

Janna Kähärä

ARVONLUONTI JA ASIAKASKOKEMUS LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN PROJEKTEISSA

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Diplomityö
Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Janna Kähärä: Arvonluonti ja asiakaskokemus liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa
Diplomityö, 98 sivua, 4 liitesivua
Tampereen yliopisto
Tietojohdamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2021
Tarkastajat: Professori Nina Helander ja Yliopisto-opettaja Jussi Myllärniemi

Liiketoimintatiedon hallinta (Business Intelligence, BI) on ollut tärkeimpiä tietoteknisiä alueita eri organisaatioille yli vuosikymmenen ajan. Sen avulla organisaatiot pystyvät luomaan suurista datamassoista hyödyllistä tietoa, joka tukee organisaation päätöksentekoa. Liiketoimintatiedon hallintaa pidetään merkittävänä lähteenä liiketoiminnan arvon muodostumiselle, mutta tähän mennessä sitä on tutkittu suhteellisen vähän. Tämän vuoksi on tärkeää saada enemmän tietoa ja ymmärrystä siitä, kuinka tämä arvo syntyy liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa ja samalla tutkia siinä muodostunutta asiakaskokemusta. Yritysjohtajien keskuudessa on kasvavasti noussut tarve luoda arvoa asiakkailleen kokemusten muodossa, joka tekee hyvän asiakaskokemuksen tavoittelemisesta entistä tärkeämpää. Kirjallisuudesta löytyy tutkimuksia asiakaskokemuksesta, mutta vielä toistaiseksi suhteellisen vähän asiakaskokemuksesta liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa. Tämä tekee siitä erityisen mielenkiintoisen tutkimusalueen.

Tutkimus jakaantui kahteen osaan - kirjalliskatsaukseen ja empiiriseen osaan. Kirjalliskatsauksessa perehdyttiin laajemmin liiketoimintatiedon hallintaan ja sen prosesseihin. Näiden lisäksi syvennyttiin arvonluontiin sekä siihen liittyviin käsitteisiin ja arvon muodostumiseen. Empiirisessä osassa tutkittiin arvonluontia ja asiakaskokemusta kohdeyrityksen BI-projekteissa tapaustutkimuksen avulla. Kohdeyrityksenä tutkimuksessa oli ohjelmistoratkaisuihin ja IT-konsultointiin (Information technology) keskittyvä palveluyritys. Empiirisen osan aineisto hankittiin tutkimukseen tekemällä teemahaastatteluita kohdeyrityksen asiakkaille.

Hyödyntäen sekä kirjallisuuskatsauksen aineistoa, että empiirisen osan aineistoa pystyttiin täyttämään tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda syvempi ymmärrys arvonluonnista, sen muodostumisprosessista sekä asiakaskokemuksesta liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa. Näiden lisäksi pyrittiin selvittämään miten niitä pystyisi kehittämään. Tulosten perusteella arvonluontia ja asiakaskokemusta liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa aletaan kehittämään arvon yhteisluonnin avulla. Tärkeää arvon luonnissa on yhteistyö ja tuloksiin tähtääminen yhdessä. Yhteistyöhön liittyy vahvasti avoin ja selkeä kommunikointi, jotta parhaat tulokset voidaan saavuttaa. Lisäksi kohdeyritysten kehittäjien asiantuntijuus ja kokemus on suuressa osassa arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Esimerkiksi kehittäjien osaaminen heijastuu vahvasti asiakkaan saamaan arvoon.

Avainsanat: liiketoimintatiedon hallinta, liiketoimintatiedon hallinta prosessi, arvo, arvon luottuvuudet, arvonluonti, arvon yhteisluonti, asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys.

ABSTRACT

Janna Kähärä: Value creation and customer experience in business intelligence
Master of Science Thesis, 98 pages, 4 appendix pages
Tampere University
Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management
March 2021
Examiners: Professor Nina Helander and University Teacher Jussi Myllärniemi

Business intelligence (BI) has been one of the most important IT areas for organizations for over a decade. It has enabled organizations to create valuable information from large data masses for organizational operations and support their decision-making. Business intelligence is considered a significant source for business value creation, but only little is studied in the literature. Therefore, it makes sense to gain more knowledge and understanding of how this value is created in business intelligence, and at the same time, examine the customer experience formed in it. There is a growing need among business managers to create experience-based value for their customers, making pursuing an excellent customer experience increasingly important. There is research on customer experience in the literature, but not very much on customer experience in business intelligence, making it an exciting research area.

The study was divided into two distinct sections: 1) a literature review and 2) empirical research. The literature review examined business intelligence and its processes in more detail and delved into value creation, related concepts and value creation. The empirical part studied value creation and customer experience in the case company's projects through a case study. The case company is a service company focusing on software solutions and IT consulting. The empirical part was done by conducting thematic interviews with the case company's customers.

The study's objectives were achieved by utilizing the literature review and the findings from the empirical section. The study aimed to create a deeper understanding of value creation and its formation process in business intelligence projects. Another objective was to determine how customer experience and value creation could be developed in business intelligence projects. Based on the findings, value creation and customer experience in business intelligence projects are developed through value co-creation. Shared goals and working together is essential in value creation. Cooperation strongly involves clear and open communication in order to achieve the best results. Furthermore, the case company's consultants' expertise and experience contribute to the development of value creation and customer experience. The expertise of the consultants is strongly reflected in the value received by the client.

Keywords: Business intelligence, business intelligence process, value, value dimensions, value creation, value co-creation, customer experience and customer satisfaction.

ALKUSANAT

Ensimmäisenä haluan kiittää kohdeyritystä, joka antoi mahdollisuuden tämän diplomityön toteuttamiselle. Yhdessä päädyimme molempia osapuolia kiinnostavaan aiheeseen, mistä lopulta oli paljonkin hyötyä kohdeyritykselle. Kiitokset kohdeyrityksessä erityisesti Juhalle ja Tuukalle, jotka auttoivat aiheen keksimisessä sekä toivat paljon hyviä näkökulmia työhön. Ilman teidän kommenttejanne työstä ei olisi tullut näin hyödyllistä kohdeyritykselle. Lisäksi haluan kiittää yliopiston puolelta diplomityöni ohjaajia Ninaa ja Jussia. Nina ja Jussi antoivat paljon vinkkejä työn tekemiseen ja ohjasi työtä oikeaan suuntaan. Asiantuntevat ohjaajat olivat korvaamaton apu diplomityön tekemisen aikana. Lisäksi kiitos Tino Mäkelälle, joka auttoi erityisesti työn kieliopin kanssa ja jaksoi katsella minua koko kirjoitusprosessin ajan.

Lopuksi haluan kiittää Tampereen yliopistoa ja sen tarjoamia yhteisöjä. Koulutus on tarjonnut minulle hyvät lähtökohdat työelämään ja siellä pärjäämiseen. Kuitenkin kaikista eniten olen opinut kanssaopiskelijoiltani. Osasta heistä olen saanut elinikäisiä ystäviä, joista en luovu koskaan. Suuret kiitokset siis Tietojohdajakilta Man@gerille ja Urrheilujoukkueelle NMKSV:lle. Olette olleet opiskeluaikana parhaimpia asioita. Lisäksi kiitokset kaikille muille, jotka mahdollisesti unohdin mainita. Nyt poistun Wapun viettoon.

Suuret kiitokset kaikille.

Nokiolla, 30.04.2021

Janna Kähärä

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoite sekä tutkimusongelma ja -kysymykset	2
1.3 Tutkimusmetodologia	3
1.3.1 Tutkimusfilosofia ja lähestymistapa	4
1.3.2 Tutkimusstrategia ja -ote	5
1.4 Tutkimuksen rakenne ja vaiheet	6
2. LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA	8
2.1 Määritelmä	8
2.2 Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi	10
2.3 Hyödyt ja haasteet	14
3. ARVONLUONTI JA ASIAKASKOKEMUS	18
3.1 Arvo	18
3.2 Arvoulottuvuudet	20
3.3 Arvonluonti	24
3.4 Arvon yhteisluonti	26
3.5 Asiakaskokemus	29
3.5.1 Asiakaskokemuksen määritelmä	29
3.5.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen	32
3.5.3 Asiakastyytyväisyys	34
3.6 Mittaaminen	35
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
4.1 Haastattelututkimuksen toteutus	38
4.1.1 Tutkimusotanta	39
4.1.2 Haastattelujen toteutus ja runko	41
4.2 Aineistonanalyysi	43
5. EMPIIRISET TULOKSET	47
5.1 Liiketoimintatiedon hallinnan projektit kohdeyrityksessä	47
5.2 Arvonluonti liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa	48
5.2.1 Asiakkaan rooli arvonnissa	48
5.2.2 Arvonluontiprosessi ja arvon yhteisluonti	49
5.2.3 Arvoulottuvuudet	55
5.3 Asiakaskokemus liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa	60
5.3.1 Asiakkaiden määritelmä hyvästä asiakaskokemuksesta	60
5.3.2 Yhteistyön asiakaskokemukset	62
5.3.3 Asiakastyytyväisyys	67
5.4 Arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittäminen	70
5.5 Asiakaskokemuksen ja arvonnin mittaaminen	74
6. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	76

6.1	Teoreettiset johtopäätökset	76
6.2	Empiiriset johtopäätökset ja päätutkimuskysymykseen vastaaminen .	79
6.3	Tutkimuksen arviointi	86
6.4	Tulevaisuuden tutkimuskohteet.....	89
	LÄHTEET	91
	LIITE A: SÄHKÖPOSTIViesti HAASTATELTAVILLE	99
	LIITE B: HAASTATTELURUNKO	100

KUVALUETTELO

KUVA 1: TUTKIMUSMETODOLOGISET VALINNAT (MUKAILLEN LÄHTEESTÄ SAUNDERS ET AL. 2009, S. 138).	4
KUVA 2: TYYPILLINEN LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTAPROSESSI (MUKAILLEN LÄHTEESTÄ PIRTTIMÄKI 2007).	12
KUVA 3: ARVON JAKAUTUMINEN.	20
KUVA 4: ARVOKEHYKSEN MUODOSTUMINEN (MUKAILLEN LÄHTEESTÄ RINTAMÄKI ET AL. 2007).	24
KUVA 5: ASKELEET ARVONLUONNIN JA ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISEEN.	86

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1: ARVON ULOTTUVUUDET LÄHTEITTÄIN.	21
TAULUKKO 2: TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET HAASTATELTAVAT.	42
TAULUKKO 3: TÄRKEIMMÄT LÖYDÖKSET ARVONYHTEISLUONNISTA.....	54
TAULUKKO 4: PROJEKTEISTA LÖYDETTYJÄ ARVOJA ARVOULOTTUVUUKSITTAIN.	59
TAULUKKO 5: ASIAKASKOKEMUKSEN ONNISTUMISET JA KEHITYSKOhteet.	66
TAULUKKO 6: HAASTATELTAVIEN ARVOSANAT PERUSTELUIINEEN.....	69
TAULUKKO 7: YHTEISTYÖN PÄÄTTYMISEEN MAHDOLLIESTI JOHTAVIA SYITÄ.	72
TAULUKKO 8: ASIAKASKOKEMUKSEEN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN JAKAUTUMINEN.	82

LYHENTEET JA MERKINNÄT

BI	Business Intelligence, liiketoimintatiedon hallinta.
CES	Customer Effort Score, asiakkaan vaivannäön mittari.
CIT	Critical Incident Technique, kriittisten tapahtumien menetelmä.
DSS	Decision Support System, päätöksentekojärjestelmä.
IT	Information technology, Informaatiotekniikka.
NPS	Net Promote Score, asiakastytyväisyysmittari.

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Arvon luonteesta ja sen luomisesta on keskusteltu jo monien vuosien ajan ja keskustelu jatkuu yhä nykypäivänäkin (Vargo et al. 2008). Arvonluonnin käsitteen juuret johtavat todella pitkälle ja käsite on kokenut paljon muutoksia vuosien varrella. Arvonluonti on ollut keskeinen käsite johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa (Lepak et al. 2007), mutta kuitenkin sen määrittelemisen on haastavaa (Gummerus 2013; Vargo et al. 2008). Tutkijoiden keskuudessa on edelleen merkittäviä erimielisyyksiä ja sekaannuksia arvonluonnin luonteesta. Tutkijoilla ei ole yksimielisyyttä siitä, mitä arvonluonti on ja miten se voidaan saavuttaa. Tutkimusta tarvitaan vielä paljon, jotta ymmärrämme arvon konseptin täysin, ilman sitä se ei ole mahdollista (Lepak et al. 2007).

Arvonluonti on siirtynyt tavaranäkökulmasta, jossa aineellinen tuotanto ja erilliset liiketoimet olivat keskeisiä, enemmän palvelulliseen näkökulmaan (Vargo & Luch 2004). Tämän muutoksen myötä organisaatioiden ja kuluttajien vuorovaikutuksen tärkeys on lisääntynyt arvonluonnissa.

Vaikka kuluttajilla on nykyään yhä enemmän varaa valita palveluista ja tuotteista kuin koskaan ennen, he ovat silti usein tyytymättömiä niihin (Prahalad & Ramaswamy 2004a). Yritykset pyrkivät erottumaan muista usein suurella valikoimalla, mutta turhaan. Kasvusta ja arvonluonnista on näin ollen tullut merkittäviä teemoja organisaatioiden johtajille. (Prahalad & Ramaswamy 2004a) Yksi tärkeimmistä kilpailuetujen lähteistä on suuntautuminen asiakkaisiin, mikä saa organisaatiot kilpailemaan paremmasta asiakasarvostuksesta (Woodruff 1997). Kun organisaatiot onnistuvat asiakkaan arvonluomisessa, kehittävät he samalla omaa suorituskykyään kriittisesti (Yi 2015). Arvonluonti auttaa yrityksiä luomaan voittoja sekä lyhyellä, mutta myös pitkällä aikavälillä (Mahajan 2016). Voittojen lisäksi arvonluonti lisää yrityksen tehokkuutta sekä sen kykyä innovoida (Yi 2015). Kysymys ei ole enää siinä pitäisikö yritysten kilpailla asiakasarvon toteuttamisesta vaan lähinnä siinä, kuinka se pitäisi tehdä (Woodruff 1997).

Kun kysytään, mikä on liiketoiminnan tarkoitus yhteiskunnan kannalta, vastaus on suoraviivainen: arvonluonti (Pies et al. 2010; Kumar & Reinartz 2016). Arvonluonti ei kuitenkaan aina ole ollut bisnesmaailman suosituimpia puheenaiheita. Organisaatioiden on täytyntä keskittyä yhä enemmän siihen, mitä heidän pitäisi tehdä menestyäkseen jatkossa. Tämän vuoksi arvonluonnin tärkeys on noussut yritysten keskuudessa. (Tikka & Gävert 2014) Viimeisen kymmenen vuoden

aikana liiketoimintatiedon hallinta on osoittautunut yhdeksi lupaavimmista tekniikoista arvon luomiseksi (Kappelman et al. 2013; Yogev et al. 2013). Yritykset kertovat jatkuvasti liiketoimintatiedon hallinnan ja analytiikan lisääntyneestä arvonluonnista (Božič & Dimovski 2019). Organisaatiot ovat alkaneet huomioidaan liiketoimintatiedon hallintaa enemmän, sillä se on auttanut heitä saamaan kilpailuetua (Ivan, 2014; Dobrev & Hart 2015; Thamir & Poulis 2015). Kuitenkin liiketoimintatiedon hallinnasta luoda lisäarvoa tiedetään vain hyvin vähän. Esimerkiksi viimeisimmästä kattavasta kirjallisuuskatsauksesta puuttuu laajempi tutkimus, joka tutkisi BI-prosesseja auttaakseen organisaatioita ymmärtämään paremmin arvon luomisprosesseja. (Božič & Dimovski 2019) Vaikka BI:n tuottamaa arvoa on pyritty kaappaamaan joitakin kertoja, on turvallista päätellä, että tämän hallitsevan IT-alueen arvonluontiprosesseista on vielä paljon opittavaa (Fink et al. 2017). Koska laajempaa tutkimusta asiasta ei löydy, on perusteltua tehdä tutkimusta arvonluonnista liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa. Lisäksi liiketoimintatiedon hallinnan arvon mittaamista on pidetty jo kauan suurena haasteena. (Yogev et al. 2013) Kuitenkin tietämys näistä asioista lisäisi organisaation kilpailuetua, joten tutkimusta liiketoimintatiedon hallinnan arvon luomisesta pitäisi tehdä enemmän.

Tapaustutkimuksen kohdeyrityksenä toimii ohjelmistoratkaisuihin ja IT-konsultointiin keskittyvä palveluyritys, joka kuuluu pohjoismaiseen konserniin. Yrityksen ydinosamista on digitaaliset palvelut, räätälöidyt IT-ratkaisut, tiedolla johtaminen sekä palvelumuotoilu. Yrityksen tavoitteena on digitalisoida sekä helpottaa asiakkaidensa liiketoimintaprosesseja. Kohdeyrityksellä on asiakkaana suomalaisia suuryrityksiä. Lisäksi hankkeita tehdään myös julkiselle sektorille. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutustutaan kymmeneen liiketoimintatiedon hallinnan projektin asiakkaaseen ja heidän kokemuksiinsa paremmin.

Tutkimukseen tehdään muutamia rajoituksia, jotta tutkimuksen pituus pysyy realistisena. Tutkimuksen teoria rajataan käsittelemään arvonluonnin käsitettä, sen muodostumisprosessia, siihen liittyvää asiakaskokemusta ja niiden mittaamista. Lisäksi teoria käsittelee liiketoimintatiedon hallinnan käsitettä ja sen prosessia sekä projektia. Empiirinen osuus rajataan näihin kymmeneen kohdeyrityksen asiakkaisiin ja heidän projekteihinsa. Teoriaa ja empiiristä osaa käsitellään yhdessä tutkimuksen tavoitteiden ratkaisemiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite sekä tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia arvonluontia ja asiakaskokemusta kohdeyrityksen BI-projekteissa. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten asiakkaille syntyy arvoa näissä liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa sekä mitkä asiat vaikuttavat heidän asiakaskokemuksiinsa. Yri-

tykselle on erittäin tärkeää tuottaa arvoa heidän palveluidensa avulla sekä tehdä asiakaskokemuksesta mahdollisimman hyvä. Konzernin tavoitteenakin on saada asiakkaat hyötymään palveluista ja osaamisesta saadessaan liiketoimintaprosessit parempaan hallintaan. Siksi tutkimuksen tavoitteenakin on kehittää arvonluontia sekä asiakaskokemusta kohdeyrityksen BI-projekteissa.

Tutkimuksen tavoitteiden perusteella on johdettu seuraavanlainen päätutkimuskysymys:

- Miten arvonluontia ja asiakaskokemusta voidaan kehittää liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa?

Lisäksi määritellään apututkimuskysymyksiä tukemaan päätutkimuskysymystä.

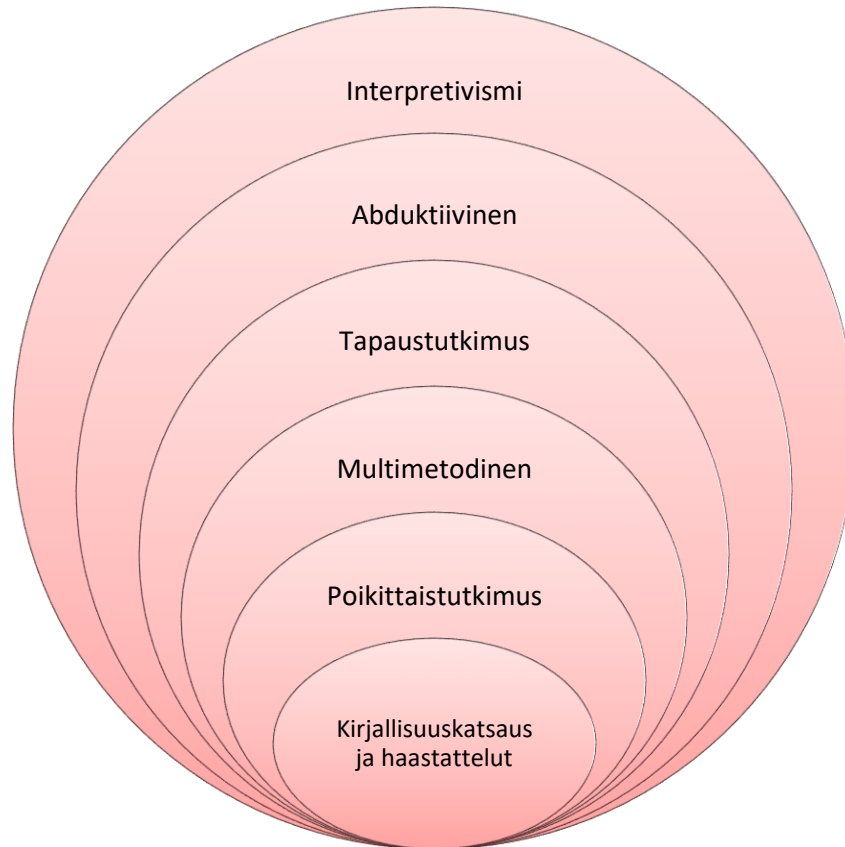
- Mitä liiketoimintatiedon hallinta on? Millaisia tavoitteita ja tarpeita liiketoimintatiedon hallinnalla on?
- Mitä tarkoitetaan arvolla, arvonluonnilla, arvonluontiprosessilla ja asiakaskokemuksella?
- Miten asiakkaalle muodostuu arvoa liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa?
- Mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa?
- Miten arvonluontia ja asiakaskokemusta voisi mitata näissä liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa parhaiten?

Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena on vastata kohdeyrityksen tavoitteisiin. Apututkimuskysymysten avulla luodaan pohja vastata tähän päätutkimuskysymykseen. Apututkimuskysymykset perehtyvät enemmän olemassa olevaan teoriaan. Jo olemassa olevan kirjallisuuden uudelleen arviointi antaa perustan, johon tutkimus rakentuu (Saunders et al. 2009, s. 61). Tämän avulla tutkimuksessa voidaan peilata teoriaa empiirisiin tuloksiin.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimusmetodologia viittaa teoriaan, kuinka tutkimus tulisi suorittaa. Se pitää sisällään filosofisia oletuksia, mihin tutkimus voi perustua. (Saunders et al. 2009, s. 3) Tieteenfilosofiset suuntauokset tarkoittavat todellisuuden ja tiedon luonteeseen liittyviä tieteellisiä ajattelutapoja ja katsomuksia, mihin tutkimuksen erilaiset valinnat pohjautuvat (Jyväskylän yliopisto 2017). Tutkimusfilosofian tarkoituksena on luoda ymmärrystä tavasta, jolla toiminta-alan tutkimusta lähde-

tään lähestymään. Tutkimusfilosofian oletukset tukevat tutkimusstrategiaa ja valittuja menetelmiä. (Saunders et al. 2009, s. 108–109) Tässä työssä käytetyt tieteenfilosofiat on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1: Tutkimusmetodologiset valinnat (mukailen lähteestä Saunders et al. 2009, s. 138).

Näiden edellä olevien tieteenfilosofioiden avulla pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi näitä tieteenfilosofisia valintoja esitetään tarkemmin.

1.3.1 Tutkimusfilosofia ja lähestymistapa

Liiketaloustieteissä, mihin tietojohdaminen lasketaan mukaan, Olkkosen (1993, s. 26) mukaan useimmiten käytettävät tutkimusfilosofiat ovat positivismi ja interpretivismi. Tässä tutkimuksessa tutkimusfilosofiana toimii interpretivismi. Laadullisessa tutkimuksessa se on hyvin tyypillinen filosofia (Jyväskylän yliopisto 2017). Interpretivismin mukaan tutkijan on ymmärrettävä ihmisten väliset erot rooleissa sosiaalisina toimijoina (Saunders et al. 2009, s. 116). Asiakkaan arvonluonnin ja asiakaskokemuksen parantaminen tarvitsee ymmärrystä asiakkaan roolista ja tavoitteista. Sosiaaliset toimijat ovat tässä tutkimusfilosofiassa merkittävässä osassa (Saunders et al. 2009, s. 116). Tutkimuksessa jokainen asiakas tulkitsee asiat omalla tavallaan ja toimivat sen mukaisesti. Haasteena tässä filosofiassa on ymmärtää tutkittavien näkökulma (Saunders et

al. 2009, s. 116). Koska kaikki projektit eivät ole samanlaisia ja jokaisella asiakkaalla on omat tavoitteensa voi arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittäminen olla haastavaa.

Koska organisaatiotutkimus on metodologisesti heterogeeninen siitä, voidaan erottaa kolme erilaista tutkimuksen lähestymistapaa (Mantere & Ketokivi 2013). Tässä tutkimuksessa voidaan havaita sekä deduktiivisia että induktiivisia piirteitä, joten tutkimus on lähestymistavaltaan abduktiivinen. Deduktiivisen tutkimuksen lähestymistapa on usein sitä, mitä ajattelemme tieteellisen tutkimuksen olevan (Saunders et al. 2009, s. 124). Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan deduktiivinen lähestymistapa perustuu aikaisempaan teoriaan ja käsitteisiin. Tutkimus etenee deduktiivisessa tutkimuksessa aineiston ehdoilla ja tästä yleisestä teoriasta siirrytään hypoteesin testaamisen avulla havaintoihin (Tuomi & Sarajärvi 2002). Deduktiivisen lähestymistavan voidaan sanoa olevan yleisten sääntöjen soveltamista erilaisissa tapauksissa (Walton 2014, s. 3–11). Induktiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada käsitys siitä, mitä tapahtui ja ymmärtää ongelman luonne paremmin (Saunders et al. 2009, s. 126). Induktiivisessa lähestymistavassa lähdetään liikkeelle empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää suuntaa. Lähestymistapa perustuu enemmän päättelyyn ja tulkintaan, jonka avulla pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002) Abduktiivisen tutkimuksen lähestymistapa yhdistää sekä induktiivista että deduktiivista lähestymistapaa. Abduktiivisessa tutkimuksessa havainnoista etsitään selityksiä ja muokataan olemassa olevaa teoriaa tai rakennetaan uutta (Tuomi & Sarajärvi 2002). Waltonin (2014) mukaan abduktiivisen lähestymistavan tekemää johtopäätöstä voidaan kutsua älykkääksi arvaukseksi. Päätelmät parhaaseen arvaukseen pohjautuu aina tunnettuihin tosiseikkoihin, toisin sanoen aiempaan tutkimukseen (Walton 2014, s. 3–11). Tämän tutkimuksen aineisto ei perustu suoraan teoriaan, mutta siihen on kuitenkin havaittavissa yhteyksiä. Esimerkiksi arvonluontia käsitteenä avataan, jotta saadaan parempaa ymmärrystä empiirisen puolen aineistosta. Tutkimusta voidaan täten pitää abduktiivisena.

1.3.2 Tutkimusstrategia ja -ote

Tutkimusstrategian valinta ohjaa tutkimuksen tavoitteita, tiedon laajuutta, tutkimuksen pituutta, muiden resurssien määrää sekä tutkimuksen filosofista perustaa (Saunders et al. 2009, s. 141). Tutkimuksen tarkoituksena on suorittaa tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tapaustutkimuksessa halutaan ymmärtää tietystä aiheesta, tapahtumasta tai ilmiöstä (Saunders et al. 2009, s. 146; Crowe et al. 2011). Tätä strategiaa käytetään usein rajoitetuissa konteksteissa, joita halutaan ymmärtää ja tutkia paremmin (Saunders et al. 2009, s. 146). Tapaustutkimus ei pyri yleistämään asioita, vaan tulkitsemaan sekä ymmärtämään syvällisesti yksittäisiä tapauksia (Jyväskylän yliopisto 2017). Tässä tutkimuksessa tapaukset rajataan kohdeyrityksen projekteihin, joita halutaan tarkastella syvemmin. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin, miten,

mitä ja miksi (Crowe et al. 2011). Tapaustutkimusstrategia soveltuu useimmiten selittäviin tai alustaviin tutkimuksiin (Saunders et al. 2009, s. 146). Tapaustutkimusstrategia sopii tutkimukseen hyvin, sillä halutaan selvittää miten arvonluontia ja asiakaskokemusta voidaan kehittää.

Tutkimuksessa aineistoa lähdetään keräämään multimetodisesti. Multimetodisessa aineiston keräämisessä aineistoja haetaan erilaisilla tavoilla, mutta ei kuitenkaan sekoiteta kvalitatiivista ja kvantitatiivisia tapoja keskenään (Saunders et al. 2009, s. 152). Aineistoa haetaan tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen avulla olemassa olevasta kirjallisuudesta sekä empiiristä aineistoa haastatteluiden avulla. Tässä tutkimuksessa kerätään pääasiassa kvalitatiivista tietoa eli laadullista tietoa. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan kaikkia ei numeerista aineistoa ja tietoja, joita ei ole määritelty määrällisesti (Saunders et al. 2009, s. 480). Laadulliset tiedonkeruumenetelmät ohjaavat myös tutkimuksessa laadullisiin analyysimenetelmiin (Saunders et al. 2009, s. 152). Tutkimuksen aikahorisontti mukailee poikittaistutkimusta. Poikittaistutkimuksessa ollaan enemmän kiinnostuneita samanlaisista tilanteista ja ilmiöiden ilmenemisestä tiettyä ajankohtana kuin tapahtuvasta muutoksesta (Saunders et al. 2009, s. 155; Jyväskylän yliopisto 2017). Poikittaistutkimus käyttää laadullisia menetelmiä ja perustuu yleensä lyhyenä aikana tehtyihin haastatteluihin (Saunders et al. 2009, s. 155).

1.4 Tutkimuksen rakenne ja vaiheet

Tämä tutkimus voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat johdanto, teoriaosuus, empiirinen osa ja yhteenveto. Tutkimuksen johdanto osuudessa kerrotaan tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Pohjustetaan hieman, miksi tämä tutkimus tehdään ja miksi sen tekeminen on tärkeää. Pohjustuksen jälkeen kerrotaan millaisiin tutkimuskysymyksiin olisi tarkoitus vastata ja mikä on tutkimuksen ongelma. Lisäksi ensimmäisessä luvussa käydään lävitse, mitä tutkimusmetodologisia valintoja on tehty ja tuodaan esille, miten ne vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen.

Teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen aiheen taustalla olevaa teoriaa kirjallisuuskatsauksen avulla. Kun tutkimuksessa käsitellään arvonluontia ja asiakaskokemusta liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa, niin kirjallisuuskatsaus perustuu myös näihin aiheisiin. Ensimmäisessä kirjallisuuskatsauksen luvussa keskitytään liiketoimintatiedon hallinnan käsitteeseen, sen prosessiin ja millaisia mahdollisia hyötyjä ja haasteita sillä voi olla. Kirjallisuuskatsauksen toisessa luvussa keskitytään arvoon ja asiakaskokemukseen. Arvosta syvennytään sen käsitteeseen, ulottuvuuksiin ja sen luomisprosesseihin. Asiakaskokemuksessa syvennytään myös sen käsitteeseen, kehitykseen ja siihen sisältyvää asiakastyytyvyyteen. Näiden lisäksi lopuksi sivutaan hieman arvonluonnin ja asiakaskokemuksen mittaamista.

Neljännessä luvussa kerrotaan enemmän tutkimuksen toteutuksesta. Kerrotaan laajemmin, miten haastattelututkimus toteutetaan. Perehdytään siihen, miten tutkittavat valitaan haastatteluihin ja miten haastattelut tarkalleen suoritetaan. Lisäksi tuodaan esille esimerkiksi haastattelurunkoa. Näiden jälkeen puhutaan siitä, miten tulosten analyysi tehdään. Millaista analyysimenetelmää käytetään ja miten se käytännössä tehdään.

Empiirisessä osiossa tuodaan haastatteluissa esille tulleita tuloksia. Perehdytään paremmin siihen, millaisia vastauksia haastateltavat antoivat. Ensimmäisenä käsitellään liiketoimintatiedon hallinnan tuloksia ja millaisena asiakkaat näkevät BI:n. Seuraavaksi keskitytään arvonluontiin ja asiakaskokemukseen näissä liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa ja miten niitä voisi kehittää. Lopuksi arvonluonnin ja asiakaskokemuksen mittaamisen tuloksia tuodaan esille.

Yhteenvedossa ja päätelmissä vastataan apututkimuskysymyksiin ja päätutkimuskysymyksiin kerättyjen aineistojen pohjalta. Lisäksi vastataan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ja tehdään johtopäätöksiä kerättyjen tuloksien avulla.

2. LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA

Nykyään yritykset keräävät tietoja huomattavasti tarkemmalla tarkkuudella, mikä lisää kerättävän tiedon määrää (Chaudhuri et al. 2011). Käytössä olevien tietojen ja datan joukossa on merkittävä arvo, joka odottaa löytämistä ja hyödyntämistä. Mutta meidän on osattava muuttaa tapamme, jolla ajattelemme dataa ja lopulta toimintakelpoista tietoa. (Loshin 2012) Kahden viime vuosikymmenen aikana onkin tapahtunut räjähdysmäistä kasvua sekä teollisuudessa, missä omaksuttiin näitä tekniikoita, että tarjottujen tuotteiden ja palvelujen lukumäärässä (Chaudhuri et al. 2011). Tähän onkin ollut apuna liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence). Ensimmäisen kerran termi tuli esille jo 1980-luvun loppupuolella (Davenport 2006; Negash & Gray 2008; Power & Sharda 2009). Gartner-konsernin tutkija käytti BI:tä sateenvarjoterminä kuvaamaan käsitteitä ja menetelmiä liiketoiminnan päätöksenteon parantamiseksi tosiasioihin perustuvan tuen avulla (Negash & Gray 2008). Tässä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä tarve saada oikea-aikaista ja tehokasta yritystietoa on välttämätön organisaatioille paitsi menestymisen mutta myös selviytymisen kannalta (Lönqvist & Pirttimäki 2006). Eri-laiset BI järjestelmät auttavat yrityksiä parantamaan kykyä kerätä sekä analysoida dataa päätöksenteon tueksi (Shollo & Galliers 2016, s. 339). Tämän takia liiketoimintatiedon hallinnan projektien tärkeys on kasvanut organisaatioissa.

2.1 Määritelmä

Yli vuosikymmenen ajan liiketoimintatiedon hallinta on ollut yrityksille yksi tärkeimmistä tietoteknisistä prioriteeteista (Yeoh & Koronios 2010). BI on käsitteenä moninainen ja sillä on useita määritelmiä (Ratia et al. 2018). Luhnin (1958) määritelmä liiketoimintatiedon hallinnalle on ohjata toimintaa kohti tavoiteltua päämäärää ymmärtämällä esitettyjä faktoja ja niiden keskinäisiä suhteita. Siihen katsotaan kuuluvan prosessit, työkalut ja tekniikat, joita tarvitaan datan muuttamiseksi tiedoksi sekä informaation tietämykseksi ja lopulta suunnitelmiksi, jotka ajavat kannattavaan liiketoimintaan (Loshin 2012; Mavi & Standing 2018). BI:tä pidetään prosessina, jossa liiketoiminnan raakadatat muutetaan tiedoksi, jota voidaan käyttää päätöksenteon ja tuen hallinnan tiedottamiseen (Burnay et al. 2014). Lönqvist ja Pirttimäki (2006) pitävät BI:tä järjestäytyneenä ja järjestelmällisenä prosessina. Prosessin avulla organisaatiot hankkivat, analysoivat ja levittävät tietoa sekä sisäisistä että ulkoisista tietolähteistä, jotka ovat merkittäviä liiketoimin-

nalle ja päätöksenteolle (Lönngqvist & Pirttimäki 2006). Kaikki BI:n määritelmät täydentävät toisiaan ja mahdollistavat yleisen ymmärryksen käsitteestä (Ratia 2018). Määritelmät ovat hyvin lähellä toisiaan ja kuvaavat samaa asiaa, mutta vain hieman eri näkökulmista.

Tarkasteltaessa liiketoimintatiedon hallintaa useista eri näkökulmista siihen pystytään liittämään monia asioita. Periaatteellisimmassa muodossaan BI-järjestelmät on suunniteltu muuttamaan organisaatitiedot älykkyydeksi prosessin avulla, jossa yhdistetään tiedon integrointi ja data-analyysi (Kappelman et al. 2013) Liiketoimintatiedon hallinnan sanotaan yhdistävän tiedonkeruun, tietojen tallentamisen (tietovarastot) ja tiedonhallinnan analyysit päätöksenteon parantamiseksi (Negash 2004; Davenport 2006; Negash & Gray 2008; Loshin 2012). Kun BI:tä tarkastellaan laajemmalla alalla, sen voidaan sanoa sisältävän monia suhteellisen lähellä olevia käsitteitä, kuten kilpailutieto, asiakastieto, data-analyysi tai strateginen älykkyyys. Liiketoimintatiedon hallintaa pidetään usein muiden edellä mainittujen käsitteiden kattavana kattokonseptina. (Lönngqvist & Pirttimäki 2006) Prosessi- ja hallintatapojen lisäksi kirjallisuudessa BI:tä on kuvattu valikoimana tekniikoita, kuten tilastollisia menetelmiä ja tiedonlouhintaa, työkaluja ja sovelluksia, mitkä mahdollistavat yritystietojen liiketoiminnan analyysit ja markkinoiden ymmärtämisen ja täten tehokkaamman toiminnan (Ratia 2018). BI ei kuitenkaan ole pelkästään yksittäinen tuote, tekniikka tai metodologia, vaan se on tehokas uusi johtamismenetelmä. Kun tämä johtamismenetelmä tehdään oikein se voi tuottaa tietoa, tehokkuutta, parempia päätöksiä ja voittoa melkein kaikille sitä käyttäville organisaatioille. Se yhdistää tuotteet, tekniikan ja menetelmät järjestääkseen tärkeimmät tiedot, joita johto tarvitsee tuloksen ja suorituskyvyn parantamiseksi. (Williams & Williams 2007) Liiketoimintatiedon hallintaa voidaan pitää hyvin laajana käsitteenä. Kaikesta huolimatta melkein kaikilla määritelmillä on sama painopiste, vaikka termi olisi määritelty monista näkökulmista (Lönngqvist & Pirttimäki 2006).

Liiketoimintatiedon hallinta on kattava termi myös datavetoisille päätöksentekojärjestelmille (decision support system, DSS) (Power & Sharda 2009), jotka perustuvat organisaation tietoresurssien integrointiin ja analysointiin liiketoiminnan päätöksenteon parantamiseksi (Kappelman et al. 2013). BI-järjestelmät edustavat päätöksenteon tukijärjestelmien luonnollista kehitystä ja painottavat voimakkaasti tietopohjaista päätöksentekoa, joka perustuu useiden organisaatioiden toiminnan eri näkökohtia vastaavien tietoresurssien integrointiin (Yogev et al. 2013). Tämän takia BI:tä pidetään pehmeänä kokoelmana yritykselle suunnattuja päätöksentekoteknologioita, joiden avulla tietotyöntekijät voivat tehdä parempia ja nopeampia päätöksiä (Chaudhuri et al. 2011). Liiketoimintatiedon hallinta korostaa tiedoilla tehtyjä päätöksiä ja niiden tärkeyttä.

