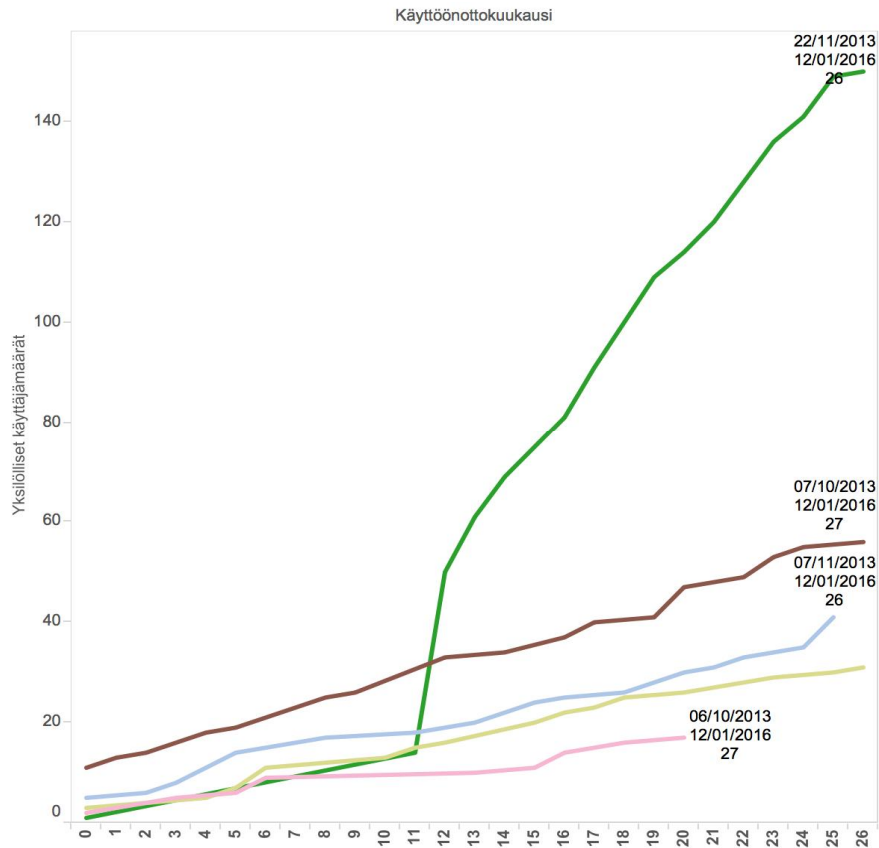
Yhdenvertaisuus. Lupapisteen nähtiin lisäävän kansalaisten yhdenvertaisuutta lisäämällä palvelun saatavuutta; asiakas voi jättää hakemuksen Lupapisteeseen ja kysyä lisätietoa mistä tahansa ja milloin vain. Lupapisteen haasteeksi yhdenvertaisuuden suhteen nähtiin se, että palvelun käyttäjällä tulee olla perustiedot tietokoneen ja ohjelmien käytöstä, mikä saattaa tuoda haasteita iäkkäille asiakkaille.

Menetelmä 2:

Arvonluonnin analysointi ja visualisointi käyttödatan avulla

Lupapiste-palvelun käytöstä syntyy jatkuvasti uutta dataa, joka jo sellaisenaan tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia arvonluonnin tarkasteluun. Kaikki käyttäjien tekemät toimet palvelussa tallennetaan operatiiviseen tietovarastoon, jonka lisäksi palvelimen logeihin tallennetaan kaikki käytönaikainen data, esimerkiksi jokainen käyttöliittymäelementin painallus tai käyttäjän lomakkeelle kirjoittama tieto. Käytönaikaista dataa voi käyttää paitsi palvelun käytettävyyden parantamiseen myös erilaisten arvonluonnin tunnuslukujen ja indikaattoreiden laskentaan. Datan visualisoinnin avulla hyötyjä voidaan myös konkreettisesti hahmottaa.

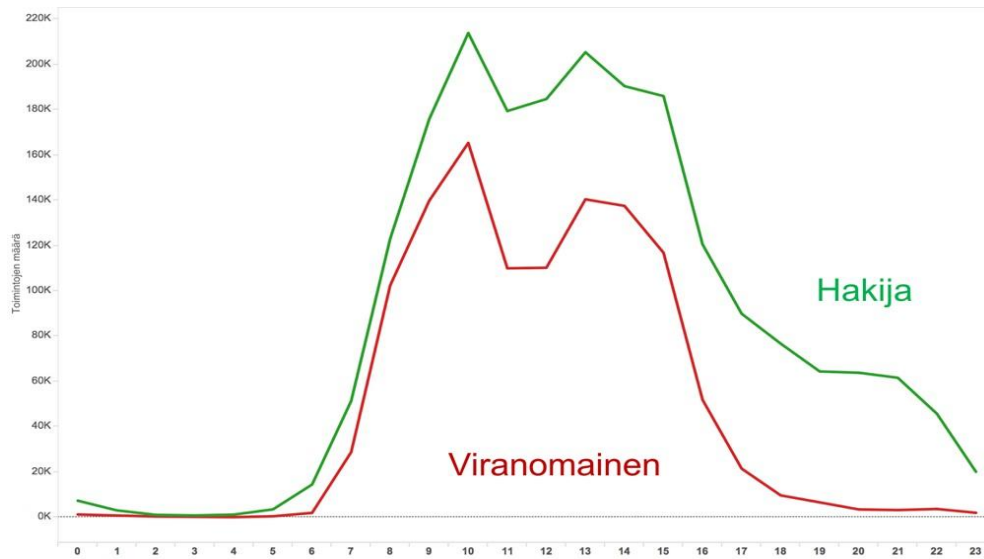
Tärkeä lähtökohta on tunnistaa, kuinka sähköisen palvelun käyttöönotto on levinnyt maantieteellisesti ja toisaalta, kuinka sen käyttö on kehittynyt eri kunnissa. Tätä tarkoitusta varten kehitettiin kuntien käyttöönottokauden mukaan vakioitu palvelun käyttäjämääriä kuvaava *käyttöönottokäyrä* (kuva 5). Käyrän avulla on mahdollista tutkia palvelun todellisen käytön levinneisyyttä ja verrata sitä esimerkiksi kunnassa saavutettuihin hyötyihin tai kustannussäästöihin. Kuvassa 5 esitetyssä Lupapiste-palvelun käyttöönottokäyrästä on havaittavissa, että eräässä esimerkkikunnassa, jossa käyttöönoton tehostamista tuettiin erilaisin tulospalkkiokäytännöin, käyttäjämäärä kasvoi merkittävin harppauksin 10 kuukautta käyttöönoton jälkeen, kun taas vertailukohteena olevissa kunnissa käyttäjämäärien kehitys oli huomattavasti alhaisempaa ja tasaisemmin kehittyvää. Arvioitaessa sähköisestä asioinnista saatavia hyötyjä tällä on keskeinen merkitys, sillä vain osittain digitalisoituneissa kunnissa, jossa ovat rinnakkain sekä paperiset että sähköiset prosessit, ei voida yhtä lailla saavuttaa kustannussäästöjä (vähentyneinä paperin käsittely- ja matkustuskustannuksina). Kun osa prosesseista pyörii vielä papereiden välityksellä, ovat myös etätyöskentelyn mahdollisuudet rajalliset.



Kuva 5. Lupapiste-palvelun käyttöönotto.

Tutkimuksen mukaan yhtenä keskeisempänä sähköisen asioinnin hyötynä sekä kunnan että asiakkaan (kuntalainen tai yritys) näkökulmasta on juuri palvelun tarjoama joustavuus. Hakijan näkökulmasta Lupapisteen mukanaan tuoma joustavuus tarkoittaa sitä, että luvan hakija pystyy jättämään tai täydentämään hakemustaan mihin aikaan vuorokaudesta tahansa ilman, että hänen täytyy käydä fyysisesti rakennusvalvonnassa toimisto aikaan. Kuvassa 6 vihreä käyrä havainnollistaa hakijoiden Lupapisteen käyttöä eri vuorokauden aikoina ja punainen viranhaltijoiden Lupapisteen käyttöä. Kuten kuvasta nähdään, hakijat käyttävät Lupapistettä aktiivisesti vielä kello 18 jälkeenkin. Yksittäisen talonrakentajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että lupa-asioita voi edistää ilta-aikaan eikä ole tarvetta lähteä rakennusvalvontaan kesken työpäivän.

Lupapiste mahdollistaa hakemusten käsittelyn toimistoajan ulkopuolella paikasta riippumatta. Sähköinen palvelu mahdollistaa siten etätyön tekemisen ja esim. työmatkojen hyödyntämisen lupien käsittelyyn.



Kuva 6. Lupapisteen käyttö sähköisen asioinnin datan perusteella.

Käyttödatasta voidaan laskea myös hallinnollisten prosessien tehokkuutta kuvaavia indikaattoreita, kuten esimerkiksi maalämpöluopien virtaustehokkuutta.

Virtaustehokkuus on arvoa lisäävään toimintaan käytetyn ajan summa jaettuna läpimenoajalla. Virtaustehokkuudessa keskitytään yksittäisen virtausyksilön tarkasteluun ja maksimoidaan arvoa lisäävää aikaa. Kaikki odottelu ja viiveet vähentävät virtaustehokkuutta ja ovat arvonluonnin näkökulmasta hukkaa. Virtaustehokkuus on sitä parempi, mitä suurempi osa läpimenoajasta käytetään arvoa luovaan toimintaan.

Esimerkiksi jos potilas odottelee lääkäriä 30 minuuttia ja lääkärin vastaanotto kestää 10 minuuttia, on läpimenoaika tällöin 40 minuuttia ja virtaustehokkuus 10 minuuttia/40 minuutilla = 25 prosenttia.

Virtaustehokkuus kuvaa arvoa lisäävää toimintaa suhteessa läpimenoaikaan (Modig & Åhlström, 2012). Koska virtaustehokkuus ottaa huomioon arvoa lisäävän toiminnan, sitä voidaan pitää prosessien tehokkuutta paremmin kuvaavana indikaattorina kuin läpimenoaikaa. Esimerkiksi keskimääräisiä läpimenoaikoja voi organisaatio alentaa hylkäämällä herkästi ja nopeasti hakemuksia. Organisaatio voi pitää läpimenoajat alhaisena myös kieltämällä keskeneräiset hakemukset ja ottamalla vastaan vain valmiita hakemuksia. Edellä kuvatuissa esimerkkitapauksessa hallinnollisten prosessien tehokkuus ei tule hyvin ilmi. Virtaustehokkuudessa huomioidaan aika, mitä viranomaiset ja asiakkaat ovat todellisuudessa käyttäneet hakemuksen käsittelyyn ja suhteutetaan tämä hakemuksen läpimenoaikaan. Virtaustehokkuuden kautta saadaan täten realistisempi kuva hallinnollisten prosessien tehokkuudesta ja voidaan arvioida missä on prosessien keskeisimmät pullonkaulat. Esimerkiksi mihin hallinnollisen prosessin vaiheeseen viive kohdistuu ja onko kyseessä asiakkaan tai viranomaisen toimenpide, jota odotellaan.

Menetelmien hyödyt

Digitaalisen palvelun arvonluontimallin avulla pystyttiin tunnistamaan, mistä osatekijöistä Lupapiste-palvelun arvo muodostuu. Arvonluontimalli yhdessä julkisen palvelun arvioinnin 4E-viitekehityksen kanssa täsmensi Lupapiste-palvelun mukanaan tuomia hyötyjä, mutta myös auttoi kehityskohteiden tunnistamisessa. Tämän lisäksi tunnistettiin kenelle kaikille sidosryhmille digitaalinen palvelu tässä ympäristössä luo arvoa. Yksi julkisen palvelun kriteereistä on yhdenvertaisuus, johon liittyy palveluiden yhtäläinen saatavuus kansalaisille paikkakunnasta riippumatta. Palvelun käyttödatan visualisoinnin avulla pystytään todentamaan ja seuraamaan palvelun kuntakohtaista käyttöä ja valtakunnallista leviämistä. Lisäksi käyttödatan visualisointi antaa keinon seurata, miten Lupapiste-palvelu lisää palvelun joustavuutta asiakkaiden näkökulmasta. Kun lupanhakijat pystyvät hoitamaan lupa-asiat ilta-aikaan paikasta riippumatta, eikä lupaprosessiin tarvitse käyttää työaika, se lisää tuottavuutta yhteiskunnallisella tasolla. Käyttödatan analysointi antaa uusia mahdollisuuksia hallinnollisten prosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen. Analysoimalla käyttödataa voidaan tunnistaa mm. suurimmat pullonkaulat prosesseissa sekä seurata eri toimenpiteiden vaikutusta prosessien tehokkuuden kehittämiseen.

Kehitettyjä menetelmiä voidaan soveltaa erilaisten sähköisten palveluiden arvonluonnin mittaamiseen ja palveluiden kehittämiseen sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Nyt kehitettyjen menetelmien avulla saadaan reaaliaikaista tietoa sähköisten palveluiden arvonluonnista. Käyttödata on toistaiseksi vähän hyödynnetty resurssi hallinnollisten prosessien kehittämisessä.

Kirjallisuutta

Amit, R. & Zott, C. (2001) Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493–520.

Bailey, S.J. (2004) *Strategic public finance*. Palgrave Macmillan.

Modig, N. & Åhlström, P. (2012) *This is Lean. Resolving the Efficiency Paradox*. Stockholm, Rheologica Publishing.

Scholl, H.J., Barzilai-Nahon, K., Ann, J.-H., Popova, O.H. & Re, B. (2009) E-Commerce and e-Government: How do they Compare? What can they Learn from each Other? *System Sciences*, 2009. HICSS'09. 42nd Hawaii International Conference on, IEEE (2009), 1–10.

Virtanen, P., & Vakkuri, J. (2016) *Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi*. Tietosanoma.

3. Arvon yhteisluonti

3.1 Palvelumuotoilulla ymmärrystä digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin B2B-liiketoiminnassa

Tämän luvun tavoitteena on kuvata, miten yhteiskehittämisellä ja palvelumuotoilulla voidaan ketterästi ja lyhyessä ajassa tuoda kilpailuetua ja strategista arvoa liiketoiminnan kehittämiseen ja uudenlaisten palvelumallien luomiselle suomalaisessa B2B-liiketoiminnassa. Yhteiskehittämisessä asiakasyrityksen edustus tuo vankkaa substanssiosaamista ja -tietoutta palveluiden kehittämisen ja innovoinnin tueksi, jolloin palveluaihioista tulee kertaheitolla realistisia. Ulkopuolisen palvelumuotoilun keinoja hyödyntävän toimijan näkemyksen ansiosta elementtejä saadaan myös "laatikon ulkopuolelta", ja niin markkina- kuin kilpailukenttä megatrendeineen tulee kartoitettua objektiivisemmin. Tässä luvussa kuvatussa tapauksessa merkittävää palveluntarjoajan roolissa oli myös digitalisaation tuomien mahdollisuuksien tunteminen ja ymmärtäminen ja niiden esittely asiakkaalle.

Toimijoiden välinen vuorovaikutus monimotistuu digitalisaation mahdollistamien uusien toimitamallien ja -prosessien myötä sekä palveluiden globalisoituessa. Yksittäisen yrityksen sisällä samaan projektiin tai hankkeeseen saattaa osallistua useita toimijoita, ja lisäksi palveluita saatetaan kehittää yhdessä yhteistyöverkoston, asiakkaiden, eri sidosryhmien, asiantuntijoiden ja loppukäyttäjien kanssa.

