

Roni Silvennoinen

**DIGISYRJÄYTYMINEN JA
PANKKISEKTORI – TARPEESEEN
VASTAAVAN LIIKETOIMINTAMALLIN
KEHITTÄMINEN**
Case Digitaitajaksi Oy

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaattitutkielma
Tammikuu 2020
Ohjaaja: Anna Heikkinen

TIIVISTELMÄ

Roni Silvennoinen: Digisyrjäytyminen ja pankkisektori – Tarpeeseen vastaavan liiketoimintamallin kehittäminen – Case Digitaitajaksi Oy

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen

Tammikuu 2020

Yhteiskunta ympärillämme on sähköistynyt nopealla tahdilla viimeisen 40 vuoden aikana. Digitalisoitumisen ja internetin leviämisen on ollut tarkoitus taata yhdenvertaiset palvelut kaikille, mutta toisin on käymässä. Kaikki eivät ole pysyneet kyseisessä kehityksessä mukana, ja sen vuoksi ihmiset ovat nykyään eriarvoisessa asemassa sähköisten palveluiden käyttämisen suhteen. Erityisesti ikääntyneet ovat vaarassa jäädä syrjään kyseisestä kehityksestä

Sähköistymisen myötä monet palvelut ovat siirtyneet internetiin, ja perinteisiä palveluasointimahdollisuuksia on karsittu. Mediassa on runsaasti viime aikoina puhuttu digisyrjäytymisestä. Sillä tarkoitetaan, että osan väestöstä digitaidot ovat niin heikot, että he eivät kykene asioimaan sähköisissä kanavissa, ja täten he ovat jäämässä kriittisten palveluiden ulkopuolelle. Sähköistyvä pankkiasiointi tuottaa harmaita hiuksia erityisesti ikääntyneille. Ongelma ei ole yksipuoleinen, sillä asiakkaiden heikot digitaidot aiheuttavat ongelmia myös pankeille.

Digitaitajaksi Oy on kurssimuotoista digiopetusta tarjoava yritys, joka on perustettu ratkaisemaan sekä pankkien että niiden asiakkaiden digisyrjäytymisestä aiheutuvia ongelmia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallia, jotta se vastaa paremmin pankkien digiopetuksen tarpeeseen. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan digisyrjäytymistä pankkisektorin näkökulmasta. Kehittääkseen Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallia, tutkimuksessa selvitetään mitä ongelmia asiakkaiden heikot digitaidot pankeille aiheuttavat, miten kyseisiä ongelmia on yritetty ratkaista, mitä ongelmia kyseisiin ratkaisuihin liittyy, ja mitä arvoa pankit saivat asiakkaidensa digitaitojen kehittämisestä.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Tutkimusta varten on haastateltu neljän eri pankkiorganisaation johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Tutkimusaineiston analysointimenetelmänä on käytetty laadulliselle tutkimukselle tyypillistä sisällönanalyysia.

Aineiston perusteella heikot digitaidot aiheuttavat ongelmia asiakkaan palvelemisessa saavutettavuuden ja viestintämahdollisuuksien puuttuessa. Sähköisten palveluiden ulkopuolella olevat asiakkuudet ovat myös kalliimpia. Asiakkaiden digitaitojen puutteesta aiheutuvia ongelmia pankit ovat pyrkineet ratkaisemaan asiakkaiden ja oman henkilökunnan kouluttamisella, ja kehittämällä uusia palveluita. Ratkaisut eivät kuitenkaan ole olleet täydellisiä, sillä asiakkaat omaksuvat ne käyttöönsä hitaasti, jos ollenkaan. Asiakkaidensa digitaitojen kehittämisellä pankit näkevät saavansa arvoa parantuvien asiakassuhteiden ja pienentyvien kustannusten myötä.

Tutkimuksen perusteella Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallissa kehitetään etenkin asiakashankintaa, mutta myös kurssien käytänteitä etenkin käytettävien päätelaitteiden osalta. Jatkotutkimusta Digitaitajaksi Oy:n puolelta tulee suunnata myös muiden palveluntarjoajien kuin pankkien tarjoamiin mahdollisuuksiin, sekä myös kurssilaisten tarpeisiin. Myös digisyrjäytymisestä tehty yhteiskunnallinen tutkimus on toistaiseksi vähäistä.

Avainsanat: liiketoimintamalli, kehittäminen, tarpeeseen vastaaminen, digisyrjäytyminen, digiopetus.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta	5
1.2 Digitaitajaksi Oy	6
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.4 Tutkimuksen eteneminen	7
2 KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	8
2.1 Liiketoimintamalli	8
2.1.1 Liiketoimintamallin määritelmä	8
2.1.2 Liiketoimintamallin tutkiminen	9
2.2 Digisyrjäytyminen	11
2.3 Digiopetus	13
2.4 Sähköinen palvelu	15
3 METODOLOGIA	17
3.1 Laadullinen tutkimus	17
3.2 Aineiston kerääminen	18
3.3 Aineiston analysointi	19
3.4 Aineiston luotettavuuden arviointi	20
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	21
4.1 Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamalli alun perin	21
4.2 Alkuperäisestä liiketoimintamallista säilytettävät asiat	23
4.3 Haluavatko pankit yhä useamman asiakkaansa sähköisten palveluiden piiriin? ..	24
4.4 Digisyrjäytymisen aiheuttamat ongelmat	25
4.5 Pankkien olemassa olevat ratkaisut digisyrjäytymisen aiheuttamiin ongelmiin ja niiden ongelmat	26
4.5.1 Olemassa olevat ratkaisut	26
4.5.2 Olemassa olevien ratkaisujen ongelmat	28
4.6 Pankkien motiivit asiakkaidensa digitaitojen kehittämiseen	29
5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	32
5.1 Muutokset Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamalliin	33
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	34
5.2.1 Digitaitajaksi Oy:lle	34

5.2.2 Yleisesti digisyrjäytymisestä	35
LÄHTEET	37
LIITTEET	39
Liite 1: Haastattelurunko.....	39

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Mediassa on viime aikoina puhuttu runsaasti kansalaisten eriarvoisesta asemasta digipalvelujen käyttämisessä. Koskiaho ja Saarinen (2019) ovat tuoreessa kansalaistutkimuksessaan tuoneet esiin etenkin ikääntyneiden muita heikomman aseman sähköisten palveluiden hyödyntämisessä. Digitaaliset palvelut ovat tehneet tuloaan jo pitkään, ja digitalisaation voidaan nähdä alkaneen länsimaissa 1980-luvulla tietokoneiden käyttöönoton myötä. Tämä on muuttanut merkittävästi tapoja, joilla ihmiset asioivat toistensa ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Koiranen, Räsänen & Södergård, 2016, 24.) Samaan aikaan edellisen vuosituhannen lopussa maailma muuttui yhä enemmän markkinaliberalismin ohjaamaksi. Tämä näkyy erityisesti siinä, että nykyään ihmisen odotetaan ottavan suurempaa vastuuta omasta elämästään. Kolmas voimakas trendi on ollut väestön ikääntyminen. Nykyään jopa useampi kuin joka neljäs kansalainen on seniori. Yhteen vedettynä tämä on tarkoittanut sitä, että pois työelämästä jääneet ikääntyneet kokevat haasteelliseksi pysyä nopeasti kehittyvän ja digitalisoituvan yhteiskunnan mukana, ja voidaan sanoa, että vanhemmat ikäluokat ovat tulleet osaltaan syrjäytetyiksi. (Koskiaho & Saarinen, 2019, 7–8.)

Syksyn aikana mediassa tuotiin runsaasti esiin ikäihmisten hankaluuksista selviytyä muuttuvien pankkipalveluiden kanssa. Pankkisektorilla palveluperiaatteet ovat muutoksen kourissa, kun asiakaspalelussa ollaan siirtymässä kohti mobilisaatiota. Tämä tarkoittaa, että asiakkaita siirretään mobiiliasiakkaiksi, jolloin asiakaspalvelu tapahtuu mobiililaitteen välityksellä. (Koskiaho ym., 2019, 66). Muutos on raskasta varsinkin ikääntyneille, jotka ovat luonnollisen kouluttautumisen, eli opiskelu- ja työympäristöjen ulkopuolella (Koskiaho ym., 2019, 69). Ikääntyneet kokevat haasteelliseksi etenkin käteisen rahan käytön vähentymisen, fyysisten palveluiden supistumisen, konttorien vähentymisen ja asioiden jatkuvan muutoksen. Sähköiseen asiointiin mukaan pääseminen on vaikeaa, jos jostain edeltävästä vaiheesta on jättäytynyt pois. (Koskiaho ym., 2019, 64 - 67).

1.2 Digitaitajaksi Oy

Digitaitajaksi Oy on tutkimuksen tekijän itsensä opiskelukaverinsa kanssa kesällä 2019 perustama yritys, joka tarjoaa kurssimuotoista digiopetusta etenkin niille, jotka eivät ole koskaan aiemmin käyttäneet internetiä. Digitaitajaksi Oy on perustettu vastaamaan kappaleessa 1.1 esitettyyn yhteiskunnallisen kehityksen aiheuttamaan ongelmaan, joka on jättänyt etenkin ikääntyneen väestön osaltaan sivuun yhteiskunnan sähköistymisestä.

Yrityksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tarjota opetuspalveluita suoraan ikääntyneille, vaan, muun muassa pankeille ja julkisen sektorin toimijoille, jotka tarjoaisivat palvelua omille asiakkailleen. Näin toimimalla ikääntyneet hyötyisivät saamastaan opetuksesta kehittyvien digitaitojen muodossa, palveluntarjoajat pystyisivät jatkossa palvelemaan yhä useampaa asiakastaan sähköisissä kanavissa perinteisen fyysisten tai puhelinkanavien sijaan, ja Digitaitajaksi Oy hyötyisi saamalla valmiin asiakashankintakanavan. Tällä hetkellä yrityksellä on toimintaa vain Tampereen seudulla, mutta sopivan yhteistyökumppanin löytyessä toimintaa on mahdollista laajentaa hyvin nopeasti mihin osaan Suomea tahansa.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Digitaitajaksi Oy on vasta toimintaansa aloitteleva yritys, joten yrityksen palvelutarjoamassa, hinnoittelussa ja toiminnassa yleisesti on parannettavaa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kehittää Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallia pankkisektorin tarpeita vastaavaksi. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa kysytään: miten Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallia voidaan kehittää, jotta se vastaisi paremmin pankkien tarpeeseen? Tarpeen ymmärtämiseksi tarvitaan tietoa siitä, kokevatko pankit digisyrjäytymisen aiheuttavan heille ongelmia, ja jos kokevat, miten ne ovat ratkaisseet niitä. Alakysymyksiä ovat:

- 1) Millaisia ongelmia asiakkaiden heikot digitaidot aiheuttavat pankeille?
- 2) Mitä toimenpiteitä pankit ovat tehneet ongelmien ratkaisemiseksi, ja mitä ongelmia kyseisiin ratkaisuihin liittyy?
- 3) Mitä arvoa pankit saisivat asiakkaidensa digitaitojen kehittämistä?