Organisaatiolla voi olla monia tavoitteita liiketoimintatiedon hallinnan käyttämiseksi. BI-järjestelmiä käytetään esimerkiksi helpottamaan päätöksentekoa, ympäristöön mukautumista ja organisaation innovaatioita (Kappelman et al. 2013). Williams ja Williams (2007) pitävät pääfokuksena tuottojen kasvattamista tai kulujen vähentämistä ja sen avulla kasvattaa organisaation voittoja ja parantaa heidän tehokkuuttaan. BI:n tarkoituksena on myös auttaa hallitsemaan suuria datavarastoja ja -virtausta organisaation sisällä tunnistamalla ensin tiedot ja sitten käsittelemällä ne tiivistetyksi ja hyödylliseksi johtamisen informaatioksi ja älykkyydeksi (Lönngqvist & Pirttimäki 2006). Jotta näihin tavoitteisiin voitaisiin päästä arvoa pitää syntyä. Liiketoimintatiedon hallinnassa tämä arvo syntyy prosesseissa, missä toimiva tieto välitetään loppukäyttäjälle. Loppukäyttäjät ovat halukkaita toimimaan tämän tiedon avulla ja kulkemaan tietojen johtamaan suuntaan organisaation päätöksissä. (Loshin 2012) Yogev et al. (2013) olettaa, että liiketoimintatiedon hallinta on ainutlaatuinen mahdollisuudessaan tuottaa sekä strategista, että operatiivista arvoa saumattomasti organisaatietietojen päätöksenteon tukemiseksi eri tasoilla. Se osoittaa, että BI voi kehittää liiketoiminnan arvoa parantamalla strategista ja operatiivista liiketoimintaprosessia (Negash 2004; Yogev et al. 2013). Vaikka teollisuus pitää liiketoimintatiedon hallintaa merkittävänä lähteenä liiketoiminnan arvosta, sen arvoa ja mekanismeja, joiden avulla arvo syntyy, on tutkittu vain vähän (Yogev et al. 2013).

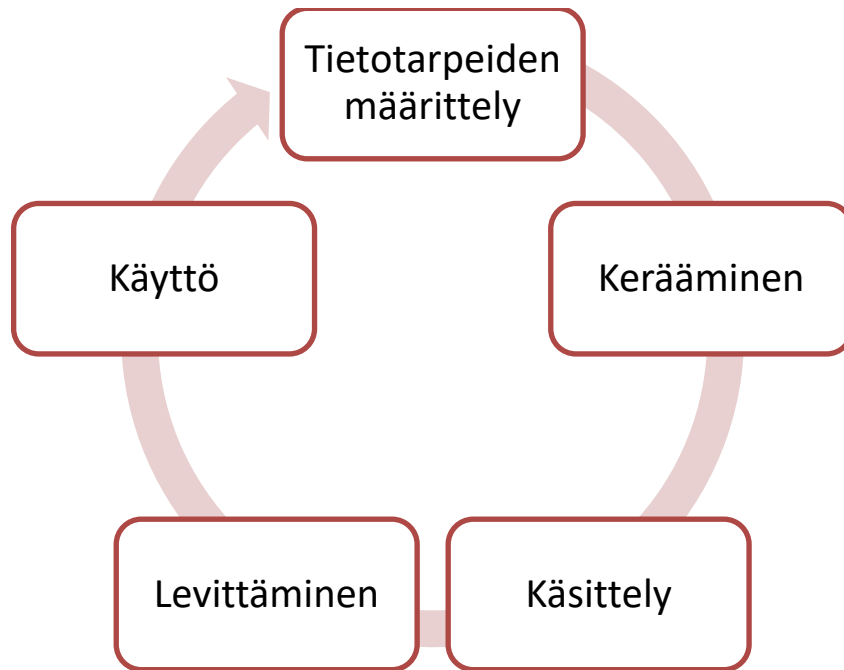
Liiketoimintatiedon hallinnan katsotaan olevan kriittistä toimintaa organisaatioille (Burnay et al. 2014). Nykypäivänä liiketoimintatiedon hallinnasta on niin paljon hyötyä ja sen käyttäminen on jopa välttämätöntä organisaatioille, jotta he pysyvät kilpailussa mukana. Vaikka jonkin verran on havaittavissa, että BI tuottaa liiketoiminnan arvoa, on turvallista päätellä, että tämän hallitsevan IT-alueen aiheuttamista arvonluontiprosesseista on vielä paljon opittavaa (Kappelman et al. 2013). Mitä enemmän tiedämme liiketoimintatiedon hallinnasta ja sen prosessista, sitä parempia hyötyjä voimme saada liiketoiminnalle. Koska BI-järjestelmistä ei ole paljoa hyödyllistä kirjallisuutta (Yeoh & Koronios 2010), on sen tutkiminen ja oppiminen vasta alkuvaiheessa. Kaikesta huolimatta BI on evoluutioterminä, joka voidaan odottaa korvautuvan toisella nimikkeistöllä trendien muuttuessa ajan saatossa (Negash & Gray 2008).

2.2 Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi

Monet tutkijat ovat kirjallisuudessa tuoneet esille, kuinka liiketoimintatiedon hallintaa voidaan mallintaa prosessina. Tämän takia kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia malleja liiketoimintatiedon hallinnan prosesseista (Pirttimäki 2007). BI-prosessin painopiste on tyypillisesti enemmän yrityskeskeisissä asioissa ja analyyseissä sekä raakatietojen muuttamisessa toiminta kelpoiseksi

tiedoksi ja älykkyydeksi (Pirttimäki 2007). Shollo ja Galliers (2016) katsovat BI-järjestelmien tukevan jatkuvaa prosessia, jossa tiedot kerätään, tallennetaan ja sitten muunnetaan tiedoksi analyysin avulla. Tämä liiketoimintatiedon hallinnan prosessi yleensä ymmärretäänkin jatkuvana ja systemaattisena toimintamenetelmänä, jolla yritys kerää, arvioi, analysoi, tallentaa ja levittää liiketoimintaa varten tarvittavaa yritystietoa (Gilad & Gilad 1985). BI-prosessi muodostuu näiden toimintojen systemaattisesta toteuttamisesta, minkä tarkoituksena on hankkia tietoa päätöksenteon tueksi (Laihonen et al. 2013).

Pirttimäki (2007) lähestyy liiketoimintatiedon hallinnan prosessia syklin muodossa, joka yksinkertaisesti hankkii, analysoi, tallentaa ja levittää olennaista tietoa ja sisältää elementtejä, joita tarvitaan arvokkaan yritystiedon tuottamiseen. Vitt et al. (2002) lähestyy käsitettä suorituskyvyn hallintakehyksenä, jatkuvana syklinä, jonka avulla yritykset asettavat tavoitteensa, analysoivat edistymistä, saavat oivalluksia, ryhtyvät toimiin, mittaavat menestystään ja aloittavat alusta. Kirjallisuuden analyysi viittaa siihen, että teoreettiset prosessimallit ovat melko samanlaisia toistensa kanssa (Pirttimäki & Hannula 2004). Kuitenkin mallien keskuudessa on havaittavissa pieniä eroja. Merkittävimmät erot prosesseissa on vaiheiden määrässä, syklien rakenteessa, tietojen lähteessä sekä menetelmissä tiedon keräämiseksi, analysoimiseksi ja tallentamiseksi (Pirttimäki & Hannula 2004). Näissä edellä mainituissa lähestymistavoissa prosessia pidetään syklimäisenä. Perinteisesti prosessi onkin syklimäinen, mutta voi esiintyä myös suoraviivaisia malleja (Pirttimäki & Hannula 2004). Perinteisesti prosessimallista löytyy neljästä kahdeksaan vaihetta, missä tätä tiedustelutoimintaa harjoitellaan. (Pirttimäki 2007)



Kuva 2: Tyypillinen liiketoimintatiedon hallintaprosessi (mukailen lähteestä Pirttimäki 2007).

Hyvin tyypillinen liiketoimintatiedon hallinnan prosessi on esitelty kuvassa 2. Prosessi on syklin muodossa ja sisältää viisi erilaista vaihetta. Tällainen viiden vaiheen malli perustuu useampiin lähteisiin (Choo 2002; Pirttimäki 2007; Fleisher & Bensoussan 2015). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa päättäjien tietotarpeet määritellään (Choo 2002; Pirttimäki 2007). Prosessin alussa on tärkeää selvittää, mitä tietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi, koska sitä tietoa tarvitaan ja millaisessa muodossa sitä tarvitaan (Laihonen et al. 2013). Tietotarpeiden määrittelyvaihe on tärkeä, sillä on välttämätöntä varmistaa, että päätöksenteossa käytetään vain olennaista tietoa (Pirttimäki 2007). Loppukäyttäjän saaman tiedon laatu riippuu paljolti siitä, kuinka hyvin tarpeista on alkuun keskusteltu (Choo 2002). Määrittelyvaiheen vähättely vaikuttaa suuresti lopussa syntyvään arvoon, joten se kannattaa tehdä alusta asti huolella. Määrittelyvaiheen tärkeyden takia määrittelyä joutuu yleensä tekemään myös kesken prosessin, jolloin se ei jää pelkästään alkuvaiheeseen (Laihonen et al. 2013). Toisessa vaiheessa tietojen kerääminen on suuressa roolissa ja sitä tehdään luotujen tarpeiden perusteella (Pirttimäki 2007; Laihonen et al. 2013). Tietojenkäsittely vaiheessa tietoa arvioidaan, analysoidaan ja prosessoidaan erilaisten analyysityökalujen avulla (Pirttimäki 2007). Tietojen käsittelyä pitää tehdä sillä, aina hankittu tieto ei ole päätöksentekoon sopivaa sellaisenaan (Laihonen et al. 2013). Koska onnistuneet päätökset riippuvat paljolti analyysin laadusta, voidaan tätä vaihetta pitää yhtenä prosessin avainvaiheista (Pirttimäki 2007). Tiedon levitysvaiheessa on tarkoituksena, että päätöksentekijät saavat mahdollisimman käyttökelpoista tietoa käyttöönsä. Tiedon pitää tulla käyttäjille oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa, erilaisia kanavia hyödyntäen. (Laihonen et al. 2013) Laaja tietojen

jakaminen lisää organisaation oppimista. Pystytään mahdollisesti luomaan uutta tietoa ja tietoa vaikeista ongelmista tai tilanteista. (Choo 2002) Viimeisessä vaiheessa, ennen kuin prosessi alkaa alusta, on tietojen käyttö. Viimeisessä vaiheessa nähdään, kuinka arvokas ja vakuuttava liiketoimintatiedon hallintaprosessi on ollut (Laihonen et al. 2013).

Huomattavaa on kuitenkin, että datan käsitteleminen tiedoksi ja tietämykseksi on iteratiivinen prosessi ja vaiheiden välinen vaihtelu ei aina ole suoraviivaista (Choo 2002). Ellei prosessista saatua tietoa hyödynnetä organisaatiossa mitenkään, laadukkaan ja täsmällisen raportin arvo ei realisoitu (Laihonen et al. 2013). Tietoa ja älykkyyttä pitää hyödyntää päätöksenteossa (Pirttimäki 2007). Saadulla tiedolla tulisi olla vaikutusta yrityksen toimintaan ja olla yrityksen prosessien, päivittäisten toimintojen tai ongelmatilanteiden tukena, jotta arvoa voisi syntyä (Laihonen et al. 2013). Pelkkä tiedon käyttäminen organisaatiossa ei kuitenkaan riitä. Tiedon käyttäjillä pitää olla ymmärrys, miten sitä tietoa käytetään päätöksenteossa, ongelmien ratkaisemisessa tai tilanteiden tulkitsemisessa (Choo 2002). Tiedon oikea käyttö on välttämätöntä prosessin muiden vaiheiden jatkuvalla parantamiselle (Choo 2002).

Järjestelmällisen prosessin tarkoituksena onkin tunnistaa trendit ja löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Pirttimäki 2007). Vitt et al. (2002) kertoo, kuinka liiketoimintatiedon hallintaprosessissa tehdään sekä pieniä, että suuria oivalluksia analyysin avulla. Lopulta nämä oivallukset ehdottavat tapoja parantaa liiketoimintaa, ja niitä kokeilemalla voidaan mitata mitkä toimivat ja mitkä ei. Mittausten avulla saadaan enemmän tietoa analyysiä varten ja sykli alkaa uudestaan. (Vitt et al. 2002) Tätä BI-prosessia on kuvattu monella eri tavalla mutta kaikille oleellisinta on tiedon jalostaminen ja sitä kautta arvon tuottaminen organisaatiolle.

Liiketoimintatiedon hallinnan prosessiin liittyy vahvasti myös liiketoimintatiedon hallinnan projekti. BI-projekteja voi olla monenlaisia, kuten tässä tutkimuksessa, jokainen projekti on omanlaisensa. BI-projekti voidaan määritellä joukoksi aktiviteetteja, jotka päätyttyä voivat auttaa yritystä päätöksenteossa. Näiden projektien avulla voidaan auttaa yritystä ratkaisemaan heidän erilaisia ongelmiansa heidän toiminnassaan. (Teixeira et al. 2019) Toisaalta BI-projektit voivat muistuttaa paljonkin ohjelmistokehitysprojekteja. Toisin kuin sovelluskehitys, BI-projektit ovat integrointia ja konfiguraatioita kaupallisille työkaluille, joiden mukauttaminen tapahtuu taustalla olevissa tietomalleissa. Nämä projektit vaativat useiden tietolähteiden ja sovellusten yhdistämistä niin, että ne toimivat saumattomasti yhdessä. (Kisielnicki & Misiak 2017) BI-projektien luonne riippuu projektitiimin kyvystä suunnitella, ratkaista ongelmia, ymmärtää ideoita, oppia ja menestyä (Rechenthin, 2013).

Kun BI-projektia lähdetään tekemään ensimmäisenä, määritetään sen tavoitteet ja vaatimukset (Moss & Atre 2003). Vaatimuksien esille tuominen on erittäin tärkeä tehtävä, koska BI-projektit perustuvat palvelukeskeisiin järjestelmiin organisaatioiden strategisilla alueilla, joten virheet ja puutteet voivat aiheuttaa vakavia seurauksia (Menéndez & Silva 2016). Tarkoituksena on myös selvittää syyt tämän BI-sovelluksen rakentamiselle sekä onko tavoitteet strategisen liiketoiminnan tavoitteiden mukaisia (Moss & Atre 2003). Nämä asetetut tietovaatimukset voivat kuitenkin muuttua projektin aikana (Kisielnicki & Misiak 2017). Vaatimusten muuttuminen voi vaikeuttaa projektia tai ainakin muuttaa joitakin toimintatapoja projektissa. BI-projekteja suunnitellessa sen budjettia, työtä tai resursseja voidaan usein aliarvioida (Moss & Atre 2003). Projektin laajuutta voi olla vaikea hahmottaa, mistä tämä aliarvioiminen voi johtua. Kuten kaikissa projekteissa myös BI-projekteissa ei voi välttyä takaiskuilta. Liiketoimintatiedon hallinnan sovellukset ovat niin resurssi intensiivisiä parhaissakin olosuhteissa, minkä takia takaiskut voivat olla hyvin mahdollisia. (Moss & Atre 2003)

2.3 Hyödyt ja haasteet

Liiketoimintatiedon hallinnan toteuttamisella on valtavasti etuja ja hyötyjä. Tästä asiasta ovat monet asiantuntijat ja käyttäjät samaa mieltä, mutta usein saatuja etuja on vaikea määritellä (Hocevar & Jaklic 2010). Tutkimukset kuitenkin tukevat BI-aloitteita ja niiden osuutta organisaation tavoitteiden sovittamisessa toimintaan (Sharma 2011). Hocevar & Jaklic (2010) kertovat liiketoimintatiedon hallinnan tuovan myös kilpailuetua organisaatioille, sillä se tarjoaa yleensä paremman toimivuuden tietojen saatavuuteen ja analysointiin verrattuna toiminnanohjausjärjestelmiin. BI:n usein sanotaankin parantavan yleisesti organisaation suorituskykyä (Ranjan 2009; Sharma 2011), mikä itsessään tuo paljon etuja organisaatioille. Monet yritykset ovat ottaneet käyttöön BI-tekniikoita ja saaneet merkittävää hyötyä sen soveltamisesta, mikä osaltaan lisää organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä (Mavi & Standing 2018).

Shollo ja Galliers (2016) omassa tutkimuksessaan osoittivat, että parempi koordinointi liikekumppaneiden/tuottajien kanssa ja lisääntyneet tulot olivat suurimpia hyötyjä BI:stä. Kuten jo aikaisemmin mainittiin liiketoimintatiedon hallinnalla, on monia keskeisiä hyötyjä. Sen avulla yritystietoja voidaan saada yhä nopeammin, yksinkertaisemmin ja tehokkaammin (Hocevar & Jaklic 2010), mikä taas nopeuttaa ja parantaa organisaation päätöksentekoprosessia (KPMG 2000; Lokken 2001; Thompson 2006; Ranjan 2009). Koska BI tarjoaa paremman pääsyn organisaatietietoihin, on työntekijöillä mahdollisuus tehdä nopeita, ketteriä sekä luotettavia päätöksiä BI:n avulla (Hou 2016). Tällaisen toiminnan avulla organisaation tehokkuus lisääntyy ja tämän takia tehokkuuden lisääntyminen on mainittu yhdeksi liiketoimintatiedon hallinnan keskeiseksi

hyödyiksi (Lokken 2001; Hocevar & Jaklic 2010). BI:n todellinen uutuus on kuitenkin sen kyky esittää yritystietoja nopeasti, yksinkertaisesti ja tehokkaasti, jotta käyttäjät voivat ymmärtää yritystietojen logiikan ja merkityksen käyttämällä laajaa valikoimaa analyttisiä mahdollisuuksia ja tapauskohtaisia kyselyitä (Hocevar & Jaklic 2010). Organisaatiot hyötyvät jo pelkästään paremmasta ja nopeammasta ymmärryksestä yritystietoja kohtaan, mikä lisää heidän kilpailukykyään entisestään.

Business Objects (2007) jakaa liiketoimintatiedon hallinnan tuomat hyödyt kolmeen eri pääluokkaan, jotka ovat: kustannuksien alentuminen, tulojen lisääntyminen ja asiakastyytyväisyys. KPMG (2000), Thompson (2006) sekä Hocevar ja Jaklic (2010) näkevät myös kustannusten alentumisen yhtenä BI:n tuomana hyötynä. Kustannusten alentumiseen vaikuttaa BI:n käytöstä johdettu ruuhkien ja viivästyksien vähentyminen, parempi neuvottelu toimittajien ja asiakkaiden kanssa sekä kyky löytää perimmäiset syyt ja toimia sen pohjalta (Business Objects 2007). KPMG (2000), Thompson (2006), Ranjan (2009) sekä Hocevar ja Jaklic (2010) korostavat myös tulojen lisääntymisen ja asiakastyytyväisyyden hyötyjä organisaation käyttäessä liiketoimintatiedon hallintaa. Tulojen lisääntymiseen vaikuttaa esimerkiksi BI:n tuoma strategian parantaminen markkinointianalyysillä ja saatujen tietojen myyminen asiakkaille, yhteistyökumppaneille tai toimittajille. Asiakastyytyväisyyttä taas tulee kyvystä tehdä parempia päätöksiä ja vastata nopeammin asiakkaiden kysymyksiin. (Business Objects 2007) BI mahdollistaa oikea-aikaisen ja asianmukaisen vastauksen asiakkaan ongelmiin sekä prioriteetteihin (Ranjan 2009). Mitä paremmin pystytään vastaamaan asiakkaiden toiveisiin, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat. Liiketoimintatiedon hallinnan avulla pystytään myös tunnistamaan kannattavimmat asiakkaat ja heidän uskollisuutensa syyt, tunnistamaan mahdolliset potentiaaliset uudet asiakkaat sekä arvioimaan asiakkaiden potentiaalisen kasvun kannattavuutta (Ranjan 2009). Organisaatiot itsekkin hyötyvät suuresti, kun asiakkaiden tyytyväisyys paranee.

Liiketoimintatiedon hallinnan avulla pystytään myös analysoimaan kilpailijoita, mikä tuo hyötyä organisaatioille. Pystytään esimerkiksi selvittämään mitä toimia kilpailijat tekevät, jotta voidaan itse tehdä paremmin perusteltuja päätöksiä (Ranjan 2009). Pystytään analysoimaan, miksi asiakkaat lähtevät kilpailijoilta tai siirtyvät kilpailijoille (Ranjan 2009). Muita mainittuja hyötyjä, joita liiketoimintatiedon hallinta tuo organisaatioille on esimerkiksi nopeampi ja tarkempi raportointi, organisaation sisäisen viestinnän parantaminen, henkisen omaisuuden hallinnan lisääntynyt tehokkuus, ongelmien syiden tunnistaminen sekä organisaation osaamisen lisääntyminen (Thompson 2006; Ranjan 2009; Hocevar & Jaklic 2010; Sharma 2011). Kaikilla näillä hyödyillä on usein positiivinen vaikutusta organisaation toimintaan. Kaiken kaikkiaan liiketoimintatiedon hallinta voi vähentää organisaation arvauksia liiketoiminnasta, korostaa organisaation toimintaa ja

antaa yrityksille mahdollisuuden reagoida nopeasti taloudellisiin olosuhteiden sekä toimia asiakkaiden mieltymysten mukaan (Ranjan 2009).

Kaikkien hyötyjen lisäksi liiketoimintatiedon hallinnalla on myös erilaisia haasteita. Valitettavasti nämä haasteet näyttävät olevan suurelta osin unohdettu nykypäivän kirjallisuudessa (Clavier 2013). Ensinnäkin liiketoimintatiedon hallinnan käyttöön ottaminen vaatii paljon resursseja organisaatioilta. Toiseksi sen tuomia etuja on vaikea määritellä tarkasti. Liiketoimintatiedon hallinnan tuomat edut ovat usein kovin monimutkaisia ja vaikeasti mitattavia. (Hocevar & Jaklic 2010) Monet aloittavat liiketoimintatiedon hallinnan suunnitelman suurilla menestysodotuksilla. Kuitenkin jotkut joutuvat kamppailemaan BI:n teknillisen lähestymistavan ja tarkkojen liiketoiminnan tavoitteiden kanssa ja sen seurauksena toimittavat ratkaisuja, jotka eivät täytä liiketoiminnan tarpeita. (Thamir & Poulis 2015) Tällaisten asioiden takia on haastavaa verrata saatuja etuja ja hyötyjä käytettyihin resursseihin verrattuna. Moss ja Atre (2003) ilmaiseekin, kuinka haastavaa on kustannus- ja hyötyanalyysin tekeminen, kun aineelliset ja mitattavat edut on arvioitava taloudellisesti ja aineettomat hyödyt ja niiden vaikutukset taas on mitattava laadullisella tavalla. Laadullisten ja määrällisten hyötyjen ja haittojen mittaaminen ja vertaaminen on monimutkaista, minkä takia esimerkiksi hyötysuhteiden tekeminen liiketoimintatiedon hallinnan toiminnalle on vaikeaa. Ennen käyttöönottoa organisaatioilla on paljon asioita mietittävänä, jotka aiheuttavat haasteita. Organisaatioiden täytyy miettiä tarkkaan liiketoimintatiedot käyttöönottoa varten, jotta BI:n tavoitteet olisivat yhdenmukaisia yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa (Moss & Atre 2003). Ylimmän johdon on määriteltävä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja päätöksentekoon tarvittavat tiedot (Moss & Atre 2003). Tietojen laatu on edelleen yksi BI-käyttäjien huolenaiheista. Tietojen heikko laatu, mikä johtaa tietojen todenmukaisuuden kyseenalaistamiseen, on yksi asia, mikä organisaatioiden on ehkä kohdattava. (Shollo & Galliers 2016) Lisäksi yleinen riskienarviointi esimerkiksi teknologiasta, integroitumisesta ja taloudellisista investoinneista voi olla haastavaa toteuttaa (Moss & Atre 2003).

BI:n voimakas markkinointi johtaa usein pettymyksiin, sillä kaikki organisaatiot eivät ymmärrä merkittävää liiketoiminnallista arvoa BI-investoinneissaan (Clavier 2013). Epäilyksiä liiketoimintatiedon hallinnan hyödyistä voi olla jo ennen sen kokeiluvaihetta. BI-projektien epäonnistumisesta on esitetty vakiolista, joka pitää sisällään: kyvyttömyyden täyttää liiketoiminnan vaatimuksia, ylemmän johdon tuen puute, huono tietojen laatu, riittämätön käyttäjien koulutus, suorituskykyongelmat sekä kehitys- ja testauskysymykset (Steffen 2009). Tutkijoiden mukaan yksi merkittävimmistä haasteista on toiminta epäselvässä ympäristössä (Clavier 2003). Tämä haasteellisuus voi johtua siitä, että alue on täysin tuntematon käyttäjille, käsiteltyjen tietojen määrä on suuri, projekti on usein monimutkainen tai se vaatii laajaa osaamista käyttäjiltään (Clavier

2003). Kaikkien suurien hyötyjen lisäksi haittojakin voi esiintyä liiketoimintatiedon hallinnassa varsinkin silloin, kun toiminta ei ole järjestelmällistä ja suunniteltua.

Huomattavia haasteita liiketoimintatiedon hallinnassa on: BI-infrastruktuurin kallis hinta ja aika, minkä se vaatii, eikä sitä voida käyttää ennen kuin suurin osa siitä on valmiina (Clavier 2003). Prosessista saatavat hyödyt eivät siis ole heti projektin alkaessa saatavilla, vaan niitä joutuu odottamaan hetken aikaa. Liiketoimintatiedon hallinta kulut liittyvät sekä käyttöönottoon, kehittämiseen ja ylläpitoon (Madsen 2010). BI vaatii investointeja, kuten laitteistot, ohjelmistot ja sovellukset. Investointeja tarvitaan myös ihmisten resursseihin esimerkiksi palkkoihin ja koulutuksiin. (Madsen 2010) Nykyisten kustannusten määrittäminen ei kuitenkaan ole helppoa. Järjestelmän ja projektien rajojen määrittäminen voi olla haastavaa sekä samat resurssit ovat voineet kuulua moneen projektiin. Usein siis projektiin liittyvien kustannusten määrittäminen voi olla hankalaa. (Hocevar & Jaklic 2010) Samalla tämä vaikuttaa yleisesti projektin arviointiin, onko se kannattavaa organisaatiolle vai ei.

3. ARVONLUONTI JA ASIAKASKOKEMUS

Arvotutkimus koostuu pääasiassa kahdesta asiasta: arvonmuodostusprosessista ja arvotuloksista (Gummerus 2013). Arvotutkimuksesta pystytään erottamaan prosessi, miten arvoa luodaan sekä tämän prosessin tuomat tulokset. Prosessi tarkastelee luomiseen osallistuvia osapuo- lia, toimintoja ja resursseja, kun taas arvotulokset selittävät asiakkaiden havaitsemat arvot (Gummerus 2013). Tässä luvussa tutustutaan paremmin arvoon, sen muodostumisprosessiin ja siihen kuinka asiakas kokee asiat.

3.1 Arvo

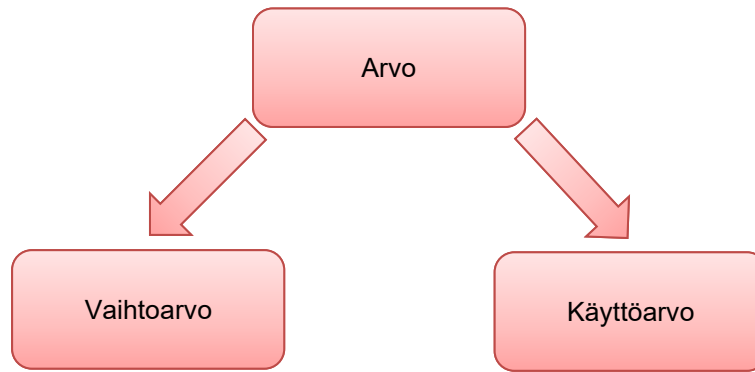
Arvoa pidetään usein itsestäänselvyytenä ja helppona käsitteenä. Kuitenkin tämä helpolta kuu- lostava käsite Vargon (2008) ja Zeithamlin (1988) mukaan on todellisuudessa vaikea määritellä. Arvo on yksi eniten väärin ymmärretyistä käsitteistä (Leszinski & Marn 1997). Yhtenä syynä kä- sitteen vaikeuteen voi olla sen monipuolisuus. Woodall (2003) ilmaiseekin, että termi arvo on täynnä semanttista monimuotoisuutta. Arvoa ei pitäisi pitää ehdottomana ja objektiivisena vaan ennemmin subjektiivisena käsitteenä (Gummerus 2013). Arvon käsitteellä on useita erilaisia nä- kemyksiä siitä, mitä arvo on, kuinka paljon sitä on luotu ja kuinka paljon eri osapuolet saavat sitä (Gummerus 2013). Nykyajan tutkimuksissa ollaan usein huolissaan arvon suhteesta mittaami- seen (Brighenti 2017). Arvon mittaamisesta tekee hankalaa sen monipuolisuus ja laadullisuus, mikä on myös havaittavissa sen käsitteestä. Kuitenkin kaikki kyseisen käsitteen määritelmät voi- daan nähdä edustavan olennaisesti yhteistä ideaa (Woodall 2003), mikä helpottaa käsitteen ym- märtämistä.

Arvo käsitteelle löytyy monia määritelmiä kirjallisuudesta. Jo monien vuosien aikana on puhuttu arvon olevan johdettu esineen tai palvelun kyvystä tehdä ihmiselle hyvää (Gordon 1964). Yksin- kertaisesti arvo voi olla asia, joka tekee asiakkaan asemasta paremman (Grönroos 2011). Käsit- teen määrittelyä on tehty jo pitkän aikaa. Arvon määrittely on siirtymässä kohti maailmaa, jossa arvo on yksittäisen kuluttajan ja yrityksen välisen epäsuoran neuvottelun tulosta (Prahalad & Ramaswamy 2004a). Esimerkiksi Fernández ja Bonillo (2007) määrittelevät arvon etujen ja uh- rauksien väliseksi kompromissiksi sekä vuorovaikutukseksi asiakkaan ja tuotteen (tai palvelun) välillä. Kun taas Woodall (2003) muotoilee arvon ehdolliseksi ominaisuudeksi, joka voi sijaita sattumalta kohteessa, objektissa ja näiden kahden välisessä vuorovaikutuksessa.

Arvo voidaan ymmärtää parhaiten sen laajimmassa merkityksessään, missä käsitellään talouden sekä filosofian aloja. Filosofian puolelta on tärkeää ymmärtää esineiden ominaisuuksiin liittyvät

inhimilliset ja henkilökohtaiset arvot, jotka ohjaavat valintojemme tekemistä. (Woodall 2003) Eroavaisuutta arvon tulkitsemiseen tuo kuluttajien henkilökohtaiset ja yksilölliset tuntemukset (Zeithaml 1988; Vargo & Akaka 2012). Koettu arvo on kuitenkin täysin eri asia kuin ihmisen henkilökohtaiset arvot (Woodruff 1997). Näin ollen henkilökohtaiset arvot voivat vaikuttaa kuluttajan kokemaan arvoon, mutta ei yksinään määritä arvon käsitettä. Taloudellisella puolella arvo usein rinnastetaan hyödyllisyyteen ja toivottavuuteen (Fernández & Bonillo 2007). Kirjallisuudessaakin moni määrittelee arvon liittyvän hyödyllisyyteen. Esimerkiksi Woodruff (1997) ja Zeithamlin (1988) sanoo arvon olevan kuluttajan kokonaisarvio tuotteen hyödyllisyydestä perustuen käsitykseen siitä, mitä vastaanotetaan ja annetaan. Myös Gordon (1964) määrittelee arvon hyödyllisyydeksi, missä yksilöllisten toiveiden esiintyminen vaikuttaa arvoon. Näin ollen arvoa ei luoda pelkästään työllisillä vaikutuksilla prosessissa (Gordon 1964).

Arvo usein jaetaan vaihtoarvoon (value exchange) ja käyttöarvoon (value in use), mitkä heijastavat erilaisia ajattelutapoja arvon ja arvonluonnin suhteen (Vargo et al. 2008). Vaihtoarvo nähdään hyödyllisyytenä, joka perustuu resurssissa olevaan arvoon ja työprosessin tuotokseen tietynä ajankohtana (Grönroos & Voima 2013). Yksinkertaisesti sanottuna vaihtoarvoa pidetään summana, jonka kuluttaja maksaa vaihdossa saadusta tuotteesta tai palvelusta (Priem 2007). Käyttöarvon luonne puolestaan on se, missä määrin asiakas tuntee olevansa paremmassa tai huonommassa asemassa palvelun tai tuotteen kokemusten kautta. Kun puhutaan käyttöarvosta pääpaino ei enää ole räätälöidyissä tuotteissa tai palveluissa, jotka vaihdetaan tiettyyn hintaan. Käyttöarvossa otetaan huomioon myös asiakkaan kokemukset ja kyky hyödyntää arvoa tuotteista tai muista resursseista. (Grönroos & Voima 2013) Mitä suurempana nähdään tuotteen tai palvelun uutuus ja tarkoituksenmukaisuus, sitä suurempi on asiakkaan mahdollinen käyttöarvo mutta samalla myös vaihtoarvo (Lepak et al. 2007). Painopiste on hiljalleen muuttunut kohti käyttöarvoa, jossa keskitytään enemmän resursseja integroiviin prosesseihin (Vargo et al. 2008). Yrityksen tarkoituksena on usein auttaa asiakkaita maksimoimaan kulutuksen aikana syntyvä käyttöarvo maksetusta vaihtoarvosta riippumatta (Priem 2007). Mitä suuremman käyttöarvon asiakas kokee sitä todennäköisemmin, se tulee ostamaan tuotteen tai palvelun uudelleen. Kuvassa 3 on havainnollistettu, kuinka arvo jakautuu kahteen osaan.



Kuva 3: Arvon jakautuminen.

Puhuttaessa arvon käsitteestä päädytään usein puhumaan myös asiakasarvon käsitteestä (Woodall 2003). Organisaatioille on elintärkeää ymmärtää, miten asiakkaat näkevät arvon menestyksen kannalta (Blake 2014). Kuitenkin asiakasarvo on itsessään hieman epäselvä käsite (Woodruff 1997; Woodall 2003). Asiakasarvoa käytetään kuvaamaan millaista arvoa asiakas saa toimittajalta, mutta myös millaista arvoa toimittaja saa asiakkaalta (Woodall 2003). Asiakasarvo on asiakkaiden kokema asia, eikä toimittajat pysty sitä objektiivisesti määrittelemään (Woodruff 1997). Asiakasarvon syntymistä on vaikea ymmärtää ja tulkita (Grönroos 2011). Asiakkaat ovat erilaisia ja he arvostavat eri asioita, mikä vaikeuttaa asiakasarvon ymmärtämistä. Asiakasarvo laajentaa organisaation päätöksentekoa kolmella tavalla: se keskittyy kokemuksiin pelkkien tuoteominaisuuksien sijasta, se tarkastelee arvonluontia monena osana eikä vain yksittäisenä tapahtumana sekä ottamalla huomioon asiakkaan kokemat hyödyt ja uhraukset (Yrjölä et al. 2019). Jotta arvoa saadaan luotua asiakkaalle pitää organisaation ottaa huomioon monia asioita. Esimerkiksi mitä kuluttajat tarkoittavat arvolla? Kuinka arvon käsitykset muodostuvat? Ovatko ne yhtenäisiä kuluttajien kesken? (Zeithaml 1988) Tiedetäänkö mitä asiakkaat edes tarkoittavat arvolla? (Blake 2014) Arvon käsitteelle ei ole yksiselitteistä vastausta, vaan se riippuu arvon havaitsemisesta, kokemisesta ja lopulta siitä, kuka sen kokee.

3.2 Arvoulottuvuudet

Arvolle on määritelty monenlaisia arvoulottuvuuksia ja monilla tutkijoilla on näistä omat näkemysensä. Arvoulottuvuuksista löytyy erilaisia käsityksiä mutta myös samanlaisuuksia. Moni tutkija, kuten Park et al. (1986); Sheth et al. (1991); ja Rintamäki et al. (2007), esittää toiminnallisuuden olevan yksi arvoulottuvuuksista. Emotionaalisen arvoulottuvuuden mainitsee Sheth et al. (1991) ja Rintamäki et al. (2007). Muista täysin eroava määritelmä on Woodalin (2003) määritelmä. Tässä määritelmässä on viisi arvoulottuvuutta: netto, myynti, johdettu, rationaalinen ja markkinointi ulottuvuus. Toinen muista eroava määritelmä on Holbrookin (1999) määritelmä,

missä on kolme päättävää tekijää ulkoinen, sisäinen ja itsesuuntautuva, joita ohjaa vielä kaksi valintaa: aktiivinen ja reaktiivinen. Lopulta nämä tarkentuvat vielä kahdeksaan osaan, joita on tehokkuus, erinomaisuus, status, kunnioitus, leikki, estetiikka, etiikka ja henkisyys. Taulukossa 1 on lueteltu muutaman tutkijan erilaisia näkökulmia arvon ulottuvuuksista.

Taulukko 1: Arvon ulottuvuudet lähteittäin.

Lähde	Arvon ulottuvuudet
Zeithaml (1988)	Yksiulotteinen arvo rakenteeltaan.
Park et al. (1986)	Toiminnallinen, symbolinen ja kokemuksellinen.
Sheth et al. (1991)	Toiminnallinen, emotionaalinen, episteeminen, sosiaalinen ja ehdollinen.
Babin, Darden & Griffin (1994)	Utilitaristinen, hedonistinen.
Holbrook (1999)	Tehokkuus, erinomaisuus, status, kunnioitus, leikki, estetiikka, etiikka, henkisyys.
Sweeney & Soutar (2001)	Emotionaalinen, sosiaalinen, hinta-laatusuhde, suorituskyky/laatu.
Woodall (2003)	Netto, myynti, johdettu, rationaalinen ja markkinointi
Rintamäki et al. (2007)	Taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen.

Koska Rintamäen et al. (2007) arvoulottuvuuksia käytetään asiakasarvon havaitsemisen yksinkertaistamiseen, keskitytään niihin syvemmin myös tässä tutkimuksessa. On vaikeaa määritellä asiakasarvon kehystä tai typologiaa, koska ei ole yleisesti hyväksyttyä asiakasarvon määritelmää (Smith & Colgate 2007). Asiakasarvo pystytään määrittelemään neljällä hierarkkisella ulottuvuudella Rintamäen (2016) mukaan. Nämä ulottuvuudet ovat: taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen. Taloudellinen arvoulottuvuus keskittyy hintaan, toiminnallinen ratkaisuihin, emotionaalinen tunteisiin ja symbolinen merkityksiin. (Rintamäki 2016)

Taloudellinen arvo

Taloudellinen arvoulottuvuus vaatii yleensä resursseja ja osaamista, jotka perustuvat mittakaavaetuihin (Rintamäki et al. 2007) ja useimmiten nämä mittakaavaedut liittyvät hintaan. Taloudellinen arvo voidaan määritellä joko alhaiseksi hinnaksi tai parhaaksi kompromissiksi laadun ja hinnan välillä (Zeithaml, 1988; Gale, 1994). Jotkut asiakkaat tekevät ostopäätöksen vain hinnan perusteella, eivätkä halua maksaa suurempaa hintaa paremmasta laadusta, vaikka sitä olisi tarjolla (Rintamäki et al. 2007). Taloudellista arvoa hakeva asiakas haluaa tehdä kaupat mahdollisimman edullisesti. Asiakasarvoa syntyy tällaisissa tilanteissa alhaisten hintojen, alennusten tai muiden rahallisten kannustimien avulla. (Yrjölä et al. 2019). Hinta on yksi asiakasarvon tärkeimmistä mutta myös vaikeasti tavoitettavista tekijöistä (Rintamäki et al. 2007). Hinnalla on kuitenkin suuri merkitys eri kauppatilanteissa, minkä takia sitä pidetään tärkeänä.