Digitalisaatiossa on suurimmaksi osaksi kyse käyttäytymismallien ja johtamisen muutoksesta: asiakaskokemus tulee räätälöidä vastaamaan – ja mielellään ylittämään – asiakkaan ennakkoodotukset. Lisäksi huomioon tulee ottaa markkinoiden globalisoituminen, verkoston merkitys sekä palveluiden kehittäminen ja tarjoaminen reaaliaikaisesti. Asiakaskokemus ja sen kehittäminen on noussut suomalaisten yritysten strategiaan, jolloin palveluilla ja tuotteilla halutaan ratkaista asiakkaan todellinen ongelma. Asiakasymmärrys, asiakkaan näkökulma ja iteratiiviset, ketterät kokeilut yhdessä asiakkaan kanssa ovat myös palvelumuotoilun keskiössä. Teknologian kehittyminen on vaikuttanut myös jakelu- ja vuorovaikutuskanaviin: internet, älypuhelimet ja -laitteet, digitaalinen televisio, IoT-ratkaisut ja tekoälyratkaisut (AI), virtuaalitodellisuusratkaisut (VR) takaavat asiakkaille mahdollisuuden käyttää palveluita missä ja milloin vain.

Perinteisesti asiakkaan läsnäolo esimerkiksi IT-palvelun tai järjestelmän käyttöönottoaiheessa on ollut merkittävä. Viime aikoina etenkin IT-yritykset ovatkin alkaneet entistä enemmän hyödyntämään palvelumuotoilun metodeja ja rakentamaan erinomaiseen asiakaskokemukseen tähtäviä palveluita ottamalla asiakkaan mukaan jo palvelun ideointivaiheeseen. Yritykset ovat siis laajentaneet näkökulmaansa arvonluonnin prosessiin (ks. luku 1) ja pyrkivät kattamaan useita vaiheita. Tänä päivänä myös IT-yritykset tarjoavat palvelumuotoilua palveluportfolioissaan, esimerkiksi osana digitaalisten palvelujen visuaalista suunnittelua ja palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä.

Palvelumuotoilua, innovointia ja suunnittelua muotoilun menetelmiä hyödyntäen, on käytetty markkinointitoimenpiteiden suunnittelun osana yli kymmenen vuoden ajan. Viime vuosien aikana palvelumuotoilua on alettu hyödyntää aktiivisesti myös muilla toimialoilla.

Palvelumuotoilun lähtökohtana pidetään käyttäjälähtöistä suunnitteluprosessia, joka nimensä mukaisesti kiinnittää huomiota ensisijaisesti käyttäjäkokemukseen. Käyttäjäkokemuslähtöisessä palveluiden suunnittelussa innovointivaihe sisältää usein erilaisia metodeja, kuten havainnointia, yhteissuunnittelua, nopeita kokeiluja ja niiden kautta oppimista, ideoiden visualisointia ja prototypointia. Prosessin kautta halutaan välittömästi vaikuttaa mm. liikkeenjohdollisiin päätöksiin ja liiketoiminnan palvelukehitykseen suuntaviivoin, joten palvelumuotoilua voidaan pitää myös lähestymistapana liikkeenjohdolliseen ongelmanratkaisuun.

IT-yrityksen näkökulmasta käyttäjäkokemuslähtöinen suunnittelu voi tarkoittaa esimerkiksi suunnitteluprosessia, joka perustuu tulevan palvelun loppukäyttäjistä kerättävään informaatioon. Informaatiolla tarkoitetaan tässä tapauksessa erilaisia fyysisiä, sosiaalisia ja teknologisia sekä kokemuksellisia tekijöitä. Suunnitteluprosessissa ideointia voidaan tehdä esimerkiksi työpajassa, johon osallistuu IT-yrityksestä esimerkiksi konsultti, käytettävyyssuunnittelija, palvelumuotoilija ja ohjelmistokehittäjä. Asiakasyrityksestä usein on mukana tuoteomistaja, projektipäällikkö ja tilaaja tai markkinoinnin asiantuntija. Ideaalitapauksessa tapahtumaan osallistuu myös tulevan palvelun loppukäyttäjää.

Palvelumuotoiluprosessi harvoin etenee lineaarisesti, vaan se sisältää kokeiluja eri sidosryhmien kanssa. Siten tarkkaa etenemää ei voida määritellä, mutta usein prosessi seurailee esimerkiksi seuraavanlaisia vaiheita:

- A. **Käyttäjätiedon hankkiminen:** Kokeilukulttuuri ja palvelumuotoilu perustuvat ajatukseen, jossa käyttäjä on kaiken toiminnan keskiössä. Usein käyttäjätiedon hankkiminen sisältää esimerkiksi haastatteluja, havainnointia, varjostamista, kyselyitä, päiväkirjamerkintöjä ja benchmarkkausta markkina- ja kilpailijakartoituksineen.
- B. **Määrittelyvaihe:** Määrittelyvaiheessa projekti tai hanke käynnistetään esimerkiksi ensin yrityksen sisäisellä kick-offilla eli käynnistystyöpajalla, ja sen jälkeen yhdessä asiakkaan kanssa järjestettävällä kick-offilla. Kick-offien tavoitteena on usein määritellä ja kohdentaa liiketoiminnallista tavoitetta, vastuita ja riskejä sekä tarkentaa projektin "scopea".
- C. **Ideointia** palvelumuotoiluprosessissa sisältyy useaan vaiheeseen matkan varrella. Ideointia tehdään ad hocina pienissä porukoissa, yhdessä asiakkaan ja eri sidosryhmien sekä käyttäjien kanssa (brainstorming, workshopit). Ideoinnissa hyödynnetään myös useita visualisointitekniikoita perinteisesti kynällä ja paperilla erilaisten ajatuskarttojen ja post-it -lappujen avulla sekä digitaalisia apuvälineitä ja ohjelmia hyödyntäen.
- D. Ideoinnin jälkeen palvelumuotoiluprosessissa yleensä pyritään valitsemaan palvelun tai tuotteen (käyttäjälle) keskeisimmät toiminnallisuudet tai osa-alueet sekä **mallintamaan** ne esimerkiksi service blueprintien eli visuaalisten palvelukuvausten avulla, nopeita prototyyppejä kehittämällä ja kokeilemalla, sekä oppimalla kokeiluista ja kehittämällä palvelua ensimmäisten palautteiden avulla vastaamaan käyttäjien tarpeita entistäkin

paremmin. **Diagnosoimalla** iteratiivisesti projektin eri vaiheissa mahdolliset kömpelyydet tai muut ei-tarpeelliset toiminnallisuudet saadaan karsittua pois jo ennen tuotteen tai palvelun käyttöönottoa.

- E. **Käyttöönottoa** varten luodaan jonkinlainen toimintasuunnitelma, jonka tarkkuus riippuu usein hankkeen tai projektin laajuudesta tai vaikkapa asiakkaan toiveista ja odotuksista. Palvelumuotoiluprosessiin oleellisena osana kuuluvat myös kehitettävän palvelun tai tuotteen mittarit: millaisin laadullisin ja taloudellisin mittarein palvelua mitataan, ja mihin eri vaiheisiin kukin mittari liittyy. Mittareiden lisäksi myös KPI:t (key performance indicator), eli yrityksen kanssa määritellyt tunnusluvut tiettyjen vaiheiden onnistumiselle, esim. kehitettäessä verkkokauppaa, näitä indikaattoreita voivat olla esim. keskiostos, tilausten määrä, kaupan tuomat tuotot ja konversioprosentti.

Palvelumuotoilussa käytettäviä työkaluja ovat siis mm. yksityiskohtainen palveluprosessin visualisointi (service blueprint), asiakaspolkujen määrittäminen (customer journey) kosketuspisteineen (touchpoints) sekä asiakkaan palvelukokemuksen suunnittelu (service experience).

Case Metosin

Metosin on 14 henkilön kasvava IT-konsultointiin ja IT-palveluihin keskittyvä PK-yritys. Myös Metosin tarjoaa asiakkailleen palveluita digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen mm. palvelumuotoilun keinoin. Näiden palveluiden tarjoaminen on lähtenyt asiakkaiden pyynnöstä. Usein tämänkaltaiset projektit lähtevät liikkeelle tarpeiden kartoittamisesta ja konsultoinnista, jonka pohjalta yhteisten workshopien kautta osataan tarjota asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin sopivat toimenpide-ehdotukset.

Vaikka taloudelliset mittarit, tuotetun palvelun tai järjestelmän laatu ja ROI ovat yleisiä investoinnin onnistumisen mittareita asiakkaalle, Metosinilla on mietitty viimeisten vuosien aikana myös elämyksellisyyden ja kokemuksellisuuden merkitystä palveluiden tuottamisessa ja järjestelmien rakentamisessa. Asiakaskokemuksen, elämyksellisyyden ja kokemuksellisuuden mittaaminen ei kuitenkaan ole yhtä suoraviivaista kuin suorituskyvyn tai investoinnin takaisinmaksuajan mittaaminen.

Käyttäjälähtöinen suunnitteluprosessi on tuttua metosinlaisille koko yrityksen historian ajalta kuin jo aiemmastakin työelämästä. Kokemuksellisuuden mittaaminen ja sen onnistumisen todentaminen eivät kuitenkaan ole aina yksioikoista. Kuten luvussa 4.1 on kuvattu tarkemmin, asiakaskokemus koostuu useiden eri kohtaamispisteiden välisestä suhteesta ja niissä kohtaamispisteissä onnistumisesta. Onnistuneen palvelun tai palvelukokemuksen tuottamisen lisäksi on onnistuttava kohtaamaan, mielellään jopa ylittämään, palvelun käyttäjien ennako-odotukset ja karistamaan ennakkoluulot. Tuote tai palvelu on nykypäivänä usein kombinaatio digitaalisessa muodossa olevaa informaatiota, henkilöiden välistä vuorovaikutusta, erilaisia metodeja, onnistunutta ”softaa” ja sovitussa aikataulussa ja budjetissa pysymistä.

Metosinin asiakkaista valtaosa toimii B2B-sektorilla, jolloin tuotettavan laadun varmistaminen ja mittaaminen on monimutkaisempaa kuin B2C-palveluista puhuttaessa. VALIT-yhteistyön tiimoilta Metosinin kanssa lähdettiin hyödyntämään palvelumuotoiluprosessia ja sen työkaluja osana asiakkaan heittämää haastetta lähteä sparraamaan heidän johtoryhmäänsä liittyen digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin, siihen liittyvään problematiikkaan, sekä yleisesti digitalisaation sitomiseen osaksi yrityksen toimintakulttuuria.

Metosin toteutti tälle uudelle asiakkaalle kaksipäiväisen workshopin, jonka tavoitteena oli esitellä ja käydä yhdessä asiakkaan johtoryhmän kanssa läpi digitalisaation tuomia mahdollisuuksia heidän liiketoimintansa ja palveluidensa kehittämiseen. Workshopin sisältö rakennettiin palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen. Työn alkaessa kartoitettiin eri liiketoiminta-alueiden tavoitteita, nykytilaa ja asiakasprosesseja sekä tehtiin benchmarkkausta niin toimialan trendeistä, kilpailijoista kuin megatrendeistäkin.

Asiakkaan kanssa pidetyt workshop-päivät olivat erittäin interaktiivisia, ja niiden aikana visualisoitiin eri liiketoiminta-alueiden palveluprosesseja, määriteltiin asiakaspolkuja, jatkojalostettiin PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Factors)- analyysiä sekä käytiin läpi palveluistumista ja digitalisaation ulottuvuuksia case-esimerkkejä hyödyntäen. Konkreettista ideointia tehtiin mm. palveluaihioita ja kehitysehdotuksia kirjoittaen, ja niistä äänestettiin parhaat ideat ja idea-aihiot digitaalisten palveluiden synnyttämiseksi ja/tai kehittämiseksi yrityksen liiketoimintastrategian uusia suuntia tukemaan.

Kompleksisissäkin tapauksissa käyttäjän tai asiakkaan mukaan ottaminen muokkaa toimintamallin suuntaa ”täydellistä asiakaskokemusta tarjoavan palvelun rakentamisesta” kohti käytännöllisyyttä. Käydään läpi, millaisia kosketuspisteitä asiakkaalla on yrityksen kanssa, millaista vuorovaikutusta ne sisältävät, ja mikä kunkin pisteen vaikutus tai rooli on kyseisessä kokonaisuudessa. Kokemuksellisuuden sujuvuus, flow, pisteestä toiseen vaikuttaa merkittävästi kokonaisuuden onnistumisen kannalta. Lopulta merkityksellisintä on luoda palvelu, jota asiakas mielellään käyttää, ja jonka käyttö sujuu vaivatta helpottaen tiettyä työvaihetta tai tehtävää. Tätä asiakkaan palvelukokemusta pohdittiin tässä casessa ja sopivia pisteitä etsittiin – ja myös löydettiin – ennakkotehtävän, benchmarktyön sekä ensimmäisen työpajapäivän annista. Näitä pisteitä sijoitettiin asiakaspalvelupolkukaavioon (kuva 7), jotta ajateltua prosessia voidaan jatkotyöstää yhdessä asiakkaiden kanssa.

Vaihe	Ennen		Aloitus	Toimitus	Jälkeen
	Tietoisuus	Harkinta	Päätös	Toimitus	Aftersales
ASIAKAS	Asiakas kuulee yrityksestä kollegoiltaan tai verkostostaan, tai peilaa aiempiin kokemuksiinsa yrityksen kanssa.	Asiakas vertailee ja mahdollisesti kilpailuttaa eri toimijoita ja punnitsee v aihtoehtokustannukset.	Asiakas solmii sopimuksen (projektitoimitus, yhteistyö, puite- tmv.sopimus) yrityksen kanssa.	Sopimukseen jälkeen yhteistyö sujuu sovittujen vaihteiden mukaisesti, ja asiakkaan tehtävänä on huolehtia heille sovitusta vastusta. Kokonaiskokemukseen vaikuttaa eri kosketuspisteissä tapahtuva asiointi ja niiden peilaaminen ennako-odotuksiin, yrityksen brändiin ja imagoon sekä muihin, subjektiivisiin tekijöihin.	Asiakas tekee päätöksen yhteistyön jatkumisesta tai päättämisestä peilaten
KOSKETUSPISTE	www-sivut, markkinointimateriaalit, sosiaalinen media	Edellisten lisäksi mm.myyntimateriaalit, asiakaspalvelu toimittajalla, henkilökemiat.	Tunteet ja tuntemukset yhteistyön sujuvuudesta, peilattuna edellisten kohtien myötä saatuihin faktoihin.	Fyysiset kohtaamiset: palaverit, workshopit ja satunnaiskohtauamiset, puhelut Digitaaliset: s-posti, muut digikanavat ja -ohjelmat (trello, JIRA, chatit, Basecamp, Skype jne.) Muut kokemukset toimittajasta	Myyntitapaamiset, retrot, sähköpostien ja puheluiden vaihto
KOKEMUS					
LT-TAVOITE	Toimittajalla tunnettuuden kasvattaminen tai uuden markkina-alueen saavuttaminen, esimerkiksi.	Uusien asiakkaiden hankkiminen tai olemassa olevien kasvattaminen.	Liikevaihdon kasvattaminen tai kannattavuuden parantaminen, tunnettuuden kasvattaminen uudella alueella jne.	Buscient untem quost et lit, vella ped que sam, soluptatis undia prate nam hicipapic tem eum evelese ctiossinciet aut lan.	Buscient untem quost et lit, vella ped que sam, so
KPI	Mm.: - Vierailut www-sivuilla - Uudet kävijät www-sivuilla - Sivulla vietetty aika	- Harkintavaiheesta ostopäätökseen päätyvät - Uudet potentiaaliset asiakkaat - Uuden markkinan saavuttaminen	Mm.: - Uudet asiakkuudet - Parempi (tunti)hinta	Mm.: - Parempi kannattavuus - Pidemmän "elinkaaren" asiakkuudet - Projektitoimittajasta pitkäaikaiseksi asiakkuudeksi	Mm.: - NPS - Tunnettuuden kasvaminen - Lojaliteetti
VASTUU ORGANISAATIOSSA	Markkinoinnista vastaava, toimiva johto	Myyntikonsultit	Toimitusjohtaja, myyntikonsultit	Koko projektitiimi	Myyntikonsultit

Kuva 7. Esimerkki Metosinin käyttämästä asiakaspalvelupolkuksaaviosta osana työpajaa.