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa taustoitetaan tutkimus. Lisäksi esitellään case-yritys Digitaitajaksi Oy lyhyesti, ja avataan tutkimuksen tarkoitus tutkimuskysymyksineen. Toisessa kappaleessa määritellään tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet ja sähköisten palveluiden käytön yleisyys Suomessa. Kolmannen kappaleen aihe on metodologia. Siinä esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, avataan aineiston analysointimenetelmiä ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Näitä seuraa tutkimuksen tulokset, eli tutkimuksen empiirinen osuus. Se on rakennettu neljän puolistrukturoidun teemahaastattelun ympärille, jonka lisäksi kappaleessa käsitellään Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallia. Lopuksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset, eli Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamalliin tehtävät muutokset. Sen lisäksi pohditaan potentiaalisia jatkotutkimuskohteita.

2 KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Liiketoimintamalli

2.1.1 Liiketoimintamallin määritelmä

Liiketoimintamalleista on julkaistu runsaasti akateemista kirjallisuutta vuoden 1995 jälkeen, mutta siitä huolimatta käsitteelle ei ole olemassa yhtä selkeää ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Zott, Amit & Massa, 2011, 1019 – 1020). Muutamia yhteneväisyyksiä ja esiin nousevia teemoja eri määritelmässä on kuitenkin havaittavissa: Liiketoimintamalli keskittyy kuvaamaan tietyn yrityksen toimintaa, mutta sen rajat ulottuvat laajemmalle. Se korostaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa selittäessään, miten yritys harjoittaa liiketoimintaa. Myös kohdeyrityksen ja sen yhteistyökumppanien toiminnalla on merkittävä rooli eri määritelmässä. Liiketoimintamalli pyrkii myös kuvaamaan, miten yritys luo ja tulouttaa arvoa. (Zott ym., 2011, 1020.)

Osterwalder ja Pigneur (2010) ovat myös todenneet yleisesti hyväksytyyn määritelmän puuttumisen. He toteavat, että jokainen hyvä liiketoimintamallia käsittelevä keskustelu, tapaaminen tai työpaja tarvitsevat tuekseen yhteisymmärryksen siitä, mitä liiketoimintamalli tarkoittaa. Heidän mukaansa hyvän määritelmän tulisi olla yksinkertainen, merkityksellinen ja helposti hahmotettavissa, mutta ei kuitenkaan liian yksinkertaistava. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 15.) He määrittelevät liiketoimintamallin seuraavasti: Liiketoimintamalli kuvaa tapoja, joilla yritys luo, toimittaa ja tulouttaa arvoa (Osterwalder ym., 2010, 14). Heidän mukaansa liiketoimintamalli koostuu yhdeksästä osasta, jotka voidaan jakaa neljään liiketoiminnan ydinalueeseen. Ydinalueita ovat asiakkaat, tarjoama, liiketoiminnan infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus. Yhdeksän osaa, jotka ovat arvolupaus, keskeiset toiminnot, keskeiset resurssit, yhteistyökumppanit, asiakassuhteet, asiakassegmentit, kanavat, kustannusrakenne ja tuotot muodostavat liiketoimintamallikanvaan. (Osterwalder ym., 2010, 15.) Maurya (2012, 27) on johtanut liiketoimintamallikanvaasta lean-kanvaan, jota käytetään tässä tutkimuksessa liiketoimintamallin määrittelyyn:

Ongelma	Ratkaisu	Uniikki arvolupaus	Epäreilu kilpailuetu	Asiakassegmentit
Vaihtoehtoiset ratkaisut	Avainmittarit		Kanavat	
Kustannusrakenne		Tulovirrat		

Kuvio 1. Lean-kanvas. Mukailten Maurya (2012, 27).

2.1.2 Liiketoimintamallin tutkiminen

Runsas tutkimus on johtanut liiketoimintamallien tutkimuskentän jakautumiseen. Pateli ja Giaglis ovat pyrkineet kirjallisuuskatsauksessaan rakentamaan puitteet liiketoimintamallien menneelle ja tulevalle tutkimukselle (2004, 302). He jakavat tutkimuskentän kahdeksaan osa-alueeseen, jotka ovat määritelmät, komponentit, taksonomiat, konseptuaaliset mallit, suunnittelumenetelmät- ja -työkalut, omaksumistekijät, arviointimallit ja muutosmenetelmät (Pateli ym., 2004, 306 – 311). Alla olevassa taulukossa 1 esitetään kyseiset osa-alueet sisältöineen:

Taulukko 1. Liiketoimintamallien tutkimisen osa-alueet.

Osa-alue	Sisältö
Määritelmät	Määrittää liiketoimintamallin merkitys, laajuus ja ydinelementit. Tutkia liiketoimintamallin suhdetta muihin

	liiketoiminnan konsepteihin, kuten esimerkiksi strategiaan.
Komponentit	Analysoida liiketoimintamallin konseptia edelleen tunnistamalla sen perusrakenteita ja -elementtejä.
Taksonomiat	Jakaa geneeriset liiketoimintamallit kategorioihin, jotta niitä voidaan jatkossa analysoida ainutlaatuisten ominaisuuksiensa mukaan
Konseptuaaliset mallit	Jatkaa komponenttien osa-alueessa tehtyä työtä keskittymällä tunnistamaan ja kuvaamaan peruselementtien välisiä suhteita.
Suunnittelumenetelmät ja -työkalut	Kehittää menetelmiä, standardeja, ohjelmistoja, jotka auttavat liiketoimintamallien luomisessa.
Omaksumistekijät	Tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoimintamallien omaksumiseen organisaatioissa, sekä tutkia sosioekonomisia vaikutuksia liiketoimintamalli-innovaatioissa.
Arviointimallit	Tunnistetaan kriteerejä uusien liiketoimintamallien toteutettavuuden ja kannattavuuden arvioimiseksi tai verrataan niitä vaihtoehtoista tai parasta käytäntöä vastaan
Muutosmenetelmät	Luodaan parhaita käytäntöjä ja toimintamalleja, joiden avulla nykyistä liiketoimintamallia voidaan muuttaa, tai valita ja mukautua uuteen liiketoimintamalliin.

Mukailten Pateli & Giaglis (2004, 306 – 311).

Patelin ym. jaottelun pohjalta tämä tutkimus liittyy useampaan liiketoimintamallin tutkimisen osa-alueeseen. Digitaitajaksi Oy:n alkuperäisestä liiketoimintamallista tunnistetaan ydinelementit ja tunnistetaan sen perusrakenteet kappaleessa 4.1. Tämän lisäksi 5. kappaleessa luodaan aineiston pohjalta uusia toimintamalleja alkuperäisen liiketoimintamallin kehittämiseksi, sekä arvioidaan uutta liiketoimintamallia ja sen toteutettavuutta. Kahdeksasta osa-alueesta tarkastelussa on siis määritelmät, komponentit, arviointimallit ja muutosmenetelmät.

2.2 Digisyrjäytyminen

Digisyrjäytymisen määritelmä on elänyt jonkin verran viimeisen 20 vuoden aikana. Rantala (2004) rinnastaa digisyrjäytymisen digitaaliseen kuiluun. Se tarkoittaa, että tietoyhteiskunta jakautuu kahtia osaajiin ja osaamattomiin, vaikka digitalisaation tavoitteena on lähes aina poistaa eriarvoisuutta kansalaisten väliltä. Digikuilu kasvaa, kun tietokoneen käyttö rinnastetaan kansalaistaitoon, ja osa väestöstä jää kehityksestä sivuun. Osaamattomiin kuuluvat iäkkäät, vähävaraiset, vähän koulutetut ja maaseudun asukkaat. Erityisesti iäkkäät ovat syrjäytyneet tietoyhteiskunnasta. Iän ja koulutustason lisäksi muun muassa mahdollisuudet internetin käyttöön työssä määrittävät, kummalle puolelle ihminen sijoittuu. (Rantala, 2004, 17 – 18.)

Digitaalisen kuilun käsitettä on myös kritisoitu. Gunkel (2003) toteaa, että digitaalisen kuilun määrittelemisen on hankalaa nopeasti tapahtuvan teknologian kehittymisen myötä. Tämän vuoksi käsitteelle ei olla saatu vakiintunutta määritelmää. Toisekseen termin alle on koottu monia sosiaalisten, taloudellisten ja teknologisten erojen risteymiä, jotka kaikki on nimetty digitaaliseksi kuiluksi. (Gunkel, 2003, 504 – 505.) DiMaggio & Hargittai (2001) sanovat, että 1990-luvulta peräisin oleva digitaalisen kuilun käsite, jossa ihmiset jaettiin kahtia sen mukaan, mikäli heillä oli tai ei ollut pääsyä internetiin, oli sopiva, kun internet oli vasta aloittamassa laajentumistaan (2001, 2). Digitaalisen kuilun käsite myös jakaa ihmiset kahteen näennäiseen ryhmään, vaikka syyt osaamisen ja osaamattomuuden välillä ovat moninaisia. He puhuvat mieluummin digitaalisesta eriarvoisuudesta. Se tarkoittaa, että ihmiset voivat olla eriarvoisessa asemassa teknologisten laitteiden käytössä, eriarvoisessa asemassa teknologian käytön mahdollisuuksissa, eriarvoisessa asemassa käyttötaitojen suhteen tai eriarvoisessa asemassa sosiaalisen tuen saatavuuden suhteen. Myös ihmisten teknologian

käyttötarkoitukset vaihtelevat demografisten tekijöiden mukaan. (DiMaggio ym., 2001, 7 – 12.)