Toiminnallinen arvo

Sheth et al. (1991, s. 160) määrittelevät toiminnallisen arvon havaituksi hyödyllisyydeksi, joka saadaan toiminnallisuudesta, utilitarismista ja fyysisestä suorituskyvystä. Toiminnallinen arvo keskittyy asiakkaiden ongelmanratkaisuihin. Tarkoituksena on säästää asiakkaiden sekä fyysistä, että kognitiivista aikaa ja vaivaa. Mukavuus, helppokäyttöisyys ja ketterät palvelumallit ovat esimerkiksi toiminnallista arvoa luovia tekijöitä. (Yrjölä et al. 2019) Asiakkaat, joita motivoi ensisijaisesti kätevät ratkaisut, haluavat tuotteelta tai palvelulta yleensä toiminnallista arvoa (Rintamäki et al. 2007). Perinteisesti toiminnallisen arvon oletetaan olevan kuluttajien valinnan päätekijä (Sheth et al. 1991). Toiminnallinen arvo johtuu pääasiassa ajan tai toiminnan tuomista uhrausten vähentymisistä. Toiminnallisen arvon ollessa korkealla tuote (tai palvelu) sisältää tarvittavat ominaisuudet, sen käyttöönottoaminen on nopeaa sekä se on helposti löydettävissä. (Rintamäki 2016) Toiminnallista arvoa sisältävät tuotteet ja palvelut ratkaisevat kulutukseen liittyviä ongelmia (Park et al. 1986; Smith & Colgate 2007). Asiakkaat, jotka arvostavat toiminnallista arvoa usein haluavat heidän toimintansa olevan mahdollisimman helppoa.

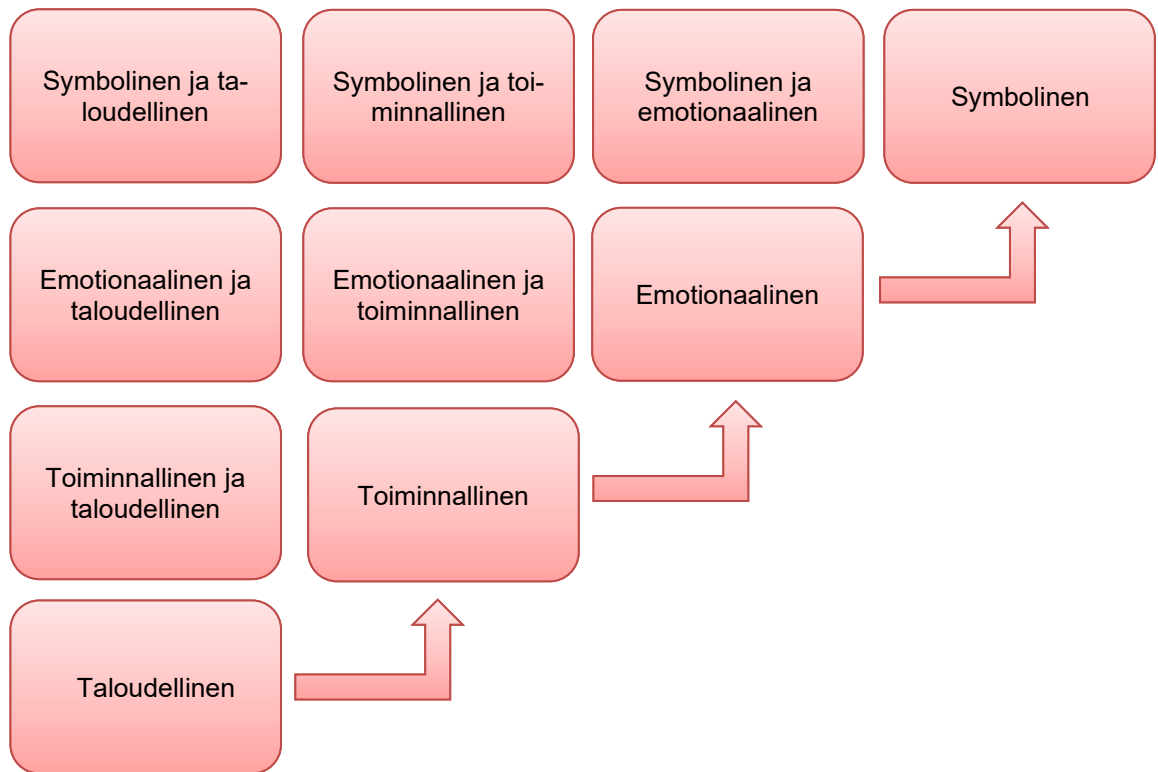
Emotionaalinen arvo

Hieman subjektiivisempia arvoulottuvuuksia ovat emotionaalinen ja symbolinen arvo (Sheth et al. 1991). Emotionaalinen arvo voidaan määritellä havaituksi hyödyllisyydeksi, joka saadaan tuotteen tai palvelun kyvystä herättää tunteita tai tunteellisia tiloja (Sheth et al. 1991, s.161). Näitä tunteita voivat olla esimerkiksi mukavuus, turvallisuus, jännitys, pelko tai syyllisyys (Smith & Colgate 2007). Asiakkaan kokemukset osto-ympäristöstä usein luovat emotionaalista arvoa. Emotionaalinen arvo johtuu pääasiassa psyykkisistä eduista ja se voidaan havaita parempana mielialana, nautintona tai mukavuuden tunteena (Rintamäki 2016) Asiakkaat, jotka arvostavat

tuotteesta tai palvelusta saatua tunnetta, arvostavat myös emotionaalista arvoa. Pääpaino emotionaalisessa arvossa on asiakaskokemuksessa, korostaen tunteiden roolia arvon luomisessa. Tunteet voivat vaihdella hauskan ja jännityksen välillä tai rentoutumiseen ja turvallisuuden tunteen välillä. (Yrjölä et al. 2019) Emotionaalisesta arvosta tekee vaikean kyky selvittää millaisia tunteita asiakkaat haluavat kokea. Emotionaaliset arvoehdotukset voidaan yhdistää taloudelliseen ja toiminnalliseen arvoon (Rintamäki et al. 2007). Esimerkiksi toiminnallista ja emotionaalista arvoa luovan ostokokemuksen tavoitteena on olla samanaikaisesti tehokas ja miellyttävä (Rintamäki et al. 2007).

Symbolinen arvo

Symbolisella arvolla tarkoitetaan asiakkaan kuluttamisen syvällisempiä merkityksiä sekä asiakkaan itseilmaisua (Smith & Colgate 2007). Symbolinen arvo liittyy tuotteiden ja palveluiden merkityksien etujen lisäämiseen. Se voidaan nähdä myös myönteisenä vaikutuksena muille toimijoille tai muiden hyväksyntänä. (Rintamäki 2016) Symbolista arvoa ajatellessa asiakas voi miettiä, kuinka tämän tuotteen tai palvelun käyttö näkyy muille? Kuinka voi rakentaa ja ylläpitää omaa itsekuva? Tai kenen kanssa haluaa tehdä yhteistyötä? (Yrjölä et al. 2019) Symbolinen arvo luodaan edustamalla jotain muuta kuin tuotteen tai palvelun ilmeistä toimintaa (Rintamäki et al. 2007). Pääosassa ovat asiakkaan osallisuus muihin ja omakuva (Park et al. 1986). Siksi kulutuksen itsensä ilmaisevien näkökohtien motivoimat asiakkaat arvostavat myyjiä, jotka luovat symbolisen arvon. Symbolista arvoa voidaan yhdistää kaikkiin muihin arvoehdotuksiin. (Rintamäki et al. 2007) Symbolinen arvo voi ilmetä monilla tavoilla, jolloin sen yhdistäminen muihin arvoehdotuksiin on helpompaa. Symboliset tarpeet voidaan määrittellä esimerkiksi toiveiksi tuotteille, mitkä tyydyttävät sisäisesti tuotetut tarpeet itsensä parantamiseksi, rooliaseman, ryhmäjäsenyyden tai identiteetin löytämiseksi (Park et al. 1986; Smith & Colgate 2007).



Kuva 4: Arvokehityksen muodostuminen (mukailien lähteestä Rintamäki et al. 2007).

Kuvassa 4 hahmotellaan arvokehityksen muodostumista hierarkkisessa mallissa. Alhaalla olevat arvoehdotukset ovat utilitaristisia ja liittyvät enemmän organisaation ydintoimintaan (Rintamäki et al. 2007). Mitä ylemmäksi mallissa mennään sitä abstraktisempia ja henkilökohtaisempia arvoehdotukset ovat. Nämä abstraktimmat arvoehdotukset lisäävät ydintuotannon arvoa täydentämällä sitä. Mitä korkeammalle mallissa mennään, sitä enemmän kuluttajan rooli arvonluojana kasvaa. (Rintamäki et al. 2007) Yrityksillä, joilla on kyky tarjota asiakkailleen nimenomaan ylemmän hierarkiatason arvoulottuvuuksia, on nykymaailmassa kysyntää (Rintamäki 2016). Yrityksen on empiirisesti tärkeä määrittää, mitkä arvot tietyissä valinnoissa voivat parantaa heidän markkinoiden tehokkuuttaan (Sheth et al. 1991). Mitä enemmän yritys tietää asiakkaidensa arvokehityksen muodostamisesta, sitä paremmin he voivat pärjätä. Jos asiakasarvo on avain kuluttajien ja ostajien käyttäytymiseen, sen on asetettava organisaation ytimeen (Yrjölä et al. 2019).

3.3 Arvonluonti

Koska arvon käsitettä on mahdotonta määrittellä tarkasti vaikuttaa se myös arvonluonnin käsitteen määrittelyyn. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että asiakas ja palveluntarjoaja ovat jossain määrin osa arvoa luovaa prosessia ja asiakasta voidaan aina sanoa arvonluojaksi (Grönroos

2011). Tämä ilmaisu on kuitenkin liian yksinkertaistettu salliakseen teoreettisen kehyyksen tai käytännön (Grönroos 2011). Tutkijat eivät osaa sanoa tarkalleen, mitä arvonluonnilla tarkoitetaan (Lepak et al. 2007; Grönroos 2011). Arvonluonnin käsitteestä löytyy kirjallisuudesta monenlaisia tulkintoja. Esimerkiksi arvonluonnin voidaan sanoa olevan taloudellisen vaihdon keskeinen tarkoitus ja prosessi (Vargo et al. 2008). Se voidaan ilmaista myös kattavana arvorakenteen osajoukkona, jonka mukaan arvoa ei luo vain asiakas. Arvonluonnissa on mukana useita osapuolia ja usein näihin osapuoliin kuuluu yritys ja asiakas. Arvonluonnin kannalta on tärkeää huomata, että se on yksi interaktiivinen prosessi, eikä siinä ole monia rinnakkaisia prosesseja. (Grönroos 2011) Arvonluonnin hahmottaminen yhtenä prosessina helpottaa sen ymmärtämistä ja saavuttamista. Vaikka arvonluontia ei ole määritelty tarkasti, kaikilla toimijoilla, asiakkailta ja yrityksillä on yhtä suuri mahdollisuus luoda arvoa, mikä tekee arvon luomisesta kaiken kattavan prosessin (Grönroos & Voima 2013).

Arvonluonnin prosessi lähtee liikkeelle toimittajan kyvystä luoda tuote tai palvelu, joka lopulta luo arvoa. Yrityksen tai organisaation strategian voidaan sanoa olevan taito, jolla se luo arvoa asiakkaille (Normann & Ramírez 1993). Strategia tarjoaa hyvät puitteet, käsitteelliset mallit ja hallitsevat ideat, minkä avulla yrityksen johtajat voivat tunnistaa mahdollisuudet luoda arvoa asiakkaille ja toimittaa tämä arvo voitolla (Normann & Ramírez 1993). Yritys tai organisaatio ei kuitenkaan ole ainoa, joka voi luoda arvoa. Arvonluonninprosessi vaihtelee sen mukaan, onko arvon luonut yksilö, organisaatio vai yhteiskunta, mutta arvonluonnin määritelmä on sama analyysitasosta huolimatta (Lepak et al. 2007). Näkökulmia arvonluonnin tarkasteluun voi olla monia, mutta pohjimmiltaan niissä kaikissa on sama tarkoitus. Yrityksen tai organisaation rooli arvonluonnissa on usein arvon tai palvelun tarjoaminen, mikä on välttämätöntä arvonluontiprosessissa (Grönroos & Voima 2013). Tätä arvonluontiprosessia tutkitaan usein yritystasolla ja selvitetään, kuinka yritykset saavuttavat kestävästä kilpailuetua luomalla arvoa asiakkaille (Gummerus 2013). Yrityksille on tärkeää tuottaa kilpailuetua, jolloin myös arvonluonti nousee tärkeäksi asiaksi. On loogista ajatella, että yhdistämällä arvonluontitoiminnot ja arvokäsitykset, yritys voisi analysoida, mitkä toiminnot ovat elintärkeitä kilpailuedun luomiseksi (Gummerus 2013). Kuitenkin arvonluonnin monimutkaisuus vaikeuttaa asiaa. Menestyvät yritykset eivät usein vain luo lisäarvoa, vaan keksivät jotain uutta vanhan tilalle (Normann & Ramírez 1993). Tämän uuden pitää olla jotain todella hyödyllistä asiakkaalle, jotta menestystä syntyy.

Arvonluontiprosessissa on usein myös mukana asiakas tai edunsaaja, joka ottaa luodun potentiaalisen arvon käyttöönsä. Arvonluontitoiminta ei aina ole normatiivista eikä valinnaista (Normann & Ramírez 1993). Pikemminkin arvonluonti vaatii usein asiakkaan osallistumista (Normann & Ramírez 1993). Grönroosin (2011) mukaan kirjallisuuden implisiittinen johtopäätös on ollut, että

yritys vastaa arvonluontiprosessista ja asiakasta kutsutaan liittymään siihen arvonluojana. Grönroosin määritelmässä asiakas toimii arvonluojana, mutta kuten jo edellä mainittiin arvonluojia voi olla monia. Arvonluontiprosessissa asiakas tai muu edunsaaja määrittelee arvon aina yksilöllisesti (Grönroos & Voima 2013). Arvonvaihdokselle ei välttämättä ole olemassa yhtä tiettyä ajankohta, vaan se voi esiintyä useana erillisenä kokonaisuutena. Siksi arvonluonnin määritelmä ei pysty tarjoamaan teoreettisia tai hallinnollisia vaikutuksia palveluntarjoajan tai asiakkaan rooliin ja laajuuteen. (Grönroos & Voima 2013) Kaiken kaikkiaan tämän monimuotoisuuden olemassaolo sekä arvonluonnin kohteissa että lähteissä asettaa tutkijoille joukon haasteita, mukaan lukien yhteisen määritelmän laatimisen käsitteelle. Tutkijoilla on haasteita päästä yhteisymmärrykseen, siitä millainen tämä prosessi on, joka luo arvoa. (Lepak et al. 2007)

Globaali kilpailu, muuttuvat markkinat ja uusi tekniikka avaavat laadullisesti uusia tapoja luoda arvoa. Nopeasti muuttuva kilpailuympäristö muuttaa arvonluonnin peruslogiikkaa, joka taas tekee strategisen ajattelun yhä vaikeammaksi ja samalla tärkeämmäksi. (Normann & Ramírez 1993) Nykyään markkinat ja teknologia muuttuu hurjaa tahtia, joten muutoksia tullaan näkemään varmasti myös arvonluonnissa. Itsenäisessä arvonluonnissa asiakas on vuorovaikutuksessa vain yrityksestä saatujen resurssien kanssa, olivatpa ne fyysisiä, virtuaalisia, henkisiä tai kuvitteellisia, mutta eivät yrityksen prosessien kanssa (Grönroos & Voima 2013). Tätä arvonluonti tapaa sanotaan epäsuoraksi vuorovaikutukseksi. Suoralla vuorovaikutuksella tarkoitetaan prosessia, jossa asiakkaan ja yrityksen resurssit ovat vuorovaikutuksessa aktiivisen ja jatkuvan vuoropuhelun kautta. (Grönroos & Voima 2013) Kun tietoiset, verkostoituneet ja aktiiviset kuluttajat luovat yhä enemmän arvoa yritysten ja organisaatioiden kanssa, yritysten ja kuluttajien vuorovaikutuksesta on tulossa arvonluonnin paikka (Pralhad & Ramaswamy 2004a). Menestyäkseen yrityksen täytyy kuunnella ja oppia siten kuulemastaan. Keskustelu on usein täysin välttämätöntä arvonluonnissa. (Lepak et al. 2007) Havaittua arvoa voidaan lisätä kolmella eri toiminnalla, joita ovat määrittely, kommunikointi ja mittaus. Aluksi organisaation pitää osata määritellä havaittu arvo, jonka jälkeen siitä kommunikoidaan asiakkaalle. Lopulta tätä havaittua arvoa pitää osata mitata, jotta siinä pystytään kehittymään. (Blake 2014) Tähän arvon yhteisluontiin keskitytään enemmän seuraavassa alaluvussa.

3.4 Arvon yhteisluonti

Arvon merkitys sen luomisprosessissa siirtyy nopeasti tuote- ja yrityskeskeisestä näkökulmasta henkilökohtaisiin kuluttajakokemuksiin. Kuluttajat samalla pyrkivät käyttämään vaikutusvaltansa liiketoimintajärjestelmän kaikissa osissa. (Pralhad & Ramaswamy 2004a) Näin ollen yhä

enemmän yritysten ja organisaatioiden pitää kiinnittää huomiota heidän asiakkaidensa tarpeisiin. Yritysten on nykypäivänä jätettävä vanhat näkemykset taakse ja pyrittävä luomaan arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa (Pralhad & Ramaswamy 2004a). Arvon yhteisluonnin ensimmäisenä esille nosti Prahalad ja Ramaswamy (2004b). Tämän jälkeen muutkin tutkijat ovat tuoneet määritelmiä esille omien näkökulmiensa kanssa ja nykypäivänä se on suuri osa arvonluontia.

Arvon yhteisluonnilla tarkoitetaan arvonluontia yhdessä prosessin eri osapuolten kanssa (Pralhad & Ramaswamy 2004b; Vargo et al. 2008). Grönroos ja Voima (2013) esimerkiksi määrittelevät arvon yhteisluonnin yhteiseksi prosessiksi, jossa yritykset ja asiakkaat ovat yhdessä vuorovaikutuksessa ja luovat arvoa. Vuorovaikutusta ei tapahdu ainoastaan vain yritysten ja asiakkaiden välillä. Arvonluonnissa mukana voi olla myös työntekijät, osakkeenomistajat, valtion virastot tai mitkä tahansa muut yksiköt (Vargo et al. 2008). Kuitenkin arvon edunsaajana, joka on yleensä asiakas tai kuluttaja, on se, joka määrittää arvon (Vargo et al. 2008). Arvon yhteisluominen edellyttää luonnostaan useamman kuin yhden palvelujärjestelmän osallistumista prosessiin, missä arvo luodaan integroimalla ja vaihtamalla käytettävissä olevia resursseja soveltaen (Vargo et al. 2008). Kaiken lisäksi näiden toimijoiden pitää olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Grönroos 2011). Yhteisluomista ei tapahdu, jos osallisena on vain yksi toimija tai jos vuorovaikutusta ei ole. Gummerus (2013) ehdottaa, että yhteisluominen tapahtuu, kun osapuolet kaikki hyötyvät, osapuolet osallistuvat vapaaehtoisesti toimintaan sekä tunnustavat heidän ja muiden osapuolten roolien olemassaolon. Lyhyesti ilmaistuna yrityksen ja kuluttajan on yhdessä luotava arvoa (Pralhad & Ramaswamy 2004a). Yhteistyössä pitää kuitenkin huomioida, että vuorovaikutus voi tuoda sekä positiivisia mutta myös negatiivisia vaikutuksia asiakkaan arvonluontiin (Grönroos 2011). Yhteisluominen ei automaattisesti tarkoita kaikille osapuolille onnistunutta prosessia. Mutta yrityksellä on tämän avulla mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin ja toimintaan käytön aikana (Grönroos & Voima 2013).

Kun hylätään tämä yritys- tai tuotekeskeinen näkemys arvonluonnissa ja hyväksytään arvon yhteisluominen, tullaan huomaamaan erilaisia muutoksia arvonluonnissa. Esimerkiksi se tulee määrittelemään uudelleen arvon merkitystä sekä arvon luomisprosessia. (Pralhad & Ramaswamy 2004a) Kirjallisuudessa yhteisluonnin arvonluojina tullaan aina näkemään molemmat sekä palveluntarjoaja että asiakas. Palveluntarjoaja luo potentiaalisen arvon, jonka asiakkaat muuttavat myöhemmin todelliseksi arvoksi. (Grönroos & Voima 2013) Yhteisluominen asettaa huomion kuluttajien ja yritysten väliselle vuorovaikutukselle. Näitä vuorovaikutuskohtia on usein monia, joten jokaista vuorovaikutus kohtaa pidetään kriittisenä arvon luomiseksi. (Pralhad & Ramaswamy 2004). Arvon yhteisluonti ei ole sidottu mihinkään yksittäisen kohtaamisen

toimintaan tai resursseihin (Vargo & Akaka 2012). Toisin kuin tuote- ja yrityskeskeisissä näkökulmissa arvonluonti kohtana on ainoastaan tuotteen tai palvelun vaihtopiste. Yhteisluomisnäemyksessä yrityksen ja asiakkaan roolit ovat edelleen epäselviä (Grönroos 2011). Heidän mahdollista merkitystensä arvonluonnissa ja sen kokonaisprosessissa ei voida vahvistaa täysin. Lisäksi on epäselvää, mitkä yrityksen ja asiakkaan toiminnoista ja prosesseista ovat osa prosessille leimattua arvonluontia ja mitkä eivät. (Grönroos 2011) Grönroos ja Voima (2013) esittävät asiakkaan toimivan tuottajana yrityksen tuotantoprosessissa siten, että asiakas on yksi prosessin resursseista. Muutoksen takia monet asiat ovat vielä epäselviä arvon yhteisluonnissa ja niitä voi olla vaikea määritellä.

Yrityksen voiton voidaan sanoa riippuvan sen kyvystä luoda arvoa järjestämällä sosiaalista yhteistyötä (Pies et al. 2010). Arvon yhteisluonnin tapauksessa tämä sosiaalinen yhteistyö on yhdessä käytävää vuorovaikutusta. Kuluttajien muutokset ymmärretään parhaiten olemalla läsnä ja luomalla yhdessä arvoa heidän kanssaan (Pralhad & Ramaswamy 2004a). Yrityksille on suositeltavaa osallistua toiminnalliseen sääntöjä etsivään keskusteluun, jonka tarkoituksena on tunnistaa yhteiset edut arvonluonnin kannalta (Pies et al. 2010). Dialogi onkin tärkeä elementti arvon yhteisluonnissa. Vuorovaikutus pitää olla aktiivista sekä kuluttajien että yrityksen puolesta. Kaikkien osapuolten pitää olla tasa-arvoisia ongelmanratkaisijoita yhteisen ratkaisun kehittämiseksi. Arvon yhteisluonnin tulee sisältää kaikkia osapuolia kiinnostavia kysymyksiä ja siinä on oltava selkeästi määritellyt sitoutumista koskevat säännöt. (Pralhad & Ramaswamy 2004a) Kaikkien on tarkoitus hyötyä arvon yhteisluonnista, joten vuorovaikutukseen panostaminen on tärkeää. Menestyäkseen yrityksen täytyy kuunnella ja siten oppia kuulemastaan (Pies et al. 2010). Keskustelu nousee välttämättömäksi tässä prosessissa (Pies et al. 2010), minkä takia sen kehittäminen on tärkeää.

Yritys voi luoda arvoa vain, jos se tietää ketkä ovat sen sidosryhmiä ja osaa ymmärtää heidän etujaan. Nopeasti muuttuvassa maailmassa tämä kuitenkin voi olla jatkuva haaste yrityksille. (Pies et al. 2010) Parantaakseen yhteisluontia on aloitettava yrityksen ja kuluttajien välisestä vuorovaikutuksesta ja sen alkutekijöistä. Arvon yhteisluonnissa on tärkeää toiminnan läpinäkyvyys, jotta kuluttaja pystyy arvioimaan selkeästi toimintatavan ja päätöksen tuomat riskit ja hyödyt. (Pralhad & Ramaswamy 2004a) Yhteisluomisesta on tärkeää muistaa, että se on vuorovaikutusten funktio (Grönroos & Voima 2013). Kuluttajien on huomattava, että yhteisluominen on kaksisuuntaista, joten riskit eivät voi olla yksipuolisia. Heidän on otettava myös vastuu tietoisesti hyväksymistään riskeistä. (Pralhad & Ramaswamy 2004a) Yhteisluomisessa on tärkeää yhdessä tekeminen, joten voitot ja tappiot ovat aina yhteisiä.

3.5 Asiakaskokemus

Molemmat termit asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen hallinta saavat paljon huomiota kirjallisuudessa ja keskustelu niistä on kiihkeää tutkijoiden keskuudessa (Frow & Payne 2007; Gentile et al. 2007). Viime aikoina yritysten johtajat ovat olleet yhä enemmän tietoisia tarpeesta luoda arvoa asiakkailleen kokemusten muodossa (Berry et al. 2002). Ensimmäisen kerran asiakaskokemuksesta mainittiin 1980-luvun puolivälissä, kun asiakkaita pidettiin järkevinä päätöksentekijöinä sekä uusi kokemuksellinen lähestymistapa tarjosi alkuperäisen kuvan kuluttajien käyttäytymisestä (Holbrook & Hirschman 1982). Asiakaskokemuksen hallinnan tavoitteena on parantaa yrityksen suhteita asiakkaisiin ja rakentaa täten asiakasuskollisuutta. Tutkimukset kuitenkin viittaavat siihen, että asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu saattavat tosiasiasa heikentyä, kun he saavat usein palvelua, joka jää selvästi alle heidän odotustensa. (Frow & Payne 2007) Harvat yritykset kuitenkaan eivät ymmärrä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa tai miksi sitä pitäisi tehdä (Frow & Payne 2007; Meyer & Schwager 2007). Yritykset voivat kerätä ja kvantifioida tietoa asiakaskokemuksesta, mutta eivät levitä tuloksia. Toiset yritykset taas mittaavat ja jakavat tietoa, mutta eivät saa ketään vastuuseen tietojen käytöstä. Tarve asiakaskokemuksen ymmärtämiselle on kuitenkin kiireellinen. Kuluttajilla on yhä enemmän valinnanvaraa palveluista ja tuotteista kuin koskaan aikaisemmin. (Meyer & Schwager 2007) Yritysten ja organisaatioiden tulisi ymmärtää paremmin asiakaskokemusta ja sen hallintaa, jotta he saavuttaisivat kilpailuetua sen avulla.

3.5.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemuksesta on monenlaisia määrittelyjä ja niiden sisällöt riippuvat katsottavasta näkökulmasta. Pääasiassa asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen kehittämistä (Gentile et al. 2007). Se kattaa kaikki yrityksen tarjoamisen näkökohdat: asiakaspalvelun laadun, tuote- ja palveluominaisuudet, helppokäyttöisyyden, luottamuksen ja kaiken, mitä yritys tuottaa asiakkaalle (Meyer & Schwager 2007). Fischer ja Vainio (2014) pitävät asiakaskokemusta sellaisena tunteena ja kokemuksena, joka saa kuluttajan palaavan yhä uudelleen tuotteen tai palvelun pariin ja jakamaan positiivista kokemusta muille. Berry et al. (2002) taas kuvaa asiakaskokemuksen summana, joka koostuu asiakkaan havaitsemista vihjeistä sekä aisteista. Asiakaskokemus voidaan myös määrittellä syntyvän vuorovaikutuksista asiakkaan tuotteen, yrityksen tai organisaation osien välillä, mikä tuottaa jonkinlaisen reaktion (Gentile et al. 2007; Verhoef et al. 2009) Nämä reaktiot Meyer ja Schwager (2007) sekä Verhoef et al. (2009) näkevät joko suorina tai epäsuorina kontakteina yritykseen useissa kosketuspisteissä. Asiakas näin ollen nähdään jakavan matkansa yrityksen kanssa kokonaisvaltaisesti (Lemke et al. 2010). Tällöin asiakaskokemusta tutkittaessa pitää keskittyä matkan jokaiseen osaan yksittäin (Lemke et al. 2010). Jokaista kosketuspistettä pitää tutkia erikseen ja niiden pohjalta vasta muodostaa

kokonaiskuva asiakaskokemuksesta. Jokainen kokemus kosketuspisteessä on monimutkainen mutta yhtenäinen tunne ja siksi ne ovat niukasti erotettavissa toisistaan (Gentile et al. 2007). Tämä tekee tulkinnasta haastavaa erotella erilaisten tunteiden esiintyvyyttä.

Asiakaskokemusta tarkasteltaessa on asianmukaista ottaa huomioon kaksi kuluttajakäyttäytymisen näkökulmaa. Nämä näkökulmat ovat perinteinen tietojenkäsittelyyn ja päätöksentekoon perustuva lähestymistapa sekä kokemuksellinen lähestymistapa. Tietojenkäsittelyyn ja päätöksentekoon perustuvaa lähestymistapaa sanotaan usein myös kognitiiviseksi lähestymistavaksi. (Frow & Payne 2007) Kognitiivisessa lähestymistavassa keskitytään muistiin perustuvaan toimintaan ja prosesseihin, jotka ovat luonteeltaan alitajuisempia ja yksityisempiä (Holbrook & Hirschman 1982). Frow ja Payne (2007) sanoo kognitiivisen lähestymistavan harjoittavan ensisijaisesti tavoitteellisia toimintoja, kuten tiedonhakua, käytettävissä olevien vaihtoehtojen arviointia ja tietyn tuotteen tai palvelun ostamista. Klassinen talousteoria pitää kuluttajaa loogisena ajattelijana, jonka ostopäätökset perustuvat järkevään ongelmanratkaisuun. Kuitenkin viimeaikainen kehys on nostanut esille aineettomia elementtejä, jotka liittyvät asiakkaan havaitsemaan emotionaaliseen arvoon. (Gentile et al. 2007) Tämän vuoksi on tarpeen ottaa huomioon näkökohdat, jotka viittaavat asiakaskäyttäytymisen emotionaaliseen ja irrationaaliseen puoleen (Holbrook ja Hirschman, 1982; Gentile et al. 2007) eli kokemukselliseen lähestymistapaan. Vaikka kognitiivista lähestymistapaa on pidetty perinteisenä, Holbrook ja Hirschman ovat tutkineet kokemuksellista lähestymistapaa jo yli kahden vuosikymmenen (Frow & Payne 2007). Kokemuksellinen lähestymistapa tutkii subjektiivisempia ominaisuuksia, kuten iloisuutta, sosiaalisuutta, eleganssia ja niiden symbolisia merkityksiä (Holbrook & Hirschman 1982). Asiakkaat tulkitsevat myös kokemusten laatua eikä vain pelkästään palvelun tai tuotteen laatua (Lemke et al. 2010). Palvelun laadulla ja laajuudella on merkitystä lähinnä silloin kuin ydintarjontana on itse palvelu (Meyer & Schwager 2007). Tutkimusten mukaan asiakkaat kokevat kokemukselliset piirteet melkein yhtä merkityksellisinä kuin toiminnalliset ominaisuudet (Gentile et al. 2007). Nämä molemmat lähestymistavat ovat yhtä tärkeitä asiakaskokemuksen kannalta. Näiden lähestymistapojen yhteiskäyttö voi olla erittäin hedelmällistä asiakkaalle ja organisaatiolle (Holbrook & Hirschman 1982). Yritysten olisikin hyvä harkita, kuinka näitä lähestymistapoja korostettaisiin. Onko paino enemmän kognitiivisen vai kokemuksellisen lähestymistavan puolella. Sopivan yhdistelmän tekeminen näistä lähestymistavoista on merkityksellistä monille organisaatioille. (Frow & Payne 2007)

Asiakaskokemus voi olla miellyttävä tai epämiellyttävä ja se tapahtuu väistämättä joka kerta, kun asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten tai heidän tarjoamansa kanssa. Tämä tarkoittaa

sitä, että yritykset pystyvät heidän tarjoamisten avulla vaikuttamaan syntyvään asiakaskokemukseen muuttamalla ydintarjontaansa. (Rintamäki et al. 2007) Yritys pystyy luomaan positiivisen asiakaskokemuksen, kun he kuuntelevat asiakkaitansa, ymmärtävät heidän tilanteensa, ovat yhteydessä heihin sekä vastaavat heidän kysymyksiinsä viipymättä (Fischer & Vainio 2014). Asiakaskokemuksen toimintalähtöisyyden omaksuminen vaatii yrityksiä oppimaan perusteellisesti markkinoistaan ja sen avulla kohdentamaan sitä asiakkailleen (Woodruff 1997). Organisaatioiden onkin usein mietittävä, kuinka he voivat luoda ylivoimaisia asiakaskohtauksia ja mikä johtaa ”täydelliseen” asiakaskokemukseen. Akateemisessa kirjallisuudessa on ollut todella vähän keskustelua täydellisestä asiakaskokemuksesta. Yksinkertaisesti ajateltuna tämä täydellinen asiakaskokemus saavutetaan, kun asiakkaalta saadaan asiakastyytyväisyyden mittauksessa jatkuvasti viisi pistettä viidestä. (Frow & Payne 2007) Tämän täydellisen asiakaskokemuksen saavuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa. Kun lähdetään tavoittelemaan parempaa asiakaskokemusta pitää keskittyä tiettyihin asioihin (Woodruff 1997). Asioita, joita organisaation kannattaa pohtia paremman asiakaskokemuksen ylläpitämiseksi on: mihin asiakkaan arvostamiin asioihin yrityksen pitäisi keskittyä edun saamiseksi? Mitä asiakkaat odottavat tuottamalta arvoitamme ja sen ominaisuuksista? Arvostavatko asiakkaat muutosta tulevaisuudessa? (Woodruff 1997) Yrityksien on haastavaa tietää, mitkä asiat vaikuttavat eniten mihinkin kokemuksiin, koska kokemukset perustuvat asiakkaiden omiin odotuksiin (Fischer & Vainio 2014). Asiakkaiden omat odotukset ovat myös hyvin erilaisia keskenään, joten hyvän asiakaskokemuksen luominen ei ole täysin samanlaista kaikille asiakkaille.

Asiakaskokemukseen liittyvässä kirjallisuudessa on esitelty erilaisia tapoja jakaa asiakaskokemusta komponentteihin. Asiakaskokemuksessa tapahtuu samanlaista lajittelua kuin arvo termiä käsitellessä. Esimerkiksi Gentile et al. (2007) jakaa asiakaskokemuksen kuuteen eri osaan. Nämä kuusi ulottuvuutta ovat aistillinen (sensorial), kognitiivinen (cognitive), emotionaalinen (emotional), elämäntyyli (lifestyle), pragmaattinen (pragmatic) ja suhteellinen (regional). Aistillinen komponentti on asiakaskokemuksen osa, jonka stimulaatio vaikuttaa aisteihin. Kognitiivinen komponentti liittyy asiakaskokemukseen ajatteluun tai tietoihin henkisiin prosesseihin. Emotionaaliseen komponenttiin liittyy affektiivinen järjestelmä mielialojen ja tunteiden luomisen kautta. Elämäntyyli komponentti asiakaskokemuksessa syntyy henkilön arvojärjestelmän ja uskomusten vahvistamisesta elämäntavan ja käyttäytymisen kautta. Pragmaattinen komponentti syntyy käytännön tekemisestä. Suhteellinen komponentti taas on asiakaskokemuksen osa, joka tarkoittaa sosiaalsiin suhteisiin liittyviä tekijöitä. (Gentile et al. 2002) Jokaisen komponentin huomioiminen on tärkeää asiakaskokemuksen kannalta. Lisäksi voidaan päätellä, että hyödyn-

tämällä useampia komponentteja teoriassa on mahdollista tehostaa koko hedonista arvoa (Gen- tile et al. 2002). Kehittämällä jokaista ulottuvuutta voidaan parantaa myös asiakaskokemusta kokonaisuudessa.

3.5.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Parhaiten kuluttajien mieleen jää hyvin poikkeukselliset asiakaskokemukset. Varsinkin poikkeuk- sellisen negatiiviset kokemukset jäävät kuluttajien mieleen, toisin kuin poikkeuksellisen hyvät kokemukset. Ihmisillä onkin usein taipumus muistaa todennäköisemmin negatiiviset asiat. (Cook 2016) Tämän takia organisaatioiden on tärkeää keskittyä luomaan hyviä asiakaskokemuksia ja välttää luomasta huonoja asiakaskokemuksia. Kun lähdetään luomaan erinomaista tai jopa täy- dellistä asiakaskokemusta on otettava huomioon asiakkaan kokemusten syntyminen sekä ratio- naalisesta, että emotionaalista näkökulmasta (Frow & Payne 2007). Molemmat näkökulmat ovat tärkeitä kokonaiskuvan luomisen kannalta. Lähtiessä kehittämään asiakaskokemusta tulisi keskittyä asiakassegmenttien voittopotentialiin, missä strategiat ja sijoituspäätökset pitäisi tehdä tämän voittopotentialin tietämyksellä (Frow & Payne 2007). Kun kehittäminen on sijoit- tettu osaksi toimintasuunnitelmaa, sen toteutuminen voi olla mahdollista. Asiakaskokemusta kuitenkin voidaan yrittää kehittää monilla erilaisilla keinoilla. Rintamäki et al. (2007) ehdottaa kehittämistä keskittymällä asiakasarvoehdotukseen. Rintamäen mukaan asiakasarvoehdotuk- sen parempi tunnistaminen parantaa asiakaskokemusta. Ensimmäisenä askeleena olisi tunnis- taa asiakasarvoehdotuksen keskeiset mitat. Toisena arvoehdotusta tulisi kehittää ja arvioida sen kykyä luoda kilpailuetua. (Rintamäki et al. 2007)

Frow ja Payne (2007) ilmaisevat, että ensimmäisenä askeleena on ymmärtää, missä kohdissa asiakaskokemusta voidaan kehittää. Tietoja yrityksen tai organisaation asiakaskokemuksesta ke- rätään eri kosketuspisteissä. Nämä kosketuspisteet ovat kohtia, missä asiakkaalla on suora- tai epäsuorayhteys joko itse tuotteeseen, palveluun, yritykseen tai kolmannen osapuolen esityksiin siitä. (Meyer & Schwager 2007). Esimerkiksi tietoa kosketuspisteitä voi saada kysymällä asiak- kailta, onko heillä mitään ongelmia saamansa tuotteen tai palvelun kanssa. Tällä tavalla voidaan saada selkeämpi kuva asiakaskokemuksesta ja siitä, miten sitä voitaisiin kehittää. (Frow & Payne 2007) Kaikki kosketuspisteet eivät kuitenkaan ole samanarvoisia (Meyer & Shcwager 2007). Tämä pitää huomioida siinä vaiheessa, kun lähdetään miettimään mitä kohtaa asiakaskokemuk- sessa lähdetään kehittämään.

Pääasiassa kun yksilöt kokevat työniloa, he voivat hyvin ja välittävät positiivista energiaa toisil- leen ja samalla myös asiakkailleen (Fischer & Vainio 2014). Asiakaskokemuksessa on kyse posi-

tiivisesta ilmapiiristä, joka välittyy fyysisissä asiakaskohtaamisissa sekä puhelimen tai verkon välityksellä tehdyissä kohtaamisissa. Tämän takia jokainen kohtaaminen on tärkeä ja niissä välitetään tunne-energiaa eteenpäin organisaation työntekijöiltä heidän asiakkailleensa. (Fischer & Vainio 2014) Tärkeää on ymmärtää, että toiset kosketuspisteet ovat toisia merkittävämpiä, mutta mitään kosketuspistettä ei silti pidä unohtaa täysin. Kysymykset siitä, mitä asiakkaat haluavat, auttaa kehittämään oikeita kohtia (Frow & Payne 2007). Kaikista merkittävimpien kohtien löytäminen ja kehittäminen ei ole helppoa sekä se vaatii usein ylimääräistä työtä organisaatioilta.