Menetelmien hyödyt

Palvelumuotoilulla pyritään liiketoiminnan kannattavaan, asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Voisikin siis todeta, että palvelumuotoilumetodien hyödyntäminen uusien palveluiden kehittämisessä ja uusien teknologioiden hyödyntämisessä on merkityksellistä. Asiakkaan ja markkinan lainalaisuuksien ymmärtäminen on tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia, ja erilaiset palvelupolut, asiakaspolut ja osallistava kehittäminen ketterine kokeiluineen ovatkin palvelumuotoilun keskiössä. Tällaisessa tapauksessa, kun asiakas ja toimittaja ovat toisilleen vielä uusia tuttavuuksia, yhteiskehittämisen merkitys korostuu. Asiakkaalla on paljon syvällistä tietoa ja ymmärrystä omasta toimintakentästään, kilpailijoista sekä omista prosesseistaan kuin eri kehityskohteistakin. Haastattelujen ja yhteisen ideoinnin myötä myös toimittaja oppii nopeasti kunkin osa-alueen merkittävimmät seikat, ja esimerkiksi digitalisaation tuomien mahdollisuuksien tutkiminen helpottuu.

Digitalisaation ollessa asiakkaalle vain epämääräinen termi ja sen tuomat mahdollisuudet ja uhat epäselviä, yhdessä kehittäminen ja palvelumuotoilu mahdollistavat erityyppiset nopeat kokeilut ja protot yhdessä valituissa asiakkuuksissa. Pienten kokeilujen ja niiden jatkokehittämisen - tai hylkäämisen - avulla yritys oppii nopeasti, millaiset mahdollisuudet ovat taloudellisesti kannattavia, mitkä tuovat lisäarvoa asiakkuuksiin tai yrityksen omalle brändille, ja mitkä puolestaan eivät istu omaan toimintakulttuuriin. Digitalisaatiossa kun on lopulta kyse siitä, miten ajattelumallit muuttuvat, miten kyetään tarjoamaan oikea-aikaisia, oikeanlaisia palveluita asiakkaalle, erinomaista asiakaskokemusta lukuun ottamatta. Vaikka kaikkia palveluita ei välttämättä räätälöidäkään, useimmat asiakkaat myös B2B-busineksessä odottavat yksilöityjä kokemuksia ja käyttävät päätöksenteossaan tunteita yhtä lailla kuin kuluttajapalveluissakin.

Kirjallisuutta

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. (2016) *Sprint. How to solve big problems and test new ideas in just five days.* Simon & Schuster Paperbacks. USA.

Lockwood, T. (edit) (2010) *Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value.* DMI. Allworth Press. USA.

Reason, B., Lovlie, L. & Flu, B. (2016) *Service Design for Business. A practical guide to optimizing the customer experience.* Wiley & Sons.

Ries, E. (2011) *The Lean Startup.* New York: Penguin Group.

3.2 Yhteiskehittämisellä arvoa

Tämä luku jäsentää arvon yhteisluonnin toimintamalleja pohjautuen yhteiskehittämisen hyviin käytäntöihin. Parhaimmillaan yhteiskehittämiseen liittyy toimijoiden yhteisöllisyys, joka syntyy tunteesta, että jäsen kuuluu johonkin (sitoutuminen), jäsenet jakavat yhteiset tavoitteet ja heidän tavoitteensa tukevat toisiaan (McMillan, 1976). Yhteiskehittämiseen sisältyy ajatus yhteisistä

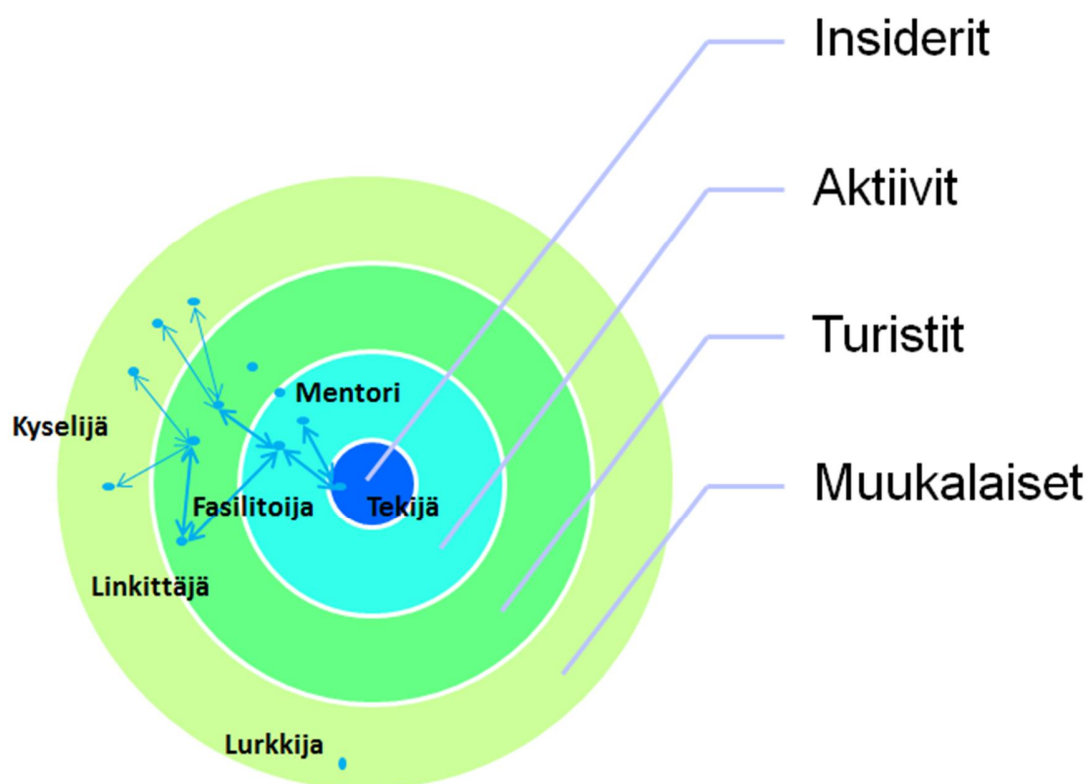
kokemuksista, osallistavista rakenteista ja vuoropuheluista. Yhteiskehittämisessä ei ole kyse pelkästään resurssien tai tiedon mekaanisesta siirtämisestä, vaan pikemminkin yhteisten tavoitteiden, merkitysten ja jopa yhteisen ajattelutavan luomisesta.

Uudet innovaatiot syntyvät ja leviävät, kun toimijoita saadaan ratkaisemaan yhteisiä ongelmia yhdessä. Keskinäinen vuorovaikutus ja viestintä ovat organisaatioiden välisessä yhteistyössä avaintekijöitä. Oleellista on toimijoiden kyky neuvotella yhteisistä tavoitteista ja hyödyistä kaikille osapuolille sekä siten muodostaa jaettu näkemys yhteiskehittämisen, arvon yhteisluonnin, merkityksestä. Yhteiskehittämisen tukena voidaan käyttää useita erilaisia lähestymistapoja edellisessä luvussa kuvattua palvelumuotoilusta osallistavaan kehittämiseen, mutta keskeistä on toimijoiden valmius avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteiseen ongelmanratkaisuun.

Esimerkkinä yhteiskehittämisen "ideaalimallista" pidetään usein avoimen lähdekoodin yhteisöjä eli Open Source (OS) -yhteisöjä. Avoimen lähdekoodin ohjelmien kehitys perustuu julkiseen kehitysympäristöön ja periaatteessa yhteisöön voi liittyä kuka tahansa. Myös OS-kehityksen "hyvän kehän" – laajenevan kehityssyklin – syntyminen vaatii onnistuakseen tietyt edellytykset ja olosuhteet:

1. tarvitaan riittävä määrä eli kriittinen massa kehittäjiä,
2. kehityksen kohteen (tai "raaka-aineen", ohjelmistojen tapauksessa lähdekoodin) tulee olla kaikkien kehittäjien saatavilla,
3. kehityksen kohteen tulee olla kaikkien muokattavissa ja testattavissa ja
4. kehityssyklin pitää olla suhteellisen ripeä. Torvaldsin sanoin "release early, release often", eli parannusten tulee päätyä "päähaaraan" kohtuullisen nopeasti ja helposti (Koivisto et al., 2011).
5. Tämä edellyttää paitsi yksilöiden halua osallistua kehittämiseen ja yhteistä kiinnostuksen kohdetta myös toiminnan pelisääntöjä ja organisoitumista. OS-yhteisöjen voima perustuu radikaaliin työnjakoon ja mahdollisuuteen osallistua heti, ilman ennakkovalmisteluja, todistuksia tai muita kvalifikaatioita.

Kehittämisverkostot, kuten digitaalisten kanavien, sosiaalisten median, käyttäjäyhteisöt, samoin kuin OS-yhteisöt ovat kerroksellisia (kuva 8). Tyypillisesti alle 10 prosenttia käyttäjistä on aktiivisia sisällöntuottajia (insiders), kommentoija on 10–20 prosenttia ja loput seuraavat toimintaa. Mutta myös muissa rooleissa ja yhteisön ulkokehälläkin olevilla toimijoilla on merkitystä uudistumisen, linkittymisen ja kyseenalaistamisen rooleissa.

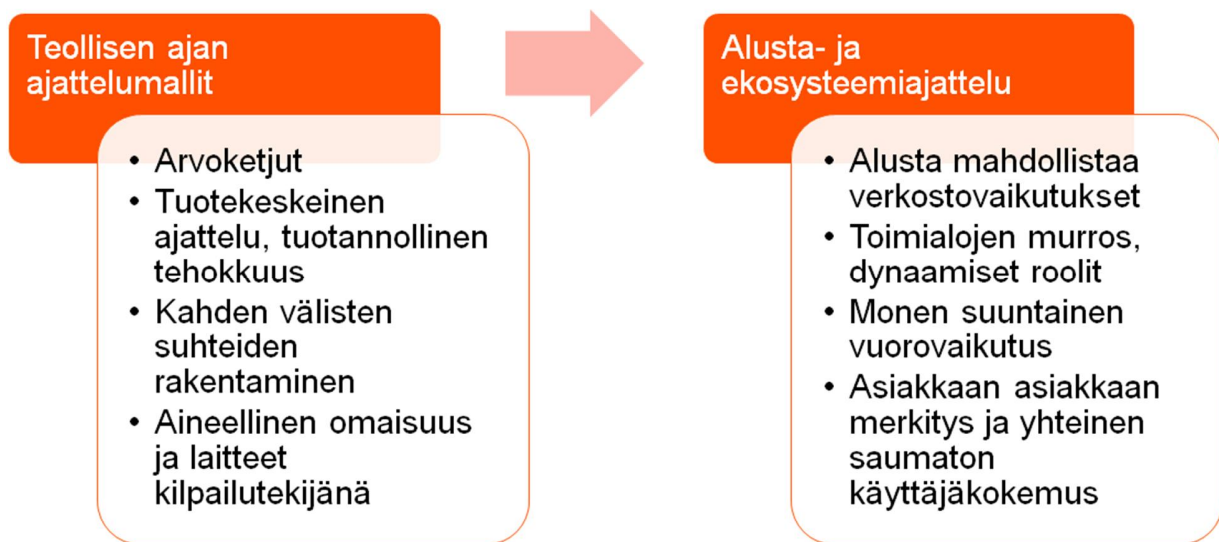


Kuva 8. Kehittämisverkoston kerroksellisuus.

Arvon yhteisluonnissa, kuten yhteiskehittämisessä yleisestikin, oleellista on ymmärtää toimijoiden motivaatio osallistua, eli määritellä arvo-odotukset sekä mitä arvoa vuorovaikutuksesta toimijoille syntyy. Oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kautta motivaatiot liukuvat aineettomaan ja epämuodollisempaan suuntaan, jolloin osallistujia motivoivat esimerkiksi maine vertaisten keskuudessa, näyttämisenhalu, ilo omasta osaamisesta, halu antaa jotakin takaisin yhteisölle, jolta on itse saanut paljon, ehkä jopa auttaminen ja altruismi (Koivisto et al., 2011).

Toisaalta myös osin vapaaehtoisuuteen perustuvien kehittämissyhteisöjen taustalla on usein kaupallisiakin toimijoita, joiden työntekijät osallistuvat yhteisen lähdekoodin kehittämiseen ja joiden liiketoiminta perustuu lähdekoodin perusteella luotujen ratkaisujen ja palveluiden tarjoamiseen. Esimerkiksi Wikipediaa ylläpidetään osin palkatulla henkilökunnalla ja taustalla on muodollinen organisaatio säätiöineen, vaikka ulospäin se näyttää kokonaan vapaaehtoisuuteen perustuvalta itseorganisoituvalta yhteisöltä. Usein yhteiskehittämisen perustuvat arvon yhteisluonnin mallit ovat hybridejä, joissa yhdistyvät liiketoiminnan taloudellinen ja tavoitteellinen näkökulma sekä vapaaehtoisuuteen ja itseorganisoitumiseen perustuvat ajattelumallit. Osallistujat voivat olla siis sekä yrityksiä että ei-kaupallisia toimijoita kuten organisaatioita ja yksilöitä.

Edelleen ajattelun muutos kohti tasavertaisempia arvon yhteisluonnin ja yhteiskehittämisen toimintatapoja (Kuva 9) haastaa jopa perinteisen toimittaja-asiakas-roolituksen. Yritysten liiketoiminta kytkeytyy myös yhä useammin monen toimijan digitaaliseen alustaan. Näihin mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää uudenlaista arvonluontia monenlaisten kumppanien kanssa.



Kuva 9. Teollisen ajan ajattelumallien erot alusta- ja ekosysteemiajatteluun verrattuna.

Yhteisen arvon luonnin rakenteet ja yhteistyökumppanit vaihtuvat yhä useammin ja siksi toimintamallien on oltava ketteriä (Still et al., 2017). Yhteiseen ongelmanratkaisuun tarvitaan kaikkien osapuolten osaamista, jokaisella on oma ainutlaatuinen asemansa verkostossa. Yhä useammat yritykset ovat jo huomanneet, miten esimerkiksi uuden palvelun kehittämisessä voi toimittajayrityksellä ollakin parempi ymmärrys loppuasiakkaan arvo-odotuksista - tai toimittajasta voi tulla yrityksen asiakas kun ratkaisua tarjotaan toisella toimialalla toimiville loppuasiakkaille.

Kirjallisuutta

Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. (2011) Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampere University Press.

McMillan, D. (1976) Sense of community: A attempt at definition. Nashville, TN: George Peabody College for Teachers.

Still, K., Seppänen, M., Seppälä, T., Suominen, A., Valkokari, K. & Korhonen, H. (2017) Alustatalous on vuorovaikutustaloutta. ETLA Brief 61. Helsinki: ETLA.

4. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen tunteita mittaamalla

4.1 Tunteiden tunnistaminen

Tässä luvussa käsitellään asiakaskokemusta tunteiden mittaamisen näkökulmasta. Ymmärrys kokemuksista ja niistä asiayhteyksistä, missä ne ilmenevät, mahdollistaa asiakkaan kokemusten ja arvonluonnin paremman hallinnan. Tunteisiin liittyvät kokemukset voidaan ajatella pahimmillaan arvoa tuhoavina tekijöinä ja parhaimmillaan pitkäkestoisen arvonluonnin ajureina aina syvään asiakasuskollisuuteen asti. B2C-kontekstissa tunteiden merkitys on tunnistettu jo pitkään. B2B-kontekstissa toimijoita eri rooleissa saattaa olla enemmän ja monet prosessit muutenkin monimutkaisempia kuin kuluttajasektorilla. Toisaalta perusasiat lienevät samat kuin ihmistä tarkasteltaessa yleensä, koska myös yritysten välisessä toiminnassa lopulta ihmiset ovat keskeisessä roolissa inhimillisine ominaisuuksineen.