Digitaalinen eriarvoisuus ei kuitenkaan ole terminä vakiintunut suomen kieleen samalla kuin digisyrjäytyminen, jota on viime aikoina käytetty mediassa runsaasti. Digisyrjäytymiselle ei ole vakiintunutta määritelmää, vaikka käsitteet digitaalinen kuilu ja digitaalinen eriarvoisuus tarkoittavat pitkälti samaa. Sosiaalipolitiikan professori emerita Briitta Koskiaho määrittelee digisyrjäytymisen antamassaan haastattelussa, mutta painottaa digisyrjäytymisen ja yhteiskunnasta sivuun joutumisen eroja:

-- -- puhutaanko digisyrjäytymisestä vai yhteiskunnasta sivuun joutumisesta. Mä puhuisin yhteiskunnasta sivuun joutumisesta. Mut täs on niin ku että hiljalleen ihmiset joutuvat sivuun normaalista kansalaisuudesta. Mä lähtisin siitä normaalista kansalaisuudesta, että mitkä on kansalaisen oikeudet, velvollisuudet ja kansalaistaidot, joita kansalaisilta vaaditaan. -- -- Vois sanoo, että semmonen yhteiskunnan kehitys tiettyyn suuntaan, niin siinä vois olla, että ihmiset joutuvat sivuun -- --.

Digisyrjäytymisen määrittelemiseksi pitäisi ensin määritellä kansalaisoikeudet, -velvollisuudet ja -taidot. Koskiaho kertoo, että muissa Euroopan maissa kyseisiä määritelmiä on tehty, ja että ne pitäisi tehdä Suomessakin. Jos kyseisiä kansalaistaitojen määritelmiä ei tehdä, on kyseessä Koskiahon mukaan yhteiskunnasta sivuun joutuminen, joka on seurausta pidemmän ajan yhteiskunnallisesta kehityksestä.

Syrjäytyminen on yleensä semmosta, että se on melkein tahallista. Et joku syrjäyttää tahallisesti jonkun. -- -- Ja nyt tässä on juuri se, että ne ihmiset, jotka sanoo, että ei nyt tarvis kaikille, että antaa niiden olla siellä lokerossaan, missä ne on, niin se on aika vaarallista, että ne lokeroidaan tämmöseks sivuun jääneeks joukoks. Eli ne oikeestaan syrjäytetään kyllä siinä tapauksessa, jos puhutaan siitä, että antaa niiden jäädä sinne, niin silloin ne syrjäytetään. -- Et silloin voidaan digisyrjäytymisestä puhua.

Digisyrjäytyminen on hänen mukaansa seurausta ulkopuolisesta päätöksestä. Siitä voidaan hänen mukaansa puhua, mikä valtion tavoitteisiin ja ohjelmiin kirjataan, että jonkin asteiset digitaidot ovat välttämättömyys yhteiskunnassa pärjäämiselle. Valtio voi myös määritellä, että viranomaispalvelut hoidetaan jatkossa pääsääntöisesti digitalisaation avulla. Tällöin henkilöt, joilta kyseiset digitaidot puuttuvat, tulevat digisyrjäytetyiksi:

-- ja jos normaaliin kansalaisuuteen nykyään viranomaiset luokittelee, että kaikki viranomaispalvelut esimerkiksi on pääsääntöisesti ensin hoidettavissa digitalisaation avulla, että kansalaisten pitäisi hoitaa ne digitalisaation avulla, niin silloin kaikki muut syrjäytyy. -- -- jos kaikkiin ohjelmiin ja tavoitteisiin pannaan se, että digitaidot, tietynlaiset digitaidot, ovat välttämättömyys, jotta normaaleja palveluita ja velvollisuuksia voi hoitaa, niin silloin se on syrjäyttämistä, jos ne syrjäytetään, ja niille ei anneta niitä mahdollisuuksia sitten hypätä siihen mukaan.

Haastattelussaan Koskiaho huomauttaa myös, että digisyrjäytyminen ei kosketa vain ikääntyneitä, vaan se voi koskettaa ketä tahansa esimerkiksi fyysisen vamman vuoksi.

2.3 Digiopetus

Digiopetuksen käsitteen määrittelemiseksi tulee ensin määritellä ne taidot, mitä opetetaan. Van Laar, van Deursen, van Dijk ja de Haan (2017, 583) ovat koostaneet yhteen aiemman kirjallisuuden aiheesta, ja eritelleet sen avulla seitsemän ydintaitoa, jotka muodostavat pohjan nykyaikana tarvittaville digitaidoille. Kyseiset taidot on esitelty taulukossa 2:

Taulukko 2. Seitsemän 2000-luvun ydindigitaitoa.

Taito	Määritelmä
Tekninen	Taito käyttää (mobiili)päätelaitteita ja sovelluksia käytännön tehtävien suorittamiseen ja tunnistaa tiettyjä verkkoympäristöjä ja toimia niillä päämäärätietoisesti.
Tiedonhallinta	Taito käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa tiedonhakuun, -valintaan ja -järjestämiseen sopivimmista mahdollisista tehtävään soveltuvista tietolähteistä tehdäkseen tietoon perustuvan päätöksen.
Viestintä	Taito käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa tiedon välittämiseen muille varmistaen, että merkitys ilmaistaan tehokkaasti.
Yhteistyö	Taito käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa sosiaalisen verkoston kehittämiseen ja taito työskennellä ryhmässä vaihtaen tietoja, neuvotella sopimuksista ja tehdä päätöksiä vastavuoroisella kunnioituksella yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
Luovuus	Taito käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa uusien tai aiemmin tuntemattomien ideoiden tuottamiseen tai tunnettujen ideoiden käsittelemiseen uudella tavalla ja muuntaa tällaiset ideat tuotteiksi, palveluiksi tai prosesseiksi, jotka ovat uusia tietyllä toimialueella.
Kriittinen ajattelu	Taito päätellä, arvioida ja tehdä oikeaan tietoon perustuvia valintoja tieto- ja viestintätekniikan avulla saadun tiedon pohjalta.
Ongelman ratkaisu	Taito käyttää tieto- ja viestintätekniikkaa oppiakseen ymmärtämään ongelmatilanne ja yhdessä aktiivisen tiedon käytön kanssa löytää ratkaisun ongelmalle.

Mukaiillen van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan (2017, 583).

Van Laarin ym. mukaan seitsemän ydin digitaitoa koostuvat *teknisistä, tiedonhallinnallisista, viestinnällisistä, yhteistyön, luovuuden, kriittisen ajattelun ja ongelman ratkaisun taidoista*. Tämän lisäksi he mainitsevat viisi kontekstuaalista digitaitoa, jotka edistävät yksilön ymmärrystä. Kontekstuaalisia taitoja ovat *eettinen tietoisuus, kulttuuritietoisuus, joustavuus, itseohjautuvuus ja elinikäinen oppiminen*. (van

Laar ym., 2017, 583). Näitä ydintaitoja ja kontekstuaalisia taitoja käytetään tässä tutkielmassa digitaitojen määritelmänä.

Hirsjärvi (1978, 122) sanoo opetuksen olevan päämäärähakuista toimintaa, jonka tarkoituksena on saada aikaan oppimista. Samalla suunnalla on myös Hellström (2008), jonka mukaan kaiken opetuksen päämääränä on oppimisen avulla tapahtuva uusi osaaminen. Oppiminen puolestaan on osa prosessia, jossa oppilaan toimintakapasiteetti kasvaa jatkuvasti. (Hellström, 2008, 272.) Oppimisen edistämiseksi oppilaat on saatava kohtaamaan opittavat asiat (Hellström, 2008, 273).

Yllä olevan opetuksen määritelmän mukaisesti voidaan todeta, että digiopetus on päämäärähakuista toimintaa, jonka tarkoituksena on kehittää oppilaiden digitaitoja. Oppilaiden opetuksessa kohtaamat asiat ovat yllä mainitut seitsemän ydindigitaitoa ja viisi kontekstuaalista digitaitoa. Digiopetuksessa näiden taitojen on tarkoitus kehittyä.

2.4 Sähköinen palvelu

Christian Grönroosin (1990) mukaan suurimmassa osassa palveluita toistuvat seuraavat ominaispiirteet: Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia. Esineiden sijaan ne ovat toimintoja tai toimintojen sarjoja. Palvelut myös edes osittain tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, jonka lisäksi asiakas osallistuu niiden tuottamiseen edes jossain määrin. (Grönroos, 1990, 29.) Palvelukokemus syntyy subjektiivisesti koetusta palveluprosessista, jossa ostaja ja myyjä ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutussuhteen tapahtumat vaikuttavat kriittisesti koettuun palveluun. (Grönroos, 1990, 37.)

Kun puhutaan sähköisistä palveluista, tarkoitetaan tieto- ja viestintäteknologian avulla tuotettuja palveluita. Tiainen, Luomalan, Kurjen & Mäkelän (2004, 13) mukaan käsitteellä viitataan usein internetin kautta tarjottuihin palveluihin, joita käytetään web-sivujen kautta. Internetin lisäksi sähköiset palvelut voivat tarkoittaa erilaisia mobiilissa tarjottuja palveluita, joita kuluttaja käyttää matkapuhelimeen ladattujen sovellusten kautta. Näiden perinteisten sähköisten palveluiden palvelukanavien rinnalle on noussut myös digitaaliset televisiot. (Tiainen ym., 2004, 13.)

Sähköisten palveluiden ja yleisesti internetin käyttöasteet ovat nousseet Suomessa runsaasti viimeisen 20 vuoden aikana. Vuonna 2019 internetiä oli käyttänyt 90 % 16-89-vuotiaista kansalaisista (Tilastokeskus, 2019.) Vuonna 1998 Suomen väkiluku oli 5159600 (Tilastokeskus, 1999), ja sähköisiä palveluita oli käyttänyt noin 1,3 miljoonaa suomalaista (Tilastokeskus, 2006), eli sähköisiä palveluita oli käyttänyt noin 25 % kansalaisista. Sähköisten palveluiden käyttö on siis noussut 21 vuodessa 65 prosenttiyksikköä. Tilastokeskus ylläpitää myös tietoa internetin käyttötarkoituksista. Taulukossa 3 esitetään muutamia toimintoja, mihin suomalaiset käyttävät internetiä:

Taulukko 3. Internetin käyttötarkoituksen yleisyys 2019, %-osuus väestöstä.

	16-24v	25-34v	35-44v	45-54v	55-64v	65-74v	75-89v	Miehet	Naiset	Kaikki
Pankkiasiat	83	100	99	94	94	73	36	85	85	85
Sähköpostien lähettäminen ja vastaanotto	97	99	98	93	90	67	32	85	84	84
Tavaroita ja palveluita koskeva tiedonetsintä	87	94	94	89	89	67	25	81	80	80
Tavaroiden tai palveluiden ostaminen	59	71	75	59	47	21	7	51	49	50

Mukaillen Tilastokeskus (2019).