Frow ja Payne (2007) esittää eri alueita, joihin organisaatioiden kannattaisi keskittyä tarjotakseen erinomaisen tai jopa täydellisen asiakaskokemuksen asiakkailleensa. Heidän mielestään kannattaa tunnistaa ongelmat ja niiden kehityspotentialit (Frow & Payne 2007). Ilman tunnistusta ja selvitystä, onko mahdollisuuksia kehitykseen, voidaan tehdä vahingossa paljon turhaa työtä. Tunnistamalla kehityskohteita voidaan tunnistaa mahdollisuudet yhteiseen kehittämiseen (Frow & Payne 2007). Sillä asiakas voi myös itse aktiivisesti osallistua hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseen. Tärkeänä pidetään myös asiakkaan kosketuspisteiden huolellista hallintaa. (Frow & Payne 2007) Se kohta, missä asiakaskokemus tapahtuu kannattaa olla hallinnassa, jos siihen halutaan vaikuttaa jollakin tavalla. Mitä parempi hallinta kosketuspisteissä on, sitä enemmän voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen. Frow ja Payne (2007) huomauttaa asianmukaisten mittareiden käytöstä, joilla mitataan asiakaskokemusta. Perinteiset asiakastyytyväisyys mittarit eivät välttämättä ymmärrä asiakkaiden syviä ja täyttämättömiä tarpeita. Edelleen tarvitaan työtä, joka tutkii ja kehittää sopivia mittareita asiakaskokemuksen hallitsemiseksi eri tilanteissa. (Frow & Payne 2007) Tarkemmilla mittareilla saadaan yksityiskohtaisempia vastauksia asiakaskokemuksista ja tällöin niiden kehittäminen on helpompaa.

Kun asiakkaan tarpeita on selvitetty, pitää ymmärtää missä kohtaa nämä tarpeet ovat ajankohtaisia (Frow & Payne 2007). Esimerkiksi uudet asiakkaat voivat vaatia kokemukselta erilaisia asioita kuin jo pitkään organisaation asiakkaana olleet. Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää pitää ymmärtää asiakassegmenttien taloudellisuus (Frow & Payne 2007). Haluttu asiakaskokemus voi vaihdella asiakassegmenttien mukaan ja kaikilla näistä on eri kannattavuustasot. Samalla parantamalla työntekijöiden motivaatioita, voidaan saavuttaa ylivoimaista asiakaspalvelua. Työntekijöiden hyvä käsitys asiakastarpeista ja hyvän asiakaskokemuksen toteuttamisesta parantaa heidän suorituskykyänsä tuottaa parempaa asiakaskokemusta. (Frow & Payne 2007) Asiakaskokemuksen kehittämiseksi löytyy monia erilaisia keinoja ja alueita, missä sitä voidaan suorittaa. Yrityksien ja organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, missä kohdissa asiakaskokemusta kannattaa kehittää, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman hyvän kokemuksen. Asiakaskokemus

ei parane ennen kuin siitä tulee etusijalla oleva asia ja yrityksen työprosessit, järjestelmät ja rakenne muuttuvat tukemaan sitä (Meyer & Schwager 2007). Yrityksen on käännettävä nykyiset asiakaskokemukset ja aiemmin havaitut ongelmat tapahtumista toimintasuunnitelmaksi, joka jaetaan asiakkaan kanssa (Meyer & Schwager 2007). Vain toimimalla asiakaskokemuksen kehittämiseksi voidaan saada muutosta tapahtumaan.

Positiivisen asiakaskokemuksen saaminen voi edistää emotionaalisen siteen syntymistä yrityksen brändin ja asiakkaiden välillä, mikä puolestaan lisää asiakasuskollisuutta (Gentile et al. 2007) Jos asiakkaat saavat hyvää asiakaskokemusta tuotteen tai palvelu käytöstä se voi nostaa todennäköisyyttä, että he jatkossakin päätyisivät samaan tuotteeseen tai palveluun. Asiakkaan sitoutuminen parantaa yrityksen liiketoiminnan tuloja, kasvumahdollisuuksia, mainetta ja asiakkaan elinkaarta (Cook 2016). Hyvän asiakaskokemuksen salaisuus ei kuitenkaan ole tarjolla olevien ominaisuuksien monimuotoisuus (Meyer & Schwager 2007). Yritysten ja organisaatioiden on osattava tarjota vain tarvittavat ja tärkeimmät ominaisuudet hyvän kokemuksen luomiseksi. Usein positiiviseen asiakaskokemukseen liittyy lupauksen pitäminen ja tuotteen tai palvelun korkealaatu (Fischer & Vainio 2014) Loppujen lopuksi todella monet asiat voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen ja sen parantamiseen tai heikkenemiseen. Verhoef et al. (2009) sekä Meyer ja Schwager (2007) väittävät, että aiemmat asiakaskokemukset vaikuttavat tuleviin asiakaskokemuksiin. Asiakkaat vaistomaisesti vertailevat kutakin uutta kokemusta aiempiin kokemuksiinsa ja arvioivat sen perusteella niitä. Odotuksia voi muokata myös markkinaolosuhteet, kilpailu ja asiakkaan henkilökohtainen tilanne. (Meyer & Schwager 2007) Näistä aiemmista kokemuksista syntyy ennakkoluuloja, jotka heijastuvat tuleviin kokemuksiin, vaikka niillä ei olisi minkäänlaista yhteyttä. Tämä asia monimutkaistaa asiakaskokemuksen käsitteen syntymistä ja kehittämistä entisestään.

3.5.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yksi osa asiakaskokemusta. Näin ollen asiakaskokemuksen kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon myös asiakastyytyväisyys. Useat tutkimukset ovatkin korostaneet korkean asiakastyytyväisyyden tavoittelun ja siitä johtuvan edunvalvonnan merkitystä asiakaskokemuksessa (Frow & Payne 2007). Kun mietitään mitä asiakastyytyväisyys on, niin huomataan, että se voi tarkoittaa hyvin erilaisia asioita eri vastaajien keskuudessa (Kuronen & Takala 2013). Kirjallisuudessa asiakastyytyväisyyden väitetään olevan seurausta asiakkaan käsityksestä saamastaan arvosta (Cronin et al. 2000). Homburg ja Giering (2001) määrittelevät asiakastyytyväisyyden kognitiivisen ja affektiivisen arvioinnin tuloksena, jota verrataan todelliseen havaittuun suorituskyykyyn. Asiakastyytyväisyys liittyy heidän mukaansa kaikkiin kokemuksiin tietyn toimittajan kanssa, oli sitten kyse hänen tuotteistansa, myyntiprosessista tai myynninjälkeisestä

palvelusta (Homburg & Giering 2001). Asiakastyytyväisyyden voidaan sanoa yleisesti rajoittuvan ajatteluun, että se tulee asiakkaalta ilmaistujen tarpeiden perusteella (Kuronen & Takala 2013). Yleensä asiakastyytyväisyyden lisääntyminen kehittää myös asiakaskokemusta positiivisempaan suuntaan.

Asiakaskokemukseen keskittyminen lisää tarkastelua myös asiakastyytyväisyyteen. Kovan kilpailun ja asiakkaiden odotusten kasvaessa yritykset ovat erittäin kiinnostuneita pitämään nykyiset asiakkaat mukana toiminnassaan (Homburg & Giering 2001). Asiakkaiden tyytymättömyys on harmillisen yleistä ja asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksien vuoksi yhä vaarallisempaa (Meyer & Schwager 2007). Koska kaikki yritykset ovat riippuvaisia toistuvasta liiketoiminnasta, on kasvanut vahva kiinnostus asiakasuskollisuuden ennakkotapauksiin. Kuitenkaan yksi yksittäinen tyytyväisyyttä tuottava liiketoimi ei todennäköisesti johda pitkään asiakasuskollisuuteen. (Homburg & Giering 2001) Pidempi aikainen asiakasuskollisuus vaatii yritykseltä tai organisaatiolta vaihtelevuutta ja muutoksia. Vahva keskittyminen asiakastyytyväisyyteen perustuu implisiittiseen oletukseen, missä asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden välillä on vahva positiivinen suhde. (Homburg & Giering 2001) Monet ovat yrittäneet mitata asiakastyytyväisyyttä ja saaneet rutkastikin tietoa siitä (Meyer & Schwager 2007). Yritykset tietävät paljon asiakkaiden ostotottumuksista mutta vain vähän asiakkaiden tunteista, ajatuksista tai mielentiloista, joita asiakkaiden vuoronvaikutus tuotteiden ja palveluiden kanssa aiheuttaa. Elleivät yritykset tiedä näistä subjektiivisista kokemuksista, asiakastyytyväisyys on vaikeasti saavutettavissa oleva tavoite. Lisäksi ongelmana on ollut asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei kerro kenellekään, miten asiakastyytyväisyys tullaan saavuttamaan. Asiakastyytyväisyys on pohjimmiltaan huipentuma useille hyvälle asiakaskokemuksille. Sitä voisi kuvata hyvien ja huonojen nettotulosten erotuksena. (Meyer & Schwager 2007)

3.6 Mittaaminen

Ymmärtäminen, miten asiakkaat näkevät organisaation lisäämän arvon on elintärkeää heidän menestyksensä kannalta (Blake 2014). Kuitenkin organisaation on hyvin vaikea selvittää, mitä nämä lisäarvoa tuomat asiat ovat. Mielenkiintoista on, että ne eivät välttämättä ole samoja asioita, jotka ovat asiakkaiden mielestä niitä tärkeimpiä (Blake 2014). Tämän takia asiakkaiden omien mielipiteiden kuunteleminen on avainasemassa, jotta saadaan oikeasti arvoa tuottavat asiat esille. Pirttimäki ja Hannula (2004) osoittavat, kuinka liiketoimintatiedon hallinnan liiketoiminnan arvon mittaaminen on tärkeää, mutta sen toteuttaminen käytännössä on erittäin vaikeaa. Kirjallisuudessa pohditaankin kysymyksiä: kuinka tuota arvoa voi mitata? Kuinka pystytään

lisäämään tätä tarvittavaa arvoa? Sekä kuinka tietoisia organisaatiot ovat, mitä arvo merkitsee heidän asiakkailleensa? (Blake 2014)

Asiakkaan yhteyden mittaamista yritykseen on tyypillisesti seurausta asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksen mittaamisella on ratkaiseva rooli, kun oivallukset ovat yritykselle hyödyllisiä. (Lemon & Verhoef 2016) Asiakasmittaukset ovat olleet viime vuosina suurten yritysten huomion keskipisteenä, kun yritykset tarttuvat ongelmaan, kuinka mitata heidän vaikutustensa asiakkaisiin (Pennington 2016). Yritykset yrittävät mitata ja arvioida asiakkaiden kokonaiskokemusta yritysten kanssa mittareiden avulla. Ihannetapauksessa yrityksellä olisi todistettu mitausmenetelmä asiakaskokemuksesta, joka ottaisi huomioon kaikki kosketuspisteet. (Lemon & Verhoef 2016) Tähän ihannetapaukseen ei vielä kuitenkaan olla päästy. Nykyinen tutkimus ja käytäntö ovat paljon pirstoutuneempia (Lemon & Verhoef 2016). Asiakaskokemuksen kokonaisuutta pystytään ymmärtämään mittareiden avulla suhteellisen hyvin, mutta harvoin ne antavat täyttä kuvaa asiakaskokemuksesta (Lemon & Verhoef 2016). Asiakaskokemuksen lisäksi yritykset mittaavat myös asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tuo yrityksille lisää kilpailukykyä markkinoilla (Pennington 2016). Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tarjoaa arvokasta tietoa etenkin silloin, kun arvioinnit tehdään segmenteittäin tai arvoryhmittäin. Tässä on kuitenkin otettava huomioon, että kannattavimpien asiakkaiden mielipiteet eivät menetä merkitystään keskiarvoja laskiessa. Kasvun saavuttaminen edellyttää, että yritykset ylittävät asiakastyytyväisyyden ja luovat kokemuksen, jonka tuloksena asiakkaat luottavat yritykseen lupauksen, tuotteiden, palveluiden tai ratkaisujen johdonmukaisessa toimittamisessa. Tieto siitä, mikä tekee asiakkaista uskollisia, ja uskollisuuden aste ovat välttämättömiä, jos halutaan saavuttaa suurempi arvo. (Pennington 2016)

Tutkimuksissa on noussut esille, että läheskään kaikki asiakkaat eivät koe saavansa korkeatasoista arvoa (Blake 2014). Arvon tuottaminen asiakkaille pitäisi olla organisaatioiden tärkeimpiä tehtäviä, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Tutkimuksissa on tarkasteltu myös tärkeimpiä tapoja, joilla neuvonantajat voivat lisätä havaittua arvoa (Blake 2014). Tämän vastauksen voi tiivistää kolmeen toimintaa: määritellä, kommunikoida ja mitata (Blake 2014). Mittaaminen tuo oman osansa asiakkaiden arvonaluontiin, eikä sitä pidä täten unohtaa kokonaan. Kuitenkin vain harvat yritykset pystyvät tosiasiallisesti mittaamaan liiketoimintatiedon arvoa (Rouhani et al. 2012). Yritykset käyttävät pikemminkin yksinkertaisia, yleensä yksittäisiä mittareita, jotka ylimmän johdon on helppo ymmärtää ja jotka voidaan sisällyttää markkinointipaneelisiin (Lemon & Verhoef 2016). Arvon mittaamiselle onkin keksitty monia erilaisia menetelmiä, jotta mittaaminen olisi helpompaa. Esimerkiksi ekonomistit ovat kehittäneet kustannus-hyötyanalyysin liiketoiminnan arvon arvioimiseksi (Holt & Elliot 2002).

Yhtenä mahdollisena mittarina Reichheld (2003) esittelee NPS:n (Net Promote Score), jonka johdavat yritykset ovat ottaneet käyttöönsä sen intuitiivisen luonteen vuoksi. Nettopromoottori on mittari siitä, missä määrin nykyiset asiakkaat suosittelevat tuotetta, palvelua tai yritystä. Yksinkertaisesti NPS koostuu kysymyksestä, kuinka todennäköisesti he suosittelevat yritystä ystävälle tai kollegalle asteikolla 0–10. Ihmiset, jotka vastaavat arvon 0–6 ovat arvostelijoita, arvot 7–8 ovat neutraaleja ja arvot 9–10 suosittelijoita. Vastauksien perusteella NPS luku lasketaan ottamalla prosenttiosuus arvostelijoiden välillä ja vähentämällä se suosittelijoiden prosenttiosuudesta. (Farris et al. 2010; Pennington 2016; Ahvenainen et al. 2017) NPS lasketaan alla olevan kaavan mukaan:

$$NPS = \frac{\text{Suosittelijat} - \text{Arvostelijat}}{\text{Vastausten määrä}} * 100$$

Ajan myötä on testattu monenlaisia kysymyksiä, mikä parhaiten ennustaa talouden kasvua ja NPS:n kysymys on parhaiten pärjännyt siinä. NPS on laajasti hyväksytty toimenpide ja sen yhteyttä suorituskykyyn on pidetty tärkeänä. (Pennington 2016)

Toinen mahdollinen mittari asiakaskokemuksen mittaamiseen on CES (Customer Effort Score). Dixon et al. (2010) ehdottaa artikkelissaan CES-mittaria uudeksi palautemittariksi. CES-mittarin avulla voidaan mitata, kuinka paljon vaivannäköä vaaditaan asiakkaalta tietystä tapahtumassa (Ahvenainen et al. 2017). CES-arvo lasketaan myös yhden kysymyksen avulla, joka on: kuinka paljon vaivaa joudut henkilökohtaisesti pistämään pyyntösi käsittelemiseksi. Yleensä kysymys esitetään asteikolla 1–5, missä numero yksi kuvastaa todella vaivatonta ja numero viisi todella paljon vaivaa. Arvoja yksi ja kaksi pidetään suotuisina lukuina ja numeroita neljä ja viisi enemmän epäsuotuisina. (Dixon et al. 2010; Ahvenainen et al. 2017) CES-arvo saadaan laskettua alla olevalla kaavalla:

$$CES = \frac{\text{Suotuisat} - \text{Epäsuotuisat}}{\text{Vastausten määrä}} * 100$$

CES-arvo määritellään kehittäjien mukaan asiakkaan aikomukseksi jatkaa toimintaa yhdessä yrityksen kanssa sekä kasvattaa samalla kulutettavaa rahamäärää sekä jakaa positiivista mieltä (Dixon et al. 2010). Asiakaskokemukselle on lisäksi monia muitakin mittareita, mutta pelkästään asiakaskokemuksen mittaaminen ei tee organisaation toiminnasta kilpailukykyistä.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus perustuu laadullisiin menetelmiin, joten tutkimuksen tiedonkeruu osuutta lähdettiin lähestymään haastatteluiden avulla. Haastatteluissa käytetään puolistrukturoitua haastattelutapaa, tarkemmin määriteltynä teemahaastattelua, ja sen toteutusta kuvataan tässä luvussa tarkemmin. Perehdytään samalla, miten valittiin haastateltavat ja miten heidän vastauksiansa lähdettiin analysoimaan.

4.1 Haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimuksessa tiedonkeruu tapana käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoituja haastatteluja käytetään usein kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Saunders et al. 2009, s.437), minkä takia se valikoitui tähän tutkimukseenkin. Puolistrukturoidun haastattelun ominaisuuksia on, että jokaisella haastateltavalla on samat kysymykset mutta jokainen haastateltava pääsee vastaamaan kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suonranta 1998). Koska tutkimuksen aiheena on arvonluonti ja asiakaskokemus, niin on hyvin tärkeää, että haastateltavat pääsevät vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman omin sanoin. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava pääsee puhumaan varsin vapaamuotoisesti ja siitä kerätyn materiaalin voidaan katsoa edustavan haastateltavaa (Eskola & Suonranta 1998). Tutkimuksessa onkin tavoitteena saada haastateltavien omia näkemyksiä ja kokemuksia mahdollisimman paljon esille.

Tarkemmin määriteltynä tutkimuksessa käytetään tiedonkeruussa teemahaastattelua, joka on yksi puolistrukturoidun haastattelun muoto (Hirsjärvi & Hurme 2008; Saunders et al. 2009, s.437). Teemahaastattelu etenee ennalta valittujen teemojen mukaan, eikä esimerkiksi yksityiskohtaisten kysymysten mukaan (Eskola & Suonranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2008; Saunders et al. 2009, s.437). Kyseisessä tutkimuksessa teemoiksi on valikoitunut arvonluonti, asiakaskokemus ja niiden mittaaminen. Teemahaastattelu menetelmällä pystytään tutkimaan kaikkia yksilön kokemuksia, tunteita, ajatuksia sekä uskomuksia (Hirsjärvi & Hurme 2008). Siinä pääosaan tuodaan haastateltavien oma ääni ja se ei ota kantaa esimerkiksi, kuinka syvälle haastatteluissa mennään (Hirsjärvi & Hurme 2008). Teemahaastattelussa laaditut teemat varmistavat sen, että kaikkien haastateltavien kanssa on puhuttu varmasti samoista asioista. Kuitenkin teemojen laajuus ja järjestys voi vaihdella haastattelujen mukaan. (Eskola & Suonranta 1998) Myös kysymysten asettelua pystytään muokkaamaan (Saunders et al. 2009, s.438). Teemahaastattelu antaa siis hieman joustavuutta haastattelijalle edetä haastateltavan antamien vastauksien mukaan. Koska tutkimuksessa on tutkimusfilosofiana interpretivismi, määritellyjä teemoja käsitellään

haastattelussa todennäköisesti joustavammin ja riippuen siitä, mitä kukakin haastateltava sanoo (Saunders et al. 2009, s.438).

Teemahaastattelu sopii tutkimukseen sen joustavan luonteen takia. Tutkimuksessa haastateltavina olevat asiakkaat ovat erilaisissa projekteissa mukana, minkä takia kysymyksen sisällön olisi hyvä joustaa eri suuntiin. Teemahaastattelussa haastateltavan omat kokemukset pääsevät esille ja he pystyvät vastaamaan täysin oman kokemuksen perusteella. Tämä asia on hyvin tärkeä tutkimuksessa, sillä arvonluonti ja asiakaskokemus on yksilöstä riippuvia asioita. Jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman monimuotoisia, on teemahaastattelu sopiva valinta tiedonkeruuseen.

Teemahaastattelun lisäksi tutkimuksessa sovelletaan kriittisten tapahtumien menetelmää (eng. Critical incident technique, CIT). Kriittisten tapahtumien menetelmä on kvalitatiivinen haastattelumenettely, joka helpottaa tunnistamaan tutkittavan merkittäviä tapahtumia (Gremler 2004). Menetelmä kerää ja analysoi tietoa ihmisten toiminnasta ja sen merkityksestä osallistuville ihmisille (Hughes et al. 2007). Kriittinen tapaus kuvataan tapahtumaksi, joka vaikuttaa merkittävästi joko positiivisesti tai negatiivisesti kyseiseen toimintaan tai ilmiöön (Grove & Fisk 1997; Bitner et al. 2018). Tutkimuksessa oleva kriittinen tapahtuma on tutkittavan kokema arvonluonti ja asiakaskokemus, mihin perehdytään syvemmin. Näitä kriittisiä tapahtumia voidaan tutkia monin tavoin, mutta palvelututkimuksessa lähestymistapana on yleensä pyytää tutkittavia itse kertoamaan kokemuksistaan (Gremler 2004). Näin ollen tämä menetelmä antaa tutkittavan määrittää, mitkä tapaukset ovat heille kaikista merkityksellisiä tutkittavassa tapahtumassa. Tavoitteena on saada ymmärrys tapahtumasta yksilön näkökulmasta ottaen huomioon kognitiiviset ja affektiiviset käyttäytymistavat. (Gremler 2004) Kriittisten tapahtumien menetelmä hyödyntää näitä käyttäytymisen suoria havaintoja ja helpottaa ratkaisemaan mahdollisia käytännön ongelmia ja kehittämään laajoja psykologisia periaatteita (Hughes et al. 2007). Menetelmää pidetään vähemmän kulttuurisesti sidottuna tekniikkaan kuin perinteisiä tutkimuksia. Kriittisten tapahtumien menetelmässä ei ole etukäteen määriteltynä mikä on tärkeää. (Gremler 2004) Tässä menetelmässä tärkeänä pidetyt asiat määrittelevät itse tutkittava, minkä takia se sopii hyvin tähän tutkimukseen.

4.1.1 Tutkimusotanta

Tutkimuksessa tutkitaan miten arvonluontia ja asiakaskokemusta voidaan kehittää liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa. Arvonluonti ja asiakaskokemus tapahtuu luonnollisesti projektin asiakkailta, joten populaatioksi valikoituu näin eri projektien asiakkaat. Koska aivan kaikkia asiakkaita ei pystytä haastattelemaan, todetaan, että kohdepopulaatio ei tule kattamaan kaikkia

mahdollisia asiakkaita vaan tietyn joukon asiakkaita. Populaation pienentäminen tekee myös tiedonkeruusta hallittavampaa, analysointi on nopeampaa sekä tulokset ovat nopeammin saatavilla (Saunders et al. 2009, s.295). Pienemmän kohdepopulaation takia myös tietoja voidaan kerätä entistä yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin (Saunders et al. 2009, s.295). Tärkeintä on päästä haastattelemaan oikeita ihmisiä ja saada tarvittavaa tietoa tutkimuskysymyksiin, jotta tutkimus voidaan suorittaa.

Haastateltavien valinta tullaan tekemään soveltaen lumipallo-otantaa (eng. snowball sampling) sekä itsevalinta otantaa (eng. self-selection sampling) hyödyntäen. Lumipallo-otannassa populaatioita on usein vaikea tunnistaa ja niiden löytäminen on haasteellista. Ensimmäisenä toimenä lumipallo-otannassa otetaan yhteyttä yhteen tai kahteen tapaukseen ja pyydetään heitä tunnistamaan muut tapaukset. Uusien tapauksien tunnistaminen ja etsiminen jatkuu niin kauan, kuin haastateltaville on tarvetta tai uusia tapauksia ei enää löydy. (Saunders et al. 2009, s.323) Tämä otanta menetelmä näkyy tutkimuksessa siten, että ensimmäisenä otetaan yhteyttä toimeksiantajan yhteishenkilöön populaation saamiseksi. Tämä yhteishenkilö ottaa mahdollisesti vielä yhteyttä muihin työntekijöihin, minkä kautta saadaan potentiaalisten haastateltavien henkilöiden yhteystietoja. Yksittäisen henkilön on haastavaa saada kaikkia mahdollisia asiakkaita haastateltaviksi, minkä takia hyödynnetään tätä lumipallo-otantaa ja monien ihmisten kontakteja. Samalla haastateltavia pystytään lähestymään tuttavallisemmin, mikä voi helpottaa tutkimusotannan keräämistä.

Toisena tutkintaotanta menetelmänä on itsevalintaotanta. Itsevalintaotanta perustuu haastateltavien vapaaehtoisuuteen (Saunders et al. 2009, s.323). Se tapahtuu, kun yksilöiden annetaan tunnistaa halunsa osallistua tutkimukseen. Ensimmäisenä menetelmässä ilmoitetaan tutkimuksen tarpeet mahdollisille haastateltaville, jotakin viestintämenetelmää hyödyntäen. Tai toisena vaihtoehtona pyydetään heitä osallistumaan tutkimukseen ja julkaistaan samalla tutkimuksen tarpeet heille. Tämän jälkeen tietoa kerätään tutkimusta varten näiltä vapaaehtoisilta ihmisiltä haastattelujen muodossa. (Saunders et al. 2009, s.323) Tässä tutkimuksessa itsevalintaotanta näkyy siten, että mahdollisille haastateltaville laitetaan sähköpostia tutkimukseen osallistumisesta. Sähköpostissa esitellään tutkimuksen tarpeet ja kysytään pystyvätkö he osallistumaan tutkimukseen. Tämän jälkeen heillä on päätösvalta osallistua tai olla osallistumatta tutkimukseen. Itsevalintaotannan perusteella valituilla tutkittavilla on usein voimakkaita tunteita tai mielipiteitä tutkimuskysymyksiä tai tutkimuksen tavoitteita kohtaan (Saunders et al. 2009, s.323). Vapaaehtoiset haastateltavat yleensä haluat vastata tutkimuskysymyksiin tavoitteiden saavuttamisen vuoksi (Saunders et al. 2009, s.323). Tutkimuksessa tutkittavilla eli toimeksiantajan asiak-

kailla voi olla myös hyvä syy vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen ansiosta he voivat mahdollisesti saada tulevaisuudessa parempaa asiakaskokemusta tai kokea parempia arvonluontiprosesseja yrityksen kanssa.

Tutkimukseen ei tulisi valita satunnaisesti ketä tahansa ihmistä. Tutkittavien pitäisi olla ihmisiä, joiden arvellaan parhaiten tuottavan tietoa haluttuihin tutkimuskysymyksiin sekä heillä tulisi olla kiinnostusta tutkimusaihetta kohtaan. (Saunders et al. 2009, s.323) Tämän vuoksi tutkimusotannon valintaan käytettiin erilaisia menetelmiä, jotta saataisiin parhaat mahdolliset tutkittavat valittua. Haastateltavien valinnassa pyrittiin saamaan lumipallo-otannon avulla monipuolisesti toimeksiantajan asiakkaita tutkittavaksi sekä itsevalintaotannon avulla pyrittiin saamaan asiasta kiinnostuneita tutkittavia tutkimukseen. Seuraavaksi esitellään paremmin, miten haastattelut toteutettiin.

4.1.2 Haastattelujen toteutus ja runko

Tutkintaotanta menetelmien avulla tutkimusta varten haastateltavaksi valikoitui kymmenen henkilöä. Henkilöt ovat kaikki toimeksiantajan asiakkaita ja he edustavat yhteensä seitsemää eri asiakasorganisaatioita. Kaikki haastateltavat ovat olleet mukana jossakin roolissa toimeksiantajan kanssa tehdyssä yhteistyöprojektissa. Tutkittavilla on kaikilla kokemusta yhteistyöstä, arvonluonnista ja asiakaskokemuksesta toimeksiantajan kanssa. Asiakkaiden kanssa olevat projektit ovat kuitenkin keskenään erilaisia. Esimerkiksi yhteistyön kesto, laajuus ja käytettävät teknologiat voivat vaihdella projektien välillä. Jokainen haastateltava tuo oman näkökulmansa esille tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuneita haastateltavia esitellään enemmän taulukossa 2. Taulukossa haastateltaville annetaan numeroidut koodit, heidät luokitellaan joko lyhytaikaisiksi asiakkaiksi (0–1 vuotta asiakkaana) tai pitkäaikaisiksi asiakkaiksi (enemmän kuin vuoden asiakkaana) sekä kirjainkoodilla kerrotaan, mistä asiakasorganisaatiosta he ovat.

Taulukko 2: Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat.

Haastateltava	Pitkä-/lyhytaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio
H1	Pitkäaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio A
H2	Pitkäaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio B
H3	Lyhytaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio C
H4	Pitkäaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio D
H5	Pitkäaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio B
H6	Pitkäaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio B
H7	Pitkäaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio E
H8	Pitkäaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio E
H9	Pitkäaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio F
H10	Pitkäaikainen asiakas	Asiakasorganisaatio G

Ennen haastattelua tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja millaiseen päätutkimuskysymykseen tietoa haluttiin kerätä, sekä heille ilmoitettiin myös millaisista teemoista haastattelu tulee koostumaan. Haastateltaville lähetetty sähköpostiviesti on nähtävissä liitteessä A. Kysymysrunkoa ei haluttu lähettää tutkittaville etukäteen, koska haluttiin heidän vastaavan mahdollisimman spontaanisti esitettäviin kysymyksiin sekä välttää valmiiksi mietittyjä vastauksia. Samalla tutkittavia pyydettiin ilmoittamaan haastatteluun sopivia aikoja ja kerrottiin tutkittavien anonymiteetistä tutkimuksessa. Lähes jokainen haastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluna, lukuun ottamatta yhtä parihaastattelua. Tämä parihaastattelu pidettiin asiakkaiden toiveesta ajan säästämiseksi. Kyseiset asiakkaat ovat työskennelleet vuosia samassa projektissa yhdessä, joten yhden parihaastattelun ei katsottu haittaavan. Haastattelut pidettiin etäyhteyksien kautta, koska vallitsevan tilanteen takia niiden järjestäminen naamatusten oli sopimatonta.

Haastattelun alussa tutkittavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen, jotta haastattelun aikana haastattelija voisi keskittyä vain käynnissä olevaan keskusteluun. Tämä menettelytapa osoittautui toimivaksi ja keskusteluun oli näin helpompi osallistua. Ennen kysymysten esit-

tämistä haastateltaville pohjustettiin, mitä arvonluonnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Arvonluonnin käsitteen avaaminen hieman johdatteli tutkittavia siihen suuntaan, millaisista asioista arvonluonnin kannalta halutaan keskustella. Samalla painotettiin, kuinka ei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan jokaisella on omat mielipiteensä asiaan. Tämän jälkeen lähdettiin eteneeseen liitteessä B olevien haastattelurunkojen avulla. Haastattelurungot oli tehty erikseen pitkäaikaisille ja lyhytaikaisille asiakkaille. Kuitenkin kaikilta kysyttiin ensimmäisenä yleisiä kysymyksiä, minkä tarkoituksena oli antaa tutkittavien vastata mahdollisimman avoimesti kysymyksiin ilman minkäänlaista johdattelua. Yleiset kysymykset toimivat myös lämmittelykysymyksinä. Sen jälkeen siirryttiin hieman tarkempiin kysymyksiin. Kysymykset toimivat suuntaa antavina ja niiden järjestys vaihteli haastateltavan mukaan. Lisäksi tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Haastattelurunko toimi lähinnä muistilappuna, jotta kaikista teemoista ja aiheista muistettiin keskustella.

Tehdyt haastattelut poikkesivat yllättävänkin paljon toisistaan. Toiset tutkittavat olivat toisia puheliaampia ja heillä oli enemmän sanottavaa asioihin kuin toisilla. Näiltä vähäsanaisemmilta tutkittavilta piti kysyä enemmän tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta saatiin syvällisempiä vastauksia. Näiden tarkentavien kysymyksiä avulla päästiin välillä hyvinkin syvällisiin ja monipuolisiin vastauksiin. Eroavaisuuksien lisäksi haastatteluista löytyi myös paljon samanlaisuuksia. Tietyt teemat tai aiheet esiintyivät monien haastateltavien vastauksissa. Samanlaisuudet haastattelun vastauksissa oli odotettua, sillä liiketoimintatiedon hallinprojeektit ovat myös hieman samanlaisia, vaikka asiakkaat ovat keskenään erilaisia.

4.2 Aineistonanalyysi

Laadullisen aineiston analyysissä pyritään luomaan selkeyttä ja tuottamaan samalla uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Kun hajanaisesta aineistosta luodaan mielekästä ja selkeää, se tekee laadullisen aineiston analyysistä usein haastavaa. (Eskola & Suonranta 1998) Laadullisen aineiston analysoiminen voi olla haastavampaa kuin määrällisen aineiston, mutta täysin mahdotonta se ei kuitenkaan ole. Kirjallisuudessa on paljon tietoa, miten laadullista tietoa voidaan kerätä, mutta ei juurikaan siitä, kuinka sitä pitäisi analysoida (Eskola & Suonranta 1998). Erilaisia analysointitapoja on mainittu, mutta Braun ja Clarke (2006) eivät usko siihen, että laadullisen tutkimuksen suorittamiselle on olemassa vain yksi ihanteellinen teoreettinen kehys tai menetelmä. Tärkeintä on, että menetelmä vastaa sitä, mitä tutkija haluaa tietää (Braun & Clarke 2006).

Tutkimuksen aineiston analyysi suoritettiin temaattisella analyysillä. Temaattinen analyysi on menetelmä aineiston teemojen ja mallien tunnistamiseksi, analysoimiseksi ja raportoimiseksi (Braun & Clarke 2006; Saunders et al. 2009, s.643–660). Analyysimenetelmässä tutkija koodaa

tiedot tutkimuskysymykseen liittyvien jatkoanalyysi aiheiden tai mallien tunnistamiseksi. Temaattinen analyysi auttaa ymmärtämään suurta määrää laadullista tietoa ja tunnistamaan keskeiset mallit ja teemat tutkimuksesta. Samalla voidaan ymmärtää erilaisia tekijöitä, jotka tukevat ihmisen asenteita ja toimia. (Saunders et al. 2009, s.643–660) Temaattinen analyysi on hyvin joustava menetelmä, minkä takia teemojen ja niiden esiintyvyyttä pystytään määrittämään monin tavoin (Braun & Clarke 2006). Menetelmän joustavuuden ja ihmisten toiminnan tekijöiden ymmärtämisen takia temaattinen analyysimenetelmä sopi hyvin tutkimukseen. Joustavuuden avulla, pystyttiin itse määrittelemään tutkimuksen teemoja ja suhteita ja samalla ohjata ne vastaamaan tutkittaviin tutkimuskysymyksiin. Samaan aikaan ihmisten toiminnan tekijöiden ymmärtäminen auttoi ymmärtämään paremmin heidän asiakaskokemuksiaan ja arvонуonnin tarvetta. Temaattista analyysia voidaan käyttää myös tutkimusfilosofiasta riippumatta, myöskään ei ole väliä onko tutkimus deduktiivinen tai induktiivinen (Saunders et al. 2009, s.643–660). Tämän takia analyysimenetelmä sopi myös hyvin abduktiiviseen tutkimukseen.

Temaattinen analyysi ei tapahdu täysin lineaarisesti vaan todennäköisesti vaiheet tapahtuvat samanaikaisesti sekä rekursiivisesti. Tällöin analyysi palaa välillä aikaisempiin tietoihin täydentääkseen analyysia enemmän. (Saunders et al. 2009, s.643–660) Analyysimenetelmästä pystytään erottelamaan, kuitenkin erilaisia vaihteita. Nämä vaiheet voidaan esitellä esimerkiksi näin: 1. Tutustuminen aineiston, 2. Aineiston koodiston luominen, 3. Teemojen etsiminen, 4. Teemojen ja aineiston tarkastelu, 5. Teemojen määrittely ja nimeäminen, 6. Raportin laatiminen (Braun & Clarke 2006; Saunders et al. 2009, s.643–660; Nowell et al. 2017).

1. Aineistoon tutustuminen

Tutustuminen aineistoon aloitettiin jo kirjallisuuskatsausta tehdessä, koska kyseessä on abduktiivinen tutkimus. Kirjallisuuskatsauksen tuoman teorian lisäksi aineistoon tutustuttiin kuuntelemalla haastatteluiden tallenteita. Tallenteet lopulta litteroitiin sanalliseen muotoon, jotta aineistoa olisi helpompi käsitellä. Litteroinnit haastatteluista tehtiin viimeistään muutaman viikon kuluessa haastattelusta. Litterointeja ei tehty täysin sanatarkasti haastatteluista, vaan tuotiin lähinnä tärkeimpiä ja oleellisimpia asioita esille. Litteroinneissa pidettiin kuitenkin huolta, että haastateltavan vastauksista sai mahdollisimman todellisen kuvan ja heidän oma näkökulmansa pysyisi esillä.

Kirjallisuuskatsauksen aineistoon ja haastatteluiden aineistoon palattiin aina välillä analyysivaiheesta välittämättä. Aineisto haluttiin pitää tarkemmin mielessä ja tuoda analyysiin sen avulla näkökulmia esille. Oikeastaan aineistoon tutustumista tehtiin koko temaattisen analyysin aikana, jotta tutkittavien omat näkökulmat tulisivat parhaiten esille.

2. Aineiston koodiston luominen

Aineiston koodaamista käytetään temaattisessa analyysissä tietojen luokitteluun (Saunders et al. 2009, s.643–660) ja samalla pystytään keskittymään aineiston erityispiirteisiin paremmin (Nowell et al. 2017). Aineiston koodaamista lähdettiin tekemään kirjallisuudesta ja aineistosta tunnistettujen teemojen pohjalta. Kirjallisuudesta haettiin valmiita teemoja, jotka sopivat tutkimukseen, mutta annettiin myös mahdollisuus uusien teemojen syntymiseen empiirisen aineiston pohjalta. Haastatteluiden kautta haetut teemat luovat mahdollisuuden syvempään analyysiin kuin aineistolähtöinen teemojen tarkastelu (Braun & Clarke 2006). Aineistosta löydettäviä teemoja ei kuitenkaan, kannata täysin jättää tutkimatta. Saunders et al. (2009, s. 643–660) ilmaiseekin, että abduktiivisella tavalla tutkiessa voi aloittaa analyysin teoreettisesti johdetuilla teemoilla, joita voi muokata tai lisätä samalla kun aineistoa tutkitaan eteenpäin. Teemojen koodaaja voi olla kolmenlaisia. Koodi voi syntyä osallistujien todellisesti käyttämistä termeistä, jotka on tallennettu aineistoon, aineiston avulla voi kehittyä uusia tai se voi olla johdettu olemassa olevasta teoriasta ja kirjallisuudesta. (Saunders et al. 2009, s.643–660)

Kirjallisuudesta tunnistettuja teemoja olivat: liiketoimintatiedon hallintaprosessi, arvonulottuvuudet (toiminnallinen, taloudellinen, emotionaalinen ja symbolinen), arvonluontiprosessi/arvonyhteisluonti, asiakaskokemus, mittaus ja asiakastyytyväisyys. Lisäksi aineistosta tunnistettiin seuraavia teemoja: asiakkaanrooli arvonluonnissa, hyvä asiakaskokemus omasta mielestä ja uudet kehittämiskohteet. Kun teemat oli tunnistettu, käytiin aineistoa läpi muutamaan kertaan ja koodattiin tunnistetut tiedot sieltä löydettyjen teemojen mukaan.