Tunteiden mittaamiseen kehitettyjä työkaluja esitellään ja havainnollistetaan tässä luvussa pääosin tapauskuvausten avulla. Ennen sitä perehdytään kuitenkin tunteisiin ja tunteiden mittaamiseen yleisemmällä tasolla.

Tunteet ovat olennainen osa asiakaskokemusta ja arvonluontia, myös B2B-kontekstissa. Tunteen käsite ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, ja tunteiden mittaaminen on haastavaa.

Arkikielessä puhumme usein pelkistäen ”tunteista”, kun viittaamme erilaisiin affektiivisiin kokemuksiin. Affektiivinen kokeminen viittaa mm. emootioihin, tunteisiin ja mielialoihin. Emootioiden voidaan ajatella olevan automaattisia, biologisesti määräytyneitä ja tiedostamattomia tai esitietoisia sekä ilmenevät kokemusprosessin alkupäässä. Prosessin myöhempi, tietoinen vaihe käsittää yksilölliset tunteet ja mielialat. Näistä mielialat mielletään pitkäkestoisemmiksi ja miedommiksi, joiden syytä tai syntyhetkeä on vaikeampi täsmällisesti tunnistaa. Affektiivinen kokeminen viittaa myös laajemmin mm. asenteisiin ja preferensseihin. Asiaa koskevissa tutkimuksissa ja muussa kirjallisuudessa näitä kaikkia termejä käytetäänkin yhtäällä kutakuinkin toistensa synonyymeinä, kun taas toisaalla nämä käsitteet erotetaan toisistaan. Yläkäsitteenä voitaneen kuitenkin pitää *affektia eli tunnetilaa* (Kokkonen, 2010).

Koska nyt ei ole tarkoitus problematisoida tai tutkia sitä, mitä tunteet sinänsä ovat, *operoidaan tässä tekstissä laajasti affektin tasolla. Samaten tässä käytetään termiä ”tunne”* viittaamaan monenlaisiin, kuten fysiologisiin (esim. väsynyt), kognitiivisiin (esim. utelias), sosiomotivonaalisiin (esim. kateus) ja toimintasuuntautuneisiin (esim. vihamielinen) affektiivisiin kokemuksiin.

Miten mitata tunteita?

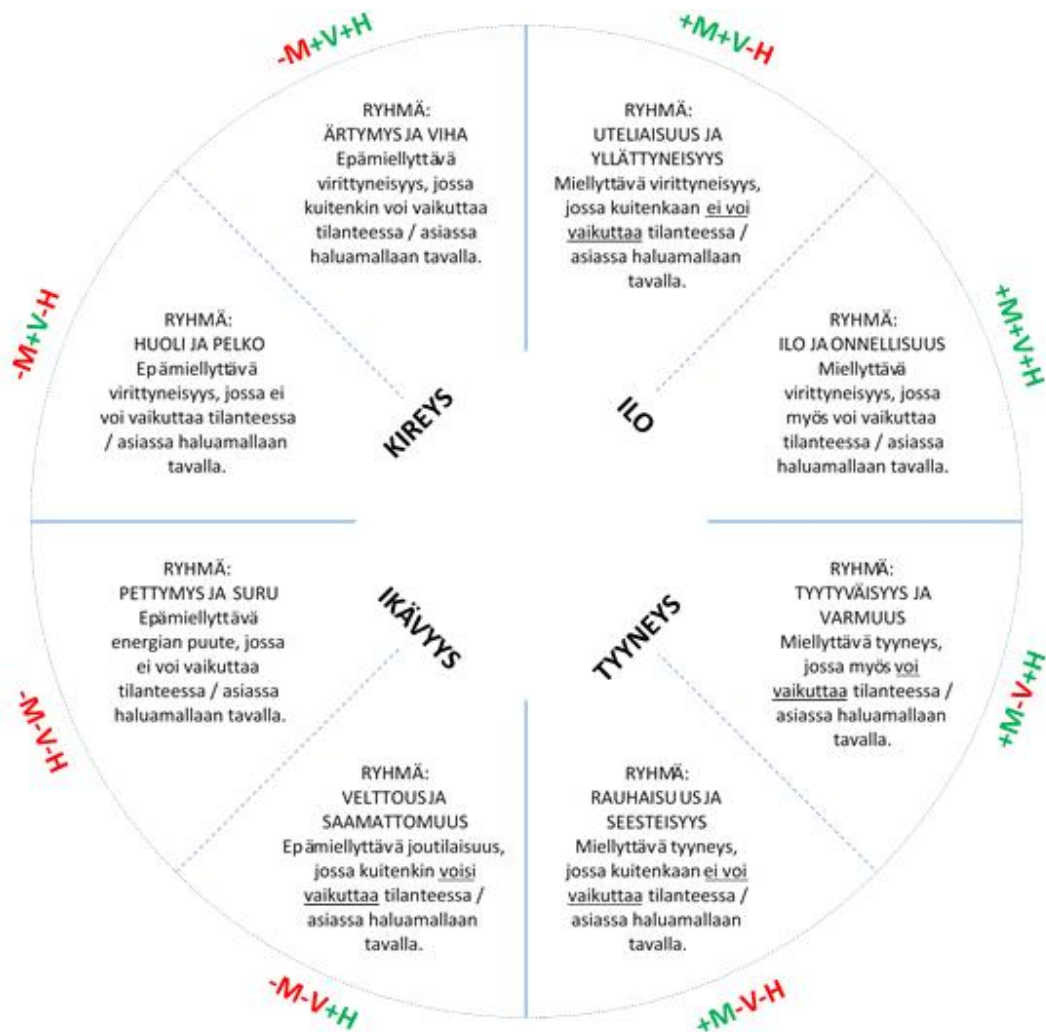
Tunteita voidaan mitata monin tavoin mm. fysiologisesti sekä erilaisin itseraportoinnin keinoin. Varsinkin jos henkilön subjektiivinen kokemus halutaan tietää, sitä pitää kysyä häneltä (Feldman Barret, 2004). Toisaalta itseraportoinneissa henkilöt käyttävät termejä eri tavoin kuvatessaan tunteitaan. Jotkut kykenevät erottelemaan ja kuvaamaan tunteitaan hyvinkin tarkasti ja toiset puolestaan lähinnä yleisemmän tason termeillä (esim. positiivinen – negatiivinen, miellyttävä – epämiellyttävä). Lisäksi tietyn termin merkitys voi olla eri henkilöille erilainen.

Tarvitaan siis instrumentti, jonka avulla eri tavoin ilmaistut tunteet, tai ainakin niiden nimeämiseen käytetyt termit, voidaan tavoittaa ja tunnistaa. Yhdistämällä erilaisia tunteita selittäviä ja kuvaavia lähestymistapoja voidaan tavoitella kattavaa perustaa tälle instrumentille. Ensinnäkin, dimensionaalinen muoto on kätevä, koska tunteita voidaan tarkastella rajatulla määrällä ulottuvuuksia. Tällöin käytössä on monesti kaksi tai kolme ulottuvuudesta *Mielihyvä* (Pleasure), *Virittyneisyys* (Arousal) ja *Hallinta* (Dominance) alunperin Mehrabianin ja Russellin (1974) kehittämän *MVH-viitekehyksen* (PAD framework) mukaan. Toisaalta tämä tapa yksinään voi olla hankala ja epätarkka, koska ulottuvuudet lopulta ovat melko abstrakteja eivätkä aina vastaa sitä kieltä, millä henkilö normaalissa puheessaan tunteitaan kuvaa. Toiseksi, kategorinen muoto tavoittaa tarkempaa tietoa kuin pelkät ulottuvuudet, kun myös erityiset tunteita kuvaavat termit tavoitetaan esimerkiksi erilaisina termilistoina. Kolmanneksi, hierarkkinen muoto kertoo tunteiden välisistä suhteista, kun tunteet voidaan jakaa esimerkiksi ylätasoltaan positiivisiin vs. negatiivisiin ja nämä edelleen perustasoltaan rajattuun määrään perustunteita, jotka kukin puolestaan viittaavat laajempaan joukkoon tunteita. Esimerkiksi: negatiivinen (ylätaso) → pelko (perustaso) → peloissaan, huolestunut, hermostunut (alataso) (Laros & Steenkamp, 2005).

Kaiken kaikkiaan tunteiden mittaamiseen liittyy monia haasteita muodosta riippumatta ja keskustelu tunteiden olemuksesta ja mittaamisesta jatkuu edelleen asiaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Onkin tärkeää tunnistaa käyttämänsä mittarin perusteet, mahdollisuudet ja rajoitteet, jotta ei sorru tulkinnoissaan esim. liialliseen tarkkuuteen tai ehdottomuuteen.

Tunneperheet

Kuvassa 10 esitetään graafinen instrumentti, missä dimensionaalinen, kategorinen ja hierarkkinen muoto on yhdistetty. Se sisältää edellä mainitut MVH-viitekehyksen kolme tunneulottuvuutta (Mielihyvä, Virittyneisyys, Hallinta). Mielihyvän ja virittyneisyyden asteen (+/-) mukaan tunteet voidaan jaotella neljään ”peruserheeseen”, joihin viitataan kirjallisuudessa kontekstista riippuen hieman erilaisin termein (esim. +M+V=Ilo, +M-V=Tyynyys, -M-V=Ikävyys, -M+V=Kireys). Peruserheet voidaan edelleen jaotella hallinnan asteen (+/-) mukaan kahdeksaan ”alaperheeseen”. Kutakin tunneperhettä voidaan tapauskohtaisesti kuvata halutulla määrällä ryhmälle tyypillisiä tunnetermejä. Tällöin riippumatta siitä, millä tavalla tai tasolla henkilö kuvaa tunteitaan, ne voidaan sijoittaa instrumenttiin. Kuvassa 10 myös alaperheet on nimetty esimerkinomaisesti joillakin perheille tyypillisillä termeillä, jotka viittaavat laajempaan joukkoon ”sukulaistermejä”.



Kuva 10. Tunneperheet ulottuvuuksittain (M=Mielihyvä, V=Virittyneisyys, H=Hallinta).

Lisäksi tarvittaessa voidaan selvittää mm. tunteen syy, voimakkuus ja fokus (esim. sisäänpäin suuntautunut kuten häpeä ja ulospäin suuntautunut kuten kateus). Käytännössä jo tunneperheen tunnistamisen myötä tunteen sisältö voidaan ymmärtää paremmin sekä tämän myötä myöskin hallita tunteen muokkaaminen paremmin.

On oikeastaan tarkastelijasta kiinni, millä tasolla tunteita haluaa tutkia ja ymmärtää. Toisinaan voi riittää se, että tiedetään, onko tunne positiivinen, neutraali tai negatiivinen ottamatta kantaa siihen, onko kyseessä emootio, tunne tai mieliala. Toisaalta, ellei tiedetä tarkemmin, onko kohteena lyhykestoinen emootio vai pitkäkestoisempi mieliala, siihen vaikuttaminen saattaa olla arpapeliä. On esimerkiksi esitetty, että emootiot vaikuttavat erityisesti käyttäytymiseen ja mielialat erityisesti ajatteluun, jolloin emootion säätelyssä asiakas pyrkii vaikkapa poistumaan stressaavasta tilanteesta, kun taas mielialan säätelyssä hän pyrkii esimerkiksi positiivisen ajattelun kautta

kohentamaan alakuloaan. Myös kehonkieli on usein erilaista, kun emotiot heijastuvat esimerkiksi kasvoihin ja mielialat esimerkiksi asentoihin ja äänen väriin.

Tunteiden tunnistaminen tarkemmin (esim. tyytyväisyys / onnellisuus / yllättyneisyys) tai näiden tarkempi erittely esim. mielihyvän, virittyneisyyden ja hallinnan ulottuvuuksien avulla riippuu sekin lopulta tilanteesta ja tavoitteista. Aina se ei ole tarpeen, mutta toisaalta jos tiedetään, että asiakas on tyytyväinen, mutta tunne halutaan nostaa onnellisuuden tasolle, sinänsä jo positiivisen tunteen virittyneisyyden astetta pitää kohentaa. Tai mikäli sinänsä jo positiivisen yllättyneisyyden tunnetta halutaan viedä onnellisuutta kohti, asiakkaan hallinnan tunnetta pitää kohentaa. Tämän jälkeen voidaan pohtia tapauskohtaisesti, *miten* se tehdään. Miten voidaan fasilitoida tunteisiin liittyvää arvonluontia esim. välineellisen tuen (mm. fyysinen ympäristö ja tarjooma) tai affektiivisen tuen (mm. empatia ja myötäeläytyminen) avulla?

Esitettyä instrumenttia voidaan käyttää laajasti erilaisissa asetelmissa. Sama peruskuvio toimii taustalla esimerkiksi laadittaessa kysymyksiä laajalle kohderyhmälle tarkoitettuun kvantitatiiviseen kyselyyn tai vaikkapa mobiiliapplikaatioon, koodattaessa sosiaalisen median tekstejä tai haastateltaessa asiakkaita laadullisen tutkimuksen periaattein. Käyttämällä harkittuja värejä kuviosta on mahdollista tehdä helpommin ymmärrettävä ja houkuttelevampi. Kuvio voidaan painaa suurelle posterille tai se voidaan toteuttaa puhelimen näytöllä jne. Muutamia näistä mahdollisuuksista esitellään seuraavissa tapauskuvauksissa.

Kirjallisuutta

Blount, J. (2016) Customer experience is the most powerful competitive advantage for B2B companies. Business Know-How. <http://www.businessknowhow.com/marketing/custexp.htm>

Boedeker, M. (2017) Affektiivinen polku – Asiakkaan affektiivisen kokemuksen rooli arvonluonnissa B2B-kontekstissa. Teoksessa N. Helander & V. Vuori (toim.), Avaimia arvonluontiin. Tampere: Juvenes Print. https://issuu.com/valit7/docs/avaimia_arvonluontiin

Feldman Barrett, L. (2004) Feelings or words? Understanding the content in self-report ratings of experienced emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (2), 266–281.

Fontaine, J.R. & Scherer, K. R. (2013) The global meaning structure of the emotion domain: Investigating the complementarity of multiple perspectives on meaning. In Fontaine, J.R.J., Scherer, K.R. & Soriano, C. (eds.), *Components of Emotional Feeling: A Sourcebook*. Oxford: Oxford University Press, 181-298.

Hill, D. (2008) *Emotionomics. Leveraging emotions for business success. Revised Edition*. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.

Kokkonen, M. (2010) *Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laros, F. & Steenkamp, J. (2005) Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach. *Journal of Business Research*, 58, 1437–1445.

Mehrabian, A. & Russell, J. (1974) *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Mehrabian, A. (1995) Framework for a comprehensive description and measurement of emotional states. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*. Aug95, 121 (3), 341–361.

Scherer, K.R. (2005) What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44, 695–729.

4.2 Työkaluja tunteiden mittaamiseen

Tässä luvussa esitellään tunteiden mittaamiseen kehitettyjä työkaluja. Työkalujen toimintaperiaatteiden ja mahdollisten käyttökohteiden lisäksi kerrotaan, kuinka niitä on käytännössä sovellettu erilaisissa yritys-caseissa.

Fiilismittari: Case Gofore

Tunteiden käytännön mittaaminen B2B-toimintaympäristössä on haasteellinen tehtävä. Moni kokee ajatuksen tunteiden mittaamisesta ylipäättään outona, ja erityisesti silloin, kun mittaus liitetään yritysten väliseen kaupankäyntiin ja liiketoimintaan. Kuitenkin, kuten aiemmin on todettu, jos yrityksessä pyritään asiakaskokemuksen parempaan hallintaan, koettuja tunteita pitää ensin pystyä jollain tavoin mittaamaan.