3 METODOLOGIA

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus nousi 1960-luvulla haastamaan määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta erityisesti yhteiskuntatieteiden saralla. Määrällinen tutkimus oli noussut hallitsevaan asemaan 1900-luvun alkupuolella, kun luonnontieteet oli asetettu myös yhteiskuntatieteen esikuvaksi. Myös tilastotieteen kehittyminen tuki määrällisen tutkimuksen asemaa, sillä määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto on esitettävissä numeerisessa muodossa. 60 vuotta sitten alkanut kritiikki nousi määrälliselle tutkimukselle tyypillistä mittaamaan pyrkivää yhteiskuntatiedettä vastaan. Kriitikoiden mukaan ihmistä ja sen toimintaa ei voida mitata, sillä ihminen on tietoinen olento, joka ohjaa itse käyttäytymistään tavoitteidensa ja älynsä avulla. Ihminen myös kykenee antamaan toiminnalleen merkityksen. Näitä asioita ei voida mitata, vaan tulkita. Laadullinen tutkimus on sittemmin saavuttanut laajaa suosiota yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. (Uusitalo, 1991, 79.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullista tutkimusmetodia. Tämä on tehty siksi, että tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata todellista elämää, eli tässä tutkimuksessa apukysymysten kautta pankkien suhdetta digisyrjäytymiseen. Todellisen elämän kuvaaminen on laadullisen tutkimuksen lähtökohta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2015, 161). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista, ja tutkittavana voi olla joko singulaarinen tai geneerinen ilmiö (Uusitalo, 1991, 79). Tässä tutkimuksessa on kyse singulaarisen ilmiön eli Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallin kehittämisestä. Kyseessä on siis tapaustutkimus, jossa kyseistä tapausta tutkitaan empiirisesti tutkimushaastattelujen avulla (Uusitalo, 1991, 76). Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös pyrkimys tutkia moninaista kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym., 2015, 161). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kuitenkin vain siihen, mikä on kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Pelkistäminen mahdollistaa havaintojen tulkinnan. (Alasuutari, 2011, 40, 44.)

Laadullisena tutkimuksena tämän tutkimuksen tulokset rajoittuvat omaan aikaansa ja paikkaansa. (Hirsjärvi ym., 2015, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden

määrällisesti suuri joukko ei ole mahdollinen (Alasuutari, 2011, 39), ja se näkyy tässä tutkimuksessa tutkimushaastattelujen määrässä.

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen empiirisen osion perustana on neljä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksessa on haastateltu neljässä eri pankkiorganisaatiossa työskentelevää henkilöä. Kaikki haastatellut ovat organisaatioissaan johtavassa asemassa. Haastatellut valittiin tutkimukseen siksi, että he kaikki kohtaavat työssään digisyrjäytymisen vaikutuksia organisaatioilleen. Pankkiorganisaatioiden koko vaihteli Suomen mittakaavassa keskiuuresta suureen. Osa haastateltavista toivoi, että hänen tai hänen edustamansa organisaation nimeä ei mainittaisi tutkimusraportissa. Osin tästä syystä tässä tutkimuksessa käsitellään kaikkia haastattelun antaneita anonyymisti. Haastateltujen anonymiteettiä päädyttiin myös siksi, että haastateltavien henkilöllisyyksien tai organisaatioiden julkaiseminen ei tuo lisäarvoa tutkimuksen tuloksiin.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, eli haastatteluissa läpikäytävät teemat oli mietitty etukäteen, jonka lisäksi oli valmisteltu tarkempia kysymyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2016). Haastattelujen runko oli johdettu tutkimuksen apukysymyksistä. Haastattelurunko löytyy tämän tutkimusraportin liitteestä. Tämä haastattelutyypin valittiin siksi, koska sen nähtiin antavan tarkimmat mutta samalla myös laajimmat vastaukset tutkimuksen apukysymyksiin. Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan kysymysten esittämisjärjestys ja laajuus, jolla niitä käytiin läpi, vaihteli haastattelutilanteittain (Saaranen-Kauppinen ym., 2016). Tämä johtui siitä, että osaan kysymyksistä haastatellut vastasivat jonkin aiemman kysymyksen yhteydessä. Toisinaan haastatellut myös itse nostivat uusia teemoja haastattelurungon ulkopuolelta keskustelun aiheeksi. Ensimmäisen haastattelun jälkeen esiin nousi tarve haastattelurungon täydentämiselle, ja siihen lisättiinkin muutama tarkentava kysymys.

Taulukossa 4 esitetään perustiedot pidetyistä haastatteluista. Haastatteluista kaksi pidettiin kasvotusten haastateltujen organisaatioiden tiloissa, ja kaksi haastattelua suoritettiin puhelimitse haastateltujen ajan rajallisuuden ja maantieteellisen etäisyyden vuoksi. Haastattelujen ajankohdat oli sovittu etukäteen, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut pidettiin marraskuussa 2019, ja ne kestivät 25 – 65 minuuttia.

Taulukko 4. Suoritetut haastattelut.

	Päivämäärä	Nauhoitteen pituus (min)	Litteraatin pituus	Suoritustapa
Haastattelu 1	4.11.2019	65.28	9 sivua	Kasvotusten
Haastattelu 2	8.11.2019	25.08	6 sivua	Puhelimitse
Haastattelu 3	11.11.2019	50.57	7 sivua	Kasvotusten
Haastattelu 4	22.11.2019	35.00	8 sivua	Puhelimitse

3.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi kuuluu siihen laadullisen tutkimuksen ryhmään, jota ei ohjaa jokin teoria, mutta mihin voi suhteellisen vapaasti soveltaa teoreettisia lähtökohtia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 78). Sisällönanalyysin menetelmillä voidaan analysoida eri dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi ym., 2018, 87). Analysoitavat dokumentit ovat tässä tutkimuksessa litteroidut tutkimushaastattelut.

Aineiston analysointi alkoi jo haastatteluja pitäessä. Haastatteluista nousi esiin toistuvia huomioita, mutta myöskin eroavaisuuksia. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 136) tämä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Varsinainen sisällönanalyysi alkoi nauhoitteiden litteroinnin jälkeen. Aineistosta korostettiin tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset. Nämä ilmaukset pelkistettiin, ja ryhmiteltiin samankaltaisten ilmauksien kanssa. Tämän jälkeen ryhmitellyt ilmaukset luokiteltiin. Nämä luokat johdettiin tutkimuksen apukysymyksistä ja haastattelurungosta. Sisällönanalyysi tehtiin Tuomea ym. mukailleen (2018, 91 – 95).

Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallin kuvaus pohjautuu osallistuvaan havainnointiin. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen tekijä on kyseisen yrityksen perustaja, ja toimitusjohtaja. Tutkijan roolina yrityksessä on vastata myynnistä ja markkinoinnista, sekä kehittää ja toteuttaa yrityksen strategiaa.

3.4 Aineiston luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tulokset perustuvat neljään puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Kaikki haastatellut työskentelivät eri pankkiorganisaatioissa, ja myöskin eri asemissa. Näin ollen haastatteluihin on saatu eriäviä näkökulmia. Haastatellut kertoivat omia kokemuksiaan ja näkemyksiään edustamiensa organisaatioiden toiminnasta ja kohtaamista ongelmista.

Vuonna 2018 suomalaiseen pankkisektoriin kuului 12 pankkia, kun ryhmä- ja konsernirakenteet otetaan huomioon, ja ulkomaiset sivuliikkeet jätetään pois laskuista (Backström, 2019, 7). Kolmasosaa suomalaisista pankeista on siis haastateltu tätä tutkimusta varten. On perusteltua todeta, että tämän tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko toimialaa. Huomioon on kuitenkin otettava, että haastatelluilta oli kysytty heidän omia mielipiteitään, ei edustamiensa yritysten virallisia kantoja.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamalli alun perin

Digitaitajaksi Oy on tämän tutkimuksen tekijän ja hänen opiskelukaverinsa perustama yritys. Kun Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallia ja liikeideaa ensimmäisen kerran kesällä 2019 pohdittiin, oli yrityksen tarkoituksena myydä digiopetuskurseja suoraan niitä tarvitseville ihmisille. Pääsääntöisesti he olisivat olleet eläkeläisiä. Tästä ideasta luovuttiin kuitenkin hyvin nopeasti, sillä potentiaalisten asiakkaiden löytäminen ja kurssipaikkojen myyminen olisi ollut hyvin työlästä. Tässä kohtaa aloitettiin pohtia yritykselle sopivia yhteistyökumppaneita.

Yrityksen perustajien aiemman kokemuksen mukaan ihmiset kokevat pankkiasioiden olevan perusdigitaalisten ydintä. Tämä on aivan ymmärrettävää, sillä verkkotunnistautuminen ja sitä kautta verkkoasiointi tapahtuu pankkitunnuksilla. Tämän vuoksi yrityksessä pohdittiin, voisivatko pankit soveltaa Digitaitajaksi Oy:n yhteistyökumppaneiksi.

Yhteistyön tulisi hyödyttää molempia osapuolia, jotta siihen kannattaisi ryhtyä. Digitaitajaksi Oy:n motiivi pankkien kanssa toimimiseen oli selkeä: ne tarjoaisivat kanavan, jolla digiopetuspalvelun tarpeessa olevia ihmisiä saataisiin kursseille. Ajatuksena oli, että pankit itse markkinoisivat kurseja, ja saisivat hoidettua asiakkaita niille. Lisäksi pankit tarjoaisivat tilat opetustoiminnalle.

Mutta mitä Digitaitajaksi Oy kykenisi tarjoamaan pankeille vastineeksi? Opetuksen tarkoituksena on, että kurssin jälkeen kurssilaiset osaavat perusasiat päätelaitteesta ja internetin käytöstä. Mikäli kurseja lähdetäisiin rakentamaan yhteistyössä pankkien kanssa, tulisi kurssilaisten osana opetuksen jälkeen perusteet pankin sähköisissä kanavissa asiointista. Digitaitajaksi Oy:n perustajien pohdinnan perusteella digiopetuksesta olisi pankeille moniakin hyötyjä. Ensimmäinen mieleen tullut hyöty oli raha. Pankit voisivat säästää rahaa opettamalla asiakkailleen digitaalitoja, sillä tämän jälkeen heitä voitaisiin palvella edullisimmissa sähköisissä kanavissa fyysisten kanavien sijaan. Lisäksi pankkien olisi helpompi viestiä ja myydä lisäpalveluita asiakkailleen, jotka ovat tavoitettavissa sähköisissä kanavissa, kuin heille, jotka eivät siellä ole. Lisäksi pankit pystyisivät

parantamaan asiakastuntemustaan niiden asiakkaiden suuntaan, jotka ovat tähän asti asioineet vain konttorissa. Digisyrjäytyminen nähtiin Digitaitajaksi Oy:n perustajien toimesta isona yhteiskunnallisena ongelmana, jota vastaan taistelemisen toisi pankeille positiivista julkisuutta. Pankkien saamat hyödyt nähtiin niin suurina, että pankkien toivottiin olevan valmiita maksamaan asiakkaidensa kurssimaksut kokonaisuudessaan.