3.–6. Teemojen etsiminen, teemojen ja aineiston tarkastelu, teemojen nimeäminen ja määrittely sekä raportin luominen

Kun koodaaminen oli saatu tehtyä, siirryttiin seuraavaan vaiheeseen. Koodit kerättiin potentiaalisiiin teemoihin ja kaikkiin potentiaalisiiin teemoihin lajiteltiin merkitykselliset tiedot. Kun teemat oli löydetty niiden suhdetta, analysoitiin jatkuvasti koodattuihin otteisiin ja koko tietojoukkoon. Teemojen nimiä ja määrittelyä analysoitiin myös kokonaisuuden kannalta ja miten ne pystyvät vastaamaan parhaiten tutkimuskysymyksiin. Samalla näitä teemoja jaettiin erilaisten kategorioiden alle, riippuen siitä mihin tutkimuskysymykseen ne vastaavat parhaiten. Esimerkiksi arvonulottuvuudet –teema laitettiin kategorian mitä on arvo ja arvonluonti alle.

Kun kaikki aineistot oli koodattu ja teemoitettu, käytiin tehdyt koodaukset ja teemat läpi vielä kerran. Kuitenkaan analysointiprosessi ei edennyt täysin lineaarisesti vaan aineistoon ja koodaukseen palattiin aina tarvittaessa. Pieniä muutoksia teemoihin ja koodauksiin tehtiin koko

prosessin aikana tarvittaessa, jotta saataisiin mahdollisimman selkeä ja informatiivinen kokonaisuus. Näiden vaiheiden jälkeen päästiin raportin eli tämän tutkimuksen empiirisen osion luomiseen. Tuloksia päästiin tarkastelemaan ja analysoimaan paljon syvemmin, mutta myös huomattavasti järjestelmällisemmin teemoituksen ansioista.

5. EMPIIRISET TULOKSET

Tässä luvussa tuodaan esille tutkimuksen empiiriset tulokset. Eli mitä asioita ja mielipiteitä haastateltavat toivat esille haastatteluissa. Tulokset on analysoitu temaattisella analyysillä koodaamisen ja teemoittelun avulla. Näitä tuloksia esitellään siinä luotujen teemojen mukaan. Haastateltavien asiakkaiden oma ääni pääsee parhaiten esille tässä luvussa.

5.1 Liiketoimintatiedon hallinnan projektit kohdeyrityksessä

Haastatteluita pidettiin yhteensä kymmenen kappaletta, mitkä edustivat seitsemää eri asiakasorganisaatioita. Nämä asiakkaat jaettiin lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin asiakkaisiin, joista lähes kaikki, yhtä lukuun ottamatta, olivat pitkäaikaisia asiakkaita. Kohdeyrityksellä on näihin seitsemään eri asiakasorganisaatioon meneillään liiketoimintatiedon hallinnan projekti, missä he tarjoavat osaajia tietojärjestelmähankkeisiin sekä IT-konsultointitoimeksiintoihin.

Liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa tarkoituksena on tuottaa raakadatasta tietoa, mitä yritys käyttää apunaan erilaisia päätöksiä tehdessään (Burnay et al. 2014). Asiakasorganisaatioiden erilaisuuden takia BI-projektitkin olivat keskenään erilaisia, vaikka joitakin samanlaisuuksia niissä oli. Sama havainto nousi esille myös BI-projekteja koskevasta kirjallisuudesta. Yhteistä näillä kaikilla asiakkailla on se, että heille rakennetaan jonkinlainen raportti heidän liiketoiminnan tuekseen. Kaikki haastateltavat mainitsivatkin heidän raporttinsa jossakin muodossa haastattelujen aikana (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10). Raporteista keskenään löytyy paljon eroavaisuuksia. Raportit voivat olla rakennettu käyttäen eri teknologioita, tietojärjestelmiä tai erilaista arkkitehtuuria. Kirjallisuudessa myös mainittiin kuinka BI-projektit vaativat erilaisten tietolähteiden ja sovellusten yhdistämistä (Kisielnicki & Misiak 2017). Esimerkiksi sisällöllisesti raportit voivat sisältää taloudellisia ennusteita (H1), kuvata heidän asiakaskokemuksiansa (H6) tai olla joukko erilaista laskentaa (H8).

Haastattelujen perusteella asiakkaat kokivat roolinsa kyseisissä yhteistöissä hieman erilaisiksi. Pari asiakasta koki edustavansa raporttienkehittämisessä heidän puoleltaan taloudellista näkökulmaa (H6, H10). Kun taas toinen haastateltava näki roolinsa olevan järjestelmäkehittäjien ja liiketoiminnan välissä (H5). Roolit voivat olla hyvinkin samantapaisia, vaikka ne ovat nousseet haastatteluissa esille eri nimillä. Esimerkiksi osa asiakkaista näkee oman roolinsa enemmän projektinjohtajana BI-projekteissa (H2, H9) ja toiset pitävät itseään projektin ohjaajina (H7). Yksi asiakas kuvaili rooliansa näin:

”Ehkä enemmän sponsori, olen se, joka meille tämmöistä raportointi ympäristöä on halunnut ja katson ylhäältäpäin mitä sen ohjelman pitäisi sisältää. Olen se, joka on kaupallisesti tehnyt päätökset kenen kanssa lähdetty eteenpäin ja sopinut ne raamit, miten tehdään.” (H3)

Näiden lisäksi yksi asiakas piti itseään projektin priorisoijana, mihin asiaan keskitytään milloinkin (H8) ja toisen rooli oli kertoa, mitä kenttä ja muut haluavat raportilla olevan (H9). Rooleista puhuttiin hieman eri tavalla, mutta niissä on myös paljon samanlaisia piirteitä.

5.2 Arvonluonti liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa

5.2.1 Asiakkaan rooli arvonluonnissa

Liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa arvonluontiin tarvitaan enemmän kuin itse tuotteen tai palvelun valmistaja. Myös asiakas osallistuu tähän arvonluontiin ja sillä on omanlainen rooli siinä. Käsitykset siitä millainen rooli asiakkaalla voi olla liiketoimintatiedon hallinnan projektissa on vaihteleva. Kaikkien haastateltavien keskuudessa oli itsestään selvää, että myös asiakkaalla on rooli arvonluonnissa (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10). Muutama haastateltava sanoi asiakkaan roolin olevan jopa suuri (H3, H6, H8). Toisena tärkeänä asiana haastatteluissa esille nousi yhteistyön tekeminen asiakkaan ja tuotteen- tai palveluntarjoajan välillä (H1, H7, H8, H10). Haastateltavat uskovat yhdessä tekemisen olevan osa arvonluontia ja ilman sitä arvoa olisi hankala luoda. Yhteistyön lisäksi molemmilla osapuolilla pitää olla vastuuta toiminnasta (H6). Asiakkaan roolista arvonluonnissa sanottiin näin:

”Se on kaksisuuntainen tie. Metsä vastaa siten, miten sinne huudetaan. Asiakas ei vain voi olettaa ja olla huono asiakas.” (H6)

Asiakas ei voi siis omalla huonommalla panoksella olettaa saavansa parempaa palvelua vastapuolelta. Kun molemmat panostavat yhteistyöhön he voivat olettaa saavansa myös hyvää vastapalvelua toiselta.

Tapa, jolla asiakas voi vähintään tuoda omaa panosta arvonluontiin on itsetietoisuus. Itsetietoisuuden tärkeys asiakkaan roolissa nousi haastatteluissa monenkin kohdalla tärkeäksi asiaksi. Kun asiakas on yhteistyössä konsultoivan yrityksen kanssa, hänen pitää olla itsetietoinen, mitä haluaa asiakassuhteelta ulos (H1). Asiakkaan pitää tietää millaista palvelua hän haluaa ostaa ja miksi (H3). Samalla heillä pitäisi olla selkeä näkemys ja kuvaus siitä, mikä heille luo arvoa (H2). Kun osataan hahmottaa mitä palvelua halutaan ja mistä asioista asiakkaille voisi olla arvoa, on arvonluontia helpompi lähteä rakentamaan. Kuten liiketoimintatiedon hallinnan prosessissa tietotarpeet pitää määritellä. Asiakkaan pitää ensiksi määritellä nämä ongelmakohdat mihin näitä

ratkaisuja halutaan (H3). Yksinkertaisesti sanottuna asiakkaan roolin pitää olla päämäärätietoinen, ymmärtää ja tietää mitä halutaan (H1).

Tarpeista ja erilaisista ongelmakohtista ei aina ole helppo keskustella keskenään. Eri organisaatioiden välillä kommunikointi tilanteet voivat olla välillä hankalia. Jotta näistä asioista voidaan keskustella mahdollisimman helposti, pitää sille muodostaa otolliset mahdollisuudet. Esimerkiksi jos puhutaan suurista hankkeista niin organisaatioiden välille pitää luoda sellainen tunnelma, että asioista puhutaan avoimesti (H3). Asiat, mitä asiakas tarvitsee pitää saada tuotua esille helposti, koska palveluntarjoaja harvoin niitä asioita pystyy itse keksimään (H3). Asiakkaan on tärkeä päästä ilmaisemaan itseään.

”Asiakkaan täytyy kertoa, mitä haluaa ja mahdollisimman hyvin määritellä se. Jos ei kerro tarpeeksi tarkasti niin olen itsekin huomannut, ettei siitä välttämättä tule sellainen, kun on halunnut. Mahdollisimman selkokielistä toiveiden esittämistä.” (H9)

Selkokielineen ilmaisu on hyväksi yhteistyölle, sillä asiakas muodostaa pohjan ja perustan siitä millainen suhteesta voi muodostua (H8). Asiakas pystyy omilla odotuksilla ja toiminnallaan ohjaamaan yhteistyötä toivomaansa suuntaan (H8). Näistä päätellen asiakkaalla on iso ja merkittävä rooli arvonluonnissa, minkä myös osa haastatteliijoista toi esille (H2, H6, H8). Asiakkaan voidaan sanoa:

”Määrittävän viitekehyksen ja toimintaympäristön. Sekä asettavan toiminnan tavoitteet mihin pyritään asiakkaana.” (H5)

Vision ja tahtotilan asettaminen on tärkeintä asiakkaan roolissa (H2). Asiakkaan on tarkoitus antaa myös käyttöön tarvittava materiaali ja tueta kumppaniaan yhteistyön tekemisessä (H10). Arvo luodaan yhteistyön kautta eikä siinä kukaan ole yksin (H10). Vastauksista pystytään huomaamaan, että yhteistyön tekeminen avoimesti ja sille oivallisen ympäristön rakentaminen kuuluvat myös asiakkaan rooliin arvonluonnissa. Kaikki haastateltavat olivat ymmärtäneet, että parhaimpiin tuloksiin päästään vain yhdessä tekemällä.

5.2.2 Arvonluontiprosessi ja arvon yhteisluonti

Haastatteluissa huomasi, kuinka kaikki haastateltavat puhuivat arvonluonnista yhteisenä projektina. Kaikkien puheista kävi ilmi, että pelkästään kohdeyritys yksinään ei voi luoda arvoa vaan heidän omaa panostaan tarvitaan mukaan. Arvonluontiprosessista puhuttiin kuitenkin hieman vaihtelevasti haastatteluissa. Toiset haastateltavat toivat paljon laajemmin esille yhteistyössä tapahtuvaa arvon yhteisluontia kuin toiset. Kuitenkin kaikissa haastatteluissa arvonyhteisluonnista jäi enemmän positiivisempi fiilis kuin negatiivinen.

Haastatteluissa pyrittiin saamaan esille asiakkaiden omia odotuksia yhteistyön alusta. Koska monet asiakkaat ovat pitkäaikaisia asiakkaita ja yhteistyön aloituksesta on pitkä aika, kaikki eivät muistaneet tarkalleen yhteistyön alkuaikoja. Tästä huolimatta asiakkaat pystyivät nostamaan joitakin asioita alkuvaiheen odotuksista. Parilla asiakkaalla oli hieman yksinkertaiset ja suhteellisen varmasti toteutuvat odotukset. He odottivat, että kohdeyrityksestä tulee kumppani tekemään heille raportit, mitkä he halutaan (H2, H10). Tämän yhteistyökumppanin oletettiin ottavan meidän raportointiympäristömme haltuun (H10). Nämä odotukset olivat, jokaiselle yhteistyölle oikeastaan itsestäänselvyys, että näin tullaan tekemään. Yleisimpänä odotuksena haastatteluissa asiakkaat mainitsivat yhteistyökumppanin mukana tuoma asiantuntemus ja osaaminen (H2, H5, H6, H9). Esimerkiksi yksi haastateltavista toi asian esille näin:

”Oletuksena, että kaveri [yhteistyökumppani], joka tietää asiat paremmin pystyy tekemään tällaisia asioita.” (H2)

Usein tämän asiantuntemuksen ja osaamisen takana oli, että tätä tietotaitoa ei löydy omasta organisaatiosta, vaan se haetaan muualta.

Asiantuntemuksen lisäksi yksi asiakas pystyi tuomaan konkreettisempia asioita esille, millaisia odotuksia heillä oli yhteistyön alusta.

”Lähdettiin hakemaan joustavuutta, luotettavuutta, nopeutta ja helppoutta. Tehdään asioista määräämuotoisempia ja poistetaan ihmisen erroria siitä välistä. -- Ennusteiden luotettavuutta ja helppoutta ja nopeutta. Säästäisi meiltä aikaa ja virheitä.” (H1)

Tässä haastattelussa asiakas pystyi hyvinkin tarkkaan tuomaan heidän odotuksiaan yhteistyöstä. Kuinka he saivat tiedon käsittelystä paljon tehokkaampaa, ja samalla poistaa tätä ihmisen tuomaa virheellisuutta. Kukaan muu ei nostonut tai ei muistanut omia odotuksiaan näin konkreettisesti. Yksi haastateltava mainitsi, kuinka ei osannut odottaa mitään, mitä kohdeyritys voisi heille tarjota (H3). Osalla asiakkaista oli ollut aiempaa yhteistyökokemusta samasta yhteistyökumppanista mutta toisessa yrityksessä, ennen kuin tämä kohdeyritys oli ostanut sen. Joten näissä tapauksissa asiakkaat odottivat yhteistyön jatkuvan kuin ennenkin ja odottivat yhteistyön olevan jatkossakin helppoa (H6, H7, H8). Tulevilta yhteistyökumppaneilta odotettiin myös joustavuutta työskentelyyn, eikä oletettu heidän tuntevan asiakkaan bisneslogiikkaa heti (H9).

Myöhemmin haastattelussa kysyttiin, onko asiakkaiden odotukset muuttuneet arvonyhteisluontiprosessin edetessä. Mitään suuria odotusten muutoksia asiakkaiden mielestä ei ollut tapahtunut. Odotukset olivat joko pysyneet samoina tai muuttuneet hieman odottavampaan suuntaan. Muutaman asiakkaan mielestä odotukset eivät ole alkuajoista muuttuneet tai jos ovat niin hyvin vähän (H5, H7, H8). Esimerkiksi haastateltavan (H7) mielestä he tiesivät mitä tulevat saamaan ja

sitä saivat. Yksi haastateltava ilmaisi, että mitään odottamatonta ei ole tapahtunut arvonluonnin odotusten osalta (H2).

Haastateltavat, jotka ilmoittivat odotusten muuttuneen jonkin verran, kertoivat niiden usein muuttuneen parempaan tai neutraaliin suuntaan. Odotusten sanottiin muuttuneen ihan aavistuksen verran (H1). Aluksi lähdettiin liikkeelle tietynlaisesta mallista, mikä haluttiin mutta vuosien saatossa se on elänyt mukana (H1). Toinen haastateltava sanoi, kun tätä matkaa on menty eteenpäin, on siinä odotuksetkin muuttunut (H10). Kun teknologia ja meidän ympäristömme tulee tutuksi, yhteistyökumppanilta tulee proaktiivisia havaintoja, kuinka asioita voisi viedä eteenpäin toisellakin tavalla (H10). Haastateltavan (H9) mielestä odotukset muuttuivat hieman, kun tuli uusia kehittäjiä yhteistyöhön. Heille piti selittää hieman tarkemmin asioita, jotta päästiin tekemään hommia (H9). Haastattelujen perusteella odotukset eivät paljoa muuttunut yhteistyön aikana tai sitten asiakkaat eivät vaan osanneet sanoa tai muistaneet miten odotukset ovat muuttuneet. Mitään odottamattomia asioitakaan ei ole yhteistyössä tapahtunut näiden asiakkaiden kohdalla.

Arvon yhteisluonnin odotusten lisäksi haastatteluissa keskusteltiin, miten tämä prosessi on toiminut käytännössä kohdeyrityksen kanssa. Millaisia toimia on mahdollisesti tehty arvon luomiseksi tai miten sitä on toteutettu. Haastatteluissa näitä toimia tuli esille jonkin verran, kuitenkin kauhean laajoihin kuvauksiin ei ryhdytty asiakkaiden puolesta. Toiset toivat toimintansa hyvin napakasti esille. Esimerkiksi kerrottiin, että on keskitetty ympäristö kohdeyrityksen kanssa, missä pystytään operoimaan yhdessä (H10). Yhteistyötä on myös kuvailtu, että ohjataan heidän tekemistään ja pyydetään itse apua, jos tarvitaan jotain työkaluihin liittyen (H7). Tämä yhteistyö on päivittäistä ja joka viikko on viikkopalaveri, missä käydään nykyistä tilannetta läpi (H7). Yhteistyötä tämän asiakkaan näkökulmasta on kuvailtu hyvin tiiviinä. Haastateltava mainitsi jopa yhteistyökumppanin tuntuvan kuin olisi töissä samassa organisaatiossa, sillä yhteistyö on tosi vuorovaikutteista (H7).

Jokaisessa arvonluontiprosessissa on omat toimivaksi koetut tavat luoda arvoa. Muutama asiakasta kertoi kommunikoinnistaan ja kuinka tämä auttaa arvonyhteisluonnissa.

”Tuo lisäarvoa, että voidaan kommunikoida samassa tilassa. Kun kehittäjä on samassa tilassa niin voi kysyä päivän aikana nousseita kysymyksiä. Arvokkaita tilanteita.” (H5)

Tässä tapauksessa kommunikointi samassa tilassa nähtiin toimivaksi. Toinen asiakas taas toi kommunikoinnin hieman eri tavalla esille, mutta kuitenkin piti tätä tärkeänä osana arvon yhteisluonnin tekemistä.

”Kohdeyritys jakoi hyvin avoimesti tietoa, mikä oli meille hyvin oleellista ja jonka avulla pystyttiin määrittelemään omat tarpeemme. Saatiin tietoa eri raportointivälineistä ja alustoista. Näiden tietojen pohjalta päädyttiin hieman erilaiseen ratkaisuun, mitä oltiin aluksi suunniteltu.”

(H3)

Tässä tapauksessa kommunikointi oli avointa molemmin puolin, minkä avulla päästiin mahdollisimman hyvään ratkaisuun arvon yhteisluonnin osalta. Joskus pyyntö työhön liittyen voi olla hieman epämääräinen, niin pitää pystyä kysymään, jos ei ymmärretä täysin (H9). Tässäkin tulee hyvin esille kommunikoinnin tärkeys parhaan tuloksen saamiseksi. Kommunikoinnin lisäksi yhdessä tekeminen mainittiin myös haastatteluissa. Yhdessä tätä tehdään ja samalla luodaan arvoa (H6, H7). Tätä yhteistyötä lähdettiin avaamaan konkreettisten esimerkkien avulla. Esimerkiksi arvon yhteisluonnissa kaikki tuovat uusia ideoita lisää raportteihin ja kehittäjä pystyy näitä pyyntöjä toteuttamaan, mikä tuo lisäarvoa (H6). Lisäksi kehittäjä on itse mukana esittämässä näitä raportteja, jotta saadaan näytettyä kasvot, kuka tämän työn takana on (H6). Yhdessä toimiminen luo myös asiakkaalle luottamusta ja tämän luottamuksen takia asiakas pystyy olemaan vastuussa tehdyistä laskelmista (H7). Kun molemmat ovat mukana toiminnassa pystytään paremmin luottamaan tehtyyn työhön.

Kun yhteisestä arvonluonnista puhuttiin haastatteluissa, kommentit olivat pääosin positiivisia. Haastateltavat pitivät toimintaa enemmän onnistuneena kuin epäonnistuneena. Haastateltavan (H1) mielestä on onnistuttu hyvin arvonluonnin osalta. Haastateltavat toivat keskusteluissa esille erilaisia asioita, missä on onnistuttu arvonluonnin osalta. Esimerkiksi yhteistyökumppaneiden joustavuutta pidettiin hyvänä asiana (H1, H7). Yhteistyökumppanit ymmärtävät meidän aikataulumme ja he pyrkivät toimimaan nopeasti meidän tarpeidemme mukaan (H1, H7). Asiakkaille paljon onnistumisia on tuonut myös kehittäjien tutuksi tuleminen, ja heidän lisääntynyt tuntemus asiakkaan ympäristöstä (H2, H9, H10). Kun kehittäjät ovat tulleet tutuksi, he ovat enemmän itseohjautuvia ja kaikkea ei tarvitse käydä kädestä pitäen läpi (H2). Esimerkiksi ongelmatilanteissa he osaavat ottaa yhteyttä oikeisiin ihmisiin ja viedä asioita oma-aloitteisesti eteenpäin (H2).

”Kehittäjän pitää olla aika oma-aloitteinen näissä asioissa.” (H2)

Oma-aloitteiseksi kehittäjäksi tuleminen vaatii kuitenkin aikaa, eikä se tapahdu hetkessä. Mitä paremmin kehittäjä tuntee ympäristön ja tavat, sitä vähemmän asiakkaan täytyy käyttää aikaa esimerkiksi tehtävien antamiseen (H2, H9). Kun kehittäjällä on paljon kokemusta asiakkaan ympäristöstä, se tuo paljon lisäarvoa asiakkaalle. Esimerkiksi yksi haastateltava puhui heidän kehittäjästänsä näin:

”On sellaista osaamista ja ammattitaitoa tehdä, nähdä ja rakentaa. Saadaan proaktiivista konsultointia, jos on tulossa muutos, niin saadaan apua siihen. Voidaan luottaa siihen mitä tämä kehittäjä puhuu meidän ympäristöstämme.” (H10)

Haastattelujen perusteella kohdeyrityksen yhteistyökumppanin osaamisella ja kokemuksella on paljon merkitystä arvon yhteisluonnin onnistumisissa. Kuitenkin myös yhteistyökumppanin halua saada ratkaistua asiat ja viedä ne maaliin, pidetään tärkeässä osassa toimintaa (H9).

Koska haastateltavat pitivät arvon yhteisluontia enimmäkseen onnistuneena, oli heistä hankala saada irti, jotain epäonnistumisia. Suurin osa oli sitä mieltä, että ei tule mieleen mitään epäonnistumisia (H3, H8, H9). Pienen mietinnän jälkeen, jotkut haastateltava keksivät jotain sanottavaa tähän. Kuitenkin he korostivat, että eivät pidä näitä epäonnistumisina, mutta jos jotain pitää mainita. Näitä asioita oli kommunikoida paremmin asioista, jotka ovat kiireellisiä (H1), joskus olisi voinut edetä nopeamminkin (H2) tai kehittäminen olisi voinut olla proaktiivisempaa (H6). Asiakkaat myös sanoivat, että voisivat itsekkin vaikuttaa näiden asioiden etenemiseen, eikä ole pelkästään kyse kehittäjistä (H1, H6).

Arvon yhteisluonnista lopuksi kysyttiin vielä, kokevatko asiakkaat, arvonluonnin tehokkuuden muuttuneen mihinkään suuntaan yhteistyön aikana. Asiakkaat olivat kahta lukuun ottamatta kaikki tästä hyvin yksimielisiä, että kokevat saavansa nyt tehokkaammin arvoa kuin yhteistyön alkuaikoina (H1, H2, H4, H5, H6, H7, H8, H9). Yksi asiakas ilmaisi olevansa vasta niin alussa yhteistyössä, että ei ole vielä nähnyt ja kokenut kaikkea (H3). Tämä on täysin ymmärrettävää, sillä kyseessä on lyhytaikainen asiakas, jonka kanssa yhteistyötä on tehty vasta alle vuoden verran. Toinen asiakas mainitsi arvonluonnin tehokkuuden pysyneen samana (H10). Asiaa hän perusteli näin:

”Keskustellaan tiimin kanssa, miten toimitaan ja se toimii. Siihen on rakennettu toimintamalli ja tämä toimintamalli on pysynyt samanlaisena.” (H10)

Asiakkaat kertoivat arvon yhteisluonnin tehokkuuden kasvamiseen vaikuttavia asioita haastatteluissa. Esimerkiksi haastateltavat, jotka ovat samasta asiakasorganisaatiosta sanoivat agile-malliin siirtyessään arvon yhteisluonnin tehokkuuden kasvaneen (H5, H6). Tämä siirtymä aiheutti selvän piikin raporttien kehittämisessä (H5), mutta yhteistyö ennen tätä ei kuitenkaan ollut huonoa (H6). Toisena asiana esille nousi ajantoumat edut. Osa asiakkaista mainitsi näistä jo arvon yhteisluonnin onnistumisien kohdalla. Kehittäjien ajantouma kokemus liiketoimintamallista ja datamalleista tekee työstä nopeampaa ja näin saadaan enemmän arvoa (H1, H2, H9). Asiakkaiden mielestä tämä on tuonut merkittävästi enemmän arvoa yhteistyön aikana (H1, H2). Pari asiakasta kertoi yhteistyön merkityksestä tehokkuuden kasvamisessa.

”Koko ajan saadaan enemmän. Mitä enemmän tehdään yhteistyötä ja paneudutaan yksityiskohtiin ja mietitään uutta, niin yhteistyö tiivistyy ja paranee. Tulee enemmän kanssakäymistä.”

(H7)

Yhteistyön parantuessa ja sen tiivistyessä pystytään luomaan arvoa paljon nopeammin ja tehokkaammin. Kun toisen oppii tuntemaan, niin viestintä helpottuu ja oppii samalla lukemaan toista paremmin (H8). Toiselle viestimistä ei tarvitse enää opetella ja se helpottuu päivä päivältä (H8). Näiden takia laadukkaan ja vilkkaan yhteistyön pitäminen on auttanut asiakkaita saamaan tehokkaammin arvoa.

Taulukko 3: Tärkeimmät löydökset arvonyhteisluonnista.

Arvonyhteisluonnin onnistumiset	Arvonyhteisluonnin kehityskohteet
Kommunikointi	Nopeus
Yhteistyö	Kiireellisistä asioista ilmaiseminen
Asiakkaan ympäristön tunteminen	Proaktiivisempi kehittäminen
Osaaminen	Ajan ja osaamisen edetessä, tehokkaampi työskentely

Ylhäällä olevassa taulukossa 3 tuodaan esille arvonyhteisluonnissa eniten esille tulleet onnistumiset sekä kehityskohteet. Pääasiassa haastatteluissa esille tulleet asiat arvonyhteisluonnista olivat positiivisia asioita. Isoimpina asioina esille nousi kommunikointi ja yhteistyön tekeminen asiakkaan ja kohdeyrityksen kanssa. Kommunikointiin ja yhteistyöhön kannattaa panostaa jatkossakin, jotta pystytään luomaan yhdessä arvoa. Asiakkaan ympäristön tuntemukseen ja osaamiseen myös kannattaa panostaa tällaisissa BI-projekteissa. Toisaalta osaaminen karttuu parhaiten ajan kuluessa ja kokemusten lisääntyessä ympäristössä. Joitakin pieniä asioita löytyi myös arvonyhteisluonnin kehittämiseksi. Yleisesti nopeampi ja proaktiivisempi toiminta voisi kehittää arvonyhteisluontia liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa. Varsinkin toiminnan tekeminen proaktiivisemmaksi voi olla hankalaa ja vaatii varmasti keskustelua asiakkaan kanssa, jotta siinä voidaan onnistua. Näiden lisäksi asiakkaan odotukset arvonyhteisluonnin tehokkuudesta kasvaa projektien edetessä. Tähän odotusten kasvamiseen pitää osata vastata, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä arvonyhteisluontiin.

5.2.3 Arvoulottuvuudet

Seuraavaksi haastatteluissa keskusteltiin, millaista arvoa asiakkaat ovat saaneet yhteistyöstä kohdeyrityksen kanssa. Haastatteluissa ilmeni todella paljon erilaisia arvoja, mitä asiakkaat olivat saaneet ja he osasivat tuoda niitä todella hyvin esille. Näitä saatuja arvoja lähdettiin jakamaan Rintamäen et al. (2007) neljään eri arvo ulottuvuuteen, jotka ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen. Saadut arvot jakautuivat epätasaisesti näiden ulottuvuuksien kesken. Esimerkiksi toiminnallisen arvon merkitykset nousivat tässä parhaiten esille. Tämä oli kuitenkin jossain määrin odotettu tapahtuma.

Haastatteluissa mainittiin muutamasta taloudellisesta arvosta, mitä asiakkaat olivat kokeneet. Palvelun hinta kuuluu vahvasti taloudelliseen arvo ulottuvuuteen ja siitä asiakkaat mainitsivat muutaman kerran. Asiakas arvioi aina mitä asiat maksavat, ja mitä he tulevat siitä saamaan (H2). Tällä hetkellä asiakas on esimerkiksi valmis maksamaan hieman korkeampaa hintaa, koska kohdeyrityksellä on kavereita, jotka tuntevat heidän aihealueensa ja tuovat näin enemmän arvoa tuntia kohden (H2). Asiakas on tässä tapauksessa valmis maksamaan enemmän saadakseen tehokasta arvonluontia. Toinen asiakas näkee tämän taloudellisen arvon ulottuvuuden hieman erilaisesta näkökulmasta.

”Paljon on saatu ymmärrystä, miten seuraavaa vaihetta kannattaa toteuttaa ja se tulee näkyväksi, sitten euromääräisinä säästöinä. Kuinka asioita voi ajatella vähän eri tavalla, oppimista.” (H3)

Tässä tapauksessa asiakas näkee yhteistyöstä saamastaan arvosta myös välillistä hyötyä rahassa. Lisäksi palvelun hinnasta mainittiin suhteessa asiantuntijuuteen. Yhteistyössä täytyy löytyä asiantuntijuutta, mutta myös hinnalla on vaikutusta yhteistyön arvon saamiseen (H9). Viitataan lähinnä asiantuntijoiden hinta-laatusuhteeseen.

Toisena arvon ulottuvuutena oli toiminnallinen arvo, joka nousi näissä haastatteluissa eniten esille. Toiminnallisen arvon tarkoituksena on keskittyä asiakkaiden ongelmanratkaisuun (Yrjölä et al. 2019). Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa asiakkaiden saavan eniten toiminnallista arvoa yhteistyöstä kohdeyrityksen kanssa. Yksi toiminnallisista arvoista, joka tuli monen asiakkaan haastattelussa esille oli nopeus (H1, H3, H5, H9, H10). Esimerkiksi asiakkaat ovat saaneet nopeasti vastauksia kysymyksiin (H10), he pystyvät tekemään analyyskejä ja näkemään lopputuloksen nopeammin (H1) sekä pääsevät nopeammin omaan dataan ja järjestelmiin käsiksi (H3). Tärkeintä on myös, että mitään merkittäviä myöhästymisiä ei ole ollut (H9). Yhteistyön kautta asiakkaat ovat saaneet nopeutettua omaa toimintaansa, joka näkyy heillä toiminnallisen arvon

saamisena. Nopeuden lisäksi asiakkaat ovat saaneet yhteistyöstä paljon joustavuutta. Joustavuus nähtiin yhtenä arvoa tuomana asiana yhteistyössä monilla asiakkailla (H1, H2, H6, H8, H9). Joustavuus on näkynyt esimerkiksi näin asiakasorganisaatioissa:

”Vuosisuunnittelu ei olisi ollut mahdollista, sillä tasolla, mitä sitä on kyetty nyt tekemään ilman joustavaa palvelua. Johtuen siitä, että työkalu on niin joustava ja yhteyshenkilö on joustavasti pystynyt kehittämään uusia ratkaisuja sekä vastaamaan ja reagoimaan nopeasti.” (H1)

Joustavuus on myös tehnyt toiminnasta paljon ketterämpää (H2) sekä sen avulla on pystytty reagoimaan välittömästi asioihin (H6). Joustavuus mahdollistaa myös pysymään omissa aikatauluissa, tuottamaan laskelmat ajallaan ja kukaan ei joudu odottelemaan lukuja yhtään ylimääräistä (H8). Kohdeyrityksen joustavuus auttaa asiakasta pysymään omissa aikatauluissaan ja tavoiteajoissa, mikä taas tuo heille arvoa monestakin näkökulmasta.

Yhteistyön lopputulosta pidetään usein itsestäänselvyytenä, että se tuo arvoa asiakkaalle. Kuitenkin moni asiakas toi tämän lopputuloksen arvon esille haastatteluissa. Esimerkiksi raporttien sanottiin tuovan paljon arvoa organisaatioille (H5, H6). Vuosien aikana tehdyn raportin arvo on kasvanut jatkuvasti (H6). Raportti, joka pystytään lähettämään eteenpäin, on tärkeintä, mitä asiakas on saanut yhteistyöltä (H6). Asiakas on voinut täysin ulkoistaa laskennan, joten ilman tätä yhteistyötä heillä ei olisi mitään (H7, H8). Joten heille tämän laskennan arvo voi olla suunnattoman kriittinen (H8). Asiakkaalle tuo paljon arvoa myös se, että tiedonhallinta on yhdessä paikassa (H10). Lisäksi tieto on määrämuotoista, rakenteellista ja vakaata (H10). Huomionarvoista asiakkaan mielestä on, että tällainen rakennettu ympäristö toimii (H10). Näinkin konkreettinen asia kuin toimiva ympäristö tuo paljon arvoa asiakkaalle ja lisää heidän toimintansa hyödyllisyyttä.

Asiakkaat kertoivat haastatteluissa, kuinka kehittäjien ammattitaito luo heille arvoa (H1, H3, H5, H8). Asiakkaiden mielestä kehittäjien ammattitaito ja osaaminen on tärkeässä osassa heille arvonluonnissa (H1, H8). Asiantuntemuksen taso millä päästään kiinni tietojärjestelmiin ja itse dataan, tuo paljon hyötyjä asiakkaalle (H3). Yleisesti ajateltuna, mitä kokeneempia ja osaavampia kehittäjät ovat, sitä tehokkaampaa on työskennellä heidän kanssaan. Esimerkiksi asiakas voi nähdä kehittäjien tietotaidon, osaamisen ja kokemuksen heille arvoa tuottavana asiana (H5). Tällöin työskentely on usein sujuvampaa. Kehittäjien ammattitaidon lisäksi arvoa luovaksi asiaksi mainittiin itse kehittäjät. Asiakkaat ilmaisivat asian esimerkiksi näin, kehittäjät ovat työskennelleet meillä kymmenen vuotta, joten ilman heitä meillä olisi iso aukko paikattavana yhteistyössä (H7). Samat henkilöt ovat pysyneet koko projektin aikana, minkä asiakkaat näkevät heille arvokkaana asiana (H9). Osaajia varmasti löytyy muualta, mutta kohdeyrityksen kehittäjien etuna on

ymmärrys (H2). Asiakkaat tiedostavat kyllä osaajien löytämisen myös muualta, mutta pitävät ainakin tällä hetkellä heidän tuomaa arvoa arvokkaampana, kuin vaihtaisi johonkin toiseen.

Nopeus, joustavuus, itse lopputulos sekä kehittäjät ja heidän ammattitaitonsa olivat eniten esille tulleita arvoja, toiminnallisessa arvo ulottuvuudessa. Haastatteluissa keskusteltiin myös monista muista arvoista, mutta ne eivät nousseet niin monen asiakkaan keskuudessa esille. Tällainen arvo on esimerkiksi helpous. Helppo yhteistyö tuo enemmän arvoa asiakkaalle (H1, H5). Pystytään organisaatiossa opettamaan kaikki samanlaisen ennustepohjan käyttöön, mikä tekee toiminnasta helpompaa (H1). Se aika mikä ennen meni arvon saamiseen, on pienentynyt nykypäivään verrattuna (H1). Pari asiakasta kertoi saavansa arvoa yhteistyössä syntyvästä ymmärryksestä (H2, H6). Raporttien avulla asiakas on saanut parempaa ymmärrystä omasta organisaatiosta ja sen toiminnasta (H2). Tämä ymmärrys organisaation toiminnasta päästää asiakkaan lähemmäksi faktoihin perustuvaa johtamista näiden työkalujen kanssa (H2). Raportista asiakas voi saada myös aivan toisenlaista tietoa, kuten tässä tapauksessa:

”Arvo mitä se luo on se, että opitaan ymmärtämään asiakkaita ja heidän kokemuksiaan. Ymmärretään raportin kautta trendejä, nähdään missä suunnalla asiakaskokemus on oikeilla jäljillä ja missä ei.” (H6)

Mielenkiintoista oli, että vain pari asiakasta mainitsi paremman johtamisen tai päätöksenteon arvoa tuovana asiana. Asiakas (H2) mainitsi, kuinka he ovat yhteistyön kautta saatujen työkalujen avulla pystyneet johtamaan toimintaa entistä paremmin. Raportit nähtiin myös auttavan päätöksenteossa ja niiden käyttö on globaalia ja merkittävää organisaatiossa (H5). Olisi voinut olettaa, että useampi kuin kaksi asiakasta mainitsee tämän päätöksenteosta tulevan arvon, sillä kirjallisuudessa se tuli usein esille.

Yksittäisiä toiminnallista arvoa tuovia asioita näiden edellä mainittujen lisäksi mainittiin myös muutamia. Esimerkiksi asiakas on saanut paljon apua tuotekannattavuutensa selvittämiseen (H8). Koko organisaation tuotekannattavuus on tämän yhteistyön varassa (H8), mikä on kriittistä sen toimimiselle. Asiakas mainitsi myös teknologisten järjestelmien yhteensopivuuden arvoa tuovana asiana (H1). Asiakkaan omat järjestelmät toimivat hyvin yhteen kohdeyrityksen palvelun kanssa. Asiakas mainitsee saavansa kohdeyritykseltä raportin lisäksi paljon erilaisia näkemyksiä toimintatavoista, jotka ovat tuoneet heille arvoa (H2). Näiden lisäksi yksi asiakas mainitsee proaktiivisuuden yhtenä arvoa tuovista asioista näin:

”On osattu ehdottaa sellaisia asioita, mitkä tulee olemaan meille hyödyksi pidemmällä tähtäimellä. On huomattu nyt jo sellaisia asioita, jotka auttavat tulevia projekteja. Pystyy visualisoimaan pidemmälle, mitä olisi mahdollista saada.” (H3)

Viimeisenä toiminnallista arvoa tuovana asiana on luottamus. Asiakas mainitsee, kuinka arvoa tuo se, että luotetaan siihen, että luvut tulevat ajallaan ja ovat oikeita (H8). Heidän mielestään kaikki kiteytyy siihen luottamukseen, esimerkiksi ympäristön tunteminen, asiantuntijuus ja toiminta (H8). Pystyy luottamaan siihen, että asiat hoituvat (H8).