Fiilismittari on työkalu, jolla selvitetään (pääasiassa asiakkaan) tunnekokemuksia yhteistyötilanteessa toimittajayrityksen kanssa. Se kehitettiin tutkimustarkoituksiin käytettäväksi silloin, kun tunteita halutaan mitata itseraportoinnin keinoin, esimerkiksi haastatteluiden yhteydessä. Se perustuu aiemmin tässä luvussa esiteltyyn MVH-viitekehukseen. Fiilismittari ottaa lisäksi huomioon asiakassuhteen ajallisen dimension, esimerkiksi projektin vaiheineen yhdistäen niihin tunnekokemukset vaihe vaiheelta. Tuloksia voidaan kuvata asiakaspolun avulla, jolloin voidaan paremmin ymmärtää asiakkaan tunteisiin vaikuttaneita tekijöitä ja tunteiden merkitystä asiakkaan arvonluontiprosessissa.

Asiakkaan polku

Asiakkaan kokemukset syntyvät ja kumuloituvat ajallisessa prosessissa. Tällainen asiakkaan polku tai matka on tarkastelun kohteena monissa erilaisissa ”customer journey/experience map” -lähestymistavoissa. Polku kuvataan usein joko lineaarisena tai kehämäisenä vaiheittaisena ”ennen-aikana-jälkeen” -etenemisenä. Toteutustapoja on lukematon määrä, mutta tavoitteena on tehdä asiakkaan nykyinen tai tulevaisuudessa tapahtuva kokemus kokonaisuudessaan näkyväksi, tunnistaa siihen liittyvät kosketuspisteet ja ”totuuden hetket” sekä kehittää niitä asiakkaan arvonluontia ajatellen.

Asiakaspolulla voidaan tarkoittaa lukuisia lähestymistapoja tuotteesta ja käyttötarkoituksesta riippuen. Yhteistä niille on asiakaskokemuksen kuvaaminen visuaalisesti ajallisena jatkumona.

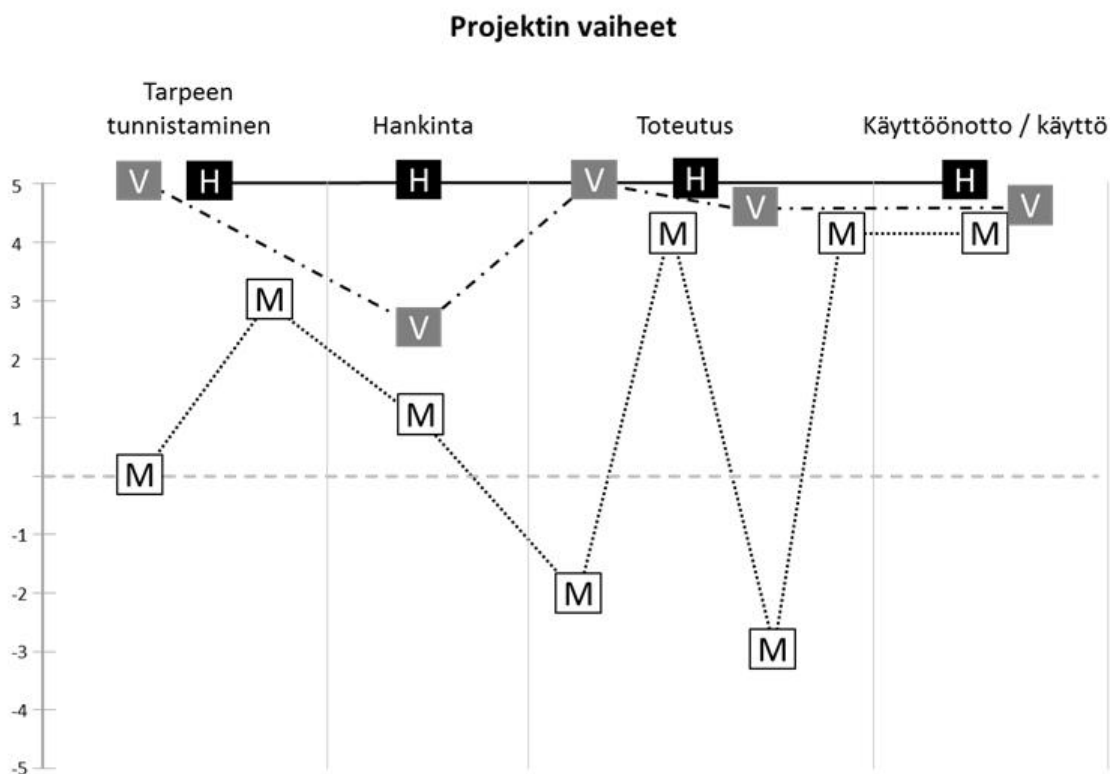
Koska B2B-kontekstissa kanssakäymiset asiakkaan kanssa saattavat olla ainutkertaisia tai harvoin tapahtuvia, mitään keskimääräistä asiakkaan polkua ei aina ole määriteltävissä tai edes järkevää määritellä. Toisaalta, juuri näissä tapauksissa kanssakäymisen analysointi, ymmärtäminen ja kyky reagoida nopeasti voi edistää asiakkaan arvonluontia ja siten kehittää koko asiakassuhdetta ja sen arvoa toimittajalle. Toimittajan tulisivikin pystyä mahdollistamaan asiakkaalle riittävän positiivisia kokemuksia, jotka kumuloituessaan riittävät kattamaan ja mieluiten ylittämään asiakkaan uhraukset. Tämä vaatii ymmärrystä myös siitä, miten tunnistaa koetut tunteet, niiden lähteet sekä miten muokata näitä lähteitä tarkoituksenmukaisesti.

Fiilismittarilla voidaan yhtä lailla selvittää myös toimittajan tunnepolku yhteistyötilanteessa asiakkaan kanssa. Yhdistettäessä molemmilta tahoilta saatu tunneinformaatio voidaan tarkastella, ei pelkästään asiakaspolkua, vaan asiakas-toimittaja-suhdetta vaikkapa arvon yhteisluonnin näkökulmasta.

Fiilismittarin käyttö

Fiilismittarin avulla haastateltava kuvaa tunteitaan asiakassuhteen eri vaiheissa. Jokaisen merkittävän tilanteen, esimerkiksi projektin vaiheen osalta hän arvioi tunnettaan kolmella ulottuvuudella: mielihyvä (M), virittyneisyys (V) ja hallinta (H). Tällaisen dimensionaalisen mittarin haasteena on sen abstrakti luonne; haastateltavalle täytyy etukäteen selvittää, mitä em. ulottuvuudet tarkoittavat käyttäen sellaista kieltä, jolla ulottuvuudet voidaan konkreettisesti kiinnittää normaalielämän tunnekokemuksiin. Esimerkiksi virittyneisyyttä voidaan kuvata energisyyden tunteena ja hallintaa vaikkapa tunteena siitä, että on itse projektin ohjaimissa.

Mitta-asteikkona voidaan käyttää esimerkiksi lukuarvoja -3:sta +3:een tai -5:stä +5:een. Mielihyvä-ulottuvuuden osalta negatiiviset arvot luonnollisesti merkitsevät mielipahaa, virittyneisyyden osalta pahimmillaan lamaannuksen tunnetta ja hallinta-ulottuvuuden kohdalla ne kuvaavat hallinnan menettämisen tunnetta. Kuvassa 11 on esimerkki fiilismittarin käytöstä.



Kuva 11. Esimerkki Fiilismittarin käytöstä (M=Mielihyvä, V=Virittyneisyys, H=Hallinta).

Haastattelussa voidaan lisäksi tarkentaa jokaisen mittauspisteen kohdalla, millä tunnetermillä haastateltava itse kuvaisi tunnettaan. Tunnetermit voidaan myös valita tunneympyrän "termipankista" ulottuvuuksien arvojen osoittaman tunneperheen kohdalta (luku 3.1, kuva 10), jolloin haastateltava valitsee tunnettaan parhaiten kuvaavan termin valmiista listasta. Lisäksi haastattelussa voidaan selvittää tunteen syy. Kuvitteellisessa esimerkissä (kuva 11) toteutusvaiheen kokemus, jossa mielihyvä on saanut negatiivisen arvon, mutta virittyneisyys ja hallinta positiivisen (-M+V+H), viittaa siis epämiellyttävään virittyneisyyteen, jossa haastateltava (asiakas) kokee voivansa (tai joutuvansa) vaikuttamaan tilanteen hallintaan. Syynä tällaiseen tunnekokemukseen voi olla vaikkapa aikataulujen viivästyminen tai yhteyshenkilön vaihtuminen, josta asiakas haluaa reklamoida toimittajalle. Toimittajan kokemus saattaa olla aivan erilainen, ja kun tämä seikka tiedostetaan, voidaan 'kissa nostaa pöydälle' ja asiakassuhde saattaa kehittyä negatiivisen sijasta positiiviseen suuntaan.

Fiilismittari kehitettiin VALIT-projektissa Gofore Oy:lle toteutetun haastattelututkimuksen yhteydessä. Gofore on noin 200 työntekijän digitaalisiin palveluihin erikoistunut asiantuntijayritys. Goforen asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa asiakaskokemuksesta. Vaihtelevissa projektiympäristöissä asiakaspolut eivät ole yhteneviä, joten myös asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat, mutta asiakkaiden arvokokemuksen muodostumisen ymmärtäminen on toiminnan kehittämiseksi välttämätöntä.

Gofore käynnisti VALIT-projektissa laajemman, asiakaskokemuksen seurantaan tarkoitetun mittariston kehityshankkeen, joka myöhemmin laajeni omaksi Tekes-rahoitteiseksi rinnakkaishankkeeksi (lisää jäljempänä tässä luvussa). Projekteissa mm. testattiin erilaisia työkaluja ja kerättiin asiakkailta perustietoja mittariston kehittämisen perustaksi sekä määrällisillä että laadullisilla menetelmillä.

Laadullisen haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakaskokemusta Goforen kanssa toteutetuissa projekteissa mahdollisimman monelta kantilta. Haastatteluiden yhteydessä testattiin myös fiilismittaria. Kussakin haastattelussa käytiin vaihe vaiheelta läpi jokin tilaus-toimitusprosessi Goforen kanssa, ja jokaisessa vaiheessa haastateltava kuvasi tunnetilaansa mielihyvä-, virittyneisyys- ja hallinta-ulottuvuuksilla. Joskus haastateltava antoi tunteelleen myös oman kuvauksensa (esimerkiksi ärtynyt, helpottunut jne.). Haastatteluja tehtiin yhteensä kolmelta, joten tilastollisesti yleistettäviä tulkintoja aineistosta ei voi tehdä.

Haastateltavat kokivat Fiilismittarin käytön suhteellisen helppona, kun heille ensin oli selvitetty kunkin ulottuvuuden merkitys. Joissakin tapauksissa hallinnan tunteen arviointi saattoi tuottaa hankaluuksia, erityisesti negatiivisesti latautuneissa tilanteissa, joissa asiakas ei tiennyt, onko projekti toimittajan hallinnassa. Tunteen kuvaaminen kolmella ulottuvuudella koettiin kuitenkin helpommaksi kuin siihen sopivan termin löytäminen. Sen vuoksi, jos tunteelle halutaan löytää sitä kuvaava termi, on suositeltavaa pyytää haastateltavaa valitsemaan se listalta tai tunneympyrästä, kyseessä olevaan tunneperheeseen kuuluvista termeistä.

Testin perusteella vaikuttaa siltä, että mielihyvä-ulottuvuudelle haastateltavien on helpompaa antaa negatiivisia arvoja kuin virittyneisyys- tai (ja erityisesti) hallinta-ulottuvuudelle. Haastateltavien saattaa olla vaikea myöntää kokevansa hallinnan tunteen menetystä tai energian puutetta, väsymystä tai kyllästymistä projektiin, joka kuitenkin on tärkeä osa heidän työtään. Voi myös olla niin, että tällaisia tunteita esiintyy harvemmin, koska projekteissa on kyse asiakkaan yritykselle tärkeästä, ja usein suuresta investoinnista, johon se on yritystasolla vahvasti sitoutunut. Numeeristen arvojen sijasta voisi käyttää verbaalista asteikkoa.

Tunteiden muistaminen saattoi myös olla vaikeaa, kun niitä selvitettiin takautuvasti pitkissä projekteissa. Kun pyritään asiakaskokemuksen parempaan hallintaan, tunteita kannattaakin mitata ”pitkin matkaa”, aina tärkeän vaiheen tai asiakaskohtaamisen jälkeen, jotta negatiivisiin kokemuksiin päästään vaikuttamaan ajoissa ennen kuin ne ehtivät pilaamaan koko asiakaskokemuksen, tai pahimmassa tapauksessa aiheuttamaan koko asiakassuhteen päättymisen.

Haastatteluissa nousi myös esille, että asiakkaat kokevat tunteiden vaikutuksen asiakaskokemukseen merkittäväksi. Goforella todettiinkin, että asiakaskokemuksen hallinnassa tulisi pyrkiä yksilöllisen kokemuksen kartoitukseen siten, että asiakas itse kertoo, mikä hänelle on tärkeää ja asiakassuhteen tai -projektin aikana tulisi mitata ja seurata juuri näiden asioiden kehittymistä. Yhtä lailla yksilöllistä on toimittajan edustajan vaikutus asiakkaan kokemukseen. Viime kädessä kyse on aina ihmisten välisestä kanssakäymisestä.

Digitaalinen Fiilismittari

Tunteiden selvittäminen takautuvasti antaa sekin arvokasta tietoa asiakassuhteiden kehittämiseen tulevaisuudessa. Testattaessa fiilismittaria henkilökohtaisten haastatteluiden yhteydessä tuli esille, että tietoja asiakkaan ja toimittajan tunteista kaivattaisiin kuitenkin jo esimerkiksi projektin toteutusvaiheessa, jotta niihin voitaisiin reagoida välittömästi. Esimerkiksi jos asiakas turhautuu toimittajan tapaan tehdä yhteistyötä tai toimittaja siihen, että ei saa asiakkaalta välttämättömiä perustietoja, näihin tunteisiin tulisi voida reagoida heti, eikä vasta projektin päättymisen jälkeen. Samoin, jos jokin projektin osa on sujunut erityisen hyvin, onnistumisesta saatavaa energiaa tulisi voida hyödyntää projektin jatkovaiheissa.

Tämän tarpeen pohjalta syntyi mobiililaitteella (Android) käytettävä Fiilismittari-sovellus, jonka avulla esimerkiksi projektin osallistujat voivat raportoida tunteistaan koska tahansa. Fiilismittari-sovelluksen koodasi Tampereen Ammattikorkeakoulun Tietojenkäsittelyn koulutusohjelman opiskelija.

Myös digitaalinen Fiilismittari perustuu MVH-viitekehykseen. Siinä on vain kaksi näyttöä, joiden avulla vastaaja voi rekisteröidä tunteensa nopeasti. Hän antaa aluksi arvionsa tunteestaan kolmella ulottuvuudella käyttäen ns. liukukytkeasteikkoja (kuva 12 a).

The image shows a mobile application interface for a digital mood scale. On the left, there are three sliders for different mood dimensions: 'Mielihyvä' (set to -2), 'Virittyneisyys' (set to 2), and 'Hallinta' (set to 2). Each slider has a sad face on the left and a happy face on the right. Below these is a blue button labeled 'Seuraava'. On the right, there is a section titled 'Valitse lähin tunnetila' (Select the closest mood state) with a 'Sulje' (Close) link. It contains a list of emotions: 'Ärsyyntynyt' (checked), 'Vihainen', 'Vihamielinen', 'Raivostunut', and 'Muu, mikä?'. Below this is a 'Tunteen vahvuus' (Mood intensity) slider set to 2. At the bottom right, there is a section 'Syy tunteeseen' (Reason for mood) with 'Myöhästyminen' listed. The top status bar shows signal strength, Wi-Fi, and the time 8:44. The bottom navigation bar shows standard Android navigation icons.