Digitaitajaksi Oy:n kursseilla opetettaisiin tablet-laitteen käyttöä, sillä perustajien kokemuksen mukaan ne ovat yksinkertaisimpia käyttää, varsinkin jos henkilöllä ei ole aiempaa kokemusta päätelaitteiden käytöstä. Kurssilaisilla olisi opetuksessa omat tabletit, tai Digitaitajaksi Oy:ltä vuokratut. Kurssin kestoksi suunniteltiin 12 opetustuntia. Yhden opetuskerran kesto olisi 90 minuuttia, joten kurssi jakautuisi kahdeksaan opetuskertaan. Kurssilla käytäisiin läpi perusteet mobiililaitteen eli tabletin käytöstä, internetistä, Google-tilistä sähköpostineen, tietoturvasta ja pankin tarjoamista mobiilipalveluista. Tämän lisäksi opetuksessa tulisi olla mukana muita kurssilaisia hyödyttäviä palveluita, mutta myös viihdettä. Näitä olisivat muun muassa Skype, omakanta, suoratoistopalvelut sekä sosiaalinen media, kurssilaisten toiveiden mukaisesti.

Ongelma - Palveluiden digitalisaatio - Digisyrjäytyminen - Asiakkaiden siirtäminen digipalveluiden piiriin (B2B)	Ratkaisu - Kurssikokonaisuus digitaalisten kehittämiseen - Ymmärrettävä ja kansankielinen opetus	Uniikki arvolupaus - Helposti saatavilla oleva, matalankynnyksen palvelu digitaalisten oppimiseen ja digisyrjäytymisen ehkäisyyn - Aikaisempaa kokemusta ei vaadita	Epäreilu kilpailuetu - Mahdollisuus vuokrata tabletti opetuksen ajaksi	Asiakassegmentit - Pankit
Vaihtoehtoiset ratkaisut - Sukulainen näyttää - Työväenopisto - Mukanetti ry - Digistä kieltäytyminen	Avainmittarit - Liikevaihto - Loppukäyttäjän ja yhteistyökumppanin kurssista saama hyöty	- Loppukäyttäjän asiakassuhdetta on mahdollista jatkaa digivinkkirjeillä kurssin jälkeen	Kanavat - Kurssien asiakashankinta pankilla	Aikaiset omaksijat - Innovatiivinen pankki
Kustannusrakenne - Palkat - Liittymät - Mahdolliset tilavuokrat - Juoksevat kustannukset		Tulovirrat - Pankkien kurssimaksut - Digivinkkirjeet		

Kuvio 2. Lean-kanvas Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallista alun perin

4.2 Alkuperäisestä liiketoimintamallista säilytettävät asiat

Digitaitajaksi Oy:n liikeidean ytimeen eli digiopetuspalvelun tarjoamiseen suhtauduttiin aineiston perusteella positiivisesti. Alkuperäinen liiketoimintamalli herätti sellaisenaan kiinnostusta. Aineiston perusteella digiopetuksen tarjoaminen arveltiin myös saavan pankin asiakkaat kokemaan itsensä arvostetuiksi:

H4: Toi (alkuperäinen liiketoimintamalli) siis äkkiseltään kuulostaa ihan hyvällekin, että jos sä oot tehny siitä jotain muutaman kalvon esitystä -- --, ni voit ilman muuta mulle laittaa. Mä voisin meidän viestinnän kanssa sitten sitä kattoo, että hyvinkin voin kuvitella, että oltaisiin kiinnostuneita tämmösestä.

H1: -- -- niin jos ne osaa sen (sähköisten palveluiden käytön) paremmin, niin ne kokee sen miellyttäväksi, ja he kokee, että he ovat jollain tavalla tärkeitä ja arvostettuja kun he ovat saaneet tällaista opetusta.

Aineisto käsitteli myös sitä, millaista pankin tarjoaman digiopetuksen tulisi olla. Aineiston mukaan ei nähdä, että pankkien tulisi opettaa vain omien sähköisten palveluidensa käyttöä. Sen sijaan nähtiin, että opetuksen tulisi sisältää myös muiden sähköisten palveluiden käyttöä, jotka hyödyttävät asiakasta:

H3: Ja sitten just se avaa vaikka niitä Omakanta-palveluita tai lääkäripalveluita tai verottajapalveluita siinä, kun se avain on se sähköinen tunnistautuminen. Musta se on ihan hyvä, että se ei oo pelkästään se, kuinka käytät pankkisi verkkopankkia, vaan että siinä on se näkökulma, ja sitten tulee nämä muutama muu juttu ja sitten varmaan sen sosiaalisen verkoston käyttäminen, niin sitä kautta tulee se motivaatio.

Tämän perusteella alkuperäinen idea digiopetuksen suuntaamisesta pankeille ja heidän asiakkailleen on toimiva. Lisäksi kurssitarjonnassa tullaan säilyttämään myös muut elementit kuin perusteet päätelaitteen käytöstä ja pankin sähköisistä palveluista. Tämän vuoksi kurssin kesto säilyy 12 opetustunnissa.

4.3 Haluavatko pankit yhä useamman asiakkaansa sähköisten palveluiden piiriin?

Aineistosta oli selkeästi havaittavissa, että pankit tahtovat yhä useamman asiakkaansa sähköisten palveluidensa piiriin, mutta kaikki haastatellut eivät olleet tästä yksimielisiä. Kysymykseen, onko teillä halua saada yhä useampi asiakkaanne digitaalisten palveluiden piiriin, vastattiin:

H1: Ilman muuta.

H2: Kyllä halutaan (kaikki).

H3: On joo, kyllä me näemme sen, että se xxx.fi ja erityisesti xxx-mobiili, joka me nyt nähdään, että se on se voimakkaimmin kasvava kanava ihan ylivoimaisesti, ja se on myöskin käytettävyydeltään erittäin helppo ja turvallinen.

H4: Mä luulen, että meillä on aika hyvä aste siinä, että ei oo siis sillä tavalla ollu keskusteluissa, että olis mitään tämmöstä tarvetta.

4.4 Digisyrjäytymisen aiheuttamat ongelmat

Tutkimusaineistosta nousi esiin ongelmia, joita digisyrjäytyminen aiheuttaa pankeille. Aineiston mukaan digisyrjäytyminen vaikuttaa muun muassa asiakkaiden saavutettavuuteen, asiakasviestintään, asiakaspalvelutilanteen kustannukseen, asiakassuhteen kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen:

H2: -- -- asiakkaiden saavutettavuus on ehkä heikompi kuin niiden, jotka me tavoitetaan digitaalisia kanavia, eli esimerkiksi verkkopankkia pitkin tai mobiilipankkia pitkin on ihan selkeesti heikompi, jolloin se meidän viestintä sitten on joko a vaikeampaa tai b myös kalliimpaa henkilölle jotka eivät käytä digitaalisia palveluita, -- -- kun fyysisten palveluiden kysyntä vähenee huomattavasti -- -- ja siinä sitten tullaan siihen palvelukustannukseen ja kun kustannusta katsotaan siihen palvelun asiakashyötyyn ja organisaation palvelun tuottamisesta saamaansa hyöty on todella erittäin marginaalinen.

H3: -- -- taloudelliset realiteetit on meilläkin, totta kai meidän täytyy pyrkiä tehostamaan sitäkin puolta, eli tätä face to face -kohtaamista, mutta samalla me pyritään pitämään sitä palvelua suhteellisen helposti saavutettavissa tulevaisuudessakin.

H1: -- -- sitten meillä on tuoteasiakkaita, joilla on esimerkiksi yksittäinen tili, niin heidän palvelukanavansa on puhelin. Näin ollen mä luulen, että siinä asiakasryhmässä on kaikkein eniten tätä joukkoa, jotka on meidän näkökulmasta potentiaalista digisyrjäytyjää. -- -- ja miten heitä ohjataan sinne digin ja verkon käyttöön, niin se on kyllä nyt kun miettii, niin se on oikeasti pulma, koska sitä palvelua kevennetään ja kustannustehokkuutta lisätään koko ajan siihen joukkoon -- --.

Tutkimusaineistosta ei noussut esiin huoli pelkästään pankkien puolesta, vaan myös digisyrjäytyneiden tai digisyrjäytymisvaarassa olevien asiakkaiden puolesta. Myös pankkien ja pankkipalveluiden keskeinen rooli näiden ihmisten auttamisessa tunnustettiin, kuten seuraavista lainauksista ilmenee:

H1: No siis ihan käytännön tilanteita muistan, että asiakaspariskunta, jolla toisella on käsinkirjotettu pankkikirja mukana johon hän on merkannut nostot ja laskenut itse tilin korot ja niin pois päin, ja kun meillä käteisen myynti ja käsittely loppui, niin sitten kun pariskunta tuli tänne, niin mä yritin heille kertoa, käytiin ihan rauhassa läpi, että on pankkikorttia ja muuta olemassa. He tietysti kun olivat jo yli 80-vuotiaita, mutta se koko käsitteistön ymmärtäminen ja rohkeus lähteä kokeilemaan tuntui olevan lähes, jos ei nyt ihan mahdotonta, niin aika lähelle. Se tuottaa ongelmia sitten ihan kaikkeen, laskujen

maksamiseen, kaupassa käyntiin ja laidasta laitaan elämän perusasioihin.

H3: -- -- pankkipalvelut vois olla monelle se tapa aloittaa käyttämään niitä, ja sitten motivoida, että kun ottaa pankkipalveluita käyttöön ni samalla voisi sitten olla helpompaa ottaa käyttöön vaikka facetime-puheluita tai muita lähiomaisille, jolloin voisi tulla tällöinen sosiaalinen näkymä sitten, laajentaa sosiaalista kontaktia sen asiakkaan lähipiiriin, taikka sitten jos mietitään sosiaali- ja terveyspalveluita nyt jo ja tulevaisuudessa -- --.