Kolmantena arvo ulottuvuutena oli emotionaalinen arvo. Emotionaalinen arvo määritellään havaituksi hyödyllisyydeksi, joka johdetaan palvelun kyvystä herättää tunteita (Sheth et al. 1991, s.161). Haastatteluista nousi esille joitakin emotionaalisia arvoa, mutta ei läheskään niin paljon kuin toiminnallisia arvoja. Luotettavuus nousi esille toiminnallisen arvon kohdalla luomalla hyödyllisyyttä toimintaan, mutta se herättää myös luotettavuuden tunnetta asiakkaissa. Muutama asiakas koki luotettavuuden tunnetta yhteistyöstä kohdeyrityksen kanssa (H1, H7, H8). Asiakkaan mielestä luotettavuus on kasvanut palveluiden ja yhteistyön myötä (H1). Arvoa tuottava asia heille on se luotto toisen tekemiseen (H7). Se vakaa ja hallittavissa oleva ympäristö on se, mitä lähdettiin hakemaan ja mikä on isoin asia ja herättänyt luottamusta meissä (H10). Luottamuksen lisäksi asiakkaan organisaatiossa on tunnettu arvostusta raporttia kohtaan (H6). Raportin tuomia apuja arvostetaan korkeampaa johtoa myöden ja ihmisten kiinnostus on noussut sitä kohtaan hurjasti (H6). Arvostusta mutta myös hyödyllisyyttä on herättänyt kasvokkain tapahtuvat tapaamiset kehittäjien kanssa (H5). Ennen pandemiaa näitä tapaamisia järjestettiin (H5), mikä on näin myöhemmin osoittautunut merkittäviksi. Yhteistyön edetessä asiakas kuvaili omia tunteuksiaan näin:

”On muuttuneet odotukset ja muuttunut positiiviseen suuntaan. Oletus siitä, missä me tarvitaan apua kohdeyritykseltä ja saadaan hyötyä, oli huomattavasti kapeampi osa alue, kuin mitä se on nyt.” (H3)

Emotionaalisesta arvosta haastatteluissa huomasi, kuinka tunteet olivat usein positiivisia ja muuttuneet juuri positiivisempaan suuntaan yhteistöiden edetessä.

Viimeisenä Rintamäen arvo ulottuvuuksista on symbolinen arvo. Symbolinen arvo on arvohierarkiassa ylimpänä ja se kuvastaa asiakkaan kuluttamisen syvällisempiä merkityksiä (Smith & Colgate 2007). Symbolisia arvoja ei noussut paljoa esille haastatteluissa, mutta muutama sieltä pystyttiin erottamaan. Haastatteluista ehkä parhaiten esille nousi henkisen pääoman merkitys. Asiakkaan saama henkinen pääoma on kehittynyt ja nostanut kyvykkyyttään paljon (H1). Yhteistyö

luo henkistä pääomaa, joka luo asiakkaalle merkityksellisyyttä. Toisena symbolisena arvona nähdään toiminta hyvien yhteistyökumppaneiden kanssa.

”Mutta jos miettii koko yrityksen mielestä, niin me toimitaan sellaisten tyyppien kanssa, joista jää hyvä maku suuhun. Me toivotaan arvonluonnin kautta, että kanssakäymisestä jää molemmien puolin hyvä fiilis.” (H1)

Myös asiakkaan (H10), mielestä tämä arvon saaminen linkittyy tähän tekijäporukkaan. Asiakkaat kokevat saavansa symbolista arvoa toimiessaan hyvien yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi symbolisena arvona pidetään ulos päin tuotettua näkyvää tuotetta (H6). Pystytään tuottamaan raportteja tai laskelmia ulos tästä yhteistyöstä, mikä luo symbolista arvoa asiakkaalle.

Taulukko 4: Projekteista löydettyjä arvoja arvoulottuvuuksittain.

Taloudellinen	<ul style="list-style-type: none"> • Enemmän arvoa tuntia kohden ja valmis maksamaan siitä • Saatu ymmärrys tuo euromääräisiä säästöjä • Asiantuntijoiden hinta-laatusuhde
Toiminnallinen	<ul style="list-style-type: none"> • Erialaisten toimintojen nopeus • Yhteistyön joustavuus • Lopputulos/raportti ja toimiva ympäristö • Ammattitaito • Käytön helppous • Päätöksenteon tuki
Emotionaalinen	<ul style="list-style-type: none"> • Luotettavuus ja luottamus toimintaan ja henkilöihin • Arvostus ja kiinnostus lopputulosta/raporttia kohden
Symbolinen	<ul style="list-style-type: none"> • Henkinen pääoma • Työskentely hyvien yhteistyökumppaneiden kanssa • Raporttien ja laskelmien tuottaminen

Yllä olevassa taulukossa 4 on tiivistetty haastatteluista löydetyt arvot, jotka on jaoteltu näihin neljään eri arvoulottuvuuteen. Selkeästi eniten arvoja löytyy toiminnallisesta arvoulottuvuudesta ja muista arvoulottuvuuksista hieman vähemmän. Näistä voidaan päätellä, että jos halutaan pitää yllä samanlaista arvon tuottamista kannattaa eniten panostaa toiminnallisiin arvoihin.

Kuitenkin jos halutaan kehittää arvon tuottamista voi olla järkevämpää löytää näitä uusia arvoja taloudellisesta, emotionaalisesta tai symbolisesta arvoulottuvuudesta. Tärkein huomio tästä kuitenkin on, että liiketoimintatiedon hallinnan projektit kohdeyrityksessä tuottavat usein miten toiminnallisia arvoja asiakkaille.

5.3 Asiakaskokemus liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa

Tämän vuoksi on tarpeen ottaa huomioon näkökohdat, jotka viittaavat asiakaskäyttäytymisen emotionaaliseen ja irrationaaliseen puoleen (Holbrook ja Hirschman, 1982; Gentile et al. 2007) eli kokemukselliseen lähestymistapaan.

aktiivisiin tavoitteisiin perustuva, prosesseihin kognitiivinen

5.3.1 Asiakkaiden määritelmä hyvästä asiakaskokemuksesta

Kirjallisuuden pohjalta asiakaskokemuksen sanottiin syntyvän asiakkaan ja organisaation osien välillä, mikä tuottaa asiakkaassa jonkinlaisen reaktion. Kaikkien näitä reaktioiden kosketuspisteitä pitää tutkia yhdessä kokonaisuuden saamiseksi asiakaskokemuksesta (Gentile et al. 2007). Tässä luvussa syvennytään enemmän asiakkaiden omiin mielipiteisiinsä hyvästä asiakaskokemuksesta.

Kuten aikaisemmin haastateltavilta kysyttiin asiakkaan roolista arvonluonnissa, heiltä kysyttiin myös millaisena he näkevät hyvän asiakaskokemuksen. Jokainen haastateltava kokee hyvän asiakaskokemuksen eri tavalla, mutta silti samat teemat esiintyivät haastateltavien vastauksissa. Suurimpana asiana asiakkaat kokivat hyvässä asiakaskokemuksessa hyvän kommunikaation ja tarpeiden kuuntelun (H5, H6, H8, H9, H10). Hyvässä asiakaskokemuksessa kommunikaation pitää toimia molempiin suuntiin ja olla mahdollisimman avointa ja rehellistä (H5, H6). Kun kommunikointi on selkeää, pystytään ymmärtämään toisia paremmin (H8). Tärkeää on kuunnella asiakasta ja sen tarpeita (H10) sekä samalla osoittaa kiinnostusta heitä kohtaan (H9). Hyvässä asiakaskokemuksessa toimittajan ja asiakkaan pitää uskaltaa sanoa toisilleen kaikkia asioita eikä pelätä sanomisiaan (H6). Hyvä kommunikaatio pitää sisällään monia edellytyksiä hyvään asiakaskokemukseen. Kommunikaation lisäksi haastateltavat arvostivat hyvässä asiakaskokemuksessa yhdessä tekemistä (H6, H7, H8, H9). Yhteistyö ei saa olla pelkkää käskyttämistä, vaan kaikkien pitää päästä sanomaan omia ehdotuksia ja ajatuksia (H7, H8). Hyvää yhdessä tekemistä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Luotettava sparrauskaveri, jonka kanssa voi pallotella asioita. --Tuo oman näkemyksen esille, jotta yhteistyö on hedelmällisempää. Tehdään asioita matalalla kynnyksellä. Helpottavaa, että toisella puolella on semmoinen henkilö, joka tietää mitä nämä ihmiset tarvitsevat.” (H8)

Hyvässä asiakaskokemuksessa kumppani on sellainen, että ei välttämättä edes huomata työskentelevänsä eri organisaatioissa (H6).

Hyvässä asiakaskokemuksessa asiakkaan odotuksiin vastataan. Esimerkiksi asiakas saa vastauksia siihen mihin haluaakin (H1). Asiakastarve tulee täytettyä ja samalla asiakas tietää missä mennään asioiden suhteen (H2). Joskus jopa hyvässä asiakaskokemuksessa näitä odotuksia ylitetään (H1, H2) ja toimitaan proaktiivisesti (H1). Jotta asiakkaan odotuksiin pystytään vastaamaan niin usein heidän tarpeisiinsa tarvitaan ratkaisu. Tämä tarpeisiin vastaaminen nousi esille myös haastateltavien puhuessa hyvästä asiakaskokemuksesta (H3, H10). Isosti tähän liittyy se, että saa sellaista palvelua tai tukea, joka auttaa meitä arvonluonnissa (H3). Pyritään lähinnä siihen, että löydetään yhteistyön avulla tarpeeseemme ratkaisu (H10).

Tarpeita voi asiakkailta olla monenlaisia, mutta yhteisenä piirteenä on yleensä osaamisen hakeminen, koska sitä ei löydy omasta takaa. Haetaan ulkoista kumppania, sillä koetaan tarvitsemme ulkoista vahvistusta omalle osaamiselle (H3). Etsitään sellaista kumppania, joka oikeasti tietää mitä tarvitsemme ja pystyy tuottamaan meille sellaista tukea, mitä tarvitaan (H3). Ei tarvitse täysin olla asiakkaan näköistä vaan myös konsultoinnin puolelta tulisi omia asioita esille, mitä asiakas ei aina ymmärrä (H10). Asiakkaat arvostavat hyvässä asiakaskokemuksessa asiantuntijuutta ja kokemusta (H1, H8, H9). Asiantuntijuus vaikuttaa vahvasti moneen muuhunkin onnistumiseen yhteistyössä. Tätä ammattitaitoa lähdetään hakemaan monistakin eri syistä, esimerkiksi:

”Palvelualltius ja asiantuntijuus, koska siksi niitä palveluja halutaan, kun ei osata itse tehdä.”

(H9)

Tässäkin taas tulee esille asiantuntijuuden hakeminen, koska sitä ei omasta organisaatiosta löydy. Sen takia myös sitä pidetään osana hyvää asiakaskokemusta. Myös paljon yksittäisiä asioita nousi esille, mikä vaikuttaa hyvään asiakaskokemukseen. Esimerkiksi toiminnan pitäisi olla nopeata ja joustavaa (H1). Asiakas ei saisi kokea yhteistyötä liian vaivalloisena tai kuormittavana (H2). Samalla yhteistyö ja toiminta siinä pitäisi olla läpinäkyvää (H2). Lisäksi sen pitäisi perustua yhteiseen luottamukseen ja kunnioitukseen. Esimerkiksi näillä pienillä asioilla voidaan kehittää asiakaskokemusta haastattelujen pohjalta.

Kirjallisuuden mukaan asiakaskokemusta voidaan tarkastella kahdesta eri lähestymistavasta. Nämä lähestymistavat ovat perinteisempi kognitiivinen lähestymistapa ja kokemuksellinen lähestymistapa. Haastatteluista löytyi molempiin lähestymistapoihin liittyviä positiivisia asiakaskokemuksia. Esimerkiksi kognitiivisempaan lähestymistapaan liittyi enemmän asiakkaiden odotuksiin vastaaminen ja sellaisen palvelun tai tuen saaminen, joka auttaa asiakasta itse luomaan

arvoa. Kun taas kokemukselliseen lähestymistapaan liittyi enemmän hyvä kommunikointi sekä asiakkaan vaivattomuuden tunne.

5.3.2 Yhteistyön asiakaskokemukset

Asiakaskokemus nähdään usein asiakkaan ja yrityksen välisessä toiminnassa. Jokainen yksilö kokee asiat eri tavalla, jolloin asiakaskokemukset ovat usein todella yksilöllisiä. Jokaisella asiakkaalla oli hieman erilaisia odotuksia millaista asiakaskokemusta tuli saamaan yhteistyöstä. Kohdeyrityksen kanssa päädyttiin tekemään yhteistyötä, koska samoista kehittäjistä oli aiempaa kokemusta (H9). Vaikka sama tuttu kehittäjä ei ollut yhteistyössä mukana tiedettiin, että hän voi tarvittaessa auttaa toisia kehittäjiä (H9). Lisäksi odotukset eritasoisiiin kehittäjiin olivat myös erilaiset (H8). Mitä kokeneempi kehittäjä sitä suuremmat odotukset meillä oli (H8). Odotukset ja tarve oli laidasta laitaan, minkä takia odotettiin kumppanuutta kohdeyritykseltä (H10).

Haastatteluissa kysyttiin asiakkailta, millainen asiakaskokemus heillä oli yhteistyön alkaessa. Asiakkaat kokivat yhteistyön aloituksen ja siitä saaneen kokemuksen enemmän positiivisena (H2, H8, H9, H10). Hyvinä asiakaskokemuksina asiakkaat mainitsivat kehittäjien hyvän meiningin, yleisen hyvän fiiliksen ja innokkuuden työn tekemisessä (H1). Koska osa haastateltavista asiakkaista oli kyseisen yhteistyön alkuaikoina toiminut eri yrityksen kanssa, jonka kohdeyritys on myöhemmin ostanut, nousi haastatteluissa myös näistä yrityksistä asiakaskokemuksia. Yhteistyötä on pidetty hyvänä aiemman yrityksen kanssa (H1, H10) myös ennen kuin kohdeyritys oli ostanut tämän yrityksen (Näissä tapauksissa kehittäjät eivät muuttuneet yritysoston aikana). Asiakaskokemusta kuvattiin lähinnä aiemman yrityksen kanssa olevan positiivista, eikä asiakaskokemuksia sen laajemmin avattu.

Hyviä asiakaskokemuksia kohdeyrityksen kanssa tuli esille myös muitakin. Yksi asiakas on esimerkiksi saanut avoimesti paljon tietoa yhteistyökumppanin puolelta, minkä on kokenut hyvänä asiakaskokemuksena (H3). Tämän avoimen tiedon avulla on pystytty tiedostamaan, millaista osaamista kehittäjillä on ja samalla tehostamaan omaa yhteistyötä (H3). Kuitenkaan tietoa ei olla jaettu myyntinäkökulmasta, vaan helpottaakseen asiakkaan toimintaa (H3). Monet positiiviset asiakaskokemukset liittyvät kohdeyrityksen kehittäjiin. Kehittäjien osaamisen on sanottu olevan hyvällä tasolla verrattuna aikaisemmin koettuihin kehittäjiin (H5). Yhdessä tapauksessa yksi kehittäjistä on ollut entuudestaan tuttu, mikä on tuonut hyvää asiakaskokemustaan.

”Tiesin jo konsultin vastapuolella, kun tulin tähän. Oli historiassa kokemusta työskennellä hänen kanssaan. Ympärillä olevasta tiimistä huokuu, että asiat menisivät kuten ne olisi edellisessä elämässä menneet. Minun oli henkilökohtaisesti helppo siirtyä osaksi tätä porukkaa.” (H8)

Myös toisessa tapauksessa entuudestaan tuttu kehittäjä, kokosi uuden tiimin asiakkaalle, jolloin asiakas pystyi luottamaan, että tulevat saamaan osaavia ihmisiä tiimiin sekä apua tarvittaessa tutulta kehittäjältä (H9).

Yhteistyön aloituksessa negatiivisia asiakaskokemuksia oli huomattavasti vähemmän kuin positiivisia. Lisäksi nämä negatiiviset kokemukset olivat hyvin pieniä asioita kokonaisuudessaan. Yhteistyön alussa asiakas on kokenut hieman epäselvyyttä mutta ei ollut kyse siitä, että palvelu olisi huonoa (H1). Epäselvyyttä oli siitä, kehen otetaan yhteyttä ja mistä asiasta (H1). Tämä asia oli asiakkaan mielestä kaivamalla kaivettu. Toisena huonompana asiakaskokemuksena oli yritys-kaupan aikana kehittäjän vaihtuminen, mikä vaikutti oppimiskäyrään (H2). Kehittäjien vaihtuminen on ihan ymmärrettävää, mutta piti asiakkaana käyttää silloin enemmän aikaa opettamiseen, mikä nähtiin hieman negatiivisena kokemuksena (H2).

Yhteistyön alkuvaiheen kokemusten lisäksi haastatteluissa keskusteltiin yleisesti asiakaskokemuksesta ja siinä nousi esille paljon positiivisia kokemuksia yhteistöistä. Lähes kaikki asiakkaat olivat sitä mieltä, että yhteistyön toteuttamisessa on onnistuttu (H2, H3, H4, H5, H6, H7, H9, H10). Suurimpia onnistumisia asiakaskokemuksessa oli asiantuntijuuden kokeminen (H1, H3, H9). Asiantuntijuus on ollut hyvää, molemmat seniorit ja juniorit ovat olleet hyviä (H9). Vaikka yksi hyvä kehittäjä oli lähtenyt, saatiin toinen hyvä nopeasti tilalle (H9). Yhteistyön on koettu olevan joustavaa, mikä on nähty positiivisena kokemuksena (H1, H2, H6). Kehittäjät ovat aina käytettävissä (H6) ja tehneet töitä silloin kun on tarve (H2). Lisäksi positiivisina asioina nähdään ketteryys (H2), helppous (H8) ja avoimuus (H6). Hyvästä asiakaskokemuksesta mainittiin esimerkiksi näin:

”Vaikka ollaan erityyppisiä toinen business henkinen ja toinen enemmän tekninen niin on jaksanut kuulla juttujani, jotta lopulta ymmärtää.” (H6)

On oltu myös kehittäjien toimintaan tyytyväisiä, joiden kanssa on toimittu yhdessä (H5). Meidän tarpeeseemme on löytynyt sellaisen tason seniori kehittäjä, jolla ei mene sormi suuhun (H10). Tekijät pystyvät toteuttamaan sen, mitä pyydetään ja saavat ratkaisuja tehtyä (H10). Yhteistyössä ylimääräinen byrokratia on ollut minimoituneena, mikä on vaikuttanut positiiviselta kokemukselta (H2). Yksi asiakas kokee, että on saanut enemmän mitä on odottanut (H3). On uskallettu tehdä ehdotuksia ja kysyä kysymyksiä, jotka johtavat siihen, että itse tajutaan millä tavalla asiat sittenkin kannattaa tehdä (H3).

Asiakkailta tuli paljon positiivisia kokemuksia esille, mistä he kertoivat paljonkin haastatteluissa. Esimerkiksi asiakkaan mukaan on pystytty tarjoamaan vastauksia ongelmiin ja kysymyksiin, mitä heillä oli (H1). Koskaan ei ole tullut sellaista tilannetta, että ei olisi pystynyt toteuttamaan jotain

asiaa (H1). Yksi asiakas koki positiivisena kokemuksena sen, kuinka kohdeyritys uskaltanut kertoa asioita avoimesti heille (H3). Aina tällaista avointa suhdetta ei ole (H3). Yhtenä konkreettisenä kokemuksena asiakas toi esille tällaisen tapauksen, missä yhtä raporttia oli yritetty rakentaa vuoden verran ja kohdeyritykseltä tuli kehittäjä, joka lopulta onnistui siinä (H5). Yhteistyön aikana on aina tullut palvelluksi tehokkaalla aikataululla kehittäjien puolesta, eikä ikinä ole tullut tunnetta, että omat pyynnöt kuormittavat (H6). Samalla yhteistyö on muuttunut paljo tiiviimmäksi ja konkreettisemmaksi, eikä ole enää niin häilyvää (H6). Kehittäjät joustavat myös omissa työajoissaan, tekevät tarvittaessa jopa iltaisin tai viikonloppuisin töitä (H7). Lisäksi meidän ongelmien takia ovat pystyneet joustamaan, että välillä ei tehdä ollenkaan töitä ja välillä taas hieman enemmän (H9). Positiivista on ollut, että pysytään aikatauluissa etätyöstä huolimatta (H9).

Positiivisten asiakaskokemuksien lisäksi haastatteluissa keskusteltiin, missä yhteistyön toteuttamisessa on epäonnistuttu ja missä voitaisiin toimia toisin. Tämä aihe osoittautui hieman haastavaksi ja haastateltavilta piti kysyä enemmän tarkentavia kysymyksiä ennen kuin saatiin vastauksia. Moni vastasikin, että ei ole mitään kokemusta, minkä olisi voinut tehdä toisin tai ei ole kokenut epäonnistumista (H3, H5, H6, H9). Lopulta muutamilta asiakkailta nousi, joitakin pieniä juttuja esille. Esimerkiksi toiminnan nopeudesta mainittiin pariin kertaan. Pääsääntöisesti asiat toimivat, mutta välillä virheiden selvittely kestää kauan ja itse asiakkaana voisi toivoa nopeampaa ratkaisua (H10). Aina tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, mutta on sellainen asia, joka nousee eniten esille asiakaskokemuksen negatiiviselta puolelta (H10). Korona ja etätyöskentely on vaikuttanut toiminnan nopeuteen hidastavasti (H9). Ennen kun työskenneltiin yhdessä samassa tilassa kokopäivän asiat, etenivät nopeammin (H9). Asiat etenevät nytkin eteenpäin, mutta etätyöllä on ollut hidastavia vaikutuksia (H9).

Asiakaskokemuksissa muita negatiivisia asioita, mistä haastatteluissa keskusteltiin, oli kokonaisuuden katsominen. Kehittäjien olisi hyvä tarkastella kokonaisuutta enemmän eikä vain sitä tiettyä epäkohtaa (H7, H8). Tämä asia tulee esille, kun pitäisi hoitaa samalla kaikki samanlaiset epäkohdat kuntoon, tehdä kokonaisvaltainen läpikäynti, mutta aina näin ei tapahdu (H7).

”On vaan oletettu, että kerrotaan tämä asia ja kaikki muutkin hoituvat. Ei ehkä olla vaan osattu kommunikoida täältä puolen asiaa.” (H7)

Saman asian nosti esille myös toinen asiakas. Asiakas oli kuvitellut, että yksi ohjeistus riittää ja kehittäjä tajuaa asian koskevan koko liiketoimintaa, eikä vain sitä yhtä kohtaa (H8). Asiakas ei osaa sanoa liittyykö tämä kokemukseen, kehittäjän persoonaan vai mistä asia johtuu (H8). Asiakkaan mielestä kauaskatseisuutta voisi aina olla lisää (H1). On arvokasta, että yhteistyökump-

pani haastaa asiakkaan näkökulmia, esimerkiksi kertomalla miten jatkossa voisi tehdä (H1). Kauaskatseisuus on toiminut kohdeyrityksen kanssa, mutta aina sitä voisi olla enemmän (H1). Lisäksi tekeminen voisi aina olla järjestelmällisempää (H9). Samantyyppistä tietoa on monessa paikassa ja samoilla asioilla on eri nimityksiä (H9). Järjestelmällisempi toiminta voisi parantaa asiakkaan kokemuksia yhteistyöstä.

Yhden asiakkaan mielestä ihan varmasti on paljonkin asioita, mitä voisi tehdä toisin (H2). On paljon teknisiä asioita, mitä voisi tehdä fiksummin tai paremmin, mitä on tajuttu projektin edetessä (H2). Toisaalta asiaan kuulu edetä ketterästi ja kaikkea ei tarvitse määritellä tarkasti (H2). Varmasti olisi voitu toimia paremmin puolin ja toisin (H10). Mutta kun tarkemmin miettii ympäristöä ja aikatauluja, niin en osaa sanoa olisiko silti löydetty yhtään jouhevampaa toimintamallia (H10). Kohdeyrityksen kehittäjiin liittyi myös muutama kokemus, missä voisi toimia paremmin. Yksi asiakas ilmaisee huolensa, kuinka ollaan tavallaan tiettyjen ihmisten varassa tällä hetkellä (H2). Vaikka yhteistyössä ollaan yrityksen kanssa, mutta lopulta yritys ei tunne meidän asiointamme vaan nämä henkilöt tuntevat ja tässä on pieni riski (H2). Lisäksi yksi asiakas on kokenut, että kehittäjällä on kestänyt hetki tulla avoimeksi yhteistyössä (H6). Tietenkin kyseessä on persoona kysymys, eikä asiakas näe tätä epäonnistumisena (H6). Joissakin yhteistöissä juniori kehittäjien ottaminen mukaan on nähty hieman huonompaa kokemuksena (H1, H7, H10). Ei niin kokeneiden kehittäjien ottaminen mukaan on usein aiheuttanut toiminnan tökkimistä (H10). Kyse tässä voi olla heidän huonosta ohjauksestansa ympäristöön tai dokumentaation puutteesta (H10). Kokemus näissä tilanteissa voi näkyä siinä, että ei osata ajatella niin laajasti (H7). Huonompaa asiakaskokemusta on koettu myös, kun testaus ja validointi vaihe tulee asiakkaalle liian aikaisessa vaiheessa (H8). Tällöin laskentaan ei voida vielä täysin luottaa (H8) ja ylätason tarkastamista ei olla tehty ja huomataan itse siellä virheitä (H7, H8).

Haastatteluissa keskusteltiin myös yhteistyön asiakaskokemuksista, mitkä vaikuttavat yhteistyön jatkumiseen. Näiden muiden positiivisten asiakaskokemuksien lisäksi mainittiin muutamia asioita. Yhden asiakkaan mielestä aina yhteistyössä se lähtee siitä, että henkilökemiat toimivat (H1). Henkilökemioiden tärkeys ja asiakaskokemuksen syyt yhteistyön jatkamiseen mainittiin myös asiakkaan puolesta näin:

”Suhde, mikä on kehittynyt ammatillisessa muodossa, osaamistasossa ja ymmärryksessä meidän liiketoimintaamme kohtaan. Henkilökemiat ovat erittäin mukavaa, leppoisaa ja kivaa tehdä yhteistyötä näiden henkilöiden kanssa. Se on myöskin vaikuttanut siihen.” (H1)

Näistä vastauksista nähdään, että yhteistyön jatkumiseen ei vaikuta pelkästään arvontuotto, vaan yhteistyön sujuvuudella on myös vaikutusta. Yksi asiakas ilmaisee, että niin kauan kuin heidän järjestelmänsä käytetään ja konseptia laskemiseen käytetään meillä ei ole kauheasti muuta vaihtoehtoa kuin jatka yhteistyötä (H7). Tähän kuitenkin samassa projektissa oleva asiakas vastaa, että aika vahva viesti, että tehkää mitä huvittaa, mutta emme pysty teistä luopumaan (H8). Kuitenkaan kukaan ei ole korvaamaton ja kaikki on uudelleen rakennettavissa (H8).

Taulukko 5: Asiakaskokemuksen onnistumiset ja kehityskohteet.

Positiivisia asiakaskokemuksia	Kehityskohteita asiakaskokemuksissa
Kohdeyritys jakanut avoimesti paljon tietoa helpottaakseen toimintaa.	Joistakin asioista jäänyt epäselvyys.
Kehittäjien asiantuntijuus ja joustavuus.	Kehittäjien vaihtuminen projektin aikana.
Saatu aina ratkaisu ongelmiin tai vastaus kysymyksiin.	Virheiden selvittely välillä kestää kauan.
Tiivis ja onnistunut yhteistyö	Kehittäjien kokonaisvaltaisempi katsomus.
Toiminnan ketteryys, helppous ja avoimuus.	Tiettyjen kehittäjien varassa oleminen.
Saanut enemmän, mitä odottanut yhteistyöltä.	Juniori kehittäjien mukaan ottaminen.
Hyvät henkilökemiat.	

Taulukossa 5 on lueteltuna tärkeimpiä asiakaskokemuksen onnistumisia sekä mahdollisia kehityskohteita. Pääosin asiakaskokemuksen tuottamisessa on onnistuttu ja asiakkaat mainitsivatkin monia positiivisia kokemuksia. Asiakkaat arvostivat esimerkiksi avointa ja tiivistä yhteistyötä, kehittäjien tiedonjakoa ja joustavuutta. Ylläpitämällä näitä asioita yhteistyössä, päästään jo pitkälle hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. Hieman vaikeampia asioita ylläpitää voi olla asiantuntijuus ja erilaisiin ongelmiin ratkaisujen antaminen. Kuitenkin kaikkiin näihin asioihin kannattaa pyrkiä, jos asiakaskokemusta halutaan kehittää. Näiden lisäksi pieniä asioita kehityskohteitakin nousi esille, mihin kohdeyrityksen kannattaa jatkossa keskittyä enemmän. Kun näitä kehityskohteita lähdetään parantamaan, kehittyy asiakaskokemus varmasti kohdeyrityksen liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa.

5.3.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys sisältyy asiakaskokemuksen käsitteeseen. Asiakastyytyväisyys kuvaa asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä saamastaan arvosta. Haastatteluissa asiakkailta sivuttiin heidän tyytyväisyyttään yhteistyöhön ja siinä olevaan arvonluontiin. Asiakkailta ei suoraan kysytty heidän tyytyväisyyttään yhteistyöhön, mutta aihetta sivuttiin keskustelun lomassa useammankin kerran. Pääasiassa vastaukset olivat positiivisia, eikä tyytymättömyyttä paljoa löytynyt keskusteluista. Tosi moni asiakas kertoikin olleen tyytyväinen yhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa (H1, H3, H5, H7). Myös monien asiakkaiden odotukset ovat täyttyneet, siltä osin mitä oli odotettukin (H1, H3, H5, H8). Yhdessä haastattelussa nousi esille, kuinka kohdeyrityksen tekemä osto vaikutti heidän tyytyväisyyteensä. Vaikka organisaatio vaihtui ja yritysosto tapahtui tyytyväisyys toimintaan, pysyi samana (H1). Haastatteluiden ainoalla lyhytaikaisella asiakkaalla oli hieman eriävä vastaus yleiseen tyytyväisyyteen.

”Yhteistyö on kuitenkin suhteellisen lyhyt ja kontaktia on ollut muutamaaan asiantuntijaan, mikä ei välttämättä anna koko kuvaa, mutta on ollut meille hyvä.” (H3)

Mitään yllättävää tässä vastauksessa ei ollut, sillä lyhyttä yhteistyötä on vaikea laajemmin arvostella. Myöskään kyseisissä yhteistöissä harvoin pystyy yleistämään muutaman kehittäjän toimintaa koko organisaatioon. Osa asiakkaista ilmaisi, että ei keksi mitään tai ei ole mitään, mikä huonontaisi tätä tyytyväisyyttä yhteistyössä (H2, H3). Esimerkiksi toinen ilmaisi asiansa, että ei ole mitään operatiivista asiakaskokemusta, mikä olisi hiertänyt (H2). Tyytyväisyyttä on siis huomattavasti enemmän, kuin tyytymättömyyttä kyseisissä yhteistöissä.

Asiakkaat osoittivat haastatteluissa suurta tyytyväisyyttä yhteistyökumppaneihinsa. Kohdeyrityksen kehittäjiä on sanottu esimerkiksi huipputyypeiksi (H7). Asiakas on ollut tyytyväinen yhteistyökumppaneiden toimintaan ja on niistä laittanut palautettakin heidän esimiehellensä (H1). Kuten monessa muussakin asiassa ammattimaisuus ja kokemus on suuressa osassa, kuten myös asiakastyytyväisyydessäkin se on noussut esille. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä heidän yhteistyökumppaninsa ammattimaisuuteen ja kokemukseen (H3, H8, H9). Asiakas ilmaisee, kuinka tekee mieluiten töitä sellaisten ihmisten kanssa, jotka tuntevat heidän bisneslogiikkansa (H9). Tyytyväisyyttäkokemukseen ilmaistaan myös tällaisella tavalla:

”Huomataan, että on valittu oikea kumppani sen myötä tähän yhteistyöhön.” (H3)

Toinen asiakas kertoo olevan tyytyväisiä varsinkin yhteistyökumppaneiden seniori päähän (H10). Tyytyväisyyttä nähtiin myös siinä, että yhteistyössä olevat konsultit eivät ole poistuneet projekteista (H9). Yksi asiakas antoi esimerkin, jos teknologisista syistä jouduttaisiin vaihtamaan alustaa, asiakas haluaisi jatkaa kuitenkin saman kehittäjän kanssa (H6). Vaikka rahalla varmasti

olisi vaihdoksessa osuutta, mutta tämä asiakas haluaisi painottaa saamaansa hyvää kokemusta (H6). Tyytyväisyyden ilmaistaan tulevan suuresti henkilöistä ja heidän osaamisestaan. Näiden lisäksi tyytyväisyyttä osoitetaan asiakkaan käytössä oleviin resursseihin, mihin luotetaan ja uskotaan (H10). Myös järjestelmiin ja ympäristöön tehtyihin ratkaisuihin on osoitettu tyytyväisyyttä (H10).

Muitakin yksittäisiä asioita nousi esille haastatteluista, kun keskusteltiin asiakastyytyväisyydestä. Esimerkiksi joustavuuteen oltiin tyytyväisiä. Joustavuus tuli myös esille arvoa tuottavana asiana, mutta siihen asiakas osoitti myös tyytyväisyyttään (H8). Näillä raameilla ollaan kyllä tyytyväisiä, joustavuutta löytyy, tehdään töitä, kun on hoppu ja otetaan löysemmin, kun ei ole kiire (H8). Tyytyväisyyttä on sanottu tulevan pienistä onnistumisista (H2, H5). Esimerkkinä asiakkaan kommentti tästä:

”Pieniä positiivisia yllätyksiä. Esimerkiksi: ai, tämä asia hoitu näin nopeasti tai teit tämän asian tällä tavalla, vaikka minä pyysin näin.”(H2)

Tässä selvästi on oltu tyytyväisiä kehittäjän omiin ratkaisuihin, mitä asiakas ei osannut itse nähdä. Nämä viikoittaiset pienet onnistumiset, missä korostuu asiantuntijuus ja ongelmanratkaisukyky, minkä avulla saadaan asioita ratkaistua (H5). Kehittäjien proaktiivisuuteen on oltu myös tyytyväisiä. Kehittäjät osaavat niin sanotusti katsoa kulman taakse millaiselle kehitykselle voisi olla tarvetta (H1). Esimerkiksi he osaavat kertoa mihin suuntaan työkaluja kannattaa kehittää (H1). Koko kohdeyritystä kohtaan osoitettiin myös tyytyväisyyttä. Kun kyseessä on suuri yritys ja tulee sellainen tilanne, että tarvitaan konsultointia laajemmalla alalla, voidaan luottaa siihen, että organisaatiolta sitä löytyy (H10). Tiedetään lisäksi, että kohdeyrityksellä on useita toimittajia siellä, jos joskus koetaan tarvitsevamme niiden ratkaisuja (H10). Lisäksi yksittäisenä huomiona haastatteluissa tuli esille, että kohdeyrityksen suunnalta ei ole tullut liiallista tyrkytystä asioista (H3). Asiakkaan mielestään tällainen palvelujen liiallinen tyrkyttäminen väärään aikaan on ärsyttävää, mutta he eivät onneksi ole semmoista kokeneet ja ovat olleet siihen tyytyväisiä (H3). Asiakkaat olivat moniin asioihin yhteistyössä tyytyväisiä ja varsinkin heidän odotuksiinsa oli vastattu ja yhteistyökumppaneihin oltiin tyytyväisiä.

Aivan haastattelun loppupuolella asiakkaiden tyytyväisyyttä kysyttiin suoraa pyytämällä heiltä arvosana yhteistyöstä ja antaa tälle arvosanalle perustelut. Arvosanat piti antaa asteikolla neljästä kymmeneen, ja arvosanat kaikilta haastateltavilta olivat vähintään hyviä tällä asteikoilla. Annetut arvosanat asettuivat välille kahdeksasta jopa kymmeneen. Taulukossa 6 on nähtävillä kaikkien haastateltavien, paitsi haastateltavan numero neljä, antamat arvosanat sekä tiivistetyt perustelut annetusta arvosanasta.

Taulukko 6: Haastateltavien arvosanat perusteluineen.

Haastateltava	Arvosana	Perusteluita
H1	9	Korostaa tiettyjä henkilöitä, jotka toimivat joustavasti ja nopeasti. Jätetään kehitykselle varaa. Melkein täydellistä tietyn henkilön osalta.
H2	9	Ei vertailupohjaa muihin tämän alan tekijöihin. Ketterää toimintaa ja itseohjautuvat kaverit. Mutta ei täydellistä.
H3	10	Aina voisi alentaa hinnan takia. Asiantuntijuus hyvää ja on saatu enemmän kuin odotettu. En keksi mitään, mikä voisi alentaa arvosanaa.
H4	-	-
H5	9 tai 9-	Kertoo tyytyväisyyden tasosta ja osaamisesta, mitä arvostetaan. Kommunikointi helppoa.
H6	10	Perustuu yhteistyökumppaniin ja sen innovatiivisuuteen sekä proaktiivisuuteen. Helppo tehdä töitä ja pysytään aikataulussa.
H7	8–9	Aina on jotain parannettava. Todella tyytyväinen olen. Menee lähemmäksi kiitettävää toimintaa.
H8	9	Enemmän lähempänä kiitettävää, mutta aina on parannettavaa.
H9	9	NPS:n mukaan 8 ei ole hyvä, joten 9. Kaikista hankaluuksista huolimatta on päästy eteenpäin. On päästy siihen, mihin pitikin. Ei ikinä anneta 10, pitää olla parantamisen varaa.
H10	8	Arvostan pysyvää tiimiä ja, että he tuntevat meidän ympäristömme. Koko ajan kehitetään ja otetaan meidän tarpeemme huomioon. Yhteistyö toimii ja saadaan vastaukset nopeasti. Arvosanaa painaa alas virhetilanteiden ja dokumentaation puute.

Taulukosta 6 huomataan, että pääasiassa arvosanat ovat olleet hyviä ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä yhteistyöhön kokonaisuudessa. Perusteluissa oli paljon positiivisia asioita, minkä sannoniin lisäävään tyytyväisydentasoa. Näitä arvosanoja nostavia asioita oli esimerkiksi se, että kokonaisuudessaan on oltu tyytyväisiä yhteistyöhön (H5, H7, H10) ja odotukset ovat täyttyneet

jopa ylittyneet (H3, H9). Yhteistyössä on korostettu yhteistyökumppaneita, jotka ovat suoriutuneet erinomaisesti (H1, H5, H10). Myös heidän asiantuntijuutensa ja kokemuksensa nostaa tyytyväisyyttä ja arvosanaa (H3, H5, H10). Hyvä kommunikointi ja helppo yhteistyön tekeminen parantavat myös arvosanaa haastateltavien mielestä (H2, H3, H5, H10). Esimerkiksi yksi asiakas pitää yhteistyötä niin helppona, että ilmaisee sen näin:

”Jos kuulisin, että hänestä ei ole yhtä helppoa niin olisi harmi. Sekä jos hänen mielestensä yhteistyö ei ole myöskään yhtä avointa ja helppoa toimia.” (H6)

Yhteistyökumppani on aina selvittänyt ratkaisun asialle, jos ei ole heti osannut sitä ratkaista (H6, H10). Tässä korostetaan halukkuutta tuottaa asiakkaalle arvoa ja saada heidän ongelmansa ratkaistua. Lisäksi yhtenä perusteluna on, että kaikista ongelmista huolimatta on päästy siihen pisteeseen mihin oli tarkoituskin päästä (H9). Yksi asiakas ilmaisi kuitenkin, että hänellä ei ole vertailupohjaa muista tämän alan yrityksistä, jolloin ei osaa sanoa onko tehty huonommin vai paremmin asioita (H2). Tällöin voi olla haastavaa antaa perusteluita tyytyväisyydelle, mutta kuitenkin hän on antanut suhteellisen hyvän arvosanan toiminnalle.

Asiakastyytyväisyyttä laskevia tekijöitä löytyi myös haastateltavien perusteluista. Moni ilmaisi perusteluissaan, että aina pitää jättää parantamisen varaa tai kehittämistä aina löytyy, minkä takia ei ihan täyttä arvosanaa antanut (H1, H2, H7, H9). Konkreettisia asioita, mitä tuli esille oli esimerkiksi hinta, mutta asiakas mainitsi sen olevan asiantuntijatyötä kuitenkin (H3). Ehkä asiakas tässä tapauksessa haluaisi aina yhteistyön olevan halvempaa, mutta ymmärtää, miksi hinta on hänen mielestensä korkealla. Toinen asiakas puhui virhetilanteiden ja dokumentaation puutteellisuudesta, mikä alentaa tyytyväisydentasoa (H10). Hänen mielestensä asia ratkaistaan keran, mutta voi toistua uudestaan jatkossakin (H10). Lisäksi konkreettisenä asiana nousi esille kauaskatseisuus ja vinkkien antaminen jatkossa (H1). Asiakas ilmaisee, kuinka ”Best practise-toiminnassa” voisi olla aktiivisempia (H1). Yksi asiakas kuitenkin mainitsee, että ei keksi mitään asiaa, mikä voisi tiputtaa arvosanaa (H3).