Kuvat 12 a ja b. Digitaalisen Fiilismittarin tunneolottuvuudet.

Liukukytöntien taustalla on asteikko -3:sta +3:een. Seuraavassa näytössä (kuva 12 b) sovellus sijoittaa raportoidun tunteen yhteen kahdeksasta tunneperheestä ulottuvuuksille annettujen arvojen perusteella, ja pyytää vastaajaa vielä valitsemaan tunnetta parhaiten kuvaavan termin listalta sekä sen vahvuuden. Lopuksi sovellus pyytää vielä lyhyttä selvitystä tunteen syystä. Kuvan 12 esimerkissä vastaajan tunne asettuu -M,+V,+H -tunneperheeseen, jota kuvaavat tunteet vaihtelevat uhmasta raivoon. Tällaisia tunteita voisivat aiheuttaa esimerkiksi toimituksen viivästyminen, jossa tunteen vahvuus riippuisi siitä, miten pahasta viivästymisestä olisi kyse. Koska vastaajan hallinnan tunne on suhteellisen vahva, eli hän kokee voivansa vaikuttaa asiaan, hän saattaisi pahimmassa tilanteessa jopa lopettaa asiakassuhteen.

Tiedot tallentuvat tietokantaan ennalta sovittuun projektiin yhdessä päivämäärän ja kellonajan kanssa. Näin tulokset voidaan yhdistää tarkasti tiettyyn tapahtumaan. Toimittaja, projektijohto, tiimi, tai vaikkapa asiakas itse, voivat tulosten perusteella korjata negatiiviseen suuntaan kehittyvän tilanteen välittömästi.

Digitaalinen Fiilismittari on tätä kirjoitettaessa testausvaiheessa. Alustavien tulosten perusteella se on koettu varsin helppokäyttöiseksi, ja se voisi tuoda esimerkiksi asiakasyhteistyöhön uuden ulottuvuuden. Koettujen mielihyvän, virittyneisyyden ja hallinnan tunteiden arvioiminen tuntuu

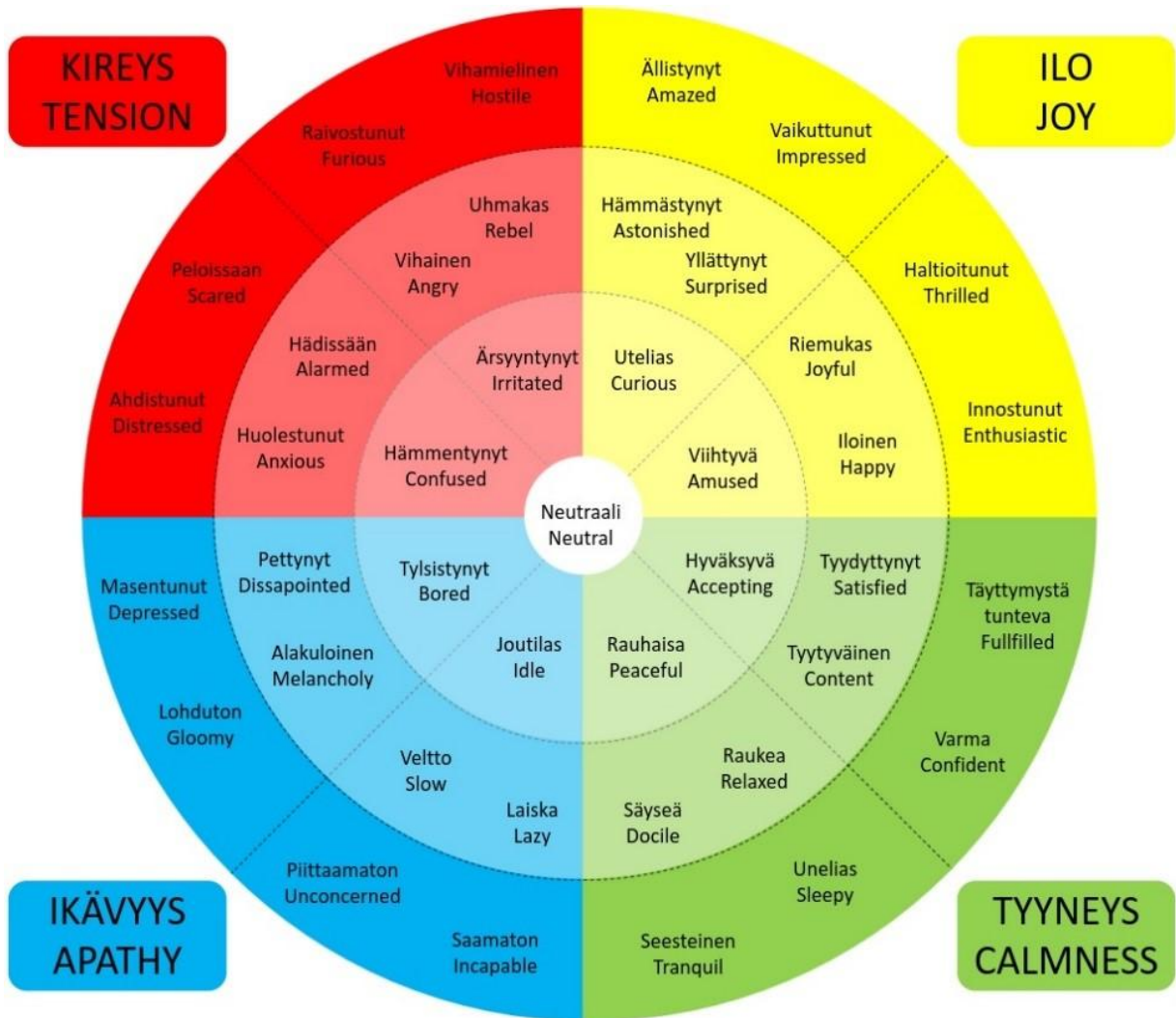
sopivan työhön liittyvien tunteiden raportointiin erityisen hyvin, kunhan kunkin ulottuvuuden merkitys tarvittaessa selvitetään vastaajalle.

Väriympyrä tapahtumakokemuksen tunnemittarina

Matka Workshop Day -tapahtuma on Suomen suurin kansainvälinen matkailutoimialan B2B-osto- ja myyntitapahtuma. Matkailupalveluiden tarjoajat (myyjät) ja ostajat kohtaavat toisiaan etukäteen sovittujen 15 minuutin pikatreffien puitteissa. Tuon lyhyen kohtaamisen aikana myyjä voi esitellä tarjontaansa ja kohdentaa sitä ostajan tarpeiden suuntaan. Tapahtuma on hyvin merkittävä matkailuyrittäjien myynnin kannalta, sillä sen kautta saadut kontaktit ja tarjouspyynnöt voivat parhaimmillaan tuottaa suuren osan koko vuoden myynnistä: Eräs matkailuyrittäjä kertoi jopa 80 prosenttia vuoden myynnistä syntyvän tapahtuman ansiosta. Tapahtuma kestää kahdeksan tuntia, ja siihen osallistuu noin 600–700 ostajaa ja myyjää, joista noin puolet on suomalaisia. Lisäksi tapahtumassa on mukana matkailubloggaajia, mutta heidän roolinsa on lähinnä päästä seuraamaan, miten matkailualan kauppaa tehdään. Case-yrityksen, tapahtuman tuottajan, Funmedia Oy:n, näkökulmasta tapahtumakokemuksen mittaamisen tärkein kohderyhmä oli suomalaiset myyjät. Tapahtumakokemuksen mittaamisella haluttiin ymmärtää, mitä tunteita tapahtumassa nousee esiin ja mikä merkitys niillä on. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mikä tekee tapahtumasta hyvän ja mitä heikkouksia siinä on. Tulosten avulla case-yritys pyrki lisäämään asiakasyymmärrystään ja saamaan referenssejä markkinointiinsa. Mittaaminen toteutettiin MVH-viitekehukseen pohjautuvan väriympyrän, Moodmetric-älysoemuksen sekä haastatteluiden yhdistelmänä.

Väriympyrä

Väriympyrämittaria (kuva 13) lähdettiin kehittämään MVH-viitekehysten (ks. luku 4.1, kuva 10) pohjalta. Väriympyrän termit pohdittiin ja kehitettiin tutkijoiden ja asiakasyrityksen kesken, jotta ne olisivat mahdollisimman ymmärrettäviä sekä suomeksi että englanniksi. Väriympyrän nopeaa ja intuitiivista ymmärtämistä pyrittiin edistämään visuaalisilla keinoilla: Tunneperheet ryhmiteltiin eri väreillä siten, että väri voimistui ympyrän ulkokehää kohti mentäessä osoittaen tunneperheen voimakkuuden kasvavan. Näin ollen esimerkiksi punaisella kuvatun Kireys-tunneperheen melko mieto hämmentymisen tunne sijoittui vaaleanpunaiselle sisäkehälle, kun taas voimakkaampi ahdistumisen tunne oli kirkkaanpunaisella ulkokehällä (kuva 13).



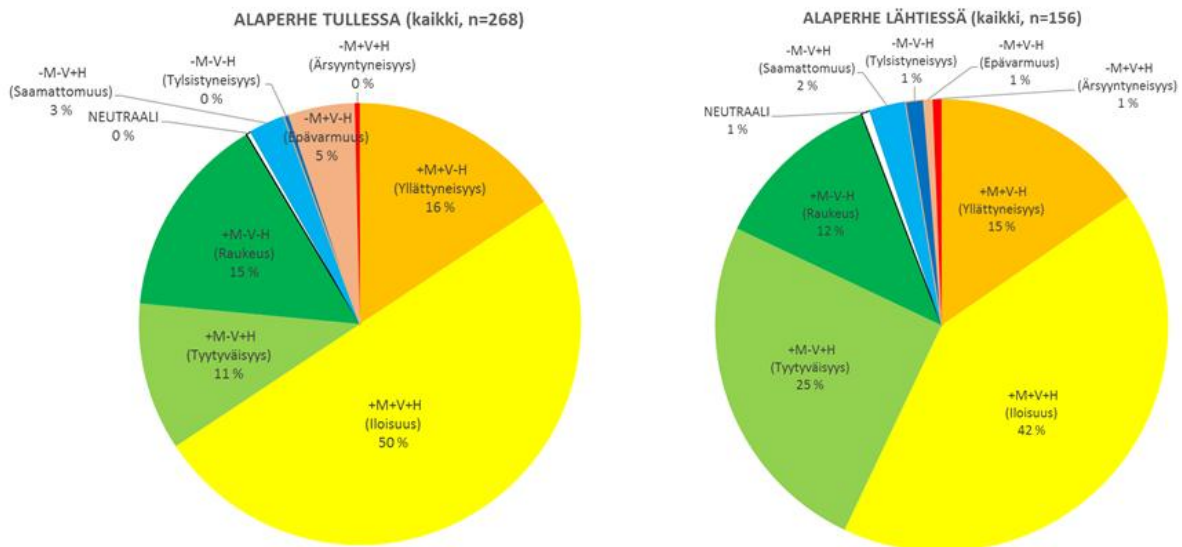
Kuva 13. Tapahtumamittauksessa käytetty väriympyrä.

Tapahtumakokemuksen mittaaminen toimi väriympyrän ensimmäisenä käytännön kokeiluna, jonka tarkoitus oli selvittää mittarin toimivuutta. Näin ollen mittaus toteutettiin "analogisella käyttöliittymällä", eli suurina paperisina julisteina, joihin tunteet merkittiin pienillä tarroilla. Osallistujat laitoi itse tarran sen termin kohdalle, joka parhaiten kuvasi hänen tunnettaan sillä hetkellä. Tapahtuman osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään: ostajat, myyjät ja bloggaajat. Kukin ryhmä merkitsi tunteensa eri värisellä tarralla, jotta voitiin selvittää, oliko ryhmien välillä eroavaisuuksia. Väriympyräjulisteilla mitattiin osallistujien tunteita sekä tapahtumaan tullessa että sieltä lähdettäessä. Alkumittauksessa kartoitettiin, millä tunteella tapahtumaan tultiin, ja loppumittauksella selvitettiin, mikä oli osallistujien tunne poistuttaessa.

Tällaisella tunnemittauksella pystytään kuitenkin mittaamaan ainoastaan juuri senhetkistä tunnetta. Toinen mittauksista tuloksista tulkittaessa huomioitava asia on, että nopealla ja laajaan joukkoon kohdistuvalla mittauksella ei varsinaisesti kerätty osallistujien ilmoittamien tunteiden

taustasyitä. Näin ollen tunne saattoi liittyä muuhunkin kuin varsinaisesti tapahtumaan: tapahtumaan saavuttaessa ilmoitettu ärsyntynyt tunne saattoi johtua vaikkapa junan myöhästymisestä, väsymyksestä tai jostain muusta ulkoisesta syystä.

Tunteiden mittaaminen väriympyrällä tuotti tapahtumaan tultaessa 272 vastausta, joista eniten mainitut tunteet olivat *innostunut*, *iloinen* ja *utelias*. Lähtiessä väriympyrään merkittiin 158 vastausta, joista useimmin mainitut tunteet olivat *innostunut*, *tyytyttynyt*, ja *iloinen*. Voidaankin todeta, että tapahtuman aikana tunteet muuttuivat *iloisuudesta tyytyväisyydeksi* (*uteliaisuudesta vaikuttuneisuuteen*), kuten kuva 14 osoittaa.



Kuva 14. Tunteet tapahtumaan saapuessa ja sieltä lähtiessä alaperhetasolla (M=Mielihyvä, V=Virittyneisyys, H=Hallinta).

Pilottimittauksen perusteella väriympyrä toimi hyvin tunteiden mittaamisessa, joten sama periaate päätettiin siirtää digitaaliseen sovellukseen. Tunnetermien suhteen todettiin, että mitä tarkempi mittaustaso, sen tulkinnanvaraisempia tulokset ovat. Kuitenkin tunneperheet ja niiden alaperheet tuntuivat pätevän hyvin erilaisissakin tilanteissa, joten niille päätettiin kehittää digitaaliseen sovellukseen mahdollisimman kuvaavat nimet.