Yhden haastatellun näkemys poikkesi selvästi muista, sillä hänen mukaansa digisyrjäytyminen ei aiheuta hänen edustamalleen organisaatiolle lainkaan haasteita. Digitalisaation arvoa ei kuitenkaan vähätelty:

H4: Mä en usko että se aiheuttaa, koska koko ajan meidän tuotekehittelyssä me otetaan huomioon kaikki asiakasryhmät, ja meille on erittäin tärkeää esimerkiksi se henkilökohtainen palvelu, että me tarjotaan sitä edelleen konttorissa, eikä pelkästään verkossa -- -- kuitenkin me ei haluta tästä digiasiaasta millään tavalla olla jäljessä -- --.

4.5 Pankkien olemassa olevat ratkaisut digisyrjäytymisen aiheuttamiin ongelmiin ja niiden ongelmat

Aineiston mukaan pankit ovat pyrkineet monin eri keinoin vähentämään digisyrjäytymisen itselleen aiheuttamia ongelmia. Aineiston mukaan suosituin keino ongelmien vähentämiseen on koulutus, jota annetaan joko asiakkaille tai omalle henkilökunnalle. Myös muita asiakkaiden toimintaa helpottavia ratkaisuja on kehitetty, mitkä eivät pakota asiakasta sähköisten palveluiden käyttäjäksi.

Aineiston perusteella näihin kokeiltuihin ratkaisuihin liittyy myös ongelmia. Useimmiten ne liittyvät siihen, että uusien palveluiden omaksuminen on asiakkaiden toimesta hidasta. Myöskin opetuspalveluiden osallistujamäärät ovat jääneet pieniksi.

4.5.1 Olemassa olevat ratkaisut

Jokainen haastateltu kertoi edustamiensa organisaatioiden toimivan asiakkaidensa digitaitojen kohentamiseksi. Usein toiminta on joko itse järjestettyä tai

yhteistyökumppanin kanssa toteutettua opetusta tai tapahtumien järjestämistä. Myös henkilökohtaisen sähköisten palveluiden opetukseen ollaan pankeissa valmiita:

H2: -- -- me ollaan oltu erilaisten järjestöjen kanssa yhteistyössä niin, että me ymmärretään asiakkaiden tilanne ja tarpeet, ja myös hyödynnetty kumppaneiden järjestöjen verkostoja asiakkaiden kouluttamiseksi ja perehdyttämiseksi.

H3: Me järjestetään paljon koulutuksia Mukanetin ja muiden toimijoiden kanssa, ja aika usein ne asiakkaat on meidän senioriasiakkaita. -- -- Ja ihan kädestä pitäen ohjataan, meillä on ollut meidän palveluneuvojilla ja asiantuntijoilla käytössä Ipadeja taikka muita päätelaitteita, ja tavote on, että kun tavataan asiakas, niin me käydään läpi, että mikä on xxx-mobiili, mitä kaikkea sillä voidaan tehdä, että se on ladattu sinne asiakkaan omalle laitteelle ja valmennetaan sitä.

H4: On meillä juu ollut seniori-iltoja tai -aamuja järjestetty konttoreissa. -- -- Ja kyllähän tämmöstä apua annetaan ihan yksilötasollakin, että ei sen tarvitse olla tämmöstä massakoulutusta. Meilläkin jos on asiakas, joka haluais käyttää palvelua, mutta ei osaa, niin sitten me opastetaan kädestä pitäen.

Tutkimusaineiston perusteella yksi tärkeimmistä keinoista, joilla sähköisten palveluiden ulkopuolella olevia asiakkaita voidaan auttaa ja palvella on pankin oman henkilökunnan kouluttaminen. Aineiston perusteella sitä on jo tehty, eikä kyseisen toiminnan jatkaminen ole tulevaisuudessakaan pois suljettua.

H3: Me ollaan ensin valmennettu meidän henkilökunta. Meillä on ollut semmoinen digilähetystö täällä soihdunkantajia omassa porukassaan, joka on sitten omalle porukalle tuonut, että miksi tämä on tärkeätä, ja myöskin se kynnys että itse käytetään palveluita, ja sitten sitä kautta kaikilla on ollut tavoitteena, että me esitellään kun kohdataan asiakas.

H2: -- -- yks sellanen asia tässä myös halutaan vielä systemaattisemmin tehdä, tai ainakin pohtia sitä, että minkälainen vaikutus sillä olisi, että me vielä koulutetaan meidän omaa henkilökuntaa ja heidän osaamistaan ja kyvykkyyttään asiakkaiden digitaaliseen perehdytykseen, ja ehkä erityisesti tämmöisen ison asiakasryhmän kuin ikäihmiset.

Tutkimusaineistosta nousi myös esiin, että kaikki ratkaisut digisyrjäytymisen aiheuttamiin ongelmiin eivät pyri siirtämään asiakkaita sähköisten palveluiden piiriin,

vaan epäsuorasti tunnustettiin, että se ei ole mahdollista. Myös uudenlaisia palveluita on kehitetty, jotka mahdollistavat asiakkaan elämän ilman sähköisten palveluiden käyttöä jatkossakin. Perinteisen konttorikanavan säilyttämistäkin puolustettiin aineistossa:

H3: Me ollaan tuotu erittäin toimiva perinteinen maksupalvelukuorijärjestelmä, minkä voi mihin tahansa postilaatikkoon -- -- jättää sinne ja me maksetaan eräpäivänä laskut pois, -- -- suoraveloitukseen voi saada vuokrat ja vesi, sähkö etc. toistuvaissuoritukset, että ei ole pakko ottaa tietokonetta.

H4: Meillä on kyllä panostettu noihin konttoreihin ja on avattu uusia konttoreita.

4.5.2 Olemassa olevien ratkaisujen ongelmat

Tutkimusaineiston perusteella pankkien olemassa olevat ratkaisut sisältävät ongelmia, eivätkä ne toimi halutulla tavalla. Ongelmat liittyvät usein uuden palvelun omaksumiseen.

H1: -- -- niin viedään sitä sitten kotiin. Mutta ei silläkään nyt ihan hirveitä succeeta ole ollut. Kyllä niitä nyt joitakin on ollut, jotka on halunnut sitä kokeilla, mutta se on vähän jännä juttu, kun sekin on jotenkin uutta -- --.

Ryhmäopetuksen suhteen ongelmia on ilmennyt siinä, että osallistujamäärät ovat jääneet pieniksi, ja etenkin ne ihmiset, jotka opetuspalvelua tarvitsisivat, eivät niissä käy.

H1: No joo, me ollaan joitakin opetustuokioita järjestetty. Aika huonolla menestyksellä kyllä, ei niihin tahdo ketään tulla.

Ongelmia on tullut myös opetustilaisuuksien päätelaitteiden kanssa. Kun asiakkaat tulevat niihin omien laitteidensa kanssa, kuluu opetusaikaa päätelaitteiden eroavaisuuksien selvittelyyn:

H2: Asiakkaat sitten useassa kohtaan sitten kyvykkyksiensä ja laiteominaisuuksiensa ja ohjelmistoversioiden näkökulmasta, niin se on melko lailla yksilöllistä se avun tarve monilta osin.

Tutkimusaineistosta nousi esiin myös huomioita siitä, mitä näiden ongelmien ratkaisemiseksi voisi kokeilla:

H1: Sen pitäis olla aktiivisempaa. Mennä sinne missä ihmiset on, kaupoissa, toreilla, missä tahansa. -- -- kun ei meillä, tai vois kuvitella, että jos olis kassapalveluiden ihmiset tossa jonossa kassapalveluihin, niin silloin vois mennä tämmöistä buffausta tekemään, niin sieltä vois saada vastakaikua helpommin, mutta vaikka jos laitetaan jonkin järjestön sivuille tieto, että täällä on tämmöstä palvelua, niin ei ihmiset lähde sitä kuuntelemaan.

Aineiston perusteella pankit kohtaavat ongelmia tarjotessaan uusia palveluita asiakkailleen. Digiopetuksen tarjoaminen asiakkaille ei aineiston perusteella ole uusi asia, vaan sitä on tehty jo jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa pankkiorganisaatiossa.

Ongelmia vaikuttaisi olevan etenkin siinä, miten asiakkaat löytävät uuden palvelun äärelle ja ryhtyvät käyttämään sitä. Palvelun mainostamiseen ja markkinointiin tulisi panostaa reilusti, ja sen tulisi olla hyvin kohdennettua. Kokeilemisen arvoinen idea on, että opetuspalvelua lähdetäisiin myymään suoraan pankissa jonottaville asiakkaille. Tällä palvelu saataisiin kohdistettua henkilökohtaisesti oikeille henkilöille, jolloin kursseille saataisiin osallistujia. Alkuperäisen liiketoimintamallin mukainen idea siitä, että pankit hankkisivat asiakkaat kursseille markkinoinnilla tai kassapalvelutapahtumien yhteydessä ei siis toimi.

Opetustilaisuuksissa on aineiston perusteella ollut ongelmia myös erilaisista päätelaitteista johtuen. Tästä syystä opetusaikaa on mennyt hukkaan laitteiden ja erilaisuusien selvittämiseen. Ongelma poistuu, kun kaikki kurssilaiset käyttävät samaa päätelaitetta, joissa kaikissa on sama ohjelmistoversio.

4.6 Pankkien motiivit asiakkaidensa digitaitojen kehittämiseen

Tutkimusaineiston perusteella pankeilla on lukuisia syitä kehittää varsinkin sellaisten asiakkaiden digitaitoja, joilta ne puuttuvat kokonaan tai ovat erittäin heikot. Digitaitojen kehittäminen auttaisi luvussa 4.1 mainittujen digisyrjäytymisen aiheuttamien ongelmien ratkaisemisessa. Lisäksi se tarjoaisi eri osapuolille myös muita hyötyjä. Asiakkaiden digitaitojen kehittäminen olisi luonnollisesti ensin pankeille kustannus, mutta aineiston

perustella pankeissa nähdään, että ensin tulee tuottaa hyötyä asiakkaille, jotta voidaan hyötyä itse.

Asiakasta hyödyttäviksi asioiksi aineistossa mainittiin etenkin helppous ja vaivattomuus. Tämän lisäksi esiin nousi myös asiakkaan saavutettavissa oleva laajempi palveluvalikoima:

H3: Siinä on tämä asioinnin sujuvuus, helppous ja uudet palvelut tulee sinne, -- -- Silloin se on rationaalisin kanava hoitaa peruspankkipalveluita. Laskun maksamista, yksittäisen sijoituksen ostamista, kulutusluoton ottamista ja niin edelleen.