5.4 Arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittäminen

Jotta asiakaskokemusta pystytään kehittämään, pitää tunnistaa nämä kosketuspisteet ja kehityskohdat, missä sitä voi kehittää. Jotta näitä kosketuspisteitä pystyttäisiin tunnistamaan, heiltä kysyttiin haastatteluissa, mitkä kokemukset mahdollisesti voisivat vaikuttaa yhteistyön päättämiseen. Tämä kysymys osoittautui myös hieman haastavaksi asiaksi. Moni olikin alkuun sitä mieltä, että ei keksi mitään tai ei ole itse päättämässä näistä asioista, joten ei tiedä (H2, H6, H7).

Kuitenkin asiakkailta saatiin erilaisia skenaarioita, mitkä voisivat johtaa yhteistyön päättymiseen. Yleisimpänä asiana nousi esille teknologian vaihtuminen ja sen sopimattomuus omaan ympäristöön (H1, H7, H8, H9, H10). Tärkeänä asiana on mikä on kenenkin toimittajan teknologia ja miten ne sopivat yhteen (H1). Jos kohdeyritys ei pystyisi tuottamaan sellaista teknologista ratkaisua, mikä sopisi meidän ympäristöömme, joutuisimme miettimään kumppania uudelleen (H7, H8, H10). Toisena suurena kynnyksikysymyksenä asiakkaille nousi esille hinta (H2, H5, H6, H8). Yksi asiakas ilmaisi asian näin:

”Arvioidaan aina mitä asiat maksavat ja mitä saadaan. Tällä hetkellä maksetaan kohdeyritykselle ehkä korkeampaa hintaa, koska teillä on kavereita ketkä tuntevat meidän aihealueemme ja pystyvät tuomaan tuntia kohden enemmän arvoa verrattuna uusiin kavereihin.” (H2)

Jatkuvasti on kustannuspaineita (H5) ja raha on sellainen asia, joka vaikuttaa IT-arkkitehtuurin ratkaisuisissa (H8). Kustannusasioissa nousi samalla esille se, että heillä itsellään ei ole paljoa valtaa tähän kustannuskeskusteluun.

Näissä keskusteluissa nousi esille myös erilaisia pieleen meneviä asioita, jotka voisivat johtaa yhteistyön päättymiseen. Jos syystä tai toisesta joku menee pieleen projektissa tai muuten hankalaksi (H3). Jos projektin budjetointi, seuranta tai toteutus on huonoja tai tulee ikäviä yllätyksiä (H3). Esimerkiksi, jos raportin toteutus menee paljon yliajalle (H3). Jos jotain poikkeuksellista, kuten datan leviämistä tapahtuisi kohdeyrityksen puolelta (H8). Jos jostain syystä projekti jumitta tai ei saa sellaisia asioita, mitä on pyydetty (H9). Lisäksi osaamisen heikkeneminen nousi yhdeksi potentiaalisiksi syyksi. Jos jostain syystä laatusuhde kärsisi, esimerkiksi jos kehittäjät vaihtuisivat ja laatu samalla kärsisi (H1, H5). Tai jos ei saada enää sellaista palvelua mitä halutaan, niin pitäisi miettiä onko markkinoilla jokin toinen toimittaja, joka tämän voisi tuottaa (H10). Yksinkertaisesti, jos jostain löytyy jokin parempi vaihtoehto.

”Mutta jos nyt kaivamalla kaivaa niin, jos sellaiseen vaihtaa, joka olisi innovatiivisempi ja minun ei tarvitse keksiä mitään. Toimittaja olisi ajan hermolla. Nyt aika paljon saatan itse sanoa, että laita tuohon tommoinen ja tommoinen vaikka haluaisin, että kehittäjä sanoisi sen. Koska se ei ole omaa osaamistani niin haluaisin, että joku muu sanoisi.” (H6)

Kuten edellä mainittiin nämä pointit ovat mahdollisia skenaarioita, eivätkä kaikki kovinkaan todennäköisiä tapahtua yhteistöissä. Yleensä kun on näin pitkä yhteistyö niin tuntuu helpolta vain jatkaa sitä (H7). Mutta kuitenkin kukaan ei ole korvaamaton ja ihmiset voivat vaihtaa työpaikkaa tai siirtyä muualle (H7).

Taulukko 7: Yhteistyön päättymiseen mahdollisesti johtavia syitä.

Teknologian vaihtuminen tai yhteensopimattomuus.
Hinta.
Pieleen menevät tai hankalat asiat projektissa.
Projekti menisi yliajalle.
Tapahtuisi jotain poikkeuksellista.
Laatu kärsisi paljon.
El saisi enää sellaista palvelua, mitä tarvitsisi.

Taulukossa 7 listataan asioita, jotka voisivat vaikuttaa yhteistyön päättymiseen asiakkaan kannalta. Varsinkin näihin asioihin kohdeyrityksen kannattaisi keskittyä, jotta näitä ei tapahtuisi. Keskittymällä näihin voitaisiin myös pitää asiakkaita paremmin mukana pidempään, eikä he välttämättä haluaisi lopettaa yhteistyötä.

Näiden yhteistyön päättymisen syiden lisäksi haastatteluissa esille nousi erilaisia kehittämiskohteita yhteistöistä ja arvonluonnista. Konkreettisia kehitysideoita mainittiin muutamia haastatteluissa. Kuitenkin esille nousi paljon jo aikaisemmin mainittuja arvoja tai positiivista kokemusta tuovia asioita. Esimerkkinä vähän ympäröidyemmästä kehitysideasta oli toivomus, että aina toiminta voisi olla nopeampaa ja parempaa (H2). Lisäksi aikaisemmin mainittu kauaskatseisuus ja kokonaisvaltaisempi näkökulma tuli esille kahden asiakkaan haastattelussa. Kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa voisi olla enemmän, mutta ymmärrän, että yhteistyö on kuitenkin enemmän teknistä suorittamista (H7). Jos olisi sitä kauaskatseisuutta ja antaisi vinkkejä toimintaan jatkossa (H1). Kukaan kohdeyrityksestä ei ole aikaisemmin ollut yhteydessä, ehdottanut mitään tai tarjonnut mitään, mitä nykypäivänä pitäisi tehdä tai olisi hyvä tehdä (H1). Olisi hyvä keskustella mahdollisesti, miten tulevaisuudessa haluttaisiin toimia (H1).

Kommunikointiin liittyi muutama kehitysidea. Kahdessa tapauksessa asiakas on huomannut, kuinka heidän puoleltansa kommunikointi voisi olla parempaa, mikä voisi kehittää yhteistyötä (H1, H9). Pitäisi paremmin kommunikoida, mitkä asiat ovat kiireellisiä, eikä vain olettaa kehittäjän tietävän (H1). Lisäksi olisi voinut miettiä tarkemmin mitä tehdä ja missä järjestyksessä, jotta jälkeen päin ei tarvitse korjailia niitä asioita (H9). Yhteyden ottamista voisi miettiä tarkemmin varsinkin silloin kun olemme kiireisiä (H3). Kun kalenteri on täynnä ja vaikea saada sovittua ta-

paamista, niin tällöin puhelut eivät toimi (H3). Puheluihin ei kerkeä vastaamaan tai edes palamaan näihin soittoihin (H3). Tätä yhteydenottoa pitäisi miettiä, miten ne parhaiten järjestettäisiin (H3). Yksi asiakas kertoi, kuinka heillä ennen oli käytössä tällainen kalenteri, mistä näkyi ketkä kehittäjät tulevat paikalla (H5). Se oli hyvä käytäntö, minkä avulla pystyi tarkistamaan, kuka on paikalla minäkin päivänä (H5).

Jotkut asiakkaat voisivat kaivata enemmän konsultointia eriasioissa. Esimerkiksi yhden asiakkaan mielestä yleistason konsultointi olisi voinut olla laajempaa (H5). Voisimme tarvita konsultointia, miten kannattaisi muodostaa ennusteet ja mikä siihen olisi paras tapa (H1). Tämöinen puoli puuttuu tästä suhteesta, mutta se ei ollut alun pitäen se mitä lähdettiin hakemaan (H1). Kuitenkin tällaiselle on noussut tarve tässä viimeisen vuoden aikana (H1). Yksi asiakas kaipasi hieman lisää johtajuutta, esimerkiksi silloin kun ei ole itse paikalla (H9). Mutta asiakas samalla tiedostaa, että ei ole tällaista palvelua ostettu kohdeyritykseltä (H9). Asiakkaat nähtävästi voivat tarvita lisäapua asioihin, mutta tiedostaa samalla, että tällaisia palveluita ei ole ostettu. Voisi olla enemmän rohkeutta tuoda kehittäjien omia näkökulmia esille (H5). Haluaa luottaa siihen, että ideoita tulisi enemmän ja niitä saisikin olla enemmän (H5).

Yhteistyön tekeminen voisi aina olla optimaalisempaa. Tuntuu, että aina on kiire tehdä asioita ja silloin optimaalinen tekeminen voi kärsiä (H5). Meilläkin on monia raportteja ja samalla suorituskykyongelmia, koska datamalli ei olla tehty niin optimaalisesti kuin olisi voinut (H5). Tässä tilanteessa kehittäjä olisi voinut sanoa, että raportti tulee paisumaan, joten jotain pitäisi nyt tehdä (H5). Lisäksi toimintaa olisi pitänyt suunnitella tarkemmin (H9). Asiakas ilmaisee suunnittelutarpeen näin:

”Me ei olla hirveen hyviä projektijohtajia, niin olisi ollut fiksuru alkuaan olla jotain projektisuunnitelmia ja vaikka kohdeyrityksen puolelta tarjota sellaista apua. Olisi hyvä paloitella sitä pienempiin osiin ja selvittää mikä mihinkin liittyy. Sillä olisi voinut säästää vähä aikaa ja hermoja.”

(H9)

Kohdeyrityksen puolelta olisi voinut olla proaktiivisempaa ohjausta liittyen kehittymiseen ja uudistamiseen (H5). Olen ehkä jäänyt miettimään, jäikö meiltä jotain arvoa saamatta (H5). Jos ehdotuksia olisi tullut, niin olisimmeko tarttuneet niihin ja millainen raportti silloin meillä olisi (H5). Lisäksi kohdeyrityksen kehittäjät voisivat tehdä kokonaisvaltaisemman tarkistuksen laskennasta ennen kuin antaa sen meille tarkastettavaksi (H7). Voisi tehdä kokonaisvaltaisempaa katselemista ja ottaa vastuun kunnialla loppuun asti siitä työstä minkä on tehty, eikä sitten uhraa meidän aikaamme siihen tarkasteluun (H7). Nämä ehdotukset ovat tulleet suoraan asiakkaan

suusta, minkä takia olisi kehitykselle hyviä ensimmäisiä asioita edetä. Näihin asioihin perehtymällä pystytään varmasti kehittämään arvonluontia ja asiakaskokemusta kohdeyrityksen BI-projekteissa.

5.5 Asiakaskokemuksen ja arvonluonnin mittaaminen

Haastatteluiden loppuun kysyttiin asiakkailta ovatko he aikaisemmin vastanneet kohdeyrityksen tekemiin palautekyselyihin. Suurin osa haastatteluihin osallistuvista vastasi, että ei ole vastannut mihinkään kyselyyn tai ei ainakaan muista vastanneensa (H1, H2, H3, H6, H8, H9, H10). Pari asiakas oli vastannut, jonkinlaiseen palautekyselyyn (H5, H7). Tämän lisäksi asiakkailta kysyttiin, olisivatko he valmiita jatkossa vastaamaan, johonkin palautekyselyyn ja suurin osa vastasi tähän myönteisesti (H1, H2, H5, H6, H7, H10). Toki voisin vastata, jos ei puhuttaisi mistään massiivisesta kysymyksestä (H2). Yksi sanoo vastaavansa kaikkeen ja, että nyt kysytään väärältä henkilöltä, koska vastaan itse meidän asiakastyytyväisyydestämme (H6). Ainoastaan yksi asiakas ilmaisi, että kyllä ne olisivat sellaisia asioita, mitkä karsiutuisivat ensimmäisenä pois (H3).

Kun haastatteluissa keskusteltiin millainen tämä palautekysely voisi olla mihin asiakkaat olisivat valmiita vastaamaan, saatiin monenlaisia vastauksia. Yksi asiakas oli sitä mieltä, että sen pitäisi olla todella lyhyt, jotta voisi edes vaivautua vastaamaan (H3). Kun taas muutama muu asiakas ilmaisi vain, että ei saa olla liian pitkä vaan ennemminkin napakka (H7, H8, H10). Keskeisimpiin aiheisiin pääsee käsiksi muutamalla kysymyksellä (H8). Kun lähdetään miettimään rakennetta paremmin, mietittiin olisiko kysymykset enemmän monivalintatyypisiä vai vapaita tekstikenttiä. Määrämuotoisuutta ja monivalintaa olisi hyvä sisällyttää, koska sen avulla pystytään vertaamaan edellisiin vuosiin (H1). Monivalinta sen takia, koska siihen on nopea ja helppo vastata (H7). Toisaalta sanallinen voisi olla parempi ja se voisi antaa teille enemmän (H7). Sanallisten kenttien avulla voi vastata paljon spesifimmin kysymyksiin (H1). Kombinaatio sanallisen ja monivalinnan välillä (H7, H9). Näiden lisäksi puhuttiin siitä, että pitäisi olla myös vaihtoehto vastata anonyymisti tai omalla nimellä halutessaan (H1). Kysymykset eivät saisi olla pakollisia, jotta pääsee niiden ohitse tarvittaessa (H9). Tärkeintä on, että kysely on tarpeeksi selkeä (H10).

Haastatteluissa keskusteltiin hieman myös millaista palautetta siihen voisi antaa. Sisällöllisesti palautteet voisivat olla samanlaisia, mitä tässä haastattelussa on tullut esille (H2). Palautteet ovat pääosin positiivisia (H2). Perussellaisia palveluun ja palveluarvoon liittyviä kysymyksiä sekä suositteluindeksejä, mihin pystyisin vastaamaan (H9). Ei mitään teknisiä kysymyksiä, sillä en osaa vastata niihin (H9). Sisällöltään palvelutyytyväisyyttä ja hinnoitteluun liittyviä kysymyksiä (H3). Yksi asiakas ilmaisee oman mielipiteensä sisällöstä näin:

”Aina ei ole helppo antaa kehityskohteita, koska on niin hyvä yhteistyö, kuten tässäkin olen huomannut. Olisi hyvää antaa näitä palautteita juuri niille ihmisille.” (H6)

Myös toinen asiakas tuo ilmi, että voisi kirjoittaa henkilöistä myös palautetta kyselyssä (H1). Ylipäätänsä se mihin me voimme sanoa on, meneekö asiakassuhde hyvään suuntaan vai onko haasteita, johonkin tämän tyyppiseen voisimme yrityksenä vastata (H10). Tällainen kysely voi olla helppo tapa ottaa yhteyttä asiakkaisiin mutta ei välttämättä paras (H7).

6. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda syvempi ymmärrys arvonluonnista, sen muodostumisprosessista ja asiakaskokemuksesta liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa. Lisäksi haluttiin selvittää, miten asiakkaalle voidaan luoda lisäarvoa ja miten kehittää heidän asiakaskokemustansa. Mahdollisiin mittausmenetelmiin haluttiin perehtyä ja miettiä, miten sitä voisi jatkossa toteuttaa. Teoreettisten ja empiiristen tulosten avulla näihin kysymyksiin saatiin vastauksia, joita esitetään alla olevissa alaluvuissa. Näiden lisäksi lopuksi vielä tutkimusta arvioidaan ja esitellään mahdollisia tulevaisuuden tutkimuskohteita.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksen avulla tuotiin teoreettisia tuloksia esille tutkimusta varten. Kirjallisuuskatsaus keskittyi esimerkiksi liiketoimintatiedon hallintaan, sen määrittämiseen ja millaisia tavoitteita ja haasteita siinä mahdollisesti on. Yksi apututkimuskysymyksistä liittyi liiketoimintatiedon hallintaan ja tämän kysymyksen avulla kirjallisuudesta lähdettiin etsimään vastauksia siihen. Apututkimuskysymys esitettiin näin:

Mitä liiketoimintatiedon hallinta on? Millaisia tavoitteita ja tarpeita liiketoimintatiedon hallinnalla on?

Liiketoimintatiedon hallintaa pidetään hyvin moninaisena käsitteenä (Ratia et al. 2018). Se on prosessi organisaatiot saavat datasta paljon tietoa päätöksentekoon ja liiketoimintaan (Lönngqvist & Pirttimäki 2006; Burnay et al. 2014). Sen sanotaan yhdistävän tiedonkeruun, tietojen tallentamisen ja tiedonhallinnan analyysit päätöksenteon parantamiseksi (Negash 2004; Davenport 2006; Negash & Gray 2008; Loshin 2012). BI:llä mainittiin kirjallisuusosuudessa monia tavoitteita, kuten helpottaa päätöksentekoa tai innovaatioita, kasvattaa organisaation voittoja ja parantaa tehokkuutta sekä auttaa hallitsemaan suuria datamassoja (Lönngqvist & Pirttimäki 2006; Kappelman et al. 2013). Empiiristen tulosten perusteella nämä kyseiset liiketoimintatiedon hallinnan projektit esimerkiksi helpottivat päätöksentekoa, näkyivät euromääräisinä säästöinä ja helpottivat datan hallintaa. Mutta innovaatioiden helpottamisesta ei puhuttu mitään haastatteluissa.

Liiketoimintatiedon hallinta nähdään usein syklisenä prosessina, mihin kuuluu vaiheet: tietotarpeiden määrittely, tietojen kerääminen, tietojen käsittely, tietojen levitys ja tietojen käyttö (Pirt-

timäki 2007; Laihonen et al. 2013). Tämän prosessin tarkoituksena toimia jatkuvana toimintamenetelmänä (Gilad & Gilad 1985), jonka tarkoituksena on tunnistaa trendit ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Pirttimäki 2007). Tämä liiketoimintatiedon hallinnan prosessi on tuonut asiakkaille ymmärrystä omasta liiketoiminnasta ja esimerkiksi he ovat saaneet tietoa heidän omien asiakkaidensa tyytyväisyyden trendeistä. BI-prosessilla on kirjallisuudessa mainittu monia hyötyjä. Kirjallisuuskatsauksesta esille nousseita hyötyjä ovat esimerkiksi kilpailuetu, suorituskyvyn paraneminen, kustannusten alentuminen, tulojen lisääntyminen, asiakastyytyväisyys, parempi analysointi, nopeampi raportointi, henkisen omaisuuden hallinta, ongelmien tunnistaminen ja osaamisen lisääntyminen (Lokken 2001; Thompson 2006; Business Objects 2007; Ranjan 2009; Hocevar & Jaklic 2010; Sharma 2011). Kirjallisuudesta löydetty hyödyt olivat osittain samoja, mitä oli myös empiirisessä aineistossa. Näitä yhtäläisyyksiä oli esimerkiksi nopeuden parantuminen, asiakkaat ilmoittivat saavansa tietoja nopeammin itselleen käyttöönsä. Asiakkailta esille nousi osaamisen lisääntyminen ja täten myös euromääräinen säästäminen. Hyödyissä oli oletusti paljon yhtäläisyyksiä teorian ja empiirisen aineiston välillä. Kuitenkin joitakin teoriassa mainittuja hyötyjä ei esimerkiksi mainittu ollenkaan haastatteluissa. Näitä asioita oli esimerkiksi tulojen lisääntyminen ja kilpailuedun saaminen. Nämä hyödyt voivat näkyä välillisesti, minkä takia niiden havaitseminen voi olla hankalaa.

Kun edeltävän apututkimuskysymyksen avulla luotiin syvempää ymmärrystä liiketoimintatiedon hallintaan ja sen tavoitteisiin, toisen apututkimuskysymyksen tarkoituksena on luoda syvempää ymmärrystä arvoon ja arvonluontiin. Mitä teoriassa sanotaan arvonluonnista ja sen käsityksistä. Tämä toinen enemmän teoriaan liittyvä apututkimuskysymys oli:

Mitä tarkoitetaan arvolla, arvonluonnilla, arvonluontiprosessilla ja asiakaskokemuksella?

Tämän apututkimuskysymyksen taakse liittyy paljon kirjallisuutta ja näihin käsitteisiin liittyi monia määritelmiä. Arvoa pidetään yleisesti vaikeana käsitteenä määritellä (Zeithamlin 1998). Pääasiassa nykypäivänä se nähdään yhteisen vuorovaikutuksen tuloksenaja etujen ja uhrauksien välisenä kompromissina (Pralhad & Ramaswamy 2004a; Fernández ja Bonillo 2007). Tärkeänä asiana arvon ymmärtämisessä on ihmisten henkilökohtaisten arvojen vaikutus (Zeithaml 1988; Vargo & Akaka 2012). Kuten empiirisissä tuloksissa huomattiin, että monet asiakkaat kokevat eriasioita arvokkaiksi, riippuen projektista ja asiakkaan omista tuntemuksista. Kirjallisuudesta pystyttiin löytämään arvolle erilaisia jaotteluita. Esimerkiksi arvo pystytään jakamaan vaihtoarvoon ja käyttöarvoon (Vargo et al. 2008). Vaihtoarvo on hyödyllisyyttä, jonka asiakas maksaa vaihdossa saadusta tuotteesta tai palvelusta (Priem 2007). Käyttöarvo sen sijaan on asiakkaan tunne, joko paremmasta tai huonommasta, mikä on saatu tuotteen tai palvelun kokemusten kautta (Grönroos & Voima 2013). Näkökulma on hiljalleen muuttunut enemmän vaihtoarvosta

käyttöarvoon (Vargo et al. 2008). Haastatteluissa ilmeni myös, kuinka asiakkaiden saamat arvot ovat enemmän käyttöarvoja kuin vaihtoarvoja. Esimerkiksi asiakkaat saavat tätä käyttöarvoa kokemuksistaan, kun he käyttävät yhteistöissä syntyvää palvelua. Vaihto- ja käyttöarvon lisäksi arvo voidaan jakaa myös arvoulottuvuuksien mukaan. Näitä jakoa erilaisiin arvoulottuvuuksiin on lueteltuna taulukossa 1. Esimerkiksi Rintamäki et al. (2007) jakaa ulottuvuudet toiminnalliseen, taloudelliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon.

Arvonluonti nähdään yhtenä interaktiivisena prosessina, mikä lähtee toimittajan kyvystä tuottaa tuote tai palvelu, joka luo arvoa (Normann & Ramírez 1993; Grönroos 2011). Lisäksi arvonluonti tarvitsee myös asiakkaan osallistumista, missä se toimii arvonluojana (Normann & Ramírez 1993; Grönroosin 2011). Kuten haastatteluista nousi esille kaikki, asiakkaatkin olivat ymmärtäneet asiakkaalla olevan roolia arvonluonnissa. Asiakkaan roolit arvonluonnissa voivat vaihdella, mutta tärkeänä asiana nousi esille asiakkaan tarpeiden määrittely ja niistä kertominen. Koska arvoa pääosin nykyään muodostetaan yhteistyössä monen osapuolen kanssa, on ruvettu puhumaan enemmän arvonyhteisluonnista. Yksinkertaisesti sanottuna arvon yhteisluonti on eri toimijoiden yhteisen vuorovaikutuksen avulla tehtyä arvonluontia (Grönroos 2011; Grönroos & Voima 2013). Kun hyväksytään tämä arvon yhteisluonti, huomataan erilaisia muutoksia sen luomisprosessissa (Pralhad & Ramaswamy 2004a). Yhteisluonnissa vuorovaikutuskohtia on usein monia, missä tätä arvoa luodaan, eikä se ole yhteen tapahtumaan sidottua (Pralhad & Ramaswamy 2004a; Vargo & Akaka 2012). Esimerkiksi näitä vuorovaikutuskohtia kohdeyrityksen liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa on todella monia. Esimerkiksi asiakkaan kanssa pidetyt palaverit tai raporttien käyttämiskohdat ovat kaikkia vuorovaikutuskohtia, missä arvoa luodaan.

Näiden lisäksi apututkimuskysymyksessä haluttiin syventyä enemmän asiakaskokemuksen käsitteeseen. Yritykset ovat tiedostaneet, että heidän pitää luoda arvoa asiakkailleen arvoa kokemuksien kautta (Berry et al. 2002). Minkä takia heille asiakaskokemuksen ymmärtäminen on tärkeää. Asiakaskokemus on asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus, missä asiakkaalle syntyy jonkinlainen reaktio (Gentile et al. 2007; Verhoef et al. 2009). Asiakaskokemusta pitää tutkia sen kaikissa kosketuspisteissä yksittäin ja lopulta luoda ne yhdeksi kokonaisuudeksi (Gentile et al. 2007). Jotta asiakaskokemusta voi ymmärtää parhaiten pitää osata hallita nämä yksittäiset kosketuspisteet sekä niiden kokonaisuus. Organisaatiot pystyvät luomaan positiivisen asiakaskokemuksen asiakkailleensa, kun he kuuntelevat, ymmärtävät asiakkaiden tilanteen ja toimivat heidän kanssansa yhdessä (Fischer & Vainio 2014). Kuten tässä tutkimuksessakin haastatteluista tehtiin, jotta voitaisiin ymmärtää asiakkaiden tilanteita paremmin ja siten kehittää esimerkiksi asiakaskokemusta parempaan suuntaan. Asiakaskokemuksen kehittäminen ensiaskeleena on

ymmärtää missä asiakaskokemusta voi kehittää (Frow ja Payne 2007). Tämän lisäksi kosketuspisteiden huolellinen hallinta ja asiakaskokemuksen mittaaminen ovat alueita mihin organisaation kannattaisi kiinnittää huomiota asiakaskokemuksen kehittämiseksi (Frow ja Payne 2007). Asiakaskokemukseen liittyy suuresti myös asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyden sanotaan olevan seurausta asiakkaan käsityksestä saamastaan arvosta (Cronin et al. 2000). Asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden välillä uskotaan olevan vahva positiivinen suhde, minkä takia sitä pidetään tärkeänä (Homburg & Giering 2001).

6.2 Empiiriset johtopäätökset ja päätutkimuskysymykseen vastaaminen

Loput apututkimuskysymykset liittyivät enemmän tutkimuksen empiiriseen alueeseen ja tässä alaluvussa pyritään vastaamaan niihin haastattelusta saatujen tulosten avulla. Ensimmäisenä käydään läpi asiakkaalle muodostuvaa arvoa ja vastataan tähän apututkimuskysymykseen:

Miten asiakkaalle muodostuu arvoa liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa?

Kirjallisuuden mukaan arvonluonti lähtee liikkeelle organisaation kyvystä luoda tuote tai palvelu (Normann & Ramírez 1993). Tässä tapauksessa arvonluonti prosessi lähtee siis liikkeelle siitä, että kohdeyritys pystyy luomaan asiakkailleen palvelun, jota he tarvitsevat. Oli sitten kyseessä millainen raportti, laskenta tai tietojärjestelmä projekti tahansa. Tämä yrityksen rooli on välttämätön arvonluontiprosessissa (Grönroos & Voima 2013), ilman sitä arvoa ei pystytä luomaan asiakkaille. Mutta kuten on jo aikaisemmin sanottu kirjallisuuden ja empiiristen tulosten mukaan asiakkaallakin on arvonluonnissa roolia. Kirjallisuudessa esiintyy itsenäistä ja suoraa vuorovaikutuksellista arvonluontia (Grönroos & Voima 2013). Kohdeyrityksen ja heidän asiakkaidensa väliset arvonluonnit ovat enemmän muistuttaneet suoraa vuorovaikutuksellista arvonluontia. Suorassa vuorovaikutuksellisessa arvonluonnissa asiakkaan ja yrityksen resurssit ovat vuorovaikutuksessa aktiivisen ja jatkuvan vuoropuhelun kautta (Grönroos & Voima 2013). Haastatteluiden perusteella nämä yhteistyöt ovat olleet jatkuvia ja monia vuosia kestäviä projekteja. Yhteistyö esimerkiksi voi olla viikoittaista, missä yritysten resurssit eli henkilöt käyvät vuorovaikutusta yhteistyön tekemisestä. Eli arvonluonti kyseisissä projekteissa on enemmän ollut suoraa vuorovaikutteista arvonluontia.

Kirjallisuuden taustojen lisäksi haastatteluista saatiin tietoa, miten käytännössä arvoa luodaan näissä liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa. Haastatteluiden perusteella arvoa asiakkaille syntyy paljon näiden yhteistöiden avulla. Kaikki haastateltavat sanoivat kuvaillessaan asiakkaan roolia arvonluonnissa, että asiakkaalla myös pitää olla rooli arvonluonnissa. Haastatteluiden perusteella kävi myös ilmi, että nämä haastateltavat ovat itse myös mukana arvonluonnissa. Parin

asiakkaan sanojen mukaan yhdessä tätä tehdään ja luodaan samalla arvoa. Yhteistä arvonluontia on kuvailtu enemmän onnistuneena, kuin epäonnistuneena, joten arvonluonnin osalta ollaan näissä projekteissa hyvällä mallilla. Tämä yhteistyö, missä arvoa luodaan, on kuvailtu asiakkaan näkökulmasta todella tiiviiksi. Asiakkaan ja kohdeyrityksen välille on rakennettu ympäristö, missä pystytään operoimaan yhdessä. Asiakkaan ja kohdeyrityksen välinen kommunikointi on todella tärkeässä asemassa arvonluonnissa. Myös kirjallisuuden mukaan dialogi on tärkeä elementti arvon yhteisluonnissa (Pralhad & Ramaswamy 2004a). Kommunikoinnin pitää olla aktiivista molemmiin puolin ja osapuolien pitää olla tasa-arvoisia ongelmanratkaisijoita yhteisen ratkaisun kehittämiseksi (Pralhad & Ramaswamy 2004a). Empiiristen tulosten perusteella mitä avoimempaa ja runsaampaa kommunikointi on, sitä paremmin asiakkaat pystyvät määrittelemään omat tarpeensa ja näin yhdessä päästään parhaimpaan mahdolliseen ratkaisuun. Asiakas kertoo, kuinka kommunikoinnin avulla pystytään ymmärtämään toisia ja sen tarpeita paremmin. Menestyäkseen yrityksen täytyy kuunnella asiakastaan ja oppia kuulemastaan (Pies et al. 2010). Teoria ja käytäntö molemmat ovat osoittaneet kommunikoinnin tärkeyden, joten ilman sitä arvonluonti voi olla haastavaa.

Empiiristen tuloksien perusteella, jotta arvoa voidaan luoda pitää toiminnan olla joustavaa. Kehittäjiä toiminnan joustavuus tuo arvoa asiakkaille. Mitä joustavammin konsultit pystyvät työskentelemään silloin kun asiakkaalla on tarve, sitä suuremmalla mahdollisuudella luodaan arvoa asiakkaalle. Toinen asia millä arvoa voidaan luoda BI-projekteissa, on lisätä kehittäjiä tietämystä asiakasympäristöstä. Kun kehittäjillä on enemmän tuntemusta ympäristöstä ja asiakkaan liiketoiminnasta pystyvät he toimimaan tehokkaammin ja asiakkaan ei tarvitse jatkuvasti ohjata heitä. Tämä osaaminen tekee kehittäjästä oma-aloitteisemman, mikä nähdään asiakkaalla arvoa luovana tekijänä. Kuitenkaan pelkällä kokemuksella ja tietämyksellä ei luoda arvoa. Kehittäjillä pitää olla halua ja innokkuutta viedä asiat maaliin. Teoreettisesti sanottuna palveluntarjoaja näissä projekteissa luo potentiaalista arvoa, jonka lopulta asiakkaat muuttavat todelliseksi arvoksi (Grönroos & Voima 2013).

Kirjallisuus tuo esille näkökulman, missä arvonluonnin peruslogiikka muuttuu maailman mukana. Esimerkiksi globaali kilpailu, muuttuvat markkinat tai uusi tekniikka avaavat uusia tapoja luoda arvoa. (Normann & Ramírez 1993) Koska arvonluonti muuttuu maailman mukana, pitää myös näissä projekteissa arvonluonnin muuttua menon mukana. Asiakkaat ovatkin ilmaisseet haastatteluissa, kuinka heidän tarpeensa ovat muuttuneet vuosien saatossa, jolloin arvonluontiin kaipaavat muutosta. Muutoksia, jotka vaikuttavat arvonluontiin voi olla esimerkiksi asiakkaalle tuotettavan mallin muuttuminen. Odotukset väkisinkin muuttuvat projektin ja tietämyksen ede-

tessä. Lisäksi odotukset kehittäjiä kohtaan muuttuu heidän kokemuksensa ja tietämyksensä lisääntyessä. Lähes kaikki asiakkaat olivat sitä mieltä, että arvonluonnin tehokkuus on kasvanut projektin edetessä, mikä varmasti muuttaa myös arvonluontiin liittyviä odotuksia. Mitä enemmän yhteistyötä kehittyi asiakkaan kanssa, sitä enemmän asiakkaat odottavat arvonluontia. Tällöin myös se tapa miten arvoa luodaan, tulee varmasti muuttumaa.

Mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa?

Päällisin puolin asiakaskokemus koettiin näissä liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa hyvänä ja onnistuneena. Yhteistyön aloituksen kokemukset ovat olleet positiivisia kuten myös koko projektin aikana koetut kokemukset. Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä nousi esille tutkimuksessa monia ja suurin osa näistä tekijöistä vaikutti positiivisesti. Kokonaisuudessaan asiakaskokemuksia projekteissa pystytään pitämään onnistuneina, sillä empiiristen tulosten perusteella ne ovat olleet huomattavasti positiivisempia kuin negatiivisia.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella erilaiset vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai organisaation osien välillä vaikuttaa heidän asiakaskokemuksiinsa (Gentile et al. 2007; Verhoef et al. 2009). Nämä vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kognitiiviseen ja kokemukselliseen lähestymistapaan. Kognitiivinen on enemmän tavoitteellisia toimintoja ja kokemuksellinen enemmän subjektiivisia ominaisuuksia (Holbrook & Hirschman 1982; Frow ja Payne 2007). Empiiristen tulosten perusteella asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä löytyi molemmista lähestymistavoista. Alla olevasta taulukosta 8 nähdään, kuinka nämä asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät on jaettu kognitiivisiin ja emotionaalisiin tekijöihin sen mukaan aiheuttavatko ne positiivisia vai negatiivisia vaikutuksia.

Taulukko 8: Asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden jakautuminen.

	Kognitiiviset	Emotionaaliset
Positiiviset	<ul style="list-style-type: none"> • Avoin keskustelu • Tiivis yhteistyö • Saada ongelmiin ratkaisu • Kehittäjien asiantuntijuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä ja mukava yhteistyö kehittäjien kanssa
Negatiiviset	<ul style="list-style-type: none"> • Virheiden selvittelyn kesto • Juniori kehittäjien opastus asiakasympäristöön 	<ul style="list-style-type: none"> • Epäselvyyden tunne

Kognitiivisia ja positiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä oli esimerkiksi mahdollisimman avoin keskustelu sekä tiivis yhteistyö asiakkaan ja kehittäjän välillä. Avoin keskustelu ja tiivis yhteistyö helpottaa tekemistä ja samalla pystytään saamaan paras mahdollinen lopputulos. Tähän lukeutuu myös riittävän selkeä kommunikointi osapuolten välillä. Kognitiivisia ja positiivisia tekijöitä haastatteluista nousi esille lisäksi kehittäjien asiantuntijuus ja se, että asiakkaat saavat ratkaisuja ongelmiinsa. Sen sijaan yksi emotionaalinen tekijä nousi esille haastatteluista ja se oli mukava yhteistyö kehittäjien kanssa. Hyvä ja viihtyisä yhteistyö luo positiivista asiakaskokemusta asiakkaissa ja tuo heille positiivisia tunteita. Negatiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä oli hieman vähemmän kuin positiivisia. Negatiivisesti esimerkiksi asiakaskokemukseen vaikuttaa virheiden selvittelyjen kesto tai jos juniori konsultille ei anneta kunnon perehdytystä asiakasympäristöön. Lisäksi negatiivisia fiiliksiä asiakaskokemukseen tuo epäselvyyden tunne. Epäselvyyttä esiintyi esimerkiksi siinä kuka ottaa kehenkin yhteyttä ja missä asioissa.

Miten arvonluontia ja asiakaskokemusta voisi mitata näissä liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa parhaiten?

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on yksi mahdollisuus ymmärtää asiakaskokemusta. Lisäksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen tuo organisaatioille kilpailukykyä (Pennington 2016). Kirjallisuuskatsauksessa esille nostettiin kaksi erilaista tapaa mitata asiakastyytyväisyyttä. Ensimmäinen näistä oli NPS, missä asiakas vastasi yhdellä numerolla kuinka suurella todennäköisyydellä

he suosittelisivat yritystä asteikolla nollassa kymmeneen. Toinen mittaustapa oli CES, missä vastattiin asteikolla yhdestä viiteen, kuinka paljon vaivannäköä vaaditaan asiakkaalta tietyssä tapahtumassa (Ahvenainen et al. 2017). Nämä tavat olivat hyvin yksinkertaisia tapoja ymmärtää asiakkaan kokemusta ja asiakastyytyväisyyttä.

Asiakastyytyväisyyden, asiakaskokemuksen tai arvonluonnin mittaaminen ei kuitenkaan kerro mitään siitä, miten se saavutetaan tai miten sitä kehitetään (Meyer & Schwager 2007). Eli esimerkiksi pelkän NPS:n tai CES:n käyttäminen ei kerro miten esimerkiksi kokemusta voisi kehittää parempaan suuntaan. Empiiristen tulosten avulla tultiin johtopäätökseen, että arvonluonnin ja asiakastyytyväisyyden mittaamisessa olisi hyvä käyttää vastaus mahdollisuuksina sekä numeerisia, että tekstipohjaisia kohtia. Tämän avulla asiakkaiden tyytyväisyyden tasoa pystytään mittaamaan tarkalleen sekä saadaan asiakkaan omia mielipiteitä myös esille. Mittaamiseen käytettävä kysely ei myöskään saisi olla liian pitkä sekä siinä olevat kysymykset pitäisi olla selkeitä ja napakoita. Kyselyssä voisi tuoda esille samoja asioita kuin asiakkaiden haastatteluissa tuli esille. Asiakkaat voisivat tuoda esille heidän tyytyväisyyttään sekä yhteistyöhön liittyviä asioita. Jos kehityskohteita saataisiin esille, pystyttäisiin samalla keskittymään asioihin, jotka tarvitsevat kehitystä.

Ensimmäisessä luvussa tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi asetettiin:

Miten arvonluontia ja asiakaskokemusta voidaan kehittää liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa?

Arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittäminen on usein haastavaa yrityksille. Kehitystä usein ei pystytä tekemään kovin yksinkertaisesti ja suoraviivaisesti vaan se on monimutkainen tapahtuma. Sekä kirjallisuudesta että empiirisistä tuloksista päätellen, jos arvonluontia tai asiakaskokemusta halutaan lähteä kehittämään, se tapahtuu yhdessä tekemisen kautta. Arvoa on tärkeä luoda yhdessä, mutta myös asiakaskokemus syntyy yhteisistä vuorovaikutustilanteista. Molempien osapuolten panosta tarvitaan, jotta pystytään luomaan yhä enemmän arvoa ja tekemään asiakaskokemuksista parempia.