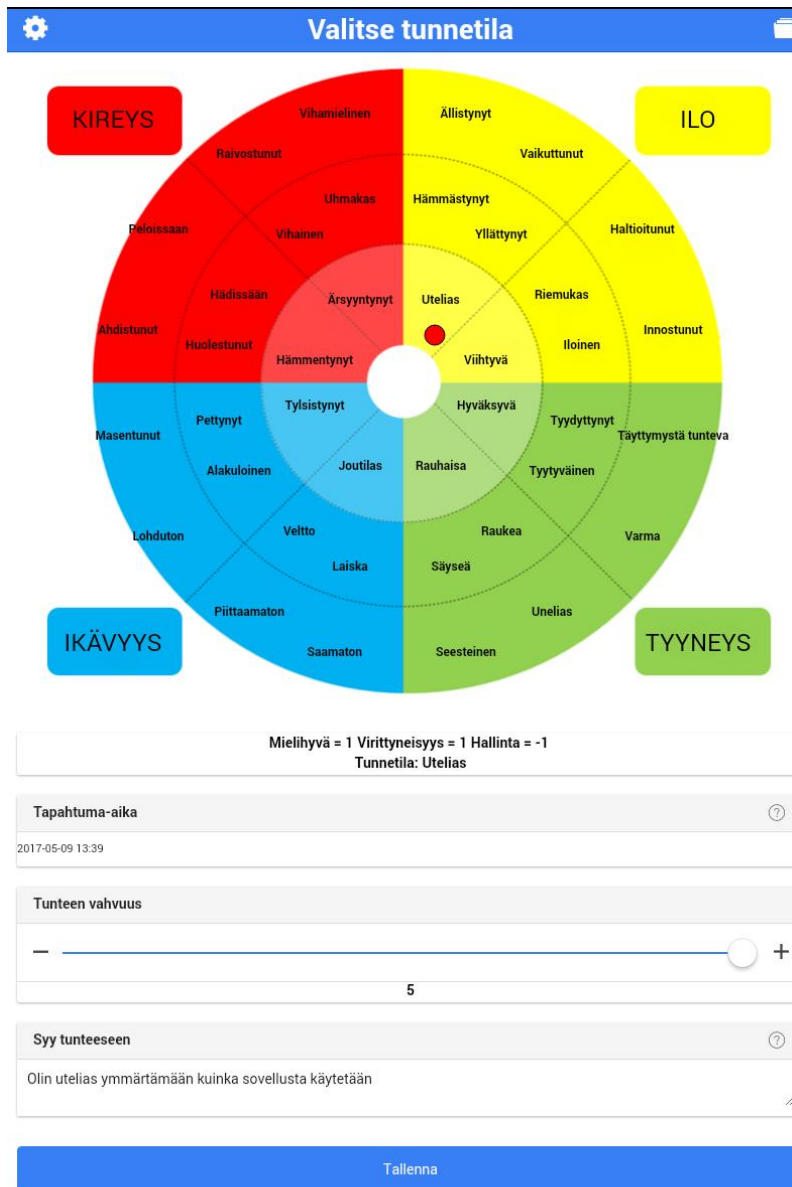
EmotionApp tapahtumakokemuksen mittarina

Väriympyrään (kuva 13) perustuen kehitettiin digitaalinen mittaustyökalu, Android-laitteille tarkoitettu EmotionApp, jota testattiin Funmedia Oy:n tuottamassa pankkialan asiakastapahtumassa. Tapahtuma sisälsi valikoidulle asiakasryhmälle suunnattuja esityksiä ja tietoiskuja. Tapahtumasta valittiin tietyt mittauspisteet, joissa mitattiin asiakkaiden tunteita erilaisten tilanteiden (esim. tietyn tietoiskun jälkeen). Asiakkaita pyydettiin itse valitsemaan

tapahtumaa varten muokatusta väriympyrästä sen hetkistä tunnetta parhaiten kuvaava termi. Tämän jälkeen asiakkailta kysyttiin tunteen vahvuus ja syy, miksi tunne oli sellainen.

Mittaus oli suhteellisen helppo toteuttaa tapahtumassa. Mittauksen aluksi kirjattiin henkilön nimi. Mittauspisteiden ja mitattavien erottelemiseksi vastaajaan nimi koodattiin anonyymisti juoksevien numeroin (1, 2, 3, jne.) ja kirjaimin, jotka edustivat mittaajaa ja mittaamispaikkaa (A, B, C, D), esimerkiksi A1, A2, A3, jne. Koodauksen avulla mittausdata kyettiin yhdistämään myös muuhun palautteeseen, jota asiakastapahtumassa kerättiin.

Vastaamiseen kului aikaa vain muutama minuutti, eikä mittaukseen osallistuminen näin ollen vienyt asiakkaan aikaa juurikaan eikä siten vaikuttanut negatiivisesti varsinaiseen tapahtumakokemukseen. Tapahtumassa mittauksia toteutettiin kahdella tabletilla, joihin oli asennettu EmotionApp. Tunne valittiin koskettamalla sormella sitä tunnetermiä, mikä parhaiten kuvasi asiakkaan tunnetta viimeksi koetun tilanteen (esim. tietoisuus) jälkeen. Asiakkaan valittua tunteen koskettamalla kosketusnäytöltä valitsemaansa termiä sovellus kirjasi tapahtuma-ajan tunteen raportoinnille, sekä antoi määritellä tunteen vahvuuden ja kirjata ylös kyseisen tunteen syyn (kuva 15).



Kuva 15. EmotionApp-sovelluksen avulla raportoitu tunne.

EmotionApp-sovellus tallentaa tiedot paikallisesti Android-laitteelle, josta ne ovat vietävissä csv-muodossa tarkempaa analyysiä varten. EmotionApp-sovellus on saatavilla avoimena lähdekoodina Android-laitteille.

Sosiaalisen median viestien tunneluokittelutyökalu

Sosiaalinen media mahdollistaa vapaan ilmaisun niistä tunteista, joita asiakkaat kokevat ollessaan tekemisissä yrityksen sekä sen henkilöstön, tapahtumien, tuotteiden ja palveluiden kanssa. Kun yritys merkitään tunnelatautuneeseen twiittiin, voi twiitillä olla merkittävä positiivinen

tai negatiivinen vaikutus yhtiön brändiin (Jalonen, 2014). Perinteisillä sosiaalisen median hallinta- ja monitorointityökaluilla voidaan ainoastaan tunnistaa twiitin sävy. Toisin sanottuna onko viesti luonteeltaan positiivinen, negatiivinen vai neutraali? Nykyiset työkalut eivät siis kykene tunnistamaan yksityiskohtaisempia tunteita, jolloin ymmärrys asiakkaan kokemuksesta jää väistämättä hyvin pinnalliseksi käytettävissä olevilla työkaluilla (vrt. Shaw, 2007).

Osana Goforen käynnistämää asiakaskokemuksen seurantaan tarkoitetun mittariston kehitystä kehitimme ratkaisua yksityiskohtaisempien tunteiden tunnistamiseen Twitteristä. Tätä tarkoitusta varten Goforeen liittyviä keskusteluja kerättiin Twitteristä Nemo-hankkeessa kehitetyllä työkalulla. Ratkaisun testaamiseksi kerättiin toukokuusta joulukuuhun 2016 twiittejä, joissa oli mainittuna joko @GoforeOy tai joku seuraavista aihetunnisteista: #EmployeesFirst, #GoforeCrew ja #AwesomeTimeAhead.

Väriympyrään (kuva 13) perustuen kehitettiin sosiaalisen median aineistojen analyysiin soveltuva viitekehys (taulukko 2). Sosiaalisen median aineistojen analyysin tarkoitettu viitekehys koostuu neljästä osasta, jonka mukaan luokitellut twiitit saavat arvona 1) sävyn, 2) peruserheen, 3) alaperheen ja 4) tunnetta kuvaavan termin. Ensimmäisenä ja ylimpänä kategoriana on viestin sävy, joka on luokiteltu kolmeen eri kategoriaan: positiivinen (keltainen), neutraali (harmaa), ja negatiivinen (sininen). Sävyiltään positiiviset ja negatiiviset viestit on edelleen luokiteltu kahteen tunneperheeseen. Positiivisia tunneperheitä ovat ilo ja tyyneys ja negatiivisia tunneperheitä ikävyys ja kireys. Jo tällä peruserhetasolla twiittien luokittelu tarjoaa sävyjä yksityiskohtaisempaa tunnedataa, ja erottelee esimerkiksi sellaiset twiitit, joissa esiintyy iloa tai tyyneyttä viestin kohdetta kohtaan. Vastaavasti negatiivisella puolella erottuvat selvemmin kireyttä ja ikävyyttä viestivät twiitit. Alaperheluokittelu on vielä yksityiskohtaisempi ja tarjoaa tunnedataa myös kolmannen ulottuvuuden, hallinnan tunteen, mukaan (+H tai -H). Alaperheistä esimerkkinä +M (positiivinen mielihyvä), +V (positiivinen virittyneisyys) ja -H (negatiivinen hallinnan tunne) edustavat sellaisia tunteita kuten uteliaisuus, ällistys ja jännitys, joille kaikille on yhteistä matala hallinnan tunne, mutta jotka ovat sävyiltään positiivisia ja edustavat positiivista virittymistä.

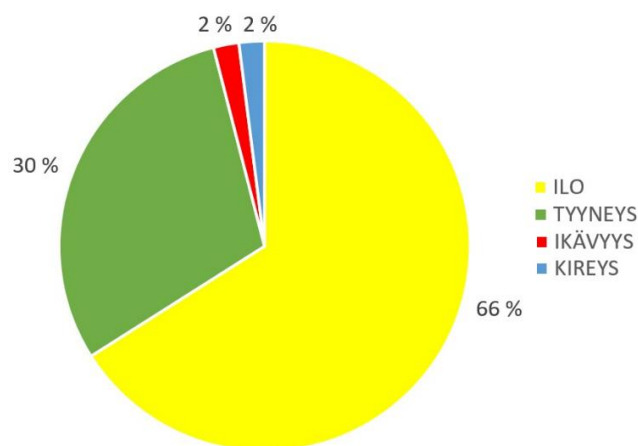
Taulukko 2. Viitekehys sosiaalisen median tunteiden tunnistamiseen.

Sävy	Peruserhe	Alaperhe	Tunnetta kuvaava termi
POSITIIVINEN	ILO	+M+V-H	uteliaisuus
			ällistys
			jännitys
		+M+V+H	ihastus
			riemu
			innostus
	TYYNEYS	+M-V+H	tyyneys
			tyytyväisyys
			vakuuttuneisuus
		+M-V-H	levollisuus
			rauhallisuus
			uneliaisuus

NEUTRAALI			
NEGATIIVINEN	IKÄVYYS	-M-V+H	saamattomuus
			laiskuus
			piittaamattomuus
		-M-V-H	alakulo
			synkkyys
			lohduttomuus
	KIREYS	-M+V-H	hämmennys
			huoli
			ahdistus
		-M+V+H	kiukku
		uhmakkuus	
		viha	

Viitekehys jo sellaisenaan auttaa erottelemaan suomenkielisistä sosiaalisen median viesteistä tunteita aiempaa yksityiskohtaisemmin.

Kuvassa 16 on visualisoitu twiittien esiintyminen peruserheittäin perustuen hankkeen tutkijoiden tekemään twiittien luokitteluun. Sävyltään positiivisia viestejä oli 96 prosenttia, joista 66 prosenttia edusti ilo-tunneperhettä ja 30 prosenttia tyyneys-tunneperhettä.

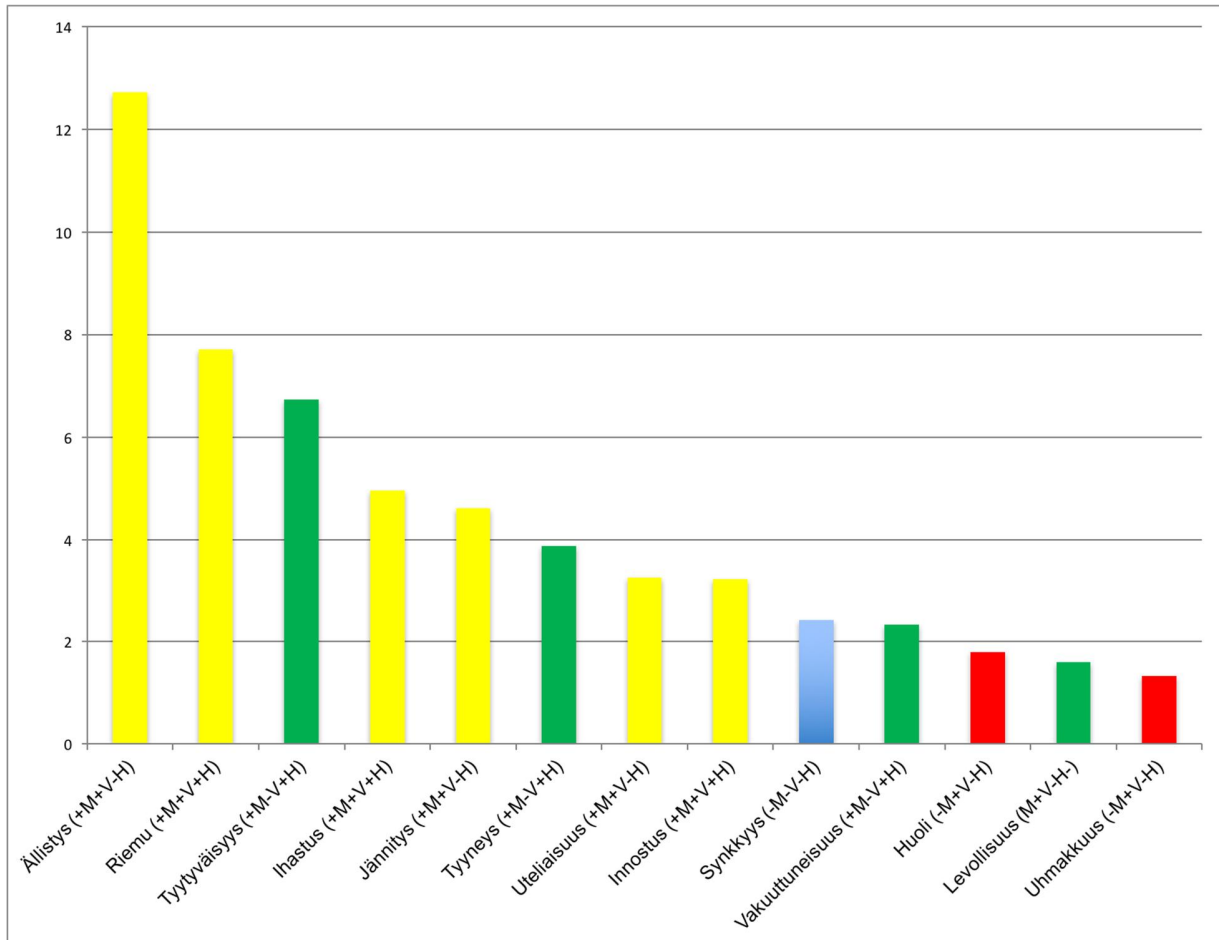


Kuva 16. Goforea koskettavien twiittien esiintyminen peruserheittäin.

Twiittien luokittelu peruserheittäin antaa yleiskuvan Goforea koskettavan Twitter-viestinnän luonteesta. Tunneanalyysin kuvaileva analytiikka ei kuitenkaan tarjoa paljoa sävyanalyysiä syvempää informaatiota sosiaalisen median viestinnän kehittämiseen. Tunneanalyysistä saadaan kuitenkin hyödyllisempää informaatiota, kun sitä rikastetaan eri tavoin ja peilataan muuhun olemassa olevaan dataan.

Yksinkertaisimmillaan tunneanalyysia voi rikastaa muulla twiittiä koskettavalla informaatiolla, kuten twiittien levinneisyydellä, jota voi mitata esimerkiksi yksittäisten twiittien

uudelleentwiittausmäärillä. Kuvassa 17 viestien levinneisyyttä on tarkasteltu niiden tunnesisältöjen mukaan.



Kuva 17. Tunteiden keskimääräiset uudelleentwiittausmäärät.

Kuvassa 17 toteutettu visualisointi otoksen twiiteistä antaa suuntaviivoja siitä, minkä tunnesisältöiset viestit leviävät parhaiten tarkastelun kohteena olevassa organisaatiossa. Twiittien leviämistä tarkasteltaessa ei ole kuitenkaan eritelty yrityksen omien työntekijöiden tai asiakkaiden osuutta uudelleentwiittausmäärästä. Tarkastelussa ei ole myöskään huomioitu minkälaiset aiheet (aihetunnisteet tai muuten luokittelut teemat) aiheuttavat tai vaikuttavat tiettyntyyppisten tunnesisältöjen yleisyyteen. Siitä huolimatta rikastettu tunnedata voi jo sellaisenaan antaa virikkeitä sosiaalisen median viestinnän kehittämiseen ja esimerkiksi sisältöjen suunnitteluun. Analyysi on hyödyllistä myös yhdistää erilaisiin tapahtumiin ja tarkastella esimerkiksi tunnetilojen esiintymistä yrityksen järjestämien tapahtumien tai sosiaalisen median kampanjoiden yhteydessä.