H3: Ja sit just se avaa vaikka niitä omakantapalveluita tai lääkäripalveluita tai verottajapalveluita siinä, kun se avain on se sähköinen tunnistautuminen.

Aineistosta nousi esiin myös, että pankit ymmärtävät tarjoamansa sähköisen tunnistautumisen merkityksen sähköisten palveluiden käytössä laajemminkin, ja tästä asiakkaan saaman hyödyn:

H2: -- -- halutaan yhteiskunnallisena toimijana myöskin edistää sitä, että meidän asiakkailta on mahdollisuudet hyödyntää meidän palvelua myös muissa yhteiskunnallisten palveluiden käytössä -- --.

Sähköisten palveluiden ulkopuolella olevien asiakkaiden ohjaaminen niiden piiriin ei hyödytä pelkästään asiakkaita, vaan myös pankkeja. Aineiston perusteella sähköisten palveluiden avulla pankit voivat pienentää omia palvelukustannuksiaan:

H2: Jos otetaan laskun maksaminen, niin sen kustannus on kaikesti hyvin marginaalinen, noin niin kuin digitaalisesti, mutta sitten kun se tehdään kasvokkain, niin ymmärretään tietenkin, että kyseessä on moninkertainen kustannus.

Aineiston mukaan asiakkaiden digitaitojen parantuminen mahdollistaisi pankeille jatkossa sen, että asiakkaille pystyttäisiin jatkossa tarjoamaan laajempaa palveluvalikoimaa kuin ennen:

H1: Mutta sitten jos mietitään ihan tällaisia, että jos asiakas osaisi siellä (sähköisissä kanavissa) paremmin toimia, niin totta kai sen kautta pystytään tarjoamaan uusia palveluita, vaikka säästämiseen, sijoittamiseen, -- -- tai että se on ihan myyntikanava. Ainakin

yksinkertaisempia sijoittamisen ja säästämisen muotoja pystytään sen kautta tarjoamaan. Kyllä ilman muuta panostaminen sinne on hyvin järkevää.

Lisäksi aineistosta nousi esiin sähköisten palveluiden aika- ja paikkasitoutumattomuus, joka linkittyy pankkien palvelukustannuksien pienentämiseen, kun palvelu voidaan tuottaa fyysisen palvelun sijaan sähköisenä. Asiakas hyötyy myös, sillä hänen pankkiasiointinsa ei ole jatkossa riippuvaista ajasta tai paikasta:

H2: -- -- meillä on hyvä kyvykkyys palvella samalla näitä asiakkaita yhtä laadukkaasti riippumatta siitä, että missä se, tai riippumatta asiakkaasta johtuvista tekijöistä, -- -- silloin meillä on parempi ja vahvempi kyvykkyys palvella erilaisilla maantieteellisillä alueilla asustavia asiakkaita.

Aineistosta nousi usein esiin asiakassuhde, ja tarjottavien palveluiden vaikutus siihen. Aineiston perusteella asiakkaiden digitaitojen parantamisen isona motiivina pankkien puolelta on, että sen nähdään vaikuttavan positiivisesti pankin ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Voimakkaampi asiakassuhde nähtiin myös pankeissa taloudellista hyötyä tuottavana asiana:

H1: -- -- kyllähän mejän etu olisi, että me panostettaisiin vahvemmin kaikkien asiakkaiden parempaan digiosaamiseen. -- -- sillä on todennäköisesti merkitystä myös vahvempien asiakassuhteiden ja asiakastyytyväisyyden ja tällaisten asioiden kannalta, jotka taas on ihan euroissa mitattavia juttuja. Asiakassuhteen pituuteen vaikuttaa ja tällaisiin -- --.

H2: -- -- ensimmäinen driveri tulisi olla siellä se asiakkaiden helppous ja vaivattomuus palvelussa, ja kyky palvella asiakkaita laadukkaasti, ja sillä on sitten iso merkitys sen asiakassuhteen kannalta, ja mitä vahvempi suhde meillä on asiakkaidemme kanssa, niin se kantaa sitten myös kaupalliseen hyvään yhtiömme kannalta.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Alkuperäisen liiketoimintamallin mukaan pankit soveltuvat yhteistyökumppaniksi Digitaitajaksi Oy:lle. Asiakkaiden heikot digitaidot aiheuttavat pankeille ongelmia. Vaikutuksia on olemassa muun muassa asiakkaiden saavutettavuuteen, asiakasviestintään, asiakaspalvelutilanteen kustannukseen, asiakassuhteen kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Kiteytettynä voi sanoa, että asiakkaiden heikkojen digitaitojen vuoksi pankit eivät pysty palvelemaan asiakkaitaan niin hyvin kuin haluaisivat. Tämän lisäksi sähköisten palvelukanavien ulottumattomissa olevat asiakkuudet ovat kalliimpia.

Pankit ovat pyrkineet ratkaisemaan digisyrjäytymisen niille aiheuttamia ongelmia monin tavoin. Yksi suosituimmista keinoista on ollut opetustoiminnan järjestäminen joko omille asiakkaille tai henkilökunnalle. Tämän lisäksi on kehitetty uusia palveluita, koska kaikki asiakkaat eivät halua asioida sähköisesti, eikä heitä voi sinne myöskään pakottaa. Myös konttoriverkon säilyttämisen ja jopa laajentamisen puolesta puhuttiin, vaikka yleinen laajempi trendi näyttäisi olevan toisen suuntainen. Konttoriverkon avulla voidaan palvella asiakkaita laajalti ilman, että asiakkaita pakotetaan sähköisten palveluiden käyttäjiksi.

Näihin ratkaisupyrkimyksiin liittyy kuitenkin ongelmia. Useimmiten asiakkaat eivät omaksu uusia palveluita nopeasti, vaikka ne heitä hyödyttäisivätkin. Tämän takia muun muassa digiopetustilaisuuksien osallistujamäärät ovat jääneet vaatimattomiksi. Myös muissa uusissa palveluissa, jotka on kehitetty nimenomaan sähköisten palvelukanavien ulkopuolella olevien asiakkaiden asioinnin helpottamiseksi, on havaittavissa samaa hidasta omaksuntaa. Digiopetustilanteissa ongelmia on liittynyt myös eri päätelaitteisiin ja niiden ominaisuuksiin, eikä tarjottavaa opetusta ole pystytty sen vuoksi vakiinnuttamaan, eikä se toistaiseksi skaalaudu.

Digitaitojen opettamisen pankit näkevät olemaan itselleen arvokasta. Ensinnäkin niiden omat kustannukset pienenevät, kun asiakkaita voidaan palvella edullisemmissä sähköisissä kanavissa kalliimpien fyysisten kanavien sijaan. Lisäksi parantuvien digitaitojen myötä asiakkaita voidaan jatkossa palvella laajemmin, ja heille voidaan tarjota jatkossa heitä hyödyttäviä tuotteita ja palveluita. Parantuneiden pankin palveluiden

lisäksi asiakkaan palveluvalikoima kasvaa muiden palveluntarjoajien tarjoamalla, mitkä voivat olla kokonaan eri toimialalta. Pankit myös uskovat, että asiakkaiden asiointi olisi sujuvampaa sähköisissä kanavissa, kun asiointi pankin kanssa ei ole enää tiettyyn aikaan tai paikkaan rajoitettua. Näiden tekijöiden pankit uskovat vaikuttavan positiivisesti pankin ja asiakkaan väliseen asiakassuhteeseen. Tiivistynyt asiakassuhde toisi taloudellisia hyötyjä pankeille.

5.1 Muutokset Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamalliin

Pankkien aiemmin järjestämissä opetuksissa ongelmana ovat olleet *asiakkaiden heikko osallistuminen opetukseen, sekä päätelaitteista aiheutuva ajan hukka*. Asiakashankinnan tulisi olla aktiivisempaa, ja se tulisi pystyä kohdistamaan oikeaan kohderyhmään. Digitaitajaksi Oy:n asiakashankintaa muutetaan siten, että se suoritetaan itse pankkien tiloissa. Yrityksen edustaja on mahdollista tavata kassapalveluihin jonottaessa, jolloin asiakkaalle päästään kädestä pitäen näyttämään, että muitakin keinoja pankkipalveluiden hoitamiseen on olemassa. Samalla asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus tutustua tablet-laitteeseen ja sen ominaisuuksiin. Näin toimimalla kurssien asiakashankinnasta tulee henkilökohtaista ja oikein kohdistettua.

Erilaisten päätelaitteiden aiheuttamien sekaannusten vuoksi Digitaitajaksi Oy:n kurseilla asiakkaille annetaan jatkossa kurssin ajaksi samanlaiset tablet-laitteet kurssin ajaksi. Näin opetusaikaa ei kulu eri laitteista ja ohjelmistoversioista johtuvaan erojen selvittämiseen. Koska kurssit on suunnattu henkilöille, jotka eivät aiemmin ole internetiä käyttäneet, poistaa tablet-laitteiden lainaaminen kurssilaisille kurssille osallistumisen esteitä, kun omaa kallista laitetta ei tarvitse hankkia. Kurssilla tutuksi tullut laite on mahdollista lunastaa itselleen kurssin päätteeksi.

Alla olevassa kuvassa on esitelty lean-kanvaan avulla Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamalli tällä hetkellä. Liiketoimintamallia on luonnollisesti kehitetty myös tämän tutkimuksen ulkopuolella, eikä kaikkia kehityskohteita ole tämän tutkimuksen laajuuden rajallisuuden vuoksi mahdollista esittää siinä. Tämän vuoksi kanvaassa on nähtävissä muutoksia, joita ei ole tässä tutkimuksessa perusteltu. Yksi niistä on 12 tunnin kurssikokonaisuuden jakaminen pankin ja asiakkaan jaettavaksi. Tämä tehtäisiin siksi, että asiakkaan osallistumisen esteitä saadaan poistettua, ja jotta pankille ei koidu

kohtuutonta kustannusta yksittäisen asiakkaansa kurssista, Pankki maksaisi ensimmäiset neljä opetustuntia, joissa opetetaan perusteet päätelaitteen, internetin ja pankin mobiilikanavien käytöstä. Tämän jälkeen asiakkaalla on mahdollista päättää, ostaako hän itselleen pääsyn lopuille kahdeksalle opetustunnille, joissa aiheena on myös muiden sähköisten palveluiden käyttäminen. Tällaisia ovat esimerkiksi sähköposti, Skype, omakantapalvelu, sosiaalinen media ja suoratoistopalvelut.