Yhdessä tekemiseen liittyy suurelta osin kommunikointi, jonka pitää olla selkeää ja avointa molemmien puolin. Kommunikoinnin avoimuuden ja selkeyden tärkeys tuli hyvin esille empiirisissä tuloksissa. Kun arvonluontia ja asiakaskokemusta halutaan lähteä kehittämään, kaikki lähtee liikkeelle asiakkaan kuuntelemisesta. Jos organisaatio haluaa menestyä tällä alalla, sen täytyy kuunnella asiakasta ja oppia siten kuulemastaan. Esimerkiksi keskustelu on täysin välttämätöntä arvonluonnissa. Kuuntelemalla asiakasta pystytään tiedostamaan heidän tarpeensa, minkä avulla

arvoa lähdetään luomaan. Mitä tiiviimpää yhteistyö on sitä paremmin, pysytään perillä asiakkaan ajatuksista ja pystytään ohjaamaan projektia oikeaan suuntaan. Pitämällä tiivistä yhteistyötä ja avointa kommunikointia pystytään myös mahdollisesti tunnistamaan kohdat, missä arvonluontia ja asiakaskokemusta pystytään kehittämään. Pitää kuitenkin huomioida, kuinka asiakkaat pitävät eriasioita arvokkaina ja kokevat asioita eri tavalla, minkä takia yhden asiakkaan sanomisia ei pidä täysin yleistää kaikille.

Tutkimuksen empiirisessä osassa haastatteluiden avulla päästiin kuitenkin selvittämään aihe alueita missä arvonluontia tai asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. Haastatteluissa asiakkaat toivat esille, missä asiakaskokemussa tai arvonluonnissa voisi olla parannettavaa. Nämä kehityskohdat ovat nähtävissä alla olevassa taulukossa 9.

Taulukko 9: Kehityskohteita, missä arvonluontia tai asiakaskokemusta voi parantaa.

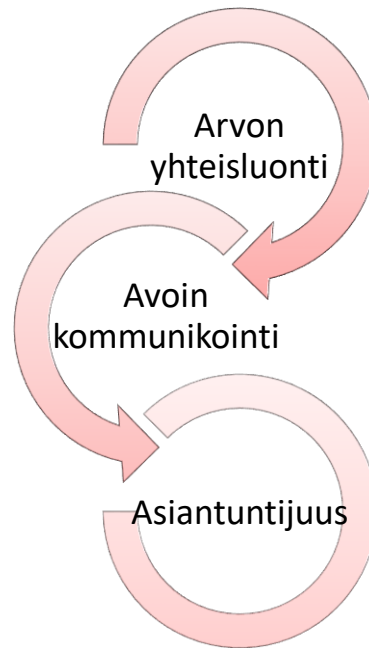
Mahdollisia kehityskohteita arvonluonnissa ja asiakaskokemuksessa
Parempi kommunikointi toiminnasta.
Nopeampi ja ”parempi” toiminta kokonaisuudessaan.
Kauaskatseisuus, keskustella kuinka voisi toimia tulevaisuudessa.
Nopeampi virheiden selvitys.
Kokonaisvaltaisempi näkökulma.
Järjestelmällisempi ja optimaalisempi tekeminen.
Parempi juniori kehittäjiä ohjaus.
Enemmän konsultointia muussakin kuin teknisissä asioissa.
Raporttien tai laskelmien tarkastaminen ennen palautusta.
Kehittäjiä tuoda rohkeammin omia mielipiteitä esille.

Paremmalla kommunikoinnilla tarkoitettiin selkeyttä siinä mitä pitää tehdä ja missä järjestyksessä. Asiakkaan mielestä eri asioiden tekemisessä voi aina olla nopeampi ja parempi, aina on niin sanotusti parantamisen varaa. Proaktiivisuutta ja kauaskatseisuutta toimintaan voi tuoda miettimällä millaisista asioista asiakkaalle voisi olla jatkossa hyötyä tai miten tulevaisuudessa

kannattaa toimia. Raporttia kehittäessä ajatella askeleen eteenpäin ja tehdä raportista mahdollisimman toimiva tulevaisuutta ja sen tarpeita varten. Yksi mahdollinen kehityskohde on toimia virhetilanteissa mahdollisimman nopeasti. Tätä pystyy tekemään esimerkiksi dokumentoimalla vanhoja virheitä ja niiden ratkaisuja. Jos ne vaikka tulevat uudestaan eteen, pystytään toimimaan ripeämmin näissä tilanteissa. Kokonaisvaltaisemmalla näkökulmalla tarkoitetaan kokonaisuuden haltuun ottamista. Tätä pystyy kehittämään esimerkiksi poistamalla samanlaiset virheet useammasta paikasta tai tarkastamalla lopputuloksen kokonaisvaltaisemmin ja paremmin ennen kuin palauttaa sen asiakkaalle. Jotkut asiakkaat kaipasivat toimintaan järjestelmällisyyttä ja optimaalisuutta. Näitä pystytään toimintaan tuomaan huolellisemmalla suunnittelulla. Miettiä paremmin, miten raportit kannattaa tehdä ja miten ne toimisivat mahdollisimman tehokkaasti asiakkaalla. Juniori kehittäjien perehdytystä sen sijaan voi kehittää parantamalla perehdytysprosessia. Antaa mahdollisesti tavallista laajempi tai pidempi perehdytys asiakkaan ympäristöön ja tehdä yhdessä ensimmäisiä tehtäviä. Asiakkaat kokivat myös mahdollisesti tarvitsevansa konsultointia muissakin asioissa kuin teknisissä asioissa. Näitä esimerkiksi olisi miten ennusteet kannattaisi rakentaa ja millaisista raporteista heille voisi lisäksi olla arvoa. Näistä asioista kannattaisi keskustella enemmän asiakkaan kanssa onko tällaiselle tarvetta ja miten sitä voisi mahdollisesti toteuttaa. Viimeisenä kehityskohteena olisi laskentojen tai raporttien huolellisempi tarkistaminen ennen asiakkaalle antamista. Tätä ei voi kehittää muuten kuin tekemällä huolellisempi lopputuloksen tarkistaminen ja mahdollisten virheiden löytäminen itse. Myös selkeämpi kommunikointi asiakkaan tarpeesta voi auttaa jo alkuun tekemään asiat paremmin.

Loppujen lopuksi asiakkailta ei tullut paljoa kehityskohteita. Nämä muutamat kehityskohteet, jotka tässä taulukossa 10 luetellaan, olivat hyvin minimaalisia asioita projekteissa. Mutta minimaaliset parannuksetkin ovat kehitystä eteenpäin. Moni asiakas ilmaisi haastattelussa, että aina on parantamisen varaa yhteistyössä eikä se ole ikinä täydellistä, joten kehitettävääkin aina löytyy.

Blaken (2014) mukaan havaittua arvoa voidaan lisätä kolmen toiminnan avulla, mitkä ovat määrittely, kommunikointi ja mittaus. Kun arvonluonnin kehittämisen lisäksi otetaan huomioon asiakokemuksen kehittäminen ja tutkimuksessa esille tulleet tulokset päädytään hieman erilaisiin toimintoihin. Saatujen tuloksien avulla arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittäminen kiteytyy kolmeen päävaiheeseen, jotka on esitelty kuvassa 5.



Kuva 5: Askeleet arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Näiden kolmen kohdan toteuttamisella päästään jo todella pitkälle arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Arvonyhteisluonti ottaa huomioon, että kehittämistä ei tehdä yksin ja ilman toista kumppania siinä on vaikea onnistua. Avoin kommunikointi pitää sisällään sen, että kaikki osapuolet ovat tietoisia mitä tehdään, koska tehdään ja miten tehdään. Lisäksi sen avulla pystytään helpottamaan kaikkien tekemistä ja tehdään yhteistyöstä entistä tehokkaampaa. Asiantuntijuudella ja kokemuksella taataan hyvän laatusuhteen pysyminen. Kun käytetään kaikkea mahdollista osaamista päästään mahdollisimman parhaisiin lopputuloksiin. Kuten tutkimus on osoittanut arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittäminen on hyvin monialainen prosessi, mutta esimerkiksi näiden kolmen askeleen avulla päästään jo hyvin liikkeelle siinä.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus pyrittiin tekemään mahdollisimman objektiivisesti kuin mahdollista. Kuitenkin tutkimuksen aikana oli erilaisia luotettavuutta kyseenalaistavia tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttivat tutkimuksessa saatuihin lopputuloksiin. Tutkimuksen arvioinnissa käytetään Gubanin (1981) esittämää tunnustettua kriteeristöä, joka on tunnustettu laadullisen tutkimuksen arviointeja varten (Guba & Lincoln 1994; Whittemore et al., 2001; Thomas & Magilvy, 2011). Tämä Gubanin (1981) kriteeristö on jaettu neljään osaan. Tätä Gubanin luokittelua sovelletaan Shentonin (2004) kriteeristön avulla, mistä saadaan nämä neljä dimensiota: tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus, tutkimuksen yleistettävyyys ja sovellettavuus, tutkimuksen varmuus ja johdonmukaisuus sekä tutkimuksen neutraalius ja vahvistettavuus.

1) Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Luotettavuutta ja uskottavuutta pyrittiin luomaan koko tutkimuksen ajan. Luotettavuutta ja uskottavuutta luo esimerkiksi osapuolten välinen luottamussuhde (Shenton 2004). Tutkimuksen tutkijalla ja kohdeyrityksellä oli voimassa oleva työsuhde, joka lisää heidän välistänsä luottamussuhdetta ja samalla luo tätä luotettavuutta ja uskollisuutta tutkimukseen. Lisäksi tutkija pyrki luomaan hyvää luottamussuhdetta haastateltaviin asiakkaisiin empiirisen aineiston keräämisen aikana. Haastatteluissa pyrittiin luomaan mahdollisimman avoin ilmapiiri, jotta asiakkaat pystyivät vastaamaan mahdollisimman avoimesti. Asiakkaiden avoimuutta sanoa omat mielipiteensä auttoi varmasti se, että haastateltava ei itse ole ollut mukana projektissa. Haastatteluissa oli ulkopuolinen henkilö, mikä ei luonut paineita asiakkaille ja he pystyivät vastaamaan paljon avoimemmin kysymyksiin.

Luotettavuuteen liittyi paljon myös haastateltavien suojan varmistaminen. Haastateltavat saivat osallistua haastatteluun omasta tahdosta, haastattelu oli luottamuksellinen ja tiedon saanti oli runsasta tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002) Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen anonymitteetistä ja heihin koskevan aineiston käsittelystä tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Jokainen haastateltava myös osallistui haastatteluun omasta tahdostaan. Nämä toivat tutkimukseen lisää luotettavuutta. Lisäksi tutkimukseen pyrittiin valitsemaan tutkittavia erilaisista projekteista. Kuitenkin parissa tapauksessa tutkittavat olivat samasta asiakasorganisaatioista, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen uskottavuuteen.

Jotta tutkimuksen uskottavuutta pystytäisiin parantamaan, tutkimusprosessi tulisi toteuttaa ja kuvata mahdollisimman selkeästi (Hirsjärvi et al. 2009). Tutkimuksen metodologia osa on pyritty tuomaan esille mahdollisimman selkeästi luvussa 1.3. Siinä tuodaan esille, mitä valintoja on tehty ja nämä valinnat perusteltu. Näiden lisäksi empiirisen aineiston keräämisen toteutus on kerrottu laajemmin luvussa neljä. Empiirisessä osassa haastatteluista nostettujen asioiden esille tuomisesta on kuitenkin päättänyt tutkija, mikä voi vaikuttaa joidenkin aiheiden merkittävyyden tunteeseen tutkimuksessa. On kyseessä sitten merkittävyyden lisääntyminen tai väheneminen.

2) Tutkimuksen siirrettävyys ja sovellettavuus

Tutkimus on pyritty kuvaamaan siten, että se olisi siirrettävissä toiseen organisaatioon ja toteuttaa uudelleen siellä. Tästä samasta syystä aineiston analyysi on kuvattu myös tarkasti tutkimuksessa. Ongelmana siirrettävyydessä tulee tutkimuksen luotettavuus. Kaikki muut haastattelumateriaalit ovat luottamuksellisia, minkä takia niitä ei voi siirtää eteenpäin.

Kun tutkimuksessa tutkitaan paljon asiakkaiden kokemuksia ja heidän mielipiteitensä, tulee tutkimuksesta hyvinkin tilannekeskeinen. Asiakkaiden kokemukset vaikuttavat paljon tulosten

muodostumiseen, minkä takia samanlaisen tutkimuksen tekeminen samoilla tuloksilla eri kontekstissa on lähes mahdotonta. Samanlaisen tutkimuksen tekeminen eri kontekstissa toisi palkokin uusia näkökulmia, mutta myös samanlaisuuksia voitaisiin löytää. Osa tuloksista on vahvasti löydettävissä kirjallisuudesta tai haastatteluista, esimerkiksi arvon yhteisluonti ja kommunikointi. Mutta suurin osa tuloksista on asiakkaiden kokemusten perusteella tuotu esille tutkimuksessa.

3) Tutkimuksen varmuus

Laadullisessa tutkimuksessa pitää ottaa huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät (Eskola & Suonranta 1998). Nämä ennustamattomasti tutkimukseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat myös tutkimuksen varmuuteen. Tässä tutkimuksessa suurin epävarmuus on sen empiirisessä osassa. Tutkimusotanta täytyy tutkimuksen aikarajojen takia rajata tiettyyn määrään. Haastateltavia tässä työssä oli kymmenen mutta yhden haastateltavan tallennetta haastattelusta ei ikinä saatu, joten sen osalta tuloksia saatiin paljon vähemmän. Yhdeksän täyttä haastattelua on suhteellisen hyvä määrä, mutta se ei kata kuitenkaan kaikkia kohdeyrityksen asiakkaita.

4) Tutkimuksen neutraalius ja vahvistettavuus

Tutkimuksen rakennetta on käyty yhdessä läpi yliopiston puolen ohjaajan sekä kohdeyrityksen ohjaajien kanssa. Yhdessä rakenteen tarkastelun avulla on varmistettu, että sen avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulosten hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta puoltaa kohdeyrityksen ohjaajien näkemys niiden tarpeellisuudesta ja ennennäkemättömästä materiaalista.

Tutkimuksen vahvistettavuus viittaa siihen, kuinka paljon tehdyt tulokset saavat tukea aiemmista tutkimuksista (Lincoln & Guba 1985). Koska tutkimuksen lähestymistapa on abduktiivinen, siinä on sekä empiiristä, että teoriaan pohjautuvaa aineistoa, mitkä keskustelevat keskenään. Tutkimuksen yhteenvedossa ja johtopäätöksissä tuodaan esille sekä empiirisen, että teoriaosuu-den asioita esille, missä nähdään linkitys näiden välillä. Interpretivismissä tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää ihmisten väliset erot rooleissa sosiaalisina toimijoina. Tutkimuksessa pystyttiin huomaamaan paljonkin eroja asiakkaiden kokemuksissa, mikä lisää tutkimuksen varmennettavuutta. Näitä erilaisia mielipiteitä ja kokemuksia tuotiinkin esille empiirisissä tuloksissa.

Asiakaskokemuksen ja arvonluonnin kehittämistä on tutkittu jo entuudestaan. Käsitteitä itsessään on tutkittu enemmän, mutta niiden luomista tai luomisen kehittämistä ei ole paljoa tut-

kittu. Toimittajan ja asiakkaan työskentely yhdessä arvon luomiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi ovat tapahtumia, mitä suhteellisen harvat organisaatiot ovat tutkineet (Frow & Payne 2007). Lisäksi vielä arvonluonnin ja asiakaskokemuksen kehittämistä liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa on tutkittu vielä vähemmän. Vaikka BI:tä pidetään merkittävänä lähteenä liiketoiminnan arvolle, kuitenkin arvoa ja mekanismeja, joilla ne syntyvät, on tutkittu vain vähän (Yogev et al. 2013). Mutta kaikista uniikeinta tutkimuksessa on, että sitä ei olla tehty vielä missään muodossa kohdeyritykselle. Kohdeyrityksellä on ollut jonkinlaisia asiakastytyväisyysselvityksiä, mutta arvonluontia ja asiakaskokemusta ei olla kyseisessä yrityksessä tutkittu. Uutuusarvoa kohdeyritykselle tuo myös empiirisen osan tulokset. Aikaisemmin kohdeyritys ei ole saanut näin laajoja palautteita tai mielipiteitä omilta asiakkailtaan. Tutkimuksessa esille nousseita teemoja on tunnustettu myös kirjallisuudessa ennestään. Enemmän uutuusarvoa tutkimukselle antoi käytännön esimerkit arvonluonnin tai asiakaskokemuksen kehittämisestä BI-projekteissa.

6.4 Tulevaisuuden tutkimuskohteet

Tutkimus aiheen tuoreus ja sen tarkka raja-alue jättää hyvin tilaa mahdollisille tulevaisuuden tutkimuksille. Liiketoimintatiedon hallinnan arvoa ei ole paljoa tutkittu kirjallisuudessa (Yogev et al. 2013), mikä jättää myös hyviä mahdollisuuksia erilaisille tutkimuksille tulevaisuudessa. Koska tutkimusaihe on kohtuullisen tuore ja aikeisempia tutkimuksia ei ole paljoa liiketoimintatiedon hallinta, arvonluonti ja asiakaskokemus näkyy varmasti tulevaisuuden tutkimuksissakin. BI-markkinat kasvavat sekä päätöksissä käytettävien osittain strukturoitujen datojen määrä kasvaa koko ajan (Negash 2004). Tämä yritysten älykkyyttä tarjoavien taustakysymysten ja tietotekniikan kehittäminen onkin hedelmällinen tutkimusalue (Negash 2004). Tutkimuksen hedelmällisyyden ja tulevaisuuden hyödyntäminen avaa monia syitä tutkia arvonluontia BI-projekteissa.

Tulevaisuudessa tutkimusta voisi lähteä laajentamaan myös muihinkin asiakkaisiin. Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli kymmenen kappaletta, mutta todellisuudessa kohdeyrityksellä on paljon enemmän asiakkaita. Mitä suurempaa määrää asiakkaita tutkittaisiin, sitä varmempia ja uskottavampia tulokset olisivat. Näkökulmien moninaisuus tarkoittaa myös sitä, että tulevaisuuden tutkimuksen tulisi tutkia missä määrin asiakasarvon lopputuloksen määrittäminen törmää tai eroaa edellisistä tuloksista (Gummerus 2013). Maailma kuitenkin muuttuu koko ajan ja arvonluonti ja liiketoimintatiedon hallinta siinä samalla, minkä takia vanhimmista tutkimuksista ei aina ole hyötyä organisaatioille. Tämän näkökulman avulla pystytään myös tutkimaan, mitkä asiat ovat muuttuneet ja missä organisaatioiden pitäisi muuttua. Yritysten on tärkeää tietää mitä

he tekevät järkevästi asiakkaan mielestä ja mitä yritykset ajattelevat asiakkaiden arvostavan verrattuna siihen, mitä asiakkaat oikeasti arvostavat (Gummerus 2013). Moninaisuuden tutkiminen on tulevaisuudessa tärkeää koko kokonaisuuden ymmärtämiseksi.

Lisäksi asiakaskokemuksen ja arvonluonnin mittaamisen tutkimus jäi hieman suppeaksi tutkimuksessa. Viime aikoina tutkijat ja ammattilaiset ovat alkaneet mitata asiakaskokemusta (Lemon & Verhoef 2016). Asiakaskokemuksen ja arvonluonnin mittaamista tutkittiin myös tässä tutkimuksessa hieman. Mittaaminen on kuitenkin todella suuri osa alue tässä aiheessa, mitä voisi tutkia vielä paljon enemmän. Tulevaisuudessa voisi esimerkiksi tutkia paremmin, mikä olisi tehokkain ja antoisin tapa mitata arvonluontia ja asiakaskokemusta liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa.

LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja (1. painos.). Kauppakamari.
- Babin, B., Darden, W. & Griffin, M. (1994) Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *The Journal of consumer research*. Vol. 20, pp. 644–656.
- Berry, L., Carbone, L. & Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. (Essay). *MIT Sloan management review*. Vol. 43, pp. 85–89.
- Bitner, B., Booms, B. H. & Mohr, L. A. (2018). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of marketing*. Vol. 58, pp. 95–106.
- Blake, N. (2014) How to measure value. *Professional Adviser*. 23–.
- Božič, K. & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics for value creation: The role of absorptive capacity. *International journal of information management*. Vol. 46, pp. 93–103.
- Burnay, C., Jureta, I., Linden, I. & Faulkner, S. (2014). A framework for the operationalization of monitoring in business intelligence requirements engineering. *Software and Systems Modeling*. Vol. 15, pp. 531–552.
- Business Objects. (2007). *The Business Value of Business Intelligence*. [Viitattu 11.11.2020]. Saatavissa: <http://file.neosgroup.it/bi.pdf>.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*. Vol. 3, pp. 77–101.
- Brighenti, A. (2017) *The Social Life of Measures: Conceptualizing Measure–Value Environments*. *Theory, culture & society*. Vol. 35, pp. 23–44.
- Chaudhuri, S., Dayal, U. & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*. Vol. 54, pp. 88–98.
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Information Today, Inc.
- Clavier, P. R. (2013). *A service-dominant logic approach to business intelligence*. Doctoral dissertation, University of Pretoria.
- Cook, S. (2016). *Leading the customer experience: inspirational service leadership*. Farnham: Routledge.

- Cronin, J., Brady, M. & Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*. Vol. 76, pp. 193–218.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Hubby, G., Avery, A. & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*. Vol. 11, pp. 100–100.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard business review*. Vol. 84, pp. 98–.
- Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*. [Viitattu 22.2.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>.
- Dobrev, K. & Hart, M. (2015). Benefits, Justification and Implementation Planning of Real-Time Business Intelligence Systems. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*. Vol. 18, pp. 104–118.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Farris, s. W., Bendle, N. T., Pfeifer, s. E. & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance (2nd ed.)*. Upper Saddle River, N.J: FT Press.
- Fernández, R. & Bonillo, M. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory - MARK THEORY*. Vol. 7, pp. 427–451.
- Fink, L., Yogev, N. & Even, A. (2017). Business intelligence and organizational learning: An empirical investigation of value creation processes. *Information & management*. Vol. 54, pp. 38–56.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Fleisher, C.S. & Bensoussan, B.E. (2015). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. FT Press.
- Frow, P. & Payne, A. (2007). Towards the perfect customer experience. *The journal of brand management*. Vol. 15, pp. 89–101.
- Gale, B. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customer Can See*. The Free Press. New York, NY.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*. Vol. 25, pp. 395–410.
- Gilad, B. & Gilad, T. (1985). A systems approach to business intelligence. *Business horizons*. Vol. 28, pp. 65–70.

- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication & Technology*. pp. 75–91.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*. Vol 2, pp. 163–194.
- Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing Theory*. Vol. 13, pp. 19–46.
- Gordon, B. (1964). Aristotle and the Development of Value Theory. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 78, pp. 115-128.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research: JSR; Thousand Oaks*. Vol. 7, pp. 65–89.
- Grove, F. & Fisk, R. (1997). The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of 'getting along'. *Journal of retailing*. Vol. 73, pp. 63–85.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. Vol. 11, pp. 279–301.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 41, pp. 133–150.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. Uudistettu painos. Helsinki, Tammi.
- Hocevar, J. & Jaklic, J. (2010). Assessing benefits of business intelligence systems - a case study. *Management (Split, Croatia)*. Vol. 15, pp. 87–.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, pp. 132–140.
- Holbrook, M. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London; Routledge.
- Holt, G. & Elliott, D. (2002). Cost benefit analysis: a summary of the methodology. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol. 15, pp. 154–158.
- Homburg, C. & Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty —an empirical analysis. *Psychology & Marketing*. Vol. 18, pp. 43–66.

- Hou, C.K. (2016). Understanding business intelligence system continuance intention: An empirical study of Taiwan's electronics industry. *Information Development*. Vol 32, pp. 1359–1371.
- Hughes, H., Williamson, K. & Lloyd, A. (2007). Critical incident technique. Exploring methods in information literacy research, Vol. 28, pp. 49–66.
- Ivan, M. (2014). Characteristics of In-Memory Business Intelligence. *Informatica Economica*. Vol. 18. pp. 17–25.
- Jyväskylän yliopisto. (2017). Tieteenfilosofiset suuntaukset, Jyväskylän yliopisto, Koppa. [Viitattu 17.07.2020]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>.
- Kappelman, L., McLean, E., Luftman, J. & Johnson, V. (2013). Key issues of IT organizations and their leadership: The 2013 SIM IT trends study. *MIS Quarterly Executive*. Vol. 12, pp. 227–240.
- KPMG International (2000). Knowledge Management Research Report 2000. KPMG Consulting. London. [Viitattu 10.12.2020]. Saatavissa: www.providersedge.com/docs/km%2Farticles/KPMG%2FKM%2FResearch%2FReport%2F2000.pdf.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*. Vol. 80, pp. 36–68.
- Kuronen, M. & Takala, J. (2013). Measuring and Developing Customer Satisfaction – By Balanced Critical Factor Index. *Management and Production Engineering Review*. Vol. 4, pp. 34–39.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (2010). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 39, pp. 846–869.
- Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of marketing*. Vol. 80, pp. 69–96.
- Lepak, D., Smith, K. & Taylor, M. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management review*. Vol. 32, pp. 180–194.
- Leszinski, R. & Marn, M.V. (1997). Setting Value, Not Price. *McKinsey Quarterly*. Vol. 1, pp. 98–115.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.

- Lokken, B. (2001). *Business Intelligence: An Intelligent Move or Not?* ProClarity Corporation.
- Loshin, D. (2012). *Business Intelligence: The Savvy Manager's Guide*. San Francisco: Elsevier Science & Technology.
- Luhn, H. P. (1958). A Business Intelligence System. *IBM journal of research and development*. Vol. 2, pp. 314–319.
- Lönnqvist, A. & Pirttimäki, V. (2006). The Measurement of Business Intelligence. *Information Systems Management*. Vol. 23, pp. 32–40.
- Madsen, M. (2010). *Lowering the Cost of Business Intelligence With Open Source: A Comparison of Open Source and Traditional Vendor Costs*. Technology White Paper, Third Nature.
- Mahajan, G. (2016). *Value creation: the definitive guide for business leaders*. 1st edition. Los Angeles, CA: SAGE Publications, Inc.
- Mantere, S. & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in Organization Science. *The Academy of Management review*. Vol. 38, pp. 70–89.
- Mavi, R.K. & Standing, C. 2018. Cause and effect analysis of business intelligence (BI) benefits with fuzzy DEMATEL. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 16, pp. 245–257.
- Menéndez, D. A. & Silva, P. C. da (2016). A Requirement Elicitation Process for BI Projects. *Lecture Notes on Software Engineering*. Vol. 4. pp. 20–26.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. Vol. 9, pp. 107–.
- Moss, L. T. & Atre, S. (2003). *Business intelligence roadmap: the complete project lifecycle for decision-support applications*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Negash, S. (2004). Business Intelligence. *Communications of the Association for Information Systems*. Vol. 13.
- Negash S. & Gray P. (2008). Business Intelligence. In: *Handbook on Decision Support Systems 2*. International Handbooks Information System. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Normann, R. & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. Vol. 71, pp. 65–77.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International journal of qualitative methods*. Vol. 16.

- Olkkonen, T. (1993). *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. Espoo, Teknillinen korkeakoulu.
- Park, C., Jaworski, B. & MacInnis, D. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*. Vol. 50, pp. 135–145.
- Pennington, A. (2016). *The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business*. 1st edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Pies, I., Beckmann, M. & Hielscher, S. (2010). Value Creation, Management Competencies, and Global Corporate Citizenship: An Ordonomic Approach to Business Ethics in the Age of Globalization. *Journal of Business Ethics*. Vol. 94, pp. 265–278.
- Pirttimäki, V. (2007). *Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.
- Pirttimäki, V. & Hannula, M. (2004). Process Models of Business Intelligence. *Frontiers of e-Business Research 2003*. pp. 250–260.
- Power, D. J. & Sharda, R. (2009). Decision Support Systems. In *Springer Handbook of Automation*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. pp. 1539–1548.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 18, pp. 5–14.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Harvard Business Review Press. Boston.
- Priem, R. (2007). A Consumer Perspective on Value Creation. *Academy of Management Review*. Vol. 32, pp. 219–235.
- Ranjan, J. (2009). Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits. *Journal of Applied and Theoretical Information Technology*, Vol. 9, pp. 60–70.
- Ratia, M. (2018). Intellectual Capital and BI-tools in Private Healthcare Value Creation: EJKM. *Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 16, pp. 143–154.
- Ratia, M., Myllärniemi, J. & Helander, N. (2018). The new era of business intelligence: Big Data potential in the private health care value creation, *Meditari Accountancy Research*. Vol. 26, pp. 531–546.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard business review*. Vol 81, pp. 46–54+124.
- Rintamäki, T. (2016). *Managing Customer Value in Retailing – An Integrative Perspective*. Tampere University Press.

- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. 17, pp. 621–634.
- Rouhani, S., Asgari, S., Mirhosseini, S. (2012). Review Study: Business Intelligence Concepts and Approaches. *American Journal of Scientific Research*. Issue 50, pp. 62–75.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Eighth edition. Pearson Education.
- Sharma, D. (2011) Realising the strategic impact of business intelligence tools. *VINE. Very informal newsletter on library automation*. Vol. 41, pp. 113–131.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*. Vol. 22, pp. 63–75.
- Sheth, J., Newman, B. & Gross, B. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*. Vol. 22, pp. 159–170.
- Smith, J. & Colgate, M. (2007). Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 15, pp. 7–23.
- Shollo, A. & Galliers, R.D. (2016). Towards an understanding of the role of business intelligence systems in organisational knowing. *Information Systems Journal*. Vol. 26, pp. 339–367.
- Steffen, D. (2009). Two Boosts for BI Adopters; You have all the components for a successful business intelligence project, now communicate and gather buy-in. *Information Management*. Vol. 19, pp. 38–.
- Sweeney, J. & Soutar, G. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing*. Vol. 77, pp. 203–220.
- Teixeira, A., Oliveira, T. & Varajão, J. (2019). Evaluation of Business Intelligence Projects Success – a Case Study. *Business Systems Research*. Vol. 10, pp. 1–12.
- Thamir, A. & Poulis, E. (2015). Business Intelligence Capabilities and Implementation Strategies. *International Journal of Global Business*. Vol. 8, pp. 34–45.
- Thomas, E. & Magilvy, J. K. (2011). Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research. *Journal for specialists in pediatric nursing*. Vol. 16, pp. 151–155.
- Thompson, O. (2006). *Business Intelligence Success, Lessons Learned*. Process ERP Partners, LLC.
- Tikka, V. & Gävert, N. (2014). Arvonluonnin uusi aalto: Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekes. Helsinki. [Viitattu 11.11.2020]. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing*. Vol. 68, pp. 1–17.
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*. Vol. 26, pp. 145–152.
- Vargo, S. & Akaka, M. (2012). Value Cocreation and Service Systems (Re)Formation: A Service Ecosystems View. *Service Science*. Vol. 4, pp. 207–217.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies. *Journal of retailing*. Vol. 85, pp. 31–41.
- Vitt, E., Luckevich, M. & Misner, S. (2002). *Business intelligence: making better decisions faster*. Microsoft Press.
- Walton, D. (2014). *Abductive Reasoning (eBook edition)*. Tuscaloosa, United States: University of Alabama Press.
- Williams, S. & Williams, N. (2007). *The profit impact of business intelligence*. San Francisco, CA: Elsevier.
- Whittemore, R., Chase, S.K. & Mandle, C.L. (2001) Validity in Qualitative Research. *Qualitative health research*. Vol. 11, pp. 522–537.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising “Value for the Customer”: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*. Vol. 12.
- Woodruff, R. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, pp. 139–153.
- Yi, Y. (2015). *Customer value creation behavior*. Abingdon: Routledge.
- Yeoh, W. & Koronios, A. (2010). Critical Success Factors for Business Intelligence Systems. *Journal of computer information systems*. Vol. 50, pp. 23–32.
- Yogev, N., Even, A. & Fink, L. (2013). How Business Intelligence Creates Value: An Empirical Investigation. *International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR)*. Vol. 4, pp. 16–31.
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Närvänen, E., Rintamäki, T. & Saarijärvi, H. (2019). *Leading Change: A Customer Value Framework*. In *Leading Change: A Customer Value Framework*. Tampere University Press.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-end model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. Vol. 52, pp. 2–22.

LIITE A: SÄHKÖPOSTIViesti HAASTATELTAVILLE

Hei nimi,

Olen Janna Kähärä, juniorikonsultti toimeksiantaja organisaatioista. Opiskelen Tampereen yliopistossa tietojohdantamista ja teen tällä hetkellä diplomityötä toimeksiantajalle aiheesta "Arvonluonti ja asiakaskokemus liiketoimintatiedon hallinnan projekteissa". Lähestyn teitä, sillä sain yhteystietonne HENKILÖLTÄ ja voisitte olla mahdollinen haastateltava diplomityötäni varten.

Haastattelun tarkoituksena on keskustella millaista arvonluontia ja asiakaskokemusta olette kokeneet toimiessanne yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastattelu tulitisiin pitämään etäyhteyden kautta vallitsevan tilanteen takia, ja sen kesto olisi noin tunti, riippuen vastauksien laajuudesta. Tutkimuksessa haastateltava pysyy täysin anonyyminä, eikä haastateltavaa tai hänen edustamaa organisaatioita pystytä yhdistämään annettuihin vastauksiin. Myös kaikki mahdollinen haastattelumateriaali poistetaan tutkimuksen päätyttyä.

Olisitteko valmis osallistumaan haastatteluun ja olisiko teillä ehdottaa mahdollisia aikoja, jotka sopisivat teille?

Jos haastattelusta tulee enemmän kysyttävää, olkaa yhteydessä minuun.

Ystävällisin terveisin
Janna Kähärä

LIITE B: HAASTATTELURUNKO

Lyhytaikainen asiakas

Pohjustus arvonluonti käsitteestä.

Yleiset kysymykset:

1. Millaisessa roolissa olet kyseisessä yhteistyössä?
2. Kerro yhteistyöstä omin sanoin kohdeyrityksen kanssa?
3. Kerro yleisesti millaisena näet hyvän asiakaskokemuksen?
4. Kerro millaisena näet asiakkaan roolin arvonnissa?

Alkuvaiheen asiakaskokemus ja arvo odotukset:

5. Mihin tarkoitukseen yhteistyötä lähdettiin tekemään?
6. Millaisia odotuksia teillä oli yhteistyöstä?
7. Millaista arvoa lähditte hakemaan yhteistyöstä?
 1. Millainen asiakaskokemus oli yhteistyön alkuvaiheessa?

Arvonluonnin ja asiakaskokemuksen onnistumiset ja epäonnistumiset:

8. Onko odotukseenne muuttuneet yhteistyön aikana?
 1. Miksi?
9. Onko tässä onnistuttu vai menty huonompaan suuntaan?
10. Missä yhteistyön toteuttamisessa on onnistuttu?
 1. Miten ja miksi?
11. Missä onnistuttiin arvonnin osalta?

Yhteistyön toteutuminen arvonnissa ja asiakaskokemuksessa:

Arvonluonti

12. Toteutuuko yhteistyö odotusten mukaan?
 1. Onko tapahtunut jotain odottamatonta, mitä?
13. Millaista arvoa yrityksenne on saanut yhteistyöstä?
14. Minkä osan tuotetusta arvoista koette kaikista tärkeimmäksi?
15. Onko jäänyt jonkinlaista arvoa saamatta yhteistyön aikana?
 1. Mitä ja miksi?

Asiakaskokemus

16. Millainen oli yleinen asiakaskokemus yhteistyöstä?
17. Mitä voisi tehdä toisin?

Mittaus:

18. Onko vastannut aikaisemmin meidän asiakastyytyväisyyskyselymme?
 1. Jos ei?
 1. Miksi ei?
 2. Jos kehitettäisiin, jonkinlainen uusi asiakastyytyväisyyskysely liit-
tyen yhteistyön kokemukseen ja arvonnin olisitko valmiit
vastaamaan siihen?
 1. Millaiseen kyselyyn vastaisit mielelläsi?
 2. Kuinka pitkä se saisi olla?
 3. Enemmän avoimia vai monivalintakysymyksiä?
 2. Jos on
 1. Kysyttiinkö oikeita asioita?
 2. Oliko kyselyllä jotain vaikutusta?
19. Millaisen kouluarvosanan antaisit yhteistyölle? ja lyhyet perustelut arvosanalle

Pohjustus arvonluonti käsitteestä.

Pitkäaikainen asiakas

Yleiset kysymykset:

1. Millaisessa roolissa olit/olet kyseisessä yhteistyössä?
2. Kerro yhteistyöstä omin sanoin kohdeyrityksen kanssa?
3. Kerro yleisesti millaisena näet hyvän asiakaskokemuksen?
4. kerro millaisena näet asiakkaan roolin arvonluonnissa?

Alkuvaiheen asiakaskokemus ja arvo odotukset:

5. Millaisia odotuksia teillä oli yhteistyön alkuvaiheessa?
 1. (Mahdollisesti jos muistaa) Millaista arvoa lähdettiin hakemaan?
6. Oliko yhteistyön aloittaminen millainen asiakaskokemus teille?
 1. Mitkä asiat sujuivat hyvin mitkä huonommin?

Arvonluonnin ja asiakaskokemuksen onnistumiset ja epäonnistumiset:

7. Miten odotukset ovat muuttuneet yhteistyön aikana?
 1. Miksi?
 2. Onko tässä onnistuttu vai menty huonompaan suuntaan?
8. Missä yhteistyön toteuttamisessa on onnistuttu?
 1. Miten ja miksi?
9. Missä yhteistyön toteuttamisessa on epäonnistuttu?
 1. Miten ja miksi?
10. Missä asioissa on onnistuttu tai epäonnistuttu arvonluonnin osalta?
 1. Tuotetaanko yhä arvoa? Onko arvon tuottaminen lisääntynyt vai vähentynyt?
11. Onko arvonluonnin tehokkuus kasvanut yhteistyön aikana? (pohjusta kysymys)
12. Mitkä asiat vaikuttavat teitä jatkamaan yhteistyötä?
13. Mitkä mahdolliset asiat saattaisivat johtaa yhteistyön päättymiseen?

Yhteistyön toteutuminen arvonluonnissa ja asiakaskokemuksessa:

Arvonluonti

14. Onko yhteistyö toteutunut odotusten mukaan?
 1. Onko tapahtunut jotain odottamatonta, mitä?
15. Millaista arvoa yrityksenne on saanut yhteistyöstä?
16. Minkä osan tuotetusta arvoista koette kaikista tärkeimmäksi?
17. Onko jäänyt jonkinlaista arvoa saamatta yhteistyön aikana?
 1. Mitä ja miksi?

Asiakaskokemus

18. Millainen oli yleinen asiakaskokemus yhteistyöstä?
19. Mitä voisi tehdä toisin?

Mittaus:

20. Onko vastannut aikaisemmin meidän asiakastytyväisyyskyselymme?
 1. Jos ei?
 1. Miksi ei?
 2. Jos kehitettäisiin, jonkinlainen uusi asiakastytyväisyyskysely liit-
tyen yhteistyön kokemukseen ja arvonluontiin olisitko valmiit
vastaamaan siihen?
 1. Millaiseen kyselyyn vastaisit mielelläsi?

2. Kuinka pitkä se saisi olla?
 3. Enemmän avoimia vai monivalintakysymyksiä?
 2. Jos on
 1. Kysyttiinkö oikeita asioita?
 2. Oliko kyselyllä jotain vaikutusta?
21. Millaisen kouluarvosanan antaisit yhteistyölle? ja lyhyet perustelut arvosanalle.