Perustuen yritysten edustajien kanssa käytyyn reflektointikeskusteluun kehitetty viitekehys koettiin toimivaksi ja mielekkääksi asiakaskokemuksen arvioinnissa. Keskustelussa tuli esille, että

mallia voitaisiin käyttää analysoitaessa yrityksen työnantajakuva ja esimerkiksi HR:n näkökulmasta analysoitaessa yrityksen henkilöstötyytyväisyyden tilaa. Yksi reflektointiin osallistunut loppukäyttäjä myös ehdotti, että tällainen analyysi voisi korvata perinteiset asiakastytyväisyyskyselyt ja tarjota reaaliaikaisen ikkunan siihen kokemusmaailmaan, joka on käsillä jokapäiväisessä asiakkaiden ja yrityksen työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. He korostivat myös, että kehitetty malli auttaa tunnistamaan myös heikot positiiviset ja negatiiviset tunnetilat, mikä puolestaan avaa tietä ns. heikkojen signaalien tunnistamiseen asiakassuhteissa ja mahdollistaa siten ennakoivamman otteen ongelmatilanteiden ratkomisessa ja asiakassuhteiden johtamisessa.

Liittyen tehtyyn analyysiin yrityksen edustajat olivat myös kiinnostuneita viestien yksityiskohtaisemmasta sisällöstä, erityisesti niiden viestien osalta, jotka oli luokiteltu negatiiviseksi (ja "kireys"-perheeseen). Näiden viestien läpikäynnissä osoittautui kuitenkin, että negatiiviseksi ja "kireiksi" luokitellut viestit eivät itse asiassa koskettaneet yritystä tai sen liiketoimintaa vaan laajemmin ohjelmistoalalla havaittuja epäkohtia.

Tuloksena luotu viitekehys on ensimmäinen askel kohti tunteiden automaattista tunnistamista suomenkieliseen tekstiin perustuvista sosiaalisen median aineistoista. Vaikka tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää vielä paljon tutkimus- ja kehitystyötä, on jo nyt toteutettujen kokeilujen perusteella nähtävissä, että tunnetdata tuo monia uusia mahdollisuuksia sosiaalisen median viestinnän ja markkinoinnin kehittämiseen.

Kirjallisuutta

Gloppen, J., Lindquister, B. & Daae, H. (2016) The customer journey as a tool for business innovation and transformation. In DeFillippi, R., Rieple, A. & Wikström, P. (Eds.). *International Perspectives on Business Innovation and Disruption in Design*. Edward Elgar Publishing, 119–138.

Jalonen, H. (2014) Negatiiviset tunteet ja sosiaalinen media muodostavat yrityksille vaikean yhdistelmän. *LTA*, 2, 14.

Kim, S., Bak, J. & Oh, A.H. (2012, May) Do You Feel What I Feel? Social Aspects of Emotions in Twitter Conversations. In *ICWSM*.

Scherer, K.R. (2013) Measuring the meaning of emotion words: A domain-specific componential approach. In Fontaine, J.R.J., Scherer, K.R. & Soriano, C. (eds.), *Components of Emotional Feeling: A Sourcebook*. Oxford: Oxford University Press, 181–298.

Shaw, C. (2007) *The DNA of Customer Experience. How Emotions Drive Value*. Palgrave Macmillan UK.

Solis, B. (2013) *What's the future of business? Changing the way businesses create experiences*. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Tuovila, S. (2005) *Kun on tunteet. Suomen kielen tunnesanojen semantiikkaa*. Oulun yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Suomen kielen, informaatiotutkimuksen ja logopedian laitos. *Acta Universitatis Ouluensis. B, Humaniora*. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514278070.pdf>

Wang, W., Chen, L., Thirunarayan, K. & Sheth, A.P. (2012) Harnessing twitter "big data" for automatic emotion identification. In Privacy, Security, Risk and Trust (PASSAT), 2012 International Conference on and 2012 International Conference on Social Computing (SocialCom) (pp. 587–592). IEEE.

Wang, Y-C. & Beise-Zee, R. (2013) Service responses to emotional states of business customers. *Managing Service Quality*, 23 (1), 43–61.

Zimmerman, C., Stein, M.-K., Hardt, D. & Vatrapu, R. (2015) Emergence of things felt: harnessing the semantic space of Facebook feeling tags. Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Forth Worth.

5. Yhteenveto: Arvonluonnin ymmärtäminen

Asiakkaan vaikutusvalta ja odotukset saada osallistua tuotteen tai palvelun suunnitteluun ja toteuttamiseen ovat kasvaneet. Arvon yhteisluonnin keskiössä on osapuolten välinen vuorovaikutus. Jos asiakas ei koe voivansa haluamassaan määrin vaikuttaa prosessiin, vaikuttaa se asiakkaan kokemukseen ja sitoutumiseen negatiivisesti. Tällöin asiakas on taipuvainen harkitsemaan muita markkinoilla olevia vaihtoehtoja tarpeensa tyydyttämiseksi. Toisaalta asiakas haluaa itse määritellä osallistumisen intensiteetin. Osallistumisen on oltava myös nopeaa ja vaivatonta, ja tapahduttava asiakkaalle luonnollisen kanavan välityksellä.

Ratkaisevaa on, kuinka organisaatio asennoituu arvon yhteisluonnin mahdollistamiseen ja digitaalisten työkalujen käyttämiseen sen tukena: Nähdäänkö digitalisaatio mahdollisuutena uudelleen arvonluontiin yhdessä asiakkaan kanssa, vai pelätäänkö hallinnan menettämistä ja sulkeudutaan entistä tiukemmin yrityksen omien seinien sisälle.

Julkaisumme kolmessa pääluvussa esitellyt työkalut auttavat ymmärtämään arvonluontiprosessia digitalisoituvassa ympäristössä. Taulukko 3 havainnollistaa työkalujen sovellusmahdollisuuksia. Osa työkaluista on digitaalisia www- kyselyitä tai applikaatioita - osa perinteisempiä yhteisen työpajatyöskentelyn soveltuvia.

Taulukko 3. Työkaluja asiakasarvon kehittämiseksi.

Työkalu	Minkä ongelman ratkaisee?	Kuka käyttää?	Miten käyttää?	Miten saa käyttöön? (muoto, käyttötaso)
Digikanava-strategian viitekehys (luku 2.1)	Digikanava- strategian eri osa-alueiden tunnistaminen kattavasti	Yrityksen johto	Esim. johto työpajan runkona omaa digikanavastrategiaansa työstäessään	Viitekehys kokonaiskuvan luomiseen
Arvo-odotuskysely (luku 2.1)	Asiakkaiden arvo-odotusten tunnistaminen liittyen kommunikointiin ja ostamiseen digikanavissa	Asiakkaat vastaajina, yrityksen johto tulosten analyysoijina	Yrityksen digikanava-strategian muodostamisen apuväline	www-kysely
Digitaalisen	Palvelun eri	Yritys tai esim.		

palvelun arvonluontimalli (luku 2.2)	sidosryhmille luoman arvon tunnistaminen	ulkopuolinen arvioija		
Palvelupolku (luku 3.1)	mm. asiakkuuden tai projektin elinkaaren tunnistaminen	Strategiatyötä tekevät, projektijohto sekä asiakkaan ja toimittajan PO eli product owner	Projektin tai asiakkuuden eri vaiheiden ja kosketuspisteiden läpikäynti, kun palvelupolku on esim.workshopissa täytetty	Sähköisesti ja esim.posteripohjana workshop-työkaluksi
Kehitysverkoston rakenne (luku 3.2.)	Toimijoiden motivaation ja osallistamisen	Koordinaattori tai ryhmä yhdessä	Roolien ja osallistumispanosten ymmärtäminen	Toimijakartta
Väriympyrä (luku 4.2)	Asiakkaan tunnetilan tunnistaminen	Asiakas itsenäisesti tai ohjattuna	Asiakas valitsee itse tunnetilan annetuista vaihtoehdoista tai kertoo omin sanoin tunnetilastaan, joka sijoitetaan väriympyrään. Käyttötavasta riippuen myös tunnetilan syy ja voimakkuus voidaan kysyä.	Esim. posterina, kyselyyn liitettyinä kuviona tai haastattelun apukorttina
Fiilismittari (luku 4.2)	Asiakkaan tunnetilan tunnistaminen yhteistyötilanteissa (esimerkiksi palvelun toimitusprosessi)	Pääasiassa tiedonkeruun apuvälineenä haastattelutilanteissa	Asiakas määrittää tunnetilan kolme ulottuvuutta (MVH), jonka jälkeen voi kuvata tunnetilan spontaanisti tai annetuilla vaihtoehdoilla. Syy tunteeseen selvitetään haastattelussa	Paperilla, jossa asiakaspolun vaiheet kuvattu valmiiksi tai kuvataan haastattelun
Digitaalinen fiilismittari (luku 4.2)	Asiakkaan tunnetilan tunnistaminen	Asiakas itsenäisesti	Asiakas määrittää tunnetilan kolme ulottuvuutta (MVH), valitsee tunnetilan annetuista vaihtoehdoista, kuvaa tunteen vahvuuden ja syyn tunteeseen	Android sovelluksena, joka avoimesti saatavilla

EmotionApp (luku 4.2)	Asiakkaan tunnetilan tunnistaminen	Asiakas itsenäisesti	Asiakas valitsee tunnetilan annetuista vaihtoehtoista, kuvaa tunteen vahvuuden ja syyn tunteeseen	Android sovelluksena, joka avoimesti saatavilla
Some-viestien tunneluokittelu (luku 4.2)	Yrityksestä somessa kirjoitettujen viestien tunnetilan tunnistaminen	Yritys tai ulkopuolinen toimija	Mallin avulla luokittelee viestit käsin sävyn ja tunnetilan mukaan	Malli ladattavissa Excel-dokumenttina, (some-viestit kerättävä itse)

Digitalisoituva toimintaympäristö ei tasapäistä asiakkaita, vaan jopa lisää monimuotoisuutta ja haastaa yrityksen pohtimaan uudelleen arvolutaustaan ja asiakasstrategioitaan. Siksi edellä esitetyn taulukon työkalujen käyttökelpoisuus pitää miettiä kussakin käyttötapaussuorituksessa. Lähtökohtana työkalujen valinnalle on kehitystarpeen, ratkaistavan ongelman, tunnistaminen.

Julkaisun johdannossa jäsenimme arvon yhteisluontia kolmen osa-alueen - arvon tunnistaminen, yhteiskehittäminen ja asiakkaan kokemuksen mittaaminen - kautta. Luvussa 2 esitellyt työkalut tukevat yritystä digitaalisissa kanavissa tapahtuvan kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen ymmärtämiseen sekä asiakkaan arvo-odotusten ja arvonluonnin analysoimisen useiden toimijoiden näkökulmista. Näiden avulla voidaan ymmärtää arvon monimuotoisuutta - aineellisen ja aineettoman arvon kytkeytymistä yhteen asiakkaan kokemuksena. Luvun 3 työkalujen avulla tarkastellaan arvon yhteisluontia palvelumuotoilun prosessin ja yhteiskehittämisen verkostorakenteen kautta. Jäsentämällä toimijoiden roolia arvon luonnin prosessin eri vaiheissa, voidaan edelleen paremmin ymmärtää ja tukea myös aineettoman asiakaskokemuksen syntymistä. Osan näistä asiakkaan kokemuksista muodostavat tunnetilat, jotka voivat johtaa elämykselliseen arvoon ja luvussa 4 esitetyt työkalut keskittyvät kokemuksen mittaamiseen nimenomaan tunteiden luokittelun avulla.

Hallitsemalla arvonluontiin liittyviä ajallisia, tilaa koskevia, fyysisiä ja sosiaalisia elementtejä yritys voi vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin ja siten asiakkaan arvonluontiin. Mikäli yritys kykenee tunnistamaan keskeiset haasteet ja tukemaan asiakasta niiden voittamisessa, pystytään luomaan positiivisia tunteita ja arvoa asiakkaalle. Vaikka toimittaisiin digitaalisessa ympäristössä, keskeisenä lähtökohtana on oltava tasavertainen kohtaaminen ja yhteiseen tavoitteeseen, ongelmaratkaisuun, tähtäävä avoin vuorovaikutus. Työkalut auttavat jäsentämään arvon yhteisluontia monesta näkökulmasta, mutta yritysten on oltava myös kehittämään omaa osaamistaan ja muuttamaan toiminta- ja ajattelumallejaan. Digitaalisessa, globaalissa ja nopeasti kytkeytyvässä toimintaympäristössä pelisäännöt ja pelaajat muuttuvat yhä useammin ja siksi oppimisen lisäksi poisoppiminen on yhä keskeisempi selviytymistaito yrityksissä, yhteisöissä ja yksilöillä.

Nimeke	Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen
Tekijä(t)	Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell & Vilma Vuori
Tiivistelmä	<p>Arvonluonti on nykypäivän taikasana, joka kuuluu jokaisen liiketoiminnan kehittäjän työkalupakkiin. Mutta mitä arvonluonti oikeastaan tarkoittaa ja mistä asioista se koostuu? Onko arvonluonti jotenkin erilaista digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä? Miten voimme tunnistaa ja jopa mitata asiakkaalle syntynyttä arvoa? Entä miten tähän kaikkeen liittyy asiakaskokemus tai tunteet? Tämä julkaisu on syntynyt näiden kysymysten innoittamana, osana kolmivuotista Tekes-rahoitteista VALIT-hanketta. Digitalisoituvaa liiketoimintaympäristö tarjoaa vuorovaikutteiselle arvon yhteisluonnille uudenlaisia mahdollisuuksia, mutta samalla myös haasteita.</p> <p>Tässä julkaisussa digitalisoituvaa arvonluontia tarkastellaan kolmen pääteeman kautta: arvon tunnistaminen, arvon yhteisluonti ja tunnekokemuksen ymmärtäminen. Julkaisussa koetaan yhteen käytännön yrityscaseissa kehitettyjä ja testattuja menetelmiä, malleja ja työkaluja digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen ja kehittämiseen.</p>
ISBN, ISSN, URN	ISBN 978-951-38-8583-0 (URL: http://www.vtt.fi/julkaisut) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-122X (Verkojulkaisu) http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8583-0
Julkaisu aika	Lokakuu 2017
Kieli	Suomi
Sivumäärä	55 s.
Projektin nimi	VALIT (Value Indicator Tool)
Rahoittajat	
Avainsanat	arvonluonti, digitalisaatio, menetelmä, tunnepolku, yhteiskehittäminen,
Julkaisija	Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy PL 1000, 02044 VTT, puh. 020 722 111

Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen

Arvonluonti on nykypäivän taikasana, joka kuuluu jokaisen liiketoiminnan kehittäjän työkalupakkiin. Mutta mitä arvonluonti oikeastaan tarkoittaa ja mistä asioista se koostuu? Onko arvonluonti jotenkin erilaista digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä? Miten voimme tunnistaa ja jopa mitata asiakkaalle syntyneitä arvoja? Entä miten tähän kaikkeen liittyy asiakaskokemus tai tunteet? Tämä julkaisu on syntynyt näiden kysymysten innoittamana, osana kolmivuotista Tekes-rahoitteista VALIT-hanketta. Digitalisoituvaa liiketoimintaympäristö tarjoaa vuorovaikutteiselle arvon yhteisluonnille uudenlaisia mahdollisuuksia, mutta samalla myös haasteita.

Tässä julkaisussa digitalisoituvaa arvonluontia tarkastellaan kolmen pääteeman kautta: arvon tunnistaminen, arvon yhteisluonti ja tunnekokemuksen ymmärtäminen. Julkaisussa kootaan yhteen käytännön yrityscaseissa kehitettyjä ja testattuja menetelmiä, malleja ja työkaluja digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen ja kehittämiseen.

ISBN 978-951-38-8583-0 (URL: <http://www.vtt.fi/julkaisut>)
ISSN-L 2242-1211
ISSN 2242-122X (Verkkójulkaisu)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8583-0>