Ongelma <ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden digitalisaatio - Digisyrjäytyminen - Asiakkaiden siirtäminen digipalveluiden piiriin (B2B) 	Ratkaisu <ul style="list-style-type: none"> - Kurssikokonaisuus digitaalisten opettamiseen - Ymmärrettävä ja kansankielinen opetus - Kurssikokonaisuus mahdollista liittää osaksi palveluntarjoajien palveluvalikoimaa 	Uniikki arvolupaus <ul style="list-style-type: none"> - Helposti saatavilla oleva, matalan kynnyksen palvelu digitaalisten oppimiseen ja digisyrjäytymisen ehkäisyyn - Aikaisempaa kokemusta ei vaadita 	Epäreilu kilpailuetu <ul style="list-style-type: none"> - Käyttäjä ei tarvitse omaa päätelaitetta - Kurssilla tutuksi tulleeseen laitteeseen voi lunastaa kurssin lopuksi itselleen 	Asiakassegmentit <ul style="list-style-type: none"> - Pankit - Digitaidottomat
Vaihtoehtoiset ratkaisut <ul style="list-style-type: none"> - Sukulainen näyttää - Työväenopisto - Mukanetti ry - Digistä kieltäytyminen 	Avainmittarit <ul style="list-style-type: none"> - Pankin ja yhteistyökumppanin kurssista saama hyöty - NPS - Liikevaihto - Yhteistyökumppanien lukumäärä 	<ul style="list-style-type: none"> - Loppukäyttäjän opetussuhdetta on mahdollista jatkaa digivinkkirjeillä kurssin jälkeen 	Kanavat Pankit: <ul style="list-style-type: none"> - Sähköinen markkinointi - Verkkosivut - Suoramarkkinointi - Messut Loppukäyttäjä: <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitetaan aktiivisella myyntityöllä olemassa olevien kanavien kautta (esim. pankin kassapalvelut) 	Aikaiset omaksujat <ul style="list-style-type: none"> - Innovatiivinen pankki
Kustannusrakenne <ul style="list-style-type: none"> - Palkat - Liittymät - Mahdolliset tilavuokrat - Juoksevat kustannukset 		Tulovirrat <ul style="list-style-type: none"> - Palveluntarjoajien kurssimaksut - Käyttäjien kurssimaksut - Digivinkkirjeet 		

Kuvio 3. Lean-kanvas Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallista jälkeen.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

5.2.1 Digitaitajaksi Oy:lle

Tämä tutkielman tarkoituksena on kehittää Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallia. Siinä se myös onnistuu, ja sen tuloksena on kehitetty yrityksen asiakashankintatapoja ja

päätelaitekäytäntöä kursseilla. Näiden muutosten myötä Digitaitajaksi Oy:n tarjoama palvelu on helpommin loppukäyttäjän saavutettavissa. Tutkielman sallitun laajuuden vuoksi tutkimuksen aihetta on kuitenkin jouduttu rajaamaan. Tämän vuoksi toimivalle liiketoimintamallille olennaisia ominaisuuksia on jouduttu jättämään tämän tutkielman ulkopuolelle.

Liiketoimintamalliin kiinteästi liittyvä arvon tulouttaminen eli palvelun hinnoittelu on jätetty tämän tutkielman ulkopuolelle, mikä jättää selkeä tutkimusaukon tulevaisuuden tutkimustyölle. Hinnoittelun suhteen tulevan tutkimuksen kohteena voisi hintapisteen selvittäminen, jonka käyttäjät olisivat valmiit maksamaan palvelusta. Tämän lisäksi selvitettävänä olisi palvelun hinnan joustavuus. Lisäksi sopii tutkia mahdollisuutta kurssikustannuksen jakamiseen pankin ja käyttäjän välillä. Jos jakaminen olisi mahdollista, tulisi selvittää minkä osan pankit ovat valmiita kurssista maksamaan asiakkaidensa puolesta.

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu Digitaitajaksi Oy:n liiketoimintamallia, jotta se vastaisi paremmin pankkien tarpeeseen. Tämän lisäksi voisi selvittää, minkälaista digiopetuspalvelua käyttäjät, eli pankin asiakkaat tahtovat.

Digiopetus sopii pankkien lisäksi tarjottavaksi myös muille toimijoille, jotka sähköistävät palveluitaan. Esimerkiksi julkisen sektorin toimijoiden joukosta voisi kuvitella löytyvän tahoja, jotka hyötyvät asiakkaidensa digitaitojen kehittämisestä. Tämän vuoksi tulevaisuuden tutkimusta voisi toteuttaa tästä näkökulmasta. Myös yksityiseltä sektorilta löytyy pankkien lisäksi muitakin toimijoita, jotka voisivat tarjota asiakkailleen Digitaitajaksi Oy:n palvelua. Tulevaisuuden tarkastelun kohteeksi voisi ottaa esimerkiksi vakuutusyhtiöt ja yksityiset terveydenhoitopalveluja tuottavat yritykset.

5.2.2 Yleisesti digisyrjäytymisestä

Digisyrjäytyminen on ollut merkittävästi esillä mediassa viimeisen vuoden aikana. Sen saamaan huomioon nähden aiheesta löytyy kirjallista tutkimusta verrattain vähän. Tästäkin aineistosta iso osa pyrkii vain erittelemään demograafisten tekijöiden kuten iän aiheuttamia eroja ihmisten tietotekniikan käytössä. Ne eivät kuitenkaan tunnu vastaavan siihen, miksi kyseisiä eroja esiintyy.

Digisyrjäytyminen on merkittävä yhteiskunnallinen ongelma. Eräs haastateltavista vertasikin digitaitoja nykypäivän lukutaitoon. Digisyrjäytymistä käsittelevä suomalainen tutkimus tuntuu painottuvan yksilöön. Jatkossa voisi enemmän tutkia myös sitä, miten digisyrjäytyminen vaikuttaa yhteiskuntaan ja sen eri toimijoihin, kuten yrityksiin. Mielenkiintoista olisi myös tietää, mitä kustannuksia digisyrjäytyminen yhteiskunnalle aiheuttaa, ja miten sitä tulisi kitkeä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Backström, D. (2019). Pankkivuosi 2018. Finanssiala ry.
- DiMaggio, P. & Hargittai, E. (2001). From the 'digital divide' to 'digital inequality': studying internet use as penetration increases. Princeton center for arts and cultural policy studies. Working paper series 15.
- Gunkel, G. J. (2003). Second thoughts: toward a critique of the digital divide. *New media & Society*. Vol 5 (4), 499–522.
- Gröönroos, C. (2019). Service management and marketing. Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
- Hellström, M. (2008). Sata sanaa opetuksesta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S. (1978). Kasvatustieteen sanasto. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Opetusmoniste N:o 73.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Koiranen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. (2016). Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta?. *Talous ja yhteiskunta*, 3, 24–29.
- Koskiaho, B. Sosiaalipolitiikan professori emerita. Haastattelu digisyrjäytymisestä Suomessa. 9.1.2020.
- Koskiaho, B. & Saarinen, E. (2019). Ihan pihalla?. SOSTEn julkaisuja. 2/19 Suomen sosiaali ja terveys ry.
- van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: a systematic literature review. *Computers in human behaviour*. Vol. 72, 577–588.
- Maurya, A. (2012) *Running lean*. Peking/Boston/Farnham/Sebastopol/Tokio: O'Reilly
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pateli, A. G. & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for eBusiness models. *European journal of information systems*. Vol. 13 (4), 302–314.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 06.01.2020.)
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö (verkkajulkaisu). ISSN=2341-8699. 2019. Helsinki: Tilastokeskus (viitattu:

15.1.2020).

Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö (verkkojulkaisu). ISSN=2341-8699. 2019, Liitetaulukko 15. Internetin käyttötarkoitusten yleisyys 2019, %-osuus väestöstä 1) . Helsinki: Tilastokeskus (viitattu: 15.1.2020).

Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_tau_015_fi.htm

Tiainen, T., Luomala, H., Kurki, S. & Mäkelä, K. (2004). Luottamus sähköisissä palveluissa; Kuluttajan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutus. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Raportti B-2004-11.

Tilastokeskus. (2006). Kansalaisesta e-kansalainen. Tilastotutkimusten tuloksia suomalaisten tieto- ja viestintätekniiikan käytöstä 1996-2005. Katsauksia 1/2006. Tilastokeskus.

https://www.tilastokeskus.fi/ajk/tiedotteet/v2006/tiedote_017_2006-03-08.html

Tilastokeskus. (1999). Suomen tilastollinen vuosikirja 1999. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v99/920ytks.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Uusitalo, H. (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

Zott, C. Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. Journal of management. Vol. 37 No. 4, 1019–1042.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

- Kuka olet ja mistä? Millaiset taustat? Miten olet nykyiseen asemaasi päässyt ja kauanko olet siinä ollut?
- Oletko havainnut digisyrjäytymisen aiheuttavan haasteita organisaatiollesi?
 - o Millaisia?
- Kuinka suuri osa asiakkaistanne on tarjoamienne digipalveluiden ulkopuolella?
 - o Millainen kustannus tämä on Teille?
 - o Haluaisitteko saada nämä asiakkaat digipalvelujen piiriin? Miksi?
- Mitä olette tehneet asian ratkaisemiseksi?
 - o Oletteko tehneet itse vai ulkoistetusti?
 - o Oletteko päässyt haluamiinne ratkaisuihin?
 - o Mitä ongelmia niissä on ollut?
 - o Mistä ongelmat ovat johtuneet?
- Miten digisyrjäytyminen pitäisi mielestäsi ratkaista?
 - o Kenen vastuulla digisyrjäytymisen ratkaisu mielestäsi on?
 - o Pitäisikö yritysten ja organisaatioiden ottaa laajempaa yhteiskunnallista vastuuta digisyrjäytymisen vähentämisessä?
 - o Jos kyllä, niin miten tämä tulisi tehdä?
 - o Tulisiko niiden tarjota aivan ruohonjuuritasolta lähtevää digiopetusta?
- Voisiko se, että tarjoatte digiopetuksen asiakkailenne tuoda Teille hyötyjä? Mitä?
- Mitä mieltä olette ideasta, että ulkopuolinen yritys tarjoaisi Teille ja asiakkailenne kurssimuotoista digiopetusta?
- Onko jotain muuta mistä haluaisit kertoa?